

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Negocios Internacionales



PLAN DE EXPORTACIÓN DE CREMAS FACIALES ANTIARRUGAS A BASE DE PITAHAYA AL MERCADO TURCO

Trabajo de investigación para optar el Título Profesional de Licenciada en Negocios
Internacionales

Almendra Paola Loaiza Arrascue
Código 20100623

Asesor

Rocío del Pilar Córdova Benavides

Lima -Perú
Febrero del 2018



**PLAN DE EXPORTACIÓN DE CREMAS
FACIALES ANTIARRUGAS A BASE DE
PITAHAYA AL MERCADO TURCO**



TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO	2
1.1 Identificación y análisis de la problemática actual (causas y efectos)	2
1.2 Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución.....	5
1.3 ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?	7
1.4 Propuesta de innovación en el negocio	8
1.5 Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas)	10
1.5.1. Segmentos de mercado.	10
1.5.2. Propuestas de valor.....	11
1.5.3. Canales	11
1.5.4. Relaciones con clientes.....	12
1.5.5. Fuentes de ingresos.....	13
1.5.6. Recursos clave	13
1.5.7. Actividades clave.....	13
1.5.8. Asociaciones clave	13
1.5.9. Estructura de costos	14
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO	15
2.1 Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.....	15
2.1.1 Nombre de la empresa	15
2.1.2 Fecha de constitución	15
2.1.3 Ubicación.....	15
2.1.4 Gerencia de la empresa.....	15
2.1.5 Constitución y formalización de la empresa	15
2.2 Forma societaria, capital social y accionistas.	18
2.3 Régimen tributario y laboral	19
2.4 Actividad, sector y estructura organizacional.	20
2.5 Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados	21
2.5.1 Visión	21

2.5.2 Misión.....	21
2.5.3 Valores.....	22
2.5.4 Código de ética	22
2.5.5 Planes de acción proyectados	23
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO.....	24
3.1 Definición del producto o servicio	24
3.2 Selección del mercado internacional.....	34
3.3 Análisis de la demanda.....	40
3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.	40
3.3.2. Caracterización de la demanda	42
3.3.3. Proyección de la demanda internacional	48
3.4. Análisis de la oferta.....	54
3.4.1. Características de los principales productores.....	54
3.4.2 Proyección de la oferta.	55
3.5 Importaciones del producto.....	55
3.6 Análisis de precios	57
3.6.1. Determinación del costo promedio.....	57
3.6.2. Análisis histórico y proyección de precios.....	59
3.6.3. Gustos y preferencias.	59
3.6.4. Tendencias en el mercado de destino.	60
3.7. Canales de comercialización y distribución del producto.....	61
3.7.1. Tipos de canales del producto.	61
3.7.2. Descripción de los canales de distribución.....	61
CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA.....	64
4.1. Análisis PESTE.....	64
4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	64
4.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	67
4.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	73
4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	79
4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (EFE).....	81
CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO.....	84
5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	84
5.1.1 Rivalidad de la industria- actuales competidores	84
5.1.2 Poder de negociación de los compradores.....	86

5.1.3 Amenaza de productos sustitutos	87
5.1.4 Poder de negociación de los proveedores.....	88
5.1.5 Amenaza de nuevos competidores	88
5.2 Análisis de la competencia local	89
5.3 Principales empresas exportadoras peruanas.	90
5.4 Análisis de la competencia internacional.....	91
5.5 Barreras arancelarias y no arancelarias	91
5.6 Principales empresas exportadoras internacionales	93
5.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	98
CAPÍTULO VI: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATÉGIAS Y	
POLÍTICAS	100
6.1 Objetivos de largo plazo.....	100
6.2 Elección de estrategias:	100
6.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ...	101
6.2.2 Matriz Interna - Externa (IE).....	104
6.2.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	107
6.2.4 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	108
6.2.5 Definición de estrategias	110
6.3 Objetivos de corto plazo.....	111
6.4 Políticas.....	111
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN.....	114
7.1 Objetivos de Operaciones y/o Producción.	114
7.2 Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo.....	114
7.3 Diseño y distribución de instalaciones.....	117
7.4 Localización, maquinarias, equipos y mobiliario.	119
7.5 Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología.....	134
7.6 Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.....	136
7.7. Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto.....	139
7.8. Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos	139
7.9. Logística, gestión de existencias, compras, logística de entrada y salida, distribución de productos.	140

7.10. Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo.....	141
7.11. Descripción de las principales herramientas de control.....	145
7.12. Principales factores claves de éxito a controlar	145
CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING	146
8.1 Objetivos de Marketing.....	146
8.2 Mercado potencial y objetivo.....	146
8.3 Segmentación	146
8.4 Posicionamiento	148
8.5 Desarrollo del plan de Marketing.....	148
8.5 Postura competitiva.....	148
8.6 Producto	148
8.7 Precio.....	153
8.8 Plaza.....	155
8.9 Promoción	156
8.10 Presupuestos de Marketing	164
8.11 Principales factores claves de éxito a controlar	182
CAPÍTULO IX: PLAN LOGÍSTICO.....	183
9.1 Manejo de mercancía	183
9.1.1 Embalaje	183
9.2 Medio de transporte.....	186
9.3 Agentes logísticos	188
9.4 Tramitación aduanal.....	190
9.5 Seguro internacional.....	191
9.6 Trazabilidad.....	192
CAPÍTULO X: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS ...	193
10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos.....	193
10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área.....	193
10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño.....	194
10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo y política laboral	200
10.5. Aspectos legales y tributarios.....	201
CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD.....	204
11.1 Política de calidad	204

11.2	Análisis de las principales herramientas de control de calidad.....	204
11.3	Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio	205
CAPÍTULO XII: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD).....		209
12.1	Presupuesto de Ventas.....	210
12.2	Presupuesto de Cobranza	211
12.3	Presupuesto de Producción	212
12.4	Presupuesto de Compras de Materiales de Producción.....	214
12.5	Presupuesto de Compras de Materiales de Empaque.....	216
12.6	Presupuesto de Mantenimiento	217
12.7	Presupuesto de Gastos de Mano de Obra.....	217
12.8	Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación	219
12.9	Presupuesto de Gastos de Administración	220
12.10	Presupuesto de Gastos de Ventas	221
12.11	Presupuesto de Gastos Financieros	223
12.12	Presupuestos de Tributos.....	223
12.13	Estructura de costos fijos y variables	224
12.14	Margen y determinación de precio de venta CPT	225
12.15	Capital de Trabajo	226
12.16	Estructura de la inversión.....	226
12.17	Financiamiento de la inversión	228
12.18	Estado de Pérdidas y Ganancias.....	228
12.19	Flujo de caja económica y financiero proyectado.....	229
12.20	Balance General	231
12.21	Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN, VANF).232	
12.22	Definición de los principales factores claves de éxito a controlar	235
CAPÍTULO XIII: EVALUACIÓN Y CONTROL		236
13.1	Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores).....	236
13.1.1	Finanzas	236
13.1.2	Clientes	237
13.1.3	Recursos Humanos	238
13.1.4	Calidad.....	239
CONCLUSIONES		240
RECOMENDACIONES		243

REFERENCIAS.....	244
ANEXOS.....	260
ANEXO 1: Código de ética	261
ANEXO 2: Origen y leyenda de la pitahaya.....	266
ANEXO 3: Artículo 9 - información requerida a ser presentada en el envase y en el empaque exterior.....	267
ANEXO 4: Entrevista a Malek Sarmini-gerente general de l'oréal Turquía.....	271
ANEXO 5: Encuesta consumidor global 2014 -Turquía.....	279
ANEXO 6: Encuesta de consumo de cremas antiarrugas en Turquía realizada por el autor	280
ANEXO 7: Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo y política laboral	285
ANEXO 8: Principales indicadores macroeconómicos	287



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. 1 Estructura de costos	14
Tabla 2. 1 Gastos pre-operativos	17
Tabla 2. 2 Tasa de impuesto a la renta tercera categoría	19
Tabla 3. 1 Producción de pitahaya en la región amazonas: superficie cosechada, producción y precio en chacra para los años 2006-2014.....	31
Tabla 3. 2 Clasificación científica de la pitahaya amarilla	33
Tabla 3. 3 Composición química de la pitahaya amarilla.....	33
Tabla 3. 4 Países con mayores ventas en cuidado de la piel y crecimiento de ventas de productos antiarrugas.....	35
Tabla 3. 5 Matriz de selección de mercado internacional.....	37
Tabla 3. 6 Población femenina de 25-54 años de las 5 principales ciudades de Turquía	39
Tabla 3. 7 Infraestructura de Transporte.....	46
Tabla 3. 8 Líneas de productos anti-edad de The Body Shop.....	48
Tabla 3. 9 Población de mujeres entre 25 y 54 años de Estambul.....	50
Tabla 3. 10 Demanda potencial para el producto en estudio en el mercado de destino	52
Tabla 3. 11 Participación de productos antiarrugas en las ventas de productos para el cuidado de la piel 2016.....	54
Tabla 3. 12 Proyección de ventas de cremas antiarrugas en Turquía al 2020	55
Tabla 3. 13 Valor importado por Turquía de la P.A 3304.99.00.00 por país proveedor al 2015	56
Tabla 3. 14 Nacionalidad de las principales empresas de cremas faciales antiarrugas en Turquía	57
Tabla 3. 15 Determinación de precio promedio consumidor final	58
Tabla 4. 1 Promedio de tasa de crecimiento anual del PIB real (%) 2002-2013.....	68
Tabla 4. 2 Previsión del índice promedio de crecimiento anual real del PIB (%) en los países de la OCDE (2014-2016).....	68

Tabla 4. 3 Principales indicadores económicos Turquía 2011-2015	69
Tabla 4. 4 Clasificación Doing Business –Turquía	70
Tabla 4. 5 Índice de Libertad Económica 2016 – Turquía	71
Tabla 4. 6 Proyecciones económicas Bloomberg	72
Tabla 4. 7 Tasas de pobreza Turquía 2002-2013	74
Tabla 4. 8 Dimensiones culturales de Turquía por Geert Hofstede.....	76
Tabla 4. 9 Pirámide poblacional de Turquía 2015 -2030	78
Tabla 4. 10 Estrategia de Desarrollo Sostenible de Turquía con respecto a Ciencia, Tecnología e Innovación	80
Tabla 4. 11 Estrategias sectoriales y temáticas de Turquía con respecto al Desarrollo Sostenible.	82
Tabla 5. 1 Principales empresas en la industria de cremas antiarrugas en Turquía (2013): Participación y nacionalidad.....	85
Tabla 5. 2 Principales empresas peruanas exportadoras de la P.A 3304.99.00.00 al mundo.....	90
Tabla 5. 3 Principales países exportadores de la partida 3304.99.00.00 a Turquía.....	91
Tabla 5. 4 Participación de mercado categoría antiarrugas por marca -Turquía: % valor 2012-2015.....	94
Tabla 5. 5 Productos antiarrugas L’Oréal Paris Turquía	96
Tabla 5. 6 MPC de cremas antiarrugas para el mercado turco	98
Tabla 6. 1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)..	101
Tabla 6. 2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	105
Tabla 6. 3 Matriz de evaluación de factores internos	106
Tabla 6. 4 Matriz de decisión estratégica	109

Tabla 7. 1 Oferta histórica de pitahaya	114
Tabla 7. 2 Oferta proyectada para los próximos 5 años:.....	115
Tabla 7. 3 Demanda del proyecto	116
Tabla 7. 4 Relación tamaño- punto de equilibrio.....	116
Tabla 7. 5 Evaluación del tamaño del proyecto	117
Tabla 7. 6 Distribución instalaciones.....	118
Tabla 7. 7 Macro-localización	119
Tabla 7. 8 Micro-localización	120
Tabla 7. 9 Maquinaria	122
Tabla 7. 10 Equipos por área	123
Tabla 7. 11 Mobiliario por área	126
Tabla 7. 12 Inversión en activos tangibles.....	129
Tabla 7. 13 Plan de reinversión de activos tangibles	131
Tabla 7. 14 Valor en libro vs valor de mercado de activos tangibles	132
Tabla 7. 15 Inversión en activos intangibles.....	133
Tabla 7. 16 Flujograma del proceso de certificación halal	137
Tabla 7. 17 Certificado de Origen SGP Turquía	139
Tabla 7. 18 Vías de acceso y señalización.....	141
Tabla 7. 19 Elementos de protección e higiene personal.....	143
Tabla 8. 1 Ficha Técnica.....	149
Tabla 8. 2 Cotización envase de vidrio.....	151
Tabla 8. 3 Símbolos a colocar en la etiqueta	153
Tabla 8. 4 Determinación de precio consumidor final en tiendas de cosméticos multimarca.....	154
Tabla 8. 5 Determinación de precio consumidor final en farmacias	154

Tabla 8. 6	Canal de comercialización en el caso de distribución en Farmacias	156
Tabla 8. 7	Canal de comercialización en el caso de distribución en tiendas de cosméticos multi-marca.....	156
Tabla 8. 8	Cronograma de actividades de marketing periodo de inversión.....	165
Tabla 8. 9	Cronograma de actividades de Marketing primer año.....	166
Tabla 8. 10	Cronograma de actividades de Marketing segundo año	167
Tabla 8. 11	Cronograma de actividades de Marketing tercer año	168
Tabla 8. 12	Cronograma de actividades de Marketing cuarto año	169
Tabla 8. 13	Cronograma de actividades de Marketing quinto año	170
Tabla 8. 14	Presupuesto de actividades de Marketing periodo de inversión.....	171
Tabla 8. 15	Presupuesto de actividades de marketing primer año de operaciones	172
Tabla 8. 16	Presupuesto de actividades de marketing segundo año de operaciones ...	174
Tabla 8. 17	Presupuesto de actividades de marketing tercer año de operaciones	176
Tabla 8. 18	Presupuesto de actividades de marketing cuarto año de operaciones.....	178
Tabla 8. 19	Presupuesto de actividades de marketing quinto año de operaciones	180
Tabla 9. 1	Cotización agente de carga	189
Tabla 9. 2	Cotización agente de aduana	190
Tabla 10. 1	Funciones de los puestos por área de la empresa	194
Tabla 10. 2	Descripción del cargo Gerente General.....	195
Tabla 10. 3	Descripción del cargo Gerente de Marketing y ventas	197
Tabla 10. 4	Descripción del cargo Gerente de operaciones y calidad	199
Tabla 10. 5	Pequeña empresa	201
Tabla 10. 6	Tasa impuesto a la renta tercera categoría.....	202
Tabla 11. 1	Herramientas de control de calidad	205

Tabla 11. 2 Beneficios de la Certificación ISO 9001	206
Tabla 11. 3 Beneficios de la Certificación ISO 14001	207
Tabla 12. 1 Presupuesto de ventas mensual.....	211
Tabla 12. 2 Presupuesto de ventas anual	211
Tabla 12. 3 Presupuesto de cobranza mensual	212
Tabla 12. 4 Presupuesto de cobranza anual	212
Tabla 12. 5 Presupuesto de Producción anual	213
Tabla 12. 6 Producción mensual bajo estacionalidad de ventas	214
Tabla 12. 7 Presupuesto de compras de materiales de producción mensual	215
Tabla 12. 8 Presupuesto de compras de materiales de producción anual	216
Tabla 12. 9 Costo de materiales de empaque por unidad	216
Tabla 12. 10 Presupuesto de compras de materiales de empaque anual.....	217
Tabla 12. 11 Tributos pequeña empresa - Trabajadores	218
Tabla 12. 12 Beneficios sociales pequeña empresa- Trabajadores.....	218
Tabla 12. 13 Cálculo de costo laboral del operario	218
Tabla 12. 14 Variación salarial mensual de operario por año	218
Tabla 12. 15 Presupuesto de MOD mensual.....	219
Tabla 12. 16 Presupuesto de MOD anual	219
Tabla 12. 17 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación mensual	220
Tabla 12. 18 Presupuesto de gastos indirectos de fabricación anual	220
Tabla 12. 19 Presupuesto de Gastos de administración mensual	221
Tabla 12. 20 Presupuesto de gastos de administración anual	221
Tabla 12. 21 Cálculo del sueldo de ventas mensual	222
Tabla 12. 22 Presupuesto de gastos de ventas mensual.....	222
Tabla 12. 23 Presupuesto de Ventas, promoción y distribución anual	222

Tabla 12. 24 Presupuesto de gastos financieros	223
Tabla 12. 25 Tributos.....	224
Tabla 12. 26 Costos fijos y variables	224
Tabla 12. 27 Cálculo de precio CPT.....	225
Tabla 12. 28 Capital de trabajo	226
Tabla 12. 29 Inversión	226
Tabla 12. 30 Financiamiento de la inversión.....	228
Tabla 12. 31 Estado de pérdidas y ganancias	229
Tabla 12. 32 Flujo de caja.....	230
Tabla 12. 33 Balance General.....	231
Tabla 12. 34 Determinación de Beta	233
Tabla 12. 35 Clasificación crediticia, riesgo país: Perú.....	233
Tabla 12. 36 Rendimientos anuales de acciones, bonos y letras del tesoro- Promedio aritmético.....	233
Tabla 12. 37 Rendimientos anuales de acciones, bonos y letras del tesoro- Promedio geométrico	234
Tabla 12. 38 Determinación del COK	234
Tabla 12. 39 Determinación del WACC.....	234
Tabla 12. 40 Evaluación económica y financiera del negocio	234
Tabla 12. 41 Evaluación financiera del negocio.....	235
Tabla 13. 1 Ratios finanzas.....	237
Tabla 13. 2 Ratio de mercado	238
Tabla 13. 3 Ratios recursos humanos	239
Tabla 13. 4 Ratios calidad.....	239

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2. 1 Estructura organizacional	21
Figura 3. 1 Pitahaya amarilla -planta y fruta	27
Figura 3. 2 Pitahaya blanca - planta y fruta	28
Figura 3. 3 Pitahaya roja- planta y fruta	29
Figura 3. 4 Mapa Turquía	41
Figura 3. 5 División regional Turquía	41
Figura 3. 6 Mapa de Estambul	42
Figura 3. 7 Crecimiento de ventas de industria de belleza y cuidado personal 2007- 2009	43
Figura 5.1 The body shop: tienda de cosmética natural en Estambul.....	86
Figura 6. 1 Matriz Interna-Externa	107
Figura 6. 2 Matriz de la gran estrategia	108
Figura 7. 1 Línea de tendencia de la oferta histórica	115
Figura 7. 2 Diseño y distribución de instalaciones	118
Figura 7. 3 Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa DRAF Pack modelo DS- SL-1-100	121
Figura 7. 4 Diagrama de flujo de proceso.....	134
Figura 7. 5 Certificación halal Perú	138
Figura 8. 1 Flyer con diseño de logo de la marca y empresa.....	150

Figura 8. 2	Diseño modelo de envase de vidrio final	151
Figura 8. 3	Contacto de atención en Ciplast Perú.....	152
Figura 8. 4	Tarjeta de presentación.....	157
Figura 8. 5	Fan page en Facebook	159
Figura 8. 6	Página de Instagram de la empresa	159
Figura 8. 7	Público objetivo de acuerdo a edad y nivel socioeconómico.	161
Figura 8. 8	Segmento al cual se dirige VOGUE Türkiye	162
Figura 8. 9	Alcance página web VOGUE Türkiye	162
Figura 8. 10	Alcance redes sociales VOGUE Türkiye	163
Figura 9. 1	Marcas de manipuleo e informativas en embalaje	184
Figura 9. 2	Cubicaje- embalaje	184
Figura 9. 3	Cubicaje – Unitarización de cajas master.....	185
Figura 9. 4	Operador logístico internacional Tradel Service Srl.....	188

INTRODUCCIÓN

El presente documento evalúa la factibilidad de la creación de la empresa The Phoenix Skincare SAC, empresa peruana exportadora de cremas naturales antiarrugas a base de Pitahaya con certificación halal. Teniendo como mercado objetivo de sus exportaciones el mercado turco, específicamente la ciudad de Estambul.

En este se revela la existencia de un nicho de mercado desatendido en el sector cosmética en Turquía. Siendo según Euromonitor Internacional (2017), un mercado cuyas ventas crecen a un ritmo del 15% anual, donde los productos antiarrugas son la categoría con mayor crecimiento. Teniendo el público objetivo ideal para este tipo de producto; dado que, según Turkstat (2015), el 47% de las mujeres en Estambul tienen entre 25-54 años.

Así mismo, se encontró un mercado potencial para productos para el cuidado de la piel cuyo target sean mujeres musulmanas, dado que este mercado se encuentra desatendido al existir escasas marcas cuyos productos sean halal; es decir productos permitidos por la religión islámica para ser usados por mujeres musulmanas. Siendo este factor de alta relevancia, puesto que según la Central Intelligence Agency [CIA] (2017) el 99.8% de la población turca es musulmana (sección gente y sociedad, párr.5).

Por otro lado, Turquía no es ajena a la tendencia mundial del incremento de la demanda de productos naturales para el cuidado de la piel. Productos que no tengan los efectos nocivos de las toxinas de los cosméticos industriales y que sean amigables con el medio ambiente. Dándole una relevancia significativa; ya que, según Nielsen (2013), el 68% de ellas prefieren productos amigables con el medio ambiente, aunque el precio sea mayor (p. 15).

Es por ello, que a partir de los datos anteriormente expuestos se procedió a realizar una minuciosa investigación y planeamiento con proyección a cinco años, detallado en trece capítulos, que dieron como resultado la aprobación de factibilidad del proyecto. Siendo este viable y rentable, y sugiriéndose la ejecución del mismo.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA IDEA, OPORTUNIDAD Y MODELO DEL NEGOCIO

1.1 Identificación y análisis de la problemática actual (causas y efectos)

Alrededor del mundo, hay una creciente preocupación por el cuidado de la apariencia física, y una búsqueda incesante por encontrar la fórmula secreta para lucir siempre joven.

“La búsqueda de la juventud eterna se ha convertido en una preocupación mundial en los consumidores, quienes gastan cada vez más dinero, algunos incluso llegando a extremos, para dar marcha atrás al reloj del envejecimiento de la piel. (...)”. (Euromonitor International, 2008, párr.2)

Por ello, la industria del cuidado de la piel a nivel mundial ha crecido en 25.5% en un periodo de tan solo cinco años (2009-2014). Siendo “los productos antiarrugas los que dominan las ventas de la categoría de cuidado de la piel a nivel mundial” (Euromonitor International, 2011, p. 5).

Sin embargo, al mismo tiempo existe una creciente preocupación, por parte de la población, acerca del impacto ambiental que se genera a través del consumo desenfrenado y de sus decisiones de compra. Los cambios climáticos en el planeta son, a su vez, cada vez más notorios; dejando en evidencia la interdependencia que existe entre la naturaleza y el hombre para su subsistencia. Lo cual ha conllevado a que la población reflexione acerca de cómo revertir este daño ocasionado y, a su vez, no permitir que este continúe avanzando; para así conservar el planeta en el que vive y el que dejará a las siguientes generaciones.

Desencadenando, en la aparición de consumidores más informados, conscientes de su toma de decisiones, como a su vez, responsables con el medio ambiente que los rodea. Consumidores que, a través de un consumo informado y consciente, buscan contribuir a frenar los impactos negativos sobre el planeta.

A raíz de ello, la industria cosmética ha presenciado cambios hacia lo que Euromonitor International llama *Green Beauty*. “Los consumidores en diferentes regiones del mundo son cada vez más conscientes de los problemas ambientales y lo

que está dentro de los cosméticos que compran (...)” (Euromonitor International, 2010, p. 1). Lo que ha generado la “(...) creciente demanda mundial por productos naturales para el cuidado de la piel, que hagan un daño mínimo al medio ambiente y que contengan pocos ingredientes artificiales como sea posible” (Euromonitor International, 2011, p. 47).

Lo que conllevará a que a nivel mundial “a largo plazo, sea probable que las marcas naturales posicionadas en el mercado y el uso de ingredientes no sintéticos, reemplacen al cuidado de la piel de alta tecnología” (Euromonitor International, 2011, p. 50).

Asimismo, muchas alergias y problemas cutáneos están asociados al uso de cosméticos debido a que muchos de ellos contienen derivados de petróleo. Esta “creciente sensibilización de los consumidores de los posibles efectos nocivos de las toxinas utilizadas en cosméticos y artículos de tocador, ha dado lugar a la demanda de ingredientes naturales para el uso en la piel (...)” (Euromonitor International, 2005, párr.8).

Por otro lado, la industria cosmética ha sido duramente criticada en los últimos años por el uso de animales en sus test con un fin no justificable, el de la belleza. Sin evidenciar, que “el grupo objetivo prioritario para sus cosméticos son mujeres, muchas de ellas mujeres jóvenes que aprecian a sus mascotas. Por lo cual, la prueba de cosméticos en animales no va bien con este segmento de consumidores. (...)”. (Euromonitor International, 2010, p. 5)

* A su vez, cada día son más países que a través de sus regulaciones exigen que los productos cosméticos no sean testeados en animales, por lo cual “la prohibición del testeo en animales se está expandiendo cada vez más lejos” (Euromonitor International, 2015, p. 2).

Solo para resaltar las dimensiones mundiales que están teniendo estas regulaciones: “(...) en el 2014 India prohibió la importación de productos cosméticos probados en animales, mientras que China dejó la experimentación obligatoria con animales para los cosméticos fabricados localmente.” (Euromonitor International, 2015, p. 1).

Asimismo, “se prohibió en el estado Sao Paulo, Brasil, mientras que proyectos de ley han sido puestos en marcha para prohibir la experimentación con

animales en cosméticos en el resto de Brasil, Taiwán, Australia, los EE.UU. y Nueva Zelanda (...)” (Euromonitor International, 2015, p. 2). Todo esto ha conllevado a una mayor demanda por productos cosméticos no testeados en animales.

Hoy en día, los “consumidores verdes, éticos, y ecológicos” buscan productos cosméticos que compartan su estilo de vida, un “estilo de vida basado en la salud y la sostenibilidad” (Euromonitor International, 2010, p. 1), conocido bajo las siglas LOHAS¹.

De la misma manera, los consumidores de hoy buscan que los productos que adquieren y consumen respeten sus tradiciones, cultura y religión. Lamentablemente, las grandes multinacionales producen a gran escala, olvidando personalizar sus productos de acuerdo a las necesidades, estilo de vida y cultura del mercado de destino.

Pasando desapercibido, según Euromonitor Internacional (2015), un mercado de más de 1.5 billones de personas. Casi un cuarto de la población mundial, que tiene necesidades de productos que se alineen a su estilo de vida, valores y religión. Hacemos referencia a la comunidad mundial musulmana, personas que demandan productos y servicios *halal*.

El sector cosmético no es la excepción a lo anteriormente mencionado; las mujeres musulmanas, al igual que cualquier mujer alrededor del globo tienen esta búsqueda incesante por realzar su belleza y verse siempre joven; sin embargo, esta belleza no solo se asocia a la belleza externa, sino que esta debe también reflejar la belleza interna, la belleza del alma. Belleza que debe respetar sus valores, su estilo de vida y su religión.

Los cosméticos regulares contienen insumos que no están permitidos por la religión islámica como alcohol, derivados de animales o químicos fuertes, así como no han sido elaborados según la *Sharia* o ley islámica. A su vez, no reflejan los valores de pureza, seguridad e integridad que son pilares en su estilo de vida. Su consumo implicaría para una mujer musulmana violar las enseñanzas del islam e ir en contra de lo que cree, su cultura y sus valores.

¹ Lifestyles of health and sustainability.

“Cuando un producto de origen animal no es halal (“permitido” en árabe), o contiene alcohol, no solamente está prohibido consumirlo, sino que también es considerado impuro: no se puede utilizar en el rostro, o en su piel, ” dijo Achcar, encargado del soporte de los Servicios de certificación halal con sede en Suiza (HCS). (Asia News, 2016, párr.4)

"Es por eso que es cada vez mayor la necesidad de productos halal en los cosméticos” (Asia News, 2016, párr.5). Necesidad que aún se encuentra desatendida y que presenta una oportunidad para satisfacer esta demanda.

Según Asia News (2016), se estima que esta demanda mundial por cosmética halal ascendería actualmente a 20 billones de dólares y se espera que el volumen de ventas se duplique para el año 2019 (párr.1).

1.2 Descripción de la idea de negocio como alternativa de solución

Hoy en día, se observa que, a pesar de los problemas expuestos anteriormente, existe aún poca oferta de productos que satisfagan las características de este mercado. Por ello, en el presente plan de exportación se propone crear y comercializar una crema antiarrugas halal a base de la fruta pitahaya, fruta proveniente de un cultivo natural en la Amazonía Peruana que contiene entre sus principales propiedades, propiedades antioxidantes.

Los insumos de nuestro producto provendrán de un comercio justo, donde se asegure nuestro rechazo hacia la explotación infantil y el respeto de los derechos humanos.

Asimismo, esta crema antiarrugas a base de pitahaya no será testeada en animales, pues será uno de los principales principios éticos de la empresa.

Otro de los pilares de la empresa, es que el producto debe ser inclusivo, buscando que un mayor número de mujeres disfruten de los beneficios de la crema cosmética que elaboramos. Es por ello, que el producto contará con la certificación halal, garantizando el cumplimiento de la ley islámica y siendo apto para el uso tanto de mujeres musulmanas como no musulmanas.

Esta idea de negocio nace tras haberse observado un documental póstumo del Ex Ministro del Ambiente del Perú, Antonio Brack Egg, en donde en una de sus

entrevistas menciona el potencial que tiene la Amazonía Peruana, y que aún no ha sido explotada. Entre sus ejemplos, la pitahaya cautivó la atención del autor. Fruto poco conocido a las afueras de la selva, pero con muchas propiedades incluso para ser considerado un fruto funcional o nutracéutico; entre las cuales se destaca su propiedad antioxidante.

Por otro lado, el interés por el rubro cosmético nació a partir de la iniciativa *L'Oréal Brandstorm 2015* creado por la empresa L'Oréal, en la cual grupos de alumnos de distintas universidades del mundo concursaban en un proyecto de marketing para la compañía en el segmento de *travel retail*. Concurso en el cual el equipo al que pertenecía el autor no participó debido al retiro de uno de sus miembros; sin embargo, esta experiencia llevó a recabar información e investigar acerca de L'Oréal y del rubro cosmético, evidenciando el dinamismo de este rubro y el potencial aún desatendido por la cosmética natural. Así como la gran tendencia en aumento del consumo de productos antiarrugas alrededor del mundo.

A esto, se suma la visita del autor a Estambul en el año 2014, durante su intercambio estudiantil en Europa. Ciudad que desconocía y de la cual poco había escuchado hablar antes de conocer a un grupo de estudiantes turcos que compartieron las diferencias culturales de su país y de la cual fue testigo durante su estadía. Un mundo nuevo que le interesó conocer más a fondo y que cuya curiosidad lo llevó a visitar y sumergirse en la cultura islámica durante época de Ramadán. Esta visita y la convivencia proporcionó gran parte de los aprendizajes del autor en cuanto la comprensión del consumidor musulmán y del potencial que existía en este mercado para los productos halal, el cual aún se encuentra desatendido, en gran parte por obviar la importancia de la religión y la cultura en este país.

Es así que nació la idea. Se necesitaba de un rubro que le diese un valor agregado a la Pitahaya, para que así pueda ser viable su comercialización y se necesitaba un fruto con propiedades antioxidantes para poder crear una empresa en el rubro de cosmética natural que comercializase cremas antiarrugas. Así como, se necesitaba un nicho de mercado con gran potencial y cuya demanda no haya sido satisfecha. Se fusionaron estas ideas y se decidió realizar un plan de exportación de cremas antiarrugas a base de pitahaya halal que satisfaga el mercado de cosmética natural halal que aún está desatendido.

Posteriormente, se creó una idea de valor detrás de ella, fundada en valores como el comercio justo, la preservación del medio ambiente, el sembrío natural, así como la oposición a la prueba del producto en animales. Valores que respaldan un estilo de vida que nuestros potenciales consumidores comparten y defienden cada vez que adquieren un producto.

1.3 ¿Por qué la idea sería una oportunidad de negocio?

Esta idea es una oportunidad de negocio, pues como se ha apreciado en los puntos anteriores da solución a los problemas expuestos, satisfaciendo los requerimientos de consumidores conscientes en búsqueda de una cosmética natural que respete el estilo de vida halal.

Asimismo, en el mercado de destino, Turquía, se ha evidenciado un “crecimiento del sector cuidado de la piel del 15% para el año 2016” (Euromonitor International, 2017, p. 1) Dentro del cual, según Euromonitor Internacional (2017), el segmento de productos anti- edad se presentó como uno de los más dinámicos con un crecimiento corriente de 13% en el 2016.

Según Turkchem Magazine (2015), la Asociación de Exportadores Químicos y de Productos Químicos de Estambul (IMMIB) evidencia que las importaciones de la industria cosmética en el 2013 fueron más del 70% con respecto a sus exportaciones. Lo cual se explica según la revista turca TURKCHEM por la preferencia de los turcos por productos cosméticos importados, aun cuando los productos cosméticos nacionales estén a un precio menor. Y esto debido a que los productos extranjeros son asociados con calidad, además de contar con una mejor presencia estética, presentación y publicidad.

Por otro lado, Turquía presenta un mercado atractivo por su crecimiento económico “Entre 2005 y 2015: El PIB aumentó en un 45 por ciento, y alcanzó los 720 mil millones de dólares en términos nominales. El crecimiento real promedio del PIB anual es del 3,8 por ciento” (Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency of Turkey [ISPAT], 2016) ; y por contar con una gran población de mujeres de entre 25 y 54 años, demografía a la cual va dirigido nuestro producto.

Según CIA (2016), el 43.15% de su población tiene entre 25 y 54 años, de los cuales el 49.35% son mujeres; lo cual indica que el 21.6% de la población total de Turquía, que según Turkstat (2016), ascendió a 78, 965,645 personas en el año 2016, son mujeres de entre 25 y 54 años. Es por ello que “el número de jóvenes turcos es mucho más grande que la población total de muchos países europeos” (Euromonitor International, 2015, p. 9).

Otro dato a resaltar que favorecería la preferencia por nuestro producto ante las cremas antiarrugas no naturales, es que Turquía figura entre “los principales países alrededor del mundo donde sus consumidores prefieren elegir productos amigables al medio ambiente, aunque el precio sea mayor”. (Nielsen, 2013, p. 15). Según Nielsen (2013), el 68% de la población de Turquía afirma lo anteriormente dicho (p. 15).

El contar con la certificación halal, a su vez, favorecería la preferencia del producto, dado que el “99.8% de la población turca es musulmana” (CIA, 2017, sección gente y sociedad, párr.5). Y según Ageron Internacional (2012), la demanda de productos cosméticos halal todavía no ha sido cubierta en Turquía.

1.4 Propuesta de innovación en el negocio

El negocio tendrá como punto inicial de innovación, el pertenecer a la rama de cosmética natural, rama de la cosmética aún poco desarrollada en el país de destino. Ofreciendo un producto natural y teniendo como insumo principal la fruta pitahaya, que ofrece beneficios antioxidantes, los cuales actúan contra los radicales libres², ofreciendo una piel tersa y lozana.

² Los radicales libres son átomos o grupos de átomos que tienen un electrón desapareado o libre por lo que son muy reactivos ya que tienden a captar un electrón de moléculas estables con el fin de alcanzar su estabilidad electroquímica. Una vez que el radical libre ha conseguido sustraer el electrón que necesita, la molécula estable que se lo cede se convierte a su vez en un radical libre por quedar con un electrón desapareado, iniciándose así una verdadera reacción en cadena que destruye nuestras células. La vida media biológica del radical libre es de microsegundos, pero tiene la capacidad de reaccionar con todo lo que esté a su alrededor provocando un gran daño a moléculas, membranas celulares y tejidos. Los radicales libres no son intrínsecamente deletéreos; de hecho, nuestro propio cuerpo los produce en cantidades moderadas para luchar contra bacterias y virus. Estas acciones se dan constantemente en las células de nuestro cuerpo, proceso que debe ser controlado con una adecuada protección antioxidante. (Avello y Suwalsky, 2006)

Por lo cual nos convertiremos en la primera marca en el país de destino, en proveer una crema antiarrugas natural con los beneficios de una fruta con grandes propiedades antiarrugas que aún no ha sido explotada en el campo cosmético.

Asimismo, dado que nos dirigiremos al mercado turco, el producto contará con la certificación halal. Certificación de gran importancia, debido a que el “99.8% de su población es musulmana” (CIA, 2017, sección gente y sociedad , párr.5). Esta es una propuesta innovadora; ya que, las marcas con mayor participación en el mercado turco carecen de ella, obviando que para muchas mujeres musulmanas está prohibido el uso de cosmética que no haya cumplido con las especificaciones de la ley islámica.

Según el Instituto Halal (2007), la palabra halal es una palabra árabe que significa “permitido, autorizado, saludable, ético o no abusivo” según la Sharia o la ley islámica. Se considera halal todo aquello que no está expresamente indicado como haram (sección artículo 3, párr.1-2). Haram es aquello “prohibido, perjudicial, dañino o abusivo” (Instituto Halal, 2007, sección artículo 4 , párr.1).

“Los productos halal son aquellos que no contienen alcohol, ni grasa o carne de cerdo y que, cuando tienen sustancias cárnicas, deben proceder de animales sacrificados según el rito musulmán (animales degollados por un matarife musulmán y totalmente desangrados)” (García M. ,2013, párr.8).

Cuando el término halal se aplica a productos de cosmética, perfumería, farmacia, puericultura, materiales de parafarmacia, higiene o higiene industrial implica que los mismos se han elaborado conforme a la ley islámica y por lo tanto con un procedimiento halal y están exentos en su composición de productos o ingredientes haram y/o derivados (Instituto Halal, 2007,sección artículo 3, párr.13).

Según la Sharia, un cosmético halal no puede contener principalmente:

- Alcohol,
- Ingredientes de origen humano,
- Sangre o derivados sanguíneos,
- Derivados de animales prohibidos para los musulmanes como por ejemplo el cerdo, otros que puedan ser nocivos para el consumidor como animales moribundos o muertos antes del sacrificio,

- Organismos genéticamente modificados o irradiados,
- Debe ser producido, empaquetado y almacenado evitando cualquier contacto con elementos ‘impuros’ (García M. , 2016, párr.11).

Asimismo, la marca ofrecerá consigo una experiencia de compra fundada en valores éticos y en un estilo de vida LOHAS , como: el comercio justo, el no testeo de sus productos en animales, la agricultura natural, la conservación del medio ambiente y la reducción del impacto de la empresa en este, iniciativas que demandan, que compartan y valoran los consumidores de hoy en día, y quienes buscan marcas que se identifiquen con este estilo de vida (LOHAS) que están adoptando y lo apliquen en su actuar.

Con ello, también, se busca que la marca se convierta en más que un producto de cosmética, se busca que se convierta en un estilo de vida. Lo cual, a su vez permitirá que esta se posicione en la mente del consumidor, para así convertirse en una marca que determine tendencias en el mercado a futuro.

1.5 Diseño del negocio innovador, creativo y estratégico: (Modelo Canvas)

Para el presente plan se utilizará el Modelo Canvas para definir el modelo de negocio. Esta herramienta sencilla de implementar nos permitirá plantear de manera general; pero precisa, creativa e integral, la estrategia del modelo empresarial al completar nueve bloques que representan las nueve áreas del negocio a tomar en cuenta.

1.5.1. Segmentos de mercado.

Mujeres turcas residentes en Estambul de 25 años a 54 años, dentro del ámbito laboral, con un poder adquisitivo medio o alto, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C; que buscan verse siempre jóvenes y bellas a partir de la cosmética natural que respete las creencias islámicas; pues se consideran consumidoras conscientes, responsables e informadas. Buscan contribuir a través de su consumo a causas medioambientales, de comercio justo y de protección a los animales. Buscan en la cosmética natural, productos únicos e innovadores que le brinden la confianza de no atentar contra su piel y salud; sino que, por el

contrario, que cuida de ellas y de su entorno, brindándoles siempre innovación de la mano de la naturaleza.

1.5.2. Propuestas de valor

Nuestras cremas faciales tendrán como insumo principal la pitahaya, la cual será procedente de la agricultura natural, contribuyendo con la conservación de la selva amazónica peruana y el desarrollo de sus comunidades. Ofreciendo al mismo tiempo a nuestros clientes, productos eficaces inspirados en los secretos de las comunidades nativas y de la naturaleza; pero que, a su vez, combinados con lo último en la investigación cosmética, ofrezca resultados visibles que resalten su belleza natural y las haga sentir siempre jóvenes y llenas de vida.

La filosofía detrás del producto, es la del respeto hacia la conservación de nuestro planeta; contrarrestando el daño que podría tener su accionar si es que fuese una empresa de cosmética convencional, a través de un modelo de negocio basado en la cosmética natural y los valores y fundamentos detrás de ella.

Ello implica también la preservación de la biodiversidad de nuestras especies animales. No creemos que experimentar en animales sea correcto bajo ningún fin, es por ello que todos nuestros productos no serán testeados en animales. Nos oponemos firmemente a cualquier práctica que conlleve a ello. Nos comprometemos a buscar formas alternativas de garantizar la seguridad y eficacia del producto.

Por otro lado, dentro de la filosofía del accionar de la empresa, un eje muy importante es el respeto hacia la cultura local del país de destino. Por ello, nuestro producto contará con la certificación halal, la cual respeta las leyes islámicas; certificando principalmente que no contiene en su composición alcohol o derivados de animal. Asegurando de esta forma ser apta para ser aplicada por cualquier mujer musulmana o no musulmana.

1.5.3. Canales

Nuestros productos se encontrarán en las principales tiendas de cosmética multi-marca, así como también en farmacias.

Los distribuidores seleccionados para la distribución en farmacias son: Optimer sađlik hizmetleri y Ross Pharma; y para tiendas multi-marca: Sephora y Watsons.

No obstante, nos proyectamos a futuro tener nuestros propios puntos de venta con una gama más amplia de productos y apuntar a tener otros canales. Para mayor información remitirse a los *puntos 3.7.1 y 3.7.2*.

1.5.4. Relaciones con clientes

Nuestra relación con nuestros clientes es una relación *business to business* (B2B), por lo cual mantendremos un contacto personalizado que busque alcanzar una relación de largo plazo a través de un marketing relacional. Para lo cual, contaremos con una página web y un e-mail corporativo.

Por otro lado, mantendremos una estrecha relación con nuestras consumidoras finales, por lo cual contaremos con una página web, una página de Facebook, Instagram y un blog debido a que sabemos que nuestras consumidoras son consumidoras informadas. En estos medios proporcionaremos y daremos a conocer el origen de nuestros productos, sus propiedades y la cadena de valor que se está generando cada vez que se compra uno de estos productos.

También contaremos con una línea telefónica de servicio al consumidor, donde nuestras clientas podrán comunicarse con nosotros para mayor información, hacer sugerencias y/o reportar algún caso de reacción alérgica. Para ello, se contratará los servicios de un *call center* con atención las 24 horas al día bajo un servicio de atención al cliente compartido, con un costo de \$0.35/minuto. La tarifa mensual a pagar por este servicio bajo la premisa de una llamada de cinco minutos diaria, es decir 150 minutos mensuales, es de \$52.50 dólares. Este importe se encuentra incluido dentro de los gastos de ventas.

Sabemos que nuestras consumidoras al comprar nuestros productos comparten nuestra causa, es por ello que crearemos un community donde nos gustaría hacerlas partícipes en la co-creación de nuestros próximos productos.

1.5.5. Fuentes de ingresos

Nuestra fuente principal de ingresos provendrá de la venta de nuestros productos.

1.5.6. Recursos clave

Los principales recursos claves son la fórmula de nuestro producto patentado a base de pitahaya y nuestra marca registrada localmente y en el mercado de destino. Asimismo, la inversión total de USD 59,263 con el que se contará para el proyecto.

1.5.7. Actividades clave

Las actividades claves que realizará la empresa serán: Investigación y desarrollo, creación de fórmulas, compra de materia prima, envasado y colocación de embalaje unitario y final, comercialización y marketing de la crema antiarrugas. La producción de la crema antiarrugas será tercerizada debido a que el monto a producir en primera instancia es pequeño y no justificaría económicamente el costo de las maquinarias necesarias para su producción y el personal a cargo del mismo; así como también el capital para el primer año es insuficiente para cubrir estos costos.

El gasto en investigación y desarrollo se encuentra reflejado dentro de los gastos indirectos de fabricación a partir del cuarto y quinto año del proyecto, destinado al desarrollo de una nueva gama de productos a desarrollarse a futuro. Se destinó la suma de mil dólares anuales para este propósito.

Cabe mencionar, que la inversión pre-operativa de la receta magistral de la crema antiarrugas sería de dos mil dólares, que está comprendido dentro de los \$42,344 dólares de gastos pre-operativos.

1.5.8. Asociaciones clave

Una de nuestras principales asociaciones será con la empresa Corporación YLV S.A.C, la cual se encargará de la tercerización de la maquila parcial de la producción.

Asimismo, la otra asociación de la empresa es con los cuatro distribuidores en el país de destino: Optimer sađlık hizmetleri, Ross Pharma, Sephora y Watsons. Se buscará establecer una relación a largo plazo, generando beneficio para ambas partes, dado que ellos son quienes abrirán las puertas a nuestro producto en el mercado turco.

1.5.9. Estructura de costos

El costo más importante es el costo de la materia prima, insumos y maquila que representa cerca del 50% del total de costos. En segundo lugar los gastos de ventas representan el 17.6% en promedio, de los cuales las actividades de promoción y publicidad son los más importantes dado que representan el 56% en promedio de estos gastos. Se debe considerar que, en este rubro, parte importante de los costos se dirigen al área de marketing y publicidad; ya que, juegan un rol muy importante en la toma de decisiones de los consumidores finales.

A continuación, se detalla la estructura de costos en términos porcentuales en formato costeo por absorción para los cinco años del proyecto.

Tabla 1. 1

Estructura de costos

Costeo por absorción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables					
Compra de Materia Prima e insumos	45.3%	50.7%	52.9%	55.0%	53.8%
Comisión	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Costo carta de crédito	2.4%	2.6%	2.7%	2.8%	2.7%
Gastos de distribución	3.7%	4.1%	4.2%	4.3%	4.2%
Total costos variables	51.5%	57.5%	59.7%	62.1%	60.7%
Costos fijos					
Mano de obra directa	2.0%	2.0%	1.8%	1.7%	1.5%
Mano de obra indirecta	6.9%	6.9%	6.3%	6.0%	5.4%
Gastos de producción	2.1%	2.1%	2.0%	2.1%	1.8%
Gastos de ventas	22.2%	16.0%	16.1%	15.0%	18.8%
Gastos de distribución	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%	1.0%
Sueldos	8.8%	8.9%	8.1%	7.7%	6.9%
Gastos administrativos	5.2%	5.2%	4.7%	4.3%	3.8%
Total costos fijos	48.5%	42.5%	40.3%	37.9%	39.3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Elaboración propia

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL NEGOCIO

2.1 Nombre, fecha de constitución y principales gerentes.

2.1.1 Nombre de la empresa

Razón Social: *The Phoenix skincare Sociedad Anónima Cerrada.*

2.1.2 Fecha de constitución

The Phoenix skincare SAC se constituirá el 01 de octubre del 2016.

2.1.3 Ubicación

La empresa se ubicará en Parque Industrial El Asesor Mz. "X" Lote "34" en el distrito de Ate, provincia de Lima, departamento de Lima.

2.1.4 Gerencia de la empresa

The Phoenix Skincare SAC tendrá como Gerente General a Almendra Loiza Arrascue.

2.1.5 Constitución y formalización de la empresa

- **Trámites legales**

Para la constitución de la empresa como persona jurídica se deben realizar los siguientes pasos:

1. Búsqueda de nombre en SUNARP
2. Reserva del nombre en SUNARP
3. Elaboración de la Minuta de Constitución

4. Apertura de cuenta bancaria a nombre de la empresa y aporte de dinero
5. Declaración jurada de aporte de activos
6. Inscripción en Registros Públicos
7. Escritura Pública
8. Testimonio de la empresa

- **Trámites tributarios**

Registro de la empresa en Sunat como persona jurídica- obtención del RUC.

- **Trámites municipales**

Obtención de Licencia de funcionamiento municipal (Mi empresa propia [MEP], 2016)

A continuación, se detallan los gastos pre-operativos que incurrirá la empresa:

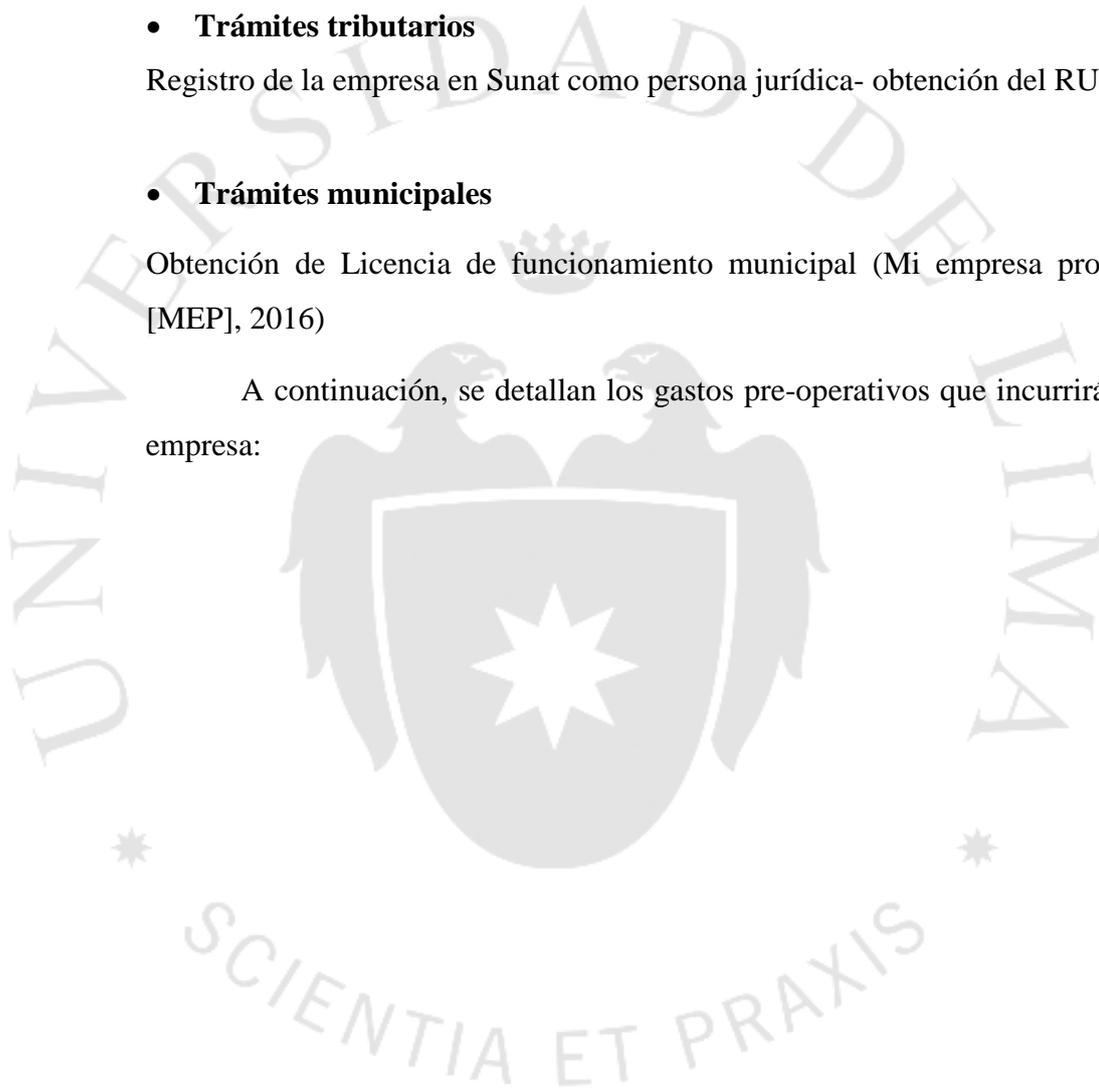


Tabla 2. 1

Gastos pre-operativos

Gastos Pre-operativos (intangibles)	Cant.	Valor Unitario	Total	Vida útil	Amort. mensual	Amort anual
Fórmula magistral	1	2,000	2,000	60	33	5
Certificado halal	1	2,500	2,500	60	42	5
Patente fórmula crema Perú	1	328	328	60	5	5
Patente fórmula crema Turquía	1	1,250	1,250	60	21	5
Patente marca Perú	1	138	138	60	2	5
Certificado NSO Digemid Cosmético	1	361	361	60	6	5
Análisis de estabilidad	1	85	85	60	1	5
Licencia de funcionamiento + defensa civil	1	106	106	60	2	5
Notaria	1	127	127	60	2	5
Traductor	1	80	80	60	1	5
Abogado	1	100	100	60	2	5
Office 365 empresa	3	425	1,275	60	21	5
Antivirus Norton Security plus (5 dispositivos)	1	165	165	60	3	5
Servicio tercerizado de mano de obra (Pre-operativo- Octubre)	1	290	290	60	5	5
Gastos indirectos de fabricación (pre- operativo - 3 meses)	1	1,157	1,157	60	19	5
Gastos de ventas (pre-operativo- 3 meses)	1	782	782	60	13	5
Gastos administrativos (pre-operativo- 3 meses)	1	898	898	60	15	5
Gastos de promoción (pre-operativo - 3 meses)	1	16,225	16,225	60	270	5
Alquiler (pre-operativo - 3 meses)	1	1,500	1,500	60	25	5
Sueldo operario(pre-operativo- 3 meses)	1	1,129	1,129	60	19	5
Sueldo gerente de operaciones y calidad (pre-operativo- 3 meses)	1	4,158	4,158	60	69	5
Sueldo gerente de marketing y ventas (pre- operativo -3 meses)	1	4,160	4,160	60	69	5
Sueldo gerente general (adm, fin,rr.hh) (pre-operativo-3 meses)	1	5,346	5,346	60	89	5
Total activos intangibles USD			44,162		736	

Elaboración propia

2.2 Forma societaria, capital social y accionistas.

La empresa tendrá como forma societaria, una Sociedad Anónima Cerrada, bajo la denominación de The Phoenix Skincare SAC. Constituida bajo la voluntad de Almendra Paola Loaiza Arrascue, primer accionista mayoritario del 90% y de Alexis André Loaiza Arrascue, segundo accionista con el 10%; con un capital social de \$35,558 dólares americanos.

Las características de una empresa bajo la forma societaria de Sociedad Anónima Cerrada son las siguientes:

- Tiene un número mínimo de dos (02) accionistas. Máximo 20.
- Se constituye por Escritura Pública, en la que está contenido el pacto y el estatuto social. En la Escritura Pública de constitución se nombra a los primeros administradores. Dichos actos se inscriben obligatoriamente en el Registro del domicilio de la sociedad.
- La sociedad tiene existencia distinta de sus miembros y ninguno de éstos ni todos ellos tienen derecho al patrimonio de ella ni están obligados a satisfacer sus deudas.
- La transferencia de acciones se realiza mediante contrato privado
- Cada socio está obligado frente a la sociedad por lo que se haya comprometido a aportar al capital. El aporte transfiere en propiedad a la sociedad el bien aportado.
- El capital de la sociedad se encuentra representado en acciones. Pueden existir diversas clases de acciones. La diferencia puede consistir en los derechos y obligaciones.
- Existe derecho de preferencia para la transferencia de las acciones; se puede limitar la transferencia de acciones por acuerdo entre accionistas.
- Se admite la posibilidad de realización de juntas de accionistas sin que éstos deban estar físicamente presentes en el domicilio de la sociedad. (Estudio Muñiz, Ramírez, Pérez -Taiman y Olaya, 2017, p. 5-6)

Los órganos de la empresa bajo la forma societaria de Sociedad Anónima Cerrada son los siguientes:

- *Junta General de Accionistas*, es el órgano supremo de la sociedad. Está integrada por el total de socios que conforman la empresa.

- *Gerente*, es la persona en quien recae la representación legal y de gestión de la sociedad. El gerente convoca a la junta de accionistas.
- *Subgerente*, reemplaza al gerente en caso de ausencia.
- *Directorio*, el nombramiento de un directorio por la junta es facultativo (no es obligatorio). (Mi empresa propia [MEP], 2016)

2.3 Régimen tributario y laboral

La empresa para aspectos legales y tributarios actualmente se encuentra dentro del alcance de pequeña empresa.

“La pequeña empresa se caracteriza por tener ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1,700 UIT” (MINTRA, 2016).

“Según el Código Tributario, la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es un valor de referencia que puede ser utilizado en las normas tributarias, entre otros.” (MEF, 2016, p. 1). Siendo, según El Peruano (2016), el valor actual para el año 2017 de S/.4, 050 según el Decreto Supremo N° 353-2016-EF. Es decir, las ventas anuales no deben superar los S/.6, 885,000 equivalentes en dólares a \$2, 099,085³.

Para efectos tributarios, la empresa optará por tributar dentro de la categoría de Régimen General del Impuesto a la renta. Según la Ley n° 30506, expedido el 10 de diciembre del 2016 ha dado el decreto legislativo que modifica la ley del Impuesto a la renta con vigencia a partir del 01 de enero del 2017, como sigue:

“Artículo 55°. - El impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliados en el país se determinará aplicando la tasa de veintinueve coma cincuenta por ciento (29,50%) sobre su renta neta (...)” (El Peruano, 2016, p. 2)

Tabla 2. 2

Tasa de impuesto a la renta tercera categoría

Vigencia a partir de:	Tasa
01/01/2017	29.5%

Fuente: El Peruano (2016)

³ Se asume para efectos del proyecto un tipo de cambio de 3.28 de acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual del MEF (2017).

Dado que las ventas de la empresa se darán fuera del territorio nacional, se generará crédito fiscal por IGV en las compras de insumos y servicios. Según el Artículo 34° del T.U.O de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo –Decreto Supremo N°055-99-EF (2007), los procedimientos para la compensación son los siguientes: Aplicar contra los pagos a cuenta de impuesto a la renta o solicitar el cien por ciento del reintegro tributario del IGV.

Su régimen tributario laboral será el general y estará comprendida dentro del rango de mediana empresa.

El Régimen laboral está regulado bajo el TUO⁴ del D. Leg. 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral- Decreto Supremo N° 003-97 TR.

Las normas que reconocen y regulan la Jornada de Trabajo en el Perú son las siguientes: Artículo 24° de la Constitución Política del Perú; el Decreto Legislativo N° 854 (01.10.1996) modificado por la Ley N° 27671 (21.02.2002), el Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Decreto Supremo N° 007-2002-T (04.07.2002) y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2002-TR. (MINTRA, 2012)

Ante lo cual la empresa deberá cumplir lo estipulado según el Ministerio de Trabajo en materia de aspectos legales y tributarios, detallado en el punto 10.5 del presente plan.

2.4 Actividad, sector y estructura organizacional.

The Phoenix Skincare SAC desarrollará su actividad en el sector cosmético con CIU⁵ 5231; la cual corresponde, a la descripción: “venta al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador” (INEI, 2010, p. 212)⁶

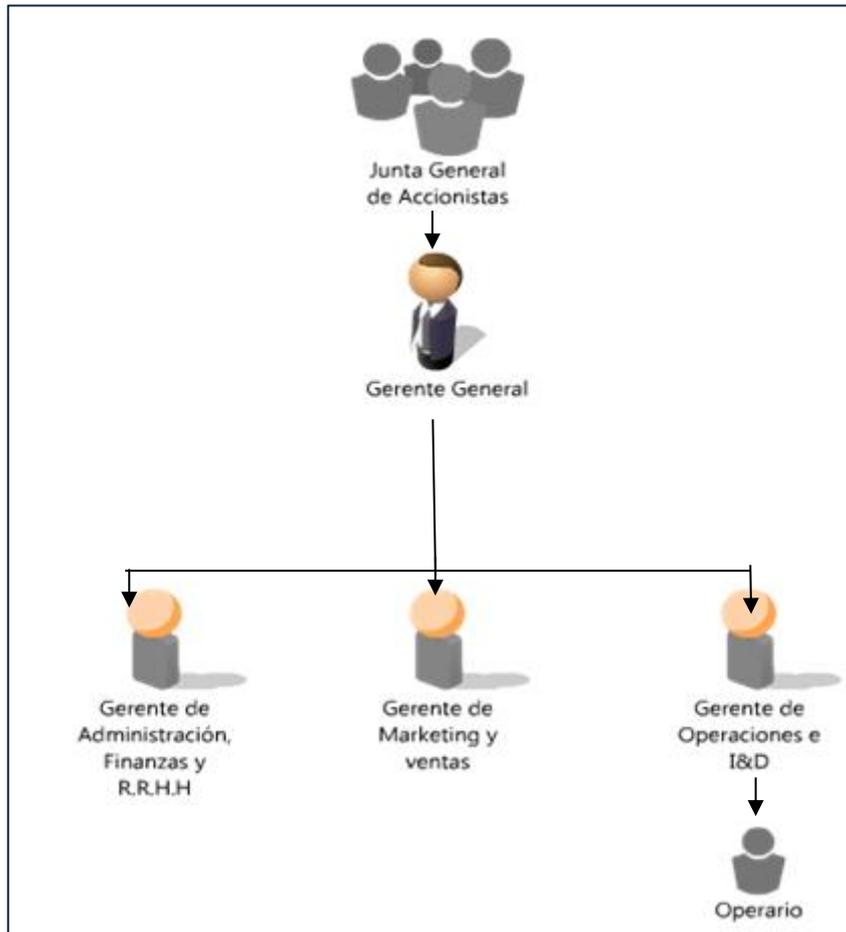
⁴ Texto Único Ordenado

⁵ Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

⁶ Instituto Nacional de Estadística e Informática.

Figura 2. 1

Estructura organizacional



Elaboración propia

2.5 Visión, misión, valores, objetivos y planes de acción proyectados

2.5.1 Visión

Al 2022 buscamos ser la empresa peruana líder en exportación de cosmética natural halal reconocida por la calidad de sus productos, sostenibilidad, protección al medio ambiente y por los valores que hay detrás de ella.

2.5.2 Misión

Nuestra misión es compartir y transmitir los secretos de belleza natural de las comunidades nativas peruanas a mujeres que buscan resaltar su belleza natural exterior como interior, quienes comparten nuestros valores en búsqueda de un

mundo sostenible, lo cual las hace diferentes y aún más bellas. Por ello, buscamos elaborar productos que sean altamente eficaces y novedosos procedentes de la agricultura natural; y que a su vez detrás de ellos exista una cadena de valores que deje una huella positiva en nuestro entorno. Respetando la naturaleza, sus especies, sus comunidades y sus tradiciones; pues creemos que es el único camino posible para preservar el mundo en el que vivimos.

2.5.3 Valores

Nosotros somos una empresa fundada en valores:

- Estamos en contra de la experimentación en animales.
- Respetamos el medio ambiente y promovemos la protección ambiental.
- Defendemos los derechos humanos.
- Estamos conectados con nuestra comunidad de clientes.
- Buscamos marcar la diferencia y alcanzar la excelencia.
- Innovación, originalidad y mejora continua.
- Consecuencia entre lo que prometemos y lo que finalmente ofrecemos.
- Respeto y apertura hacia la diversidad de culturas y tradiciones.
- Relaciones personales basadas en la confianza y en el respeto mutuo.
- Promover el comercio justo y el comercio ético.

2.5.4 Código de ética

El propósito del presente código es brindar una guía acerca de las políticas éticas de la empresa con sus stakeholders. Este documento busca a su vez absolver dudas referentes a los procedimientos de la empresa y la postura ética que esta adopta ante diversos dilemas éticos.

Sin embargo, debido a su carácter genérico, el documento no puede cubrir todas las posibles situaciones a ocurrir. Por ello, se invita a quién deba enfrentar una decisión representando a la empresa sea acorde a los valores y ética de la empresa. Asimismo, deberá plantearse si su actuar es legal y si traerá repercusiones en la imagen de la empresa o en miembros de esta. En caso de no saber cómo proceder, será mejor pedir ayuda a algún miembro de la empresa.

El código de ética de la empresa se ha dividido en 3 partes, en las cuales se evidencia la política de la empresa como empleador acerca de la conducta interna, el trabajo de parientes, las declaraciones públicas, seguridad, salud y prevención de accidentes en el lugar de trabajo como la violencia en el mismo, la prohibición del uso de armas, drogas y alcohol ; las políticas como negocio acerca de la información de terceros ,sobornos ,competencia justa y temas informáticos ; y las políticas como empresa responsable acerca de su compromiso social, medio ambiente y cumplimiento de leyes y reglamentaciones locales.

Para mayor detalle consultar el código de ética en el *Anexo 1*.

2.5.5 Planes de acción proyectados

The Phoenix Skincare SAC planea, una vez posicionada en el mercado de Estambul, expandirse a otras 3 regiones de Turquía al sexto año. Las regiones seleccionadas son: Ankara, Izmir y Bursa. Regiones de Turquía que cuentan con un mercado potencial para el producto en estudio. Para lo cual, en el quinto año se invertirá en un estudio de mercado que evalúe la viabilidad del proyecto de expansión. Este estudio de mercado tendría un costo de 1,000 dólares americanos.

Su expansión se proyecta no solo en el mercado de Turquía, sino que la empresa se propone ingresar a futuro a otro mercado islámico con potencial atractivo para la comercialización de la marca. Para lo cual, en el quinto año participará en la feria Beauty World middle east para promocionar el producto y encontrar potenciales compradores y/o distribuidores en otro mercado islámico.

Para lo cual, la empresa planea ampliar su gama de productos, así como contar con una planta propia donde se produzcan completamente sus productos, eliminando las actividades tercerizadas al sexto año.

La empresa plantea en el largo plazo evaluar la posibilidad de ingresar al mercado orgánico, para ello primeramente se deberá trabajar en conjunto con los productores de pitahaya para evaluar la viabilidad de obtener la certificación orgánica.

Para mayor detalle remitirse al capítulo 6 del presente estudio.

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Definición del producto o servicio

Phoenix helal anti-aging krem, es una crema facial hidratante anti-arrugas a base de pitahaya amarilla (*Selenicereus Megalanthus*; *Cereus megalanthus*; *Cereus triangularis*). Esta exótica fórmula nutre la piel con antioxidantes naturales, retardando la aparición de los signos de expresión, mejorando la firmeza de la piel y devolviéndole la elasticidad al regenerar las células naturales. Este producto es elaborado sin la adición de químicos pesados nocivos para la piel y la salud y sin ser testeados en animales. Además, dentro de los atributos más destacados está su certificación halal, es decir es un producto apto para el uso de las personas musulmanas, al ser elaborado cuidadosamente libre de alcoholes duros, alimentos genéticamente modificados e ingredientes derivados de animales; no permitidos por esta religión. Phoenix helal anti-aging krem, no es un producto exclusivo para musulmanes, sino un producto inclusivo que busca la pureza tanto en sus ingredientes como en su filosofía apto para cualquier persona.

Esta crema se comercializará en una única presentación de 50ml en pomos de vidrio, los cuales serán colocados en cajas unitarias 7.5 x 7.5 x 5 cm de cartón reciclable.

Nuestros productos se encontrarán bajo la Partida arancelaria 3304.99.00.00 teniendo como descripción arancelaria: “preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidos en las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros; y las demás” (SUNAT, 2016)

Dado que la crema tendrá como insumo principal la fruta pitahaya, la cual es una fruta exótica y poco conocida, pasaremos a definirla con mayor detalle a continuación:

“La Pitahaya es también conocida comúnmente como “Fruta del dragón”, “Fruta perla del dragón”, “Pera fresa”, “Fruta nenettika”, “Thang long”, “Pa wong fa”, “Flor de la noche” o “Reina de la noche” (Unifect Ltd, 2016, párr.5).

La palabra pitahaya es de origen antillano y significa fruta escamosa (Salinas, 2000). En Náhuatl⁷, a esta fruta se le llamaba “nochtli” o “cuahnochtli”, donde “cuauh” significa “árbol” e indica el lugar donde vive la planta. En Francia, la pitahaya es conocida como *cierge lézard*, *poire de chardon*; en Estados Unidos, como *Belle of the night*, *cinderella plant*, *night blooming cereus* y *strawberry pear*; en Inglaterra, como *night flowering cactus*; en Alemania, como *Echte stachelbirn*; en Italia y Guatemala, como *Pitaya*; en Asia, como *fruta del dragón*; en Cuba, como *pitajaja*; en Colombia, como *flor de cáliz* y *pitajaja*; en Nicaragua, como pitahaya; en Brasil, como *Rainha da Noite*, *dama da noite* y en México es conocida con los nombres de Junco tapatío, *pitahaya orejona*, *pitaya reina de la noche* y *tasajo*. En maya se le conoce como *wob* (pitahaya); *sakwob* (pitahaya blanca) o *chacwob* (pitahaya roja), *chacam*, *zacam*, *la-po-lei-fa*, *xacob*, *penxacub* (Meráz, Gómez, y Schwentesius, 2003).

Sin embargo, para el presente estudio utilizaremos el término pitahaya, pues es el nombre bajo el cual figura en la partida arancelaria de acuerdo a SUNAT⁸. Se encuentra bajo la partida arancelaria 0810.90.40.00 teniendo como descripción arancelaria “Pitahayas (*Cereus* pp.)” (SUNAT, 2010).

La pitahaya es una planta cactácea trepadora originaria de América. Su origen sigue siendo poco claro, algunos autores alegan su origen a Centroamérica, mientras otros reportan que es originaria de América del Sur o América Tropical. Para mayor detalle revisar el *Anexo 2*.

Lo cierto es que todo hace indicar que se originó en el continente americano; sin embargo, son mucho más conocidas en los mercados asiáticos y europeos por la leyenda detrás de este fruto y por la cual es conocida como *Fruta del dragón*. Para mayor detalle de la leyenda de la fruta del dragón revisar *Anexo 2*.

Existen de 16 a 18 especies de pitahaya, distribuidas en las Antillas, México, América Central y el norte de Sudamérica. Algunos autores citados por Arguello y Jiménez (1997) en Meraz et al. (2003) (Stanley, 1958; Britton y Rose, 1937 y Backerber, 1978) mencionan que existen 10, 20 y 21 especies, respectivamente, siendo México y Nicaragua los que tienen la mayor diversidad genética de esta especie. (Jiménez y Arguello, 1997)

⁷ Lengua hablada por los pueblos nahuas, impropriamente llamada también azteca o mexicana. (Real Academia Española, 2017)

⁸ La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria de Perú

Las pitahayas cultivadas se clasifican en dos géneros botánicos: *Selenicereus* e *Hylocereus*. Estas se diferencian en que la cáscara de las especies de género *Hylocereus* tiene brácteas que contribuyen al atractivo de las frutas, en tanto que la cáscara de los *Selenicereus* está cubierta de tubérculos espinosos, aunque las espinas caen fácilmente al momento de la cosecha. A su vez se puede evidenciar una diferencia en su tamaño. Los frutos cultivados del género *Hylocereus* generalmente son grandes (hasta de 1000 g), dos o tres veces más grandes que los *Selenicereus*. (García J. C., 2003)

Para facilitar su entendimiento en el presente estudio, la amplia clasificación se ha reducido a los 3 principales tipos de pitahaya a nivel mundial pertenecientes a los dos grupos botánicos antes mencionados; comúnmente conocidas como pitahaya roja, blanca o rosada y amarilla.

Selenicereus.

- ***Pitahaya amarilla*** (*Cereus triangularis* Haw; *Acanthocereus* pitahaya Jacq; *A. colombianus* B et R., *Cereus* Pitahaya D.C). Presenta flores blancas, brácteas verdes, frutos de color blanco-amarillento a la madurez, de 12 cm de longitud y sabor más dulce que la pitahaya roja, ángulo entre yemas cóncavo, resistente al transporte y al almacenamiento. Tiene menor demanda que la pitahaya roja (Meráz et al.,2003).

“Su fruto es de color amarillo con pulpa blanca. Presenta cáscara con espinas que deben ser removidas antes del mercadeo. Tiene una forma ovoide y su cultivo es más común en Colombia” (Meráz et al., 2003), “Ecuador e Israel”. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. República de Colombia. Bogotá D.C)

“Sus frutos son pequeños y pesan entre 225 y 340 g.” (Association AAAAG (Agriculture-Agroforesterie-Agrotransformation-Amazonie-Guyane), 2010).“Tiene 90 mm (de largo) aproximadamente y tiene un diámetro de 65 a 70 mm” (DePeru)

Se cultiva en zonas tropicales y tropicales altas, la planta es un cactus trepador de largos tallos triangulares. Su flor posee una espectacular belleza. Su pulpa es blanca con múltiples y pequeñas semillas. La pitahaya es casi una porción de agua deliciosamente azucarada, posee además fósforo, calcio

y vitamina C. (Universidad de Antioquía ,Facultad de Química farmacéutica)

Figura 3. 1

Pitahaya amarilla -planta y fruta



Fuente: Starnes, Steven (2007); Geamultimedia (2011)

Hylocereus: La cáscara de las especies *Hylocereus* tienen brácteas que contribuyen al atractivo de las frutas.

- ***Pitahaya blanca*** (*Hylocereus undatus*). Se caracteriza por tener cáscara roja y pulpa blanca; las flores tienen las brácteas verdes y los pétalos blancos. Es más conocida en México y Vietnam. (Meráz, Gómez, y Schwentesius, 2003).

Figura 3. 2

Pitahaya blanca - planta y fruta



Fuente : Tollupol (2013) ; Aliexpress (2016)

- **Pitahaya roja** (*Hylocereus ocampis* S.D., *C. ocampis* S.D). Presenta tallos gruesos, flores amarillentas con ángulo convexo entre yemas, frutos dulces cubiertos con brácteas, pulpa roja vinosa, y susceptible al transporte y al almacenamiento. El fruto de esta especie se encuentra en mayor proporción en el mercado (Meráz, Gómez y Schwentesius, 2003).

Su fruto es de color rojo con pulpa roja. Tiene cáscara provista de brácteas en cantidad, color y tamaño variado. Este tipo se cultiva principalmente en Nicaragua y Guatemala (Meráz, Gómez y Schwentesius, 2003).

Se comercializa en el mercado internacional con el nombre de Fruta del Dragón. La planta se diferencia de la pitahaya amarilla, tanto en el color de su fruto, rojos por dentro y por fuera y al comerla se debe evitar masticar las semillas, a menos que se quiera utilizar como un purgante energético. Las pitahayas maduras se pelan sin dificultad. (Universidad de Antioquía ,Facultad de Química farmacéutica)

Figura 3. 3

Pitahaya roja- planta y fruta



Fuente: Trinh Van Bo (2012); Massspectrumbotanicals (2016)

La Pitahaya es considerada una fruta nutracéutica debido a las diversas propiedades atribuibles a esta fruta exótica.

- La pitahaya es fuente de vitaminas.
- Tiene propiedades cardiovasculares.
- Fortalece el sistema inmunológico.
- Beneficiosa para la digestión.
- Anti-hongos y Anti-bacterial.
- Previene el cáncer.
- Beneficiosa para el metabolismo del cuerpo
- Retrasa el envejecimiento.
- Tos y asma.
- La pitahaya regula los niveles de azúcar en la sangre
- La pitahaya tiene muy pocas calorías.
- Además, previene la anemia ferropénica. Ayuda a la formación de glóbulos rojos, glóbulos blancos y plaquetas; ayuda en la formación y mantenimiento óseo; reduce los niveles de ácido úrico; elimina el colesterol; reduce los riesgos de sufrir un infarto cardíaco y cerebral; y reduce la presión arterial alta. (Nutrición nichese, 2016)

Para el presente plan la variedad de pitahaya a utilizar será la pitahaya amarilla, debido a que es el tipo de pitahaya que se “produce en la selva peruana en la provincia de Chachapoyas” (Ampex - Asociación Macroregional de Productores, 2017) , en la región de Amazonas. Así mismo, se produce [se refiere a la pitahaya amarilla] en la provincia de Bongará, departamento de Amazonas, en donde se cultiva aproximadamente 13 has con una producción de 6 a 8 Tn/ha. (DIAA, 2012).

La empresa se encargará de la compra de la principal materia prima, la pitahaya, a la Asociación Flor de la pitahaya, la cual se encuentra en el Fundo Meléndez Pampa en Chachapoyas y la cual es asesorada por Procompite y Sierra exportadora.

Las compras se realizarán un mes antes de la producción del producto final, para así asegurar el abastecimiento de la materia prima.

Dado que la fruta presenta estacionalidad, se ha previsto que, en el mes de octubre de cada año, la empresa se abastezca del insumo realizando la compra anticipada para los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo. A fin de que se preserven en perfectas condiciones hasta su uso en la producción, la fruta será pelada y congelada a -20° centígrados. Cabe resaltar que la pulpa de la pitahaya puede permanecer en perfectas condiciones hasta por un año congelada.

A continuación, se presenta las hectáreas producidas como las toneladas y precios por meses y años de pitahaya en la región Amazonas proporcionada por el área de transparencia y Acceso a la información pública del MINAGRI⁹.

⁹ Ministerio de Agricultura y Riego.

Tabla 3. 1

Producción de pitahaya en la región Amazonas: superficie cosechada, producción y precio en chacra para los años 2006-2014.

Año	Variables	Total	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2006														
	Cosechas(has)	8.00												
	Producción (tm)	65.00	-	9.00	17.00	10.00	-	-	11.00	18.00	-	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.18	-	1.08	1.21	1.21	-	-	1.16	1.19	-	-	-	-
2007														
	Cosechas(has)	8.00												
	Producción (tm)	70.20	-	13.00	21.00	10.00	-	-	13.00	10.20	3.00	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.20	-	1.07	1.19	1.18	-	-	1.25	1.28	1.30	-	-	-
2008														
	Cosechas(has)	8.00												
	Producción (tm)	71.60	-	9.00	17.60	11.00	4.00	3.00	5.50	12.50	9.00	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.49	-	1.27	1.46	1.49	1.23	1.35	1.78	1.64	1.51	-	-	-
2009														
	Cosechas(has)	8.00												
	Producción (tm)	75.00	-	11.50	17.50	11.00	6.00	4.00	6.00	13.00	6.00	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.61	-	1.55	1.70	1.35	1.52	1.48	1.47	1.78	1.86	-	-	-
2010														
	Cosechas(has)	9.00												
	Producción (tm)	61.00	-	11.00	13.00	13.00	9.00	8.00	4.00	1.00	2.00	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.44	-	1.20	1.43	1.57	1.62	1.53	1.20	1.30	1.50	-	-	-

(continúa)

(continuación)

2011														
	Cosechas(has)	13.00												
	Producción (tm)	78.00	-	-	6.00	11.00	14.00	19.00	11.00	8.00	6.00	3.00	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.21	-	-	1.27	1.21	1.31	1.18	1.13	1.13	1.28	1.20	-	-
2012														
	Cosechas(has)	13.00												
	Producción (tm)	83.00	-	-	10.00	16.00	12.00	16.00	12.00	10.00	7.00	-	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	1.05	-	-	1.00	1.08	1.08	1.00	1.05	1.04	1.17	-	-	-
2013														
	Cosechas(has)	13.00												
	Producción (tm)	90.50	-	-	4.00	8.00	17.00	13.00	19.50	14.50	2.00	7.50	3.00	2.00
	Precio en chacra (s/.x kg)	2.13	-	-	2.00	2.00	1.72	1.98	2.17	2.55	2.40	2.30	2.50	2.40
2014														
	Cosechas(has)	13.00												
	Producción (tm)	80.00	-	-	6.00	9.00	14.00	15.00	16.00	11.00	6.00	3.00	-	-
	Precio en chacra (s/.x kg)	3.00	-	-	2.50	2.46	2.42	2.62	3.09	3.64	4.50	4.30	-	-

Nota: Información proporcionada por Ermelinda Garcés Pintado, responsable de Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del MINAGRI

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, MINAGRI. (2015)

Cabe resaltar que tanto su taxonomía y su composición química varía de acuerdo a la variedad de pitahaya. Por consiguiente, presentaremos a continuación la taxonomía específica o clasificación científica para la variedad amarilla, así como su composición química.

Tabla 3. 2

Clasificación científica de la pitahaya amarilla

Clasificación científica		Autor
Clase	Equisetopsida	C. Agardh
Subclase	Magnoliidae	Novák ex Takht.
Superorden	Caryophyllanae	Takht.
Orden	Caryophyllales	Juss. ex Bercht. & J. Presl
Familia	Cactaceae	Juss.
Género	Selenicereus	(A. Berger)Britton & Rose
Nombre binomial		
Selenicereus Megalanthus ; Cereus megalanthus; Cereus triangularis		

Fuente: Trópicos. (2016)

Tabla 3. 3

Composición química de la pitahaya amarilla

Componentes	Contenido en 100gr.
Agua	85.4 g
Carbohidratos	13.2gr
Grasas	0.1 g
Proteínas	0.4g
Fibra	0.5g
Cenizas	0.4 g
Calorías	50 calorías
Calcio	10 mg
Fósforo	16 mg
Hierro	0.3mg
Tiamina	0.03 mg
Riboflavina	0.04 mg
Niacina	0.2 mg
Ácido ascórbico	4 mg

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. (2016)

Para el presente estudio, la pitahaya será utilizada con fines cosméticos; debido a sus propiedades antioxidantes que previenen la aparición de arrugas en la piel.

Con el fin de mantener el creciente interés en el consumo del fruto de la pitaya (*Stenocereus stellatus* Riccobono) como alimento nutracéutico potencial, se determinó [se refiere a un estudio acerca del *Ácido ascórbico, contenido fenólico, y capacidad antioxidante de las variedades roja, cereza, amarilla y blanca del fruto del cactus de la pitaya (Stenocereus stellatus Riccobono)*] el contenido fenólico y de ácido ascórbico total en cuatro variedades de frutos de pitaya (roja, cereza, amarilla y blanca). Las concentraciones fenólicas y de ácido ascórbico totales se correlacionaron con la capacidad antioxidante (mmol Trolox eq g⁻¹ muestra fresca). Los resultados mostraron que las variedades blanca y amarilla tuvieron mayor contenido de fenoles y de ácido ascórbico que la cereza y la roja. Se encontró una relación lineal entre la capacidad antioxidante del fruto y el contenido de fenoles totales ($R^2=0.97$) y de ácido ascórbico ($R^2=0.97$), lo que indica que ambos contribuyen en sus propiedades antioxidantes. (Beltran, Oliva, Gallardo y Osorio, 2009)

Nuestros productos se encontrarán bajo la Partida arancelaria 3304.99.00.00 teniendo como descripción arancelaria: “preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidos en las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros; y las demás” (SUNAT, 2016).

3.2 Selección del mercado internacional

Para la selección del mercado internacional al cual se dirigirá el producto, se elaboró una matriz de priorización de mercado. En primera instancia, se decidió seleccionar los países cuyas ventas de productos para el cuidado de la piel hayan superado los 500 millones de dólares americanos para el año 2015 y cuya tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) en las ventas en el segmento de productos faciales antiarrugas sea mayor al 10% para el periodo 2015/2010.

Tras aplicar las condiciones anteriormente expuestas a la información proporcionada por Euromonitor, el resultado obtenido fue que ocho países cumplían con los requisitos. Estos son: China, India, Indonesia, Argentina, Arabia Saudita, Turquía, Malasia y Sudáfrica. A continuación, se presenta la tabla con los ocho países

mencionados anteriormente y sus respectivos valores importados y CAGR para el periodo 2015/2010.

Tabla 3. 4

Países con mayores ventas en cuidado de la piel y crecimiento de ventas de productos antiarrugas

Países	Ventas cuidado de la piel 2015 en millones de dólares	Crecimiento de ventas productos Antiarrugas(%) 2015/2010 CAGR
Argentina	\$907	33.50%
India	\$1,617	31.20%
Turquía	\$588	18.70%
Indonesia	\$1,530	13.40%
Sudáfrica	\$533	12.40%
Arabia Saudita	\$682	11.50%
Malasia	\$537	10.50%
China	\$25,824	10.20%

Fuente: Euromonitor International. (2016)

En seguida, se elaboró la matriz de priorización de mercados, evaluando a los ocho países bajo seis dimensiones relevantes para la selección.

Las seis dimensiones elegidas para componer la matriz fueron: población de mujeres de entre 25 y 54 años al 2015; ingreso per cápita al 2015; crecimiento del PBI al 2015; preferencia de productos amigables al medio ambiente aunque el precio sea mayor; población musulmana (%); y crecimiento de ventas de productos antiarrugas (%) CAGR¹⁰ para el periodo 2010/2015.

Posteriormente, se le asignó un peso a cada variable, dando un mayor peso o menor peso de acuerdo a la relevancia de la variable para el estudio. En este caso, se consideró que se debía asignar el mayor peso (30%) a la variable crecimiento de ventas de productos antiarrugas (%) CAGR para el periodo 2015/2010, debido a que es específicamente la categoría a la que pertenece nuestro producto. El crecimiento porcentual en esta variable refleja el dinamismo del mercado de productos antiarrugas en cada uno de los países.

¹⁰ Tasa de crecimiento anual compuesto.

La variable cualitativa, preferencia de productos amigables al medio ambiente, aunque el precio sea mayor, recibió el segundo mayor peso (20%). Esto debido a que nuestro producto será una crema antiarrugas natural y posteriormente se planea que sea orgánica, por lo cual es de relevancia que en el país elegido el consumidor le dé un mayor valor y preferencia a los productos amigables con el medio ambiente antes que el precio.

Asimismo, la variable población musulmana se consideró de relevancia (20%); dado que, el producto en estudio está dirigido a este mercado primordialmente, por lo cual contará con la certificación halal.

A las otras tres dimensiones restantes, por considerarlas de igual relevancia, se les asignó un porcentaje de 10%, con lo cual el total de las siete variables suman 100%. A continuación, se le asignó una calificación del 1 al 5, de acuerdo al desenvolvimiento de cada país ante cada variable. Dónde:

1: significa muy malo; 2: significa malo; 3: significa regular; 4: significa bueno; y 5: significa muy bueno.

Finalmente, la calificación de cada dimensión es multiplicada por el peso de esta, obteniendo un puntaje. Los puntajes individuales de cada país se suman obteniendo un puntaje total por país.

Al finalizar la matriz de priorización de mercado, encontramos que Turquía es el país con mayor puntaje total, por haber sobresalido en las variables: crecimiento de ventas de productos antiarrugas (%) CAGR para el periodo 2015/2010; preferencia de productos amigables al medio ambiente, aunque el precio sea mayor; población musulmana (%) y crecimiento del PBI al 2015.

Asimismo, su desempeño en las otras dos variables: población de mujeres de entre 25 y 54 años al 2015; ingreso per cápita al 2015, mostraron buenos indicadores. A continuación, se proporciona la matriz detallada para su mejor comprensión:

Tabla 3. 5

Matriz de selección de mercado internacional

Importancia o peso de la variable (%)	10%			10%			10%		
Países	Población Mujeres 25-54 años (2015)	Calificación (1-5)	Puntaje	Ingreso per cápita (2015)	Calificación (1-5)	Puntaje	Crecimiento PBI (2015)	Calificación (1-5)	Puntaje
China	321,417,301	5	0.50	\$14,100	2	0.20	6.90%	5	0.50
India	247,237,448	4	0.40	\$6,200	1	0.10	7.30%	5	0.50
Indonesia	53,124,591	3	0.30	\$11,100	2	0.20	4.80%	4	0.40
Argentina	8,489,476	2	0.20	\$22,600	3	0.30	1.20%	3	0.30
Saudi Arabia	5,495,284	1	0.10	\$53,600	5	0.50	3.40%	4	0.40
Turquía	16,878,498	3	0.30	\$20,400	3	0.30	3.80%	4	0.40
Malasia	6,194,303	1	0.10	\$26,300	3	0.30	5.00%	4	0.40
Sudáfrica	10,923,422	2	0.20	\$13,200	2	0.20	1.30%	3	0.30

(continúa)

(continuación)

20%			20%			30%			100%
Preferencia de productos amigables al medio ambiente aunque el precio sea mayor	Calificación (1-5)	Puntaje	Población musulmana (2015)	Calificación (1-5)	Puntaje	Crecimiento de ventas productos Antiarrugas (% 2015/2010 CAGR)	Calificación (1-5)	Puntaje	Puntaje Final
Si	5	1.00	1.80%	1	0.20	10.20%	2	0.60	3.00
Si	5	1.00	14.20%	2	0.40	31.20%	5	1.50	3.90
Si	5	1.00	87.20%	4	0.80	13.40%	3	0.90	3.60
No	1	0.20	1.00%	1	0.20	33.50%	5	1.50	2.70
No	1	0.20	85.00%	4	0.80	11.50%	2	0.60	2.60
Si	5	1.00	99.80%	5	1.00	18.70%	4	1.20	4.20
No	1	0.20	61.30%	3	0.60	10.50%	2	0.60	2.20
No	1	0.20	1.50%	1	0.20	12.40%	3	0.90	2.00

Nota: Calificación (1-5): 1(muy malo), 2(malo), 3(regular), 4(bueno), 5(muy bueno)

Fuentes: Trade map (2016); The World Factbook (2016); Euromonitor International (2016); Nielsen .com (2013)

Una vez, seleccionado el país de destino pasamos a seleccionar la ciudad dentro de Turquía a la cual irá dirigido nuestro producto. Un factor importante al elegir Estambul como la ciudad destino de nuestro producto, fue no solo por ser la ciudad con mayor población; sino que también, por ser la ciudad en Turquía con mayor población femenina entre 25 y 54 años, siendo este nuestro mercado meta.

Según Turkstat (2011)¹¹, Estambul presenta una población femenina de entre 25 y 54 años de alrededor de 3, 427,920 mujeres para el 2015, muy por encima de las otras cuatro principales ciudades de Turquía: Ankara, Esmirna, Bursa y Adana.

A continuación, se elaboró una tabla detallada comparando las principales ciudades turcas en términos de población femenina con edad entre 25 a 54 años al 2015.

Tabla 3. 6

Población femenina de 25-54 años de las 5 principales ciudades de Turquía¹²

Tasa de crecimiento Turquía					
Tasa de crecimiento Estambul					
Ciudad	Población (2015)	Mujeres (2011)	Mujeres (est 2015)	M 25-54 años (2011)	M 25-54 años (est 2015)
Estambul	14,657,434	6,747,000	7,286,760	3,174,000	3,427,920
Ankara	5,270,575	2,439,000	2,561,926	1,132,000	1,189,053
Esmirna (Izmir)	4,168,415	1,979,000	2,078,742	913,000	959,015
Bursa	2,842,547	1,321,000	1,387,578	600,000	630,240
Adana	1,822,806	1,053,000	1,106,071	446,000	468,478

Fuente: The world factbook –CIA (2015); Turkstat (2015).

Nota: Estimación propia.

Además, a diferencia de Ankara, a pesar de ser la capital turca y la segunda ciudad más grande del país, Estambul es la ciudad que cumple el rol de capital económica y donde se congrega el mayor número de empresas nacionales e internacionales.

¹¹ Data del último censo realizado en el año 2011 y proyectado para el 2015 mediante el método de crecimiento lineal. Para mayor detalle revisar punto 3.3.3.

¹² Estimación propia de la población al 2015 usando data del último censo realizado en Turquía del 2011 mediante el método de crecimiento lineal usando la siguiente fórmula: “ $r = [(Pf/Pi) - 1] * 1/t$ ” (Bortolotti Sánchez, 2004)

Ankara y Estambul tienen diferentes roles. Ankara es la capital de Turquía. Es el hogar de la Meclis (parlamento del gobierno), la Corte Suprema y de la mayoría de ministerios. Como resultado, es también el lugar donde más políticos, parlamentarios y funcionarios viven. Estambul, por otro lado, es el centro cultural y económico de Turquía. La mayoría de los importantes museos, teatros y Centros culturales se encuentran aquí, al igual que las oficinas centrales turcas de una gran cantidad de empresas nacionales e internacionales. Además, la mayoría de los eventos culturales más grandes que el país, como conferencias, conciertos y exposiciones se celebran aquí. (The ITU Writing Centre)

3.3 Análisis de la demanda

3.3.1. Distribución geográfica del mercado de consumo.

Turquía tiene una estratégica posición geográfica ubicándose en Europa del sudeste y sudoeste de Asia (la parte del oeste de Turquía del Bósforo es geográficamente parte de Europa), bordeando el Mar Negro, entre Bulgaria y Georgia, y bordeando el Mar Egeo y el Mar Mediterráneo, entre Grecia y Siria (Central Intelligence Agency [CIA], 2017) lo convierten en “la puerta comercial entre Europa y Asia central” (Ramírez, 1996).

Turquía posee “769,600 km²” (Euromonitor International, 2016) y su población, según Turkstat (2015), bordea los 80 millones de habitantes y “(...) está situada entre Asia (97% de su territorio) y Europa (3% de su territorio)” (SIICEX, 2014, p. 3).

“Turquía se divide en siete regiones geográficas, que son, en orden de tamaño: Anatolia del Este (21%), Anatolia Central (20%), región del Mar Negro (18%), región del mediterráneo (15%), Egeo (10%), Marmara (8,5%) y el Sudeste de Anatolia (7,5%).” (TCTO-Turkish Culture and Tourism Office). En la *figura 3.5* se puede apreciar el mapa de la división regional de Turquía para una mayor comprensión.

Figura 3. 4
Mapa Turquía



Fuente: Aturquia (2016)

Figura 3. 5
División regional Turquía



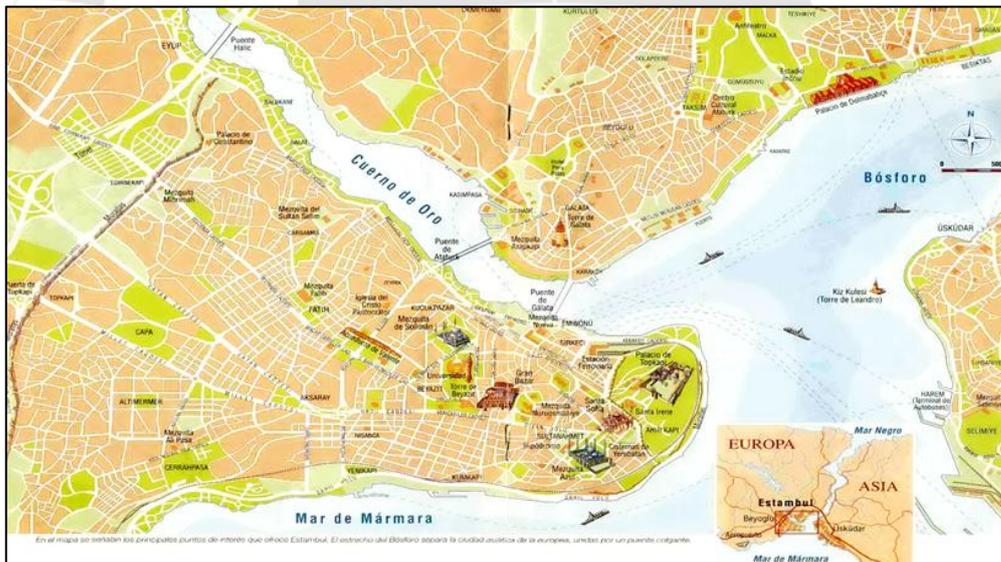
Fuente: Gototurkey (2016)

Estambul además de ser la principal ciudad de Turquía, es “la única ciudad del mundo que se asienta sobre dos continentes: Europa y Asia” (Grupo Zeta, 2017).

(...) que tiende un puente sobre física y metafóricamente las culturas y filosofías de Europa y Asia, Oriente y Occidente. (...) Con 700 millas cuadradas en expansión (1.812 kilómetros cuadrados) una metrópolis de colinas con casi 20.000 lugares de interés cultural a partir del sexto milenio antes de Cristo hasta nuestros días. Flanqueando 19 millas (30 kilómetros) del estrecho del Bósforo entre les Mar de Mármara y el Mar Negro, es una pieza clave para las rutas comerciales en todas las direcciones. Aunque ya no sea la capital, Estambul es el centro cosmopolita de Turquía, el centro financiero y la ciudad más poblada. La proliferación de su población supera los 10 millones, desplazando pueblos carriles adoquinada frente al mar y distritos empresariales de vidrio y acero, partidos de fútbol de primer nivel de espíritu y bulevares de alta costura. Bizancio, Nueva Roma, Constantinopla, Estambul antiguo. Su nombre ha cambiado, pero la gloria perdura (National Geographic, 2017, p. 1).

Figura 3. 6

Mapa de Estambul



Fuente: Busaca (2016)

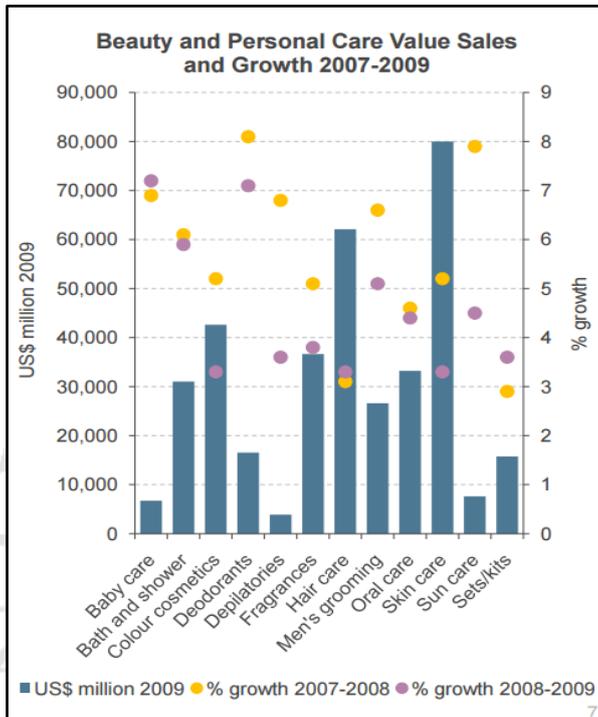
3.3.2. Caracterización de la demanda

El cuidado de la piel es por mucho la categoría más importante de la belleza mundial y la industria del cuidado personal, lo que representa casi una cuarta parte de las ventas totales en el 2009. Los productos antiarrugas seguirán siendo el producto

estrella, habiendo demostrado consistentemente altos incrementos en los ingresos en los últimos cinco años [se refiere del 2005-2009]. (Euromonitor International, 2010).

Figura 3. 7

Crecimiento de ventas de industria de belleza y cuidado personal 2007-2009



Fuente: Euromonitor International. (2010)

El crecimiento futuro en la categoría de cuidado de la piel seguirá siendo impulsado por los productos antiarrugas. En última instancia, la mayoría de los consumidores sacrifican muchas otras áreas de bienes de consumo antes de alterar sus intentos de aferrarse a una apariencia juvenil. Como resultado, la categoría antiarrugas prevé ganar, para el periodo 2009 a 2014, más de \$ 5 mil millones; superando por mucho la evolución de otras categorías de cuidado de la piel, tales como la limpieza facial, que prevé un incremento de una modesta suma de US \$ 115 millones, y los tónicos de sólo US \$ 110 millones. La razón fundamental detrás de esta diferencia en el rendimiento es la percepción de los consumidores con respecto a los efectos a largo plazo de estos productos en la piel. Los productos antiarrugas son vistos por muchos como una inversión en el futuro de la salud de la

piel, mientras que los dos últimos [se refiere a *limpieza facial y tonificantes*] no (...). (Euromonitor International, 2010)

Según Euromonitor International (2016), el mercado de cuidado de la piel de Turquía fue valorado en TRY¹³ 1.6 billones en el 2015, presentando una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 15.3% para el periodo 2010/2015. A finales de 2020, el mercado de cuidado de la piel tendrá un valor de TRY 2.2 billones, con un CAGR esperado de 6% entre 2015 y 2020.

El mercado de cuidado de la piel de Turquía en el 2015, según Euromonitor Internacional (2016) fue dirigido por la categoría cuidado facial, con el 61,6% del valor total del mercado. Dentro de la cual la subcategoría productos antiarrugas tiene el 30.9%.

La tendencia actual en los productos de cuidado de la piel son productos con la finalidad “de proteger la piel”. Esto se debe al aumento del interés en la salud y en relación a la belleza, las mujeres turcas gastan millones de dólares en cosméticos artículos en la búsqueda del realce personal. Estos artículos se jactan de la capacidad de detener el envejecimiento y prevenir enfermedades de la piel de todo tipo. (Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting, 2008)

Por otro lado, según CIA (2017), el 99.8% de la población de Turquía es musulmana (sección gente y sociedad, párr.5). Por lo cual, “se espera que Turquía se convierta en un mercado para los cosméticos halal”. (Cosmetic Business, 2017)

“El mercado halal global se ha venido desarrollando a un ritmo acelerado y la investigación ha demostrado que Turquía es ahora uno de los principales importadores de alimentos halal, maquinaria, productos farmacéuticos y cosméticos” (Cosmetic Business, 2017).

Reglamentación para exportadores / importadores, autoridades que rigen el mercado, tratados en vigencia, entre otros.

No hay limitación en la producción, exportación e importación de cosméticos y productos de cuidado personal en términos de la legislación. Sin embargo, se

¹³ Para efectos de este proyecto el tipo de cambio a utilizar será de 1 USD = 3.50 TRY; 1TRY = 0.2857 USD

debe hacer una notificación a la Secretaría de Salud antes del lanzamiento. El Ministerio de Salud también debe ser notificado de cambios en el producto o en el productor. (Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting, 2008)

El 21 y 22 de octubre de 2013, durante las Reuniones Exploratorias del TLC Perú - Turquía, las delegaciones de ambos países anunciaron su intención de iniciar negociaciones para un Tratado de Libre Comercio entre Perú y Turquía. Se formalizó esta decisión mediante el establecimiento de los Términos de Referencia del Acuerdo, elaborados y firmados el día 22 de octubre de ese mismo año. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2016)

Actualmente, tras haber realizado cuatro rondas de negociaciones, las dos primeras en enero y noviembre del 2014 en Ankara y Lima respectivamente y las dos posteriores en mayo y noviembre del 2015; teniendo como escenario Turquía y Perú, en este orden. Estaba previsto retomar negociaciones para el 2016 en una quinta ronda a realizarse en Turquía. Sin embargo, no existe data que evidencie que se haya realizado, aún Mincetur registra este acuerdo como en negociación.

“El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) informó que a la fecha se han cerrado cinco de los 20 capítulos que tiene el Tratado de Libre Comercio (TLC) y entre estos figuran el de Cooperación, Aduanas y Facilitación de Comercio, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, * Obstáculos Técnicos al Comercio, y Competencia.” (Gestión, 2016)

Normas a cumplir en la presentación del producto.

Por la Ley de Cosméticos No. 5324 publicada en la Gaceta Oficial el 30 de marzo de 2005, y el Reglamento sobre cosméticos promulgado y publicado el 23 de mayo de 2005, en virtud de dicha ley, nuestra legislación nacional se ha armonizado con la Directiva sobre cosméticos de la UE (76/768 / CEE) y las adaptaciones se han comenzado a ejecutar a partir de las fechas de vigencia de dicha Ley y el Reglamento. (Turkish Cosmetics, 2016)

En cuanto a la información requerida a presentar en el etiquetado y el embalaje exterior, el artículo 9 de la Regulación en Cosméticos Turca se especifica en el *Anexo 3* del presente documento.

Infraestructura y transporte para el acceso al mercado.

Ambas inversiones, en infraestructuras públicas y privadas, en los últimos diez años [se refiere *del 2004 al 2014*] han mejorado significativamente los servicios logísticos prestados en el país. Se han construido muchos nuevos aeropuertos, se han extendido autovías por todo el país, la red de trenes de alta velocidad ha comenzado a llegar a las principales ciudades y la capacidad de los puertos turcos se ha incrementado. El gobierno turco ha fijado objetivos ambiciosos que deben alcanzarse en 2023 para mejorar aún más la infraestructura logística. (The Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency, 2016)

Tabla 3. 7
Infraestructura de Transporte

Infraestructura de Transporte	2012
Pasajeros Aéreos	130,4 millones
Aeropuertos	52 (13 de ellos internacionales)
Carretera	65,382 km
Ferrocarril	12,008 km
Capacidad de Transporte Marítimo (Total= Carga y Descarga)	387 millones de toneladas al año
Carga Aérea (Total= Nacional e Internacional)	2.3 millones de toneladas al año

Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012) y TurkStat (2012)

Una de las mayores ventajas de Turquía es su industria logística, que se ha desarrollado considerablemente desde su incorporación a la unión aduanera de la Unión Europea. (...) (ISPAT, 2016)

La proximidad de Turquía a los principales mercados como la CEI¹⁴, Oriente Medio y el norte de África le permite llegar con facilidad a 1.5 mil millones de consumidores. Turquía desempeña un papel fundamental en la

¹⁴ Comunidad de Estados Independientes

conexión de los corredores paneuropeos de transporte con Asia Central. Además, la cuenca mediterránea (...), donde ha adquirido un mayor protagonismo en ambas conexiones Este-Oeste y Norte-Sur. (ISPAT, 2016)

(...) Estambul concentra los desafíos urbanos de la gran ciudad moderna (superpoblación, una creciente demanda de energía, unas vías de transporte saturadas) y el gobierno de la ciudad (...) está impulsando una gran renovación. El horizonte fijado es el año 2023, fecha en la que se celebra el centenario del nacimiento de la República de Turquía. (Arechederra, 2014)

La inversión total de todos los proyectos en marcha supera los 40.000 millones de euros (...) (Arechederra, 2014). Entre los principales proyectos según Arechederra (2014), figuran el proyecto Marmaray, un túnel ferroviario submarino que cruza el Estrecho del Bósforo y conecta la parte asiática de la ciudad con la europea y el tercer aeropuerto de la ciudad.

Perfil del consumidor (hábitos de consumo, motivos de compra, gustos y preferencias) y canales de venta principales.

Las revistas femeninas como Cosmopolitan y Elle jugaron un papel importante en el crecimiento del consumo de productos para el cuidado de la piel, como las mujeres descubrieron las gamas de productos disponibles y sus beneficios para la piel. Los productos con propiedades anti-envejecimiento se convirtieron en el motor de crecimiento clave (Euromonitor International, 2014).

Productos sustitutos y complementarios que existen en el mercado objetivo

Los principales productos sustitutos a nuestro producto son los productos antiarrugas halal. Entre ellas encontramos la marca turca Mihri Istanbul, la marca indonesia Wardah y la marca de Malasia Shurah. Sin embargo, estas no figuran en la participación de mercado de productos antiarrugas de Euromonitor Internacional.

Otros sustitutos son los productos anti- edad a base de hierbas o frutas. Según Euromonitor International (2014), The Body Shop, cuenta con 0.6% del mercado de productos para el cuidado de la piel en Turquía.

Asimismo, otros productos sustitutos son las cremas antiarrugas con compuestos químicos comercializadas por las grandes transnacionales como L'Oréal y Nivea en Turquía.

Entre los productos complementarios encontramos las mascarillas faciales, cremas humectantes, cremas exfoliantes y protectores solares.

Tabla 3. 8

Líneas de productos anti-edad de The Body Shop

Nombre	Descripción	Imagen del producto
Drops of Youth	La serie juvenil de productos antiarrugas	
Línea de cuidado de la piel Granada	Línea de cuidado de la piel Granada; para las líneas y las arrugas. Como su mismo nombre lo dice a base de Granada, aloe vera y miel.	
Nutrganics	Serie orgánica contra envejecimiento primer impacto.	

Fuente: The body shop. (2016)

3.3.3. Proyección de la demanda internacional

A continuación, se presentará la estimación de la demanda internacional. Para ello se utilizó en su elaboración el modelo de cadena o demanda potencial.

1. Población total del país de destino:

Turquía es el décimo séptimo país con mayor población mundial, con una población estimada para el año 2015 de poco más de cerca 79 millones

habitantes según Turkstat.¹⁵ Turquía, según CIA (2016), cuenta con una población relativamente joven; el 43.15% de la población total tienen entre 25 y 54 años, de la cual el 49.35% son mujeres.

2. Población total de la ciudad del país de destino:

Nuestro producto irá dirigido a Estambul que cuenta con poco más de 14.5 millones de personas¹⁶.

3. Segmento de la población al cual irá dirigido el producto, variables demográficas y psicográficas:

El producto irá dirigido a mujeres musulmanas de entre 25- 54 años que residan en Estambul y que al menos compren productos para el cuidado de la piel una vez al mes.

La población femenina de Estambul al 2015 es de 7'296,935 mujeres. (Turkstat, 2015)

Para hallar la población de mujeres entre 25-54 años estimada al 2015, se realizó el método del crecimiento lineal con la tasa de crecimiento de Turquía del año 2015 y la población de Estambul entre 25-54 años del año 2011 obtenida del último censo de Turquía realizado en el año 2011, como se puede apreciar en la tabla 3.10.

¹⁵ Población Turquía: 78, 741,053 (Dic-2015).Turkstat.

¹⁶ Población Estambul: 14, 657,434 (Dic-2015).Turkstat.

Tabla 3. 9

Población de mujeres entre 25 y 54 años de Estambul

Estambul - Mujeres de entre 25- 54 años			
Tasa de crecimiento Estambul		2.00%	
Edad	2011 (Censo)	%	(2015 est)
25-29	659,000	20.76%	711,720
30-34	689,000	21.71%	744,120
35-39	585,000	18.43%	631,800
40-44	456,000	14.37%	492,480
45-49	451,000	14.21%	487,080
50-54	334,000	10.52%	360,720
Total	3,174,000		3,427,920

Fuente: Turkstat. (2011)

Para ser aún más precisos, se sustrajo del resultado obtenido a la población desempleada, la cual según Turkstat (2016) se encuentra en alrededor del 10% y dado a que no hay una tendencia clara para este indicador para años futuros, se decidió de que esta variable se fije conservadoramente en un 10% para los siguientes 5 años de la proyección.

Posteriormente, se multiplicó el resultado anteriormente obtenido por la tasa de la población turca perteneciente a las clases socioeconómicas A, B y C que según Euromonitor Internacional (2015) es de 38.60%. Obteniendo como resultado 1'182,920 mujeres en Estambul entre 25-54 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C.

Para realizar la segmentación de esta población aún más específica se multiplicó el resultado obtenido anteriormente por la tasa de población musulmana en Turquía, la cual es según CIA (2017) es de 99.80% (sección gente y sociedad, párr.5). El resultado al 2015 es de 1'180,555 mujeres musulmanas en Estambul entre 25-54 años pertenecientes a los segmentos A, B y C.

Por otro lado, para hallar el número de mujeres musulmanas de Estambul entre 25-54 años pertenecientes a las clases A, B y C que compran al menos una vez al mes productos para el cuidado de la piel, se multiplicó el

porcentaje de mujeres turcas que cumplen esta condición por el 76%¹⁷ que indica Data Monitor. Obteniendo como resultado 897,221 mujeres.

4. Mercado Potencial anual del producto en el País de destino:

El consumo per cápita promedio del producto se estima en 3 unidades anuales, con lo cual la demanda anual es de 2'691,664 unidades para el año 2015 y 2'744,839 unidades para el año 2016. Con una demanda mensual promedio de 224,305 unidades para el año 2015 y 228,737 unidades para el año 2016.

5. Obtención del mercado objetivo de la empresa

Debido a que la empresa será nueva en Turquía, la participación de mercado a asignar será conservadora. Sin embargo, cabe resaltar que existe aún un gran potencial desatendido en el mercado de destino para la cosmética natural halal, por lo cual se propone obtener el 1.21% del mercado en el quinto año. A continuación, se presenta el cuadro resumen de la demanda potencial para el mercado de destino, así como la proyección de la demanda para los siguientes cinco años.

¹⁷ Obtenido de la encuesta realizada durante Feb- Mar 2014 por Data Monitor a 1,000 turcas acerca del consumo de productos para el cuidado facial de la piel. Data obtenida de asistente comercial, área cosmética, Prom-Perú.

Tabla 3. 10

Demanda potencial para el producto en estudio en el mercado de destino

			10.60%	10.10%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
1.26%	Tasa de crecimiento Turquía								
2.00%	Tasa de crecimiento Estambul								
100	# Pomos por caja								
*	Tasa de desempleo								

	FUENTE	DATOS	2015	2016	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Segmentación	Población País - Turquía	TURKSTAT	100.000%	78,741,053	78,965,645	79,766,012	80,551,266	81,321,569	82,076,788	82,816,250
	Población Ciudad- Estambul	TURKSTAT	18.615%	14,657,434	14,863,867	15,113,384	15,361,136	15,606,922	15,850,684	16,092,222
	Mujeres Ciudad- Estambul	TURKSTAT	49.783%	7,296,935	7,399,704	7,523,921	7,647,260	7,769,620	7,890,973	8,011,218
	Edad 25 a 54 años	TURKSTAT	46.978%	3,427,920	3,476,198	3,534,553	3,592,494	3,649,976	3,706,984	3,763,472
	(-)Desempleo	TURKSTAT	*	3,064,560	3,125,102	3,181,097	3,233,245	3,284,978	3,336,286	3,387,125
	Clase socioeconómica: A, B y C	EUROMONITOR	38.600%	1,182,920	1,206,289	1,227,904	1,248,032	1,268,002	1,287,806	1,307,430
	Religión: Musulmana	CIA	99.800%	1,180,555	1,203,877	1,225,448	1,245,536	1,265,466	1,285,231	1,304,815
Frecuencia de uso	Compran al menos una vez al mes productos para el cuidado facial de la piel	DATA MONITOR	76.000%	897,221	914,946	931,340	946,608	961,754	976,775	991,660
	Consumen producto específico		3							
	Demanda potencial anual (pomos 50 ml)			2,691,664	2,744,839	2,794,021	2,839,823	2,885,262	2,930,326	2,974,979
	Demanda potencial mensual (pomos 50 ml)			224,305	228,737	232,835	236,652	240,438	244,194	247,915
	% Mercado meta					0.80%	0.90%	1.00%	1.10%	1.20%
	Mercado Meta Mensual (pomos 50 ml)					1,863	2,130	2,404	2,686	2,975

(continúa)

(continuación)

# Cajas mensuales (de 100 pomos)	100				18.63	21.30	24.04	26.86	29.75
Cajas mensuales (de 100 pomos) apróx					19	21	24	27	30
Ventas Mensuales					1,900	2,100	2,400	2,700	3,000
Crecimiento						10.53%	14.29%	12.50%	11.11%
Participación de mercado potencial mensual					0.82%	0.89%	1.00%	1.11%	1.21%
Ventas Anuales (pomos 50 ml)					22,800	25,200	28,800	32,400	36,000

Fuentes: Turkstat (2017); Euromonitor International (2017); CIA (2017); Data monitor (2014)

3.4. Análisis de la oferta

Según Euromonitor International (2017), dentro de las ventas de productos para cuidados de la piel, la categoría cuidado del rostro representa el 67.70% de las ventas del 2016; y dentro de esta categoría se encuentran los productos antiarrugas, los cuales representan el 32.8% de las ventas de la categoría cuidado del rostro para el 2016.

Tabla 3. 11

Participación de productos antiarrugas en las ventas de productos para el cuidado de la piel 2016

Millones TRY	2016	% Valor cuidado de piel	% Valor cuidado Facial
Cuidado de la Piel	1831.8	100.00%	-
Cuidado facial	1240.8	67.74%	100.00%
Anti-edad	407.4	22.24%	32.83%

Fuente: Euromonitor International. (2017)

3.4.1. Características de los principales productores

De acuerdo a Euromonitor International (2017), *L'Oréal Türkiye Kozmetik San Ve Tic As* es la empresa que lidera el mercado de cuidado de la piel con un 20.9% de participación en el 2016. A su vez, *L'Oréal Türkiye Kozmetik* lidera la subcategoría de productos anti- edad bajo su marca *L'Oréal Paris* con un 28.8% de la participación en el 2016. Sus otras marcas (consideradas de lujo) como *Lancôme*, *Vichy* y *la Roche-Posay* figuran con una participación de 1.5%, 1.1%, 0.5% respectivamente en la subcategoría productos antiarrugas.

Según Euromonitor International (2017), la segunda empresa con mayor participación en la subcategoría de productos anti- edad es *Nivea Beiersdorf Türkiye Kozmetik San Ve Tic As* con su marca *Nivea Visage* con un 20.4% del mercado. Seguido por las empresas *Türk Henkel Kimya San ve Tic AS*, *Yves Rocher SA*, *Procter & Gamble Tuketim Mallari Sanayi Ltd Skt* y *Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS*; bajo sus marcas *Diadermine*, *Yves Rocher*, *Olay* y *Avon Renew/Anew* con un 10.1%,9.4%,4.3% y 3.5% de participación respectivamente.

Según Euromonitor International (2017), en el 2016 la categoría antiarrugas fue una de las más dinámicas con un crecimiento del 13%.

“En los últimos dos años del período de revisión [se refiere a los años 2013-2014] se puso en marcha un gran número de nuevos productos dentro de los productos antiarrugas (...)” (Euromonitor International, 2014)

En cuanto a los principales exportadores peruanos de cosmética hacia ese país, se ha llegado a la conclusión que no existe ninguno. Ya que; Data trade no mostró ningún resultado para ninguno de los años del periodo 2010-2015 para la partida 3304.99.00.00, lo cual indica que hasta el día de hoy ningún producto cosmético ha sido exportado hacia ese país.

3.4.2 Proyección de la oferta.

Según Euromonitor International (2016), está previsto que las ventas de productos anti-edad pasen de ser 308.9 millones de liras turcas (2015) a ser 402.9 millones de liras turcas en el año 2020. Presentando un crecimiento dinámico del 30.4% para el periodo 2015/2020 y creciendo a una tasa anual compuesta del 5.5%.

Tabla 3. 12

Proyección de ventas de cremas antiarrugas en Turquía al 2020

Millones TRY	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2020/2015 CAGR	2020/2015 Total
Antiarrugas	308.90	325.60	343.40	362.20	382.10	402.90	5.5%	30.4%

Fuente: Euromonitor International. (2016)

3.5 Importaciones del producto

Según la Asociación de Exportadores Químicos y de productos químicos de Estambul (IMMIB), evidencia que “las importaciones de la industria cosmética en el 2013 fueron más del 70% con respecto a sus exportaciones”. (Turkchem Magazine, 2015)

Trade map (2016) reporta que el valor importado por Turquía bajo la Partida arancelaria 3304.99.00.00 teniendo como descripción arancelaria: “preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las

preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros; y las demás”. (SUNAT, 2016) es de US\$ 163’390,000 para el 2015.

Según Trade Map (2015), los principales países proveedores de esta partida son en primer lugar Francia con un 26.21% del total de importaciones; seguido posteriormente por Alemania, EE. UU y Polonia con 15.90% 12.21% y 10.59% respectivamente. Otros países proveedores importantes son Suiza, España, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y China.

Tabla 3. 13

Valor importado por Turquía de la P.A 3304.99.00.00 por país proveedor al 2015

Exportadores	Valor importado 2015 en US\$	%
Francia	42,821,000	26.21%
Alemania	25,983,000	15.90%
Estados Unidos	19,947,000	12.21%
Polonia	17,310,000	10.59%
Suiza	9,160,000	5.61%
España	7,120,000	4.36%
Italia	6,556,000	4.01%
Reino Unido	6,171,000	3.78%
Corea del sur	3,233,000	1.98%
China	2,958,000	1.81%
Otros	22,131,000	13.54%

Fuente: Trade Map. (2015)

Sin embargo, cabe resaltar que la partida a la cual pertenece el producto es muy amplia por lo que engloba mucho más que cremas faciales antiarrugas. Pero, la mayoría de países en la lista coinciden con la nacionalidad de las empresas que, según Euromonitor Internacional (2016), tienen participación en el mercado cremas faciales antiarrugas en Turquía. Países como Francia, Alemania y Estados Unidos encabezan la lista. Cabe mencionar que estas empresas producen también en sus plantas en otros países como el caso de L’Oréal en España, por lo que se podría explicar la aparición de países como España y Polonia en la lista, donde se encuentran las plantas para la región.

Tabla 3. 14

Nacionalidad de las principales empresas de cremas faciales antiarrugas en Turquía

Empresa	Nacionalidad
L'Oréal	Francia
Nivea Beiersdorf	Alemania
Henkel	Alemania
Avon	Estados Unidos
Procter & gamble	Estados Unidos
Oriflame	Suiza
Johnson& Johnson	Estados Unidos
Estée Lauder Cos Inc	Estados Unidos
Luis Vuitton SA	Francia
Innova	Turca
Alticor Inc	Estados Unidos
Clarins SA	Francia
Puig SL	España
Yves Rocher	Francia
Elizabeth Arden	Estados Unidos
Shiseido Co Ltd.	Japón
Otros	Extranjera/turca

Fuente: Euromonitor International. (2016)

Sin embargo, los productos cosméticos halal en Turquía suelen provenir de Malasia o son productos nacionales.

(...) Esta demanda de productos Halal cosméticos todavía no está suficientemente cubierta en Turquía, aunque actualmente ya se están comercializando distintos productos, algunos provenientes de Malasia como pasta de dientes (Dr. Rodzi, Miswakgel, Halagel) y productos cosméticos de la marca Shurah y de la productora local Mihri (Ageron Internacional, 2012).

3.6 Análisis de precios

3.6.1. Determinación del costo promedio.

Para determinar el precio promedio del producto en estudio, se tomaron referencias de los precios al consumidor final de los productos antiarrugas

vendidos en Turquía. Posteriormente, se realizó una estimación del costo bajo el método de pricing.

Tabla 3. 15

Determinación de precio promedio consumidor final

Marcas	Nombre de la compañía	Punto de venta	Tamaño del envase	T.C 0.2857	
				Precio (TRY)	Precio (US\$)
Anew Clinical Infinite Lift Sikilastirici ve Sekillendirici Krem	Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS	Direct selling	30 ml	63.00	\$18.00
Diadermine Lift Perceft Skin 2 in	Türk Henkel Kimya San ve Tic AS	Supermercado	50 ml	49.90	\$14.26
Diadermine Lift Wrinkle Filler Serum	Türk Henkel Kimya San ve Tic AS	Supermercado	30 ml	53.50	\$15.28
Diadermine No 110 Gece Kremi	Türk Henkel Kimya San ve Tic AS	Beauty specialist retailers	50 ml	53.50	\$15.28
Intensive Age Renewal Creme	Estée Lauder Cos Inc	Department store	50 ml	810.00	\$231.42
L'Oréal Dermo-Expertise Revitalift	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	Supermercado	50 ml	43.90	\$12.54
L'Oréal Magic Blur	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	Supermercado	50 ml	54.90	\$15.68
L'Oréal Revitalift Yaslanma Karsiti Bakim Gece	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	Supermercado	50 ml	43.90	\$12.54
Lancôme Renergie Multi Lift Cream	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	Department store	50 ml	350.00	\$100.00
Nivea Cellular Anti Age Cilt Gençlestirme Konsantre Serum	Eczacibasi-Beiersdorf Kozmetik Urunleri San ve Ticaret AS	Beauty specialist retailers	40 ml	56.50	\$16.14
Nivea Visage Q10 Kirisik Karsiti Goz Cevresi Bakim Kremi Inci Taneleri	Eczacibasi-Beiersdorf Kozmetik Urunleri San ve Ticaret AS	Beauty specialist retailers	15 ml	50.90	\$14.54
Nivea Visage Q10 Plus Kirisik Karsiti Gündüz Krem Spf 15	Eczacibasi-Beiersdorf Kozmetik Urunleri San ve Ticaret AS	Supermercado	50 ml	38.50	\$11.00
Olay Regenerist 30 Saniyede Kirisik Karsiti Çift Etkili Dolgu Bakimi	Procter & Gamble Tuketim Mallari Sanayi Ltd Skt	Beauty specialist retailers	30 ml	71.53	\$20.44
Roc Retinol A + C + E Etkili Kirisik Önleyici Krem	Johnson & Johnson Sihhi Malzeme San ve Tic AS	Chemist/pharmacy	30 ml	63.00	\$18.00
Vichy Liftactiv Derm Source	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	Chemist/pharmacy	50 ml	94.90	\$27.11
YENI Clinique Akilli Onarim Gece Kremi	Estée Lauder Cos Inc	Department store	30 ml	99.00	\$28.28

Fuente: Euromonitor International. (2016)

3.6.2. Análisis histórico y proyección de precios.

Al ser un producto nuevo, no existe data de alguna exportación de cremas anti- edad a base de pitahaya, ni como tampoco existe data de alguna exportación de cremas anti- edad o siendo más generales de cosmética de Perú hacia Turquía. Data Trade no mostró ningún resultado para ninguno de los años del periodo 2010-2015 para la partida 3304.99.00.00, lo cual indica que hasta el día de hoy ningún producto cosmético ha sido exportado hacia ese país.

Sin embargo, como se vio en el punto anterior, se obtuvo un precio promedio a base de productos similares ofrecidos por nuestros competidores.

En cuanto a la proyección de los precios, estos podrían aumentar para los consumidores debido a que como reporta el diario de Wall Street “la lira turca se encuentra a la baja contra el dólar” (The Wall Street Journal, 2015), esto ante la recuperación de la moneda americana a nivel mundial. No obstante, la mayor proporción del mercado de productos antiarrugas es de origen extranjero, por lo cual los precios de todos los productos podrían expresar una pequeña alza en los precios.

3.6.3. Gustos y preferencias.

Se ha evidenciado una preferencia por los productos cosméticos naturales en Turquía, lo cual se puede constatar en un artículo del diario Hurriyet Daily News & Economic Review de Turquía , donde se entrevista a Kamber Çal, farmacéutico y Director Gerente de la empresa Optimer e indica “ Las personas tienen mucho interés en productos derma cosméticos y en productos orgánicos (...) productos ideales para ser usados también por mujeres con problemas de alergias” (Hurriyet daily News, 2009)

“Los productos antiarrugas se están convirtiendo en productos cada vez más sofisticados” (Euromonitor Internacional, 2016)

El mercado de cosmética halal en Turquía es un nicho en crecimiento, según cosmetics business (2010), siendo Turquía un gran importador de productos halal.

3.6.4. Tendencias en el mercado de destino.

Las revistas para mujeres pondrán cada vez más atención al envejecimiento y la importancia de la nutrición de la piel y productos asociados, lo que también estimulará el crecimiento [se refiere *al de este sector*]. Se espera que las empresas aumenten la publicidad en estas revistas y ofrezcan muestras gratuitas de sus productos. (Euromonitor International, 2014)

Paralelamente con el aumento del nivel de vida, el deseo de mantener una joven y atractiva apariencia, el creciente número de mujeres que trabajan y la población joven del país ha llevado al desarrollo del sector de los cosméticos en Turquía. (Ministerio de Economía de Turquía, 2014)

Evidenciado una preferencia mayor por el uso de productos cosméticos de nivel medio. “(...) Hubo un cambio en lo que respecta a la compra de productos masivos por la compra de productos Masstige¹⁸, en línea con las mejores condiciones económicas.” (Euromonitor International, 2014)

Esto se debe a que “cuando se trata de productos de cuidado de la piel, particularmente aquellos productos que se aplican a la cara, los consumidores son más sensibles respecto a la calidad de los productos que compran.” (Euromonitor International, 2014)

(...) Los nuevos desarrollos de productos anti-envejecimiento y otros beneficios “*cosmecéuticos*”¹⁹ como el mantenimiento de una apariencia juvenil se han vuelto importantes sobre todo para las mujeres (turcas) que viven en zonas urbanas. (Corexpo Italia srl., 2004)

“El mercado del cuidado personal y la belleza de Turquía y de Oriente Medio es un área de gran diversidad, con diferentes factores que afectan a los países en su interior, incluyendo las cada vez más economías en crecimiento y demanda de productos especializados tales como productos a base de halal”, dijo Cathy Laporte -gestor de exposición de in-cosmetics. (McDougall, 2015)

¹⁸ Productos y servicios de prestigio masificables para la clase media, a precios altos, pero no prohibitivos.

¹⁹ Se refiere a un término no reconocido por la ley, pero utilizado de forma usual en la industria cosmética para resaltar que el producto cosmético brinda beneficios medicinales al contener insumos biológicamente activos.

3.7. Canales de comercialización y distribución del producto

3.7.1. Tipos de canales del producto.

El producto en estudio será comercializado en dos tipos de canales: tiendas de cosmética multi-marca y farmacias. Se seleccionaron estos canales, debido a que, en los resultados de la encuesta realizada a mujeres turcas, se encontró que estos canales fueron seleccionados como los lugares donde mayormente compraron cremas antiarrugas. Asimismo, Euromonitor International (2015), las considera dentro de los canales de distribución más importantes en el país.

Se evidencia, a su vez, que la creciente demanda de productos dermocosméticos resultó en el crecimiento de las farmacias que incrementaron sus estantes para este tipo de productos (Euromonitor International, 2015).

La empresa se proyecta en el largo plazo contar con un punto de venta propio; cuando la marca se encuentre consolidada y cuando cuente con una amplia gama de productos. Se evaluará contar con un punto de venta en Estambul, el Gran Baazar de Tahtakale, donde se buscará llegar a consumidores tradicionales, así como a eventuales turistas. “Tahtakale es el principal mercado mayorista y de venta al por menor en Estambul y en toda Turquía”. (Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting, 2008)

3.7.2. Descripción de los canales de distribución.

La comercialización de la mayoría de los productos extranjeros en Turquía es a través de representantes o distribuidores (Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting, 2008). Por lo cual, la empresa solicitará los servicios de distribuidores en el país de destino.

Distribución en farmacias

- Optimer sađlik hizmetleri

Según Unipro (2012), Optimer sađlik hizmetleri, es un distribuidor de productos para farmacia y productos dermatológicos que se encuentra en el mercado turco desde el año 2005, con alrededor de 800 puntos de venta. Teniendo en cuenta, que en el mercado turco existen 23,000 farmacias, pero

de las cuales sólo 1,000 venden productos cosméticos. Al 2012, dicha empresa facturaba entre 2,5-5 millones de euros; con alrededor de 60 empleados. Entre las marcas que distribuyen se encuentran marcas como la española Bebé Laboratorios o como la australiana Nvey Eco; entre otras, figuran Bomtech y Aftamed. Asimismo, entre los productos que están interesados a distribuir se encuentra la categoría skincare o cuidado de la piel y la categoría cosméticos naturales.

- **Ross Pharma**

Ross Pharma, fue fundada en el año 2000. La empresa importa y distribuye productos cosméticos y especializados en el canal cosmético. Son cerca de 500 puntos de venta servidos y distribuidos al interior del territorio turco. Entre las marcas que distribuyen se encuentran AFAs, Béres,DDF, VigX.(...) Al día de hoy (2012), es el tercer sujeto que vende en farmacias. (...) Se encuentran interesados en los productos cosméticos masstige (...) (Unipro, 2012).

Según Unipro (2012), Ross Pharma facturaba alrededor de 5-25 miles de euros en el 2012 y para este año contaba con alrededor de 50 a 99 empleados. Sus canales de distribución son canales profesionales de estética/spa; 500 puntos de venta en farmacias, parafarmacias y drugstores; y otros canales médicos.

Distribución en tiendas cosmética multi- marca

En cuanto a los distribuidores en tiendas de cosmética multi-marca, la encuesta primaria reveló que las tres tiendas de cosmética multi-marca de preferencia de las encuestadas en Turquía son: Watsons, Gratis y Sephora.

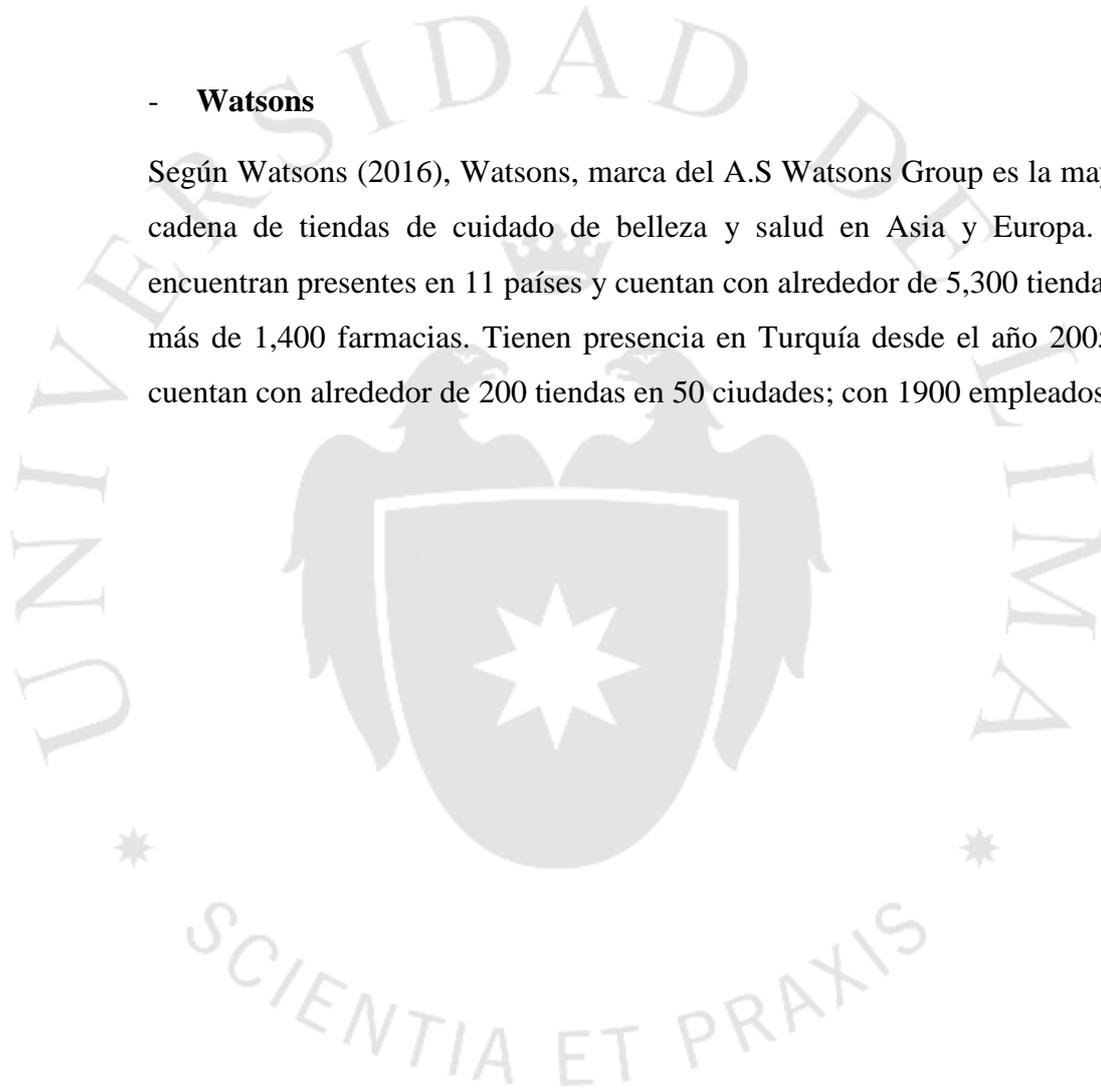
De estas se eligió a Sephora y Watsons, debido a que estas tienen como público objetivo a un sector A con marcas más exclusivas o consideradas de lujo; y a un sector B y en menor medida un sector C con marcas masstige, respectivamente. La tienda de cosmética multi-marca Gratis no fue selecta ya que está dirigida a un segmento socioeconómico de menor poder adquisitivo con marcas de productos masivos.

- **Sephora**

Según Sephora (2016), esta es una cadena de cosmética y perfumería fundada en el año 1969 en Francia por Dominique Mandonnaud y luego adquirida por LVMH Louis Vuitton, el grupo de artículos de lujo más importantes del mundo. Tiene presencia en 29 países con 1900 tiendas y con alrededor de 250 marcas. Se encuentra en Turquía con presencia en diferentes ciudades, entre ellas, Estambul, donde cuenta con 9 tiendas.

- **Watsons**

Según Watsons (2016), Watsons, marca del A.S Watsons Group es la mayor cadena de tiendas de cuidado de belleza y salud en Asia y Europa. Se encuentran presentes en 11 países y cuentan con alrededor de 5,300 tiendas y más de 1,400 farmacias. Tienen presencia en Turquía desde el año 2005 y cuentan con alrededor de 200 tiendas en 50 ciudades; con 1900 empleados.



CAPÍTULO IV: EVALUACIÓN EXTERNA

4.1. Análisis PESTE

Se utilizará el modelo PESTE para analizar los principales factores externos a la empresa, propios del país de destino, Turquía; que pudiesen afectar, favorecer y/o condicionar el actuar de la empresa. Esta herramienta estratégica permitirá conocer las tendencias externas que pudiesen tener alguna repercusión positiva o negativa sobre la industria en estudio.

4.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Según CIA²⁰ (2016), Turquía tiene como tipo de gobierno una democracia parlamentaria democrática. Su actual constitución fue ratificada el 9 de noviembre de 1982, posteriormente pasando por modificaciones, siendo la última la del 2015.

La Constitución subraya que el Estado turco (...) es una entidad indivisible, y que es un estado secular, democrático y social que se rige por el Estado de Derecho. Todos los individuos son iguales ante la ley, sin discriminación alguna (...). La Constitución de 1982 reconoce todos los derechos y libertades básicos humanos (...) (ISPAT, 2016, párr.2)

El Parlamento ha aprobado muchas enmiendas constitucionales para que la Constitución de 1982 sea más democrática y para ampliar los derechos democráticos y las libertades del país. Estos esfuerzos recibieron un impulso importante después de que la UE reconociera a Turquía como un país candidato en 1999, y posteriormente acordara iniciar las negociaciones sobre la adhesión de Turquía en 2005 (ISPAT, 2016, párr.3).

El poder del Estado en Turquía se divide en Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

²⁰ Central Intelligence Alliance.

En cuanto a lo que concierne al sistema legal turco, es un “sistema de derecho civil basado en diversos ordenamientos jurídicos europeos en particular el Código Civil Suizo” (CIA -Central Intelligence Agency, 2015, sección gobierno, párr.8); el cual a su vez “ha sido influenciado por el alemán y el “Código Civil” francés (...)” (SwissInfo, 2007, párr.9). “En 1926, bajo la presidencia de Mustafa Kemal Atatürk (...) el código fue adoptado (...) contribuyendo a la modernización del marco legislativo e institucional del país” (SwissInfo, 2007, párr.10); “el cual sustituyó la ley musulmana”. (BOCOS, 2011, p. 73)

“Turquía es Miembro de la OMC²¹ desde el 26 de marzo de 1995 y miembro del GATT desde el 17 de octubre de 1951” (OMC, 2015, párr.1); y como tal, tiene por obligación respetar la normativa de la OMC, dentro de ellos sus principios básicos para el sistema de comercio, entre los cuales figuran:

Comercio sin discriminaciones

- Principio de la nación más favorecida - NMF²²: igual trato para todos los demás
- Principio del trato nacional e igualitario para nacionales y extranjeros

Comercio más libre

- Principio de Previsibilidad: mediante consolidación y transparencia
- Fomento de una competencia leal
- Promoción del desarrollo y la reforma económica (OMC, 2015)

Así mismo, la constitución turca en el artículo 48 de su Constitución menciona que “(...) el establecimiento de empresas privadas es libre. El Estado adoptará medidas para garantizar que las empresas privadas operan de acuerdo con los requisitos económicos nacionales y los objetivos sociales y en materia de seguridad y estabilidad.” (TBMM -The Grand National Assembly of Turkey, 2017, p. 22)

²¹ Organización Mundial del Comercio.

²² Nación más favorecida.

Los incentivos que el gobierno otorga para invertir en Turquía son los siguientes:

- El Impuesto sobre Sociedades se redujo de 33% a 20%.
- Beneficios fiscales e incentivos en las Zonas de Desarrollo Tecnológico, Zonas Industriales y Zonas Francas, entre ellos la exención total o parcial del Impuesto sobre Sociedades, una subvención en la cuota de la seguridad social del empleador, así como la asignación de tierras
- Ley de I + D e Innovación Soporte
- Incentivos para inversiones estratégicas, inversiones a gran escala y las inversiones regionales (ISPAT, 2016)

En cuanto a los principales desafíos que se presenta en el ámbito político y geopolítico para Turquía se encuentran: la migración de los refugiados sirios hacia territorio turco; los continuos atentados terroristas por parte del Estado Islámico en Turquía; el cese al fuego con la guerrilla kurda PKK , quienes tienen como fin obtener la independencia de la región kurda al este de Turquía, la minoría más grande que se estima representen el 20% de la población turca ;y la aparición de un nuevo movimiento terrorista llamado Gülen liderado por el turco Fethullah Gülen y a quienes se atribuye estar relacionados con el intento de golpe de estado fallido del pasado 15 de Julio.

En Julio del 2016, se intentó realizar un golpe de estado sin éxito, a consecuencia de ello el gobierno tomó acciones inmediatas arrestando y/o despidiendo a miles de soldados y jueces, extendiéndose esta medida a periodistas, profesores y cualquier otro sospechoso, llegando a la fecha a alrededor de 60,000 personas. A consecuencia de ello, la UE ha rechazado las severas acciones por parte de Erdoğan, al considerar que se están violando los derechos humanos, aun cuando la UE apoyó a Erdoğan a favor de la democracia, cuando se intentó realizar el golpe de estado el pasado 15 de julio del 2016.

El pasado 16 de abril del 2017, se realizó un referendo constitucional, en el cual se ratificó la victoria del sí, para pasar a ser un gobierno ejecutivo o presidencialista, dado que hasta hace unas semanas Turquía era una República

parlamentaria y laica, con ello el Presidente Recep Tayyip Erdoğan podrá tener mayor poder en la toma de decisiones para poder hacer frente al terrorismo. Así mismo, busca convertir a Turquía en un estado más conservador e islámico, es decir más “sultanístico”. “La transición hacia el régimen presidencial se hará en 2019 con la eliminación del puesto de primer ministro.” (Santander, 2017)

A pesar de los desafíos antes expuestos, un punto a favor de Turquía en el escenario político, son sus políticas de libre comercio e inversión, que buscan mantener a futuro, a través del tratado de la unión aduanera con la UE, de tratados de libre comercio bilaterales con el resto del mundo y con políticas favorables que atraigan la inversión a este país.

Muestra de ello, el 28 de enero del 2017, Reino Unido y Turquía, firmaron el acuerdo de defensa y reafirmaron estar abiertos al comercio entre ambas naciones, después de la salida de Reino Unido de la UE. Reino Unido apoyó a Turquía el año pasado durante el intento de golpe de estado, mostrándose a favor de la democracia, sin embargo, le recalca y pide a Turquía mantenga su estado de derecho y la defensa de los derechos humanos como se ha comprometido a hacerlo.

4.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía turca ha gozado de un rendimiento excelente, con un crecimiento continuo durante la última década. La combinación de una firme estrategia macroeconómica, unas políticas fiscales sobrias y unas importantes reformas estructurales vigentes desde 2002, han integrado la economía turca en el mundo globalizado, al tiempo que ha transformado el país en uno de los principales receptores de IDE²³ de su zona. (ISPAT, 2016)

“El PBI [se refiere *al de Turquía*] pasó de 305.000 millones de dólares en 2003 a 800.000 millones de dólares en 2014 (...). Un sólido crecimiento económico con un crecimiento del PBI real anual promedio de 4.7 por ciento durante 2002-2014” (ISPAT²⁴, 2016, sección economía exitosa, párr.2)

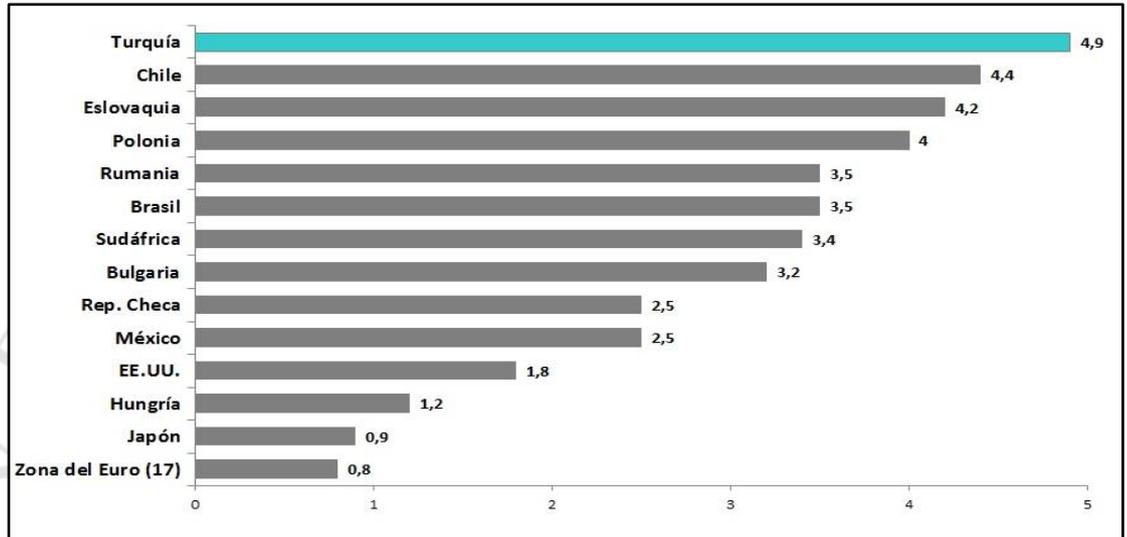
²³ Inversiones Directas en el Exterior

²⁴ Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency

Este crecimiento real anual promedio del PBI de Turquía ha sido mayor que el de muchas economías que han presentado un crecimiento positivo en su PBI.

Tabla 4. 1

Promedio de tasa de crecimiento anual del PIB real (%) 2002-2013

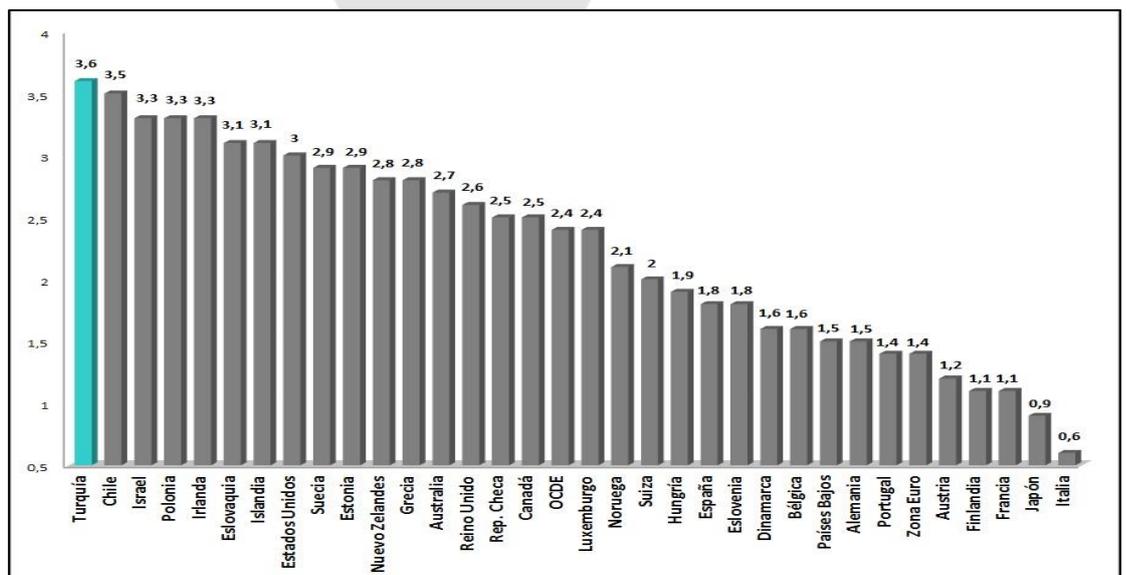


Fuente: OCDE; Eurostat y fuentes nacionales. (2014)

Elaboración: ISPAT. (2014)

Tabla 4. 2

Previsión del índice promedio de crecimiento anual real del PIB (%) en los países de la OCDE (2014-2016)



Fuente: OCDE; Eurostat y fuentes nacionales. (2014)

Elaboración: ISPAT. (2014)

Asimismo, se prevé que Turquía siga liderando las tablas de crecimiento mundial con un promedio de crecimiento anual real del PBI de 3.6%²⁵ para el periodo 2014-2016, mucho mayor al de otros países de la OCDE.

El PBI para el año 2015, según Turkstat (2016), fue de 4% y de 4.8% para el primer cuarto del año 2016. Para una mejor comprensión del entorno económico, a continuación, se presenta los principales indicadores económicos de Turquía para el periodo 2011-2015.

Tabla 4. 3

Principales indicadores económicos Turquía 2011-2015

Indicadores Económicos	2011	2012	2013	2014	2015 (*)
PBI (miles de millones de USD)	774.73	778.61	819.99 *	913.32 *	861.08
PBI (crecimiento anual en % ,precio No constante)	8.8%	2.1%	4.1% *	3.0% *	3.0%
PBI per cápita (USD)	10.476	10.531	10 *	10.518 *	11.018
Tasa de Inflación (%)	6.5%	8.9%	7.5% *	9.0%	7.0%
Balanza de pagos (miles de millones de USD)	-75.08	-48.5	-65.11*	-47.55 *	-51.5
Balanza de pagos (en % del PBI)	-9.7%	-6.2%	-7.9% *	-5.8% *	-6.0% *
Endeudamiento del Estado (% del PBI)	39.1%	36.2%	36.3% *	33.6% *	33.1%

Nota: (*) Datos estimados

Fuente: Santander. (2015)

En primer lugar, se puede apreciar que la tasa de crecimiento del PBI para el año 2015 es positiva siendo , según Santander (2015) ,de 3% ; sin embargo, vemos un menor crecimiento comparado al del año 2011, esto debido a que “en el 2011 la economía estuvo impulsada por el dinamismo del consumo; recuperándose rápidamente de la crisis financiera mundial de 2008/2009” (Export Entreprises SA, 2015) . El sistema de los mercados financieros y la banca bien regulada de Turquía ayudó a capear la crisis financiera global y el PBI se recuperó fuertemente a alrededor del 9% en 2010-11 (Central Intelligence Agency [CIA], 2017). Años posteriores, “el crecimiento se ralentizó (...) debido al enfriamiento de la economía mundial, la crisis en la UE, el mayor socio comercial de Turquía, tensiones geopolíticas y la fuerte alza del precio del

²⁵ ISPAT (Agencia de Promoción y Apoyo a las Inversiones de Turquía) basada en data de la OCDE, Eurostat y fuentes nacionales

petróleo” (Export Entreprises SA, 2015) .Sin embargo, para el año 2015 el crecimiento del PBI permanece con una tendencia estable positiva “gracias al comercio exterior, el consumo y el crédito.” (Export Entreprises SA, 2015)

Asimismo, se puede apreciar que el PBI per cápita ha mostrado un crecimiento ligero año tras año. Por otro lado, la tasa de inflación para el año 2015 disminuyó y se acercó a la tasa de inflación del año 2011. Según Santander (2015), Turquía cuenta con un bajo nivel de endeudamiento, el cual ha ido disminuyendo año tras año, siendo para el 2015 el 33.1% de su PBI. Y su Balanza de Pagos muestra un déficit de 6% para el 2015, lo cual indicaría que sus pagos son mayores que sus ingresos derivados del comercio internacional.

Por otra parte, según el Grupo del Banco Mundial (2016), el país ocupa el puesto 55 (entre un total de 189 economías) en cuanto a la existencia de una regulación empresarial más favorable a la realización de negocios, de acuerdo con la clasificación del Doing Business 2016.

Tabla 4. 4

Clasificación Doing Business –Turquía

Temas	DB*2016	DB*2015	Cambio en puesto
Apertura de una empresa	94	88	(-) 6
Manejo de permisos de construcción	98	108	(+)10
Obtención de electricidad	36	35	(-) 1
Registro de propiedades	52	51	(-) 1
Obtención de crédito	79	71	(-) 8
Protección de los inversores	20	20	No presentó cambio
Pago de impuestos	61	56	(-) 5
Comercio transfronterizo	62	61	(-) 1
Cumplimiento de contratos	36	17	(-)19
Cierre de la empresa	124	102	(-)22

Nota: (*) DB: Doing Business.

Fuente: Doing Business (2016); World Bank group (2016)

Asimismo, según el Índice de Libertad Económica de The Heritage Foundation (2016), Turquía se ubica en el puesto 79 a nivel mundial con un puntaje de 62.1, con lo cual es considerado un país moderadamente libre.

Según The Heritage Foundation (2016), su puntuación ha disminuido en 1.1 puntos desde el año pasado. Turquía está en el puesto 34 de los 43 países de la región de Europa, y su puntaje general es mayor que el promedio mundial.

La economía de Turquía ha experimentado un período de volatilidad agravada por una política interna defectuosa y ambientes externos desafiantes. Aunque el crecimiento económico se ha moderado, varias reformas, incluida la privatización de los activos estatales y la modernización de la reglamentación empresarial, han progresado. La solidez de las finanzas públicas se ha mantenido relativamente bien. (The Heritage Foundation, 2016)

Tabla 4. 5

Índice de Libertad Económica 2016 – Turquía

Libertades económicas	Puntaje	
Imperio de la ley		
Derechos de propiedad	40.00	(-)
Libertad frente a la corrupción	45.00	(+)
Eficiencia regulatoria		
Libertad empresarial	65.40	(+)
Libertad laboral	48.60	(-)
Libertad monetaria	71.50	(-)
Gobierno Limitado		
Gasto Gubernamental	55.60	(-)
Libertad fiscal	75.20	(-)
Apertura de mercados		
Libertad de comercio internacional	84.40	(-)
Libertad de inversión	75.00	(=)
Libertad financiera	60.00	(=)

Fuente: The Heritage Foundation. (2016)

Por otro lado, “Turquía mantiene un clima de negocios aceptable (calificación “A4” de Coface). Entre sus puntos fuertes se encuentra la vitalidad demográfica de la mano de obra cualificada y la posición geográfica estratégica que aumenta el atractivo de este mercado (...)” (AFI- Consultoría y formación independiente en economía y finanzas, 2015)

A continuación, se presenta las proyecciones económicas que realiza Bloomberg:

Tabla 4. 6

Proyecciones económicas Bloomberg

Indicador	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actividad económica										
PIB real (YoY%)	-4.8	9.2	8.8	2.1	4.2	3	4	2.3	2.5	3.2
Consumo privado (YoY%)							4.1	3	2.5	3.8
Inversión fija bruta (Yo							2.6	1.9	1.9	2.7
Producción industrial (Yo							2.9	1.8	2.3	2.9
Índices de precios										
IPC (YoY%)	6.3	8.6	6.4	8.9	7.5	8.9	7.7	7.8	8.3	7.8
IPP YoY							6	4.9	9.4	7.5
Mercado laboral										
Desempleo (%)	13	11.1	9.2	8.4	9.1	10	10.3	10.8	11.1	10.9
Balanza externa										
Cta actual (% del PIB)	-1.8	-5.8	-9	-5.5	-6.7	-4.7	-3.8	-4.6	-5	-5
Balanza fiscal										
Presupuesto (% de PIB)	-5.5	-3.7	-1.4	-2.1	-1.2	-1.3	-1.2	-3.1	-2.5	-2.5
Tipos de interés										
Tipo repo de 1 semana (%)		6.5	5.75	5.5	4.5	8.25	7.5	8	8.86	
Tipos a 3 meses (%)	7.01	7.46	11.3	5.79	9.12	9.78	11.47	9.9	10.16	
Nota a 2 años (%)	9.3	7.25	10.4	6.02	9.94	7.86	10.6	8.26	10.34	
Nota a 10 años (%)		8.4	9.72	6.55	10.2	7.86	10.46	11.1	11.57	
Tipos de cambio										
USDTRY	1.5	1.54	1.89	1.78	2.15	2.34	2.92	3.52	3.75	3.65

Fuente: Bloomberg. (2017)

Cabe resaltar que el Gobierno turco “ha adoptado un ambicioso plan de desarrollo económico de 125 mil millones USD para elevar el PIB turco de 820 mil millones USD a 1,3 billones USD en 2018.” (Santander, 2017)

“Gran parte la economía de libre mercado de Turquía es impulsada cada vez más por las industrias y servicios. Aunque la agricultura sigue representando la industria tradicional, alrededor del 25% del empleo”. (Central Intelligence Agency [CIA], 2017)

Un programa de privatización agresiva ha reducido la participación del Estado (...) y un sector emergente de empresarios de clase media está añadiendo

dinamismo a la economía y está impulsando la expansión de la producción más allá de los sectores tradicionales (...) (Central Intelligence Agency [CIA], 2017)

4.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En Turquía, “La tasa de desempleo, que se disparó con la crisis económica de 2008/2009, está disminuyendo (...)” (Santander, 2016). “El desempleo fue de 10.3% en el 2015 y está previsto caer en 10.0% para el final del 2016” (Euromonitor International, 2016). Sin embargo, la disminución de esta tasa se ve afectada, dado que “Turquía está marcada por la prevalencia de un sector informal importante y la existencia de fuertes desigualdades de ingresos” (Santander, 2016).

El ratio de pobreza o de desigualdad de Turquía, según OECD (2016), es de 0.18% en el mismo rango de edad. Este ratio según la OECD es la “diferencia en la forma de activos, la riqueza o los ingresos que se distribuyen entre los individuos y / o poblaciones (...)”. (OECD, 2016)

Tabla 4. 7

Tasas de pobreza Turquía 2002-2013

Tipo de población	Porcentaje de personas pobres (%)											
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Turquía												
Ingreso debajo de USD 2.15 por día	3.04	2.39	2.49	1.55	1.41	0.52	0.47	0.22	0.21	0.14	0.06	0.06
Ingreso debajo de USD 4.3 por día	30.30	23.75	20.89	16.36	13.33	8.41	6.83	4.35	3.66	2.79	2.27	2.06
Urbano												
Ingreso debajo de USD 2.15 por día	2.37	1.54	1.23	0.97	0.24	0.09	0.19	0.04	0.04	0.02	0.02	0.02
Ingreso debajo de USD 4.3 por día	24.62	18.31	13.51	10.05	6.13	4.40	3.07	0.96	0.97	0.94	0.60	0.64
Rural												
Ingreso debajo de USD 2.15 por día	4.06	3.71	4.51	2.49	3.36	1.49	1.11	0.63	0.57	0.42	0.14	0.13
Ingreso debajo de USD 4.3 por día	38.82	32.18	32.62	26.59	25.35	17.59	15.33	11.92	9.61	6.83	5.88	5.13

Fuente: Turkish Statistical Institute. (2013)

Como se puede apreciar el porcentaje de personas pobres con menos de USD 2.15 y USD 4.3 por día se ha reducido considerablemente en el periodo 2002-2013, tanto en la población urbana como rural. Se ha pasado de un 3.04% de individuos que vivían con menos de USD 2.15 a 0.06%²⁶ de individuos; individuos cerca a ser considerados en extrema pobreza. El Banco Mundial define como extrema pobreza a la “población con ingresos menores de US\$1 diario”. (Banco Mundial, 2016). Asimismo según Turkstat (2013), Turquía ha logrado pasar de una población con 30.30% de individuos que vivían con menos de USD 4.3 a 2.06% individuos.

²⁶ Turkstat: Turkish Statistical Institute

Según Turkstat (2016), el ingreso debajo de USD 2.15 por día habría disminuido de 0.06 % en el 2013 a 0.03 % para el año 2014. Así como, el ingreso por debajo de USD 4.3 por día pasó de ser 2.06% en el 2013 a 1.62% en el 2014.

A pesar de ello, se puede evidenciar que aún “las personas que viven en zonas rurales tienen mayor riesgo de pobreza que los que viven en zonas urbanas” (Turkish Statistical Institute, 2013). Sin embargo, según Turkstat (2013), hay un progreso significativo en la reducción de la pobreza en el área rural.

Se proyecta que esta tendencia decreciente de la pobreza continúe en los próximos años del proyecto, dado que se ha venido manteniendo desde el año 2002, en el cual la UE colocó como nivel estándar de ingresos USD 4.3 por día.

En cuanto a educación respecta, Turquía ha mostrado una mejora significativa en los últimos años, aunque aún le queda mucho trabajo por hacer en el tema de educación para alcanzar los niveles de la OECD. Sin embargo, actualmente existen políticas gubernamentales con la finalidad de mejorar la educación en Turquía.

Turquía reporta que cuentan con mano de obra calificada y competitiva:

- Más de 29.2 millones de jóvenes profesionales, formados y motivados (2014, TurkStat)
- Unos 610.000 estudiantes graduados anualmente en más de 183 universidades (2012, Student Selection and Placement Center-OSYM)
- Más de 700.000 personas finalizan el instituto, de los cuales aproximadamente la mitad en institutos de formación profesional y técnica (2012, TurkStat) (ISPAT, 2016)

Por otro lado, según el último Reporte de Desarrollo Humano (2015) que publica el PNUD ²⁷ clasifica a Turquía en el puesto 72 a nivel mundial (2014) con un Índice de Desarrollo Humano de 0.761. Con lo cual según el PNUD es considerada como una sociedad con un “Desarrollo Humano Alto” (PNUD, 2016)

²⁷ Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

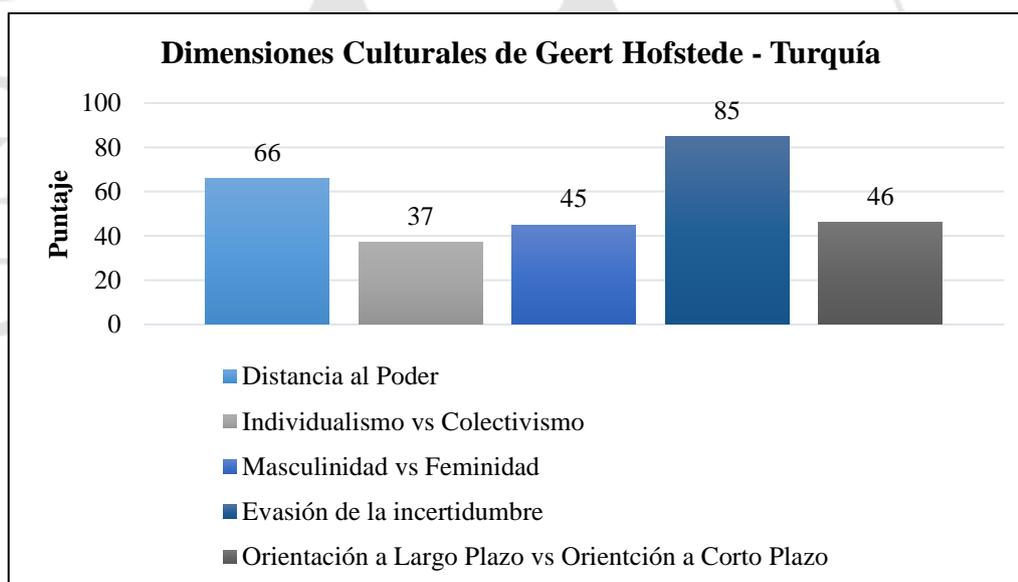
El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es una medida resumen de los logros del promedio en las principales dimensiones del desarrollo humano: una vida larga y saludable, estar bien informado y tener un nivel de vida digno (...). (PNUD, 2016)

Turquía para el año 2012 figura entre los “países en desarrollo que ocupan los primeros puestos en la clasificación de la reducción del déficit del IDH o el crecimiento en INB²⁸ per cápita, entre 1990 y 2012 con una reducción de 35,5%” (PNUD, 2013)

A continuación, pasaremos a analizar la cultura de Turquía usando el modelo de 5 Dimensiones Culturales de Geert Hofstede para nuestro producto.

Tabla 4. 8

Dimensiones culturales de Turquía por Geert Hofstede



Fuente: The Hofstede Centre (2016)

- **Distancia al poder (PDI)**

Turquía posee un puntaje alto de 66 en esta dimensión, lo cual significa que es una sociedad con una significativa distancia al poder.

²⁸ Ingreso Nacional Bruto

- **Individualismo vs colectivismo (IDV)**

Turquía posee una puntuación de 37 en esta dimensión, lo cual es un nivel bajo de individualismo; por lo tanto, se puede decir que la sociedad turca es una sociedad colectivista.

- **Masculinidad vs feminidad (MAS)**

Turquía posee una puntuación de 45 en esta dimensión, lo cual indica que es una sociedad con una ligera tendencia femenina.

- **Evasión de la Incertidumbre (UAI)**

Turquía posee una puntuación de 85 en esta dimensión, lo cual indica que es una sociedad que tiene un alto grado de evasión de la incertidumbre.

- **Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo (LTO)**

Turquía posee una puntuación de 46 en esta dimensión, lo cual no indica claramente una preferencia dominante. Sin embargo, se podría decir que tienen una orientación a mediano plazo. (Geert Hofstede, 2016)

* En cuanto a su población, según Turkstat (2015), Turquía cuenta con una población estimada de 78'741,053 habitantes para el año 2015. La mayor parte de su población es joven, con una edad media femenina de 31.6 años. Lo cual es ideal para nuestro producto debido a que este irá dirigido a mujeres entre 25 y 54 años.

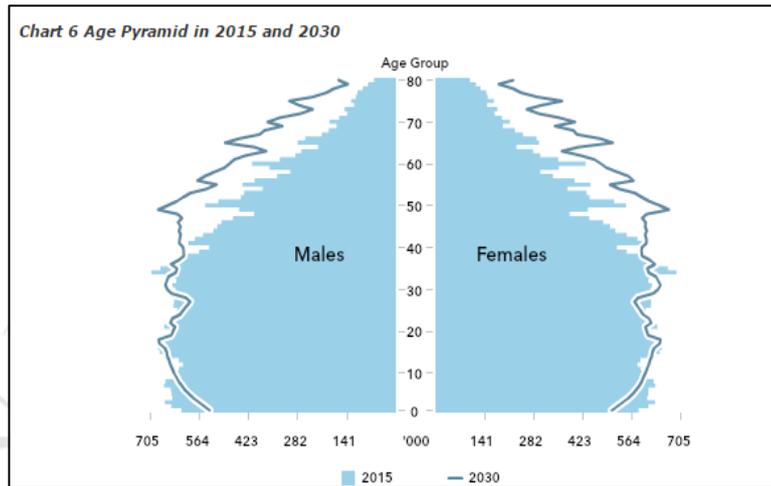
Si bien “la tasa de crecimiento [se refiere a la tasa de fertilidad de Turquía] se está desacelerando, debido a que la fertilidad está cayendo; el número de turcos aún ascenderá a 88,1 millones para el 2030”. (Euromonitor International, 2016)

A favor, encontramos que “Turquía también tendrá un número desproporcionado de mujeres en edad de procrear en el futuro y este hecho

compensará parcialmente la caída en las tasas de fertilidad.” (Euromonitor International, 2016)

Tabla 4. 9

Pirámide poblacional de Turquía 2015 -2030



Recuperado de: Euromonitor International. (2015)

Asimismo, Turquía es un mercado realmente atractivo debido a que “(...) el número de jóvenes turcos es más grande que la población total de muchos países europeos.” (Euromonitor International, 2015).

Siendo aún más precisos, pasaremos a analizar la composición de la población de Estambul, ciudad a la que se dirige nuestro producto. Estambul, según Turkstat (2015), cuenta con 14'657,434 personas, de las cuales el 49.73%²⁹ son mujeres. Y de estas mujeres, el 47%³⁰ tienen entre 25-54 años; mercado al cual va dirigido nuestro producto.

Según Turkstat, se prevé que en cinco años, la población crezca en 4.88 % con respecto al año 2016, estimándose que para el 2021 sea de 82'816, 250 personas; con una edad media de 33.3 años.

²⁹ Para hallar la población de mujeres estimada al 2015, se realizó el método del crecimiento lineal con la tasa de crecimiento del 2015 de Estambul obtenida de Turkstat y la Población de Estambul del año 2011 obtenida del último censo de Turquía.

³⁰ Estimación propia al 2015. Se realizó el método del crecimiento lineal con la tasa de crecimiento del 2015 de Estambul obtenida de Turkstat y la Población de mujeres de entre 25 y 54 años de Estambul del año 2011 obtenido del último censo de Turquía.

Se prevé, según Turkstat, que al 2023 el 49.98% de la población sean mujeres y que la población con edad de entre 25 y 54 años sea equivalente al 43.33% del total de personas en Turquía. Siendo aún más precisos, se estima que las mujeres entre 25-54 años representen el 21.47 % de la población turca.

Se espera que al 2021, Estambul tenga una población de 16'092,222 personas, con un crecimiento de 8.26 % respecto al año 2016. La población de Estambul sería equivalente al 19.43% de la población turca al 2021.

Así mismo, Turkstat (2013) prevé que el orden de las provincias más populosas no cambiará. Siendo estas Estambul, Ankara, Esmirna y Bursa, en este orden.

Un rasgo cultural importante a mencionar, es la religión en el país de destino. Si bien la constitución turca se define como un estado laico y secular³¹, según CIA (2017), el 99.8% de su población es musulmana del tipo Sunni³², solo el 0.2% pertenecen a otra religión entre Cristianos y Judíos (sección gente y sociedad, párr.5).

Según Global Religious Futures (2013) y World religions projections (2016), se proyecta que esta tendencia se mantenga en el tiempo, con un 98% de la población al 2050 afiliados a la religión musulmana. Ratificando esta tendencia, el periódico The Gurdian (2011) indica que Pew Foundation proyecta que al 2030, los musulmanes en Turquía sean el 98.6% de la población.

4.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a los principales indicadores como Innovación y Tecnología, la OECD (2015), reporta que Turquía invierte 1% de su PBI en Investigación y Desarrollo. Así mismo, reporta que el 69.5% de los hogares tiene acceso a Internet y de cada 100 personas 46 poseen suscripción a internet desde su celular.

Según la OECD (2015), existen 40.1 patentes triádicas en Turquía. Una familia de patentes triádicas tiene, al menos, los siguientes miembros:

- una solicitud de patente europea (documento de patente EP-A)

³¹ Making of a New Constitution in Turkey Monitoring Report (Kentel, Köker, Uçum, y Genç, 2012)

³² Uno de los grupos de musulmanes que existe, siendo el que cuenta con mayor número de seguidores a nivel mundial.

- una solicitud de patente japonesa (documento de patente JP-A)
- una concesión de patente de los Estados Unidos (documento de patente US-B).

En cuanto a los esfuerzos del gobierno en promover programas tecnológicos o científicos relacionados con la industria cosmética, encontramos su iniciativa de dar formación en este sector en diversas universidades; así como fomentar el desarrollo de centros de Investigación e Innovación y el desarrollo de clústeres.

Existen más de 150 universidades y centros de investigación públicos que cooperan con la industria. Para incentivar y fomentar la innovación en Turquía se han establecido centros de investigación. En estos centros se realizan investigaciones en muchas áreas que incluyen productos químicos, la nanotecnología, la energía y otros campos relacionados de ingeniería. (Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency, 2016)

Turquía se encuentra consolidando la formación de clústeres en la Industria Química donde “los clústeres de fabricación química aumentarán para avanzar en la producción de productos químicos y para preservar el medio ambiente” (ISPAT, 2016)

Asimismo, se menciona en el “Informe Nacional sobre el Desarrollo Sostenible” de Turquía una Estrategia o Programa dirigido hacia la Ciencia, Tecnología e Innovación.

Tabla 4. 10
Estrategia de Desarrollo Sostenible de Turquía con respecto a Ciencia, Tecnología e Innovación

Nombre de la Estrategia	Periodo de tiempo	Fin
Estrategia Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación	2011-2016	Aumentar los progresos realizados en la mejora de la capacidad de innovación de I + D y en los últimos años y para que sea sostenible.

Fuente: Turkey’s Sustainable Development Report Claiming the Future. (2012)

Turquía, según Forbes, “se está convirtiendo en una especie de Nuevo Silicon Valley” (Forbes, 2014)

Por ello, se espera que las inversiones en tecnología y ciencia sean aún mayores en los próximos años. Se avecina “(...) un período aún más emocionante: una explosión de negocios basados en la tecnología e innovación” (Oguz, 2015)

“Con una población joven y conectada, Turquía se está convirtiendo en un foco de la invención y un objetivo para la inversión” y “está preparada para convertirse en un centro de innovación regional e internacional”. (Oguz, 2015)

4.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (EFE)

Turquía ha sido un líder en lo que respecta a la legislación ambiental y ocupa el noveno lugar en términos de biodiversidad en comparación con otros países europeos, con más del 33% de su flora endémica. El país está fuertemente involucrado en las cuestiones ambientales a nivel mundial y ha vinculado su ayuda al desarrollo de los objetivos ambientales y las políticas que se centran en la contaminación del aire, la biodiversidad, las sustancias químicas, la salud ambiental, y las cuestiones globales como el cambio climático. A pesar de la presencia de un marco sólido, la contaminación ambiental en Turquía es alta debido a un aumento en la cantidad de productos químicos y detergentes (...). También ha habido un aumento en la contaminación del aire, especialmente en las zonas urbanas. (Data Monitor, 2008)

Asimismo, el Ministerio de Asuntos Exteriores de Turquía declara que “Turquía ha participado activamente en los esfuerzos de cooperación internacional para hacer frente a los problemas ambientales que son complejos y en su mayoría relacionados con las cuestiones socioeconómicas. Turquía, teniendo en cuenta sus intereses nacionales y las condiciones socio-económicas, se ha convertido en parte de una serie de convenios, tanto a nivel global y regional, con el fin de contribuir a hacer frente a los problemas ambientales.” (Ministry of Foreign Affairs)

Durante la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible, Turquía presentó el "Informe Nacional sobre el Desarrollo Sostenible" (Ministry of

Foreign Affairs) ; dentro del cual se mencionan diversos programas o estrategias con los que cuenta Turquía para un desarrollo sostenible. Cabe resaltar para el presente estudio algunos de ellos, los cuales se encuentran en la tabla presentada a continuación.

Tabla 4. 11

Estrategias sectoriales y temáticas de Turquía con respecto al Desarrollo Sostenible.

Nombre de la Estrategia	Periodo de tiempo	Fin
Estrategia Nacional del Medio Ambiente y Plan de acción	1998-2018	Para aumentar la calidad de vida, el desarrollo del medio ambiente, la conciencia y la sensibilidad, mejorar la gestión del medio ambiente y proporcionar un desarrollo económico, social y cultural sostenible.
Estrategia de Aproximación Ambiental Integrada a la UE	2007-2023	Para crear un ambiente sano y equilibrado en el que se satisfagan las necesidades básicas de las generaciones presentes y futuras, la calidad de vida se incremente, la diversidad biológica está protegida y fuentes naturales se manejen en una percepción racional con un enfoque de desarrollo sostenible.
Documento de Estrategia Industrial de Turquía	2011-2014	Para aumentar la competitividad de la industria y acelerar la transformación hacia una estructura industrial que tiene más cuota en las exportaciones mundiales, en el cual se produzca bienes de alto valor agregado y de alta tecnología y que cuentan con mano de obra calificada y, al mismo tiempo son más sensibles acerca del medio ambiente y a la sociedad.

Fuente: Turkey's Sustainable Development Report Claiming the Future. (2012)

Asimismo ,en el Capítulo 3: *Crecimiento Verde Hoja de Ruta de Turquía para el Desarrollo Sostenible*, se menciona en el punto 184 que Turquía está decidida a desarrollar productos nuevos y de alto valor agregado y ramas industriales que crearán empleo mediante el uso de tecnologías favorables al medio ambiente; para asegurar que todas las partes de la sociedad se beneficien del bienestar creado por un gran proceso de industrialización competitivo mediante el respeto de los derechos de las generaciones futuras. (Ministry of Development, 2012)

Se prevé, que Turquía en los próximos años continúe estando involucrado, como lo ha venido haciendo, en esfuerzos internacionales en términos de problemas medioambientales, tomando parte de convenciones a nivel tanto global como nacional. Es por ello, que “el décimo plan de desarrollo de Turquía (2014-2018) pone la sostenibilidad en el centro de sus esfuerzos de desarrollo. El plan promueve, entre otras cosas, la eco-eficiencia y tecnologías más limpias en los procesos de producción y en el sector de los servicios (...)” (European Environment Agency, 2016)

En este plan, se señala que “Turquía tiene el potencial de transformar las amenazas ambientales en oportunidades, a través de las decisiones tomadas y los proyectos implementados en temas ambientales.” (Republic of Turkey-Ministry of Development, 2014)

Con la ayuda del CTF³³, Turquía parece aprovechar las inversiones como un trampolín hacia un futuro limpio. (...) Con todo este potencial y con los fondos, Turquía parece estar lista para una revolución limpia de la tecnología; Tal vez no mañana o dentro de los próximos dos años, pero definitivamente en las próximas décadas. (Smith, 2015)

³³ Clean Technology Fund

CAPÍTULO V: ANÁLISIS COMPETITIVO

5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter

A través del uso de la herramienta de análisis de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, permitirá determinar el grado de competencia existente en la industria del país de destino, así como el conocimiento de los principales competidores y su grado de participación en Turquía. Se considera, además, las posibles amenazas y oportunidades a las cuales la empresa se enfrentará o deberá aprovechar. Como también, las principales tendencias por parte del consumidor. A partir de ello, la empresa podrá armar una estrategia tomando en consideración el análisis precedente.

5.1.1 Rivalidad de la industria- actuales competidores

La rivalidad de la industria de cremas antiarrugas es alta. A pesar que existen muchas empresas en el mercado, tanto nacionales como internacionales, y donde hay libre entrada y salida de la industria; la mayor parte de la cuota del mercado está concentrada en solo cuatro empresas transnacionales, por lo que esta industria podría considerarse Oligopólica.

L'Oréal y Nivea Beiersdorf poseen los mayores porcentajes de participación, siendo la competencia entre ellos alta. Sin embargo, según Euromonitor International (2016), el líder del mercado de productos antiarrugas es L'Oréal con un 37.4% ³⁴y con una cartera de cinco marcas en Turquía, siendo la principal L'Oréal Paris. Nivea Beiersdorf posee 23.9%.

Euromonitor Internacional (2016), reporta que Henkel, Avon y Procter & Gamble poseen respectivamente 11.9%, 9.1% y 5.1% del mercado. Ubicándose en el tercer, cuarto y quinto lugar en términos de participaciones. En adelante, las demás empresas poseen menos del 3% de participación.

³⁴ Suma de la participación porcentual de las diversas marcas de L'Oréal.

Tabla 5. 1

Principales empresas en la industria de cremas antiarrugas en Turquía:
Participación y nacionalidad

Empresa	Participación (2015)	Nacionalidad
L'Oréal	37.40%	Francia
Nivea Beiersdorf	23.90%	Alemania
Henkel	11.90%	Alemania
Avon	9.10%	Estados Unidos
Procter & gamble	5.10%	Estados Unidos
Oriflame	1.70%	Suiza
Johnson& Johnson	1.30%	Estados Unidos
Estée Lauder Cos Inc	2.50%	Estados Unidos
Luis Vuitton SA	1.10%	Francia
Innova	0.90%	Turca
Alticor Inc	0.70%	Estados Unidos
Clarins SA	0.70%	Francia
Puig SL	0.30%	España
Yves Rocher	0.40%	Francia
Elizabeth Arden	0.20%	Estados Unidos
Shiseido Co Ltd.	0.10%	Japón
Otros	2.70%	Extranjera/turca
TOTAL	100.00%	

Fuente:Euromonitor International.(2015)

Cabe recalcar que si bien la rivalidad dentro de la industria en Turquía es alta y está concentrada en cinco empresas transnacionales, todas ellas venden cremas antiarrugas basados en la cosmética química y no cuentan con la certificación halal.Sin embargo, la empresa en estudio comercializará productos naturales halal diferenciandose de la competencia. Mercado que “no está suficientemente cubierta en Turquía” (Ageron Internacional, 2012).

Actualmente , la empresa de cosmética natural en Turquía es The body Shop, empresa de origen inglés adquirida por la transnacional francesa L'òreal.

Figura 5.1

The body shop: tienda de cosmética natural en Estambul



Fuente: Imagency (2017)

En cuanto a las empresas de cosmética halal en el mercado Turco encontramos a la empresa turca Mihri Istanbul , la cual, según Eluxe Magazine (2017) , comercializa productos para el cuidado de la piel a base de ingredientes exóticos desde el 2012. Sin embargo, el autor ingresó a su página web ,pero se encontraba inhabilitada y no existe mayor referencia sobre esta empresa.

Otra empresa de cosmética halal es la marca Shurah, proveniente de Malasia. Sin embargo, sus productos van dirigidos al consumo masivo.

5.1.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, dado que son empresas con años trabajando en el mercado turco y con presencia en distintos mercados de Europa y Asia. Trabajan actualmente con una cartera grande y diversificada de productos y conocen el mercado.

Sin embargo, aún son pocas marcas las que utilizan productos naturales para su elaboración y que cuenten con certificación halal, por lo cual al haber

una reducida oferta de productos con estas características estarían dispuestos a facilitar la negociación.

Añadiendo a esto último, el consumidor final turco, estaría dispuesto a pagar un precio superior sobre el precio promedio por un producto con estas características.

Según el estudio “Nueva era, nuevo consumidor”, se afirma que “Turquía se encuentra entre los principales países que eligen productos amigables al medio ambiente, aunque el precio sea mayor. Siendo el porcentaje de aceptación de 68%” (Nielsen, 2013, p. 15). Con lo cual podemos sustentar que el precio no es una variable determinante y por lo que estarían dispuestos a pagar un precio mayor.

5.1.3 Amenaza de productos sustitutos

Los principales productos sustitutos son las cremas antiarrugas hecha a base de químicos, las cuales no utilizan productos naturales en su elaboración. Estos productos de alto rendimiento buscan probar su eficacia y efectividad a través de pruebas de laboratorio.

Sin embargo, la tendencia mundial es hacia el uso de productos naturales y sostenibles, no es ajeno el rubro de cuidado de la piel. Por ello, incluso nuestros competidores tendrán que alinearse a la tendencia de productos naturales en el futuro.

Asimismo, encontramos como productos sustitutos a las cremas cosméticas naturales o halal. Las cuales actualmente son muy pocas en el mercado de destino. “Esta demanda de productos halal no está suficientemente cubierta en Turquía” (Ageron Internacional, 2012).

Concluimos que la amenaza de productos sustitutos es baja, porque incluso la variable precio no es decisiva al momento de la compra y el factor eficacia hacia el resultado se puede probar también en productos a base de ingredientes naturales bajo un estudio hecho en laboratorios.

5.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación del proveedor de la maquila, la empresa corporación YLV, es medio, debido a que existen en el mercado otras empresas que podrían realizar la maquila de acuerdo a fórmula proporcionada.

Asimismo, el nivel de negociación del insumo principal es medio debido a que si bien la cantidad de pitahaya producida en el Perú no es de gran volumen, la cantidad necesaria para la producción de la crema es pequeña, pudiéndose cubrir sin ningún problema. Sin embargo se considera un nivel de negociación medio, dado que la producción de la pitahaya presenta estacionalidad, sin embargo la empresa pretende hacer una sobreproducción para cubrir los meses en que no se produce la fruta.

Además como plan de contingencia, la materia prima según INIA (2009) no solo se encuentra en la región de Amazonas, sino también en Lima y Ancash, como también existe la posibilidad de importar el insumo de países vecinos como “Ecuador y Colombia” (Meráz et al, 2003), los cuales son grandes productores de la variedad *Cereus triangularis*.

En cuanto a los proveedores del envase, embalaje y etiquetas es medio, debido a que existen otros proveedores en el mercado. Así como, en el caso de los agentes logísticos y de aduanas.

5.1.5 Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores de la empresa es media; ya que empresas que no se encuentran actualmente en el mercado de cosmética natural y/o halal de Turquía, pero si se encuentran presentes en otros mercados se podrían interesar en el mercado turco.

Como, por ejemplo, se puede mencionar en cosmética natural a la empresa transnacional inglesa *Lush*, la cual se encuentra en diversos mercados y ofrece una variedad de productos naturales.

O en el caso de cosmética halal, la empresa inglesa PHB ethical beauty, la cual cuenta con la certificación halal y asimismo todos sus productos son naturales. O aún con mayores probabilidades el ingreso de la empresa con la

marca más reconocida en el nicho de cosmética halal a nivel mundial, según Euromonitor International (2015), la empresa indonesia Wardah.

Otras empresas existentes en el rubro de cosmética halal a nivel mundial, cabe resaltar la “empresa OnePure Beauty, con base en Dubai, que opera en el sector de cuidado de la piel Premium (...)” (Euromonitor International, 2015) y la empresa de cosmética halal francesa Jamal Paris.

Sin embargo, cabe recalcar que el número de empresas dedicadas a este rubro a nivel mundial son aún pocas, siendo aún considerado un mercado por explotar.

Así mismo, las empresas transnacionales que hoy comercializan cremas cosméticas químicas como L’Oréal o Nivea por ejemplo pueden convertirse en competidores al crear una línea de productos naturales y halal. No obstante, “(...) hay una serie de desafíos. Por ejemplo, “los consumidores en busca de la oferta halal es probable que conecten más estrechamente con una marca local /nicho que con una multinacional, cuya sede central distan en un país no musulmán, produciendo en grandes cantidades para una amplia base de consumidores” (Euromonitor International, 2015)

5.2 Análisis de la competencia local

No existe ninguna empresa peruana que exporte la partida 3304.99.00.00 hacia Turquía. Se analizó data proporcionada por Data Trade para el periodo 2010-2015 para la partida en estudio, donde se reportó la ausencia de exportaciones por empresas peruanas hacia Turquía.

Sin embargo, no se descarta a las empresas exportadoras peruanas de cosmética que tienen otros mercados de destino, debido a que puede existir la posibilidad que a futuro algunas de ellas pongan la mirada en el mercado turco y decidan exportar sus productos hacia dicho mercado. Siendo para estos de mayor facilidad su ingreso por tener experiencia en el rubro y tener ya una cartera de productos lista para exportar. Cabe resaltar, sin embargo, que aún ninguna de éstas cuenta con productos halal.

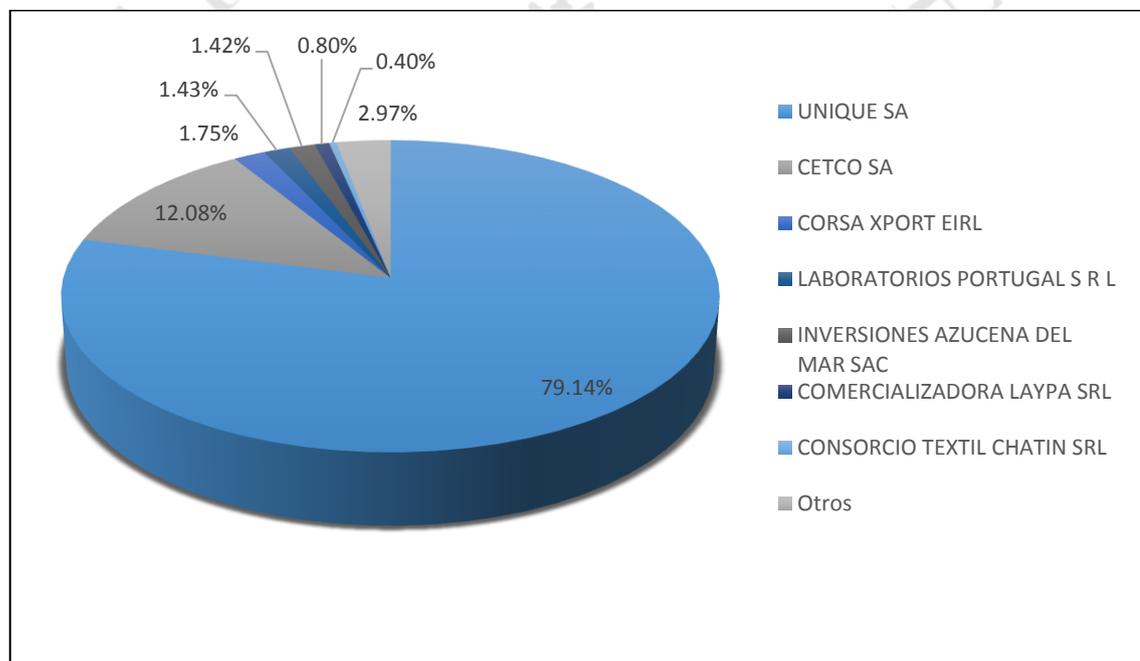
5.3 Principales empresas exportadoras peruanas.

Como ha sido mencionado en el punto anterior, no existen empresas peruanas que exporten la partida en estudio a Turquía. Sin embargo, procederemos a nombrar a las principales empresas exportadoras peruanas de la partida hacia otros destinos.

Según Data trade (2014), la principal empresa exportadora para la partida en estudio es Unique S.A con el 79.14% de las exportaciones del 2014, siendo estas de un valor FOB de US\$ 22, 523,802. Es seguido, con una amplia diferencia, por Cetco S.A con 12.08% de las exportaciones peruanas de la partida 3304.99.00.00 al mundo.

Tabla 5. 2

Principales empresas peruanas exportadoras de la P.A 3304.99.00.00 al mundo



Fuente: Data trade. (2016)

Según Yanbal (2016), Unique es una empresa peruana del rubro cosmético de venta directa con cerca de 50 años en el mercado peruano y con presencia en 11 países de América y Europa.

Cetco S.A, mayormente conocida bajo su nombre comercial, Belcorp. Según Belcorp (2015), tiene más de 40 años en el mercado de venta directa cosmética y presencia en 15 países incluido Perú y cuenta con más de 8,000 colaboradores. Sus marcas son L'Bel, Ésika y Cyzone.

5.4 Análisis de la competencia internacional

Según Trade Map (2016), para el año 2015 se exportó hacia Turquía un total de USD 163, 390,000 en productos bajo la partida 3304.99.00.00³⁵ (a la cual pertenece nuestro producto) con procedencia mundial. Los principales países exportadores de la partida anteriormente mencionada fueron; en primer lugar, Francia con un 26.21% del total de importaciones; seguido posteriormente por Alemania, EE.UU y Polonia con 15.90% 12.21% y 10.59% respectivamente. Otros países proveedores importantes son Suiza, España, Italia, Reino Unido, Corea del Sur y China.

Tabla 5. 3

Principales países exportadores de la partida 3304.99.00.00 a Turquía

Nacionalidad	Participación (2015)
Francia	39.60%
Alemania	35.80%
Estados Unidos	18.90%
Suiza	1.70%
Turca	0.90%
España	0.30%
Japón	0.10%
Extranjera/turca	2.70%
Total	100.00%

Fuente: Trade map. (2015)

Sin embargo, cabe resaltar que la partida a la cual pertenece el producto es muy amplia por lo que engloba mucho más que cremas faciales antiarrugas.

5.5 Barreras arancelarias y no arancelarias

Según Market Access Map del International Trade Center (ITC) reporta que para la partida arancelaria 3304.99.00.00 - Preparaciones de belleza maquillaje y para el cuidado de la piel excepto los medicamentos incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros; las demás ³⁶ - Turquía concede a Perú una tarifa arancelaria basada en el régimen de la Nación más

³⁵ Preparaciones de belleza maquillaje y para el cuidado de la piel excepto los medicamentos incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros; las demás.

³⁶ SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria; Market Access Map del International Trade Center (ITC)

favorecida³⁷. Siendo el arancel ad valorem aplicado de 0.00% ³⁸para los productos importados bajo esta partida.

Así mismo se revisó la base de datos Tariff-Tr.com³⁹, donde se encontró que para nuestro producto que se encuentra bajo la partida arancelaria 3304.99; la sub partida arancelaria de 6 cifras asignada por Turquía para cremas para la piel es 00.90.12. Con lo cual el código del sistema armonizado (HS Code) es 3304.99.00.90.12. El cual tiene como descripción: “Belleza o maquillaje y las preparaciones para el cuidado de la piel (excepto los medicamentos), incluidas las preparaciones anti solares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros: otros: Cremas, emulsiones y aceites” (Tariff-tr.com, 2015)

Así mismo, Tariff.Tr.com reporta que Perú se encuentra exento de pago de aranceles para el código HS 3304.99.00.90.12, por encontrarse dentro de la lista de los países beneficiarios del sistema generalizado de preferencias. Siendo aún más específicos, dentro de la lista de países beneficiados por medidas especiales de estímulo; beneficio el cual es otorgado a Perú desde el 08 de octubre del 2005. Lo cual ratifica la información encontrada en el Market Access Map.

Además, se reporta que el Impuesto sobre el Valor Agregado (VAT o IVA o KDV en Turquía) es de 18%.

En cuanto a las barreras no arancelarias, se encuentran las siguientes:

Los productos pertenecientes a la partida expuesta, están sujetos a un Impuesto de Consumo Especial (SCT), el cual está especificado en la Ley No4760 de Turquía. Esta tasa (SCT) es del 20%⁴⁰ para la partida en estudio. La partida pertenece a la “Lista IV de productos sujetos al Impuesto de Consumo Especial, la cual está relacionada con productos de lujo.” (The Republic of Turkey, 2006)

La Ley N ° 4760 dice lo siguiente:

³⁷ Arancel normal no discriminatorio aplicado a las importaciones (excluye los aranceles preferenciales previstos en acuerdos de libre comercio y otros regímenes o aranceles aplicables en el marco de los contingentes). (OMC -Organización mundial del comercio, 2017)

³⁸ Market Access Map del International Trade Center (ITC)

³⁹ Tariff-Tr.com ha sido diseñado y desarrollado por Sistemas de Información Infsoft. Infsoft fue fundada en el año 1993. Tariff-Tr.com es el único portal web donde se puede encontrar toda la legislación de comercio exterior de Turquía. Incluyendo; Arancelaria, Leyes relacionadas, comunicados, decretos, reglamentos, así como información sobre el Capital Exterior, Inversión Extranjera, Zonas Francas, Normas, tasas y aplicaciones personalizadas. (Tariff-tr.com, 2015)

⁴⁰ Tariff.Tr.com; Market Access Map del International Trade Center (ITC)

“Los bienes establecidos en Listas anexadas a la Ley, están sujetas al ejercicio del impuesto solo por única vez, desde la colocación de la producción e importación hasta la etapa de la venta y el uso.” (The Republic of Turkey, 2006)

Por otro lado, “este producto no está hecho de especies en peligro de extinción, por lo que la importación de este producto [se refiere a la partida 3304.99.00.00] no requiere una licencia de la CITES⁴¹.” (Duty Calculator)⁴²

Otros documentos requeridos según Tariff-Tr.com son tanto la factura como el formulario de declaración de valor.

Para acceder al beneficio otorgado por Turquía de arancel ad valorem 0.0% se debe presentar el certificado de origen del producto.

5.6 Principales empresas exportadoras internacionales

Las principales empresas exportadoras internacionales de productos para la piel pertenecientes a la categoría anti- edad en el mercado turco son *L'Oreal Turkiye Kozmetik San Ve Tic As* y *Nivea Beiersdorf Turkiye Kozmetik San Ve Tic As*. Seguidas por *Türk Henkel Kimya San ve Tic AS*, *Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS* y *Procter & Gamble Tuketim Mallari Sanayi Ltd Skt*.

A continuación, se presentará la lista de las principales empresas internacionales exportadoras de productos antiarrugas para Turquía con su participación para los años 2012-2015.

⁴¹ CITES (Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres), también conocida como la Convención de Washington, es un acuerdo internacional entre gobiernos, cuyo objetivo es asegurar que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas silvestres no amenace su supervivencia. (Duty Calculator)

⁴² DutyCalculator cubre más de 775.349 productos de 141 países de importación para 97.594 clientes. Algunos de sus clientes son Selfridges &co, TNT, Harley- Davidson, Ebay Enterprise, Desigual, Paul Smith, Christian Louboutin, entre otros.

Tabla 5. 4

Participación de mercado categoría antiarrugas por marca -Turquía: % valor 2012-2015

Cuota de marca de productos Antiarrugas (by LBN): % Valor 2012-2015					
% Valor de venta (rsp)	Compañía (NBO)	2012	2013	2014	2015
L'Oréal Paris (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	30.7	32.8	33.6	33.7
Nivea Visage (Beiersdorf AG)	Nivea Beiersdorf Turkey Kozmetik San Ve Tic AS	-	22.3	23.6	23.9
Diadermine (Henkel AG & Co KGaA)	Türk Henkel Kimya San ve Tic AS	8.7	10.9	11.8	11.9
Olay (Procter & Gamble Co, The)	Procter & Gamble Tuketim Mallari Sanayi Ltd Skt	7.4	6	5.2	5.1
Avon Renew/Anew (Avon Products Inc)	Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS	11.1	10.2	7.3	4.9
Avon Nutra Effects (Avon Products Inc)	Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS	-	-	-	4.2
Lancôme (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	2	1.8	1.8	1.8
Oriflame (Oriflame Cosmetics SA)	Oriflame Kozmetik AS	2.5	1.8	1.8	1.7
Vichy (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	1.4	1.3	1.3	1.3
Clinique	Estée Lauder Cos Inc	1.4	1.3	1.3	1.3
RoC (Johnson & Johnson Inc)	Johnson & Johnson Sihhi Malzeme San ve Tic AS	1.4	1.3	1.3	1.3
Estée Lauder	Estée Lauder Cos Inc	1.3	1.2	1.2	1.2
Guerlain	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1.3	1.2	1.1	1.1
Innova	Innova Kozmetik Kimya San ve Tic AS	1.1	0.9	0.9	0.9
Artistry (Amway Corp)	Alticor Inc	0.7	0.7	0.7	0.7
Clarins	Clarins SA	0.8	0.7	0.7	0.7
La Roche-Posay (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	0.7	0.6	0.6	0.6
Yves Rocher (Yves Rocher SA)	Yves Rocher	0.4	0.4	0.4	0.4
Payot (Payot, Laboratoires Dr NG)	Puig SL	-	-	0.4	0.3
Elizabeth Arden Intervene	Elizabeth Arden Inc	0.2	0.2	0.2	0.2
Shiseido the Skincare	Shiseido Co Ltd	0.1	0.1	0.1	0.1
Avon Solutions (Avon Products Inc)	Avon Kozmetik Urunleri San ve Tic AS	1.2	0.6	0.4	-
Payot	Puig SL	0.5	0.4	-	-
Nivea Visage (Beiersdorf AG)	Eczacibasi-Beiersdorf Kozmetik Urunleri San ve Ticaret AS	22.6	-	-	-
Cherimaya (Hathi Group, The)	Freeman Cosmetics Corp	-	-	-	-
Helena Rubinstein (L'Oréal Groupe)	L'Oréal Türkiye Kozmetik San ve Tic AS	-	-	-	-
Payot	Puig Beauty & Fashion Group SL	-	-	-	-
Pond's (Unilever Group)	Unilever Türk San ve Tic AS	-	-	-	-
Otros	Otros	2.5	3.1	4.3	2.7
Total	Total	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor International. (2015)

- L'Oreal Turkiye Kozmetik San Ve Tic As

Es la empresa que lidera tanto el mercado turco de cuidado de la piel como la categoría de productos antiarrugas, que se encuentra incluso dentro de esta. Empresa multinacional de origen y sede francesa. Según Euromonitor Internacional (2013), cuenta con una participación de 21% del mercado de cuidado de la piel (2013) y con 36.5% del mercado de productos antiarrugas (2013).

En cuanto su participación en el mercado de productos antiarrugas lo hace a través de las marcas L'Oreal Paris, Lancôme, Vichy, La roche- Posay y Helena Rubinstein.

Según Euromonitor Internacional (2014), L'Oréal Paris es la marca de L'Oréal *Turkiye Kozmetik San Ve Tic As* que mayor participación tiene dentro del mercado de productos antiarrugas, con un 32.8% del mercado turco. Las otras marcas anteriormente mencionadas tienen como participación del mercado de productos antiarrugas: 1.8%, 1.3%, 0.6% y menos del 0.1% respectivamente.

L'oreal a nivel mundial posee una cartera de marcas, las cuales se dirigen a tres tipos de segmento: Premium, de nivel medio y masivo. L'Oréal Paris, en cuanto a cosmética se refiere⁴³, se encuentra en el segmento de marcas de nivel medio dirigida a consumidores urbanos. Sin embargo, para L'Oreal, L'Oreal Paris se encuentra dentro de la división de productos de gran consumo.

L'Oreal Paris es definida en la página de L'Oréal Turquía como "la marca número uno de la belleza, la cual se vende en tiendas minoristas. L'Oréal Paris tiene los productos más innovadores y accesibles de todo el mundo. En resumen, sus embajadores de la marca representan un ideal de belleza que encarna los valores del legendario eslogan: "Porque tú lo vales".

A continuación, se presenta una recopilación, elaborada por el autor, de los productos antiarrugas que comercializa L'Oreal Paris en Turquía.

⁴³ L'oreal Paris en productos de limpieza de cabellos es considerada una marca masiva.

Tabla 5. 5

Productos antiarrugas L'Oréal Paris Turquía

Producto	Descripción	Imagen del producto
Cremas anti- arrugas		
Age Perfect Classic , conocida en Turquía como Age Perfect Klasik.	Crema de día que ofrece luchar contra el envejecimiento con un 75% de mejora. * ha sido probado en 97 mujeres.	
Revitalift Clásico , conocida en Turquía como Revitalift Klasik	Crema de noche que posee la fórmula REVITALIF. Fórmula enriquecida con Pro-Retinol y vitamina que renueva la elastina, lo que reduce la aparición de arrugas y la piel aparece más firme	
Revitalift Laser X3 , conocida en Turquía como Revitalift Lazer X3.	Crema intensiva anti-envejecimiento. Contiene una alta concentración de activos anti-envejecimiento, combina el ácido hialurónico fragmentado y 3% de Pro-Xylane.	
Revitalift Total Repair 10 , en Turquía conocido con el mismo nombre.	Serum de potencia instantánea; mezcla fórmula anti-envejecimiento enriquecida con Revitalift "Pro-Retinol A + Stimulift" .La Vitamina-B3, pro-vitamina B5, la elastina y la renovación celular, una mezcla única que estimulan los liftantes naturales de la piel. Cuenta con protección solar FPS 20 / UVA.	

(continúa)

(continuación)

<p>Revitalift Magia de Blur, en Turquía conocido con el mismo nombre.</p>	<p>Crema anti-envejecimiento. La primera crema de Revitalift con tecnología Opti-Blur+Pro-Retinol A. Utilízala como cuidado diario, conseguirás borrar visiblemente las arrugas al instante y combatir las a largo plazo.</p>	
<p>Cremas para pieles maduras</p>		
<p>Oro Nutritiva, en Turquía conocida como Besleyici Altın</p>	<p>Con Jalea Real, penetra instantáneamente la piel y profundamente nutre la piel. Complejo Pro-Calcio: fortalece la piel, repara la barrera protectora de la piel con Vitamina B: permite ganar comodidad de la piel y repararla. Esta crema viene en dos presentaciones: crema de día y crema de noche.</p>	
<p>Cremas para los primeros signos de la edad</p>		
<p>Código de la Juventud, en Turquía conocido como Gençlik Şifresi</p>	<p>Esta crema tiene tres presentaciones: crema de día, crema de noche y contorno de ojos. Enriquecido con la tecnología Pro-Gen™, mejora la tasa de renovación de la piel. Diseñado para ganar la apariencia juvenil de la piel y usarlo como una fórmula hidratante diaria. Resultados Probados</p>	

Fuente: L'Oréal Paris Turquía. (2015)

5.7 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo de cremas antiarrugas para el mercado turco cuenta con siete factores claves de éxito (FCE): Posicionamiento de la marca, productos innovadores, productos naturales, certificación halal, tecnología, área de investigación y desarrollo y amplia gama de productos.

Para elaborar la Matriz del Perfil Competitivo se trabajó únicamente con los dos competidores más importantes, porque los dos juntos representan más del 50% del mercado turco de productos antiarrugas.

Primero, se asignó un peso del 0 al 1 a cada una de los ocho FCEs. A continuación, se pasó a asignar una calificación con una escala del 1 al 4 a cada empresa, donde:

1: debilidad mayor; 2: debilidad menor; 3: fortaleza menor; y 4: fortaleza mayor

Los cuales posteriormente fueron multiplicados con los pesos asignados a cada una de los siete FCE. Los pesos se han dado de acuerdo a lo que más valora el consumidor final.

Tabla 5. 6

MPC de cremas antiarrugas para el mercado turco

Factores clave de éxito	Peso	Valor	L'Oréal	Valor	Nivea	Valor	The Phoenix Skincare
			Ponderación		Ponderación		Ponderación
Posicionamiento de la marca	0.20	4	0.80	4	0.80	1	0.20
Productos innovadores	0.17	3	0.51	3	0.51	4	0.68
Productos naturales	0.17	1	0.17	1	0.17	4	0.68
Certificación halal	0.17	1	0.17	1	0.17	4	0.68
Tecnología	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Área de investigación y desarrollo	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Amplia gama de productos	0.04	4	0.16	4	0.16	1	0.04
Total	1.00		2.81		2.66		2.78

Fuentes: Euromonitor International (2017); L'Oréal Turquía (2017); Nivea Turquía (2017)

Elaboración propia

En el primer factor de éxito, posicionamiento de la marca, se asignó un valor de 4 a L'Oréal y Nivea. L'Oréal al ser la primera marca en el mercado turco que tiene gran reconocimiento por sus consumidores. Asimismo, Nivea, ocupa el segundo lugar en posicionamiento de marca.

Euromonitor Internacional afirma que “Nivea Beiersdorf Turkey Kozmetik con su marca Nivea, es una de las marcas mejor establecidas en el país y tiene gran reconocimiento entre los consumidores turcos”. (Euromonitor Internacional, 2014)

En el factor productos innovadores, el presente proyecto entra a un segmento donde los que participan son productos químicos y en este caso, por ser un producto natural es innovador.

En el tercer factor, productos naturales, se asignó el puntaje mayor al presente proyecto debido a que el producto tendrá como fortaleza el ser un producto natural a base de pitahaya, mientras que los competidores que participan en este segmento son elaborados químicamente.

En el cuarto factor, el presente proyecto obtuvo la mayor puntuación debido a que tendrá el certificado halal, mientras que sus competidores actualmente no poseen este certificado.

En el quinto factor, tecnología, ambos competidores poseen alta tecnología para sus procesos de elaboración de productos.

En el sexto factor, área de investigación y desarrollo, se le asignó un puntaje de 4 a L'Oréal debido a ser el pionero en investigación y desarrollo y por acuñar términos científicos a sus productos.

Según Euromonitor Internacional, “L'Oréal Paris generalmente introduce formulaciones premium de rango bajo de L'Oréal Paris.” Además, en el análisis de Porter de L'Oréal proporcionado por Euromonitor Internacional, “L'Oréal tiene acceso a una gran base de recursos para I + D, desarrollo de productos y la comercialización. Su enfoque exclusivo en la belleza hace que estas inversiones sean más eficientes.” (Euromonitor, 2014)

En el último factor, amplia gama de productos, se asignó los mayores puntajes a ambos competidores por poseer una amplia cartera de productos antiarrugas.

CAPÍTULO VI: ELECCIÓN DE OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS

6.1 Objetivos de largo plazo

Los objetivos a largo plazo de la empresa son los siguientes:

- Aumentar la participación de mercado, pasando del 0.8% propuesto para el primer año al 1.2% en el quinto año.
- Un crecimiento de ventas de 10.5% para el segundo año, 14.3 % para el tercero, 12.5% para el cuarto año y para el quinto año un crecimiento de 11.1%. Con ello en el quinto año la empresa llegaría a tener una participación de 1.2% del mercado.
- Ampliar la gama de productos en el sexto año, para lo cual en el cuarto y quinto año del proyecto se invertirá en investigación y desarrollo.
- Pasar de tercerizar la producción de nuestros productos a producirlos completamente por la empresa a partir del sexto año.
- Expandirnos a tres regiones de Turquía con potencial para el producto al sexto año. Estas son: Ankara, Izmir y Bursa. Para ello en el quinto año se realizará un estudio de mercado.
- Al quinto año participar en la feria “Beautyworld Middle East”, a fin de promocionar la marca y obtener potenciales clientes para su ingreso posterior a otro mercado musulmán.
- Al sexto año haber ingresado a otro mercado islámico con potencial atractivo para la comercialización de la marca. Para esta expansión, el estudio de mercado a realizarse en el quinto año evaluará la selección del mercado potencial.
- Fidelización del 20% de los clientes a la marca al finalizar el quinto año.

6.2 Elección de estrategias:

6.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Se utilizará la matriz FODA para analizar las características internas de la empresa, es decir sus fortalezas y sus debilidades y los factores externos compuestos por las oportunidades y amenazas que deberá la empresa aprovechar o afrontar respectivamente. A partir de este análisis, la empresa podrá plantear sus estrategias a futuro.

Tabla 6. 1

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Fortalezas : F	Debilidades : D
1.- Certificación halal 2.- Producto natural 3.- Producto con alto valor agregado e innovador. 4.-La imagen de la marca asociada con responsabilidad social, filantropía, ética y desarrollo sostenible. 5.- Producto no testeado en animales. 6.- Producto con menor uso de químicos fuertes. 7.- Empaque y envasado eco-amigable. 8.- Producto cosmético anti- arrugas	1.- Poco tiempo en el mercado, por lo cual es desconocida la marca. 2.- Bajo nivel de capital en comparación con la competencia para realizar promoción. 3.- Se cuenta únicamente con un producto. 4.- No contar con una tienda propia. 5.- Nivel de inversión en tecnología menor que el de la competencia. 6.- Bajo nivel de inversión en I&D en comparación con la competencia.
Oportunidades : O	Amenazas : A
1.- Creciente mercado de productos naturales 2.- Mercado mundial de productos halal en aumento debido a una creciente población musulmana y con mayor poder adquisitivo. 3.- Tendencia hacia el reemplazo de productos cosméticos convencionales, por aquellos naturales. 4.- Preferencia en Turquía por productos amigables al medio ambiente aunque el precio sea mayor. 5.- TLC entre Perú y Turquía por entrar en vigor beneficiaría a ambos países para la comercialización y promoción de sus productos. 6.- La edad media de las mujeres en Turquía es de 31 años, edad en la cual se usa con mayor frecuencia las cremas anti-envejecimiento. 7.-Los consumidores halal tienden a preferir marcas nicho en vez de grandes multinacionales que producen en masa para otro tipo de consumidores. 8.- Creciente tendencia por cosmética no testeada en animales; dado que el grupo objetivo son mujeres jóvenes y muchas de ellas tienen mascotas.	1.- Fabricación de cremas antiarrugas naturales por parte de los actuales competidores. 2.- Un aumento en el impuesto de consumo especial (SCT) del 20% aplicado a cosméticos significaría un aumento en el precio final para el consumidor. 3.- Entrada de nuevos competidores de cosmética halal natural existentes en el mercado mundial 4.- Un posible aumento en el desempleo de la población. 5.- Aumento del precio de la pitahaya. 6.- Fenómenos climatológicos que puedan afectar la producción de pitahaya. 7.- Inestabilidad política y geopolítica y estado más conservador e islámico.

Elaboración propia

	Fortalezas : F	Debilidades : D
	1.- Certificación halal 2.- Producto natural 3.- Producto con alto valor agregado e innovador. 4.-La imagen de la marca asociada con responsabilidad social, filantropía, ética y desarrollo sostenible. 5.- Producto no testeado en animales. 6.- Producto con menor uso de químicos fuertes. 7.- Empaque y envasado eco-amigable. 8.- Producto cosmético anti- arrugas	1.- Poco tiempo en el mercado, por lo cual es desconocida la marca. 2.- Bajo nivel de capital en comparación con la competencia para realizar promoción. 3.- Se cuenta únicamente con un producto. 4.- No contar con una tienda propia. 5.- Nivel de inversión en tecnología menor que el de la competencia. 6.- Bajo nivel de inversión en I&D en comparación con la competencia.
Oportunidades : O	Estrategias -FO	Estrategias -DO
1.- Creciente mercado de productos naturales 2.- Mercado mundial de productos halal en aumento debido a una creciente población musulmana y con mayor poder adquisitivo. 3.- Tendencia hacia el reemplazo de productos cosméticos convencionales, por aquellos naturales. 4.- Preferencia en Turquía por productos amigables al medio ambiente, aunque el precio sea mayor. 5.- TLC entre Perú y Turquía por entrar en vigor beneficiaría a ambos países para la comercialización y promoción de sus productos. 6.- La edad media de las mujeres en Turquía es de 31 años, edad en la cual se usa con mayor frecuencia las cremas anti-envejecimiento. 7.-Los consumidores halal tienden a preferir marcas nicho en vez de grandes multinacionales que producen en masa para otro tipo de consumidores. 8.- Creciente tendencia por cosmética no testeada en animales; dado que el grupo objetivo son mujeres jóvenes y muchas de ellas tienen mascotas.	(F1 y O2, O7) Penetrar el nicho de mercado de cosmética halal, teniendo como target mujeres musulmanas. (F2, F6, F8 y O1, O3,) Dar a conocer los beneficios naturales de la crema y de su ingrediente principal: la pitahaya; para así, penetrar el mercado de cosmética natural. (F8, F4, F5, F7, F1 y O1, O4) Crear una imagen positiva de la marca a través de un marketing ecológico, sustentable, auténtico y diferencial; de acuerdo a la tendencia "green" y de un estilo de vida "Lohas", así como acorde con los valores de la religión musulmana. (F1, F2, F7, F8 y O4, O5, O6) Penetrar el mercado turco de cosmética. (F5, O8) Atraer a consumidoras defensoras de derechos animales. (F8 ,05) Promover que el TLC entre en vigor (a través de COPECOH) y aprovechar los beneficios que esta traería consigo. (F1, O6) Promocionar el producto en revistas de moda y actualidad femenina para musulmanas.	(D1 y O7) Aprovechar la valorización positiva que tienen los consumidores halal por las empresas nicho con productos no masivos. (D2 y O6) Promocionar el producto y la marca a través de redes sociales; dado que tienen un menor costo y la población turca al ser joven utiliza este medio de comunicación. (D5 y O3) Aprovechar la valorización positiva por productos naturales para sustentar la baja inversión en tecnología. (D1 y O1, O2) Participar en ferias internacionales del rubro a fin de promocionar el producto. (D6 y O3, O4 , O7) Generar conocimiento de la cosmética natural y halal que faciliten la difusión de este tema en la sociedad y propicie su consumo.

(continúa)

(continuación)

Amenazas : A	Estrategias - FA	Estrategias -DA
<p>1.- Fabricación de cremas antiarrugas naturales por parte de los actuales competidores.</p> <p>2.- Un aumento en el impuesto de consumo especial (SCT) del 20% aplicado a cosméticos significaría un aumento en el precio final para el consumidor.</p> <p>3.- Entrada de nuevos competidores de cosmética halal natural existentes en el mercado mundial</p> <p>4.- Un posible aumento en el desempleo de la población.</p> <p>5.- Aumento del precio de la pitahaya.</p> <p>6.- Fenómenos climatológicos que puedan afectar la producción de pitahaya.</p> <p>7.- Inestabilidad política y geopolítica y estado más conservador e islámico.</p>	<p>(F3, F4, F5, F7 y A3, A1) Diferenciarse de posibles nuevos competidores, a través de un posicionamiento de marca alineada con los valores musulmanes y estilo de vida sostenible.</p> <p>(F4, A1 y A3) Fidelización de clientes a través de la creación de un 'lovemark' sustentado en el misterio de la fruta exótica, la sensualidad de la presentación de la crema y la intimidad de las consumidoras con la marca al reflejar su estilo de vida y valores.</p> <p>(F2, F4 y A5, A6) Fomentar alianzas estratégicas con productores de pitahaya.</p> <p>(F1,A7) Aprovechar que el actual gobierno tiene preferencia por un sistema de gobierno más islámico.</p>	<p>(D3 y A3) Ampliar portafolio de productos para poder hacer frente a una posible mayor competencia futura.</p> <p>(D1 y A3, A4) Realizar investigación de mercados con el fin de una expansión futura a nuevos mercados.</p>

Elaboración propia

6.2.2 Matriz Interna - Externa (IE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz trata de presentar en un cuadro de doble entrada, por una parte los factores críticos del éxito relacionado con el entorno (oportunidades y amenazas) y por otra los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa. (Universidad de Oriente-Venezuela, 2012)

Si el resultado ponderado total de esta matriz fuese igual o mayor a 2.5 indicaría que la empresa tiene una respuesta positiva a las oportunidades y amenazas, mientras que si fuese menor a 2.5 indicaría que no está aprovechando bien las oportunidades y no estaría en capacidad de afrontar las amenazas.

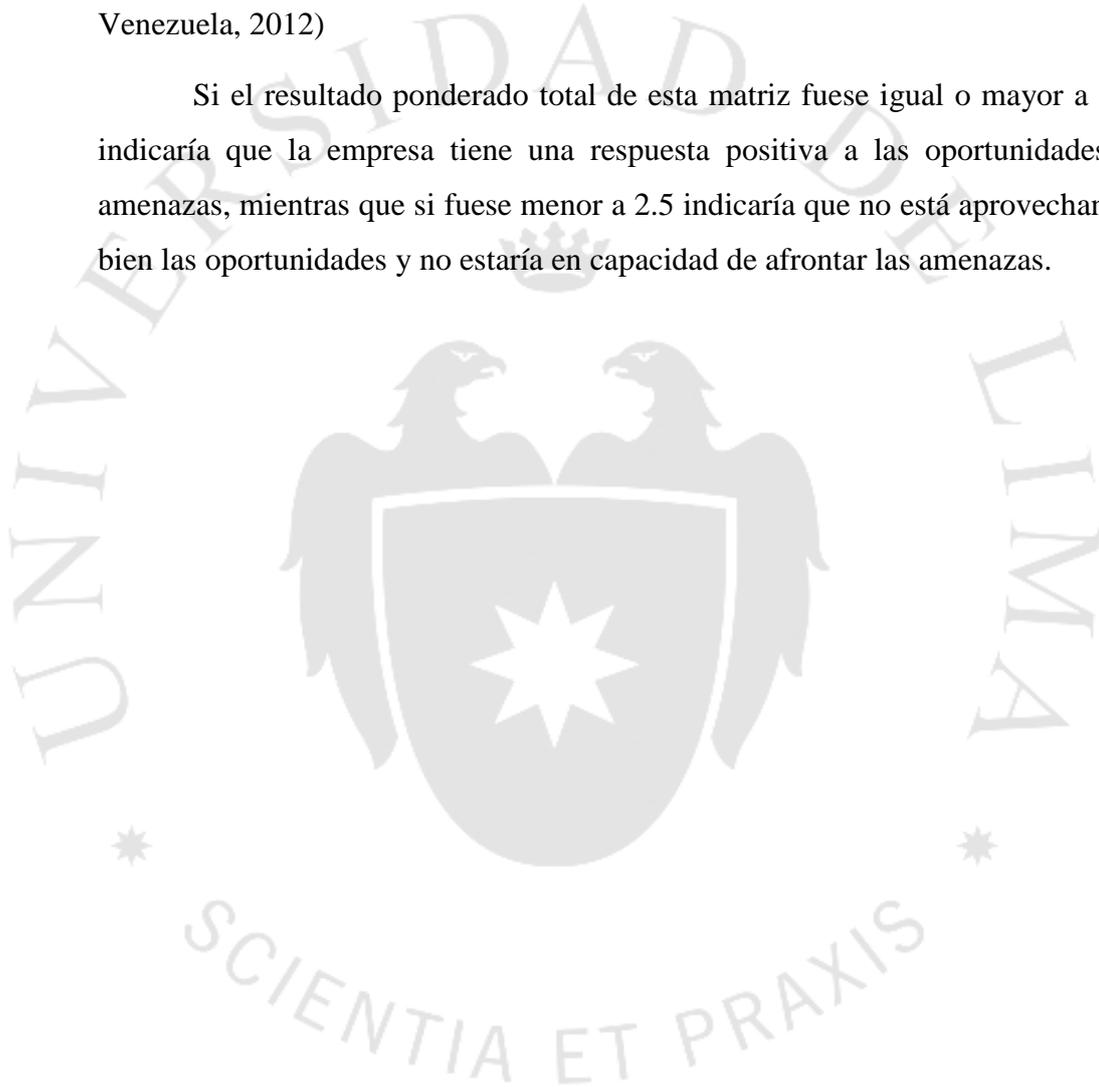


Tabla 6. 2

Matriz de Evaluación de Factores Externos

EFE	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Creciente mercado de productos naturales	0.08	4	0.32
2.- Mercado mundial de productos halal en aumento debido a demanda de una creciente población musulmana y con mayor poder adquisitivo.	0.08	4	0.32
3.- Tendencia hacia el reemplazo de productos cosméticos convencionales por cosméticos naturales.	0.08	4	0.32
4.- Preferencia en Turquía por productos amigables al medio ambiente aunque el precio sea mayor.	0.08	4	0.32
5.- TLC entre Perú y Turquía por entrar en vigor.	0.04	3	0.12
6.- La edad media de las mujeres en Turquía es de 31 años, edad en la cual se usa con mayor frecuencia las cremas anti-envejecimiento.	0.08	3	0.24
7.- Los consumidores halal tienden a preferir marcas nicho en vez de grandes multinacionales que producen en masa para otro tipo de consumidores.	0.08	4	0.32
8.- Creciente tendencia por cosmética no testeada en animales; dado que el grupo objetivo son mujeres jóvenes y muchas de ellas tienen mascotas.	0.08	4	0.32
Subtotal	0.60		2.28
Amenazas			
1.- Fabricación de cremas antiarrugas naturales por parte de los actuales competidores.	0.08	3	0.24
2.- Un aumento en el impuesto de consumo especial (SCT) de 20% aplicado a cosméticos significaría un aumento en el precio final para el consumidor.	0.04	2	0.08
3.- Entrada de nuevos competidores de cosmética natural halal que ya operan en otros mercados.	0.08	3	0.24
4.- Aumento del precio de la pitahaya.	0.05	2	0.10
5.- Un posible aumento en el desempleo de la población.	0.05	1	0.05
6.- Fenómenos climatológicos que puedan afectar la producción de pitahaya.	0.05	2	0.10
7.- Inestabilidad política y geopolítica y estado más conservador e islámico.	0.05	1	0.05
Subtotal	0.40		0.86
Total	1		3.11

Nota: Valor = 4. Responde muy bien; 3. Responde bien; 2. Responde promedio; 1. Responde mal

Elaboración propia

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Esta matriz contrasta en un cuadro de doble entrada las principales fortalezas y debilidades de la empresa permitiendo una mejor auditoría de los factores internos de la empresa.

Nótese que, a diferencia de la MEFE, las fortalezas solo reciben calificaciones (valores) de 4 o 3, y las debilidades solo de 1 o 2. Las calificaciones están orientadas a la organización, mientras que los pesos del paso 1 están orientados al éxito de una organización en la industria.

Si el resultado final es mayor a 2.5 significa que la empresa internamente es fuerte, mientras si el total es menor a 2.5 se considera internamente débil.

Tabla 6. 3
Matriz de evaluación de factores internos

EFI	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Certificación halal	0.09	4	0.36
2.- Producto natural.	0.09	4	0.36
3.- Producto con valor agregado e innovador.	0.08	4	0.32
4.-La imagen de la marca asociada con responsabilidad social, filantropía, ética y desarrollo sostenible.	0.08	4	0.32
5.- Producto no testeado en animales.	0.07	4	0.28
6.- Producto con menor uso de químicos fuertes.	0.07	3	0.21
7.- Empaque y envasado eco-amigable.	0.07	3	0.21
8.- Producto cosmético anti- arrugas	0.07	3	0.21
Subtotal	0.62		2.27
Debilidades			
1.- Poco tiempo en el mercado, por lo cual es desconocida la marca.	0.09	1	0.09
2.- Bajo nivel de capital en comparación con la competencia para realizar promoción.	0.08	1	0.08
3.- Se cuenta únicamente con un producto.	0.06	2	0.12
4.- No contar con una tienda propia.	0.03	2	0.06
5.- Nivel de inversión en tecnología menor que el de la competencia.	0.06	2	0.12
6.- Bajo nivel de inversión en I&D en comparación con la competencia.	0.06	1	0.06
Subtotal	0.38		0.53
Total	1		2.80

Nota: Valor = 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 2. Debilidad menor; 1. Debilidad mayor

Elaboración propia

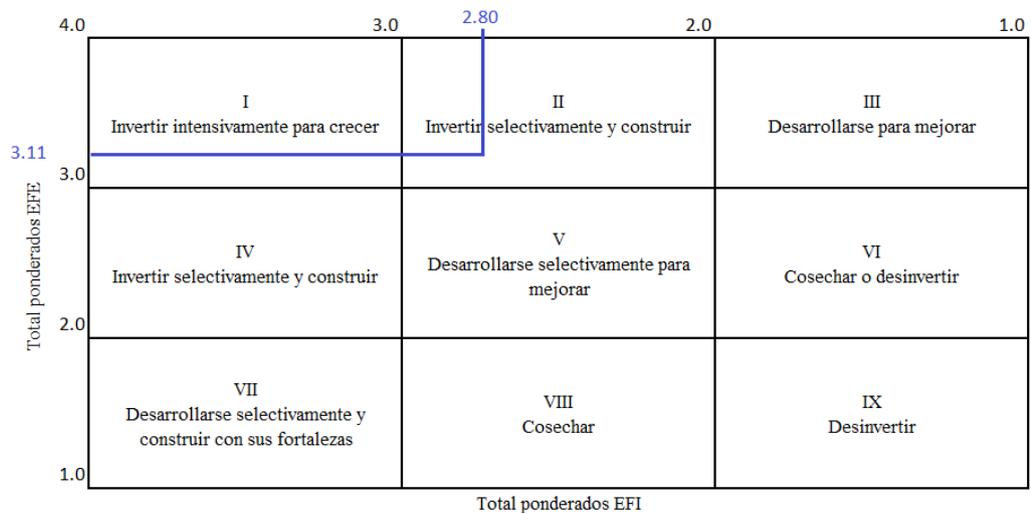
Matriz Interna- Externa (IE)

“La matriz IE es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división.” (D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico .Un enfoque de gerencia., 2012)

“A pesar de ser una matriz de portafolio puede dar luces para una sola unidad, dependiendo donde se ubique en función a sus valores EFE y EFI” (D'Alessio ,2013)

En este caso, la empresa se ubica en el segundo cuadrante, debiendo invertir selectivamente y construir.

Figura 6. 1
Matriz Interna-Externa



Elaboración propia

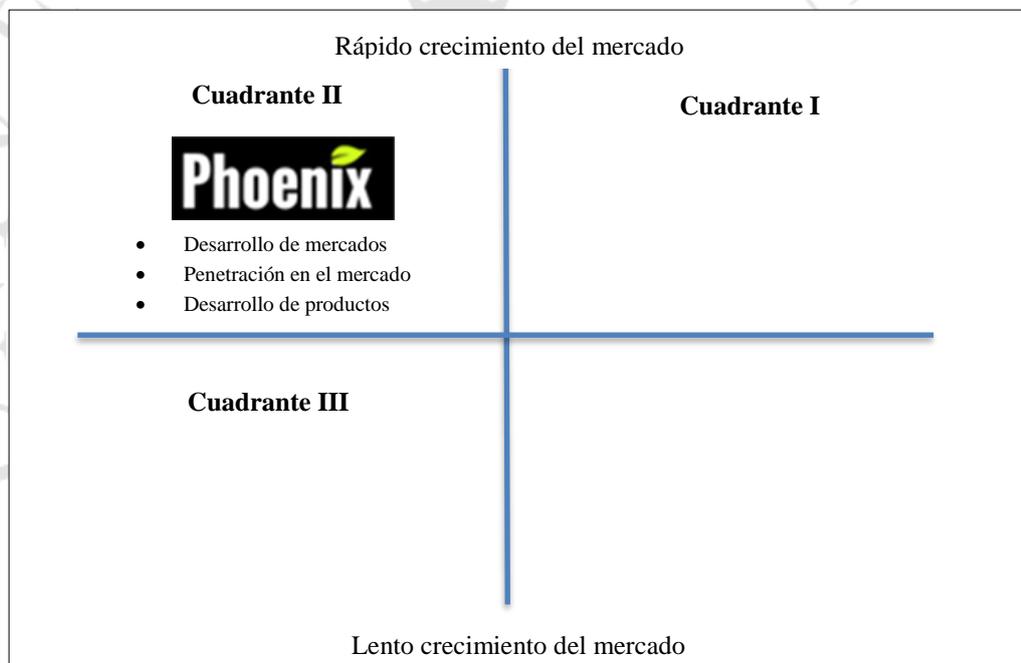
6.2.3 Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

“El fundamento de esta matriz se soporta en que la situación de un negocio es definido en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil” (D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico .Un enfoque de gerencia., 2012, p. 344).

Tras la evaluación, se ubicó a la empresa en el segundo cuadrante, pues se considera que tiene una posición competitiva débil en un mercado de rápido crecimiento. Dado que es una empresa nueva en el mercado y su participación es pequeña frente a las grandes transnacionales con más de una década en el mercado turco y que están muy bien posicionadas tanto en este mercado como en el mercado mundial. Sin embargo, la industria cosmética en Turquía presenta un rápido crecimiento, por lo cual D'alesio sugiere estrategias intensivas. En este caso, las estrategias que se sugieren aplicar son la de desarrollo de mercados, penetración en el mercado y desarrollo de productos.

Figura 6. 2

Matriz de la gran estrategia



Elaboración propia

6.2.4 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En la MDE se reunirá las anteriores matrices analizadas, permitiendo “agrupar las estrategias y apreciar las repeticiones de cada una de ellas. (...) se suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso”. (D'Alessio Ipinza, El proceso estratégico .Un enfoque de gerencia., 2012, p. 352)

Tabla 6. 4

Matriz de decisión estratégica

	Estrategias	FODA	IE	GE	TOTAL
1.-	Penetrar el nicho de mercado de cosmética halal, teniendo como target mujeres musulmanas.	X	X	X	3
2.-	Dar a conocer los beneficios naturales de la crema y de su ingrediente principal: la pitahaya; para así, penetrar el mercado de cosmética natural.	X	X	X	3
3.-	Crear una imagen positiva de la marca a través de un marketing ecológico, sustentable, auténtico y diferencial; de acuerdo a la tendencia "green" y de un estilo de vida "Lohas", acorde con los valores de la religión musulmana.	X	X	X	3
4.-	Penetrar el mercado turco de cosmética.	X	X	X	3
5.-	Atraer a consumidoras defensoras de derechos animales.	X	X	X	3
6.-	Promover que el TLC entre en vigor (a través de COPECOH) y aprovechar los beneficios que esta traería consigo.	X		X	2
7.-	Promocionar el producto en revistas de moda y actualidad femenina para musulmanas.	X	X	X	3
8.-	Aprovechar la valorización positiva que tienen los consumidores halal por las empresas nicho con productos no masivos.	X			1
9.-	Promocionar el producto y la marca a través de redes sociales; dado que tienen un menor costo y la población turca al ser joven utiliza este medio de comunicación.	X		X	2
10.-	Aprovechar la valorización positiva por productos naturales para sustentar la baja inversión en tecnología.	X			1
11.-	Participar en ferias internacionales del rubro a fin de promocionar el producto.	X	X	X	3
12.-	Generar conocimiento de la cosmética natural y halal que faciliten la difusión de este tema en la sociedad y propicie su consumo.	X		X	2
13.-	Diferenciarse de posibles nuevos competidores, a través de un posicionamiento de marca alineada con los valores musulmanes y estilo de vida sostenible.	X	X	X	3
14.-	Fidelización de clientes a través de la creación de un 'lovemark' sustentado en el misterio de la fruta exótica, la sensualidad de la presentación de la crema y la intimidad de las consumidoras con la marca al reflejar su estilo de vida y valores.	X	X	X	3
15.-	Fomentar alianzas estratégicas con productores de pitahaya.	X			1
16.-	Aprovechar que el actual gobierno tiene preferencia por un sistema de gobierno más islámico.	X			1
17.-	Ampliar portafolio de productos para poder hacer frente a una posible mayor competencia futura.	X		X	2
18.-	Realizar investigación de mercados con el fin de una expansión futura a nuevos mercados.	X		X	2

Elaboración propia

6.2.5 Definición de estrategias

Para el éxito de la empresa en el mercado de cosmética, se precisa como estrategia vertebral centrar sus esfuerzos en penetrar el nicho de mercado de cosmética halal y de cosmética natural en Turquía.

Para ello, se utilizará una estrategia de diferenciación para distinguirnos de los principales competidores. Resaltando la certificación halal, así como dando a conocer los beneficios naturales de la crema y de su ingrediente principal: la pitahaya; recalando que el producto no será testeado en animales y su envase y embalaje serán eco-amigables.

Dado que parte importante del éxito en el rubro cosmético es la mercadotecnia, se tendrán como estrategias: Promocionar el producto en revistas de moda y actualidad femenina para musulmanas, así como en redes sociales; participar en ferias internacionales del rubro a fin de promocionar el producto; crear una imagen positiva de la marca a través de un marketing ecológico, sustentable, auténtico y diferencial, de acuerdo a la tendencia "green" y del estilo de vida "Lohas", así como acorde con los valores musulmanes.

Asimismo, una estrategia importante de mercadotecnia de la empresa es la fidelización de los clientes a través del posicionamiento de la marca como una lovemark⁴⁴, con el cual las consumidoras se sientan identificadas y sean leales a la marca.

“La teoría del lovemark se basa en tres características: misterio, sensualidad e intimidad.” (Esan, 2016)

En este caso, el lovemark estaría sustentado en el misterio de la fruta exótica y la leyenda detrás de ella, la sensualidad del diseño y colores de la presentación de la crema y la intimidad de las consumidoras con la marca al reflejar su estilo de vida y valores. Para ello, se transmitirá claramente la misión, visión y valores; se apuntará a un nicho específico de mercado; la marca y los mensajes transmitidos en la publicidad en revistas y redes sociales debe emocionar a las consumidoras; la experiencia de compra debe ser agradable; y transmitir lo que nos diferencia de las demás marcas de cosmética.

⁴⁴ Anglicismo que hace referencia al concepto creado por Kevin Roberts que define la posición de una marca dentro de una cultura. La empresa atrae al consumidor a través de los sentidos y logra mantener una relación leal y estable gracias a que es capaz de introducir emoción en la forma de relacionarse. (Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo, 2016)

6.3 Objetivos de corto plazo

Los objetivos de corto plazo de la empresa son los siguientes:

- Al finalizar el primer año de operación, poseer el 0.8% de la participación de mercado en Estambul.
- Cumplir al 100% con las cantidades requeridas de los pedidos.

6.4 Políticas

La empresa pone a disposición de sus miembros la normatividad, políticas y procedimientos a seguir con el propósito de que estos encausen su accionar tomando como referencia el documento de políticas de la empresa.

POLÍTICAS DE THE PHOENIX SKINCARE S.A.C

Políticas organizacionales

- Política salarial

El sistema de remuneraciones será de acuerdo a ley y las horas extras serán reconocidas por la empresa y remuneradas de acuerdo a esta. Los aumentos en las remuneraciones solo se efectuarán como resultado de una mejora en los indicadores de desempeño de los miembros y de la empresa.

- Política de selección y contratación del personal

Para la contratación de personal, se realizará una convocatoria y proceso de selección justo y no discriminatorio para la vacante de acuerdo a ley. Se dará preferencia al personal interno de la empresa de postular a otro cargo bajo concurso interno, siempre y cuando cumplan con los requisitos estipulados.

- Política de capacitación

La empresa capacitará constantemente a su personal; para que, estos cumplan con las especificaciones de calidad y certificaciones del producto. Se ha destinado para ello \$500 dólares anuales, que para efectos contables están registrados como gastos de ventas.

Políticas operacionales

- Política de calidad

La empresa tiene como política asegurar la calidad de sus productos, para lo cual esta capacitará en calidad y mejora de procesos a las comunidades proveedoras de pitahaya, así como a sus colaboradores, para que estos cumplan con la certificación halal. Asimismo, no trabajará con proveedores que no cumplan con los requerimientos de la empresa acerca de productos halal y comercio justo.

- Política de operaciones

Se deben establecer mecanismos de control y evaluación de calidad y de procedimientos; como también, programas de mejora continua para elevar la eficiencia, mejorar la calidad y los tiempos del proceso de envasado.

Políticas comerciales

- Política de negocios

La empresa priorizará los proyectos que incrementen el valor de la misma. Para lo cual, se debe diseñar las estrategias comerciales necesarias. Asimismo, se debe buscar la internacionalización de la misma a otros mercados aparte del turco, por lo cual se debe realizar planes de negocio de expansión. Por ello, como se mencionó en el punto 2.5.5 se destinará 1,000 dólares americanos en el quinto año con el fin de realizar un estudio de mercado que evalúe la viabilidad del proyecto de expansión hacia otros mercados.

- Política de marketing

Las actividades de mercadeo siempre se realizarán bajo los criterios impuestos por la ley y la moral, así como en congruencia con la imagen y estrategia de la empresa, debiendo ser aprobada por la Dirección y supervisada bajo el encargado del área de marketing.

- Política de investigación y desarrollo

La empresa destinará recursos para desarrollar programas de innovación e investigación y desarrollo que pudiesen dar como resultado nuevos productos o mejorar la fórmula del producto existente.

Por ello, como se mencionó en el punto 1.5.7, se destinará mil dólares anuales a partir del cuarto y quinto año del proyecto, con el fin de realizar I&D destinado al desarrollo de una nueva gama de productos a desarrollarse a futuro y/o a la mejora del producto existente.

Políticas financieras

- Política de información financiera

Se debe elaborar y presentar los estados financieros y presupuestos periódicamente, como también proyectar los ingresos para el siguiente periodo conservadoramente y con el debido sustento. Todo proyecto deberá contar con un plan de negocios que sustente la inversión y detalle su factibilidad y periodo de recupero; así como, la tasa interna de retorno (TIR) y el Valor actual Neto (VAN).

- Política de pagos.

Los pagos a proveedores deberán estar contemplados en el presupuesto anual de la empresa. Las áreas de la empresa que hayan adquirido compromisos de pagos deberán asegurarse del cumplimiento de estos y del uso eficiente de los recursos contratados.

Políticas tecnológicas

- Política de seguridad de la información

La información confidencial de la empresa y de sus stakeholders debe utilizarse de la manera más segura posible y éticamente correcta, sin ser compartida con terceros no autorizados.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES Y/O PRODUCCIÓN

7.1 Objetivos de Operaciones y/o Producción.

A continuación, se presentan los objetivos de operaciones aplicables para la empresa:

- Ampliar la capacidad de envasado en al menos 10% al finalizar el quinto año.
- Reducir el factor tiempo en el proceso de envasado en 5%.
- A partir de sexto año, la producción será realizada al 100% por la empresa.

7.2 Tamaño del proyecto y factores determinantes del mismo.

Relación Tamaño – Recursos Productivos

La principal materia prima a utilizar será la pitahaya, esta representa un 56% del volumen total de la crema. Para determinar la oferta total de la pitahaya se realizó una proyección de la oferta en base a la oferta histórica de los años 2006 a 2014.

Tabla 7. 1

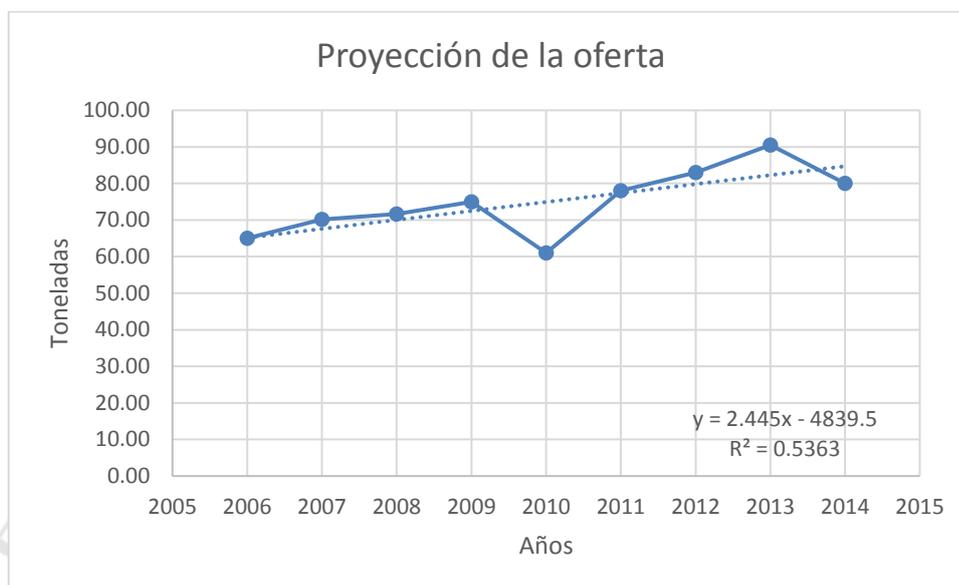
Oferta histórica de pitahaya

Año	Oferta pitahaya (Ton)
2006	65.00
2007	70.20
2008	71.60
2009	75.00
2010	61.00
2011	78.00
2012	83.00
2013	90.50
2014	80.00

Elaboración propia

Figura 7. 1

Línea de tendencia de la oferta histórica



Elaboración propia

Con la ecuación obtenida, se proyecta la oferta en toneladas para los próximos 5 años y se obtiene la cantidad de pomos máximos que se pueden producir con los recursos:

Tabla 7. 2

Oferta proyectada para los próximos 5 años:

Año	Oferta pitahaya (Kg)	Capacidad de pomos (50ml)
2017	92,065.00	51,556.40
2018	94,510.00	52,925.60
2019	96,955.00	54,294.80
2020	99,400.00	55,664.00
2021	101,845.00	57,033.20

Elaboración propia

Relación Tamaño – Mercado

Se determinó la demanda del proyecto a partir de un estudio de mercado y un pronóstico de demanda. Con los datos mostrados observamos que la tendencia al consumo aumentará desde el presente año al 2021 en más del 40%, pronosticando para el 2021 una demanda de 31,200 (pomos de 50ml/año)

Tabla 7. 3

Demanda del proyecto

Año	Demanda del proyecto (pomos 50ml)
2017	22,800
2018	25,200
2019	28,800
2020	32,400
2021	36,000

Elaboración propia

Relación Tamaño – Punto de Equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, se procedió a hallar los costos variables unitarios totales, basados principalmente en los componentes materia prima y mano de obra, así como los costos fijos anuales. El precio de venta inicial de la crema antiarrugas a comercializar será de \$12.80. Teniendo todos los resultados parciales, se procede a calcular el punto de equilibrio, tanto en unidades, así como en términos monetarios.

Tabla 7. 4

Relación tamaño- punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio CPT	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80
Costo variable	5.48	5.58	5.67	5.67	5.67
Costos fijos	117,781.40	104,127.97	110,038.33	112,123.20	131,954.60
Punto de equilibrio	16,095.15	14,426.74	15,432.11	15,721.95	18,500.32

Elaboración propia

Selección del tamaño de planta

Para la selección del tamaño de planta se evalúan las tres limitantes previamente descritas.

Tabla 7. 5

Evaluación del tamaño del proyecto

Tipo de Relación	Producción (pomos)
Tamaño – Recursos Productivos	57,033.20
Tamaño – Mercado	36,000.00
Tamaño - Punto de equilibrio	18,500.32

Elaboración propia

El tamaño – punto de equilibrio representa el límite inferior, ya que es la cantidad mínima de pomos que se debe producir para que el proyecto genere rentabilidad. El tamaño – recursos productivos representa el límite superior, debido a que no se puede producir más de lo que permite la materia prima.

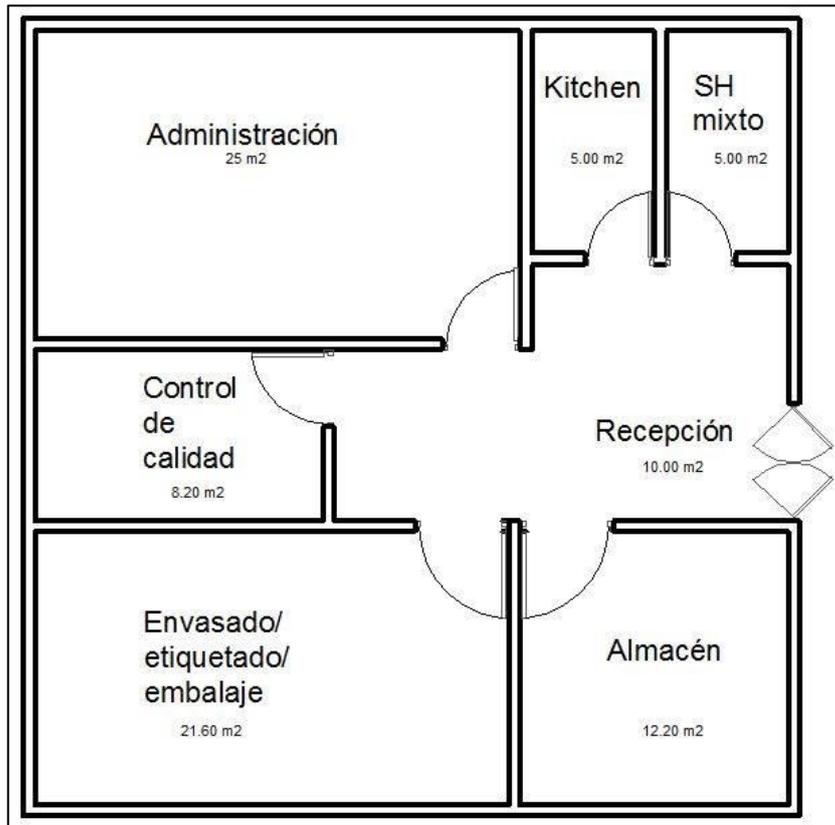
Finalmente, debido a que el tamaño-mercado es mayor al tamaño – punto de equilibrio y menor al tamaño – recursos productivos, el tamaño del proyecto resultante es 36,000 pomos.

7.3 Diseño y distribución de instalaciones

El tamaño del almacén a alquilar será de 100 m² de un solo piso; ya que la producción será tercerizada y no se necesita de un espacio más amplio. A continuación, el plano de la distribución y diseño de la planta.

Figura 7. 2

Diseño y distribución de instalaciones



Elaboración propia

Tabla 7. 6

Distribución instalaciones

Item	Área metro cuadrado	
Área administrativa (oficina para 2 personas)	25.00	m2
Área de envasado, etiquetado y embalaje (1 persona)	21.60	m2
Área de control de calidad (laboratorio 1 persona)	8.20	m2
SSHH mixto	5.00	m2
Kitchen	5.00	m2
Almacén	12.20	m2
Área de recepción	10.00	m2
Área de circulación y muros	13.00	m2
Total	100.00	m2

Elaboración propia

7.4 Localización, maquinarias, equipos y mobiliario.

Macro localización

En la macro localización se buscará la mejor región para la realización de la planta. Se tiene como objetivo evaluar las regiones de Lima y Amazonas.

Tabla 7. 7

Macro-localización

Factor	Peso	Valor	Amazonas	Valor	Lima
			Ponderación		Ponderación
Disponibilidad de materia prima	0.17	4	0.68	1	0.17
Disponibilidad de mano de obra calificada	0.13	2	0.26	4	0.52
Disponibilidad de laboratorios que brinden servicios de tercerización	0.23	1	0.23	4	0.92
Distancia a Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	0.20	1	0.20	4	0.80
Disponibilidad de transporte interno	0.10	3	0.30	4	0.40
Disponibilidad de locales	0.10	4	0.40	3	0.30
Servicios de agua, luz y desagüe	0.07	3	0.21	4	0.28
Total	1.00		2.28		3.39

Elaboración propia

La región seleccionada fue la región de Lima al haber obtenido el mayor puntaje total en la matriz de macro localización.

Micro localización

En la micro-localización se buscará el distrito de la región elegida en la macro localización, Lima, en donde se ubicará la planta. Se tiene como objetivo evaluar 3 potenciales opciones para la ubicación de planta en Lima.

Los distritos evaluados fueron Callao, Ate y La Molina; obteniendo el mayor puntaje el distrito de Ate, distrito donde se localizará la empresa.

Tabla 7. 8

Micro-localización

Factor	Peso	Valor	Ate	Valor	La Molina	Valor	Callao
			Ponderación		Ponderación		Ponderación
Distancia de abastecimiento de materia prima	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Disponibilidad de mano de obra calificada	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Disponibilidad de laboratorios que brinden servicios de tercerización	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15
Distancia a Aeropuerto Internacional Jorge Chávez	0.15	2	0.30	2	0.30	4	0.60
Vías de comunicación	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Disponibilidad de locales	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Alquiler del local	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18
Servicios de agua, luz y desagüe	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Costo y tiempo movilización gerencia a local	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09
Total	1.00		3.19		3.01		2.53

Elaboración propia

Maquinarias

La producción de la crema será tercerizada; por lo cual, las actividades realizadas por la empresa serán las de envasado, etiquetado y embalaje.

- **Envasado**

Dado que el nivel de producción no es alto, no se requiere de automatización. Es por ello, que el proceso de envasado de la crema será semi-automático, para ello se utilizará un dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa.

- **Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa.**

El dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa elegido es de la marca DRAF Pack, modelo DS- SL-1-100. Según Draf máquinas industriales (2016), este dosificador es de acero inoxidable y llena de 12 a 20 envases (de 10-110g) por minuto, esto dependerá de la destreza del operario, densidad del producto y envase. Su precio es de USD 2,400 (incluido IGV).

Para el proyecto, se necesita solo un dosificador; dado que, considerando 6 días laborables por semana de 8 horas cada día, se tendría 192 horas mensuales, equivalentes a 11,520 minutos mensuales. Es decir, se podría envasar 138,240 pomos a 230,400 pomos mensuales en su capacidad máxima. Capacidad más que suficiente para cumplir con la proyección de producción mensual de 1,800 a 3,300 pomos mensuales como máximo, teniendo horas de holgura diaria para que el operario realice otras funciones

Figura 7. 3

Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa DRAF Pack modelo DS- SL-1-100



Fuente: Draf Máquina Industriales. (2016)

- **Colocación de tapa, etiquetado y embalaje**

Las actividades de colocación de tapa, etiquetado como de colocación en caja unitaria y caja master (embalaje final) se realizarán manualmente. Dado que, por la poca cantidad producida no justificaría económicamente la adquisición de maquinaria automática para estos fines; se desaprovecharía en gran medida su capacidad. Además, las actividades mencionadas no requieren de gran esfuerzo manual, por lo cual es viable que el operario de la empresa la realice. Por lo cual, únicamente se adquirirá una etiquetadora manual y una enzunchadora manual del proveedor Antalis Perú. Como se detalla más adelante en la tabla 7.9

Tabla 7. 9

Maquinaria

Item	Cant	Descripción	Proveedor	Costo Unit \$ (+ IGV)	Costo Unit \$ (- IGV)	Costo Total \$	Vida útil	
Área de operaciones y calidad								
Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa		1	Producción : 12 a 20 Envases por minuto (según destreza de operario, densidad de producto y envase)	Draf máquinas industriales	\$2,400.00	\$2,033.90	\$2,033.90	10 años
Etiquetadora manual		1	Etiquetadora Blitz P8 1 línea.	Antalis Perú	\$171.54	\$145.37	\$145.37	10 años
Máquina enzunchadora manual		1	Máquina enzunchadora manual 12mm.	Antalis Perú	\$82.00	\$69.49	\$69.49	10 años

Fuente: Draf máquinas industriales (2016); Antalis Perú (2017)

Elaboración propia

Equipos y Mobiliario

Detalle de los equipos y mobiliarios necesarios por área de acuerdo al número de personas, funciones y necesidades de acuerdo al área.

Tabla 7. 10

Equipos por área

T.C										3.50	
Item	Cant	Descripción	Proveedor	Costo Unit S/.	Costo Unit \$	Costo Unit \$ (- IGV)	Costo Total \$	Vida útil	Fuente		
Gerencia, área administrativa y comercial (3 personas)											
Computadora		1	Intel - Computadora Core i3 4160 3.6 Ghz 4ta Generación 320GB 4GB LED 20" + Teclado + Mouse - Negro	Linio	S/.1,499.00	\$457.01	\$387.30	\$387.30	4 años	https://www.linio.com.pe/p/intel-computadora-core-i3-4160-36-ghz-4ta-generacio-n-320gb-4gb-led-20-teclado-mouse-negro-wxdz3f	
Laptop		1	HP Laptop 14-AC187LA 14" Core i3 500GB 4GB - Blanco	Ripley	S/.1,299.00	\$396.04	\$335.62	\$335.62	4 años	http://www.ripley.com.pe/ripley-peru/hp-laptop-14-ac187la-14-core-i3-500gb-4gb---blanco-2004173989085p	

(continúa)

(continuación)

Impresora		1	Marca: HP Impresora multifuncional - All in one	Linio	S/.139.00	\$42.38	\$35.91	\$35.91	4	años	https://www.linio.com.pe/p/hp-impresora-multifuncional-3545-e-all-in-one-negro-ylf41j
Área de operaciones y calidad (2 personas)											
Balanza electrónica digital para laboratorio		1	Balanza electrónica con capacidad de hasta 5 kg	Balanzas A1	S/.130.00	\$39.63	\$33.59	\$33.59	10	años	http://www.balanzasalectronicas.com/catalogo_balanzas_electronicas.html
Balanza electrónica digital para pesaje		1	Balanza electrónica e- accura con capacidad de hasta 300 kg	Balanzas A1	S/.1,476.00	\$450.00	\$381.36	\$381.36	10	años	http://www.balanzasalectronicas.com/catalogo_balanzas_electronicas.html
Medidor de Ph		1	Medidor de Ph digital	Mercado libre	S/.110.00	\$33.54	\$28.42	\$28.42	5	años	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-419093271-medidor-de-ph-potencimetro-peachimetro-digital-JM

(continúa)

(continuación)

Densímetro		1	Densímetro de laboratorio	Farmacia universal	S/.45.00	\$13.72	\$11.63	\$11.63	5	años	Farmacia universal
Laptop		1	HP Laptop 14-AC187LA 14" Core i3 500GB 4GB - Blanco	Ripley	S/.1,299.00	\$396.04	\$335.62	\$335.62	4	años	http://www.ripley.com.pe/ripley-peru/hp-laptop-14-ac187la-14-core-i3-500gb-4gb---blanco-2004173989085p
Bidones de almacenamiento o 160 litros		5	Bidones de almacenamiento con capacidad máxima de almacenamiento de 160 litros.	Mercado libre	S/.120.00	\$36.59	\$31.00	\$155.02	5	años	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-423997178-cilindro-de-plastico-para-agua-bidones-de-160-lt-220-lt-_JM
Aire acondicionado		1	Electrolux Aire Acondicionado 9,000 BTU EASX09A2RSDQW Blanco	Falabella	S/.1,000.00	\$304.88	\$258.37	\$258.37	10	años	http://www.falabella.com.pe/falabella-pe/product/15673843/Aire-Acondicionado-9,000-BTU-EASX09A2RSDQW-Blanco?navAction=push

(continúa)

(continuación)

Congeladora		1	Congeladora 150L EFCC20 Electrolux	Sodimac	S/.899.00	\$274.09	\$232.28	\$232.28	10	años	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2431777/Congeladora-150L-EFCC20/2431777
-------------	---	---	--	---------	-----------	----------	----------	----------	----	------	---

Fuente: Linio (2017); Ripley (2017); Balanzas A1 (2017); Farmacia Universal (2017); Mercado libre (2017); Falabella (2017); Sodimac (2017)

Elaboración: propia

Tabla 7. 11

Mobiliario por área

T. C										3.28	
Item	Cant.	Descripción	Proveedor	Costo Unit S/	Costo Unit \$	Costo unit \$ (-IGV)	Costo Total \$	Vida útil	Fuente		
Gerencia, área administrativa y comercial (3 personas)											
Escritorio + estante	2	Escritorio estante neptuno nogal	Promart	S/.279.00	\$85.06	\$72.09	\$144.17	10	años	http://www.promart.pe/escritorio-estante-neptuno-nogal-78141/p	

(continúa)

(continuación)

Silla giratoria		2	Silla giratoria Nueva Ginebra Negra	Promart	S/.89.90	\$27.41	\$23.23	\$46.46	10	años	http://www.promart.pe/silla-giratoria-nueva-ginebra-negro/p
Silla visita		1	Asenti sillón fijo iso negro	Sodimac	S/.59.90	\$18.26	\$15.48	\$15.48	10	años	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/search/N-270a?Nrpp=80&Ntt=escritorio&sorter=1
Área de envasado, etiquetado y calidad (2 personas)											
Mesa de trabajo		4	Mesa de trabajo de acero inoxidable 1.5 x 0.6 x 0.9 m	Roma Díaz	S/.590.00	\$179.88	\$152.44	\$609.76	10	años	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-416311606-mesa-de-acero-trabajo-refrigeracion-roma-diaz-_JM
Estante		1	Estante gigante 4 niveles Alto: 196 cm Ancho :183cm Profundidad: 61cm	Sodimac	S/.599.90	\$182.90	\$155.00	\$155.00	10	años	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2249413/Estante-gigante-4-niveles/2249413

(continúa)

(continuación)

Silla		2	Silla de oficina Bucarest	Promart	S/.59.90	\$18.26	\$15.48	\$30.95	10	años	http://www.promart.pe/silla-de-oficina-bucarest-gris/p
Banco		1	Banco metálico negro	Sodimac	S/.24.90	\$7.59	\$6.43	\$6.43	10	años	http://www.sodimac.com.pe/sodimac-pe/product/2339390/Banco-metalico-negro/2339390

Fuente: Promart (2017); Roma Diaz (2017); Sodimac (2017)

Elaboración: propia

Inversión en activos tangibles

Tabla 7. 12

Inversión en activos tangibles

Equipo /Mobiliario	Cnt.	Valor Unitario	Total	Costo instalación	Total + costo instalación	Vida útil meses	Depreciación mensual	Vida útil anual
OFICINA								
Equipo oficina								
Computadora	1	387	387	0	387	48	8	4
Laptop	1	336	336	0	336	48	7	4
Impresora	1	36	36	0	36	48	1	4
Total equipos oficina			759		759		16	
Mobiliario oficina								
Escritorio + estante	2	72	144	0	144	120	1	10
Silla giratoria	2	23	46	0	46	120	0	10
Silla visita	1	15	15	0	15	120	0	10
Total mobiliario oficina			206		206		2	
Total activos tangibles oficina			965		965		18	
PLANTA								
Equipo planta								
Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa	1	2,034	2,034	0	2,034	120	17	10
Etiquetadora manual	1	145	145	0	145	120	1	10
Máquina enzunchadora manual	1	69	69	0	69	120	1	10

(continúa)

(continuación)

Balanza electrónica digital para laboratorio	1	34	34	0	34	120	0	10
Balanza electrónica digital para pesaje	1	381	381	0	381	120	3	10
Medidor de Ph	1	28	28	0	28	60	0	5
Densímetro	1	12	12	0	12	60	0	5
Laptop	1	336	336	0	336	48	7	4
Bidones de almacenamiento 160 litros	5	31	155	0	155	60	2	5
Aire acondicionado	1	258	258	0	258	120	2	10
Congeladora	1	232	232	0	232	120	2	10
Total equipos planta			3,685		3,685		36	
Mobiliario planta								
Mesa de trabajo	4	152	610	0	610	120	5	10
Estante	1	155	155	0	155	120	1	10
Silla	2	15	31	0	31	120	0	10
Banco	1	6	6	0	6	120	0	10
Total mobiliario planta			802		802		7	
Total activos tangibles planta			4487		4487		42	
Total activos tangibles			5,452		5,452		60	

Elaboración propia

Tabla 7. 13

Plan de reinversión de activos tangibles

Plan de inversión	Inversión + costo instalación	Reinversión				
OFICINA						
Inversión equipo oficina	0	1	2	3	4	5
Computadora	387	0	0	0	403	0
Laptop	336	0	0	0	349	0
Impresora	36	0	0	0	37	0
Total equipos oficina	759	0	0	0	789	0
Inversión mobiliario oficina	0	1	2	3	4	5
Escritorio + estante	144	0	0	0	0	0
Silla giratoria	46	0	0	0	0	0
Silla visita	15	0	0	0	0	0
Total mobiliario oficina	206	0	0	0	0	0
Total activos tangibles oficina	965	0	0	0	789	0
PLANTA						
Inversión equipo planta	0	1	2	3	4	5
Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa	2034	0	0	0	0	0
Etiquetadora manual	145	0	0	0	0	0
Máquina enzunchadora manual	69	0	0	0	0	0
Balanza electrónica digital para laboratorio	34	0	0	0	0	0
Balanza electrónica digital para pesaje	381	0	0	0	0	0
Medidor de Ph	28	0	0	0	0	0
Densímetro	12	0	0	0	0	0
Laptop	336	0	0	0	349	0
Bidones de almacenamiento 160 litros	155	0	0	0	0	0
Aire acondicionado	258	0	0	0	0	0
Congeladora	232	0	0	0	0	0
Total equipos planta	3,685	0	0	0	349	0
Inversión mobiliario planta	0	1	2	3	4	5
Mesa de trabajo	610	0	0	0	0	0
Estante	155	0	0	0	0	0
Silla	31	0	0	0	0	0
Banco	6	0	0	0	0	0
Total mobiliario planta	802	0	0	0	0	0
Total activos tangibles planta	4,487	0	0	0	349	0
Total activos	5,452	0	0	0	1,138	0

Elaboración propia

Tabla 7. 14

Valor en libro vs valor de mercado de activos tangibles

Plan de inversión	Valor en libros	Valor de mercado
OFICINA		
Inversión equipo oficina		
Computadora	302	300
Laptop	262	270
Impresora	28	30
Total equipos oficina	592	600
Inversión mobiliario oficina		
Escritorio + estante	72	80
Silla giratoria	23	30
Silla visita	8	10
Total mobiliario oficina	103	120
Total activos tangibles oficina	695	720
PLANTA		
Inversión equipo planta		
Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa	1017	1100
Etiquetadora manual	73	80
Máquina enzunchadora manual	35	50
Balanza electrónica digital para laboratorio	17	20
Balanza electrónica digital para pesaje	191	200
Medidor de Ph	0	0
Densímetro	0	0
Laptop	262	250
Bidones de almacenamiento 160 litros	0	0
Aire acondicionado	129	150
Congeladora	116	120
Total equipos planta	1,839	1,970
Inversión mobiliario planta		
Mesa de trabajo	305	30
Estante	77	220
Silla	15	220
Banco	3	220
Total mobiliario planta	401	690
Total activos tangibles planta	2,240	2,660
Total activos	2,934	3,380

Elaboración propia

Inversión en activos intangibles

Tabla 7. 15

Inversión en activos intangibles

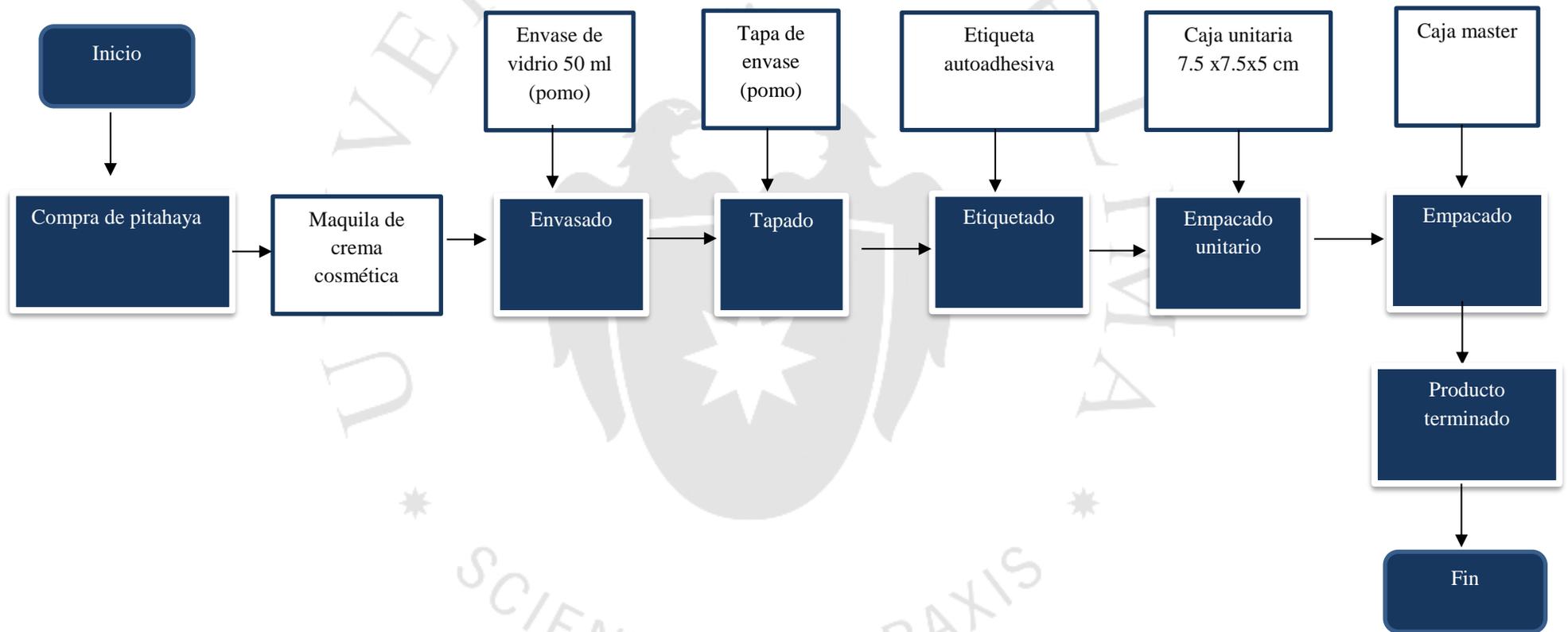
Activo Intangible	Cantidad	Valor Unitario	Total	Vida útil	Amortización mensual	Amortización anual
Fórmula magistral	1	2,000	2,000	60	33	5
Certificado Halal	1	2,500	2,500	60	42	5
Patente fórmula crema Perú	1	328	328	60	5	5
Patente fórmula crema Turquía	1	1,250	1,250	60	21	5
Patente marca Perú	1	138	138	60	2	5
Certificado NSO Digemid Cosmético	1	361	361	60	6	5
Análisis de estabilidad	1	85	85	60	1	5
Licencia de funcionamiento + defensa civil	1	106	106	60	2	5
Notaria	1	127	127	60	2	5
Traductor	1	80	80	60	1	5
Abogado	1	100	100	60	2	5
Office 365 empresa	3	425	1,275	60	21	5
Antivirus Norton Security plus (5 dispositivos)	1	165	165	60	3	5
Servicio tercerizado de mano de obra estacionalidad (Pre- operativo-octubre)	1	290	290	60	5	5
Gastos indirectos de fabricación (pre- operativo - 3 meses)	1	1,157	1,157	60	19	5
Gastos de ventas (pre-operativo- 3 meses)	1	782	782	60	13	5
Gastos administrativos (pre-operativo- 3 meses)	1	898	898	60	15	5
Gastos de promoción (pre-operativo - 3 meses)	1	16,225	16,225	60	270	5
Alquiler (pre-operativo- 3 meses)	1	1,500	1,500	60	25	5
Sueldo operario (pre-operativo- 3 meses)	1	1,129	1,129	60	19	5
Sueldo gerente de operaciones y calidad (pre-operativo- 3 meses)	1	4,158	4,158	60	69	5
Sueldo gerente de marketing y ventas (pre- operativo -3 meses)	1	4,160	4,160	60	69	5
Sueldo gerente general (administración) (pre-operativo-3 meses)	1	5,346	5,346	60	89	5
TOTAL			44,162		736	

Elaboración propia

7.5 Diagrama de flujo del proceso de producción y tecnología

Figura 7.4

Diagrama de flujo de proceso



Elaboración propia

El flujo del proceso inicia con la adquisición de la pitahaya a la Asociación Flor de la pitahaya, se procede a pesarla, para posteriormente ser pelada, obteniendo la pulpa de pitahaya, la cual en los meses de estacionalidad se conservará bajo refrigeración a -20° centígrados, con el fin de que se preserven en perfectas condiciones hasta el momento en que sea utilizada en la maquila. Cabe resaltar que la pulpa de la pitahaya puede permanecer en perfectas condiciones hasta por un año congelada.

La producción de la crema cosmética será tercerizada; a cargo del laboratorio Corporación Ylv S.A.C, con un costo de \$3.05 por pomo, que incluye el uso de aditivos naturales especificados bajo fórmula, como la vitamina A y vitamina E.

Para la elaboración de la crema, el laboratorio procede a pesar las cantidades de los ingredientes a utilizar de acuerdo a fórmula. Posteriormente, se procede al lavado de la pitahaya. Ya en una zona estéril dentro del laboratorio y con todos los utensilios y recipientes desinfectados, se procede a la elaboración del extracto de pulpa de pitahaya. Para luego ser mezclado con una crema base realizada previamente por el laboratorio, la cual no contiene alcohol ni ingredientes derivados del cerdo cumpliendo los requisitos de la certificación halal. Por ello, la crema base contendrá glicerina vegetal la cual actúa como sustituta del alcohol y a su vez facilita la absorción de la crema y humecta la piel. Esta crema base a su vez no contiene aromas ni colorantes. Se añade aditivos como conservantes naturales, vitaminas A y E. El siguiente paso es la agitación hasta que la mezcla sea uniforme, para así luego ser filtrado, obteniendo una crema cosmética lisa y sin grumos. Antes de finalizar, se introduce el producto en una autoclave en donde se mantiene el producto a temperaturas elevadas durante algunos minutos a fin de esterilizar el producto.

Finalmente, con la crema lista, el laboratorio antes de entregarnos la crema realiza tres pruebas: la medición de PH, la prueba de conductividad y la prueba de aspecto y calidad de los diferentes ingredientes. Las mismas que son realizadas por nuestro departamento de calidad al momento de recibir los lotes de maquila, asegurando la calidad de la misma y verificando la validez de los certificados del productor.

Una vez pesado y realizadas las pruebas de calidad, procedemos a esterilizar los envases y el dosificador para así proceder a verter la crema en el dosificador y envasar la crema en envases de vidrio. A continuación, se tapa el envase y se coloca el etiquetado con la fecha de caducidad. Estos pomos son empacados en cajas unitarias de

7.5 x 7.5x5 cm y estos a su vez en una caja master. Para finalmente ser almacenados en anaqueles hasta el momento de su comercialización.

7.6 Descripción de productos, presentaciones, empaque, patentes, certificaciones, autorizaciones sanitarias, etc.

La empresa cuenta con un único producto: Phoenix helal anti-aging krem, una crema antiarrugas halal a base de pitahaya amarilla (*Selenicereus Megalanthus*; *Cereus megalanthus*; *Cereus triangularis*); la cual se comercializará en una única presentación de 50ml. El envase serán pomos de vidrio, los cuales serán colocados en cajas unitarias 7.5 x 7.5 x5 cm de cartón reciclable.

La crema estará patentada en Perú, bajo indecopi, con costo de la patente en Perú es de \$307. Así como en el país de destino en donde se comercializará el producto, Turquía. El costo de la patente en Turquía es de \$1,250. Ambos costos se encuentran comprendidos en los gastos pre-operativos del proyecto.

La crema contará con la certificación halal a fin de garantizar que el producto fue elaborado cumpliendo las leyes del Corán. Este costo está considerado dentro de los gastos pre-operativos del proyecto.

También, contará con el certificado de origen a fin de acogerse a los beneficios del SGP que brinda Turquía a Perú. El cual está considerado en los gastos de distribución, dado que se tiene que gestionar por embarque. A continuación, un mayor detalle de la certificación halal y el certificado de origen:

Certificación Halal

La Certificación Halal es un proceso mediante el cual se garantiza la calidad y/o las características de un producto final según lo establecido en el reglamento de uso Halal dentro de las leyes dietéticas del Islam, suscrito en el sagrado Corán (Halal Perú, 2015).

El término Halal comprende un sentido amplio y se refiere a todo lo que está religiosamente permitido, por tanto, es benéfico y saludable para el consumo del ser humano, propiciando y elevando una mejora de la calidad de vida. Específicamente se

podría traducir como lo permitido, autorizado, saludable, ético o no abusivo (Halal Perú, 2015).

El tiempo que demora la tramitación de la certificación de un producto nuevo es variable, en general puede considerarse un periodo de tiempo de entre uno y tres meses dependiendo de la cantidad de productos, ingredientes y complejidad de cada proceso (...) (Halal Perú, 2015).

A continuación, se presenta el flujograma del proceso para obtener la certificación halal.

Tabla 7. 16

Flujograma del proceso de certificación halal



Fuente: Halal Perú. (2016)

El costo de la certificación Halal, según la entrevista realizada a Sandro Monteblanco (CEO & Six Sigma BB de certificaciones Internacionales de calidad) por el programa Rumbo Económico en Canal N, varía dentro de un rango de \$1,500-\$3,500, hasta un máximo de \$6,000. Esto dependerá del número de ingredientes del producto. (Monteblanco, 2011)

Figura 7. 5

Certificación halal Perú



Fuente: Halal Perú. (2016)

Certificado de Origen

En el caso de Perú, el certificado de origen se puede solicitar en la Asociación de Exportadores (ADEX), Cámara de Comercio de Lima, la Sociedad Nacional de Industrias, las cuales están autorizadas para la emisión de dichos documentos por delegación de funciones concedidas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (Andrades Sosa, 2012)

Los documentos para tramitar un certificado de origen, son los siguientes:

- Declaración Jurada de Origen: Su período de validez es máximo de dos años, la cual deberá de ser registrada en la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE seleccionando a la Cámara de Comercio de Lima como la entidad certificadora.
- * Certificado de Origen debidamente llenado. *
- Factura de exportación o boleta de venta completa y legible, la cual se adjunta al certificado. (Cámara de Comercio de Lima, 2016)

El tipo de certificado de origen que aplica para el presente proyecto es el “*Formato A – Sistema General de Preferencias: destinado para las exportaciones que gozan del Sistema Generalizado de Preferencias – SGP-*” (Andrades Sosa, 2012)

Tabla 7. 17

Certificado de Origen SGP Turquía

Régimen Preferencial	Normativa en Materia de Origen	Formato de Certificado de Origen
Sistema Generalizado de Preferencias con Turquía	Reglamento SGP	Instrucciones- Página 119 Inglés –Página 121 (Form A)

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, MINCETUR. (2016)

El costo del certificado de origen es el siguiente:

- El derecho de trámite por el Certificado de Origen para el año 2016 es de S/. 42.48 que corresponde al 0.935% de la UIT más IGV; monto establecido en el TUPA del MINCETUR (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

7.7. Programa de Producción: utilización de capacidad instalada propia o de terceros, control de producción, asignación de recursos, control de reproceso, tiempos muertos y devoluciones por defecto.

Dado que la producción será tercerizada, no se puede proceder a medir la utilización de la capacidad instalada de terceros, ni medir los tiempos muertos de la producción. Sin embargo, la empresa realizará un control de la crema para asegurar que la calidad de esta, en términos de textura, color y calidad, cumpla con las especificaciones y sea uniforme.

Asimismo, una vez envasado y etiquetado se controlará que el contenido neto del producto cumpla con lo estipulado en la etiqueta.

7.8. Sistema de control de procesos, calidad y costos operativos

Como se indicó anteriormente, se realizará el control de calidad respectivo de la crema al momento de la recepción y antes de su salida de planta, para así asegurar cumpla con las especificaciones establecidas y su calidad sea uniforme.

Para evaluar la calidad de las cremas cosméticas se aplica las siguientes pruebas:

- Contenido neto

- Información al consumidor
- Conservación del producto
- Calidad sanitaria
- Veracidad del etiquetado
- Irritación en la piel
- Grado de penetración de la crema en la piel (PROFECO, 2012)⁴⁵

Esta información puede ser complementada con el capítulo XI: plan de gestión de calidad

7.9. Logística, gestión de existencias, compras, logística de entrada y salida, distribución de productos.

- **Logística de entrada o aprovisionamiento**

- Analizar requerimientos de compras y proveedores
- Abastecimiento de pitahaya:

Dado la estacionalidad de la pitahaya en los meses de enero, febrero, noviembre y diciembre; nos abasteceremos de la materia prima principal en los meses de marzo a octubre. Dado que la producción de la maquila será mensual, la pitahaya almacenada en los meses de estacionalidad será pelada y se conservará bajo refrigeración hasta el momento en que sea utilizada en la maquila.

- Pesaje de pitahaya
- Abastecimiento maquila: mensual
- Recepción de maquila y materiales de empaque
- Control de calidad de insumos

- **Logística de producción**

- Envasado
- Etiquetado
- Embalado

- **Logística de salida**

⁴⁵ PROFECO: procuraduría federal del consumidor de México.

- Almacenamiento
- Transporte interno al aeropuerto Jorge Chávez
- Exportación

7.10. Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo, seguridad y salud en el trabajo.

Gestión de mantenimiento correctivo y preventivo

Se realizará anualmente mantenimiento preventivo y correctivo del dosificador semiautomático de semi-líquidos, con el fin de no presentar problemas al momento de su uso, así como para prolongar la vida útil de la maquinaria. Este mantenimiento será ejecutado por la empresa proveedora de la maquinaria: Draf máquinas industriales.

Vías de acceso y señalización

A fin de garantizar la seguridad y evitar accidentes, se deben identificar las vías de acceso y colocar una señalización adecuada.

Tabla 7. 18

Vías de acceso y señalización

T.C				3.28				
Vías de acceso y señalización	Ubicación	Imagen	Descripción	Proveedor	Cant.	P.Unit S/	P. Unit \$	P. Total \$
Botiquín	Área de envasado y etiquetado.		Botiquín emergencia 20x25x10cm	Sodimac	1	S/.32.90	\$10.03	\$10.03
			Señal botiquín 22.5 x 15cm	Sodimac	1	S/.8.90	\$2.71	\$2.71

(continúa)

(continuación)

Extintor	Área de envasado y etiquetado.		Extintores PQS ABC 2 kg	Sodimac	2	S/.47.90	\$14.60	\$29.21
			Señal extintor 30 x 20 cm	Sodimac	2	S/.5.70	\$1.74	\$3.48
Salida de emergencia	Puerta de salida		Señal salida evacuación	Sodimac	1	S/.5.30	\$1.62	\$1.62
Zona segura en caso de sismos	Zona indicada como segura por Indeci		Señal zona segura en caso de sismos	Sodimac	2	S/.12.90	\$3.93	\$7.87
Riesgo eléctrico	Tablero de luz		Señal riesgo eléctrico	Sodimac	1	S/.5.30	\$1.62	\$1.62
Uso obligatorio de guantes	Área de envasado , etiquetado y laboratorio		Señal uso obligatorio de guantes	Promart	1	S/.3.00	\$0.91	\$0.91
Prohibido fumar	En todo el local		Señal prohibido fumar	Sodimac	2	S/.8.10	\$2.47	\$4.94

Fuente: Sodimac (2017); Promart (2017)

Elaboración propia

Uso de elementos de seguridad personal

En cuanto al uso de equipos de protección personal (EPP) al no contar con un riesgo alto, los requerimientos tienen un propósito más para asegurar la higiene y calidad que de protección.

Tabla 7. 19

Elementos de protección e higiene personal

T. C					3.28			
Protección e higiene	Usuarios	Material	Imagen	Recomendaciones /uso	Proveedor	Precio Unit S/	Precio Unit US\$	Fuente
Gorro desechable	Operario y laboratorio	Propileno estilo acordeón color blanco		Debe de usarse con todo el cabello recogido para evitar su contacto con el producto.	Mercado libre	S/.0.13	\$0.04	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-421112522-mascarillas-guantes-y-gorros-descartables-_JM
Guantes desechable	Operario y laboratorio	Látex natural empolvado		Talla apropiada del usuario. De uso desechable. Si se encuentran rotos, rasgados o sucios no deben ser utilizados.	Promart	S/.0.13	\$0.04	http://www.promart.pe/guantes-de-latex-x-100-unidades-t-l/p

(continúa)

(continuación)

Guantes desechable	Operario y laboratorio	Nitrilo Clorinado		Ideal para la manipulación de productos grasientos. Adecuado para contactos con aceites y grasas de origen vegetal. Talla apropiada del usuario.	Promart	S/.6.69	\$2.04	http://www.promart.pe/guante-de-nitrilo-reforzado-t9-verde/p
Mascarilla desechable	Operario y laboratorio	Propileno		Goma de protección por detrás de las orejas. Protección respiratoria. Descartable.	Mercado libre	S/.0.18	\$0.05	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-421112522-mascarillas-guantes-y-gorros-descartables-_JM
Bata de laboratorio	Laboratorio	Poliéster y algodón		Manga larga, con bolsillos.	Mercado libre	S/.29.66	\$9.04	http://articulo.mercadolibre.com.pe/MPE-421009983-guardapolvos-batas-y-mandiles-de-laboratorio-ninos-adulto-_JM

Fuente: Promart (2017); Mercado libre (2017)

Elaboración propia

7.11. Descripción de las principales herramientas de control

A continuación, se detallarán los principales indicadores de control para el área de producción.

- Porcentaje de reclamos anuales

Fórmula = N° de reclamos anuales / N° Total de productos producidos anual

- Porcentaje de entregas dentro de plazos acordados

Fórmula = N° de entregas dentro de plazo acordado / N° Total de entregas anuales

Asimismo, en el capítulo XI: plan de calidad se podrá encontrar a las herramientas de control referidas a la calidad de la producción

7.12. Principales factores claves de éxito a controlar

Los principales factores claves de éxito a controlar, que no se encuentran bajo la ejecución de la empresa, es la relación de abastecimiento con el proveedor de la materia prima y con el operador de la maquila de la crema cosmética.

En el caso de la maquila, el área de calidad de la empresa deberá controlar a través de pruebas de pH, viscosidad, densidad, olor, conductividad y aspecto de la muestra cumplan con las especificadas en la fórmula.

Adicionalmente se debe controlar a nivel interno de la empresa, el correcto envasado y etiquetado del producto. Este control será realizado por el Gerente de operaciones y calidad.

CAPÍTULO VIII: PLAN DE MARKETING

8.1 Objetivos de Marketing

- Fidelizar a 20% de los clientes de la empresa al finalizar el quinto año.
- Obtener un nivel de satisfacción del cliente del 80 % para el quinto año.
- En el quinto año realizar un plan de investigación de mercados para el ingreso a nuevos mercados y otras regiones de Turquía a ejecutarse en el sexto año.
- Llegar a participar en la feria “Beautyworld Middle East” en el quinto año.
- Obtener una participación de mercado de 1.2% en un periodo de 5 años
- Lograr el posicionamiento de la marca en 2 años

8.2 Mercado potencial y objetivo

Mercado potencial

Mujeres turcas que habitan en Estambul de entre 25 y 54 años pertenecientes a la población económicamente activa, que consumen una vez al mes productos para el cuidado de la piel, profesan la religión musulmana y se encuentran en los niveles socioeconómicos A, B y C. Este mercado potencial está conformado por 931,340 mujeres.

Mercado objetivo

El mercado objetivo para el primer año está previsto ser de 0.82% del mercado potencial anteriormente expuesto. Esto se traduce en 7,600 mujeres con una demanda potencial anual de 22,800 pomos de crema antiarrugas.

8.3 Segmentación

Geográfica

- País: Turquía
- Región: Mármara

- Ciudad: Estambul
- Urbana/ rural: Urbana

Demográfica

- Edad: 25-54 años
- Género: Femenino
- Estrato socioeconómico: A, B y C
- PEA: Sí
- Religión: musulmana

Psicográfica

- Estilo de vida: LOHAS (basado en la salud y la sostenibilidad), basado en los valores del Corán.
- Personalidad: medioambientalista, consumidora consiente e informada, en búsqueda de la novedad
- Valores: halal, no testado en animales, amigable con el medio ambiente, ético.

Conductual

- Tasa de uso: 3 cremas al año
- Frecuencia de uso: rutina diaria
- Grado de lealtad: medio
- Sensibilidad al precio: baja ante productos amigables con el medio ambiente
- Lugar de compra: tiendas de cosmética multimarca, farmacias
- Beneficios esperados: lucir bella y joven tanto en el exterior como en el interior respetando su religión, cultura y valores

A su vez, para efectos del plan de marketing este se pasará a dividir en tres segmentos de acuerdo al grupo de edad al que pertenecen, debido a que el grupo demográfico es amplio y las características específicas de acuerdo al grupo de edad al que pertenecen difieren en términos de canales de comercialización y promoción.

- Jóvenes : 25 a 29 años, representa el 20.76% del mercado objetivo.
- Adultas jóvenes : 30 a 40 años, representa el 40.14% del mercado objetivo.
- Adultas : 41 a 54 años, representa el 39.10% del mercado objetivo.

8.4 Posicionamiento

- Producto natural y eco-amigable; con la menor cantidad de químicos pesados y con un envase y embalaje reciclable congruente con su política medioambiental, la cual no ha sido testada en animales y reconoce el comercio justo.
- Producto halal, permitido bajo las leyes del Corán; apto para el uso de mujeres musulmanas.

8.5 Desarrollo del plan de Marketing

Se utilizará la estrategia de penetración de mejora de producto, con lo cual se está introduciendo al mercado un producto con mejoras en comparación con los productos actualmente comercializados. El producto como ya fue mencionado anteriormente no sólo será una crema antiarrugas, sino que esta será natural, halal, no testada en animales y envase y embalaje reciclable.

8.5 Postura competitiva

La postura competitiva que adoptará *The Phoenix Skincare* será la de especialista en nicho. Para ello optará por diferenciarse de la competencia al especializarse en el segmento de cosmética halal natural.

8.6 Producto

El producto es una crema anti-envejecimiento cuyo ingrediente principal es la pitahaya amarilla (*Selenicereus Megalanthus*; *Cereus megalanthus*; *Cereus triangularis*), fruta que contiene propiedades antiarrugas debido a su capacidad antioxidante probada bajo estudio científico como se puede ver en el *punto 3.1* del presente documento. Asimismo, en la *tabla 3.2* se podrá encontrar detalladamente la composición de la variedad amarilla.

La crema anti-envejecimiento contará con la certificación halal. Por otro lado, el producto no será testado en animales.

Ficha técnica del producto

A continuación, se presenta a detalle la ficha técnica del producto.

Tabla 8. 1

Ficha Técnica

Ficha Técnica	
Nombre producto:	Crema anti-envejecimiento a base de pitahaya amarilla.
Indicado para:	Apto para todo tipo de piel. En especial para pieles secas y propensas a arrugas.
Presentación:	50 ml
Beneficios:	<ul style="list-style-type: none">· Alimenta, hidrata y regenera eficazmente la epidermis· Neutraliza los radicales libres· Reduce las arrugas existentes y previene su formación· Ayuda a mantener un adecuado nivel de hidratación
Ingredientes activos:	Selenicereus Megalanthus (pitahaya amarilla)
Composición:	Agua destilada ;Selenicereus Megalanthus (pitahaya amarilla) extracto de fruta; Babadensis (Aloe Vera) extracto de hoja ; Licitina (de soya); Glicerina vegetal; Tampón de citato (monoaminico y diamino) ;Vitamina E , Vitamina A.
Modo de empleo:	Para obtener los mejores resultados, aplique dos veces al día a la piel seca y limpia. Preferiblemente utilizar después de limpiar y tonificar la piel.
Edad recomendada:	20 +

Elaboración propia

La marca

Para la decisión del nombre de la marca se tomaron ciertos aspectos en consideración:

- Nombre en inglés; para que así sea fácil su introducción tanto en Turquía como a futuro en cualquier otro mercado.
- Nombre corto y fácil de recordar.
- Nombre original.
- Nombre que aluda al producto y a la actividad promocional.

Tomando en cuenta las consideraciones antes mencionadas, la marca del producto será Phoenix, palabra que se encuentra en el idioma inglés y que significa Fénix. Se escogió la palabra Phoenix debido a que la actividad

promocional utilizará como imagen al ave fénix; ya que a nivel mundial se conoce la leyenda de esta ave mitológica la cual resurge de sus propias cenizas y se la asocia con el rejuvenecimiento.

El primer lema debajo de la marca será *Mystic secret* evocando el misterioso secreto del ave fénix para mantenerse siempre joven; seguido de un segundo lema que se encontrará en turco, para así generar la idea de personalización hacia el mercado que se dirige el producto. El lema será *Doğal helal anti-aging krem* que significa crema antiarrugas halal y natural.

Figura 8. 1

Flyer con diseño de logo de la marca y empresa



Elaboración propia

Envase

Para ser coherentes con los valores que engloba la empresa, el envase será reciclable para lo cual este será de vidrio. A su vez, el vidrio a comparación del plástico no permitirá la contaminación de la crema.

Por otro lado, la vistosidad del envase es parte importante de la decisión de compra, por ello el envase será llamativo. El modelo que se presenta acá es referencial, se busca que tenga los colores de la marca: rojos, naranjas y dorados. Esto para evocar a los colores del ave fénix, así como a la pitahaya.

Figura 8. 2

Diseño modelo de envase de vidrio final



Elaboración propia

La capacidad del envase es de 50 ml, como comúnmente se comercializan las cremas anti-envejecimiento de la competencia. El proveedor elegido es la empresa Ciplast Perú.

Tabla 8. 2

Cotización envase de vidrio

Código	Descripción	Piezas por caja (mll)	Precio Millar (sin igv)	Precio caja (sin igv)
SET-4253	Set,jars/caps, glass, thick Wall round,metal shelled, White glass inner, caps,metal shelled, shiny gold top, foam liner	0.560	\$1,020.00	\$571.20

Fuente: Ciplast Perú, proporcionada por Zulema Pastor Leo. (2016)

Figura 8. 3

Contacto de atención en Ciplast Perú



Fuente: Ciplast Perú. (2016)

Embalaje

En el caso del embalaje, serán cajas unitarias de 7.5 x 7.5 x5 cm de cartón reciclable y contará con certificación PEFC⁴⁶ y FSC⁴⁷.

La empresa proveedora escogida es *cimagraf*, empresa peruana de servicios gráficos que cuenta con empaques a base de “materiales certificados: cartones certificados manejados de manera sustentable PEFC y FSC y tintas ecológicas TOYO INK y SOYINK (...)” (Cimagraf, 2015).

El tipo de caja que se seleccionó es el de cierre automático. A continuación una imagen 3D de la caja de cierre automático, la cual se adaptará a las medidas establecidas por la empresa.

Para realzar la impresión en la caja y dar un aspecto más sofisticado y atractivo al consumidor tendrá un acabado con contraste de brillo uv sectorizado.

Por otro lado, según Actualidad Empresarial (2009), en cuanto a restricciones recomendadas para empaques, según destino; se recomienda que: para los países musulmanes se use con cuidado el color verde debido a que es un color sagrado.

⁴⁶ Programa de reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal.

⁴⁷ Consejo de Administración Forestal. Específicamente la certificación a la que hacen mención es la Certificación de Cadena de Custodia para verificar que los productos realmente hayan sido producidos con materiales FSC.

Etiquetado

Las etiquetas autoadhesivas que irán colocadas en el pomo (envase) serán también elaboradas por la empresa *cimagraf*. La presentación de estas etiquetas proporcionadas por el proveedor es en rollos y el tipo de etiqueta a elegir será la convencional.

Asimismo, el etiquetado en las cajas unitarias (embalaje) será realizado por la misma empresa, pero en este caso irá impreso en la caja.

Para el etiquetado se seguirá las indicaciones del artículo 9 de la Regulación en cosméticos turca que se encuentra en el *anexo 3* del presente documento. Asimismo, este deberá contener los símbolos que se presentan a continuación.

Tabla 8. 3

Símbolos a colocar en la etiqueta

Descripción	Símbolo	Descripción	Símbolo
Caducidad		Punto verde	
No testeado en animales		Contenido neto	
Más información		Halal	

Fuente: Outletmaquillaje (2014); Singuladerm (2016)

8.7 Precio

La estrategia de precio psicológico que empleará la empresa será la de prestigio; debido a que al tratarse de un producto cosmético el precio está directamente relacionado con la percepción del cliente acerca de la calidad del producto. Por lo cual, el producto no podrá tener un precio bajo ni basarse en una estrategia de precios bajos, pues al ser un producto con valor agregado no busca ser asociado con un producto de consumo masivo.

Dado que se ha evidenciado, que en el mercado de destino “hubo un cambio de consumo de productos cosméticos masivos a productos Masstige⁴⁸, en línea con las mejores condiciones económicas” (Euromonitor International, 2014); apuntaremos a tener un precio en el rango de los precios de los productos Masstige ofrecidos en el mercado turco. Para lo cual, el método de determinación de precios a utilizar será el de pricing. El precio del producto es de 12.8 dólares americanos, con un margen de 25%.

Dado que se tiene dos canales de distribución, tiendas cosméticas multimarca con un solo intermediario en la cadena y distribución en farmacias con dos intermediarios en la cadena, la utilidad en el primer caso será de 25% y en el segundo de 15% para el distribuidor y 10% para las farmacias; ofreciendo una utilidad atractiva y superior al promedio de utilidad en el mercado de destino.

El precio de la crema para el consumidor final, después de aplicarse el impuesto selectivo al consumidor SCT de 20% y el IVA de 18%, es de aproximadamente \$22.6 dólares; equivalentes a 79 liras turcas.⁴⁹

Tabla 8. 4

Determinación de precio consumidor final en tiendas de cosméticos multimarca

Distribución en tiendas cosméticos multimarca		Utilidad esperada
Precio CPT	12.80	25.00%
Intermediario 1	3.20	25.00%
Cliente Final	16.00	
SCT (ISC)	3.20	20%
IVA	3.46	18%
Precio consumidor final	22.66	

Elaboración propia

Tabla 8. 5

Determinación de precio consumidor final en farmacias

Distribución en farmacias		Utilidad esperada
Precio CPT	12.80	25.00%
Intermediario 1	1.92	15.00%

⁴⁸ Productos cosméticos de nivel medio.

⁴⁹ Para efectos de este proyecto el tipo de cambio a utilizar será de 1 USD = 3.50 TRY; 1TRY = 0.2857USD

Intermediario 2	1.472	10.00%
Cliente Final	16.19	
SCT (ISC)	3.24	20%
IVA	3.50	18%
Precio consumidor final	22.93	

Elaboración propia

Política de Pago

El medio de pago internacional a utilizar será una carta de crédito o *letter of credit* (L/C) irrevocable y a la vista contra entrega de documentos y con un plazo de pago de 30 días; debido que de esta forma aseguramos el pago.

La producción será financiada al 100% por la empresa, por lo cual no se pedirá adelanto y se dará crédito a 30 días.

Los préstamos adicionales que se muestran en los EEFF son para cubrir déficits de caja de algunos meses que se dan en el primer año de operaciones.

8.8 Plaza

Canal de comercialización

Se utilizará la estrategia de distribución selectiva, por lo cual irá dirigido a un número reducido de comercios minoristas, estos serían; tiendas multi-cosméticos y farmacias.

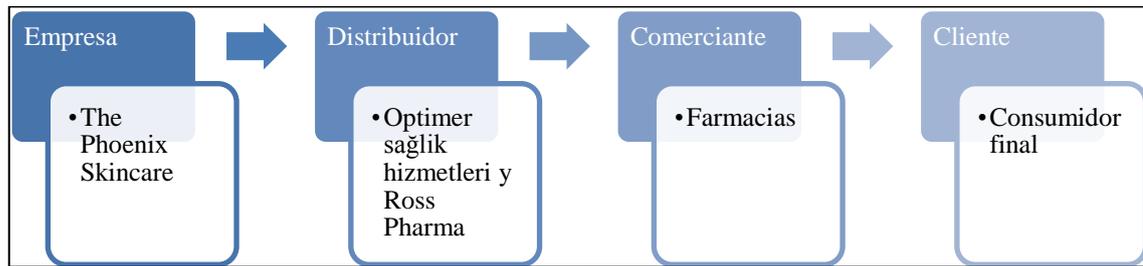
El costo de los canales de distribución, tiendas cosméticas multimarcas con un solo intermediario en la cadena será de 14% del precio final del producto y distribución en farmacias con dos intermediarios en la cadena será de 8% para el distribuidor y 6% para las farmacias. Equivalente a \$3 dólares por pomos en el caso de las tiendas cosméticas multimarcas y \$1.8 y \$1.3 dólares por pomos en el caso del distribuidor (sector farmacias) y farmacias respectivamente.

Los distribuidores seleccionados para la distribución en farmacias son: Optimer sađlik hizmetleri y Ross Pharma; y para tiendas multimarca: Sephora y Watsons. Para mayor detalle remitirse al punto 3.7.2.

A continuación, se presenta el canal de comercialización:

Tabla 8. 6

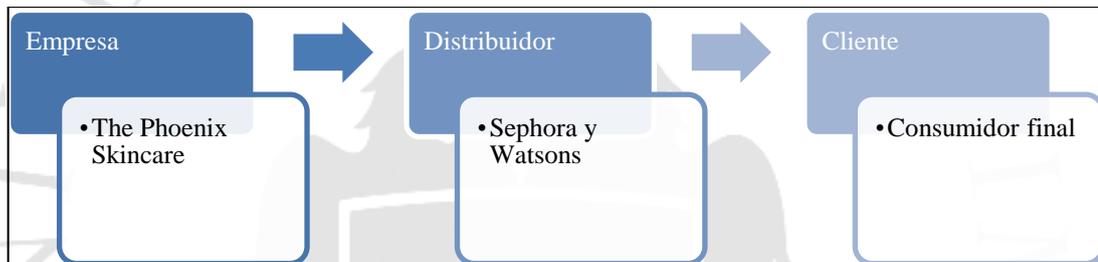
Canal de comercialización en el caso de distribución en Farmacias



Elaboración propia

Tabla 8. 7

Canal de comercialización en el caso de distribución en tiendas de cosméticos multi-marca



Elaboración propia

8.9 Promoción

Mensaje

La estrategia de comunicación elegida para la empresa es la estrategia Pull. Es decir, el mensaje promocional de la marca irá dirigido al consumidor final para de esta forma los distribuidores deban abastecerse del producto para satisfacer la demanda por parte de sus clientes.

Identidad visual

Es la estética de la comunicación de la empresa, en la que comprende el diseño del logo, el símbolo, diseño, tipografía e imágenes. Esta será realizada por el área de marketing de la empresa. Los colores a utilizar en la identidad visual de la empresa

serán rojo, naranja, dorados y amarillos; colores que aluden a los colores del ave fénix y a la pitahaya.

Figura 8. 4

Tarjeta de presentación



Elaboración propia

Publicidad

En cuanto a la publicidad, el medio a utilizar dependerá del segmento de edad al cual va dirigido.

Marketing directo

- Página web y redes sociales

Esta estrategia de promoción de community manager irá dirigida principalmente al segmento de 25- 30 años, incluyendo en menor medida al segmento de 31-40 años.

La principal red social a utilizar será *Facebook*, esto debido a que una investigación reciente llevada a cabo por el *Ministerio de Juventud y Deportes* reveló que Facebook es el sitio de redes sociales más populares entre los adultos jóvenes [se refiere a jóvenes de Turquía]. Casi el 91% de los usuarios de medios sociales entre 25-29 años de edad en la encuesta dijeron que usan Facebook y que accedan a la web con mayor frecuencia desde la tarde hasta la medianoche. Por lo general, los consumidores utilizan Facebook para encontrar comentarios de los productos que ya poseen o que están considerando comprar. (...) poco más del 87% de los adultos jóvenes accede a los sitios de medios sociales todos los días. (...) (Euromonitor International, 2014).

En Facebook, se publicará fotos del producto, anuncios, se compartirá videos con la campaña publicitaria, así como videos resaltando las bondades de la crema antiarrugas, las actividades de responsabilidad social y ambiental detrás de la empresa, videos instructores que enseñen la correcta aplicación de la crema y tips caseros para potenciar su aplicación y se incentivará a las seguidoras a compartir las publicaciones de la empresa con sus amigas.

Dado que contar con una cuenta de Instagram es gratuita, se tendrá una, ya que es una importante red de difusión visual, por lo cual en ella se compartirán fotos del producto, se podrá conseguir seguidoras, y realizar concursos para involucrarlas con la marca. Los concursos serán trimestrales y tendrán un presupuesto de 50 dólares por concurso, es decir anualmente se destinarán 200 dólares en premios.

Figura 8. 5

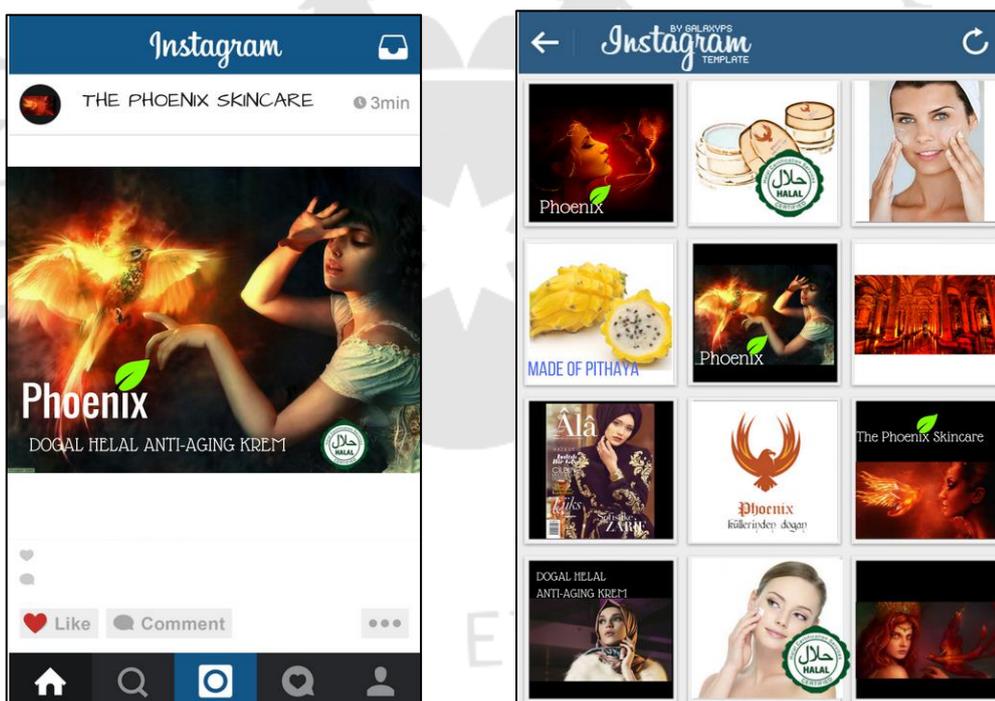
Fan page en Facebook



Elaboración propia

Figura 8. 6

Página de Instagram de la empresa



Elaboración propia

Igualmente se contará con una página web, en la cual se detallarán las características del producto, un mapa interactivo de donde adquirirlas en Estambul, fotos y videos del producto, misión, visión y valores de la empresa;

así como datos de contacto y un número de atención al cliente y correo electrónico.

Canales tradicionales

Se realizará promoción a través de canales tradicionales, la cual irá dirigida principalmente al segmento de turcas de entre 41 y 50 años y en menor medida a las mujeres entre 31 y 40 años.

Esto debido a que según una investigación realizada por Vivaki Business Intelligence en 2013, las personas de 45 a 54 años de edad tienden a utilizar los medios de comunicación tradicionales más que las herramientas de los nuevos medios y tecnologías. Tienden a preferir ver la televisión, escuchar la radio y leer periódicos y revistas, que usar el Internet (Euromonitor International, 2014).

Por lo cual tendremos presencia en las revistas de moda *VOGUE Türkiye* y *Âlâ Dergi Türkiye*, las revistas femeninas más leídas en Turquía. Para reforzar la decisión de la publicidad en revistas, Euromonitor International (2014), dice que son estas revistas las que jugaran un rol determinante en la decisión de compra de productos antiarrugas en las mujeres turcas.

Revista ÂLÂ DERGI

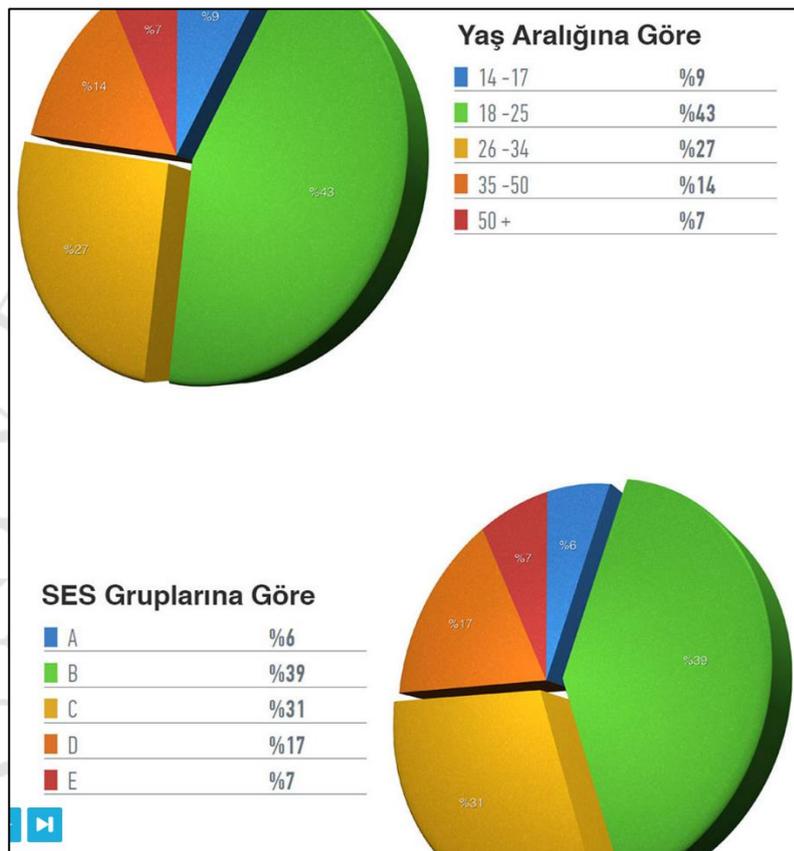
Revista turca fundada en el 2011 que es considerada por la prensa turca e internacional como el “VOGUE de las mujeres con velo”. “Esta revista tiene como target a las mujeres islámicas profesionales” (Jones, 2012)

La mujer detrás de Âlâ, de 24 años de edad, Hulya Aslan, dijo "Esta revista está dirigida a mujeres conservadoras que necesitan una revista que le ofrezca alternativas en sus estilos de vida, dice ella. Las otras revistas no las representaban, ellas no podían encontrar cosas que correspondían a sus necesidades y deseos. Ellos no les ofrecían un estilo de vida que ellas aspiraban. Estaban en busca de algo y en ese momento nosotros les ofrecimos la revista Âlâ y llenó ese vacío en Turquía”. (Jones, 2012)

Âlâ Dergi Türkiye es la revista femenina con mayor número de likes en Facebook en Turquía.

Figura 8. 7

Público objetivo de acuerdo a edad y nivel socioeconómico.



Fuente: Âlâ Dergi Türkiye. (2016)

VOGUE Türkiye revista & revista digital

La segunda revista elegida para realizar la publicidad del producto es *VOGUE TÜRKIYE*. Se seleccionó por ser una de las revistas femeninas más leídas y por tener como lectoras al segmento poblacional al cual se dirige el producto. Cuenta con una plataforma digital: página web y aplicación para *ipad*.

Figura 8. 8

Segmento al cual se dirige VOGUE Türkiye



Fuente: Vogue Turkiye. (2015)

Figura 8. 9

Alcance página web VOGUE Türkiye



Fuente: Vogue Turkiye. (2015)

Figura 8. 10

Alcance redes sociales VOGUE Türkiye



Fuente: Vogue Turkiye. (2015)

Ferías

En el primer año, se asistirá a la feria más grande de cosmética y belleza de Turquía, Beauty Euro Asia a realizarse en Estambul en el mes de abril, con el fin de generar nuevos contactos en el rubro dentro de Turquía.

En el quinto año se busca promocionar la empresa en la feria “Beautyworld Middle East” en Dubai, la cual se realiza anualmente en el mes de mayo, donde se podrá obtener contactos comerciales, para así ingresar la marca a otro país musulmán.

La feria Beautyworld Middle East, es la feria internacional más grande del comercio internacional de productos de belleza, cabello, fragancias y bienestar en el Medio Oriente y uno de las 5 mejores exposiciones en todo el mundo. Con 1.368 expositores de 52 países en 2014, es innegable la dimensión del evento como una plataforma inigualable para llegar a los diversos mercados a través de la zona. (Beautyworld Middle East, 2015)

Se participará en la feria Beautyworld Middle East con un stand de 12 m². “Pure Maxima Básica (mínimo 12 m²) - Incluye esquema de *shell octanorm* moderna con paneles blancos, fascia bordo nombre, un Power Point, tres focos (por 12 metros cuadrados), alfombras y entrada editorial en la guía de espectáculo. (Beautyworld Middle East, 2015)

Según Expo Database (2015), el precio por m² en el Beautyworld Middle East para el año 2015 es de US\$ 425-455.

Asimismo, se realizarán viajes de negocios con el fin de concretar visitas y tener un contacto directo con las empresas a distribuir el producto en destino y empresas que presenten interés en comercializar el producto.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas dará a conocer las virtudes del producto y así conseguir una respuesta inmediata por parte del cliente. Esta modalidad de promoción se utilizará en mayor medida en el lanzamiento del producto dado que es desconocido en el mercado. Así como, en fechas como el día de la madre, el cual es celebrado en el mes de mayo en Turquía como en el mes de diciembre para las festividades de año nuevo. Dado que según Euromonitor International (2015), son estas fechas en las cuales los turcos suelen dar regalos.

La fuerza de ventas será contratada a través de un tercero en Turquía, dado que se necesitarán de sus servicios de manera eventual y se necesita que estas personas dominen el idioma turco y residan en este país.

8.10 Presupuestos de Marketing

Antes de proceder a presentar el presupuesto de marketing, se realizó un cronograma de las actividades de marketing semanal para el periodo de inversión de tres meses (octubre, noviembre y diciembre) y mensual para los siguientes cinco años en estudio, con el fin de presentar un panorama más claro de las acciones a realizar y que se vea reflejado en el presupuesto de actividades de marketing.

Cabe resaltar que, en el presupuesto de marketing, se consideró un incremento de precios del 2% para el segundo y cuarto año del proyecto. Los precios se encuentran expresados en dólares americanos, siendo esta una moneda fuerte y estable.

Tabla 8. 8

Cronograma de actividades de marketing periodo de inversión

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING												
PERIODO DE INVERSIÓN												
ACCIÓN	MES 0											
	S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10	S 11	S 12
Identidad Visual												
Creación página web + redes sociales + mailing												
Dominio página web												
Diseño logo												
Diseño e Impresión de Tarjetas de presentación												
Publicidad												
Publicidad página completa revista impresa Âlâ Turquía												
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía												
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días												
Diseño de publicidad para revistas impresas y digital												
Presentación de publicidad a la revista												
Impresión final de publicidad en revista												
Diseño de marketing online (redes sociales)												
Promoción de ventas												
Diseño e Impresión de Flyers												
Entrega de Flyers												
Diseño de bolsas ecológicas publicitarias												
Implementación promoción bolsas ecológica publicitarias												
Diseño y adquisición de neceser publicitario												
Implementación promoción neceser publicitario												
Diseño y adquisición de dulces publicitarios												
Implementación promoción dulces publicitarios												
Fuerza de ventas												
Fuerza de ventas en puntos de venta												
Feria												
Visita Feria BeautyEuroAsia (27-29 Abril)												
Elaboración de muestras y brochures												
Mailing post feria												
Marketing directo												
Mailing distribuidores (inicio+ fin año,ramadán, día madre, promo)												
Patrocinio												
RRPP												

Elaboración propia

Tabla 8. 10

Cronograma de actividades de Marketing segundo año

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING												
ACCIÓN	PERIODO DE OPERACIONES SEGUNDO AÑO											
	MES 13 Ene 2018	MES 14 Feb 2018	MES 15 Mar 2018	MES 16 Abr 2018	MES 17 May 2018	MES 18 Jun 2018	MES 19 Jul 2018	MES 20 Ago 2018	MES 21 Set 2018	MES 22 Oct 2018	MES 23 Nov 2018	MES 24 Dic 2018
Identidad Visual												
Actualización página web												
Publicidad												
Publicidad página completa revista impresa Âlá Turquía												
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía												
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días												
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría												
Marketing online -publicidad redes sociales												
Promoción de ventas												
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario												
Neceser publicitario												
Dulces publicitarios												
Fuerza de ventas												
Fuerza de ventas en puntos de venta												
Marketing directo												
Mailing distribuidores (inicio+ fin año, mes ramadán, día madre, promo)												
Feria												
Halal expo (15-17 Diciembre)												
Elaboración de muestras y brochures												
Mailing post feria												
Patrocinio												
RRPP												

Elaboración propia

Tabla 8. 11

Cronograma de actividades de Marketing tercer año

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING												
ACCIÓN	PERIODO DE OPERACIONES TERCER AÑO											
	MES 25 Ene 2019	MES 26 Feb 2019	MES 27 Mar 2019	MES 28 Abr 2019	MES 29 May 2019	MES 30 Jun 2019	MES 31 Jul 2019	MES 32 Ago 2019	MES 33 Set 2019	MES 34 Oct 2019	MES 35 Nov 2019	MES 36 Dic 2019
Identidad Visual												
Actualización página web												
Publicidad												
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía												
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días												
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría												
Marketing online orgánico (redes sociales)												
Promoción de ventas												
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario												
Neceser publicitario												
Fuerza de ventas												
Fuerza de ventas en puntos de venta												
Marketing directo												
Mailing distribuidores (inicio+ fin año, mes ramadán, día madre, promo)												
Feria												
Patrocinio												
RRPP												

Elaboración propia

Tabla 8. 12

Cronograma de actividades de Marketing cuarto año

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING												
ACCIÓN	PERIODO DE OPERACIONES CUARTO AÑO											
	MES 37 Ene 2020	MES 38 Feb 2020	MES 39 Mar 2020	MES 40 Abr 2020	MES 41 May 2020	MES 42 Jun 2020	MES 43 Jul 2020	MES 44 Ago 2020	MES 45 Set 2020	MES 46 Oct 2020	MES 47 Nov 2020	MES 48 Dic 2020
Identidad Visual												
Actualización página web												
Publicidad												
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía												
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días												
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría												
Marketing online -publicidad redes sociales												
Promoción de ventas												
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario												
Neceser publicitario												
Fuerza de ventas												
Fuerza de ventas en puntos de venta												
Marketing directo												
Mailing distribuidores (inicio+ fin año, mes ramadán, día madre, promo)												
Feria												
Patrocinio												
RRPP												

Elaboración propia

Tabla 8. 13

Cronograma de actividades de Marketing quinto año

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE MARKETING												
ACCIÓN	PERIODO DE OPERACIONES QUINTO AÑO											
	MES 49 Ene 2021	MES 50 Feb 2021	MES 51 Mar 2021	MES 52 Abr 2021	MES 53 May 2021	MES 54 Jun 2021	MES 55 Jul 2021	MES 56 Ago 2021	MES 57 Set 2021	MES 58 Oct 2021	MES 59 Nov 2021	MES 60 Dic 2021
Identidad Visual												
Actualización página web												
Publicidad												
Publicidad página completa revista impresa <i>Álâ</i> Turquía												
Publicidad digital para ipad <i>VOGUE</i> Turquía por 30 días												
Publicidad página web <i>VOGUE</i> Turquía por 3 días en pag. categoría												
Marketing online -publicidad redes sociales												
Promoción de ventas												
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario												
Neceser publicitario												
Fuerza de ventas												
Fuerza de ventas en puntos de venta												
Marketing directo												
Mailing distribuidores (inicio+ fin año, mes ramadán, día madre, promo)												
Feria												
Feria BeautyWorld middle east												
Diseño de stand												
Elaboración de muestras												
Patrocinio												
RRPP												

Elaboración propia

Tabla 8. 14

Presupuesto de actividades de Marketing periodo de inversión

PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING				
ACCIÓN	PERIODO DE INVERSIÓN			
	MES 0 / Oct-Dic 2016			Total
	Q	PU	GT	
Identidad Visual			975	975
Creación página web + redes sociales + mailing	1	800	800	
Dominio página web	1	100	100	
Diseño logo	1	50	50	
Tarjetas de presentación	1000	0.025	25	
Publicidad			14,410	14,410
Publicidad página completa revista impresa Âlâ Turquía	1	12,829	12,829	
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía				
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1490	1,490	
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	
Marketing online pago (x 1000 likes fb mensuales)	1	91	91	
Promoción de ventas			840	840
Flyers	1000	0.15	150	
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario	1000	0.69	690	
Neceser publicitario				
Dulces publicitarios				
Fuerza de ventas			0	0
Feria			0	0
Marketing directo			0	0
Mailing distribuidores (inicio+ fin año, ramadán, día madre)	1	0	0	
Patrocinio				No aplica
RRPP				No aplica
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$				16,225

Elaboración propia

Tabla 8. 15

Presupuesto de actividades de marketing primer año de operaciones

PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																		
ACCIÓN	PERIODO 1° AÑO DE OPERACIONES																	
	MES 1 - Ene 2017			MES 2 - Feb 2017			MES 3 - Mar 2017			MES 4 - Abr 2017			MES 5 - May 2017			MES 6 - Jun 2017		
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT
Identidad Visual			0			0			0			50			0			0
Actualización página web										1	50	50						
Publicidad			91			91			91			14410			91			91
Publicidad página completa revista impresa Âlâ Turquía										1	12,829	12,829						
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía																		
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días										1	1,490	1,490						
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																		
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Marketing online pago (x 1000 likes fb mensuales)	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91
Promoción de ventas			0			0			50			850			0			50
Flyers											1000	0.15	150					
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario																		
Neceser publicitario											1,000	0.70	700					
Dulces publicitarios																		
Concursos instagram (trimestrales)							1	50	50							1	50	50
Fuerza de ventas			0			0			0			0			1500			0
Fuerza de ventas en puntos de venta													3	500	1,500			
Feria			0			0			0			2,100			0			0
Pasaje aéreo Lima- Estambul -Lima (Beauty Euro Asia + visitas a empresas)										1	1100	1100						
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días										1	800	800						
Muestras y brochures											1000	0.2	200					
Traductor										1	80.00	80						
Marketing directo			0			0			0			0			0			0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Patrocinio																		
RRPP																		
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$			91			91			141			17,410			1,591			141

(continuación)

PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																			
ACCIÓN	PERIODO 1° AÑO DE OPERACIONES																		Total
	MES 7 - Jul 2017			MES 8 - Agos 2017			MES 9 - Sep 2017			MES 10- Oct 2017			MES 11- Nov 2017			MES 12- Dic 2017			
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	
Identidad Visual			50			0			0			0			50			0	150
Actualización página web	1	50	50										1	50	50				
Publicidad			1581			91			91			91			8143			91	24,952
Publicidad página completa revista impresa Âlâ Turquía																			
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía													1	6,562	6,562				
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1,490	1,490										1	1,490	1,490				
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																			
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Marketing online pago (x 1000 likes fb mensuales)	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91	1	91	91	
Promoción de ventas			840			0			50			0			650			50	2,540
Flyers	1000	0.15	150										1000	0.15	150				
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario	1000	0.69	690																
Neceser publicitario																			
Dulces publicitarios													1,000	0.5	500				
Concursos instagram (trimestrales)							1	50	50							1	50	50	
Fuerza de ventas			0			1500			0			0			0			1,500	4,500
Fuerza de ventas en puntos de venta				3	500	1,500										3	500	1,500	
Feria			0			0			0			0			0			0	2,100
Pasaje aéreo Lima- Estambul -Lima (Beauty Euro Asia + visitas a empresas)																			
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días																			
Muestras y brochures																			
Traductor																			
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Patrocinio																			No aplica
RRPP																			No aplica
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$			2,471			1,591			141			91			8,843			1,641	34,242

Elaboración propia

Tabla 8. 16

Presupuesto de actividades de marketing segundo año de operaciones

Incremento de precios	2.1%																	
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																		
ACCIÓN	PERIODO 2° AÑO DE OPERACIONES																	
	MES 13 - Ene 2018			MES 14 - Feb 2018			MES 15 - Mar 2018			MES 16 - Abr 2018			MES 17 - May 2018			MES 18 - Jun 2018		
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT
Identidad Visual			0			0			0			51			0			0
Actualización página web										1	51	51						
Publicidad			0			0			0			1,521			0			0
Publicidad página completa revista impresa Âlá Turquía										1	13,098	13,098						
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía																		
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días										1	1,521	1,521						
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																		
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Promoción de ventas			0			0			51			704			0			51.05
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario										1,000	0.70	704						
Neceser publicitario																		
Dulces publicitarios																		
Concursos instagram (trimestrales)							1	51	51							1	51	51
Fuerza de ventas			0			0			0			0			1,532			0
Fuerza de ventas en puntos de venta													3	511	1,532			
Feria			0			0			0			0			0			0
Pasaje aéreo Lima- Estambul -Lima (Halal expo + visitas a empresas)																		
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días																		
Muestras y brochures																		
Traductor																		
Marketing directo			0			0			0			0			0			0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Patrocinio																		
RRPP																		
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	0			0			51			2,277			1,532			51		

(continuación)

Incremento de precios	2.10%																		
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																			
ACCIÓN	PERIODO 2º AÑO DE OPERACIONES																		Total
	MES 19 - Jul 2018			MES 20 - Ago 2018			MES 21 - Set 2018			MES 22- Oct 2018			MES 23 - Nov 2018			MES 24 - Dic 2019			
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	
Identidad Visual			51			0			0			0			51			0	153
Actualización página web	1	51	51										1	51.1	51.05				
Publicidad			1,521			0			0			0			6,700			0	9,742
Publicidad página completa revista impresa Âlá Turquía																			
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía													1	6,700	6,700				
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1,521	1,521																
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																			
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Promoción de ventas			714.7			0			51.05			0			511			51	2,134
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario																			
Neceser publicitario	1000	0.71	714.7																
Dulces publicitarios													1000	0.51	510.5				
Concursos instagram (trimestrales)							1	51	51							1	51	51	
Fuerza de ventas			0			1,532			0			0			0			1,532	4,595
Fuerza de ventas en puntos de venta				3	511	1,532										3	511	1,532	
Feria			0			0			0			0			0			2,226	2,226
Pasaje aéreo Lima- Estambul -Lima (Halal expo + visitas a empresas)																1	1,123	1123.1	
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días																1	817	816.8	
Muestras y brochures																1,000	0.2042	204.2	
Traductor																1	81.68	81.68	
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Patrocinio																			No aplica
RRPP																			No aplica
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	2,287			1,532			51			0			7,261			1,583			18,850

Elaboración propia

Tabla 8. 17

Presupuesto de actividades de marketing tercer año de operaciones

Incremento de precios	1.8%																	
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																		
ACCIÓN	PERIODO 3° AÑO DE OPERACIONES																	
	MES 25 - Ene 2019			MES 26 - Feb 2019			MES 27 - Mar 2019			MES 28 - Abr 2019			MES 29 - May 2019			MES 30- Jun 2019		
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT
Identidad Visual						0			0			52			0			0
Actualización página web										1	52.0	52						
Publicidad						0			0			8,369			0			0
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía										1	6,820	6,820						
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días										1	1,549	1,549						
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																		
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Promoción de ventas			0			0			52			717			0			52
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario										1,000	0.72	717						
Neceser publicitario																		
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52
Fuerza de ventas						0			0			0			1,559			0
Fuerza de ventas en puntos de venta													3	520	1,559			
Feria						0			0			0			0			0
Marketing directo						0			0			0			0			0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Patrocinio																		
RRPP																		
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	0			0			52			8,421			1,559			52		

(continúa)

(continuación)

Incremento de precios	1.80%																			
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																				
PERIODO 3° AÑO DE OPERACIONES																				
ACCIÓN	MES 31 - Jul 2019			MES 32- Ago 2019			MES 33 - Sep 2019			MES 34- Oct 2019			MES 35 - Nov 2019			MES 36 - Dic 2020			Total	
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT		
Identidad Visual			51.969			0			0			0			52			0	156	
Actualización página web	1	52.0	51.9689										1	51.9689	52					
Publicidad			1,549			0			0			0			6,820			0	16,738	
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía													1	6,820	6,820					
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1,549	1,549																	
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																				
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0		
Promoción de ventas			0			0			52			0			728			52	1,653	
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario																				
Neceser publicitario													1000	0.73	728					
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52		
Fuerza de ventas			0			1559			0			0			0			1,559	4,677	
Fuerza de ventas en puntos de venta				3	520	1,559										3	520	1,559		
Feria			0			0			0			0			0			0	0	
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	0	
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0		
Patrocinio																			No aplica	
RRPP																			No aplica	
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$			1,601			1,559			52			0			7,600			1,611	23,224	

Elaboración propia

Tabla 8. 18

Presupuesto de actividades de marketing cuarto año de operaciones

Incremento de precios	0%																		
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																			
PERIODO 4º AÑO DE OPERACIONES																			
ACCIÓN	MES 37 - Ene 2020			MES 38 - Feb 2020			MES 39 - Mar 2020			MES 40 - Abr 2020			MES 41 - May 2020			MES 42 - Jun 2020			
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	
Identidad Visual			0			0			0			52			0			0	
Actualización página web										1	52	52							
Publicidad			0			0			0			8,369			0			0	
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía										1	6,820	6,820							
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días										1	1,549	1,549							
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																			
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Promoción de ventas			0			0			52			717			0			52	
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario																			
Neceser publicitario										1,000	0.72	717							
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52	
Fuerza de ventas			0			0			0			0			1,559			0	
Fuerza de ventas en puntos de venta													3	520	1,559				
Feria			0			0			0			0			0			0	
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Patrocinio																			
RRPP																			
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	0			0			52			9,138			1,559			52			

(continúa)

(continuación)

Incremento de precios	0.00%																		
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																			
PERIODO 4° AÑO DE OPERACIONES																			
ACCIÓN	MES 43- Jul 2020			MES 44 - Ago 2020			MES 45 - Sep 2018			MES 46- Oct 2018			MES 47 - Nov 2020			MES 48 - Dic 2021			Total
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	
Identidad Visual			51.969			0			0			0			52			0	156
Actualización página web	1	52	51.9689										1	51.9689	51.9689				
Publicidad			1,549			0			0			0			6,820			0	16,738
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía													1	6,820	6,820				
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1,549	1,549																
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																			
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Promoción de ventas			0			0			52			0			728			52	1,653
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario													1000	0.73	727.565				
Neceser publicitario																			
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52	
Fuerza de ventas			0			1,559			0			0			0			1,559	4,677
Fuerza de ventas en puntos de venta				3	520	1,559										3	520	1,559	
Feria			0			0			0			0			0			0	0
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	
Patrocinio																			No aplica
RRPP																			No aplica
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	1,601			1,559			52			0			7,600			1,611			23,224

Elaboración propia

Tabla 8. 19

Presupuesto de actividades de marketing quinto año de operaciones

Incremento de precios	0%																	
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																		
ACCIÓN	PERIODO 5° AÑO DE OPERACIONES																	
	MES 49 - Ene 2021			MES 50 - Feb 2021			MES 51 - Mar 2021			MES 52 - Abr 2021			MES 53 - May 2021			MES 54 - Jun 2021		
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT
Identidad Visual			0			0			0			52			0			0
Actualización página web										1	52	52						
Publicidad			0			0			0			8,369			0			0
Publicidad mitad de página revista impresa Âlâ Turquía										1	6,820	6,820						
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días										1	1,549	1,549						
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																		
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Promoción de ventas			0			0			52			717			0			52
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario																		
Neceser publicitario										1,000	0.72	717						
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52
Fuerza de ventas			0			0			0			0			1,559			0
Fuerza de ventas en puntos de venta													3	520	1,559			
Feria			0			0			0			8,502			0			0
Pasaje aéreo Lima- Dubai-Lima (Feria Beauty World middle east)										1	1,559	1,559						
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días										1	1,039	1,039						
Muestras y brochures										1000	0.21	208						
Traductor										1	83	83						
Stand feria 12m2										1	5,613	5,613						
Marketing directo			0			0			0			0			0			0
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Patrocinio																		
RRPP																		
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$	0			0			52			17,640			1,559			52		

(continúa)

(continuación)

Incremento de precios	0.00%																				
PRESUPUESTO ACTIVIDADES DE MARKETING																					
PERIODO 5° AÑO DE OPERACIONES																					
ACCIÓN	MES 55 - Jul 2021			MES 56 - Ago 2021			MES 57 - Sept 2021			MES 58- Oct 2021			MES 59 - Nov 2021			MES 60 - Dic 2021			Total		
	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT	Q	PU	GT			
Identidad Visual			52			0			0			0			52			0	156		
Actualización página web	1	52	52										1	52	51.9689						
Publicidad			1,549			0			0			0			8,369			0	18,287		
Publicidad mitad de página revista impresa Âlá Turquía													1	6,820	6,820						
Publicidad digital para ipad VOGUE Turquía por 30 días	1	1,549	1,549										1	1,549	1,549						
Publicidad página web VOGUE Turquía por 3 días en pag. categoría																					
Marketing online orgánico (redes sociales)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0			
Promoción de ventas			0			0			52			0			728			52	1,653		
Bolsas ecológicas en tocuyo con estampado publicitario													1000	0.73	728						
Neceser publicitario																					
Concursos instagram (trimestrales)							1	52	52							1	52	52			
Fuerza de ventas			0			1,559			0			0			0			1,559	4,677		
Fuerza de ventas en puntos de venta				3	520	1,559										3	520	1,559			
Feria			0			0			0			0			0			0	8,502		
Pasaje aéreo Lima- Dubai-Lima (Feria Beauty World middle east)																					
Viáticos ,estadia , alimentación y otros para 5 días																					
Muestras y brochures																					
Traductor																					
Stand feria 12m2																					
Marketing directo			0			0			0			0			0			0	0		
Mailing distribuidores (inicio+fin año, ramadán, día madre, promo)	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0			
Patrocinio																			No aplica		
RRPP																			No aplica		
Total US\$ Acumulado Gasto Total US\$		1,601		1,559			52			0			9,149			1,611			33,275		

Elaboración propia

8.11 Principales factores claves de éxito a controlar

Entre los principales factores de éxito a controlar en el plan de marketing está la mejora continua para ser congruentes con el posicionamiento de I+D que se busca obtener en el mercado; así como es clave contar con una buena relación con los distribuidores, debido que son ellos quienes colocan el producto en el mercado, dando preferencia de ubicación a las marcas con las cuales poseen una mejor relación.



CAPÍTULO IX: PLAN LOGÍSTICO

9.1 Manejo de mercancía

9.1.1 Embalaje

El embalaje que se utilizará será un embalaje para carga aérea, dado que la modalidad de transporte elegida es la aérea. Dentro de los tipos de embalajes de carga aérea se eligió el embalaje reforzado; ya que este es el embalaje que mejor se adecua “en condiciones que se prevean circunstancias difíciles para el transporte previo y posterior al embarque” (B. Chanamé, comunicación personal, 2012).

El embalaje escogido será de cartón fibra o también conocido como cartón corrugado, el cual contendrá en el interior como accesorio de protección láminas de polietileno con burbujas de aire, divisores de cartón corrugado e irá etiquetado para su correcto manipuleo como carga frágil debido a que el envase será de vidrio. Esto como medida de precaución ante eventual manipuleo.

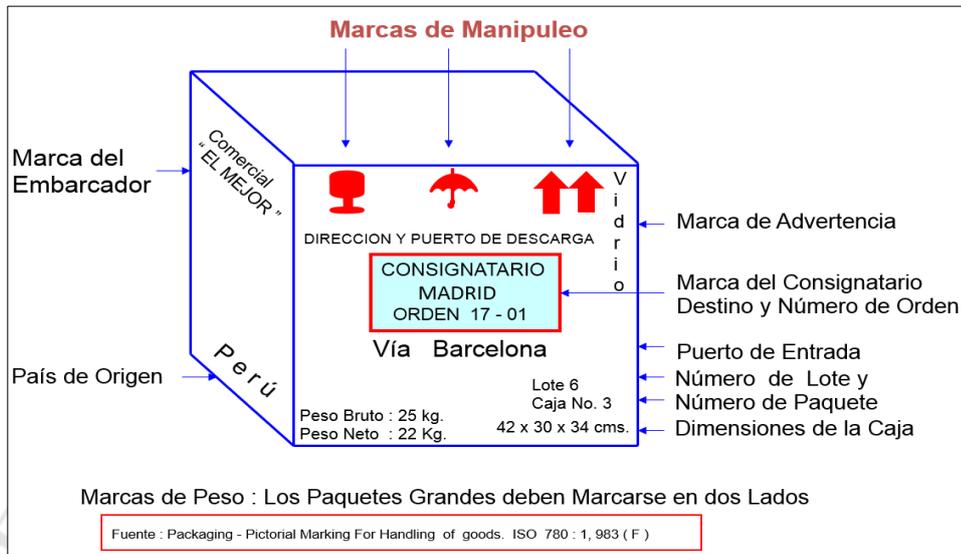
El tipo de cartón corrugado será el cartón doble o *Double Wall* con doble corrugado de 7mm. Dado que según Exporta Fácil en su guía de acondicionamiento y embalaje, detalla que en el caso de productos naturales de uso cosmético “para el embalaje, se sugiere cajas de cartón doble corrugado o triple corrugado” (Marco, 2009)

Asimismo, “en los embalajes destinados a la exportación es muy importante precisar las marcas necesarias para facilitar su transporte y llegada a destino”. (Escuela nacional de aduanas, 2001). En la *figura 9.1*, se puede encontrar un modelo que deberá ser adaptado a las características del producto.

En cuanto a la medida del embalaje será de 41cm x41cm x 24cm (LxAxA). En cada caja master de 41 cm x 41cm x 24 cm de 7mm ingresan 100 cajas unitarias de 7.5cm x 7.5cm x 5cm con separadores de cartón corrugado del tipo-3 de 3mm y un revestimiento interno con burbupack (láminas de polietileno con burbujas de aire). Ver figura 9.2.

Figura 9. 1

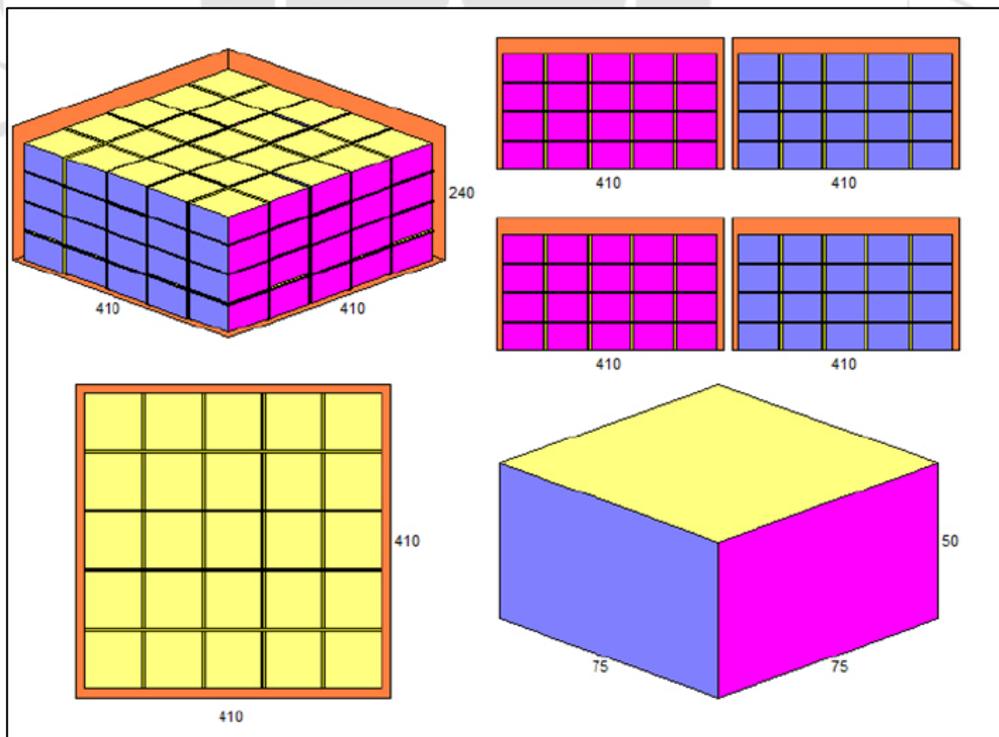
Marcas de manipuleo e informativas en embalaje



Fuente: Packaging- Pictorial Marking For Handling of goods ISO780. (2016)

Figura 9. 2

Cubicaje- embalaje



Nota: datos expresados en milímetros

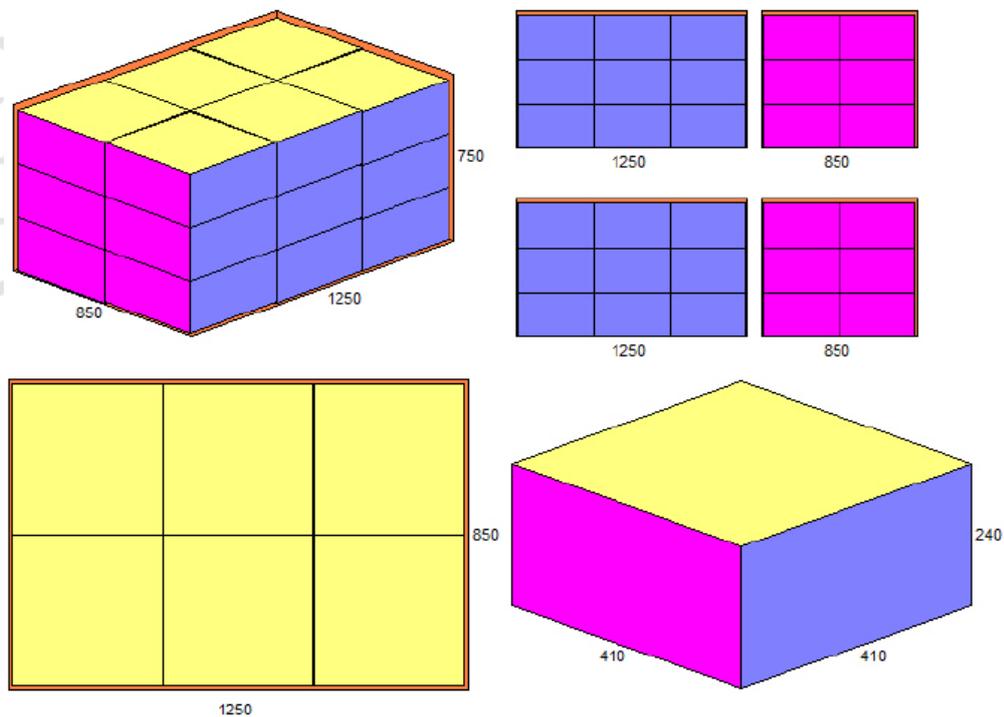
Elaboración propia

Unitarización de la carga

Mensualmente, en el primer año, se realizarán envíos de cajas de 1,800 unidades (pomos) a excepción de los meses de abril, julio y noviembre que por estacionalidad de la demanda los envíos serán de 2,200 unidades). Las cuales irán colocadas en cajas master de 41 cm x 41cm x 24 cm que contendrán 100 pomos cada una. A fin de unitarizar la carga se colocará en una caja de cartón corrugado de dimensiones 85x125x75 cm y está en un pallet que tendrá por medidas 85 x 125cm.

Aun con envíos mensuales de 18 cajas, el volumen de la carga no es significativo para el uso de ULD (Unit Load Devices).

Figura 9. 3
Cubicaje – Unitarización de cajas master



Nota: datos expresados en milímetros

Elaboración propia

Peso tasable transporte aéreo

(...) Se debe aplicar el factor que resulte más alto: el peso masa (peso real de la mercadería) o el volumen (el espacio que ocupa la carga en la nave) (Ingeniería y Gestión, 2012)

Para la determinación del peso volumétrico se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Peso volumen} = (L \times A \times H) \text{ cm} / 6,000 \text{ cm}^3$$

$$\text{PV} = (85 \times 125 \times 75) \text{ cm} / 6,000 \text{ cm}^3$$

$$\text{PV} = 132.81 \text{ kg/vol}$$

El factor peso es de 131.03 kg, mientras que el factor peso volumétrico es de 132.81 kg. Por lo tanto, se determinó que el flete será aplicado sobre el factor peso volumétrico.

9.2 Medio de transporte

Para el presente producto se ha optado por el transporte aéreo, debido a que el volumen a exportar será pequeño y el envase del producto de vidrio implica fragilidad. Asimismo, el transporte aéreo permitirá realizar la entrega con rapidez, ideal para un producto cosmético natural y para un producto que recorrerá una larga travesía debido a la gran distancia geográfica entre Perú y Turquía.

A su vez, se reducirá los gastos de seguro debido a que el transporte aéreo implica un menor riesgo y un ahorro en los gastos en almacenaje debido a que la eficiencia de este medio de transporte reduce al mínimo la necesidad de almacenaje. Otros ahorros significativos son el menor costo de embalaje al existir un menor manipuleo y casi la ausencia de los gastos en el aeropuerto, los cuales son significativos en el transporte marítimo.

Incoterm

El incoterm elegido es CPT (Carriage paid to), es decir transporte pagado hasta lugar convenido. El lugar convenido con los distribuidores es el Aeropuerto Internacional Atatürk (IST). Este incoterm aplica para cualquier modo de transporte, por lo cual puede ser utilizado para el transporte aéreo. Se decidió tomar este incoterm; ya que, dado la distancia geográfica y el desconocimiento del manejo logístico en el otro país, para ambas partes resulta más conveniente y eficiente que la logística en origen sea realizada por The Phoenix Skincare y en destino por las empresas a distribuir el producto.

The Phoenix Skincare tiene por obligación entregar la mercancía en el aeropuerto de origen (Aeropuerto Jorge Chávez) y realizar el despacho aduanero de exportación; así como, contratar el servicio de transporte Lima a Estambul. Sin embargo, el riesgo es transferido al comprador en el momento en el que se entrega la carga al transportista aéreo en origen y es decisión de este adquirir el seguro más conveniente.

La línea aérea con la que se trabajará es Air Canada:

Ruta: Aeropuerto Internacional Jorge Chávez (LIM)- Aeropuerto Internacional Toronto Pearson (YYZ) - Aeropuerto Internacional Atatürk (IST)

Frecuencia: Martes, Jueves y Sábados

Duración travesía: +/-4 días

Air Way Bill (AWB)

El documento de embarque a requerir es el *Air Way Bill (AWB)* o *Carta porte aéreo*, el cual “acredita el contrato de transporte aéreo internacional, debiendo consignarse expresamente dicho transporte”. (MINCETUR, 2009). “Lo emite el agente IATA de cargas aéreas, autorizado por las compañías aéreas” (Andrades Sosa, 2012).

Datos a consignar en el Air Way Bill

- Expedidor o exportador
- Nombre del destinatario (consignatario)
- Número de vuelo y destino
- Aeropuerto de salida y de llegada
- Detalles de la carga: peso, volumen, cantidad, tarifa y descripción

- Indicación de que si el flete es pagadero en origen o en destino
- Importe del flete
- Número de guía aérea
- Fecha de emisión (MINCETUR, 2009)
- Firma y sello de la compañía, en el original (Moreno y Fantasia, 2009)

9.3 Agentes logísticos

La empresa contratará los servicios brindados por dos agentes logísticos: El agente de carga IATA y el agente de aduanas.

Agente de carga IATA

El agente de carga escogido es la empresa *Tradel Service SRL*, agente de carga certificado por IATA. El agente de carga se encargará de:

- Cotizar flete con aerolínea y ruta más favorable
- Preparación del manifiesto de carga para la aerolínea
- Preparación de la carta de porte aéreo (AWB)
- Almacenaje
- Seguimiento de la carga

Figura 9. 4

Operador logístico internacional Tradel Service Srl



Fuente: Tradel Service SRL. (2017)

A continuación, se detalla la cotización del agente de carga Tradel Service SRL para la exportación del presente plan.

Tabla 9. 1

Cotización agente de carga

Línea Aérea	Air Canada			
Tarifa	2.90	USD	x kg	
UA	0.04	USD	x kg	Uso de aeropuerto
HLDG	35.40	USD		Handling por manejo de documentos
ACI	18.00	USD	x HAWB	Recargo de la línea aérea que aplica por consolidado (No aplica en este caso)
Frecuencia	Martes- Jueves- Sábado			
Ruta	LIM-YYZ-IST			

Fuente: Tradel Service SRL. (2017)

Manifiesto de Carga

Documento oficial requerido por las autoridades de Aduanas de todos los países, quienes ejercen el control de los embarques de carga internacional de importación y exportación. El manifiesto de carga estará compuesto por las siguientes partes:

- Datos generales: propietario, aeronave, vuelo, fecha, punto de embarque y punto de desembarque.
- Relación de embarques o envíos.
- Datos del emisor.

Agente de aduana

Asimismo, se prestará los servicios de un agente de aduanas, quién como persona autorizada por la aduana será el gestor de las mercancías.

Los documentos a presentar son:

- Invoice o factura
- Packing list o lista de empaque
- Declaración aduanera de mercancías (DAM)
- Certificado de origen

La agencia de Aduanas con la cual se trabajará será la *agencia Tradel Service SRL*, operador logístico que también nos ofrece el servicio de agente de carga. Los costos por trámite aduanero cotizados por Tradel Service SRL son los siguientes:

Tabla 9. 2
Cotización agente de aduana

Trámite de Aduana Exportación aérea	60.00	+ IGV USD	
Aforo	30.00	+ IGV USD	Este costo se aplica si la DAM sale canal rojo
Reembalaje	30.00	+ IGV USD	Este costo se aplica si la DAM sale canal rojo

Fuente: Tradel Service SRL. (2017)

9.4 Tramitación aduanal

El régimen aduanero a utilizar será el régimen definitivo de exportación. Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. La exportación definitiva no está afectada a ningún tributo. (Ingeniería y Gestión, 2012)

Según el artículo 70 de la ley general de Aduanas, los documentos que se utilizan en el régimen y operaciones aduaneras para la exportación son:

- Declaración única de Exportación
- Guía aérea
- * Factura comercial
- Orden de embarque (SUNAT)
- Packing list
- Certificado de Origen
- Certificado de DIGEMID

Por otro lado, las mercancías deben ser embarcadas dentro de un plazo de treinta (30) días calendario contado a partir del día siguiente de la declaración. Y la regularización del régimen se realizará dentro del plazo de treinta (30) días calendario

contado a partir del día siguiente de la fecha del término del embarque, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento. (Ingeniería y Gestión, 2012).

9.5 Seguro internacional

The Phoenix Skincare SAC al utilizar el incoterm CPT, no contratará el seguro internacional.

Sin embargo, el seguro internacional que deberán contratar los clientes deberá ser un seguro de transporte aéreo de mercancías. El cual cubre todos los riesgos a excepción de:

- Conducta dolosa del asegurado.
- Derrames usuales, pérdidas naturales de peso o volumen, uso y desgastes usuales.
- Insuficiencia o inapropiado embalaje.
- Vicio propio.
- Pérdida, daño o gastos causados por demora.
- Falta de idoneidad de la aeronave. (Carrasco, 2014)

Los documentos en la adquisición de un seguro son la póliza de seguro y el certificado de seguro.

En cuanto al tipo de póliza se recomienda la póliza flotante; ya que esta póliza tiene por objeto garantizar automáticamente todas las expediciones que realice un mismo asegurado, y éste avisará viaje por viaje al asegurador, dentro de los límites que la póliza establezca (...). (International Trade eLearning Suite for SMEs-InTeLS, 2015)

Dentro de las coberturas más usuales en el seguro de transporte aéreo se sugiere el seguro sin avería particular. “Esta forma de seguro cubre todos los riesgos de pérdida, o daño físico parcial o total, efectuado por cualquier causa extraña excepto por causa de guerra, para lo cual se requiere de una póliza especial”. (Escuela nacional de aduanas, 2001)

9.6 Trazabilidad

En los (...) Sistemas de Gestión tradicionales como ISO 9001-2015 nos habla de la necesidad de una trazabilidad para garantizar la calidad (...). (Gestión-Calidad Consulting, 2016)

Trazabilidad ascendente

En la trazabilidad ascendente o hacia atrás, se registrará el ingreso de la materia prima, indicando proveedor, transportista, lote, fecha de entrega, fecha de caducidad y condiciones en la que está ingresando. Asimismo, se realizará el registro de la salida de materia prima para la elaboración de la maquila de la crema antiarrugas. Al ingreso de la maquila, se registrará el proveedor, lote, peso, fecha de caducidad, transportista y condiciones en las que ingresa.

Trazabilidad interna

En la trazabilidad interna se registrará las condiciones de envasado y embalaje, lote, fecha de envasado, fecha de etiquetado, fecha de embalaje, fecha de caducidad, persona a cargo, peso y test de calidad.

Trazabilidad descendente

En la trazabilidad descendente se registrará la fecha de despacho, transportista interno, número de cajas, condición de embalaje, condición de pallet, aerolínea, número de vuelo, número de AWB y clientes. A través del número de AWB se realizará tracking de la mercancía hasta su arribo al aeropuerto en destino.

CAPÍTULO X: PLAN DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La empresa tendrá como nombre *The Phoenix skincare SAC*, la cual será una Sociedad Anónima Cerrada. Conformada por dos accionistas con un capital social de USD35,558 dólares americanos.

Su régimen tributario laboral será el general y estará comprendida dentro del rango de pequeña empresa. Su actividad se desarrollará en el sector cosmético.

10.1. Objetivos de Administración y Recursos Humanos

- Realizar una capacitación anual para el personal de la empresa de acuerdo al área en la que se desempeña. (Como indicado en el punto 6.4: políticas; se destinará \$500 anuales, que para efectos contables están registrados como gastos de ventas.)
- Los sueldos se incrementarán en 2% anualmente.
- Incrementar la productividad en 10% al final del quinto año.
- Disminuir la rotación del personal en 10% al final del quinto año.
- Mejorar el clima laboral en un 10% al final del quinto año. (Para ello se realizará anualmente una encuesta que mida el clima laboral con un costo anual de \$200 y serán registrados en los gastos de ventas)
- Elaborar un sistema de medición de desempeño en el primer año de operaciones.

10.2. El organigrama y la descripción de puestos por área

El diseño del organigrama se encuentra en el *capítulo II (imagen 2.1)*, capítulo donde se hizo referencia a la estructura organizacional de la empresa en forma general.

La empresa estará conformada por cuatro personas, en donde cabe aclarar, que durante los primeros años de constitución el Gerente General desarrollará las funciones de Gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos. Asimismo, los servicios contables y legales serán tercerizados, así como el servicio de transporte. A

continuación, se procederá a la descripción de los puestos por área de la empresa. La fuerza de ventas mencionada en el presupuesto de marketing será contratada a través de un tercero en Turquía, dado que se necesitarán de sus servicios de manera eventual y se necesita que estas personas dominen el idioma turco y residan en este país.

Tabla 10. 1

Funciones de los puestos por área de la empresa

Cargo	N° personas	Funciones
Junta General de accionistas	2	Integrado por los dos socios de la empresa y es el órgano supremo de la empresa, el cual toma decisión a fin de incrementar la rentabilidad de los accionistas, esto basado en un análisis de los diferente estados financieros e indicadores de las distintas áreas. El primer accionista mayoritario asumirá las funciones de Gerente General de la empresa.
Gerente General / Gerente de Administración, Finanzas y R.R.H.H	1	Gestión, dirección, supervisión y coordinación con las demás áreas de la empresa. Realizará, asimismo, las funciones de Administración y finanzas de la empresa. Es la persona encargada de la selección y contratación del personal, así como el pago de planilla y a proveedores y cobro a clientes. Encargado de realizar informes e indicadores del desempeño y de representar a la empresa ante instituciones.
Gerente de Marketing y ventas	1	Realizar investigación de mercado, diseñar el plan de marketing, realizar publicidad, merchandising e identidad visual de la empresa. Así como, contactar y negociar con distribuidores /clientes, representar en ferias internacionales y encargado del servicio post-venta.
Gerente de Operaciones e I&D	1	Contratación de transporte y logística interna, supervisión de operario, I&D de nuevos productos, control de calidad, coordinación con agente de aduanas y control de proceso de exportación.
Operario	1	Recepcionar y almacenar pitahaya, maquila, envases, etiquetas y embalajes; envasado, etiquetado, empaquetado y almacenamiento de producto. Estiba de producto final en transporte.

Elaboración propia

10.3. Definición del perfil del puesto y evaluación de desempeño

A continuación, se podrá encontrar los perfiles de los puestos más relevantes de la empresa: Gerente General, Gerente de Marketing y ventas, y Gerente de Operaciones e Investigación & Desarrollo. Asimismo, se podrá encontrar los respectivos KPI'S que servirán para la evaluación de desempeño del personal.

Tabla 10. 2

Descripción del cargo Gerente General

DESCRIPCION DEL CARGO					
Fecha estimada de ingreso	Ene-17				
Cargo	Gerente General				
Nombre del colaborador	Vacante				
Sueldo mensual bruto	S/. 4,500				
Carga prestacional + salario	S/. 5,846	29.9%			
Total Anual	S/. 81,837				
Activos de Trabajo	S/. 1,500	Computador			
Total costo trabajador	S/. 83,337				
DEPENDENCIA					
Área perteneciente	Dirección General				
Reporta a	Junta General de Accionistas				
Pares	No tiene				
Personal a su cargo	No tiene				
PROPÓSITO DEL CARGO					
El Gerente General es el ejecutor de todas las decisiones de la Junta General de Accionistas. Este deberá realizar las veces de gerente de finanzas, administrativo y recursos humanos. Orientado hacia resultados.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso %	Medición
Rentabilidad de la inversión	90%	95%	100%	40%	ROI
Rotación del inventario	90%	95%	100%	30%	Número de días de rotación
Efectividad de las capacitaciones	90%	95%	100%	30%	ROI de los programas de capacitación
				100%	
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Licenciado en Administración de empresas, negocios internacionales, ingeniería y/o afines con 5 años de experiencia en posiciones similares, preferiblemente contar con estudios de Post grado entre 28 y 45 años, dispuesto/a al trabajo en equipo y bajo presión.					
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES					
Negociación y contacto directo con Bancos. Elaboración de reportes mensuales a la Junta General de Accionistas. Manejo, seguimiento y control de los procesos administrativos. Manejo de los recursos económicos de la empresa. (Compras, adquisiciones, inversiones, cartas fianzas, Leasing, otros) Implementación de las políticas de la empresa, procesos de certificación y normalización de los procedimientos administrativos que le permita optimizar sus recursos. Manejo y seguimiento de los servicios generales de la empresa. (Limpieza, pago de servicios, mensajería) Soporte en el proceso de compras menores y mayores					

Manejo de contratos laborales y de proveedores. Manejo de proceso de contratación, remuneración y capacitación del personal Responder las necesidades de los asociados					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo		Observaciones
Orientación a los clientes.		X			
Orientación a los resultados.	X				
Planeación	X				
Innovación		X			
Calidad del trabajo	X				
Conciencia organizacional	X				
Liderazgo	X				
Pensamiento estratégico	X				
Empoderamiento	X				
Relaciones públicas	X				
Capacidad para aprender	X				
Comunicación	X				Oral y escrita; fluidez en idiomas
Trabajo bajo presión	X				
Adaptabilidad a los cambios	X				
Dinamismo y energía	X				
Solución de problemas	X				
Toma de decisiones	X				
Trabajo en equipo	X				
Habilidad numérica	X				
Capacidad de Análisis	X				
REQUISITOS FUNDAMENTALES Inglés avanzado Manejo de office avanzado Alta capacidad de análisis Manejo de e-mail Excelente ortografía y redacción Saberse expresar fluidamente Puntualidad					
Elaboración propia					

Tabla 10. 3

Descripción del cargo Gerente de Marketing y ventas

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha estimada de ingreso	Ene-17				
Cargo	Gerente de Marketing y Ventas				
Nombre del colaborador	Vacante				
Sueldo mensual bruto	S/. 3,500				
Carga prestacional + salario	S/. 4,547	29.9%			
Total Anual	S/. 63,651 Computado				
Activos de Trabajo	S/. 1,500 r				
Total costo trabajador	S/. 65,151				
DEPENDENCIA					
Área perteneciente	Gerencia Gerente General				
Reporta a	General				
Pares	Gerentes de línea				
Personal a su cargo	No tiene				
PROPÓSITO DEL CARGO					
El Gerente de Marketing y ventas tiene por objetivo principal mantener la presencia de la empresa, mediante una efectiva labor de mercadotecnia y ventas.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso %	Medición
Retorno de la inversión en Marketing	95%	100%	105%	25%	ROI del inbound del marketing
Incremento de ventas	90%	95%	100%	25%	Crecimiento de ventas
Alcance de la publicidad	90%	95%	100%	20%	Incremento en el número de clientes
Fuentes del tráfico	90%	95%	100%	10%	Tráfico directo, de referencia, orgánico, de campaña
Nivel de satisfacción del cliente	90%	95%	100%	20%	Encuesta periódica
				100%	
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Licenciado en Marketing, Administración de empresas, publicidad y/o afines con 3 años de experiencia en posiciones similares, preferiblemente contar con estudios de Post grado, entre 25 y 35 años, dispuesto/a al					

trabajo en equipo y bajo presión.					
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES					
Elaborar y ejecutar el plan anual de marketing. Coordinar y gestionar la ejecución de las campañas de imagen y publicidad. Relaciones públicas de la marca. Visita de mercado al exterior del país. Desarrollo de comunicación y mecánicas de promoción. Elaborar y ejecutar el plan de ventas. Contactar a distribuidores en país de destino. Detectar oportunidades de nuevos mercados y elaborar estudios de mercado. Mantener actualizadas las redes sociales. Las demás que el Gerente General encomiende					
HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo		Observaciones
Orientación a los clientes.	X				
Orientación a los resultados.	X				
Planeación		X			
Innovación	X				
Calidad del trabajo	X				
Conciencia organizacional		X			
Liderazgo	X				
Pensamiento estratégico	X				
Empoderamiento		X			
Relaciones públicas	X				
Capacidad para aprender		X			
Comunicación	X				Oral y escrita; fluidez en idiomas
Trabajo bajo presión	X				
Adaptabilidad a los cambios	X				
Dinamismo y energía	X				
Solución de problemas		X			
Toma de decisiones		X			
Trabajo en equipo	X				
Habilidad numérica		X			
Capacidad de Análisis		X			
REQUISITOS FUNDAMENTALES					
Inglés avanzado Manejo de Office avanzado Manejo de programas de diseño Capacidad de negociación Excelente ortografía y redacción Saberse expresar fluidamente Disponibilidad para viajar Deseable conocimiento básico de turco, árabe o francés					

Elaboración propia

Tabla 10. 4
Descripción del cargo Gerente de operaciones y calidad

DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Fecha estimada de ingreso	Ene-17				
Cargo	Gerente de Operaciones y calidad				
Nombre del colaborador	Vacante				
Sueldo mensual bruto	S/. 3,500				
Carga prestacional + salario	S/. 4,547	29.9%			
Total Anual	S/. 63,651				
Activos de Trabajo	S/. 1,500	Computador			
Total costo trabajador	S/. 65,151				
DEPENDENCIA					
Área perteneciente	Gerencia				
Reporta a	Gerente General				
Pares	Gerentes de línea				
Personal a su cargo	Uno				
PROPÓSITO DEL CARGO					
El gerente de Operaciones e I&D tiene por objetivo coordinar y contratar la logística interna, controlar la calidad del producto, supervisar al operario y al proceso de exportación; así como la I&D de nuevos productos.					
INDICADORES CLAVES					
Indicador	Mínimo	Meta	Máximo	Peso %	Medición
Test de eficacia del producto	90%	95%	100%	35%	Número de personas satisfechas
Disminuir reclamos de clientes	95%	100%	105%	35%	Número de reclamos
Control de desperfectos	95%	100%	105%	30%	Número de envases mal sellados
				100%	
REQUISITOS DEL CANDIDATO					
Licenciado en Química de preferencia en Ingeniería Industrial con 3 años de experiencia en posiciones similares, preferiblemente contar con estudios en química y cosmética natural entre 25 y 45 años. Conocimientos de control de calidad es requisito.					
ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS PRINCIPALES					
Contratación de transporte, logística interna y supervisión del proceso de exportación					
Supervisión de operario.					
Formulación de fórmula de productos.					
Control de calidad de maquila.					
Pesaje de contenido de producto.					
Test de eficacia del producto.					
Estudio de características hipo alérgicas.					

HABILIDADES Y COMPETENCIAS					
Descripción	Alto	Medio	Bajo		Observaciones
Orientación a los clientes.			X		
Orientación a los resultados.	X				
Planeación		X			
Innovación	X				
Calidad del trabajo	X				
Conciencia organizacional			X		
Liderazgo	X				
Pensamiento estratégico		X			
Empoderamiento		X			
Relaciones públicas		X			
Capacidad para aprender	X				
Comunicación		X			
Trabajo bajo presión	X				
Adaptabilidad a los cambios	X				
Dinamismo y energía	X				
Solución de problemas	X				
Toma de decisiones	X				
Trabajo en equipo	X				
Habilidad numérica	X				
Capacidad de Análisis	X				
REQUISITOS FUNDAMENTALES					
Inglés intermedio					
Manejo de office intermedio					
Trabajo en equipo					
Experiencia en laboratorio					
Conocimiento de industria cosmética					
Saberse expresar fluidamente					
Puntualidad					

Elaboración propia

10.4. Política de selección, contratación, capacitación y desarrollo y política laboral

El objetivo de las presentes políticas de recursos humanos es el de normar las decisiones de selección, contratación, capacitación y desarrollo de la empresa. Así como servir como guía para facilitar cada uno de los procesos antes mencionados y mejorar la gestión interna de la empresa a través de un proceso de administración de capital humano transparente.

El documento detallado con las políticas lo podrá encontrar en el *anexo 7*.

10.5. Aspectos legales y tributarios

La empresa para aspectos legales y tributarios actualmente se encuentra dentro del alcance de pequeña empresa, sin embargo, en el largo plazo se encontrará dentro de la categoría de mediana empresa.

La pequeña empresa se caracteriza por tener ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1,700 UIT. (MINTRA, 2016).

“Según el Código Tributario, la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) es un valor de referencia que puede ser utilizado en las normas tributarias, entre otros”. (MEF, 2016). Según Sunat (2016), de acuerdo al D.S. No. 353-2016 el valor de la UIT para el año 2017 es de S/.4, 050. Es decir, las ventas anuales no deben superar a un máximo de S/.6, 885,000 equivalentes en dólares a \$2, 099,085⁵⁰.

Tabla 10. 5

Pequeña empresa

PEQUEÑA EMPRESA				
UIT 2017	S/.4,050.00			
T.C	3.28			
Ventas	Desde		Hasta	
Pequeña empresa	150	UIT	1,700	UIT
	S/.607,500		S/.6,885,000	
	\$185,213		\$2,099,085	

Fuente: Mintra (2017); Sunat (2017)

Para efectos tributarios, la empresa optará por tributar dentro de la categoría de Régimen General del Impuesto a la renta. Según la Ley n° 30296, expedido el 31 de diciembre del 2014 modifica el artículo 55° del Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto la Renta, aprobado por el decreto supremo 179-2004-EF y normas modificatorias, con lo cual las tasas aplicables son como sigue:

“Artículo 55°.- El impuesto a cargo de los perceptores de rentas de tercera categoría domiciliadas en el país se determinará aplicando sobre su renta neta las tasas siguientes” (Congreso de la República, 2014)

⁵⁰ Se asume para efectos del proyecto un tipo de cambio de 3.28 de acuerdo al Marco Macroeconómico Multianual del MEF (2017).

Tabla 10. 6

Tasa impuesto a la renta tercera categoría

IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORÍA	
Ejercicios Gravables	Tasas
2015-2016	28%
2017-2018	27%
2019 en adelante	26%

Fuente: Congreso de la República. (2016)

Dado que las ventas de la empresa se darán fuera del territorio nacional, se generará crédito fiscal por IGV en las compras de insumos y servicios. Según el Artículo 34° del T.U.O de la ley del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo –Decreto Supremo N°055-99-EF (2007), lo primero que se procederá a realizar es compensar contra los pagos a cuenta de Impuesto a la renta y si resultase todavía un saldo a favor de la empresa, se solicitaría la devolución del exceso de saldo a favor bajo el régimen de reintegro tributario de IGV.

El Régimen laboral está regulado bajo el TUO⁵¹ del D. Leg. 728 - Ley de Productividad y Competitividad Laboral- Decreto supremo N° 003-97 TR.

Las normas que reconocen y regulan la Jornada de Trabajo en el Perú son las siguientes: Artículo 24° de la Constitución Política del Perú; el Decreto Legislativo N° 854 (01.10.1996) modificado por la Ley N° 27671 (21.02.2002), el Texto Único Ordenado de la Ley de Jornada de Trabajo, Decreto Supremo N° 007-2002-T (04.07.2002) y su Reglamento el Decreto Supremo N° 008-2002-TR. (MINTRA, 2012)

Ante lo cual la empresa deberá cumplir lo estipulado según el Ministerio de Trabajo:

- La jornada máxima legal prevista en la Constitución Política del Perú es de ocho (08) horas diarias o de cuarenta y ocho (48) horas semanales. (MINTRA, 2012)
- Cuando las jornadas se cumplan en horario corrido, el tiempo de refrigerio no podrá ser inferior a cuarenta y cinco (45) minutos. El empleador establecerá el

⁵¹ Texto Único Ordenado

tiempo de refrigerio dentro del horario de trabajo, no pudiendo otorgarlo, ni antes ni luego del mismo. (MINTRA, 2012)

- El trabajo en sobretiempo es voluntario tanto en su otorgamiento como en su realización, sólo es obligatorio en casos justificados por hecho fortuito o de fuerza mayor, que pongan en peligro las personas, los bienes del centro de trabajo o la continuidad de la actividad productiva (MINTRA, 2012)
- Las horas extras se pagan con un recargo a convenir del 25% adicional del valor hora para las dos primeras horas y un 35% adicional del valor hora a partir de la tercera hora en adelante. (MINTRA, 2012)
- Todo empleador sujeto al régimen laboral de la actividad privada tiene la obligación de tener un registro permanente de control de asistencia, en donde sus trabajadores de manera personal registrarán el tiempo de labores. (MINTRA, 2012)
- Los trabajadores deben percibir dos gratificaciones en el año, una con motivo de Fiestas Patrias (28 de julio) y la otra con ocasión de la Navidad (25 de diciembre). (MINTRA, 2012)
- Según MTPE (Ministerio de Trabajo y promoción del empleo), a partir del 01 de mayo del año 2016 la Remuneración Mínima Vital asciende a la suma de S/. 850.00 Nuevos Soles.
- Todo trabajador tiene derecho luego de cumplir con ciertos requisitos, a disfrutar de 30 días calendario de descanso físico remunerado de manera ininterrumpida por cada año completo de servicios. (MINTRA, 2012)
- Se encuentran comprendidos dentro del beneficio de la CTS, todos los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada, que cumplan cuando menos una jornada mínima de 04 horas diarias o de 20 horas semanales. (MINTRA, 2012)
- El aporte a EsSalud equivale al 9% de la remuneración. Es de cargo obligatorio del empleador que debe declararlo y pagarlo en su totalidad mensualmente al EsSalud sin efectuar retención alguna al trabajador. (SUNAT, 2015).

CAPÍTULO XI: GESTIÓN DE CALIDAD

11.1 Política de calidad

- Compromiso a comercializar productos que cumplan con la normatividad en materia de calidad exigidas por el país de destino, así como con las regulaciones sanitarias exigidas.
- Existe un compromiso con el consumidor de proporcionarle un producto y un servicio con altos estándares de calidad que cumplan con las expectativas de estos; para así, obtener su respeto y confianza en la marca.
- La empresa siempre se encontrará en una búsqueda constante de una mejor continua y constante innovación.
- La productividad es clave en la empresa tanto en el trabajo que desempeña como en el uso eficiente de los recursos que utiliza.
- La empresa generará relaciones confiables con sus proveedores, quienes a su vez deberán compartir el compromiso hacia ofrecer productos y servicios de calidad, orientados siempre hacia la mejora continua.

11.2 Análisis de las principales herramientas de control de calidad

Dado que la producción de la crema cosmética es realizada por un tercero, a fin de garantizar la calidad de la producción de la misma, el laboratorio escogido, corporación Ylv S.A.C, con 15 años en el mercado peruano, la cual ha sido reconocida con la certificación de Buenas prácticas de manufactura (BPM) otorgado por DIGEMID. Así mismo, la empresa realizará pruebas para controlar la calidad tanto de los insumos como de la maquila al ingreso y a la salida del producto final para su venta a cargo del Gerente de control de calidad & operaciones.

La empresa utilizará como herramientas de control de calidad el diagrama causa- efecto, el diagrama de Pareto y los gráficos de control.

- El *diagrama causa-efecto*, ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de efectos deseados (AITECO Consultores, 2016).
- El *diagrama de Pareto* es el método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales) (AITECO Consultores, 2016).
- Los *gráficos de control* Herramienta estadística para controlar y mejorar un proceso mediante el análisis de su variación a través del tiempo (AITECO Consultores, 2016).

Tabla 11. 1

Herramientas de control de calidad

Herramientas de control de calidad			
Proceso a controlar	Herramientas	Medición	Responsable
Pesaje de pitahaya	Balanza electrónica	Peso	Operario
Revisión de calidad de crema	Check list con selección aleatoria, Densímetro, medidor de Ph	Ph, densidad, viscosidad, irritabilidad dérmica	Gerente de control de calidad & operaciones, Laboratorio encargado de maquila
	Balanza	Peso	
Inspección de funcionamiento óptimo de maquina envasadora	Gráficos de control	Ph, densidad, viscosidad, irritabilidad dérmica	Realizado por empresa proveedora de maquinaria y supervisado por el gerente de operaciones
	Mantenimiento preventivo anual	Condiciones óptimas de funcionamiento	
Empaquetado	Diagrama causa-efecto /Pareto	Identificar causas de posibles fallas de maquinaria	Gerente de control de calidad & operaciones
	Balanza , Gauje	Gramaje , grosor , resistencia a la humedad	
Etiquetado+ código de barras	Check list con selección aleatoria	Fecha de caducidad , fecho de envasado, peso,lote	Gerente de control de calidad & operaciones

Elaboración propia

11.3 Programa de gestión de calidad para el futuro del negocio

La empresa siempre buscará la mejora continua, por lo cual se proyecta que a partir del sexto año de operación obtener dos certificaciones internacionales que acrediten la

gestión de calidad y ambiental de la empresa; las certificaciones ISO 9001:2015 e ISO 14001:2004. Así como se sugiere obtener la certificación orgánica y de comercio justo a futuro. Dado que estas certificaciones no se realizarán dentro del horizonte del proyecto no se encuentran cuantificadas dentro del mismo. El propósito de exponerlas cualitativamente, es considerar que para la mejora continua se sugiere en el largo plazo obtener estas certificaciones.

- ISO 9001:2015

La ISO 9001 es una norma ISO internacional elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. (ISO tools, 2017)

El 23 de septiembre de 2015, se publicó la nueva versión ISO 9001:2015. La revisión de la norma surgió por la necesidad de adaptar la norma a los tiempos actuales en los que se ven envueltas las organizaciones. (ISO Tools, 2017)

Los beneficios de la ISO 9001 se pueden encontrar a continuación:

Tabla 11. 2
Beneficios de la Certificación ISO 9001

Internamente	Comercialmente
Mayor control y orden	Exigencia del mercado
Optimizar procesos y recursos	Contar con importante argumento de marketing
Reducir costos y ser más eficientes	Fidelizar clientes
Minimizar o eliminar errores	Mayor participación en el mercado
Mejorar los productos	Mayor satisfacción de los clientes
Aumentar productividad	Brindar confianza a nuevos clientes
Ser más competitivo	Diferenciarse de la competencia
	Relaciones comerciales más fáciles
	Reconocimiento internacional

Fuente: Investing. (2005)

- **ISO 14001:2004**

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental, destinados a permitir que una organización desarrolle e implemente una política y unos objetivos que tengan en cuenta los requisitos legales y otros requisitos que la organización suscriba, y la información relativa a los aspectos ambientales significativos. Se aplica a aquellos aspectos ambientales que la organización identifica que puede controlar y aquellos sobre los que la organización puede tener influencia. No establece por sí misma criterios de desempeño ambiental específicos. (ISO, 2004)

A continuación, se presentan los beneficios de la ISO 14001.

Tabla 11. 3

Beneficios de la Certificación ISO 14001

Beneficios Certificación ISO 14001
Ayuda a la organización a satisfacer y mantener requisitos reguladores y legislativos.
Reduce el impacto ambiental de productos
Reduce el impacto ambiental de actividades
Reduce el impacto ambiental de los recursos
Proporciona oportunidades de ventaja competitiva.
Previene la contaminación
Reduce responsabilidades
Promueve conciencia ambiental entre empleados y comunidad.
Se maximiza el uso eficiente de los recursos
Reduce gastos

Fuente: Investing. (2005)

- **Certificación orgánica**

El terreno donde se producirá debe pasar por un periodo de conversión antes de la cosecha o siembra de productos para que puedan etiquetarse como orgánicos. Esto significa, que el terreno debe haber sido manejado de acuerdo a las regulaciones orgánicas por al menos 2 a 3 años (dependiendo del tipo de producto y de la regulación). Durante la producción y procesamiento el producto

orgánico y no orgánico deben estar separados y debe prevenirse la contaminación. (Control Union, 2015)

- **Certificación Fair Trade**

A futuro se plantea obtener la certificación de comercio justo Fair Choice (Control Union Certifications Social and Fair Trade Standard).

- Precio Justo para ventas (Fair Trade Price): el precio de comercio justo mínimo debe ser más alto que el costo de producción, el valor de mercado y más alto que el de los productos no provenientes de comercio justo además debe permitir un margen de ganancia para productores.
- Fairtrade premium: es un fondo destinado al desarrollo de proyectos locales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los agricultores. Se obtiene calculando un porcentaje mínimo de volúmenes de ventas anuales o estacionales del comprador; es manejado por la compañía y/o productores. El monto y manejo del fondo es Este fijado mediante decisión conjunta entre el comprador y los productores.
- CUC asegurará mediante auditorías la utilización del Fairtrade Premium (Control Union, 2015).

Fair Choice es Aplicable a cualquier tipo de organización de productores (Control Union, 2015). Y el costo varía en función del tamaño y la complejidad de su cadena de operaciones / suministro, a la que se aplica la certificación, la ubicación de los productores (costo y el tiempo de recorrido local). (Control Union Fair Choice, 2016)

CAPÍTULO XII: PLAN DE FINANZAS (PRESUPUESTOS PROYECTADOS Y ANÁLISIS DE RENTABILIDAD)

Supuestos financieros

- Todo lo que se produce, se vende.
- La empresa se encuentra dentro del Régimen laboral de la pequeña empresa.
- Para efectos de este proyecto el tipo de cambio a utilizar será el indicado por el MEF (2017) como tipo de cambio promedio para el año 2017 en el Marco Macroeconómico Multianual: 1 USD = PEN 3.28.
- Se considerará la tasa de devaluación del Sol (PEN) respecto al Dólar (USD)

Igualmente, si se desea evaluar los proyectos mediante métricas derivadas de Flujos de Caja en monedas fuertes (por ejemplo, dólar), entonces en lugar de tomar en cuenta la Tasa de Inflación local, se deberá tomar en cuenta la Tasa de Devaluación de la moneda local respecto a esa moneda fuerte (dólar). (Solé Madrigal, 2012)

Consideramos una tasa de devaluación de 2.1% para el segundo año, 1.8% para el tercer año y 0% para el cuarto y quinto año de acuerdo a las proyecciones del MEF (2017) en el Marco Macroeconómico Multianual. En el Anexo 8 se puede encontrar los principales indicadores macroeconómicos del Marco Macroeconómico Multianual 2017.

- Los costos y gastos se incrementan en función a la tasa de devaluación anual.
- La empresa tiene por política incrementar los sueldos en 2% anualmente.
- La política de compras de la empresa para el primer y segundo año es del 100% al contado; mientras que, para el tercer, cuarto y quinto año, el 50% de las compras son al crédito y el 50% restante al contado.

12.1 Presupuesto de Ventas

Tras realizar la proyección de la demanda internacional en el punto 3.3.3, se obtuvo como mercado potencial anual una demanda de 2,794,021 pomos para el primer año del proyecto; hasta llegar a una demanda potencial anual de 2,974,979 pomos en el quinto año.

Del mercado objetivo antes expuesto, la empresa va a participar con 0.82% para el primer año. Para los siguientes cuatro años, se ha considerado lograr una participación del mercado antiarrugas turco de: 0.89%, 1.00%, 1.11% y 1.21% respectivamente. Equivalente a 22,800; 25,200; 28,800; 32,400 y 36,000 pomos anuales del primer año al quinto año del proyecto respectivamente.

El presupuesto de ventas, muestra un crecimiento en las ventas del 10.53% para el segundo año; 14.29% para el tercer año; 12.50 % y 11.11% para el cuarto y quinto año, respectivamente.

Las ventas mensuales consideran la estacionalidad de las ventas del producto en los meses de abril, junio y noviembre, meses en los cuales la demanda es mayor por las campañas del día de la madre, vacaciones en Europa y año nuevo.

A continuación, en la tabla 12.1 se detalla el presupuesto de ventas:

Tabla 12. 1

Presupuesto de ventas mensual

Venta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades		1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800
Precio venta		12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80
Valor de venta		23,040	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	23,040	28,160	23,040

Elaboración propia

Tabla 12. 2

Presupuesto de ventas anual

Venta	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Precio venta	0	12.80	12.80	12.80	12.80	12.80
Valor de venta	0	291,840	322,560	368,640	414,720	460,800

Elaboración propia

12.2 Presupuesto de Cobranza

La política de ventas de la empresa es otorgar a nuestros clientes crédito al 100% a 30 días con respaldo de una carta de crédito. Como detallado anteriormente, la carta de crédito será irrevocable y a la vista contra entrega de documentos, con plazo de pago de 30 días y con un costo del 2% del valor de venta.

A continuación, se muestra el detalle del presupuesto de cobranza del proyecto:

Tabla 12. 3

Presupuesto de cobranza mensual

	Cobranza	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
0%	Ventas contado		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
100%	Ventas crédito		23,040	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	23,040	28,160	23,040
	Cobranza (carta de crédito)		0	23,040	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	28,160	23,040	23,040	23,040	28,160

Elaboración propia

Tabla 12. 4

Presupuesto de cobranza anual

Cobranza (anual)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ventas contado		0	0	0	0	0	0
Ventas crédito		291,840	322,560	368,640	414,720	460,800	0
Total cobranza		268,800	320,000	364,800	410,880	456,960	37,120

Elaboración propia

12.3 Presupuesto de Producción *

Dado que la producción de la crema es tercerizada parcialmente, no se considera merma en la producción, dado que se realizó un cálculo previo para hallar la necesidad de pulpa de pitahaya como se detalla a continuación:

Tabla 12. 5

Presupuesto de Producción anual

Cálculo y conversiones para hallar pulpa de pitahaya		
1kg pitahaya	3.00	Und
Peso	333.33	gr/und
peso pulpa	233.33	gr/und
1kg pitahaya	700.00	gr (pulpa)
1pomo	40.00	gr (pulpa)
1kg pitahaya	17.50	Pomos
1kg pulpa	25.00	Pomos
700gr pulpa	3.00	Und
1kg pulpa	4.29	Und

Producción producto terminado incluyendo merma	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Merma		0%	0%	0%	0%	0%
Producción	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000

Elaboración propia

Este presupuesto de producción contempla la estacionalidad para los meses de mayo, agosto y diciembre, meses en los cuales las ventas se ven incrementadas debido a fechas de mayor demanda como el día de la madre, vacaciones en Europa y Año nuevo.

A continuación, se muestra la tabla de producción mensual para el primer año contemplando la estacionalidad en las ventas indicadas líneas arriba.

Tabla 12. 6

Producción mensual bajo estacionalidad de ventas

Producción producto terminado incluyendo merma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ventas		1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800
Merma		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Producción		1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800

Elaboración propia

12.4 Presupuesto de Compras de Materiales de Producción

Como fue indicado anteriormente, la empresa se encargará de la compra de la principal materia prima, la pitahaya, a la Asociación Flor de la pitahaya con el fin de asegurar la calidad. Las compras se realizarán un mes antes de la producción del producto final, para así asegurar el abastecimiento de la materia prima.

Dado que la fruta presenta estacionalidad, se ha previsto que, en el mes de octubre de cada año, la empresa se abastezca del insumo realizando la compra anticipada para los meses de noviembre, diciembre, enero, febrero y marzo.

Tabla 12. 7

Presupuesto de compras de materiales de producción mensual

Requerimiento MP e insumos incluyendo merma	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades producidas	0	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800
Merma	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Requerimiento MP e insumos	0	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800
Materia Prima e insumos en unidades													
Inv. Inicial	0	5,400	3,600	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	10,000	7,800
Necesidad producción	0	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	2,200	1,800
Compras MP e insumos	5,400	0	0	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	10,000	0	0
Inv. Final	5,400	3,600	1,800	2,200	1,800	1,800	2,200	1,800	1,800	1,800	10,000	7,800	6,000
Compra adelantada	3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	5	0	0
Materia Prima e insumos en valor													
Costo materia prima directa/insumos	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53	0.53
Valor producción	0	7,728	7,728	7,728	9,445	7,728	7,728	9,445	7,728	7,728	7,728	9,445	7,728
Valor compra	2,881	0	0	1,174	960	960	1,174	960	960	960	5,335	0	0
Valor inventario final	2,881	1,921	960	1,174	960	960	1,174	960	960	960	5,335	4,162	3,201

Elaboración propia

Tabla 12. 8

Presupuesto de compras de materiales de producción anual

Requerimiento MP e insumos incluyendo merma	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Unidades producidas	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
merma		0%	0%	0%	0%	0%
Requerimiento MP e insumos	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Materia Prima e insumos en unidades						
Inv. Inicial	0	5,400	6,000	6,900	7,800	8,700
Necesidad producción	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Compras MP e insumos	5,400	23,400	26,100	29,700	33,300	27,300
Inv. Final	5,400	6,000	6,900	7,800	8,700	0
Compra adelantada	3	12	12	12	12	9
Materia Prima e insumos en valor						
Costo materia prima directa/insumos	0.53	0.53	0.54	0.55	0.55	0.55
Valor producción	0	97,888	110,464	128,517	144,582	160,647
Valor compra	2,881	12,485	14,218	16,470	18,466	15,139
Valor inventario final	2,881	22,729	26,093	30,223	33,883	21,572

Elaboración propia

12.5 Presupuesto de Compras de Materiales de Empaque

A continuación, se detalla el presupuesto de compras de materiales de empaque. En el cual, se considera como envase primario el pomo de vidrio; empaque secundario, la etiqueta y caja unitaria de 7.5x7.5x5cm; y empaque terciario la caja máster de 41x41x24cm y las láminas de burbupack que servirán como protección.

El costo de los materiales de empaque por un pomo de 50 ml es de USD 1.24. Teniendo para el primer año un costo total de USD 28,376; hasta llegar a los USD 46,569 en el quinto año.

Tabla 12. 9

Costo de materiales de empaque por unidad

Costo materiales de empaque (por pomo de 50 ml)	Cantidad	Medida	Costo USD	Costo unitario USD
Pomo de vidrio 50 ml	1.00	Empaque primario	1.02	0.864
Etiqueta	1.00	Empaque secundario	0.04	0.040
Caja unitaria de 7.5x7.5x5 cm	1.00	Empaque secundario	0.15	0.150
Caja máster de 41x41x24 cm	0.01	Empaque terciario	2.00	0.020
Lámina Burbupack	0.06	Empaque terciario	0.22	0.013
Total costo materiales de empaque por unidad				1.24

Elaboración propia

Tabla 12. 10

Presupuesto de compras de materiales de empaque anual

Empaque	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo materiales de empaque	1.24	1.24	1.27	1.29	1.29	1.29
Unidades producidas		22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Total costo materiales de empaque		28,376	32,022	37,255	41,912	46,569

Elaboración propia

12.6 Presupuesto de Mantenimiento

El presente presupuesto no aplica a la empresa debido a que su producción es tercerizada y solo se cuenta con maquinaria semi-automáticas para envasado, para lo cual se considera un presupuesto de USD\$100 anuales como mantenimiento preventivo.

12.7 Presupuesto de Gastos de Mano de Obra

El presupuesto de mano de obra directa contempla a un operario, con un sueldo de \$376.42 mensuales para el primer año; y por política de la empresa a partir del segundo año el sueldo se incrementará en 2% anual. Cabe resaltar, que se está considerando en todos los años un sueldo mayor al sueldo mínimo y a un posible incremento de este; así como los tributos y beneficios sociales por ley.

Como se detalló en el punto 7.4, teniendo en cuenta la capacidad de producción del dosificador y de la proyección de pomos de crema producidos mensualmente, es necesario de sólo un operario, dado que considerando los minutos mensuales de labores del operario, podría envasarse 138,240 pomos a 230,400 pomos mensuales en su capacidad máxima. Capacidad más que suficiente para cumplir con la proyección de producción mensual de 1,800 a 3,300 pomos como máximo por mes, teniendo horas de holgura diaria para que el operario realice sus otras funciones.

Así mismo, en el mes de octubre se está prestando los servicios de un tercero a fin que ayude al operario en el pelado de la pitahaya. Dado que, por la estacionalidad, la empresa debe abastecerse de la materia prima para cinco meses, la cual debe ser pelada y refrigerada en el mes de octubre. Por este servicio en el mes de octubre, se está pagando \$289.63, que están siendo considerados en el costo de MOD de ese mes.

Tabla 12. 11

Tributos pequeña empresa - Trabajadores

Trabajadores	TRIBUTOS				Total
	Impuesto renta	Essalud	Senati	Seguro complementario Trabajo Riesgo	
Pequeña empresa	1.50%	9.00%			9.00%

Elaboración propia

Tabla 12. 12

Beneficios sociales pequeña empresa- Trabajadores

Trabajadores	BENEFICIOS SOCIALES						Total
	CTS	Vacaciones	Asignación familiar	Gratificaciones	Descanso semanal obligatorio	Feriado no laborable	
Pequeña empresa	8.60%	4.17%	0.00%	8.20%	0.00%	0.00%	20.97%

Elaboración propia

Tabla 12. 13

Cálculo de costo laboral del operario

Cargo	Cantidad	Salario Base \$	Salario \$	Tributos	BBSS	Total mes	Total mes
				0.0900	0.2097		1.00
Operario	1.00	289.63	289.63	26.07	60.72	376.42	376.42
TOTAL	1.00		289.63	26.07	60.72	376.42	376.42

Elaboración propia

Tabla 12. 14

Variación salarial mensual de operario por año

		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	
Mano de obra directa		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mano de obra directa	Mensual	376.42	383.95	391.63	399.46	407.45
Total		376.42	383.95	391.63	399.46	407.45

Elaboración propia

Tabla 12. 15

Presupuesto de MOD mensual

Mano de Obra Directa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mano de obra directa	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42	376.42
Servicio tercerizado de mano de obra estacionalidad (Octubre)										289.63		

Elaboración propia

Tabla 12. 16

Presupuesto de MOD anual

Mano de obra directa	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MOD	0	4,807	4,903	5,001	5,101	5,203
Valor mano de obra	0	4,807	4,903	5,001	5,101	5,203

Elaboración propia

12.8 Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Este presupuesto comprende la mano de obra indirecta del Gerente de operaciones y calidad, gastos indirectos de producción y la depreciación de la planta.

Cabe resaltar que el sueldo del Gerente de operaciones y calidad se incrementará en 2% anualmente; y un incremento de los gastos varios en 2.1% en el segundo año y 1.8% en el tercer año en función a la tasa de devaluación anual del MEF.

Dentro de los gastos varios, el rubro investigación y desarrollo se ha presupuestado para el cuarto y quinto año, como parte de nuestro plan de expansión.

Tabla 12. 17

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación mensual

Incremento de Sueldos		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Incremento de Gastos		2.1%	1.8%	0.0%	0.0%
Gastos indirectos de fabricación (mensual)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta	1,386.13	1,413.85	1,442.13	1,470.97	1,500.39
Gastos varios	385.81	393.91	401.00	471.62	471.62
Alquiler (50%)	211.86	216.31	220.21	220.21	220.21
Telefonía fija/ celular/internet (50%)	51.67	52.76	53.71	53.71	53.71
Edelnor/Luz del sur (50%)	32.30	32.97	33.57	33.57	33.57
Mantenimiento computadoras/laptop/impresora	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Mantenimiento envasadora	7.06	7.21	7.34	7.34	7.34
Mantenimiento local	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Seguros planta y equipos	14.12	14.42	14.68	14.68	14.68
Capacitación	23.54	24.03	24.47	24.47	24.47
I&D	0.00	0.00	0.00	70.62	70.62
Serv. Muestreo lote	42.37	43.26	44.04	44.04	44.04
Depreciación planta	43.21	43.21	43.21	43.21	43.21
Total	1,815.15	1,850.97	1,886.34	1,985.80	2,015.22

Elaboración propia

Tabla 12. 18

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación anual

Gastos indirectos de producción	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo mano de obra indirecta	0	16,634	16,966	17,306	17,652	18,005
Gastos varios	0	4,630	4,727	4,812	5,659	5,659
Depreciación planta	0	519	519	519	519	522
Total	0	21,782	22,212	22,636	23,830	24,186

Elaboración propia

12.9 Presupuesto de Gastos de Administración

A continuación, se presenta el presupuesto de gastos de administración, donde el sueldo del Gerente General es el más representativo de los gastos administrativos. Como anteriormente se detalló, el sueldo del Gerente General se incrementará en 2% anualmente; así como, se consideró un incremento en los gastos de administración en un 2.1% en el segundo año y 1.8% en el tercer año en función a la tasa de devaluación anual del MEF.

Los gastos de administración ascienden a \$34,023 para el primer año, llegando a los \$35,935 en el quinto año.

Tabla 12. 19

Presupuesto de Gastos de administración mensual

Incremento de Sueldos		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Incremento de Gastos		2.1%	1.8%	0%	0%
Gastos de administración (mensual)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos (Gerente general)	1,782.16	1,817.81	1,854.16	1,891.25	1,929.07
Gastos varios	299.49	305.78	311.29	311.29	311.29
Sedapal (25%)	5.17	5.28	5.37	5.37	5.37
Alquiler (25%)	105.93	108.16	110.10	110.10	110.10
Telefonía fija/internet/celular (25%)	25.84	26.38	26.85	26.85	26.85
Edelnor/Luz del sur (25%)	16.15	16.49	16.78	16.78	16.78
Mantenimiento computadoras/laptop/impresora	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Mantenimiento local	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Movilidad local	6.46	6.59	6.71	6.71	6.71
Fotocopias	3.88	3.96	4.03	4.03	4.03
Seguros planta y equipos	14.12	14.42	14.68	14.68	14.68
Útiles oficina	4.24	4.33	4.40	4.40	4.40
Capacitación	23.54	24.03	24.47	24.47	24.47
Arbitrios municipales	6.89	7.04	7.17	7.17	7.17
Contador	80.00	81.68	83.15	83.15	83.15
Señalización, extintores y botiquín	4.41	4.50	4.58	4.58	4.58
Depreciación administración	17.53	17.53	17.53	17.53	17.53
Amortización	736.04	736.04	736.04	736.04	736.04
Total	2,835.22	2,877.16	2,919.02	2,956.10	2,993.92

Elaboración propia

Tabla 12. 20

Presupuesto de gastos de administración anual

Gastos de administración	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	0	21,386	21,814	22,250	22,695	23,149
Gastos varios	0	3,594	3,669	3,735	3,735	3,735
Depreciación administración	0	210	210	210	210	218
Amortización	0	8,832	8,832	8,832	8,832	8,832
Total	0	34,023	34,526	35,028	35,473	35,935

Elaboración propia

12.10 Presupuesto de Gastos de Ventas

El sueldo del Gerente de marketing y ventas es de \$1,386.82 en el primer año considerando tributos y beneficios sociales. Por política de la empresa, los sueldos se incrementarán en 2% anualmente.

Tabla 12. 21

Cálculo del sueldo de ventas mensual

Cargo	Cantidad	Salario Base \$	Salario \$	TRIBUTOS	BBSS	Total mes	Total mes
				0.0900	0.2097		1.00
Gerente de marketing y ventas	1	1,067.07	1,067.07	96.04	223.71	1,386.82	1,386.82
TOTAL	1.00	1,067.07	1,067.07	96.04	223.71	1,386.82	1,386.82

Elaboración propia

Tabla 12. 22

Presupuesto de gastos de ventas mensual

		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Incremento de Sueldos		2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Incremento de Gastos		2.1%	1.8%	0.0%	0.0%
Gastos ventas (mensual)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo	1,386.82	1,414.56	1,442.85	1,471.71	1,501.14
Gastos servicios terceros	260.69	280.29	285.34	285.34	355.96
Sedapal (25%)	5.17	5.28	5.37	5.37	5.37
Alquiler (25%)	105.93	108.16	110.10	110.10	110.10
Telefonía fija/internet/celular (25%)	25.84	26.38	26.85	26.85	26.85
Edelnor/Luz del sur (25%)	16.15	16.49	16.78	16.78	16.78
Mantenimiento computadoras/laptop/impresora	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Mantenimiento local	1.44	1.47	1.49	1.49	1.49
Movilidad local	6.46	6.59	6.71	6.71	6.71
Fotocopias	3.88	3.96	4.03	4.03	4.03
Seguros planta y equipos	14.12	14.42	14.68	14.68	14.68
Útiles de oficina	4.24	4.33	4.40	4.40	4.40
Capacitación	23.54	24.03	24.47	24.47	24.47
Servicio Call center	52.50	53.60	54.57	54.57	54.57
Encuesta clima laboral	0.00	14.12	14.38	14.38	14.38
Estudio de mercado (Expansión)	0.00	0.00	0.00	0.00	70.62
Total	1,647.51	1,694.85	1,728.19	1,757.04	1,857.10

Elaboración propia

Tabla 12. 23

Presupuesto de Ventas, promoción y distribución anual

Gastos de Ventas, Promoción y Distribución	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldos	0	16,642	16,975	17,314	17,660	18,014
Costo carta de crédito	0	5,837	6,451	7,373	8,294	9,216
Gastos servicios terceros	0	3,128	3,363	3,424	3,424	4,271
Gastos promoción	0	34,151	18,901	23,224	23,224	40,935
Gastos por pallet/ embarque (C. variables)	0	9,104	10,031	11,421	12,811	14,202
Gastos por pallet/ embarque (C. fijos)	0	3,249	3,249	3,411	3,411	3,411
Total	0	72,111	58,970	66,167	68,825	90,049

Elaboración propia

12.11 Presupuesto de Gastos Financieros

El presupuesto de gastos financieros contempla el pago de intereses de los financiamientos bancarios. Se ha considerado una tasa de interés efectiva anual de 20%.

Los gastos financieros del préstamo resultan del financiamiento de la inversión inicial, el cual es 40% préstamo y 60% capital propio. Adicionalmente, existen préstamos temporales en 4 meses del primer año para poder cubrir el déficit de nuestro flujo de caja. También se contempla los gastos financieros por carta de crédito, el cual es el 2% del valor de la venta.

Tabla 12. 24
Presupuesto de gastos financieros

Gastos financieros	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos financieros préstamo	0	4,096	3,458	2,694	1,777	676
Gastos financieros préstamo adicional	0	1,500	0	0	0	0
Gastos financieros carta de crédito	0	5,837	6,451	7,373	8,294	9,216
Total	0	11,433	9,910	10,067	10,071	9,892

Elaboración propia

12.12 Presupuestos de Tributos

En este cuadro podemos observar el pago de impuesto a la renta, el recupero de IGV y las contribuciones sociales.

El impuesto a la renta resulta de aplicar la tasa del 29.5% a partir del 2017 y que han sido considerados para los cinco años del proyecto.

Los beneficios sociales consideran CTS, vacaciones, asignación familiar, gratificaciones, descanso semanal obligatorio y feriados laborables; que las tasas aplicadas en conjunto suman 20.9% para la pequeña empresa.

Como tributo municipal nos corresponde como inquilinos pagar el arbitrio municipal y el recupero de Igv producto del saldo a favor del exportador (SFE) según el artículo 34° del TUO de la Ley del IGV.

Tabla 12. 25

Tributos

TRIBUTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impuesto a la renta	0	11,737	20,061	27,325	34,564	36,753
BBSS	0	13,630	13,902	14,180	14,464	14,753
BBSS Obreros	0	1,041	1,062	1,084	1,105	1,127
BBSS Personal producción	0	3,829	3,905	3,983	4,063	4,144
BBSS Personal ventas	0	3,837	3,914	3,992	4,072	4,153
BBSS Personal administración	0	4,923	5,021	5,121	5,224	5,328

Arbitrios Municipales	6.7%	83	83	83	83	83
Recupero de IGV	0	30,888	29,643	35,079	38,362	45,409

Elaboración propia

12.13 Estructura de costos fijos y variables

Los costos variables y fijos corresponden a los gastos de producción, administración, ventas, distribución y financieros.

Los costos variables representan el 51.5%, 57.5%, 59.7%, 62.1% y 60.7% de los costos totales del primer al quinto año respectivamente. Y los costos fijos representan el 48.5%, 42.5%, 40.3%, 37.9% y 39.3% de los costos totales del primero al quinto año respectivamente. Donde podemos observar que va disminuyendo año a año su participación en el costo total debido principalmente por el crecimiento en el volumen de ventas.

Tabla 12. 26

Costos fijos y variables

CALCULO DEL CPT	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables						
Compra de Materia Prima e insumos	0	110,053	124,192	144,488	162,549	180,610
Costo carta de crédito	0	5,837	6,451	7,373	8,294	9,216
Gastos de distribución	0	9,104	10,031	11,421	12,811	14,202
Total	0	124,994	140,674	163,282	183,655	204,028
Costos fijos						
Mano de obra directa	0	4,807	4,903	5,001	5,101	5,203
Mano de obra indirecta	0	16,634	16,966	17,306	17,652	18,005
Gastos de producción	0	5,148	5,245	5,331	6,178	6,181
Gastos de ventas	0	53,922	39,239	43,962	44,308	63,220
Gastos de distribución	0	3,249	3,249	3,411	3,411	3,411
Sueldos	0	21,386	21,814	22,250	22,695	23,149
Gastos administrativos	0	12,637	12,712	12,778	12,778	12,786
Total	0	117,781	104,128	110,038	112,123	131,955
TOTAL	0	242,775	244,802	273,320	295,778	335,983

Elaboración propia

12.14 Margen y determinación de precio de venta CPT

El precio CPT del producto es de 12.80 dólares promedio, con un margen del 25% y teniendo como lugar convenido de entrega con los distribuidores el Aeropuerto Internacional Atatürk en Estambul. Para la determinación del precio CPT se consideraron los gastos de exportación en origen, así como el flete aéreo.

Tabla 12. 27

Cálculo de precio CPT

CALCULO DEL CPT	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos variables						
Compra de Materia Prima e insumos	0	110,053	124,192	144,488	162,549	180,610
Costo carta de crédito	0	5,837	6,451	7,373	8,294	9,216
Gastos de distribución	0	9,104	10,031	11,421	12,811	14,202
Total	0	124,994	140,674	163,282	183,655	204,028
Costos fijos						
Mano de obra directa	0	4,807	4,903	5,001	5,101	5,203
Mano de obra indirecta	0	16,634	16,966	17,306	17,652	18,005
Gastos de producción	0	5,148	5,245	5,331	6,178	6,181
Gastos de ventas	0	53,922	39,239	43,962	44,308	63,220
Gastos de distribución	0	3,249	3,249	3,411	3,411	3,411
Sueldos	0	21,386	21,814	22,250	22,695	23,149
Gastos administrativos	0	12,637	12,712	12,778	12,778	12,786
Total	0	117,781	104,128	110,038	112,123	131,955
TOTAL	0	242,775	244,802	273,320	295,778	335,983
Unidades producidas	0	22,800	25,200	28,800	32,400	36,000
Costo Promedio	0	10.65	9.71	9.49	9.13	9.33
Costo Promedio EXW	0	10.11	9.19	8.98	8.63	8.84
Documento Certificado de origen	0	0.01	0.01	0.00	0.00	0.00
Documento Certificado Exportación cosmético Digemid	0	0.05	0.05	0.05	0.04	0.04
Transporte interno	0	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Trámite de Aduana Exportación aérea	0	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
HDLG	0	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
Aforo	0	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Reembalaje	0	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
UA	0	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Flete aéreo	0	0.39	0.39	0.39	0.39	0.39
Margen	0	3.55	3.24	3.16	3.04	3.11
CPT	0	14.2	13.0	12.7	12.2	12.4

Elaboración propia

12.15 Capital de Trabajo

El capital de trabajo que se requiere para comenzar a operar es de \$3,200 compuesto por garantía del alquiler del local y compra de materia prima.

Tabla 12. 28

Capital de trabajo

Capital de trabajo	AÑO 0
Garantía de alquiler	500
Compra de MP e insumos	2,881
Requerimiento de Efectivo	3,381

Elaboración propia

12.16 Estructura de la inversión

Dentro de la estructura de inversión se ha contemplado activos tangibles: equipos y mobiliarios; activos intangibles: gastos pre-operativos; y capital de trabajo: compra de materia prima y alquiler de local.

Tabla 12. 29

Inversión

Inversión	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos Fijos	6,434	0	0	0	1,342	0
Equipo de Planta	4,348	0	0	0	412	0
Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa	2,400	0	0	0	0	0
Etiquetadora manual	172	0	0	0	0	0
Máquina enzunchadora manual	82	0	0	0	0	0
Balanza electrónica digital para laboratorio	40	0	0	0	0	0
Balanza electrónica digital para pesaje	450	0	0	0	0	0
Medidor de Ph	34	0	0	0	0	0
Densímetro	14	0	0	0	0	0
Laptop	396	0	0	0	412	0
Bidones de almacenamiento 160 litros	183	0	0	0	0	0
Aire acondicionado	305	0	0	0	0	0
Congeladora	274	0	0	0	0	0
Mobiliario de planta	947	0	0	0	0	0
Mesa de trabajo	720	0	0	0	0	0
Estante	183	0	0	0	0	0
Silla	37	0	0	0	0	0
Banco	8	0	0	0	0	0
Equipo Oficina	895	0	0	0	931	0

Computadora	457	0	0	0	475	0
Laptop	396	0	0	0	412	0
Impresora	42	0	0	0	44	0
Mobiliario Oficina	243	0	0	0	0	0
Escritorio + estante	170	0	0	0	0	0
Silla giratoria Nueva Ginebra Negra	55	0	0	0	0	0
Silla visita	18	0	0	0	0	0
Activos intangibles	49,449	0	0	0	0	0
Fórmula magistral	2,360	0	0	0	0	0
Certificado halal	2,950	0	0	0	0	0
Patente fórmula crema Perú	387	0	0	0	0	0
Patente fórmula crema Turquía	1,475	0	0	0	0	0
Patente marca Perú	163	0	0	0	0	0
Certificado NSO Digemid Cosmético	426	0	0	0	0	0
Análisis de estabilidad	100	0	0	0	0	0
Licencia de funcionamiento + defensa civil	125	0	0	0	0	0
Notaría	150	0	0	0	0	0
Traductor	94	0	0	0	0	0
Abogado	118	0	0	0	0	0
Office 365 empresa	1,505	0	0	0	0	0
Antivirus Norton Security plus (5 dispositivos)	195	0	0	0	0	0
Servicio tercerizado de mano de obra estacionalidad (Pre- operativo-October)	342	0	0	0	0	0
Gastos indirectos de fabricación (pre-operativo - 3 meses)	1,366	0	0	0	0	0
Gastos de ventas (pre-operativo- 3 meses)	923	0	0	0	0	0
Gastos administrativos (pre-operativo- 3 meses)	1,060	0	0	0	0	0
Gastos de promoción (pre-operativo - 3 meses)	19,146	0	0	0	0	0
Alquiler (pre-operativo- 3 meses)	1,770	0	0	0	0	0
Sueldo operario(pre-operativo- 3 meses)	1,129	0	0	0	0	0
Sueldo gerente de operaciones y calidad (pre-operativo- 3 meses)	4,158	0	0	0	0	0
Sueldo gerente de marketing y ventas (pre- operativo -3 meses)	4,160	0	0	0	0	0
Sueldo gerente general (administración) (pre-operativo-3 meses)	5,346	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	3,381	320	557	567	499	-5,325
Garantía de alquiler	500	0	0	0	0	-500
Compra de MP e insumos	2,881	0	0	0	0	0
Cambio de inventarios (incremento)	0	320	557	567	499	-4,825
Total	59,263	320	557	567	1,841	-5,325

Elaboración propia

12.17 Financiamiento de la inversión

El financiamiento adquirido por la empresa es del 40% de la necesidad de inversión.

Tabla 12. 30

Financiamiento de la inversión

Financiamiento	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Préstamo	23,705	0	0	0	0	0
Capital propio	35,558	0	0	0	0	0

Elaboración propia

12.18 Estado de Pérdidas y Ganancias

La Utilidad bruta para el primer año es de \$155,199 con un margen bruto del 53.18%. Para el quinto año la Utilidad bruta asciende a \$250,801 con un margen bruto de 54.43%.

En cuanto a la Utilidad operativa esta es de \$ 49,065 para el primer año, llegando a \$124,817 para el último año del proyecto. Con un margen operativo del 12.27% y 19.07% respectivamente.

Finalmente, la Utilidad neta para el primer año es de \$31,732, con una rentabilidad sobre ventas del 10.87%. En el quinto año la Utilidad neta asciende a \$87,834, con una rentabilidad sobre ventas del 19.06%

A continuación, el estado de pérdidas y ganancias para los 5 años que comprende el proyecto:

Tabla 12. 31

Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	0	291,840	322,560	368,640	414,720	460,800
- Costo producto vendido	0	-136,641	-151,306	-172,125	-191,480	-209,999
Utilidad bruta	0	155,199	171,254	196,515	223,240	250,801
- Gastos de ventas y distribución	0	-72,111	-58,970	-66,167	-68,825	-90,049
- Gastos de administración	0	-34,023	-34,526	-35,028	-35,473	-35,935
Utilidad Operativa	0	49,065	77,758	95,320	118,942	124,817
+ Venta de activos	0	0	0	0	0	3,380
- Ajuste depreciación por venta	0	0	0	0	0	-2,934
Utilidad antes de intereses e impuestos	0	49,065	77,758	95,320	118,942	125,263
Impuestos	0	-13,248	-20,995	-28,119	-35,088	-36,953
Utilidad neta operativa	0	35,817	56,764	67,200	83,854	87,865
Utilidad antes de intereses e impuestos	0	49,065	77,758	95,320	118,942	125,263
- intereses	0	-5,596	-3,458	-2,694	-1,777	-676
Utilidad antes de impuestos	0	43,469	74,300	92,626	117,165	124,587
Impuestos	0	-11,737	-20,061	-27,325	-34,564	-36,753
Utilidad	0	31,732	54,239	65,301	82,601	87,834

Elaboración propia

12.19 Flujo de caja económica y financiero proyectado

Cabe detallar que la política de compras de la empresa para el primer y segundo año es del 100% al contado; mientras que para el tercer, cuarto y quinto año, el 50% de las compras son al crédito y el 50% restante al contado.

Además, se debe considerar que los activos se liquidan al término del proyecto para generar ingresos en el flujo.

El flujo de caja económico muestra la rentabilidad del proyecto sin considerar el financiamiento. El flujo económico en el año cero muestra las inversiones en activos tangibles e intangibles más el capital de trabajo dando un resultado negativo y sin ingreso. Obteniendo un VAN económico neto de \$197,734 y una TIR económico de 80%.

Finalmente, el flujo de caja financiero evalúa la rentabilidad del proyecto tomando en cuenta el financiamiento por parte de terceros. Nuestra estructura de fuente de financiamiento contempla 40% con recursos de terceros y 60% capital propio. Obteniendo un VAN financiero neto de \$184,423 y una TIR financiero de 106%.

Tabla 12. 32

Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Ingresos							
Ventas contado	0	0	0	0	0	0	0
Ventas crédito	0	268,800	320,000	364,800	410,880	456,960	37,120
Total ingresos	0	268,800	320,000	364,800	410,880	456,960	37,120
Egresos							
Compras contado	0	-263,437	-265,504	-184,008	-198,143	-222,752	0
Compras crédito	0	0	0	-105,711	-125,743	-148,168	-11,050
Impuestos	0	-12,010	-21,275	-26,842	-34,507	-36,241	-3,528
+ Recupero IGV	0	27,009	29,690	34,682	38,058	44,825	5,117
Total egresos	0	-248,438	-257,088	-281,878	-320,335	-362,337	-9,461
Flujo de caja operativo	0	20,362	62,912	82,922	90,545	94,623	27,659
Flujo de inversión							
- Inversiones en gastos de capital	-6,434	0	0	0	-1,342	0	0
- Inversiones en gastos pre-operativos	-49,449	0	0	0	0	0	0
- Capital de Trabajo	-3,381	-320	-557	-567	-499	5,325	0
+ Venta de activos	0	0	0	0	0	3,380	0
Flujo de caja económico	-59,263	20,042	62,354	82,356	88,704	103,328	27,659
Préstamo	23,705	49,000	0	0	0	0	0
- Pago deuda	0	-57,781	-7,281	-7,281	-7,281	-7,281	0
+ Escudo tributario	0	1,511	934	795	524	199	0
Flujo de caja financiero	-35,558	12,771	56,007	75,869	81,947	96,246	27,659
Caja del periodo		12,771	56,007	75,869	81,947	96,246	27,659
Caja acumulada		12,771	68,778	144,647	226,594	322,840	350,500

Elaboración propia

12.20 Balance General

A continuación, se presenta el Balance general proyectado de la empresa.

Tabla 12. 33

Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Activos							
Caja	0	12,771	68,778	144,647	226,594	322,840	350,500
Cuentas por cobrar	0	23,040	25,600	29,440	33,280	37,120	0
Inventarios	2,881	4,162	3,759	4,325	4,825	0	0
Gastos pagados por adelantado	6,768	6,103	6,723	6,657	7,166	6,766	6,766
Impuesto pagado por adelantado	0	0	0	0	0	0	0
IGV por recuperar	0	3,880	3,832	4,229	4,534	5,117	0
Drawback por recuperar	0	0	0	0	0	0	0
Activos Corrientes	9,649	48,995	108,693	189,299	276,399	371,843	357,266
Activos fijos	5,452	5,452	5,452	5,452	6,590	6,590	6,590
Depreciación	0	-729	-1,458	-2,187	-2,916	-6,590	-6,590
Activos intangibles	44,162	44,162	44,162	44,162	44,162	44,162	44,162
Amortización	0	-8,832	-17,665	-26,497	-35,330	-44,162	-44,162
Activos no Corrientes	49,615	40,053	30,492	20,930	12,507	0	0
Total activos	59,263	89,048	139,184	210,229	288,905	371,843	357,266
Pasivos							
Préstamo por pagar	23,705	20,520	16,697	12,110	6,605	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	9,054	10,052	11,050	0
Impuesto por pagar	0	1,238	958	2,236	2,817	3,528	0
Pasivos	23,705	21,758	17,655	23,399	19,474	14,578	0
Capital	35,558	35,558	35,558	35,558	35,558	35,558	35,558
Utilidades retenidas	0	31,732	85,971	151,272	233,874	321,708	321,708
Patrimonio	35,558	67,290	121,529	186,830	269,432	357,266	357,266
Total pasivo + patrimonio	59,263	89,048	139,184	210,229	288,905	371,843	357,266

Elaboración propia

Cabe precisar que la caja en el año cero se obtiene de la diferencia entre el capital de trabajo menos el requerimiento de efectivo, el cual es la suma de la garantía del alquiler y la compra de materia prima e insumos. Para los siguientes años la caja se obtiene de la nueva necesidad de efectivo (flujo de caja financiero) más la caja acumulada del periodo anterior.

Los inventarios están representados por la compra de la materia prima y los gastos pagados por adelantados son la garantía del alquiler más el Igv de las compras menos el recupero del Igv.

El Impuesto pagado por adelantado, es el excedente de los pagos a cuenta del impuesto a la renta, se da cuando los pagos a cuenta realizados durante el año son mayores al cálculo definitivo anual. Si existiese un saldo a favor de la empresa es un derecho a cobrarle al fisco; ya sea en efectivo o compensaciones futuras.

Las cuentas por pagar comprenden el financiamiento del 50% a partir del tercer año por parte de nuestros proveedores.

12.21 Evaluación económica y financiera del negocio (TIR, TIRF, VAN, VANF)

A continuación, se detalla la evaluación tanto económica como financiera del negocio. La TIR económica da como resultado un retorno del 80% y la TIR financiera es de 106% anual. El VAN económico es de \$197,734 y el VAN financiero es de \$184,423. Ambos indicadores muestran que el proyecto es viable.

Debemos mencionar, que el VAN financiero es menor que el VAN económico, eso indica que la deuda no aporta valor para el accionista; debido a que el costo de la deuda es alto frente al costo de oportunidad del accionista (WACC), que es del 13.77%. A pesar de ello, la empresa se ha visto en la necesidad de financiar el proyecto y asumir ese costo financiero por ser nueva y no tener un historial financiero.

Las siglas BC refieren a los flujos de beneficios y costos del proyecto. Los beneficios son mayores en 4.3 veces frente a los costos. Y las siglas PR refieren al periodo de recuperación, en este caso la inversión se recupera en el segundo año.

Para la determinación del Costo de capital (COK) se utilizó la siguiente fórmula:

$Cok = rf + b(RM - rf) + rp$, donde:

- Rf: Tasa libre de riesgo
- β : Beta / desviación
- Rm- rf: Prima por riesgo de mercado
- Rp: Riesgo país

Para la determinación del Costo promedio ponderado de capital (WACC o CPPC) se utilizó la siguiente fórmula:

$Wacc = wd * kd * (1 - tax) + we * ke$, donde:

- Wd: Costo de capital

- Kd: Costo de la deuda
- We: Capital propio
- Ke: Deuda
- T: tasa impositiva

Tabla 12. 34

Determinación de Beta

Industry Name	Number of firms	Levered Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta
USA		1.1310	71.49%	10.95%	0.69
PERÚ		1.0158	67%	29.50%	0.69
Total Pasivo			23,705.30		
Total Patrimonio			35,557.95		

Elaboración propia

Tabla 12. 35

Clasificación crediticia, riesgo país: Perú

País	Perú
Moody's sovereign rating	A3
S&P sovereign rating	BBB+
CDS spread	2.45%
Excess CDS spread (over US CDS)	2.06%
Country Default Spread (based on rating)	1.33%
Country Risk Premium (Rating)	2.00%
Equity Risk Premium (Rating)	8.10%
Country Risk Premium (CDS)	2.87%
Equity Risk Premium (CDS)	9.12%

Fuente: MEF (2017), Damodaran (2017)

Tabla 12. 36

Rendimientos anuales de acciones, bonos y letras del tesoro- Promedio aritmético

Promedio Aritmético	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond
1928-2016	11.42%	3.46%	5.18%
1967-2016	11.45%	4.88%	7.08%
2007-2016	8.65%	0.74%	5.03%

Fuente: Damodaran. (2017)

Tabla 12. 37

Rendimientos anuales de acciones, bonos y letras del tesoro- Promedio geométrico

Promedio Geométrico	S&P 500	3-month T.Bill	10-year T. Bond
1928-2016	9.53%	3.42%	4.91%
1967-2016	10.09%	4.83%	6.66%
2007-2016	6.88%	0.73%	4.58%

Fuente: Damodaran (2017)

Tabla 12. 38

Determinación del COK

cok	13.55%
Rf	5.03%
RM	11.45%
beta	1.0158
Rp	2.00%

Elaboración propia

Tabla 12. 39

Determinación del WACC

wacc	13.77%
Wd	40.00%
Kd	20.00%
We	60.00%
Ke	13.55%

Elaboración propia

Tabla 12. 40

Evaluación económica y financiera del negocio

EVALUACION ECONOMICA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Económico	-59,263	20,042	62,354	82,356	88,704	103,328	27,659
VA	256,997	17,439	51,517	59,912	56,410	57,364	14,355
VAN	197,734	0	0	0	0	0	0
TIR	80%	0	0	0	0	0	0
BC	4.3	0	0	0	0	0	0
PR	-59,263	-41,824	9,693	69,605	126,015	183,379	197,734

Elaboración propia

Tabla 12. 41

Evaluación financiera del negocio

EVALUACION FINANCIERA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Flujo de Caja Financiero	-35,558	12,771	56,007	75,869	81,947	96,246	27,659
VA	219,981	11,660	46,444	55,500	52,483	53,894	14,497
VAN	184,423	0	0	0	0	0	0
TIR	106%	0	0	0	0	0	0
BC	6.2	0	0	0	0	0	0
PR	-35,558	-23,898	22,546	78,046	130,530	184,423	198,920

Elaboración propia

12.22 Definición de los principales factores claves de éxito a controlar

En este proyecto se considera que el volumen de ventas es el factor más importante para tener el éxito controlado; ya que, con el volumen se asegura el crecimiento de la empresa. A sí como, la rentabilidad para los accionistas.

CAPÍTULO XIII: EVALUACIÓN Y CONTROL

13.1 Balanced Scorecard (Identificación de Indicadores)

13.1.1 Finanzas

Cabe destacar que las metas propuestas serían alcanzadas de acuerdo a los siguientes ratios financieros.

La meta para el margen bruto propuesto es del 40% para los cinco años del proyecto y para el margen operativo del 10% para el primer año y 15% para los siguientes cuatro años.

En cuanto a la meta para la rentabilidad sobre ventas es del 8% para el primer año y 13% para los siguientes cuatro años; y la rentabilidad sobre el patrimonio es de 25% para todos los años.

En cuanto al periodo medio de cobranza es de 30 días para los cinco años del proyecto y el periodo medio de pago es de 30 días a partir del tercer año. La meta de rotación de inventarios es de 30 días.

El ciclo operativo tiene por meta 45 días para los cinco años y el ciclo efectivo tiene por meta 45 días para los dos primeros años y a partir del tercero 30 días.

La meta para el endeudamiento es de 40%, 30%, 20%, 10% y 5% del primer al quinto año respectivamente. En cuanto al grado de propiedad es de 60%, 70%, 80%, 90% y 95% del primer al quinto año.

Tabla 13. 1

Ratios finanzas

RATIOS FINANCIEROS	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Margen bruto	0.40	0.53	■ 1.33	0.40	0.53	■ 1.33	0.40	0.53	■ 1.33	0.40	0.54	■ 1.35	0.40	0.54	■ 1.36
Margen Operativo	0.10	0.12	■ 1.23	0.15	0.18	■ 1.17	0.15	0.18	■ 1.22	0.15	0.20	■ 1.35	0.15	0.19	■ 1.27
Rentabilidad sobre ventas	0.08	0.11	■ 1.36	0.13	0.17	■ 1.29	0.13	0.18	■ 1.36	0.13	0.20	■ 1.53	0.13	0.19	■ 1.47
Rentabilidad sobre el patrimonio	0.25	0.47	■ 1.89	0.25	0.45	■ 1.79	0.25	0.35	■ 1.40	0.25	0.31	■ 1.23	0.25	0.25	■ 1.00
Periodo medio de cobranza	30.00	28.42	■ 0.95	30.00	28.57	■ 0.95	30.00	28.75	■ 0.96	30.00	28.89	■ 0.96	30.00	29.00	■ 0.97
Periodo medio de pago	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	30.00	26.45	■ 0.88	30.00	28.13	■ 0.94	30.00	27.19	■ 0.91
Rotación de Inventarios	30.00	11.12	■ 0.37	30.00	9.07	■ 0.30	30.00	9.17	■ 0.31	30.00	9.20	■ 0.31	30.00	0.00	■ 0.00
Ciclo Operativo	45.00	39.54	■ 0.88	45.00	37.64	■ 0.84	45.00	37.92	■ 0.84	45.00	38.09	■ 0.85	45.00	29.00	■ 0.64
Ciclo Efectivo	45.00	39.54	■ 0.88	45.00	37.64	■ 0.84	30.00	11.48	■ 0.38	30.00	9.96	■ 0.33	30.00	1.81	■ 0.06
Endeudamiento total	0.40	0.24	■ 0.61	0.30	0.13	■ 0.42	0.20	0.11	■ 0.56	0.10	0.07	■ 0.67	0.05	0.04	■ 0.78
Grado de propiedad	0.60	0.76	■ 1.26	0.70	0.87	■ 1.25	0.80	0.89	■ 1.11	0.90	0.93	■ 1.04	0.95	0.96	■ 1.01

Elaboración propia

13.1.2 Clientes

A continuación, se presentan los ratios de mercado:

- Participación de mercado potencial es de 0.8%,0.9%,1%,1.1% y 1.2% del primer al quinto año respectivamente.
- En cuanto al ROI por publicidad tiene como meta para el primer año 5% y 10% para los siguientes años. Cabe destacar que el semáforo ámbar para el quinto año, es debido a que la inversión en publicidad es mayor en este año dado a los planes de expansión hacia otros mercados a futuro.

- Las metas de fidelización de clientes crecen progresivamente año a año, empezando con un 5% en el primer año y continuando con un 10%, 12%, 15% y 20% para los siguientes cuatro años.
- La meta planteada para el índice de satisfacción del cliente es del 80% del primero al quinto año.

Tabla 13. 2

Ratio de mercado

RATIOS DEMERCADO	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Participación de mercado potencial	0.008	0.008	■ 1.02	0.009	0.009	■ 1.00	0.010	0.010	■ 1.00	0.011	0.011	■ 1.01	0.012	0.012	■ 1.01
ROI Publicidad	5.00	6.87	■ 1.37	10.00	15.93	■ 1.59	10.00	14.71	■ 1.47	10.00	16.69	■ 1.67	10.00	10.16	■ 1.02
Fidelización de clientes	0.05	0.07	■ 1.32	0.10	0.12	■ 1.19	0.12	0.16	■ 1.30	0.15	0.19	■ 1.23	0.20	0.25	■ 1.25
Índice de Satisfacción del cliente	0.80	0.80	■ 1.00	0.80	0.80	■ 1.00	0.80	0.80	■ 1.00	0.80	0.80	■ 1.00	0.80	0.80	■ 1.00

Elaboración propia

13.1.3 Recursos Humanos

A continuación, se presentan los ratios del área de recursos humanos de la empresa.

- El Roi de capital humano tiene por meta la recuperación del 100% de la inversión en el primer año y de 200% del segundo al quinto año.
- La proporción de salario más bajo de nuestro personal es del 30% por encima del salario mínimo por ley para el primer año y del 40% del segundo al quinto año.
- Para el proyecto se asume que no existe absentismo laboral ni rotación de personal.

Tabla 13. 3

Ratios recursos humanos

RATIOS DE ADMINISTRACIÓN Y RRHH	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Roi de capital humano	1.00	1.34	■ 1.34	2.00	2.00	■ 1.00	2.00	2.34	■ 1.17	2.00	2.43	■ 1.22	2.00	2.47	■ 1.23
Proporción de salario más bajo comparado con el salario mínimo de ley	0.30	0.48	■ 1.59	0.40	0.51	■ 1.26	0.40	0.54	■ 1.34	0.40	0.57	■ 1.42	0.40	0.60	■ 1.49
Absentismo laboral	0.00	0.00	■ 0.00	0.01	0.00	■ 0.00	0.01	0.00	■ 0.00	0.01	0.00	■ 0.00	0.01	0.00	■ 0.00
Capacitación	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00
Rotación de personal	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00

Elaboración propia

13.1.4 Calidad

- Para el proyecto se asume que las entregas tendrán 100% de conformidad y que no existirán reclamos.

Tabla 13. 4

Ratios calidad

RATIOS DE CALIDAD	Meta	AÑO 1	BSC	Meta	AÑO 2	BSC	Meta	AÑO 3	BSC	Meta	AÑO 4	BSC	Meta	AÑO 5	BSC
Porcentaje de entregas recibidas conforme	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00	1.00	1.00	■ 1.00
Porcentaje de reclamos anuales	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00	0.00	0.00	■ 0.00

Elaboración propia

CONCLUSIONES

En el Capítulo I: Análisis de la idea, oportunidad y modelo de negocio, se revela la existencia de un nicho de mercado desatendido en el sector cosmética en el mercado turco. Siendo este un mercado cuyas ventas, según Euromonitor International (2017) crecen a un ritmo del 15% anual, donde los productos antiarrugas son la categoría con mayor crecimiento. Teniendo el público objetivo ideal para este tipo de producto; dado que, el 42.9% de su población tiene entre 25-54 años, siendo la mitad de su población mujeres.

Así mismo, se encontró un mercado potencial para productos para el cuidado de la piel cuyo target son mujeres musulmanas, dado que este mercado se encuentra desatendido al existir escasas marcas cuyos productos sean halal. Siendo este factor de alta relevancia, puesto que según CIA (2017) el 99.8% de la población turca es musulmana (sección gente y sociedad, párr.5).

Por otro lado, Turquía no es ajena a la tendencia mundial del incremento de la demanda de productos naturales para el cuidado de la piel. Productos que no tengan los efectos nocivos de las toxinas de los cosméticos industriales y que sean amigables con el medio ambiente. Dándole una relevancia significativa; ya que, el 68.8% de ellas prefieren productos amigables con el medio ambiente aunque el precio sea mayor.

En el Capítulo II: Descripción de la situación actual del negocio, se detalla que la empresa tendrá la Razón Social de The Phoenix skincare Sociedad Anónima Cerrada y para aspectos legales y tributarios actualmente se encuentra dentro del alcance de pequeña empresa.

En el Capítulo III: Estudio de mercado, para la selección del mercado internacional al cual se dirigirá el producto, se elaboró una matriz de priorización de mercado, obteniendo como resultado Turquía. Una vez, seleccionado el país de destino se seleccionó la ciudad, obteniendo como resultado Estambul, dado a que presenta una población femenina de entre 25 y 54 años muy por encima de las otras cuatro principales ciudades de Turquía: Ankara, Esmirna, Bursa y Andana. Además, de ser la capital económica de Turquía.

En el Capítulo IV: Evaluación externa se realizó el análisis PESTE en el cual se describe el ámbito político, económico, social, tecnológico y ambiental de Turquía.

Cabe destacar la situación de inestabilidad e incertidumbre política y geopolítica que atraviesa Turquía debido a factores tanto internos como externos. Estos desafíos son: la migración de los refugiados sirios; los continuos atentados terroristas por parte del Estado Islámico; la guerrilla kurda PKK; la aparición de un nuevo movimiento terrorista llamado Gülen, a quienes se atribuye el intento de golpe de estado fallido del pasado 15 de Julio; y el reciente triunfo a favor de un gobierno ejecutivo por parte del presidente conservador Recep Tayyip Erdogan.

En el ámbito social, la mayor parte de su población es joven, con una edad media femenina de 31.6 años. Lo cual es ideal para nuestro producto debido a que este irá dirigido a mujeres entre 25 y 54 años. Además, otro factor favorable es que de acuerdo a CIA (2017) el 99.8% de su población es musulmana (sección gente y sociedad, párr.5).

En el Capítulo V: Análisis competitivo, se menciona que las principales empresas exportadoras internacionales de productos para la piel pertenecientes a la categoría anti-edad en el mercado turco son L'Oreal Turkiye Kozmetik San Ve Tic As y Nivea Beiersdorf Turkiye Kozmetik San Ve Tic As.

En el Capítulo VI: Elección de objetivos, estrategias y políticas, se determinó que, para el éxito de la empresa en el mercado de cosmética, se precisa como estrategia vertebral centrar sus esfuerzos en penetrar el nicho de mercado de cosmética halal y de cosmética natural en Turquía.

En el Capítulo VII: Plan de operaciones y/o producción, se determinó tras un análisis de macro y micro localización que la empresa estará localizada en Ate y contará con un local de 100 m². El proceso de producción, comienza con la compra de la pitahaya para después de ser pesada, sea entregada a la empresa que ofrecerá el servicio de maquila. Posteriormente, se recibirá la maquila en bidones para luego ser envasada en pomos de vidrio de 50 ml con un Dosificador semiautomático de semi-líquidos de mesa, tapadas, etiquetadas y embaladas para su exportación.

En el Capítulo VIII: Plan de marketing, se detalló que el envase será de vidrio de 50 ml. El precio del producto es de 12.8 dólares americanos, con un margen de 25%. Dado que se tiene dos canales de distribución, tiendas cosméticas multimarcas con un solo

intermediario en la cadena y distribución en farmacias con dos intermediarios en la cadena, la utilidad en el primer caso será de 25% y en el segundo de 15% para el distribuidor y 10% para las farmacias; ofreciendo una utilidad atractiva y superior al promedio de utilidad en el mercado de destino. El precio de la crema para el consumidor final, después de aplicarse el impuesto selectivo al consumidor SCT de 20% y el IVA de 18%, es de un poco más de \$22.6 dólares; equivalentes a 79.3 liras turcas. Tendremos presencia en las revistas de moda VOGUE Türkiye y Âlâ Dergi Türkiye, las revistas femeninas más leídas en Turquía.

En el Capítulo IX: Plan logístico, se determinó que el incoterm elegido es CPT (Carriage paid to), es decir transporte pagado hasta lugar convenido. El lugar convenido con los distribuidores es el Aeropuerto Internacional Atatürk (IST), para lo cual el medio de transporte será aéreo.

En el Capítulo X: Plan de administración y recursos humanos, se indicó que la empresa estará conformada por cuatro personas: un Gerente General que desarrollará las funciones de Gerente de Administración, Finanzas y Recursos Humanos, un Gerente de Marketing & Ventas, un Gerente de Operaciones & Calidad y un operario. Adicionalmente, cabe resaltar que los sueldos se incrementarán en 2% anualmente.

En el Capítulo XI: Gestión de calidad, el laboratorio escogido, corporación Ylv S.A.C, posee la certificación de Buenas prácticas de manufactura otorgado por DIGEMID. Así mismo, la empresa realizará pruebas para controlar la calidad tanto de los insumos como de la maquila al ingreso y a la salida del producto final para su venta a cargo del Gerente de control de calidad & operaciones.

En el Capítulo XII: Plan de Finanzas, se llegó a la conclusión económica y financiera de que el proyecto es viable y rentable, al contar con un VAN económico de \$197,734 y una TIR económica de 80%; un VAN financiero de \$184,423 y una TIR financiera es de 106%.

En el Capítulo XIII: Balanced Scorecard, de acuerdo a los índices expuestos las metas financieras, de mercado, recursos humanos y calidad serían alcanzadas durante todo el proyecto.

RECOMENDACIONES

Se recomienda la ejecución del presente proyecto por las razones antes expuestas.

Sin embargo, como recomendación a futuro, se debe contemplar la opción de la producción completa del producto en la planta de la empresa con lo cual se obtendría una mayor rentabilidad. Así como ampliar su cartera de productos dentro del rubro para complementar al producto actual y así brindar una mayor gama de productos cosméticos a sus clientes. Para lo cual, se debe continuar con la investigación y desarrollo realizado por la empresa.

Por otro lado, se recomienda que la empresa se expanda hacia otros mercados musulmanes en donde exista una demanda insatisfecha que pueda ser cubierta por la empresa.

Las relaciones tanto con sus proveedores como con sus distribuidores deben ser estrechas y siempre en búsqueda del beneficio mutuo.

Dada la actual situación que enfrenta Turquía en el ámbito político, se recomienda continuar mirando de cerca los futuros eventos y como pudiesen afectar la ejecución del proyecto. Es esta una de las razones por la que se recomienda a futuro la diversificación de mercados, para así de esta forma mitigar el riesgo país.

Es claro que el panorama político en Turquía en tanto en el macro como micro entorno es incierto y/o inestable; sin embargo, lo que sí es claro es que Turquía busca mantener y atraer la inversión extranjera y promueve reformas amigables para desarrollar negocios, tiene trazados diversos planes al 2023 para seguir creciendo en materia económica y busca que el rol de la mujer en el ámbito laboral se incremente. Por lo cual se recomienda, aprovechar la oportunidad de mapear a este porcentaje de mujeres que se insertarán en el ámbito laboral y que incrementarían el nicho de mercado pronosticado.

REFERENCIAS

- 24 times zones. (2015). *24 times zones*. Recuperado de <http://24timezones.com/>
- Actualidad Empresarial. (2009). *Ingeniería de la exportación y medios internacionales de pago*. Lima : Pacífico Editores.
- AFI -Consultoría y formación independiente en economía y finanzas. (2014). *Ficha País Turquía*. España.
- AFI- Consultoria y formación independiente en economía y finanzas. (2015). *Ficha País Turquía*. España.
- Ageron Internacional. (2012). *Estudio del mercado Halal en Turquía*. Recuperado de http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_02_26_13161451.pdf
- AITECO Consultores. (2016). Recuperado de <http://www.aiteco.com/el-control-de-calidad-herramientas-basicas/>
- Aliexpress. (2016). Recuperado de <http://es.aliexpress.com/item/40-seeds-white-dragon-fruit-seeds-DIY-home-graden-pitaya-seeds-fruiting/32230822016.html>
- Ampex - Asociación Macroregional de Productores. (2017). *Ampex*. Recuperado de <http://www.ampex.com.pe/productos.php?sw=pitahaya>
- Andrades Sosa, J. I. (2012). *Distribución Física Internacional :Operatividad de la logística global*. Lima: Pacífico.
- Arechederra, L. P. (14 de 06 de 2014). *ABC.es*. Recuperado de <http://www.abc.es/economia/20140614/abci-estambul-obras-infraestructuras-siemens-201406131811.html>
- Asia News. (25 de Abril de 2016). *Islam and modernity: "halal" cosmetics business, a 20 billion dollar market*. Recuperado de <http://www.asianews.it/news-en/Islam->

and-modernity:-halal-cosmetics-business,-a-20-billion-dollar-market-37316.html

Assekuransa. (2016). *Assekuransa*. Recuperado de

<https://www.assekuransa.com/seguro-de-transporte-de-mercancias>

Association AAAAG (Agriculture-Agroforesterie-Agrotransformation-Amazonie-Guyane). (2010). *Varietes de Pitahaya ou de fruits du dragon*. Francia.

Recuperado de http://www.aaaaguyane.org/pdf/eda_varietes_pitahaya.pdf

Aturquia. (2016). Recuperado de <http://www.aturquia.com/datos-basicos/>

Avello, M., y Suwalsky, M. (2006). *Scientific Electronic Library online -Scielo Chile*.

Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-04622006000200010&script=sci_arttext

Banco Mundial. (2016). Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/temas/omd/definiciones.htm>

BBC. (06 de Enero de 2014). Recuperado de <http://www.bbc.com/news/magazine-25548060>

Beautyworld Middle East. (2015). Recuperado de

<http://www.beautyworldme.com/frankfurt/5/for-visitors/welcome.aspx>

Beltran, M., Oliva, T., Gallardo, T., y Osorio, G. (2009). *Scientific Electronic Library Online (SciELO)*. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-31952009000200007&script=sci_abstract

Betel. (2015). *Papelerabetel*. Recuperado de

<http://papelerabetel.com.ar/producto.php?code=CAJA6040>

BOCOS, F. (2011). Estambul, la ciudad de las maravillas. *Historia y vida: números extras*, 100, 70-79.

Bortolotti Sánchez, E. (2004). Métodos Matemáticos. En *Contraste del mercado*

laboral entre el estado de Puebla y la República Mexicana a principios del siglo XXI: perspectivas y propuesta. Recuperado de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lat/bortolotti_s_e/capitulo3.pdf

Busaca. (2016). Recuperado de busaca.com

Cámara de Comercio de Lima. (2016). *Cámara de Lima*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/certificados-de-origen/43/c-43>

Capital. (2002). *www. capital.com.tr*. Recuperado de <http://www.capital.com.tr/sirketler-ve-yoneticiler/kozmetikte-tuketim-profil-haberdetay-1887>

Carrasco, D. N. (16 de Septiembre de 2014). Seguro de Transporte. Recuperado de <https://prezi.com/5pcylfafaheb/seguro-de-transporte/>

Central Intelligence Agency [CIA]. (15 de Junio de 2017). *The world Fact Book*. Recuperado el 2015, de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/tu.html>

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

CIFARMA SA. (30 de 01 de 2015). *CIFARMA*. Recuperado de <http://www.cifarma.com.pe/>

Cimagraf. (2015). *Cimagraf*. Recuperado de <http://www.cimagraf.com.pe/cimapack.html>

Claudia Minnaard. (2016). *Universidad CAECE*. Recuperado de <http://www.soarem.org.ar/Documentos/50%20Minaard.pdf>

Congreso de la República. (2014). *SUNAT*. Recuperado de <https://s3.amazonaws.com/insc/DICIEMBRE+2014+-+NORMAS/Ley+30296.pdf>

Control Union. (2015). Recuperado de <http://www.cuperu.com/portal/es/programas-de-certificacion/auditorias-sociales/fair-choice>

Control Union. (2015). Recuperado de <http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/organico>

- Control Union Fair Choice. (2016). *Control Union Fair Choice*. Recuperado de <http://www.controlunionfairchoice.com/es/faqs>
- Corexpo Italia srl. (2004). *Cosmetics and toiletries in Turkey 2004*.
- Cosmetic Business. (2017). *Cosmetic Business*. Recuperado de http://www.cosmeticsbusiness.com/technical/article_page/Turkeys_time_has_come/56343
- Cyecsa. (2016). *Principios del empaque corrugado*. Recuperado de <http://www.cyecsa.com.mx/cyecsa-carton.pdf>
- D'Alessio Ipinza, F. (2012). *El proceso estratégico .Un enfoque de gerencia*. Lima: Pearson.
- Damodaran, A. (05 de Enero de 2017). *New york University*. Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
- Data Monitor. (Septiembre de 2008). *Data monitor*. Recuperado de <https://semihlee.files.wordpress.com/2009/08/36428242.pdf>
- Datamonitor. (22 de Noviembre de 2012). *Datamonitor*. Recuperado de http://www.datamonitor.com/store/Product/skincare_in_turkey_to_2016?productid=CM00237-018
- DePeru. (s.f.). *DePeru*. Recuperado el 2017, de <http://www.deperu.com/abc/frutas/5319/la-pitahaya>
- DERES. (s.f.). Manual para elaborar códigos de ética empresarial. Recuperado el 2017 de <http://deres.org.uy/wp-content/uploads/Manual-de-Etica-DERES.pdf>
- Diccionario LID de Marketing Directo e Interactivo. (2016). *Marketing directo*. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lovemark/>
- Duty Calculator. (s.f.). Recuperado el 2016, de <http://www.dutycalculator.com/>
- El Peruano. (10 de Diciembre de 2016). *Proinversión*. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/arc/NCEJ_DLEG_1261/DIRECTIVO%20LEGISLATIVO%20N%C2%B0%201261.pdf

- Enciclopedia salud. (28 de Diciembre de 2013). *Enciclopedia salud*. Recuperado de <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/movimiento-peristaltico>
- Esan. (23 de Marzo de 2016). Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/03/como-construir-lovemark/>
- Escuela nacional de aduanas. (2001). *Operatividad de comercio exterior*.
- Estudio Muñiz, Ramírez, Pérez -Taiman y Olaya. (2017). Modalidades societarias y regímenes tributarios para las pymes. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=9EB6F9EB-B8CA-4A39-BC35-7CDD77C9B7DC.PDF>
- Euromonitor Internacional. (26 de Abril de 2015). Skin care in Turkey.
- Euromonitor Internacional. (26 de Abril de 2016). Skin Care in Turkey.
- Euromonitor Internacional. (01 de Julio de 2005). The Growth of Natural Ingredients.
- Euromonitor Internacional. (18 de Abril de 2008). Cosmeceuticals lead the anti-ageing market.
- Euromonitor Internacional. (15 de Noviembre de 2010). *Euromonitor International*. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor Internacional. (29 de Octubre de 2010). Green beauty and consumers: Spotlighting the sustained global interest in environmentally-aware goods and services.
- Euromonitor Internacional. (02 de Marzo de 2011). New Value Perceptions in Skin Care.
- Euromonitor Internacional. (24 de Febrero de 2014). Consumers lifestyles in Turkey.
- Euromonitor Internacional. (30 de Mayo de 2014). Skin Care in Turkey.
- Euromonitor Internacional. (12 de Junio de 2015). Niche players present competitive challenges in halal beauty.
- Euromonitor Internacional. (07 de Mayo de 2015). Skin care in Turkey 2015.

- Euromonitor International. (26 de Marzo de 2015). Top Four Trends in Skin Care in 2015.
- Euromonitor International. (06 de Febrero de 2015). Turkey: Country Profile. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Euromonitor International. (27 de Mayo de 2016). Turkey: Country profile.
- Euromonitor International. (27 de Mayo de 2016). Turkey: Country Profile.
- Euromonitor International. (Abril de 2017). Skin care in Turkey.
- European Environment Agency. (15 de Noviembre de 2016). *European Environment Agency*. Recuperado de <http://www.eea.europa.eu/soer-2015/countries/turkey>
- Export Entreprises SA. (Mayo de 2015). *Santander*. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/analizar-mercados/turquia/politica-y-economia>
- Ferrovial. (2013). Código de ética empresarial Ferrovial.
- Forbes. (09 de Julio de 2014). *Forbes*. Recuperado de <http://www.forbes.com/sites/groupthink/2014/07/09/turkey-is-becoming-a-new-kind-of-silicon-valley/#210bf65be1c2> .
- García, J. C. (2003). Caracterización, postcosecha, aprovechamiento e insutrialización de Pitayas y Pitahayas. En C. A. (Editor), *Pitayas y pitahayas Producción , poscosecha, industrialización y comercialización* (p. 156). México: Universidad Autónoma Chapingo.
- García, M. (29 de Marzo de 2013). *Marketing y comunicación sector perfumería y cosmética*. Recuperado el 2015, de <https://marketingcosmeticaperfumeria.wordpress.com/2013/03/29/cosmetica-con-certificado-halal-para-musulmanes-una-tendencia-en-expansion/>
- Geamultimedia. (2011). Recuperado de <https://geamultimedia.files.wordpress.com/2011/08/pita1.jpg>
- Geert Hofstede. (2016). *The Hofstede Centre*. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/turkey.html>

- Germán Pardo Carrero Ph. D. (2010). La Organización Mundial del Comercio. Gestión. (04 de Febrero de 2016). Mincetur: Aún falta culminar negociaciones de 15 capítulos del TLC Perú–Turquía. *Gestión*.
- Gestión-Calidad Consulting. (18 de Noviembre de 2016). Recuperado de <http://www.gestion-calidad.com/trazabilidad.html>
- Gototurkey. (2016). Recuperado de <http://www.gototurkey.co.uk/explore/geography/>
- Grupo Zeta. (s.f.). *Cuaderno Especial Turquía*. Recuperado el 2016, de <http://viajar.elperiodico.com/turquia/pais.htm>
- Halal Perú. (2015). Recuperado de <http://www.halal.pe/>
- Heinz Glass. (2015). *Heinz Glass*. Recuperado de Fuente: <http://www.heinz-glas.com>
- Hurriyet daily News. (29 de Octubre de 2009). *Hurriyet daily News*. Recuperado de <http://www.hurriyetaidailynews.com/default.aspx?pageid=438&n=new-cosmetic-brand-arrives-in-turkey-2009-10-29>
- INEI. (Enero de 2010). *INEI*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Información en materia de patentes. (2011). *Información en materia de patentes*. Obtenido de <https://patentes.wordpress.com/2011/05/23/familias-de-patentes-triadicadas/>
- Ingeniería y Gestión. (2012). *Aprende fácil a Exportar e Importar*. Lima: Macro.
- INIA. (2009). Reporte Anual de Ciencia Tecnología para el campo, Instituto Nacional de Innovación Agraria
- Instituto Halal. (01 de MAYO de 2007). *Instituto Halal*. Recuperado de <https://institutohalal.wordpress.com/2007/05/01/reglamento-de-uso-de-la-marca-de-garantia-halal/>
- International Trade eLearning Suite for SMEs-InTeLS. (2015). Recuperado de <http://intels.biz/cours/view/451>

- Investing. (2005). *Sistema de Aseguramiento de la Calidad ISO 9000*. Recuperado de www.comexperu.org.pe
- Imagency.(2017). Recuperado de www.imagency.eu
- ISO. (2004). Recuperado de http://evlt.uma.es/documentos/medioambiental/legislacion/ISO_14001_2004.pdf
- ISO Tools. (2017). *ISO Tools*. Recuperado de <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>
- ISO tools. (2017). *ISO tools excellence*. Recuperado de <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>
- ISPAT. (2016). *Invest in Turkey*. Recuperado de <http://www.invest.gov.tr/es-ES/investmentguide/investorsguide/Pages/InfrastructureAndLogistics.aspx>
- ISPAT. (2016). *Invest in Turkey*. Recuperado el 2015, de <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/Pages/10Reasons.aspx>
- ISPAT. (2016). *Invest in Turkey*. Recuperado el 2015, de <http://www.invest.gov.tr/es-ES/turkey/factsandfigures/Pages/LegalAndPoliticalStructure.aspx>
- Jiménez y Arguello. (1997). *en Meraz et al. 2003*.
- Jones, D. (12 de Julio de 2012). *Voa news*. Recuperado de <http://www.voanews.com/a/turkish-fashion-magazine-targets-female-islamic-professionals/1404001.html>
- Kentel, F., Köker, L., Uçum, M., y Genç, Ö. (2012). *Making of a New Constitution in Turkey*.
- KLM cargo. (2015). *KLM cargo*. Recuperado de https://www.afklcargo.com/WW/en/local/about_us/conditions.jsp
- L'oreal. (2007). *L'oreal Código de Ética*. Recuperado de http://www.loreal.com/_en/_ww/html/company/pdf/code_of_ethics_urug.pdf

- L'Oréal Paris Türkiye. (s.f.). *L'Oréal Paris Türkiye*. Recuperado el 2016, de www.lorealparis.com.tr
- L'Oréal Paris Turquía. (2015). *L'Oréal Paris Turquía*. Recuperado de www.lorealparis.com.tr
- Marco, E. (Mayo de 2009). *Guía de acondicionamiento y Embalaje*. Lima, Perú.
- Massspectrumbotanicals. (2016). Recuperado de <http://massspectrumbotanicals.com/shop/cactus-fruit-combo/>
- McDougall, A. (28 de enero de 2015). *Cosmetics design Europe*. Recuperado de http://www.cosmeticsdesign-europe.com/Market-Trends/in-cosmetics-2015-turns-its-attention-to-Turkey-and-the-Middle-East?utm_source=copyright&utm_medium=OnSite&utm_campaign=copyright
- MEF. (2016). *Ministerio de economía y finanzas*. Recuperado de https://mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=301&Itemid=100877&lang=es
- MEF. (29 de Mayo de 2017). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/en/credit-ratings>
- Meráz, M. R., Gómez, M. Á., y Schwentesius, R. (2003). Pitahaya de México-Contexto Internacional. En C. A. (Editor), *Pitayas y Pitahayas*. Universidad Autónoma Chapingo.
- Mi empresa propia [MEP]. (2016). *Constitución y Formalización- Manual del emprendedor*. Lima. Recuperado de https://www.mep.pe/intranetmiembromep/Constitucion-y-Fomalizacion/MEP_Manual_Constitucion_y_Formalizacion.pdf
- MINCETUR. (2009). *Guía de orientación al usuario del transporte aéreo*. Lima.
- MINCETUR. (2013). *Guía n°1 : Exportando Paso a Paso*. Lima.
- MINCETUR. (s.f.). *MINCETUR*. Recuperado el 2016, de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=3099>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. República de Colombia. Bogotá D.C.

(s.f.). *Agronet*. Recuperado el 2016, de

http://www.agronet.gov.co/www/docs_si2/cultivo%20de%20pitaya.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2016). *Acuerdos comerciales del Perú*.

Recuperado de

http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=284:inicio&catid=177:inicio-turquia&Itemid=196

Ministerio de Economía de Turquía. (2014). Recuperado de

http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/path/Contribution%20Folders/web_en/Home/Sectoral%20Reports%20and%20Statistics/Sectoral%20Reports/Industry/cosmetics.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2017).

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf.

Ministry of Development. (2012). *Turkey's Sustainable Development Report Claiming the Future* .

Ministry of Foreign Affairs. (s.f.). *Ministry of Foreign Affairs*. Recuperado el 2017, de

<http://www.mfa.gov.tr/international-environmental-issues.en.mfa>

MINTRA. (2012). *MINISTERIO DE TRABAJO*. Recuperado de

http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/faqs/PREGUNTAS_FRECUENTES_2012.pdf

MINTRA. (2016). Recuperado de

http://www2.trabajo.gob.pe/archivos/snir/compendios/160816_Compendio_Normas_2016.pdf

MINTRA. (2016). *MINTRA*. Recuperado de

<http://www.mintra.gob.pe/mostrarTemaSNIR.php?codTema=56&tip=20>

Monteblanco, S. (2011). *Certificaciones Religiosas en Rumbo Económico*. (J. d.

Quintana, Entrevistador)

Moreno, J. M., y Fantasia, M. (2009). *Manual del exportador*. Ediciones Macchi.

- Naqvi, N. H. (07 de 17 de 2013). *The world Bank*. Recuperado de <http://blogs.worldbank.org/education/closing-gap-turkey-evidence-improved-quality-and-reduced-inequality-expanding-education-system>
- National Geographic. (2017). *National Geographic*. Recuperado el 2015, de <http://travel.nationalgeographic.com/travel/city-guides/istanbul-turkey/>
- Nielsen. (Julio de 2013). Nueva era , nuevo consumidor. Recuperado de <http://www.nielsen.com/content/dam/corporate/mx/reports/2013/NUEVA%20ERA%20NUEVO%20CONSUMIDOR-REPORTE%202013.pdf>
- Nutrición nichese. (2016). *Nutrición nichese*. Recuperado de <http://nutricion.nichese.com/pitahaya.html>
- OECD. (2013). *Education Policy Outlook :Turkey*. Recuperado de http://www.oecd.org/education/EDUCATION%20POLICY%20OUTLOOK%20TURKEY_EN.pdf
- OECD. (2016). *Turkey progress Report*.
- Oguz, M. (31 de Marzo de 2015). *Tech Crunch*. Recuperado de <https://techcrunch.com/2015/03/31/technology-is-the-path-to-turkeys-future/>
- OMC. (2015). *Organización Mundial del Comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/turkey_s.htm
- OMC -Organización mundial del comercio. (2017). *Organización mundial del comercio*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/mfn_tariff_s.htm
- Outletmaquillaje (2014). Recuperado de <http://www.outletmaquillaje.com/info/simbolos-cosmeticos>
- Patheos Library. (s.f.). *Phateos Library*. Recuperado el 2017, de <http://www.patheos.com/Library/Sunni-Islam.html>
- PNUD. (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*. Recuperado de http://www.undp.org/content/dam/venezuela/docs/undp_ve_IDH_2013.pdf

- PNUD. (2016). *Human developments reports*. Recuperado de <http://hdr.undp.org/en/composite/HDI>
- Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting. (Junio de 2008). *The cosmetics sector in Turkey*. Estambul, Turquía.
- PROFECO. (2012). *Portal del consumidor*. Recuperado de <http://www.consumidor.gob.mx/wordpress/wp-content/uploads/2012/04/RC-243-Cremas-cosmeticas.pdf>
- Prom Perú. (2012). *Envases y embalajes*. Lima.
- Promperú. (s.f.). *Prompex*. Recuperado el 2017, de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=422437FB-F7F4-4CE5-B4A7-32B8443B064C.PDF>
- Ramírez, J. (1996). Turquía: la puerta comercial entre Europa y el Asia Central. . *Intercambio n° 191*, 2-8.
- Ramirez, R. M. (2011). *La matriz de la gran estrategia*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/53986687/La-Matriz-de-La-Gran-Estrategia#scribd>
- Real Academia Española. (2017). *RAE*. Recuperado de <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=n%Elhuatl>
- Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency. (2016). *The chemical Industry in Turkey*.
- Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency of Turkey [ISPAT]. (2016). *Indicadores Macroeconómicos*. Turquía. Recuperado de <http://www.invest.gov.tr/es-ES/investmentguide/investorguide/Pages/MacroEconomicIndicators.aspx>
- Republic of Turkey-Ministry of Development. (2014). *The tenth development plan 2014-2018*. Ankara. Recuperado de [http://www.mod.gov.tr/Lists/RecentPublications/Attachments/75/The%20Tenth%20Development%20Plan%20\(2014-2018\).pdf](http://www.mod.gov.tr/Lists/RecentPublications/Attachments/75/The%20Tenth%20Development%20Plan%20(2014-2018).pdf)

- Rohling Logistics. (s.f.). *Contenedores*. Recuperado el 2017 de <http://www.rohlig.com/es/centro-de-informacion/transporte-aereo/contenedores.html>
- Sansal, ©. B. (1996–2014). *All about Turkey*. Recuperado de <http://www.allaboutturkey.com/spa/regions.htm>
- Santander. (2016). *Santander TradePortal*. Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/turquia/politica-y-economia>
- Santander. (Noviembre de 2017). Recuperado de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/turquia/politica-y-economia>
- SIICEX. (2014). *Guía de Mercado Turquía*.
- SIICEX. (2015). *SIICEX*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=350.34600
- Singuladerm (2016). Recuperado de <http://blog.singuladerm.com/2013/12/01/que-significan-los-simbolos-y-etiquetas-de-los-productos-cosmeticos/>
- Smith, B. (10 de Septiembre de 2015). *Azo Cleantech*. Recuperado de <http://www.azocleantech.com/article.aspx?ArticleID=571>
- Snell, y Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning Editores.
- Solé Madrigal, R. (2012). *Efectos de la inflación y la devaluación en la evaluación de flujos de inversión*. Costa Rica. doi:0252-9521
- Starnes, Steven. (2007). Edible Plants [*Selenicereus megalanthus*]. Recuperado de http://www.hawaiiantropicalplants.com/PHOTOS/Selenicereus_megalanthus.jpg
- SUNAT. (30 de 06 de 2010). Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>

- SUNAT. (2015). *SUNAT*. Recuperado de http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php?option=com_content&id=2379:aportaciones-a-essalud-y-onp&Itemid=592
- SUNAT. (2016). Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/regimenLaboral.html>
- SUNAT. (2016). *SUNAT*. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/itarancel/arancelS01Alias>
- SUNAT. (s.f.). *SUNAT*. Recuperado el 2017, de <http://www.sunat.gob.pe/aduanas/informag/regley1.htm>
- SwissInfo. (10 de Diciembre de 2007). *SWI -SwissInfo.ch*. Recuperado de <http://www.swissinfo.ch/ita/il-codice-civile-svizzero-compie-cento-anni/6307158>
- Tariff-tr.com. (21 de Mayo de 2015). *Tariff-tr.com*. Recuperado de <http://www.tariff-tr.com/start.aspx>
- TBMM -The Grand National Assembly of Turkey. (2017). *The Grand National Assembly of Turkey (TBMM)*. Recuperado de https://global.tbmm.gov.tr/docs/constitution_en.pdf
- TCTO-Turkish Culture and Tourism Office. (s.f.). *Go Turkey*. Recuperado el 2016, de <http://www.gototurkey.co.uk/culture-arts/nature-geography/>
- The Heritage Foundation. (2016). *2016 Índice de Desarrollo Humano 2016*. Recuperado de <http://www.heritage.org/index/country/turkey>
- The ITU Writing Centre. (s.f.). Recuperado el 2016, de http://writing.itu.edu.tr/sample_writing_process_contrast.pdf
- The Republic of Turkey. (11-12 de Julio de 2006). Chapter 16: Taxation.
- The Republic of Turkey Prime Ministry Investment Support and Promotion Agency. (2016). *Invest in Turkey*. Recuperado de <http://www.invest.gov.tr/en-US/sectors/Pages/TransportationAndLogistics.aspx>

- The Wall Street Journal. (04 de Marzo de 2015). Turkish Lira Hits Another Low Against Dollar.
- Trinh Van Bo. (2012) .Recuperado de <http://vietnam.vnnet.vn/spanish/pitahayas-de-pulpa-roja-en-hanoi/36454.html>
- Tollupol. (2013). Recuperado de <http://www.tollupol.es/2013/08/27/la-pitaya/>.
- TURKCHEM. (s.f.). Recuperado de <http://www.turkchemonline.com/Hakkimizda.html>
- Turkchem Magazine. (2015). *Turkchem Magazine*. Recuperado de <http://www.turkchemonline.com/Haber/Turkiyede-Kozmetik-Sanayi-Ithalat-ve-Ihracat-Rakam.html>
- Turkish Cosmetics. (2016). *Turkish Cosmetics*. Recuperado de <http://www.turkishcosmetics.org/en/index.asp?fid=about>
- Turkish Statistical Institute. (2013). *Turkstat*. Recuperado de <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16204>
- Turkstat. (2015). *Turkstat*. Recuperado de http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068
- Unifect Ltd. (2016). *Natural Actives*. Recuperado de <http://naturalactives.com/the-legend-of-the-dragon-fruit/>
- Unifect Ltd. (s.f). *Natural Actives*. Recuperado el 2015, de <http://naturalactives.com/dragon-fruit-anti-ageing/>
- Unipro. (Mayo de 2012). Missione economica Italia in Turchia-Istanbul. Italia.
- Universidad de Antioquía ,Facultad de Química farmacéutica. (s.f.). *Pulpas de frutas tropicales*. Recuperado el 2017, de <http://huitoto.udea.edu.co/FrutasTropicales/pitahayad.html>
- Universidad de Oriente-Venezuela. (2012). *wobook*. Recuperado de <http://www.wobook.com/WBjY5FT1Sy78/Collection-1/EFE-EFI-FODA.html>
- VitaminClass. (24 de Noviembre de 2014). *VitaminClass*. Recuperado de <http://www.vitaminclass.com/benefits-of-pitaya/>

VOGUE Türkiye. (2015). *Vogue Turkiye Media Kit 2015*.

Yemoo. (2015). *Alibaba*. Recuperado de <http://spanish.alibaba.com/p-detail/hangzhou-yemoo-congelados-para-sala-de-banano-300005440025.html>

Y-Fang Sealing Machine LTD. (2015). Recuperado de http://www.yifunggroup.com/es/product/Automtico-Tipo-de-sellado-de-la-mquina/sealing_machine-ET-9A.html





ANEXOS

ANEXO 1: CÓDIGO DE ÉTICA

Como empleador

- **Conducta interna.**

La empresa fomenta el respeto entre y con sus trabajadores, la diversidad, el diálogo entre ellos y con ellos, fomenta el trabajo en equipo e incentiva su crecimiento profesional a través de su propio mérito.

Por ello, la empresa se opone tajantemente a acciones que contradigan lo anteriormente dicho y alteren el ambiente laboral, como las que se presentarán a continuación:

- Cualquier tipo de discriminación hacia cualquier miembro de la empresa sin importar la posición jerárquica que ocupe en la empresa. No importa el tipo de discriminación usada sea por sexo, incapacidad física, raza, edad, orientación sexual, religión, situación económica, procedencia, opiniones políticas, apariencia física u cualquier otro motivo que sea usado para menospreciar a un ser humano; no será tolerado. Esto aplica también a la hora de la contratación de empleados.
- Nos oponemos a cualquier tipo de acoso sexual y/o hostigamiento.
- Está prohibido tomar ventaja de un cargo superior, para utilizar al subordinado a realizar trabajos ajenos a los de la empresa. Así como abusar del poder que el cargo le confiere.
- La empresa se opone a cualquier tipo de amenaza y/o chantaje.
- No se considera correcto no reconocer el trabajo de otro miembro.

Lo anteriormente expuesto se debe aplicar en cualquier circunstancia. Tanto en el desempeño diario como en las actividades de selección y contratación de personal.

- **Trabajo de parientes**

La empresa busca que la contratación de personal sea lo más justa posible y se base en el mérito de las personas y no en la influencia y/o favoritismo por parentesco y/o amistad. Se puede emplear a personas emparentadas, siempre y cuando estas hayan pasado un proceso de selección junto a otros candidatos y hayan destacado por méritos propios. Nuestra política es que los empleados emparentados no podrán trabajar en la misma área, en donde uno de ellos ejerza poder y control sobre el puesto del otro.

- **Seguridad, salud y prevención de accidentes en el lugar de trabajo**

La empresa vela por la seguridad de sus colaboradores y busca brindarles un ambiente de trabajo ideal a sus requerimientos y libre de peligros que puedan atentar contra su persona. Por ello, todos los miembros de la empresa deben acatar las normas de seguridad y salud exigida por la empresa para así evitar accidentes.

Asimismo, se requiere que los miembros de la empresa notifiquen inmediatamente algún eventual accidente o condición potencialmente insegura que pudiera atentar contra la salud o seguridad de cualquier miembro de la empresa.

- **Violencia en el lugar de trabajo**

Es inaceptable cualquier acto de violencia o de amenaza que intente agredir a algún miembro de la empresa. Cualquier acto vinculado a lo anteriormente mencionado provocará el despido inmediato del individuo.

Asimismo, es deber de quien presencia o es víctima de un acto de tal magnitud reportarlo inmediatamente a su inmediato superior o a la Dirección para tomar las medidas del caso. De ser necesario y ante la urgencia y ausencia de superiores reportarlo a la policía local.

- **Armas**

Está terminantemente prohibido portar armas y hacer uso de ellas en el ambiente laboral, así como en reuniones de negocios o visitas empresariales a socios, proveedores, clientes o funcionarios. La evidencia del uso o porte de

armas de algún miembro de la empresa en el trabajo significará su separación definitiva. Solo personal de seguridad debidamente autorizado podrá poseer armas.

- **Drogas y alcohol en el lugar de trabajo**

Se encuentra terminante prohibido ingerir alcohol o cualquier droga o sustancia alucinógena dentro del lugar de trabajo. Así como, llegar en estado de ebriedad o habiendo consumido drogas u otras sustancias al lugar de trabajo tanto al inicio de la jornada laboral como después del refrigerio.

También, se prohíbe que cualquier miembro que represente a la empresa en una reunión de negocios llegue en estado étlico o bajo efectos de droga. Es factible que en una reunión de negocios sea un almuerzo o cena se ingiera una cuota moderada de alcohol más no de drogas, este consumo deberá ser el mínimo posible que no afecte su comportamiento profesional ni la imagen de la empresa tanto en la reunión como de regreso a sus labores en la oficina.

- **Declaraciones públicas**

Las declaraciones públicas realizadas por miembros de la empresa deben ser lo más transparente posible, que fortalezcan la imagen y credibilidad de la empresa. Se debe evitar comentarios que perjudiquen la reputación de la misma, declaraciones que estén basadas en hechos falsos o no existentes o declaraciones que revelen la confidencialidad de información de la empresa o de alguno de nuestros socios.

Como negocio

- **Información de terceros**

Como empresa interrelacionada con sus clientes, tenemos acceso a información personal de nuestros clientes y sus operaciones. Por lo tanto, nos encontramos en la obligación ética de protegerla y no difundirla sin su

consentimiento. Solo en caso estos lo autoricen, se proporcionará la información a alguna autoridad o persona que la solicite.

- **Sobornos**

La empresa se opone a cualquier tipo de soborno, ya sea directo o indirectamente. Se opone no solo a ofrecer algún tipo de soborno, sino que también a recibir o pedir algún beneficio a cambio.

Esto se aplica tanto entre los miembros de la compañía como con funcionarios públicos o autoridades que a través de un soborno acceden a realizar un servicio sea legal o ilegal.

Por lo cual, se debe evitar recibir regalos, dinero o cualquier otro tipo de beneficio personal sea monetario o en especies o servicios. En caso de recibir algún beneficio contra su voluntad, notificarlo a su superior.

- **Competencia Justa**

Creemos en la competencia justa y respetamos la labor de nuestros competidores y esperamos el mismo trato a cambio.

Por lo tanto, esperamos se respete la confidencialidad de la información, reuniones y decisiones de ambas partes; así como rechazar actuar de mala fe con la competencia e inducir a terceros a incumplir contratos ya pactados con estos.

Asimismo, rechazamos cualquier acto de espionaje y no admitimos realizar comentarios basados en falsos argumentos que puedan dañar la imagen de cualquiera de las compañías.

- **Temas informáticos**

La empresa respeta los derechos de autor y se encuentra en contra de la piratería. Por lo tanto, se compromete a respetar la normativa que protege el derecho de autor de los programas de computadora que se utilicen dentro de la empresa y seguirá la normativa para el uso y copia de estos mismos.

Como empresa responsable

- **Compromiso social**

La empresa tiene un compromiso con la sociedad y con sus comunidades. Por ello, se compromete a cumplir las leyes que rigen el accionar de la comunidad y a respetar las costumbres, principios, religión y diversidad de estas.

- **Medio ambiente**

La empresa se compromete a velar por el cuidado del medio ambiente en el que actúa. Por ello, esta cumplirá con las leyes y normas medioambientales que rijan en el lugar en donde opera y se compromete a velar por el cuidado del medio ambiente en toda su cadena productiva minimizando su impacto ambiental.

La empresa requerirá a sus proveedores cumplir con la normativa medioambiental para trabajar con ellos y se dará preferencia a aquellas empresas que provean insumos y envases con un menor impacto ambiental.

Asimismo, en caso sucediese alguna contaminación ambiental de cualquier tipo, se debe informar inmediatamente a la Gerencia General.

- ***Cumplimiento de leyes y reglamentaciones locales**

La empresa se compromete a respetar la legislación nacional, local e internacional de los lugares en donde opera. La empresa se compromete a trabajar y actuar de manera transparente y legal, promoviendo la libre competencia, el comercio sostenible y justo. Asimismo, velará porque toda su cadena productiva cumpla con este compromiso.

ANEXO 2: ORIGEN Y LEYENDA DE LA PITAHAYA

El origen de la pitahaya es incierto, ya que varios autores mencionan diferentes lugares, entre los que figuran Centroamérica, México, Indias Orientales, y Norte y Suramérica (Britton y Rose, 1937); México y Colombia (Fouqué, 1972), América del Sur, ya que ahí se han encontrado los géneros más primitivos (Jorge y Ferrero, 1989). Otros autores, citados por Bravo-Hollis (1978), reportan que la pitahaya es originaria de América Tropical, posiblemente de La Martinica o de Colombia; Morton (1987) menciona que se cree nativa del sureste de México (de la Costa del Pacífico), de Guatemala, Costa Rica y El Salvador, y que es comúnmente cultivada y propia de las tierras tropicales de América, del Oeste de la India, de las Bahamas, Bermudas, sureste de Florida y de los Trópicos del Viejo Mundo (Férrandez, 1535). (Meráz, Gómez y Schwentesius, 2003)

Según la leyenda el fruto fue creado hace miles de años por dragones con respiración de fuego. Durante una batalla cuando el dragón escupió fuego la última cosa a surgir sería la fruta. Cuando fue asesinado el dragón, el fruto fue recogido por los soldados victoriosos y presentado al emperador como un tesoro codiciado.

Los soldados luego descuartizarían al dragón y comerían su carne. Se creía que los que se alimentaban de la carne estarían dotados de la fuerza y la ferocidad del dragón y que ellos también serían codiciados por el Emperador.

Podría ser que la historia entró en el folclore popular cuando la pitahaya se introdujo por primera vez de América del Sur hacia Asia, como una manera de hacer esta nueva y extraña fruta suya. Sin embargo, ocurrió que la leyenda de la fruta del dragón, sin duda, se sumó a la historia de marketing de este increíble ingrediente natural. (Unifect Ltd, 2016)

ANEXO 3: ARTÍCULO 9 - INFORMACIÓN REQUERIDA A SER PRESENTADA EN EL ENVASE Y EN EL EMPAQUE EXTERIOR

Los productos cosméticos sólo se pueden comercializar si los envases inmediatos y exteriores llevan la siguiente información con caracteres indelebles, fácilmente legibles y visibles; la información mencionada en el punto (g) [se refiere a un punto mencionado posteriormente] sin embargo, puede estar indicada solo en el envase exterior:

a) El nombre o título y la dirección del fabricante o de las personas reales o responsables de la comercialización del producto cosmético o de su domicilio u oficina. Dicha información podrá abreviarse siempre y cuando su abreviatura hace que sea posible identificar a la empresa. Puede ser necesario especificar el país de origen para los productos fabricados fuera de la Unión Europea.

b) El contenido nominal en el momento del acondicionamiento, indicado en peso o en volumen, salvo en el caso de los envases que contengan menos de cinco gramos o cinco ml, las muestras gratuitas y las dosis únicas; para productos pre envasados, normalmente se vende como una serie de artículos, por lo que la indicación del peso o volumen si no es significativo, no será necesario indicar el contenido, siempre que el número de elementos aparezca en el envase. Esta información no será necesaria de ser indicada, si el número de los elementos es fácil de ver desde el exterior o si cada unidad contenida normalmente sólo se vende por separado.

c) La fecha de duración mínima de un producto cosmético es la fecha hasta la cual dicho producto, conservado en condiciones adecuadas, continúa cumpliendo su función inicial y, en particular, sigue siendo conforme con el artículo 5 [Se refiere al artículo sobre las características de los productos cosméticos]. La fecha de duración mínima se indicará mediante las palabras: 'Mejor usar antes del final de ... "seguida por";

- la fecha,
- detalles de dónde la fecha aparece en el envase.

Si es necesario, esta información se completará con una indicación de las condiciones que deben cumplirse para garantizar la duración indicada.

La fecha se expresará con claridad y estará compuesta por el mes y el año en ese orden. Indicación de la fecha de caducidad no será obligatoria para productos cosméticos cuya vida mínima exceda de 30 meses. Para estos productos si será obligatorio, sin embargo, indicar la duración del período durante el cual el producto puede ser utilizado, sin suponer ningún riesgo para el consumidor a partir de la fecha en que el envase es abierto. Esta información sobre la duración del uso seguro después de envases abiertos será indicado impreso como indicativo del mes, después del símbolo previsto en el Anexo VII / 2.

d) Las precauciones particulares del uso y, especialmente, las indicadas en la columna «Condiciones de uso y advertencias que se consignarán obligatoriamente en la etiqueta» de los Anexos III, IV, VI y VII que deben figurar en la etiqueta, así como cualquier información de precaución especial en productos cosméticos de uso profesional, en particular, en la peluquería. Cuando esto no fuera posible en la práctica, adjuntar una nota, etiqueta, banda o tarjeta adjunta, con la información referida a los consumidores, ya sea mediante una indicación abreviada o mediante el símbolo del Anexo VIII, que deberá figurar tanto en el inmediato y al exterior del embalaje,

e) El número de lote de fabricación o la referencia para la identificación de la mercancía; cuando ello sea posible en la práctica debido a que los productos cosméticos son demasiado pequeños, tal mención sólo deberá figurar en el envase exterior,

f) La función del producto, salvo si se desprende de la presentación del producto,

g) Una lista de ingredientes por orden decreciente de peso en el momento en que son añadidos. Esta lista irá precedida de la palabra "ingredientes" o su

equivalente en lo que significa en turco o en cualquier otra lengua extranjera. Cuando esto no es posible por razones prácticas, y adjuntar una nota, etiqueta, banda o una tarjeta con la información dirigida al consumidor, ya sea, abreviando la información o el símbolo del Anexo VIII, que deberá figurar tanto en el envase primario como en el embalaje exterior.

En los casos en que el fabricante o su agente o la persona que encargue la fabricación del producto cosmético o de la persona física o jurídica responsable de la colocación de un producto importado en el mercado no quiere incluir en la lista uno o varios de los ingredientes por razones de confidencialidad comercial, el procedimiento que debe ejercerse se establecerá mediante un anuncio publicado por el Ministerio.

Los siguientes, sin embargo, no se considerarán ingredientes:

- Las impurezas contenidas en las materias primas utilizadas,
- Material técnico subsidiario utilizado en la preparación, pero no presente en el producto final,
- Elementos utilizados en cantidades estrictamente necesarias como disolventes o soportes de los compuestos perfumantes y aromáticos.

Los perfumes y las composiciones aromáticas y sus materias primas, se puede denominar bajo la palabra «perfume» o «aroma / aroma" o "aroma". Los ingredientes de concentración de menos del 1% pueden aparecer en cualquier orden después de que tengan una concentración superior al 1%.

Los agentes colorantes podrán mencionarse sin orden después de los demás ingredientes, con el CI o la denominación que figura en el anexo IV.

Para los productos cosméticos decorativos comercializados con diferentes matices de colores, todo para colorear agentes utilizados en la gama se pueden enumerar, a condición de que los términos «puede contener» o el símbolo "+/-", se agregarán.

Los ingredientes deberán identificarse con prioridad por el nombre que se refiere el INCI, en su defecto que, por uno de los nombres mencionados en el CTFA, o por una de la otra común nombres.

Cuando no se pueda, por razones de tamaño o forma, las indicaciones referidas en las letras (d) y (g) pueden aparecer en una nota adjunta, dichas indicaciones deberán figurar en una etiqueta, una banda o una tarjeta adjuntas o unidas al producto cosmético.

En el caso del jabón, las bolas de baño y otros pequeños productos, cuando no sea factible que las indicaciones contempladas en el punto (g) (debido al tamaño o la forma) aparezcan en una etiqueta, una banda o una tarjeta, o una nota adjunta, dichas indicaciones deberán figurar en un rótulo situado muy cerca de o en el bastidor en el que el producto cosmético es expuesto para la venta.

Para los productos cosméticos que no se presentan envasados, son envasados en el punto de venta en la solicitud del comprador, o son envasados previamente para su venta inmediata, los datos enumerados en el Artículo 9 deben ser indicados. Los principios relativos a las facilidades y condiciones de llenado se establecerán en una partida separada en la Guía GMP que será publicado por el Ministerio.

Se requiere que las indicaciones establecidas en los puntos (b), (d) y (f) de este artículo sean expresados en turco. Sin embargo, las indicaciones establecidas en el punto (c) también deben expresarse en turco, en los casos en que la información suplementaria que indica las condiciones bajo que la durabilidad del producto está garantizada que se requiere. (Preparado para Italian Trade Commission por BKP Consulting, 2008)

ANEXO 4: ENTREVISTA A MALEK SARMINI-GERENTE GENERAL DE L'ORÉAL TURQUÍA

Perfil del Consumidor Cosméticos

Malek Sarmini, el Gerente General de la gigante cosmética mundial L'Oreal Turquía, con una facturación de 100 mil millones de dólares, busca mejorar el consumo cosmético de los consumidores turcos. De este modo, ofrecen continuamente nuevos productos, diciendo que hicieron un enorme gasto en investigación. Naturalmente, manteniendo cerca el pulso de las tendencias de consumo. Sarmini compartirá su análisis con los lectores de *capital* acerca del mercado de cosmética, el tamaño del sector en el mundo y en Turquía.

Las mujeres hacen esfuerzos para embellecerse, tal vez a partir desde el primer día en que nacieron. El año pasado, fórmulas de belleza de diversas plantas se trasladaron a laboratorios equipados con tecnología muy avanzada con los tiempos modernos. Es tan antigua como la historia de la humanidad y el concepto de proteger y florecer la belleza protección comenzó a apelar no sólo a las mujeres, sino que también a los hombres. Así, fueron los cimientos de la industria cosmética.

La entrada de muchos jugadores grandes era inevitable. Introducirse en el sector de los cosméticos es una de las competiciones más abierta y es extremadamente fácil de entrar. Sin embargo, la supervivencia es tan difícil.

L'Oreal, la empresa de cosméticos más grande del mundo está ubicada en la primera fila. L'Oreal fue fundada por un químico hace cerca de 100 años atrás. En Turquía están operando por 12 años. Cuatro grupos principales. Para llegar a los consumidores la producción de L'Oreal se hace en grandes fábricas en ciertas regiones del mundo y la distribución al país se lleva a cabo desde aquí.

Calificada por la mundialmente famosa revista Fortune dentro de "Las Mejores Empresas para Trabajar"; L'Oreal ofrece a sus empleados la autonomía para ofrecer un mejor competir entre sí. Tiene una facturación anual de 100 mil millones dólares, con una cuota de mercado del 12 por ciento en un sector de Turquía, director general de

L'oreal Malek Sarmini Capitale industria cosmética turca e internacional, evaluó el comportamiento de los consumidores y productos.

Sarmini dice que Turquía es un mercado predominantemente del champú y añade: “El champú y los productos de maquillaje, pero hay demasiadas cosas que hacer para mejorar sus productos de cuidado de la piel. No hay un número suficiente de marcas en Turquía”. Las respuestas del Sarmini a nuestras preguntas a continuación:

¿Cuál es el tamaño de la industria de los cosméticos en el mundo? ¿Qué empresas están tomando el primer lugar?

El tamaño del volumen de negocios mundial de cosméticos es de alrededor de 100 mil millones de dólares. L'Oreal como líder mundial con 12 por ciento de cuota de mercado. L'Oreal, Procter & Gamble, Shiseido, Estee Lauder Grupo y los grupos de observación como Avon; son las más grandes empresas de cosméticos en el mundo.

¿Cómo va la industria de cosméticos mundial hoy? ¿Cuál es la tasa de crecimiento?

La tasa de crecimiento global de la industria de los cosméticos es de alrededor del 5 por ciento anual. Muchas razones diferentes, es un mercado en crecimiento. La población de edad avanzada es cada vez mayor. Las personas mayores de edad, consumen más productos cosméticos. Especialmente para el cuidado de la piel y el cuidado del cabello; siendo estos productos los más demandados por estas personas.

En segundo lugar, los hombres están consumiendo cada vez más productos estéticos. Por último, los jóvenes empiezan a utilizar cada vez más cosméticos.

L'Oreal, ¿Puedes hablar sobre su posición y su estructura en el mundo?

L'Oreal fue creado por un químico, hace casi cien años. La empresa se ha desarrollado muy rápidamente desde entonces. L'Oreal siempre se ha centrado en los productos cosméticos y estamos operando sólo en el campo de la cosmética actualmente.

Con cuatro divisiones para llegar a los consumidores de todo tipo y tratar de satisfacer todas sus necesidades. Nuestra unidad principal y más importante es la unidad de comercialización masiva. Estas unidades de productos cosméticos en los

hipermercados, en perfumería, está trabajando en ventas y marketing en los supermercados y tiendas de comestibles. Entre estos productos se encuentra Elsever y plenitud. La segunda división principal son los productos más exclusivos que se ejecutan en la unidad selectiva. En tercer lugar, nuestras ventas de unidades son sólo para los peluqueros profesionales.

Aquí tenemos dos marcas principales, incluyendo profesionales, Kerastase y L'Oreal. Por último, tenemos una unidad que vende productos cosméticos a las farmacias. Nuestra marca principal en este campo es Vichy.

Cada unidad tiene un cierto grado de autonomía para competir entre sí. Hoy en día, se puede decir que la facturación del grupo L'Oreal es de € 1, 3700, 000,000. Una empresa muy rentable. El aumento en las ventas y la rentabilidad está sucediendo en promedio 10 por ciento por año.

L'oreal hoy opera en 150 países, cerca de 50 mil empleados. Cincuenta por ciento de nuestro volumen de ventas es en Europa y el 20 por ciento se realizan en América y el 30 por ciento en el resto del mundo.

¿Puede analizar los grupos de consumidores? ¿A qué edad los consumidores qué productos utilizan?

De hecho, no es posible separar y analizar muy claramente. Sin embargo, de acuerdo a la edad y el sexo, por supuesto, tiene necesidades muy distintas. Si usted está dentro de un rango de edad media, busca productos para la piel seca y elige productos con propiedades reafirmantes para la piel.

Si usted es una mujer joven entre 15 a 20 años de edad, debe utilizar una crema de cuidado de la piel adecuado para la piel grasa. En general, los consumidores más jóvenes utilizan más perfume, champú para el cabello y maquillaje.

El grupo de consumidores más grande de mujeres es de 25 a 45 años en el mercado. Este grupo prefiere maquillaje, productos para el cuidado de la piel, tintes para el cabello y champús. Los consumidores mayores de 45 años de edad, ya con el pelo más blanco, aumentan el uso de tinte de cabello. También un aumento en la demanda de productos para el cuidado de la piel.

Los hombres prefieren usar más champú. Sin embargo, en los últimos años, también comienzan a utilizar productos para el cuidado de la piel. Estamos tratando de desarrollar nuestra inversión en este mercado. Recomiendo loción de afeitar para proteger la piel y la hidratación después de afeitarse, especialmente para los hombres. Los hombres también prefieren utilizar perfumes.

¿Qué opina de los fabricantes locales?

El mercado de cosméticos en Turquía es bastante pequeño. Estimamos que el tamaño promedio es de \$ 400 millones. Esto significa aproximadamente el 0,5 % del mercado mundial.

Hay muchas cosas que hacer para el desarrollo del mercado de los cosméticos en Turquía. Turquía es un mercado predominantemente de champú. Champú y productos de maquillaje, pero hay demasiadas cosas que hacer para mejorar sus productos de cuidado de la piel. No hay un número suficiente de marcas en Turquía. Carrefour, por ejemplo, se ve, se ve que la principal marca Nivea y plenitud. Otras marcas extremadamente pequeñas. Tintes para el cabello y el peinado del cabello también son todavía bastante pequeño mercado.

Así que, ¿Hay competidores nacionales?

Nuestros principales competidores son empresas extranjeras en Turquía. Hay diferentes competidores de acuerdo a la unidad principal. Nuestros competidores más importantes en el mercado de masas, especialmente en el champú es Procter & Gamble, Unilever y Nivea. En el tinte para cabello nuestro mayor competidor es Welle. Nuestros competidores en productos para el salón de belleza es la unidad de Wella y Schwarzkopf Professional. En los productos cosméticos que se venden en las farmacias es Rocca. También nuestros competidores en el primer lugar en la unidad selectiva son Estee Lauder y Christian Dior.

Nuestro oponente entre productores nacionales son Kopas y Evyap. Sin embargo, estas empresas son más atractivos para el segmento más barato del mercado. Además, yo no puedo decir que han desarrollado nuevas fórmulas. A finales del año pasado debido a la crisis económica, particularmente en el área de champú han hecho

un mejor trabajo en comparación con el año anterior. Tienen una ventaja competitiva, ya que son la producción nacional.

¿Qué productos serán más demandados en el mercado de los cosméticos en un futuro próximo?

Tienes que crear cosas nuevas todo el tiempo en el campo de la cosmética. Por lo tanto, los investigadores de todo el mundo constituyen 3,000-5,0000 en nuestra entidad. Vamos a tener cerca de 400 patentes al año. Creemos que la mejor manera de invertir es en el desarrollo de nuestra fórmula de negocio.

Tenemos que hacer una gran inversión en la comercialización. Debido a que es la forma más eficiente para comunicarse con los consumidores. Tenemos que entender sus necesidades de la mejor manera. Cumplimos tanto con la tendencia de los consumidores como con lo que necesitan para satisfacer sus necesidades básicas.

¿Cuáles son esas necesidades? ¿Puede dar ejemplos?

Estos requisitos varían de país a país. Por ejemplo, Asia prefiere productos de cuidado de la piel con blanqueamiento. El 40 por ciento del total de productos de blanqueamiento en cuidado de la piel en el mercado es generando en Asia. En Europa, la demanda es generalmente por productos antiarrugas. Además, el cuidado del pelo en Finlandia y Japón también, tienen que recordar que son muy diferentes unos de otros. Por lo tanto, las fórmulas deben ser diferentes.

Las marcas más exitosas en el mercado de la cosmética tienen la imagen de marca más fuerte. Debido a que la gente tiene que confiar en la marca. Además, también es importante ser innovador. Nuestros productos a los consumidores, tenemos que demostrar que mejoramos constantemente. Nos encontramos con sus necesidades y lo que debemos hacer es satisfacerlas.

Actualmente estamos en un mercado que está dominado por una fuerte competencia diferente para cada producto. Cada vez se tiene que tener una ventaja competitiva para un nuevo producto.

¿Cree que en el futuro algunos grupos no existirán o crecerán más que otros?

Siempre desaparecerán marcas, pero esto es muy difícil de predecir de antemano. L'Oreal tiene 15 marcas que representan el 90 por ciento de nuestras ventas. Tenemos un montón de marcas. Debido a que estamos tratando de ajustarlas a las marcas internacionales que se concentran en las marcas que tenemos. Hoy en día para tener éxito y para cubrir los costos de desarrollo del producto, tiene que estar en ejecución en el mundo. Si usted no hace negocios en todo el mundo entonces va a ser muy difícil de lograr rentabilidad.

Aquí va a haber ningún lado no competitivo de iniciar realmente marcas comerciales, la imagen de marca conocimiento de la marca y no sean fuertes. Por supuesto, el producto debe ser adecuado para ser realmente eficaz y objetivo. No se espera que fuerte lo suficiente para la marca de la empresa para tener éxito. Hay muchas marcas que no tienen un montón de gente hoy en día, ya que está entrando en el mercado.

¿Tiene nuevos productos para el mercado turco?

Por supuesto que sí. Continuamente ofrecemos nuevos productos. Por ejemplo, la última fragancia de Giorgio Armani. Sin embargo, nuestros nuevos productos suceden continuamente. Hace unos meses presentamos el brillante lápiz de labios diamante de Maybelline al consumidor. Un champú y el rímel de Elsevier.

Nos esforzamos por tener muchas personas diferentes, y creo que nuestro éxito se basa en él. Nuestra muy buena gerente de desarrollo de negocios y preferimos trabajar con la gente, lo cual contribuirá a nuestra creatividad.

“CRECE PRODUCTOS DE MAQUILLAJE y PARA EL CABELLO ”

¿Hay un aumento Visible hombres que un aumento en el consumo de los cosméticos?

Sí. Sobre todo, la forma en que prefieren cosméticos crecimiento en los últimos años. Sin embargo, todavía no es suficiente, pero los cosméticos para los hombres en

evolución cada vez más mercado. La tasa de los cosméticos masculinos en Turquía aún muy pequeña.

¿Hay nuevas tendencias en el consumo de productos cosméticos?

El mercado de cosméticos, es un mercado que crece extremadamente rápido. Yo puedo dar algunos ejemplos de maquillaje. Cada seis meses, una nueva tendencia emerge. Actualmente los productos de mayor éxito y más preferidos, son las barras de labios brillantes. Tales tendencias son frecuentes encuentros.

Quién cuida productos sin tener que esperar en champús para el cabello se prefieren hoy. Todos los productos son imposibles entrar en detalles, por supuesto, pero hoy en día atrae tinte y maquillaje productos para el cabello por grupo de productos entre los de más rápido crecimiento del mercado de cosméticos. Estas áreas a menudo capaces de ver las nuevas tendencias.

“CANALES DE DISTRIBUCIÓN”

¿Tiene información sobre el consumo de productos en Turquía geográficamente? Gran parte de lo que se consume ¿En qué productos?

El 50 por ciento de nuestros productos se consumen en los alrededores de la Región del Mármara de Estambul, 20 por ciento en Ankara y alrededores y 20 por ciento en Izmir. Parece una concentración extremadamente potente. El consumo en el resto del país no supera más del 10 por ciento.

Nuestros productos de lujo, como el consumo de Lancôme superior en la región de Mármara. Pero el uso de tales diferencias aparentes entre las regiones del cabello tinte no. Hoy nos estamos enfocando particularmente en tres ciudades principales. Porque, es muy costoso para ir a lugares que el resto. Esta región no se ha desarrollado lo suficiente en el consumidor y pequeño número de canales de distribución.

Necesitamos que nuestro canal de distribución sea muy moderno y eficiente. Estábamos en Turquía durante 12 años y tenemos el elemento de distribución en ayudarnos a más Bazar, Migros, YKM, seamos Carrefour y tiendas como generalizada

Tansas. Tales posibilidades de que el producto no va más allá de nuestra pequeña perfumería o venden en los supermercados y también es negocio muy rentable.

“MEDIA quiere invertir en Turquía ”

¿Cómo es la estructura de L'Oreal en Turquía?

Hoy en día, hay cerca de 400 empleados en Turquía y nuestro volumen de negocios entre 55 hasta 60 millones de dólares. Antes he mencionado todas las unidades de L'Oreal en Turquía. Somos el líder del mercado en productos para el cabello, productos selectivos y en los productos vendidos en las farmacias. En el mercado de masas, competimos con P & G y Unilever en el tercer lugar. La inversión es muy agresiva en esta área para convertirnos en un líder en el mercado de masas.

Queremos hacer inversiones en los medios de comunicación o hacer inversiones considerables en Turquía. Es extremadamente caro en nuestro negocio. Debido a que existe un entorno altamente competitivo. Nuestros competidores, P & G y Unilever tienen que ser agresivos para poder aumentar su cuota de mercado.

No tenemos ninguna unidad de producción en Turquía. Debido a que muchos de nuestros productos a desarrollar de nuevo en 6 meses. Por lo tanto imposible para nosotros tener una fábrica para producir estos productos. Especializada en sus áreas particulares del mundo, nuestro lugar tiene una gran fábrica. Esta distribución se realiza desde las fábricas de todo el mundo. (Capital, 2002)

ANEXO 5: ENCUESTA CONSUMIDOR GLOBAL 2014 - TURQUÍA

A continuación, se presentará los resultados de la encuesta *consumidor global 2014*⁵² para el sector de productos de cuidado de la piel facial en Turquía realizado por Data Monitor. Para la encuesta se tomó como muestra 1,000 personas en Turquía y fue realizada entre febrero y marzo del 2014. Los resultados a continuación:

Tabla 1

Frecuencia de compra

Categoría	25-34 años	35-54 años	45-54 años	Total mujeres
Nunca	3%	5%	7%	5%
Algunas veces durante el año	19%	19%	19%	19%
Una vez al mes	17%	13%	14%	15%
Algunas veces dentro del mes	13%	7%	8%	9%
Una vez por semana	1%	2%	2%	2%
Algunas veces durante la semana	13%	7%	7%	10%
Casi todos los días	13%	14%	14%	12%
Diario	21%	33%	33%	28%

Fuente: Data Monitor (2014). Proporcionado por Prom Perú.

Tabla 2

Comportamiento de compra

Categoría	25-34 años	35-54 años	45-54 años	Total mujeres
Siempre experimentan comprando un producto nuevo	23%	10%	2%	11%
Ocasionalmente compran un producto nuevo	46%	64%	60%	57%
Tienden a comprar lo mismo todas las veces	30%	24%	36%	30%
Alguien más compra sus productos	2%	1%	2%	2%

Fuente: Data Monitor (2014). Proporcionado por Prom Perú.

Tabla 3

Prioridad de compra

Categoría	25-34 años	35-54 años	45-54 años	Total mujeres
No notan cuanto gastan	16%	10%	16%	14%
Por lo general, compran en el extremo inferior del rango de precios	18%	14%	7%	13%
Por lo general, compran en el medio del rango de precios	52%	58%	61%	57%
Por lo general, compran los productos premium o de mayor precio	14%	17%	16%	16%

Fuente: Data Monitor (2014). Proporcionado por Prom Perú.

⁵² 2014 global consumer survey

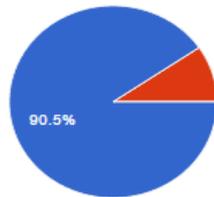
ANEXO 6: ENCUESTA DE CONSUMO DE CREMAS ANTIARRUGAS EN TURQUÍA REALIZADA POR EL AUTOR

Anti-aging skin care cream

Thank you in advance for providing your time to conduct this survey. This survey has an academic purpose and will only take a few minutes to complete it. Please be as honest as possible. Teşekkür ederim.

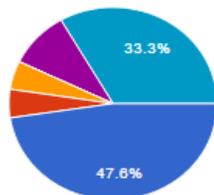
Resumen

Please select your gender:



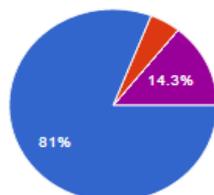
Female	19	90.5%
Male	2	9.5%

How old are you?



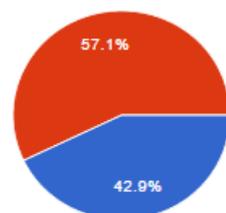
25-30	10	47.6%
30-35	1	4.8%
35-40	1	4.8%
40-45	0	0%
45-50	2	9.5%
other	7	33.3%

In what province do you live?



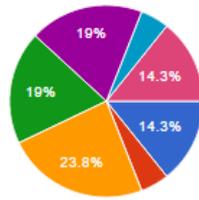
Istanbul	17	81%
Ankara	1	4.8%
Izmir	0	0%
Bursa	0	0%
Other	3	14.3%

Do you buy anti-aging facial creams?



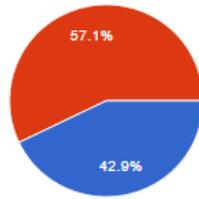
Yes	9	42.9%
No	12	57.1%

How often do you buy cosmetic products?



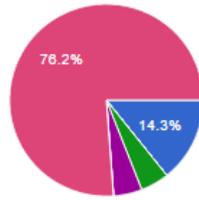
Daily	3	14.3%
Weekly	1	4.8%
Monthly	5	23.8%
Once every 3 months	4	19%
Once every 6 months	4	19%
Once every 9 months	1	4.8%
Once a year	3	14.3%

Do you buy anti-aging facial creams?



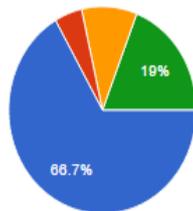
Yes	9	42.9%
No	12	57.1%

How often do you buy anti-aging facial creams?



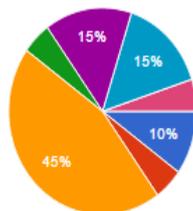
Daily	3	14.3%
Weekly	0	0%
Monthly	0	0%
Once every 3 months	1	4.8%
Once every 6 months	1	4.8%
Once every 9 months	0	0%
Once a year	16	76.2%

How do you typically purchase them?



Physical store	14	66.7%
Online	1	4.8%
By catalog	2	9.5%
Other	4	19%

If you buy it in a physical store , where do you buy it?

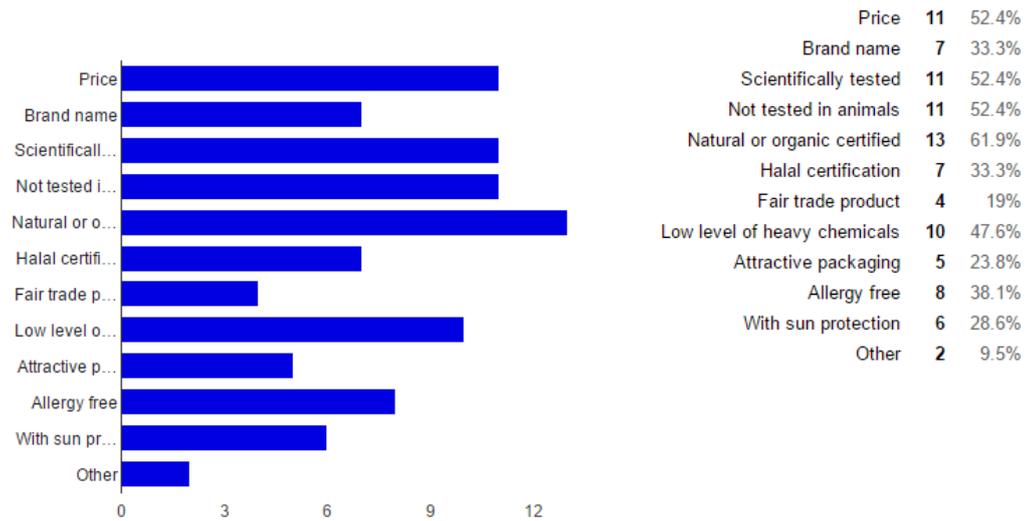


Shopping centres	2	10%
Brand store	1	5%
Multi-brand cosmetic stores	9	45%
Supermarkets	1	5%
Pharmacies	3	15%
The grand baazar	3	15%
Other	1	5%

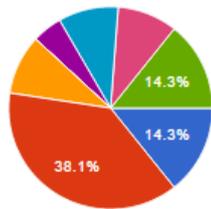
Please name the places where you buy it.

gratis
Yvches rocher
Gratis
teras kantin
BİM, ŞOK
Migros Gratis Watsons The body shop
Watsons, Gratis

Which of the following reasons you take into consideration in your choice of an anti-aging cream?

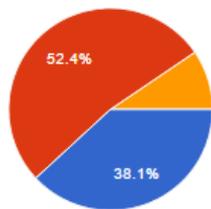


How much do you spend in skin care product?



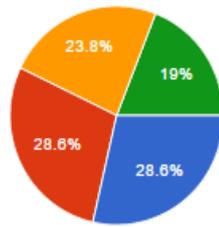
10 TRY - 25TRY	3	14.3%
26 TRY - 40TRY	8	38.1%
41 TRY - 55 TRY	2	9.5%
56 TRY - 80 TRY	0	0%
81 TRY - 95 TRY	1	4.8%
96 TRY - 115 TRY	2	9.5%
116 TRY- 130 TRY	2	9.5%
More than 130 TRY	3	14.3%

Which payment method you use when buying cosmetics?



Cash	8	38.1%
Credit card	11	52.4%
Debit card	2	9.5%

How important is for you that a product is halal?

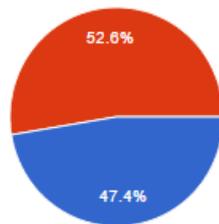


Very important	6	28.6%
Important	6	28.6%
Not particularly important	5	23.8%
Not important at all	4	19%

What brands of anti-aging products do you usually buy?

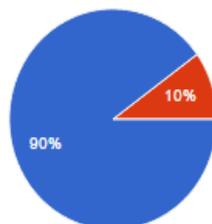
Neutrogena
L'oreal
Clinique biotherm kiehls lancome dior
Diaderm
Halal ones inş
Non
Avon

When you buy a cosmetic product do you care about if it is animal tested?



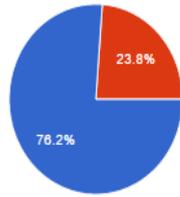
Yes	9	47.4%
No	10	52.6%

Would you be interested in a brand of natural and organic cosmetics?



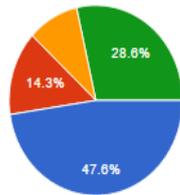
Yes	18	90%
No	2	10%

Would you be interested in buying an organic anti-aging cream with halal certification , sun protection and not animal tested?



Yes 16 76.2%
No 5 23.8%

Which of the following names you like most?



Phoenix 10 47.6%
Phénix 3 14.3%
Foinix 2 9.5%
Avis ignis. 6 28.6%

Please can you write your name and last name.

Turol Kezbanoglu
Zeynep Erde
Beste aslan
Dilara Dilmen
Nivea
No Thanks
Kerime Akman

Elaboración propia



ANEXO 7: POLÍTICA DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN, CAPACITACIÓN Y DESARROLLO Y POLÍTICA LABORAL

Política de selección

- Todo postulante a alguna vacante, deberá someterse al proceso de reclutamiento y selección de la empresa.
- En el proceso de selección, se dará preferencia al personal interno de la empresa que se haya presentado al proceso de selección y que cumpla con los requisitos del perfil del candidato.
- Ningún postulante puede ser menor de edad.
- Ningún postulante podrá tener antecedentes judiciales ni penales.
- Como está especificado en el código de ética, la empresa no realizará discriminación alguna en el proceso de selección.
- Verificar la autenticidad de los documentos presentados por cada candidato.
- Se utilizará el modelo del *Anexo 11* para realizar la evaluación de los candidatos.

Política de contratación

- Se contratará al personal de acuerdo a ley, mediante el cual se realizará un contrato individual de trabajo de acuerdo a las especificaciones pactadas.
- No se contratará a ningún menor de edad.
- El personal contratado pasará por un proceso de inducción, antes de comenzar sus labores.
- El proceso de inducción no podrá ser mayor a un mes.
- Se le entregará al personal contratado un kit con el código de ética de la empresa, así como el manual de políticas de la empresa.

Política de capacitación y desarrollo

- El personal deberá asistir obligatoriamente a los dos procesos de capacitación anuales proporcionados por la empresa de acuerdo al área.
- Los programas de capacitación deberán estar direccionados específicamente a mejorar las competencias y conocimientos del personal de acuerdo a área.
- Finalizado el proceso de capacitación, se realizará una evaluación del programa de capacitación, para de esta forma determinar en cuanto las capacitaciones proporcionadas por la empresa mejoran el aprendizaje de los colaboradores.
- Al culminar el año de operaciones, el Gerente de Recursos Humanos deberá presentar los resultados o rendimientos sobre la inversión (ROI) de los programas de capacitación. Para lo cual se utilizará la siguiente fórmula:
ROI = Resultados / costos de la capacitación, donde lo ideal sería que fuese mayor a 1; ya que significaría que los beneficios derivados de la capacitación exceden el costo de capacitación. Si se obtuviese un resultado menor a 1, se deberá evaluar la posibilidad de cambiar de procesos de capacitación. (Snell y Bohlander, 2013)
- Asimismo, se realizará al final del año una evaluación de desempeño a cada uno de los colaboradores de la empresa. El modelo se encuentra en el Anexo 24.

Política laboral

- La jornada laboral no excederá las ocho horas laborales, ni las 48 horas semanales máximas establecidas por ley. Por ello el horario de trabajo será de lunes a viernes de 9:00 am a 6:00 pm. El refrigerio se realizará de 1:00 pm a 2:00 pm, con una duración de una hora.
- La tolerancia de tardanza será de 15 minutos, sin embargo, si esta es repetitiva, por cada tres tardanzas se considerará una falta. Cuando sea considerada falta se descontará el día de trabajo.
- Se realizará un control de asistencia, el empleado que reiteradamente no se presente a trabajar en el horario establecido, será retirado de la empresa.
- En caso se incurra en horas extras, se pagará estas horas de acuerdo a ley. Pagando un recargo adicional de 25% dentro de las primeras 2 horas y 35% a partir de la tercera hora.
- Se otorgará vacaciones de 30 días remuneradas de acuerdo a ley.

ANEXO 8: PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

18

SEPARATA ESPECIAL

Viernes 25 de agosto de 2017 /  **El Peruano**

PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
PBI SOCIOS COMERCIALES						
Mundo (Variación porcentual real)	3,1	3,5	3,6	3,7	3,7	3,7
EE.UU. (Variación porcentual real)	1,5	2,0	2,3	2,1	2,0	2,0
Zona Euro (Variación porcentual real)	1,8	1,9	1,7	1,6	1,6	1,6
China (Variación porcentual real)	6,7	6,6	6,2	6,0	5,9	5,8
Socios Comerciales (Variación porcentual real)	2,8	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2
PRECIOS DE COMMODITIES						
Oro (US\$/oz.tr.)	1 248	1 244	1 270	1 270	1 270	1 270
Cobre (¢US\$/lb.)	221	260	263	265	265	265
Plomo (¢US\$/lb.)	85	100	100	100	100	100
Zinc (¢US\$/lb.)	95	122	122	122	122	122
Petróleo (US\$/bar.)	43	51	51	51	51	51
TÉRMINOS DE INTERCAMBIO						
Términos de Intercambio (Variación porcentual)	-0,7	5,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Índice de Precios de Exportación (Variación porcentual)	-3,6	9,6	1,1	0,3	0,0	0,0
Índice de Precios de Importación (Variación porcentual)	-3,0	3,8	1,1	0,3	0,0	0,0
PRODUCTO BRUTO INTERNO						
Producto Bruto Interno (Miles de millones de Soles)	659	702	748	800	853	908
Producto Bruto Interno (Variación porcentual real)	4,0	2,8	4,0	4,0	4,0	4,0
Demanda Interna (Variación porcentual real)	1,0	0,9	3,6	4,2	4,0	3,9
Consumo Privado (Variación porcentual real)	3,4	2,3	2,8	3,7	4,0	4,0
Consumo Público (Variación porcentual real)	-0,5	0,5	5,0	2,0	2,0	2,0
Inversión Privada (Variación porcentual real)	-5,9	-2,3	3,5	5,0	5,0	5,0
Inversión Pública (Variación porcentual real)	0,6	7,5	17,5	4,0	4,0	3,5
Inversión Privada (Porcentaje del PBI)	17,8	16,8	16,9	17,1	17,4	17,7
Inversión Pública (Porcentaje del PBI)	4,8	5,0	5,7	5,8	5,8	5,8
SECTOR EXTERNO						
Cuenta Corriente (Porcentaje del PBI)	-2,7	-1,9	-1,8	-2,0	-2,0	-2,0
Balanza comercial (Millones de US dólares)	1 888	5 044	5 088	4 495	4 032	3 713
Exportaciones (Millones de US dólares)	37 020	43 311	45 793	46 900	48 366	50 283
Importaciones (Millones de US dólares)	-35 132	-38 267	-40 705	-42 405	-44 335	-46 570
SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO						
Ingresos del GG (Porcentaje del PBI)	18,7	18,3	18,7	19,1	19,6	20,3
Intereses del SPNF (Porcentaje del PBI)	1,1	1,2	1,4	1,5	1,5	1,5
Resultado primario (Porcentaje del PBI)	-1,5	-1,8	-2,1	-1,4	-0,6	0,5
Resultado económico (Porcentaje del PBI)	-2,6	-3,0	-3,5	-2,9	-2,1	-1,0
Resultado económico estructural (Porcentaje del PBI) ¹	-2,0	-2,6	-3,1	-2,7	-1,9	-1,0
SALDO DE DEUDA PÚBLICA						
Externa (Porcentaje del PBI)	10,3	9,3	9,9	9,7	9,5	8,9
Interna (Porcentaje del PBI)	13,5	16,5	18,0	18,5	18,7	18,9
Total (Porcentaje del PBI)	23,8	25,9	27,8	28,3	28,1	27,8
<i>Memo: cifras proyectadas a partir de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas del BCRP</i>						
Precios (Variación porcentual acumulada) ²	3,2	2,8	2,8	2,5	2,0	2,0
Tipo de Cambio Promedio (Soles por US dólar) ³	3,38	3,28	3,35	3,41	3,42	3,42

1/ El cálculo se elabora considerando la metodología de cálculo de las Cuentas Estructurales aprobada por la Resolución Ministerial N° 024-2016-EF/15.

2/ 2017-2019, tomado de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: julio 2017 - BCRP, publicado el 04 de agosto del 2017. Para el 2020-2021 consistente con el punto medio del rango meta del BCRP.

3/ 2017-2019, consistente con el tipo de cambio fin de periodo de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: julio 2017 - BCRP, publicado el 04 de agosto del 2017. Para el 2020-2021 se asume el mismo valor del 2019.

Fuente: FMI, BCRP, MEF, Proyecciones MEF.

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, MEF. (2017)