

PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE MERCADEO OLFATIVO

Kathleen Salazar Serna

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Finanzas

Director del trabajo de grado:

Andrés Felipe Otero V

Universidad ICESI

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Julio de 2014

RESUMEN EJECUTIVO

A través de este plan de negocio, se presenta un emprendimiento innovador que será establecido en la ciudad de Cali para brindar soluciones de mercadeo olfativo a las empresas que se encuentren en proceso de creación y posicionamiento de marca. La creación de vínculos olfativos entre el cliente y una marca, producto o servicio, contribuyen a influenciar el comportamiento de compra y generan una recordación que perdura.

La empresa ofrecerá la creación de marcas olfativas (conocidas como odotipos) diseñadas a la medida de los clientes y coherentes con los atributos y/o la personalidad de la marca y se encargará de su aromatización en los ambientes requeridos por el cliente. Esto se logra a través de la conformación de un equipo de expertos perfumistas y químicos que desarrollan formulaciones con alta calidad, que son difundidas con excelente rendimiento y eficiencia, gracias al desarrollo propio de equipos con tecnologías verdes, lo cual es un factor altamente diferenciador de las pocas empresas que están compitiendo en el mercadeo.

En Cali existen alrededor de 9.900 empresas que venden en promedio COP\$10,9 billones anuales, pertenecientes a los sectores de entretenimiento, moda, salud y belleza, servicios financieros, servicios de alojamiento y comida. En estos que son los segmentos de interés, se piensa alcanzar una penetración del 11,35%, la cual representa unas ventas anuales de COP\$163 millones y un margen neto de 14% en el tercer año de operación. Con estas cifras, se estaría obteniendo un valor presente neto de COP\$45 millones y una tasa interna de retorno del 54,33%, sobre una inversión de capital de COP\$35 millones, cifras bastante atractivas para un negocio que tiene muchas perspectivas de crecimiento de acuerdo a las tendencias mundiales y latinoamericanas del mercado.

PALABRAS CLAVES: Mercadeo olfativo, mercadeo sensorial, fragancia, aromatización, odotipo.

EXECUTIVE SUMMARY

Through this business plan is presented an innovative venture that will be established in the city of Cali to provide scent marketing solutions to companies looking for branding services.

The company will design scent marks (known as odotype) customized and consistent with the attributes and / or the personality of the brand and will be responsible for its aromatization in the environment required by the customer. This is accomplished by an expert team of perfumers and chemists who develop high quality formulations. The spread has excellent performance and efficiency, thanks to in-house development for equipment with green technologies, which is a highly differentiating factor from the few competing companies in the market.

In Cali there are about 9,900 companies that sell on average COP \$ 10.9 billion annually, in the sectors of entertainment, fashion, health and beauty, financial services, accommodation and food services. The company wants to reach a penetration rate of 11.35% in these segments, which represents annual sales of COP \$ 163 million and a net margin of 14% in the third year of operation. With these numbers, would be getting a net present value of COP \$ 45 million and an internal rate of return of 54.33% on a capital investment of USD \$ 35 million, quite attractive amounts to a business that has many growth prospects, according to global and Latin American market trends.

KEY WORDS: Scent marketing, sensory marketing, fragrance, aromatization, odotype.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	2
2. EL MERCADEO OLFATIVO	2
2.1 Análisis del sector	2
2.2. Análisis del Mercado	4
2.2.1. Definición de los clientes:	4
2.2.2. Identificación de la competencia:	5
2.2.3. Soluciones ofrecidas a los clientes	7
2.2.4. Tamaño del mercado global:	8
2.2.5. Tamaño de su mercado:	8
3. PLAN DE MERCADEO	10
3.1. Estrategia de precio:	10
3.2. Estrategia de venta:	11
3.3. Estrategia promocional:	12
3.4. Estrategia de distribución:	12
3.5. Políticas de servicio:	13
3.6. Tácticas de venta:	13
4. ANÁLISIS TÉCNICO	14
4.1. Análisis del servicio	14
4.1.1. Especificaciones del servicio de aromatización	14
4.1.2. Proceso de la prestación del servicio de aromatización	15
4.2. Materias primas, servicios e insumos básicos	16
4.3. Proveedores de principales materias primas, insumos y servicios:	17
4.4. Maquinaria y equipos	18
4.4.1. Tipos de Equipos:	18
4.4.2. Política de Mantenimientos	20
4.5. Facilidades	20
4.6. Plan de producción	22
4.7. Plan de consumos	23
4.8. Plan de Compras	24
5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	26
5.1. Análisis del grupo empresarial	26
5.2. Análisis de la estructura organizacional	26
5.3. Organizaciones de apoyo	30
6. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL	31
6.1. Aspectos Legales	31

6.2.	Aspectos Ambientales	35
6.3.	Aspectos sociales.....	35
7.	ANÁLISIS ECONÓMICO.....	36
7.1.	Presupuesto de ingresos.....	36
7.2.	Presupuesto de materias primas e insumos	36
7.3.	Inversión en activos fijos	36
7.4.	Inversión capital de trabajo:.....	¡Error! Marcador no definido.
7.5.	Análisis de Costos:	37
8.	ANÁLISIS FINANCIERO	39
8.1.	Flujo de caja	39
8.2.	Estado de resultados	41
8.3.	Balance General	42
8.4.	Estrategias financieras.....	43
9.	EVALUACIÓN INTEGRAL	44
10.	ANÁLISIS DE RIESGOS	47
	BIBLIOGRAFÍA.....	49

1. ANTECEDENTES

El plan de negocio se elabora para un emprendimiento innovador dedicado al mercadeo olfativo, que busca satisfacer las necesidades de las empresas que quieren complementar el desarrollo y posicionamiento de su marca, a través de un vínculo sensorial con el cliente.

El mercadeo olfativo es una estrategia comercial que consiste en relacionar un producto o una marca con una fragancia específica coherente con los atributos de ésta, de tal forma que cada vez que el consumidor perciba el aroma, lo asocie inmediatamente con la marca.

La empresa ofrece asesoría en la creación de fragancias personalizadas (odotipos) o en la selección de fragancias multifuncionales dependiendo de la necesidad puntual y se encarga de asegurar que estos sean percibidos en los ambientes requeridos por el cliente, a través de la adaptación de equipos a las necesidades de cada espacio. Además de la aromatización permanente de espacios, también ofrece el servicio de aromatización de eventos especiales, tales como lanzamientos de productos, congresos, seminarios, exposiciones o ferias.

Se cuenta con un equipo experto en la creación de fragancias a la medida y con personal dedicado al diseño de equipos y montajes eficientes, gracias al fuerte enfoque que se le ha dado a la empresa en I+D+I. Esto asegura que el cliente pueda contar con una asesoría técnica especializada y personalizada.

2. EL MERCADEO OLFATIVO

2.1 Análisis del sector

El sector en el que está inmersa la empresa, está constantemente en desarrollo y altamente influenciado por los avances tecnológicos que permiten expandir sus aplicaciones para llegar por diferentes medios a todos los tipos de clientes. Las empresas dedicadas a prestar servicios de mercadeo y publicidad no sólo han incrementado en cantidad, sino también en cifras de ventas de una manera significativa. Según el reporte de Magna Global Media Economy, la inversión publicitaria a nivel

mundial crecerá en un 6,5% durante 2014, cifra equivalente a USD\$521.600 millones y se estima que Latinoamérica crecerá un 12,7%. (Adlatina Magazine, 2013)

Desde hace varios años se vienen desarrollando tendencias y estrategias de mercadeo enfocadas al campo sensorial y especialmente en Europa se han enfocado en el mercadeo olfativo. En la actualidad, aproximadamente el 35% de las grandes marcas internacionales tienen una fragancia propia u olor característico, conocido como odotipo. La influencia de los aromas y fragancias en los atributos corporativos permite una identificación más potente del cliente con el producto, convirtiéndose en un factor estratégico de diferenciación de la marca. (Comunidad conectada, 2013) Estas marcas han entendido que las herramientas de mercadeo visual y auditivo perderán relevancia en el futuro y que los sentidos del aroma y el tacto, empezarán a jugar un papel preponderante en el proceso de construcción de marca. (Grup Maculart, 2013)

Figura 1. El Poder de los sentidos hoy

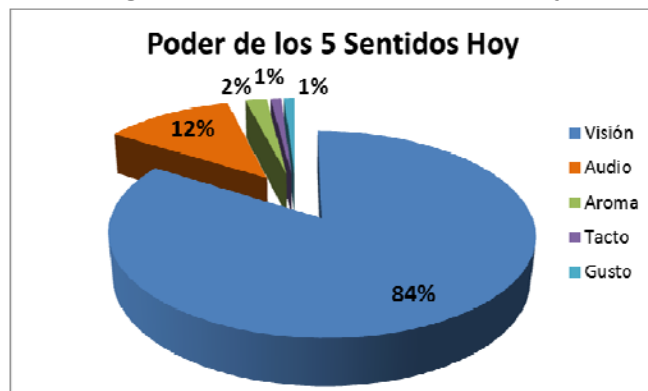
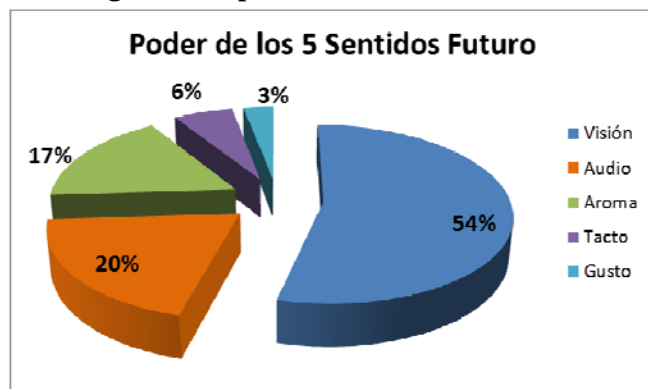


Figura 2. El poder de los sentidos futuro



Fuente: (Paredes, 2013) Tomado de Brandsense de Martin Linstrom

En Colombia desde hace aproximadamente una década se ha venido desarrollando el mercado de los odotipos, con la incursión de empresas internacionales como Olfabrand y con la presencia de clientes que innovaron implementado el mercadeo olfativo como Naf-Naf, y Chevignon. El número de negocios interesados en replicar estas estrategias se ha incrementado e igualmente han ido surgiendo empresas locales que han identificado una oportunidad para satisfacer esta demanda. (El Espectador, 2010)

2.2. Análisis del Mercado

2.2.1. Definición de los clientes:

Los productos y servicios pueden ser ofrecidos a cualquier empresa o establecimiento de comercio que desee hacer uso del mercadeo olfativo para el desarrollo y posicionamiento de marca. Sin embargo, se ha definido que las empresas pertenecientes a los sectores servicios, entretenimiento, moda y salud, son altamente susceptibles y en principio, pueden tener mayor interés en el uso de estas nuevas tendencias para acercarse más a sus clientes:

- Servicios: empresas de servicios financieros, hoteles y empresas publicidad y mercadeo.
- Entretenimiento: Casinos, teatros, museos, discotecas, bares y restaurantes.
- Moda: Almacenes de ropa, zapatos, marroquinería y accesorios.
- Salud: Centros de estética, Spas, centros de acondicionamiento físico y consultorios.

Es importante aclarar que los servicios se prestarán inicialmente en la ciudad de Cali y en la medida en que la empresa crezca y su modelo de operación esté consolidado, se podrá analizar la viabilidad de extender la prestación del servicio a otras ciudades.

Tabla 1. Segmentación clientes

Nivel de ventas anuales	
Sector	Entre 50 mlls y 200 mlls
	> a 200 mlls
	Servicios
	Entretenimiento
	Salud
	Moda

Para conocer la percepción y aceptación de los clientes frente a este tipo de servicios, se llevó a cabo una encuesta la cual se aplicó a empresarios y gerentes de mercadeo de diferentes empresas de los sectores de interés. Como resultado se encontró que el atributo que más valora este tipo de clientes es la calidad, entendida como la permanencia de la fragancia, la intensidad de ésta y el buen funcionamiento de los equipos de aromatización; el costo del servicio está en un segundo lugar y el tercer atributo al que le dan importancia es la atención postventa efectiva.

El 90% de los clientes encuestados estuvo interesado en tomar los servicios, aunque sólo 2 de los clientes ya habían empleado con anterioridad este tipo de estrategias olfativas para la promoción de sus productos o su marca.

Entre los beneficios percibidos por los clientes al usar aromas en sus estrategias de mercadeo se encuentran, la mayor recordación de la marca, la generación de un ambiente agradable para los clientes y el incremento del tiempo que permanecen los clientes en el establecimiento. El incremento del deseo de compra y la diferenciación con respecto a la competencia, no fueron percibidos como beneficios claramente identificables.

2.2.2. Identificación de la competencia:

Los competidores directos son las otras empresas de mercadeo olfativo que están operando actualmente como Olfabrand, Nerolí, Neuro Brand, Mercadeo Olfativo o Cliché. De manera indirecta, las empresas que venden ambientadores como Glade, Airwick, Bonaire o Brizze pueden ser competidores, aunque están más orientados al uso en el hogar que en el ámbito empresarial y los propósitos del uso de las fragancias no están necesariamente orientados a la diferenciación de la marca, ya que no son personalizadas sino genéricas.

Los competidores directos más fuertes son Olfabrand ubicado en Bogotá desde el año 2007, pero que tiene operación también Cali, Quito y Caracas y se encuentra asociado con una Scent Air Technologies, firma estadounidense con mucha trayectoria en el sector, Mercadeo Olfativo con sede principal en Bogotá y cuyo proveedor de

fragancias es la multinacional Avant Fragrances y Neuro Brand que tiene su sede principal en la ciudad de Cali. (Marketing Olfativo, 2014) (Olfabrand, 2014). Al compararse contra estas 3 compañías se encuentra que Mercadeo Olfativo y Neuro Brand ofrecen precios muy similares entre sí, al igual que nuestra compañía, mientras que Olfabrand está aproximadamente un 40% por encima de estos.

En cuanto al desempeño de los productos y servicios, las fragancias y los equipos de Olfabrand tienen reconocimiento mundial. Mercadeo olfativo tiene eficiencia de las fragancias y buena intensidad, sin embargo los equipos son importados sin servicio de mantenimiento local, al igual que los equipos de Neuro Brand, mientras que los nuestros por ser desarrollos propios pueden repararse o reemplazarse sin mayores inconvenientes con un tiempo de respuesta rápido.

Al analizar la limitación en la satisfacción de los deseos de los clientes, nuestra empresa solamente ofrece el servicio de mercadeo olfativo, al igual que la empresa con este mismo nombre y Olfabrand, adicionalmente esta última es un poco más limitada en las opciones de las fragancias porque trabajan exclusivamente con una marca, mientras que Neuro Brand, desarrolla marcas olfativas pero no presta el servicio de aromatización y ofrecen otras estrategias de mercadeo en su portafolio haciéndolo más completo. Los canales empleados por Mercadeo Olfativo y Neuro Brand, están básicamente asociados a la fuerza de ventas y al contacto a través de internet, en el caso de Olfabrand también tienen alianzas con agencias de publicidad. Nuestra compañía igualmente usará estos canales y también empleará las redes sociales como herramienta para acercarse a los clientes.

El valor agregado que se ofrece es la adaptación a necesidades del cliente, con diseño propio de equipos con tecnologías verdes, Olfabrand ofrece el respaldo de una empresa con trayectoria y reconocimiento mundial, Mercadeo olfativo ofrece análisis sensorial de la marca posterior a su implementación y Neuro Brand servicios adicionales como branding, activación de marca y publicidad que pueden complementar muy bien en una especie de venta empaquetada.

Mientras que estas 3 empresas se orientan más a grandes Empresas, agencias de publicidad y tiendas de gran formato, nuestra empresa estará dirigida a empresas pequeñas, medianas y grandes de sectores: moda, servicios, salud y entretenimiento.

Uno de los valores agregados es que se cuenta con personal experto en el desarrollo de fragancias y personal altamente calificado en el desarrollo de formulaciones, asegurando no solo que la duración y rendimiento son los óptimos, sino también que existe coherencia entre el aroma creado y los atributos de la marca.

2.2.3. Soluciones ofrecidas a los clientes

Propuesta de Valor: Para las empresas que se encuentren en proceso de creación de marca y que buscan el acercamiento a sus clientes, ponemos a su servicio todo el conocimiento, la experiencia de nuestros expertos y la tecnología que ellos han desarrollado, para generar vínculos sensoriales a través de experiencias olfativas que a su vez, llevan a un mayor posicionamiento y diferenciación frente a la competencia en la mente del consumidor. Ofrecemos un servicio novedoso e innovador, con excelente calidad y un alto grado de customización en cada una de las soluciones ofrecidas, gracias a la flexibilidad que permite la adaptación de nuestros propios equipos desarrollados a la medida del cliente y con enfoque en tecnologías verdes.

Creación de odotipos: Cuando la empresa, marca o establecimiento de comercio, reconoce que a través del mercadeo sensorial puede lograr un vínculo con sus clientes, la compañía le podrá ofrecer una asesoría especializada, para guiarlo en el proceso de creación de su marca olfativa. Es fundamental que el cliente participe activamente, para asegurar que el resultado final sea una fragancia acorde con los atributos de la marca y con lo que ésta quiere proyectar a sus clientes. Una vez que se ha creado el odotipo, se pasa a la etapa de prueba de fragancia, la cual permitirá validar que la selección ha sido la adecuada. Para mayor detalle, remitirse al Anexo 2 Condiciones del servicio.

Aromatización permanente de espacios: El cliente podrá seleccionar entre los aromas de línea que se catalogan como multifuncionales, o emplear su propio odotipo, el cual ya ha sido previamente creado con el acompañamiento del personal experto. En

el caso de que se seleccione un aroma multifuncional, al igual que en el proceso de creación del odotipo, existe una fase de prueba de fragancia previa a la implementación de la aromatización permanente.

Aromatización de eventos especiales: Este servicio permite aromatizar ferias, exposiciones, congresos, eventos empresariales o stands, creando ambientes agradables y propicios para el cierre de negocios, para la relajación, para mejorar la disposición al aprendizaje o para atraer la atención de clientes potenciales. En este caso, se establece la prestación del servicio en términos de horas y el montaje se realiza con equipos portátiles que son dispuestos por el personal técnico de la empresa en el lugar del evento.

2.2.4. Tamaño del mercado global:

De acuerdo a los segmentos de clientes definidos, en la cámara de comercio de Cali existen 8.753 empresas registradas en los sectores de servicios de entretenimiento, salud y belleza, servicios financieros, servicios de alojamiento y comida, con ingresos menores a COP\$200 millones y 1.176 empresas con ingresos por ventas superiores a COP\$200 millones. El primer grupo de empresas vende en promedio COP\$53 millones al año y el segundo grupo de la segmentación, vende en promedio COP\$9.300 millones. (Cámara de comercio de Cali, 2014)

En el año 2012, las empresas de publicidad en Colombia generaron ventas por COP\$1,96 billones, mientras que en Cali registraron ingresos por COP\$39.691. Esto da una idea del tamaño del sector, que consistentemente ha venido creciendo desde el año 2005, indicando que posiblemente ha incrementado el número de empresas que demandan este tipo de servicios, así como los valores invertidos en estrategias de mercadeo. (Gestor, 2014)

2.2.5. Tamaño del mercado específico:

Tabla 2. Penetración mercado por tipo de cliente

Nivel ventas anuales	# Clientes Mercado	Nivel de ventas anuales				
		2014	2015	2016	2017	Total
> a 200 mlls	8.753					
	# Clientes Odotipos	5	22	24	26	77
	% Penetración	0,06%	0,25%	0,27%	0,30%	0,88%
Entre 50 mlls y 200 mlls	1.176					
	# Clientes Multifunci	12	34	36	41	123
	% Penetración	1,02%	2,89%	3,09%	3,46%	10,47%

Fuente: Base de datos cámara de comercio Cali. Cálculos propios.

Se espera ir creciendo gradualmente en participación de mercado en ambos segmentos, hasta finalizar el año 2017 con un total de 200 clientes. Se espera que los clientes corporativos (con ingresos > a 200 millones anuales) tengan contratos anuales de aromatización permanente y que igualmente sean clientes de eventos especiales. En el caso de los clientes pymes (con ingresos menores a 200 millones anuales), se espera tener igualmente el servicio de aromatización, pero los planes y plazos de contratación podrían ser menores y más flexibles, por lo que generalmente este tipo de clientes no pagan el diseño de un odotipo, sino que recurren al uso de fragancias generales o multifuncionales.

Las proyecciones de unidades de ventas anuales para los contratos de aromatización, están expresadas en metros cúbicos y las recargas mensuales de la fragancia tienen precios diferenciados de acuerdo a si se trata de un odotipo o una fragancia multifuncional y de acuerdo al tipo de equipo que se requiere emplear según la necesidad puntual. En la tabla 3 puede observarse el detalle de las proyecciones.

Tabla 3. Plan de ventas anuales

Producto/Servicio	Unidades			
	2014	2015	2016	2017
# Odotipos	5	22	24	26
Mts3 aromatización Odotipo	2.470	9.435	10.095	11.307
# Fragancias multifuncionales	12	34	36	41
Mts3 aromatización Multi	6.150	18.903	20.226	22.653
# de eventos especiales	9	43	46	52
Producto/Servicio	Pesos			
	2014	2015	2016	2017
# Odotipos	\$ 9.000.000	\$ 40.392.000	\$ 43.431.300	\$ 48.880.339
Mts3 aromatización Odotipo	\$ 8.603.798	\$ 33.481.779	\$ 36.001.118	\$ 40.517.942
# Fragancias multifuncionales	\$ 2.400.000	\$ 6.936.000	\$ 7.457.900	\$ 8.393.594
Mts3 aromatización Multi	\$ 15.363.472	\$ 47.937.647	\$ 51.544.720	\$ 58.011.697
# de eventos especiales	\$ 1.080.000	\$ 5.263.200	\$ 5.659.230	\$ 6.369.256
Total Ingresos	\$ 36.447.271	\$ 134.010.626	\$ 144.094.269	\$ 162.172.828

3. PLAN DE MERCADEO

3.1. Estrategia de precio:

Existen ciertas diferencias entre los precios ofrecidos por la competencia. Mientras que Olfabrand cobra entre 2 y 3 millones de pesos por la creación de un odotipo, Mercadeo olfativo cobra entre 1,5 y 2 millones de pesos. Con respecto a las mensualidades, Olfabrand cobra alrededor de 500.000 pesos (incluye recarga de fragancia y derecho de uso del equipo entregado en comodato) y Mercadeo olfativo cobra \$150.000 por cada difusor (incluye el valor amortizado de la venta del equipo y la recarga de fragancia).

La idea es ajustarse a los precios promedio del mercado, es decir, similares al equivalente de los precios cobrados por Mercadeo olfativo y Neuro Brand, pero presentando la alternativa de pago diferente, pues la idea no es disminuir márgenes de rentabilidad ni canibalizar el mercado.

Los precios que se han definido y se muestran a continuación en la Tabla 4, de acuerdo al análisis de costos estarían cubriendo las materias primas necesarias para el desarrollo de las formulaciones, para las recargas, la producción de los equipos y los costos indirectos, dejando un margen bruto del 53% en promedio por los contratos de

aromatización y alrededor del 70% para los odotipos, las fragancias multifuncionales y lo eventos especiales:

Tabla 4. Precios por tipo de servicio por mtr³

Odotipo	1.800.000
Fragancia multifuncional	200.000
Aromatización Tipo 1	3.721
Aromatización Tipo 2	3.439
Aromatización Tipo 3	3.355
Aromatización Tipo 4	2.696
Aromatización Tipo 5	2.450
Aromatización Tipo 6	2.378
Eventos especiales	120.000

Se proyecta un incremento anual promedio del 2,5% para los precios. Las fragancias multifuncionales, están orientadas a los clientes pertenecientes al segmento de mercado que incluye negocios del sector salud y moda con ingresos entre 50 y 200 millones, mientras que los odotipos están orientados a la prestación del servicio de aromatización para las empresas del segundo segmento de mercado. Los precios del servicio de aromatización están calculados por metro cúbico, y dependen del tipo de fragancia y de equipo. Ver detalle en la sección 4.4.1 del Análisis Técnico.

3.2. Estrategia de venta:

El enfoque estará en empresas y establecimientos de comercio que pertenezcan a los sectores previamente definidos, buscando crecer rápidamente en participación entre el segmento de los negocios que tienen entre 50 y 200 millones de ingresos anuales, pues de acuerdo a las cifras de la cámara de comercio analizadas, allí es donde se concentra el mayor volumen de negocios y permiten apostarle a una rotación mayor, aunque con un menor margen.

Se dará inicio en zonas geográficas de la ciudad en donde se encuentra mayor concentración de este tipo de negocios. Por ejemplo, en el centro se encuentra la mayor cantidad de establecimientos de moda y accesorios; en el sector de Tequendama se encuentra centros de estética, spa's y consultorios; en el sector del peñón y menga se encuentran concentrados bares, restaurantes y discotecas, razón por la que se le dará prioridad a estos puntos para hacer el despliegue de la gestión comercial.

Pero por otro lado, los negocios pertenecientes al otro segmento que tiene ingresos mayores a 200 millones y que representan un volumen menor de clientes, permiten conseguir contratos que aseguren mayores márgenes y que permitan una mayor facturación por mayor metraje y/o mayor número de sedes o puntos a aromatizar. Actualmente se están presentando propuestas a la marca Ozono, la cual cuenta con 7 diferentes puntos de venta en la ciudad de Cali, a Zenzi que ofrece soluciones de amueblamiento empresa de Maderkit S.A. y al hotel Spiwak.

3.3. Estrategia promocional:

Se diseñará un modelo de mercadeo online que permita el posicionamiento en la web a través de los diferentes buscadores.

Se diseñará material impreso para difundir la imagen corporativa como tarjetas de presentación, brochure con información básica de la empresa y pendones o avisos que serían exhibidos en los eventos especiales en los que contraten los servicios de aromatización.

Se participará en eventos empresariales de agremiaciones, fenalco y cámara de comercio que buscan impulsar el desarrollo industrial de la región.

Se destinarán recursos por COP\$3.000.000 inicialmente para el desarrollo web y la publicidad y papelería de lanzamiento, posteriormente se destinará una inversión anual equivalente al 5% de las ventas, los cuales se estiman entre 6 y 8 millones de pesos aproximadamente. Ver detalle en la sección 7.5 del Análisis de costos.

Se realizarán alianzas con clientes en donde se pueda exhibir la imagen de nuestra empresa, ejemplo, el hotel Spiwak.

3.4. Estrategia de distribución:

El principal canal de venta será la fuerza de ventas, que en el primer año será de un representante que deberá responder por la excelente prestación del servicio postventa y será el responsable de mantener la comunicación constante con el cliente y velar por la prestación adecuada del servicio.

No existe un punto de venta físico, por lo que la comunicación con los clientes se mantiene a través de medios virtuales (página de internet, redes sociales, teléfono celular) sin embargo la atención de los requerimientos, debe hacerse de manera

presencial a través de visitas técnicas, ya que se requiere de la inspección física para evaluar el funcionamiento de los equipos y el rendimiento de la fragancia, así como las condiciones del ambiente que pueden estar afectando la prestación del servicio.

Los insumos y la materia prima se negocian con los proveedores de una manera global, pero se tiene entregas parciales en la medida en que se requiere ir haciendo las formulaciones, por lo que el inconveniente de los inventarios se le traslada al proveedor.

3.5. Políticas de servicio:

Para ser coherentes con la propuesta de valor de ofrecer marcas olfativas, la asistencia a los clientes debe ser personalizada, lo cual ayudará a retenerlos. La relación debe ser cercana y de confianza, pues se requiere conocer a profundidad la marca para poder llevar a cabo una asesoría adecuada y guiarlos en la creación de los odotipos o hacer el ofrecimiento de fragancias coherentes con la marca.

El servicio postventa se presta a través de visitas técnicas especializadas que son programadas con una frecuencia fija mensual, para realizar las recargas y de manera esporádica, según requerimiento del cliente. De manera trimestral, se programan revisiones de los equipos para hacer mantenimiento preventivo asegurar que estén en perfecto funcionamiento. El servicio postventa no tiene cobros adicionales, sino que está incluido en el pago mensual.

3.6. Tácticas de venta:

La estrategia para tener acercamiento a los clientes, será principalmente a través de fuerza de ventas directa. Es fundamental el manejo de relaciones públicas y el acercamiento personal a los directivos de las empresas, en especial a los responsables del mercadeo; para ello se destinará un presupuesto que permita asistir a ferias y eventos empresariales de los sectores a los que pertenecen los clientes potenciales.

Adicionalmente, se manejará un sistema de referidos de los clientes actuales, que le permita a los potenciales ver en vivo cómo funcionan las soluciones ofrecidas.

Para contactar a clientes potenciales, también se hará uso de bases de datos empresariales que permitan prospectar los clientes y hacerles propuestas de valor integrales.

Para los clientes vinculados con el servicio de aromatización, se ofrecerán precios especiales para los eventos, como lanzamientos de productos, reuniones, conferencias entre otros.

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. Análisis del servicio

4.1.1. Especificaciones del servicio de aromatización

Para hacer posible la prestación del servicio, se requiere de los siguientes componentes:

- Formulación inicial del odotipo o la fragancia multifuncional, la cual debe ser desarrollada previamente en el laboratorio en conjunto entre el personal especializado y el cliente.
- Envases de fragancia, las cuales son réplicas de la formulación original y que se usan para hacer las recargas en los equipos. Las recargas generalmente son mensuales en el caso del servicio de aromatización permanente, para los eventos especiales usualmente se requiere una sola carga.
- Equipos de aromatización, que son los que permiten llevar a cabo la difusión de la fragancia, al ser instalados en los espacios definidos en conjunto con el cliente.
- Adicionalmente a los componentes físicos, se requiere la realización de las visitas técnicas de inspección y recarga, al igual que del servicio de recolección de residuos, para hacer la disposición final de los desechos generados en el proceso de aromatización.

Existen 6 diferentes tipos de servicio, dependiendo del tipo de fragancia, y el tipo de equipo empleado para la difusión de la misma, que se combinan de la siguiente manera:

Tabla 5. Tipo de recargas

Tipo Recarga	Tipo Fragancia	Tipo Equipo
Aromatización Tipo 1	Odotipo	Tipo I
Aromatización Tipo 2	Odotipo	Tipo II
Aromatización Tipo 3	Odotipo	Tipo III
Aromatización Tipo 4	Multifuncional	Tipo I
Aromatización Tipo 5	Multifuncional	Tipo II
Aromatización Tipo 6	Multifuncional	Tipo III

Los diferentes tipos de equipos se describen en la sección 4.4.

4.1.2. Proceso de la prestación del servicio de aromatización

El objetivo al establecer el proceso del servicio de aromatización permanente, es describir las actividades que requieren llevarse a cabo y los lineamientos para que la prestación del servicio se haga bajo un estándar de calidad y excelencia en la atención al cliente buscando la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

El proceso inicia con la planeación y definición de estrategias de mercadeo, enmarcada dentro del proceso de planeación estratégica de la empresa, la cual está cargo de la gerencia general y el área de mercadeo y ventas. El proceso finaliza con realimentación del cliente una vez que termina el contrato y éste no renueva, o con el diagnóstico de reinicio para identificar que correcciones deben hacerse para continuar con la prestación del servicio por un periodo más.

Una vez que se tiene definido el portafolio de servicios, se procede con la preparación y presentación de la propuesta de ofrecimiento para el cliente, quien deberá decidir si desea llevar a cabo la prueba de aromatización. Para esta prueba es necesario seleccionar la fragancia que se desea emplear en conjunto con el cliente y un experto en fragancias del área comercial. Paralelamente se programa una visita técnica con el área de operaciones para identificar las características de la locación a aromatizar. Esto ayudará a determinar qué tipo de equipo se requiere, cuánta área es posible cubrir y si es necesario realizar adecuaciones para la instalación de los equipos. Con esta información, el área comercial construye la propuesta de mercadeo olfativo, ajustada a las necesidades del cliente.

En el caso de que el cliente acepte la propuesta, el área comercial procede a la elaboración del contrato en conjunto con la gerencia general y una vez que se cierre la negociación con el cliente, se da inicio a la selección de la fragancia multifuncional o a la creación del odotipo según sea el caso.

Para el desarrollo de la formulación, el área de operaciones debe verificar la existencia de la materia prima necesaria, de lo contrario la gerencia administrativa es responsable de llevar a cabo las negociaciones con proveedores y compras necesarias para adquirirla. Al mismo tiempo el área de operaciones debe encargarse de hacer el desarrollo o la adecuación de los equipos y realizar las respectivas pruebas de calidad antes de realizar la instalación de los mismos.

Una vez que los equipos están instalados y la formulación ha sido desarrollada, se hacen las pruebas para control de calidad y se da inicio formal a la prestación del servicio.

4.2. Materias primas, servicios e insumos básicos

Para hacer posible el ofrecimiento del mercadeo olfativo, principalmente se requieren materias primas para el desarrollo de las formulaciones con las fragancias. Es muy importante que la calidad de estas materias primas sea la adecuada y cumpla con los estándares, pues de una buena formulación depende que el rendimiento y la eficiencia sean las adecuadas para el control de los costos y el cumplimiento de la promesa de valor agregado con los clientes.

Formulaciones de fragancias: La principal materia prima para la prestación del servicio, es la fragancia, no solo por su mayor costo en relación con los demás materiales, sino también porque de sus características depende en gran medida la calidad del servicio de aromatización. Ésta no es producida directamente en el país, sin embargo existen unos cuantos importadores que la comercializan a través de distribuidores mayoristas y minoristas.

Tipos de fragancias:

Fragancia básica: fragancia estándar que permite la mezcla de varios aromas para llegar a una fragancia nueva a partir de diferentes combinaciones. Por ejemplo el aroma a vainilla, a eucalipto o a menta. Su costo por kilogramo es el más barato.

Fragancia Premium: esta es la fragancia más costosa por su mayor calidad y concentración del aroma, ofrece alternativas más exclusivas.

A continuación se mencionan otras materias primas que han sido agrupadas de acuerdo a sus características químicas, las cuales han sido identificadas en conjunto con un experto en farmacotecnia de líquidos, pero que por tratarse de información confidencial no serán discriminadas en detalle, pues hacen parte del know how de la empresa.

Tabla 6. Costos materia prima

Materia Prima	% Participación costo
Fragancia	47%
Tensoactivos	19%
Alcoholes	10%
Agua	24%

Fuente: Información costos de la empresa.

Como ya se había mencionado anteriormente, la fragancia representa el mayor costo dentro de las materias primas de las formulaciones, seguida del agua, posteriormente los tensoactivos y finalmente los alcoholes utilizados, son los que menos participación tienen en la estructura de costos de los materiales.

Adicionalmente a la materia prima de las formulaciones, se requieren insumos como envases plásticos para el almacenamiento de las dosis de recargas y recipientes para la recolección de los residuos que quedan después de que la formulación ha cumplido su vida útil.

Aunque la fabricación de los equipos en su mayor porcentaje es tercerizada a través de talleres industriales, se requiere también la compra de insumos como los recipientes que almacenan la fragancia en el interior de los difusores y los filtros de aire.

4.3. Proveedores de principales materias primas, insumos y servicios:

Comercializadores minoristas de fragancias y químicos: Actualmente la materia prima se le compra a comercializadores minoristas que tienen disponibilidad inmediata del producto. Algunas de las empresas que proveen la materia prima en Cali, son las siguientes:

- Atoquim
- Gamaquim
- Distriares
- Centauro
- Agenquímicos

Comercializadores mayoristas de fragancias y químicos: A mediano plazo se espera que el volumen de compra se vaya incrementando, por lo que será posible llegar a mejores acuerdos con los proveedores y con mejor poder de negociación. En Cali sería posible trabajar con empresas como estas:

- Fraganza
- Latour
- Disaromas
- Multiaromas

Proveedores de Equipos: Los equipos son diseñados por técnicos de la empresa y los proveedores los fabrican de acuerdo a los requerimientos específicos. Dependiendo del tipo de equipo, los componentes pueden variar, por lo que se tienen diferentes proveedores de las partes y el diseño de los sistemas eléctrico, electrónico y de ventilación. Adicionalmente se cuenta con un taller industrial de metalmecánica que hace el outsourcing de ensamble y la fabricación de la estructura metálica de los difusores.

Proveedores Recolección Residuos:

- Innovación ambiental
- Ingeniería para soluciones ambientales IPSA

4.4. Maquinaria y equipos

4.4.1. Tipos de Equipos:

Para la prestación del servicio se requieren equipos de aromatización que puedan ser adaptables a cada tipo de sistema de ventilación de los clientes.

Difusores eléctricos: Estos equipos usan tecnología de recirculación de aire seco, en donde a través de un temporizador, son programados para que difundan la fragancia. Ideales para espacios cerrados en los que no se cuenta con un aire acondicionado central, que tenga succión permanente de aire. A pesar de que se requiere tener acceso a una fuente de energía eléctrica, los equipos son diseñados con tecnologías que permiten un bajo consumo energético. Se diferencian en 2 tamaños, dependiendo del área a cubrir.

Figura 3. Difusor eléctrico tipo I



Figura 4. Difusor eléctrico tipo II



Difusor tipo Bandeja: Este mecanismo de aromatización puede ser utilizado en espacios cerrados en donde se cuenta con un aire acondicionado central. Es un sistema que permite que las moléculas de la superficie de la fragancia en estado líquido, se conviertan en vapor a través de un desequilibrio físicoquímico y se dispersen en el área de incidencia del sistema de ventilación. Este dispositivo tiene un gran atributo para el cliente, pues no consume energía eléctrica sino que funciona aprovechando la corriente

de aire generada por los sistemas de ventilación, lo que lo hace diferente frente a otros dispositivos.

Figura 5. Difusor tipo bandeja



Tabla 7. Presupuesto de inversiones

Inversión depreciable	AÑO 0			2.015		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Equipo aromatización difusor tipo I	22	150.000	3.300.000	21	130.000	2.730.000
Equipo aromatización difusor tipo II	4	230.000	920.000	3	280.000	840.000
Equipo aromatización difusor tipo III	10	100.000	1.000.000	9	120.000	1.080.000
Vidriería laboratorio	1	650.000	650.000	1	250.000	250.000
Herramientas básicas	1	250.000	250.000	0	0	0
Total activos depreciables a 1 año			6.120.000			4.900.000

4.4.2. Política de Mantenimientos

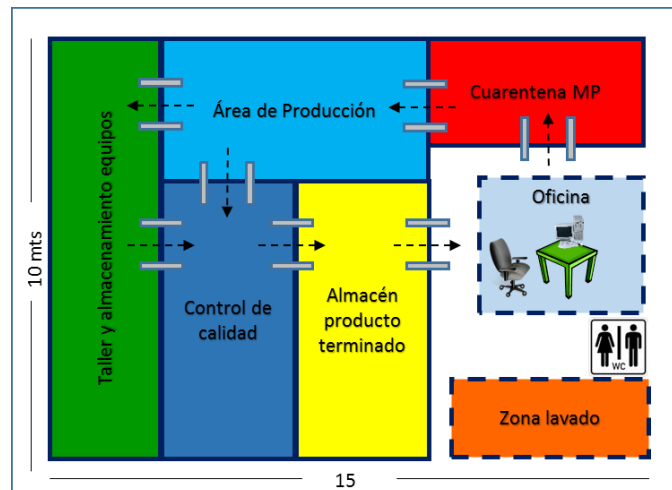
La política de mantenimientos estará basada en inspección, este permite disminuir costos en mantenimientos preventivos que pueden ser innecesarios, ya que el deterioro de los equipos depende directamente de las condiciones en las instalaciones del cliente, como exposición a humedad, temperatura, filtraciones de agua, contacto con productos químicos, etc. La inspección es una tarea que tiene como resultado un informe sobre la condición del equipo, el cual permite tomar decisiones de la necesidad de aplicar el plan de mantenimiento preventivo.

4.5. Facilidades

Para llevar a cabo la prestación del servicio, se requiere contar con un espacio para el almacenamiento de la materia prima. Se requiere un área de producción, la cual debe contar con la dotación de laboratorio necesaria para el desarrollo de las formulaciones, tales como balanzas, vidriería, agitadores, etc. En esta misma área se encuentra un espacio para el olfatorio, que son las que se emplearán para elaboración de los odotipos con los clientes o para la selección de las fragancias multifuncionales.

Igualmente debe existir un área de control de calidad que servirá para realizar las pruebas de aromatización, análisis de las formulaciones y prueba de equipos.

Figura 6. Plano Instalaciones físicas



Requerimientos para adecuaciones planta: Durante la etapa de pre-operación se requiere la compra de algunos activos fijos que permitirán dar inicio a las operaciones. Después del año 1, será necesario comprar algunos activos adicionales debido al crecimiento proyectado.

Tabla 8. Inversiones en activos fijos

			AÑO 0	AÑO 1
Total activos depreciables a 3 años	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL
Computador portátil	1	1.300.000	1.300.000	1.500.000
Escritorio	1	600.000	600.000	600.000
Silla escritorio	1	200.000	200.000	300.000
Balanza electronica	1	1.500.000	1.500.000	0
Extractor de olores	0	0	0	5.000.000
Plancha de calentamiento	1	4.000.000	4.000.000	0
Agitadores magnéticos	1	150.000	150.000	0
TOTAL			7.750.000	7.400.000

Inversión	AÑO 0			2.015		
	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	VR.UNITARIO	VALOR TOTAL
Software contable	0	0	0	1	6.000.000	6.000.000
Licencia office	1	200.000	200.000	1	220.000	220.000
Licencia windows	1	200.000	200.000	1	250.000	250.000
Total inversión amortizable a 3 años			400.000			6.470.000

Dentro de los gastos operativos, también se deben considerar las adecuaciones de la bodega arrendada en donde se llevarán a cabo las operaciones, estas adecuaciones se estiman en 15 millones de pesos aproximadamente, los cuales serán empleados en el acondicionamiento de la sala de cuarentena de materias primas con un sistema de refrigeración y des humidificación, así como el montaje de estanterías para el almacenamiento. El área de producción igualmente requiere contar con un sistema de extracción de olores por lo que se deben adecuar las locaciones para su montaje. Finalmente se invertirá en el montaje de la zona de lavado y el acondicionamiento de las demás zonas de trabajo.

Se planea arrendar un espacio de aproximadamente 300 metros cuadrados, en lo posible, ubicado en la zona centro de la ciudad de Cali, pues esta sería una ubicación estratégica para estar cerca a clientes potenciales del sector comercio e igualmente es la zona en donde están concentrados los proveedores de materia prima, teniendo la ventaja de que no hay restricciones por uso de suelo en esta zona y para este tipo de actividades. Esta ubicación permite ahorrar tiempo en traslados hacia proveedores y clientes e igualmente ahorrar en costos de transporte.

4.6. Plan de producción

Cada uno de los tipos de aromatización, está compuesto por el odotipo o fragancia multifuncional el cual es desarrollado al momento de iniciar el contrato de prestación del servicio, posteriormente esta formulación será replicada cada vez que se requiera una recarga. Las formulaciones se desarrollan para tener una duración específica y tienen una vida útil limitada, por lo que no es recomendable tener inventario de producto terminado por más de 3 días. Lo ideal es preparar la formulación con no más de un día de antelación, para luego ser distribuida hasta los sitios en los que se encuentran instalados los equipos, por esta razón, el plan de producción va acorde con el plan de consumos presentado en la siguiente sección y cuando se analiza en un periodo de tiempo mensual, no tiene mayores variaciones con respecto a este.

Adicionalmente a la preparación de las formulaciones es importante considerar que la producción de los equipos, pues a pesar de que está tercerizada en gran parte, es

desarrollada por personal interno, motivo por el cual se requiere tener una buena planeación para asegurar que se tiene la disponibilidad de los equipos al momento de hacer un nuevo montaje, siguiendo el plan de compra de equipos que se presentó previamente en el presupuesto de inversiones en la sección de Maquinaria y Equipo.

4.7. Plan de consumos

La relación de consumos unitarios entre tipos de aromatización y componentes es uno a uno, así por cada tipo de servicio de aromatización se requiere: una recarga mensual, una visita técnica de recarga y la visita de recolección de residuos. En el caso de los eventos especiales no se requieren las recargas, pero igualmente se requiere una formulación al igual que solicitar el servicio de recolección de residuos.

A continuación, se discriminan las proyecciones realizadas para los consumos de acuerdo a los volúmenes de ventas estimados.

Tabla 9. Presupuesto consumos mensuales 2014

ITEM	2.014						Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.014
Materiales creación Odotipo	0	1	1	1	1	1	5
Materiales Fragancia multifuncional	2	2	2	2	2	2	12
Costo mes recarga tipo 1	0	50	100	150	200	250	750
Costo mes recarga tipo 2	0	0	50	100	150	200	500
Costo mes recarga tipo 3	0	80	160	240	320	420	1.220
Costo mes recarga tipo 4	100	200	300	400	500	600	2.100
Costo mes recarga tipo 5	0	0	100	200	300	400	1.000
Costo mes recarga tipo 6	0	300	450	600	750	950	3.050
Visita recarga	1	2	3	4	6	7	23
Mantenimiento equipos tipo I	3	7	10	14	18	22	74
Mantenimiento equipos tipo II	0	0	1	2	3	4	10
Mantenimiento equipos tipo III	1	3	5	6	8	10	33
Materiales Fragancia evento especial	0	1	1	1	2	4	9
Costo Instalación evento especial	0	1	1	1	2	4	9
Recolección de residuos	40	252	464	676	888	1.128	3.448

Tabla 10. Presupuesto consumos anuales 2014-2017
PRESUPUESTO DE CONSUMO DE COMPONENTES (UNIDADES)

	Total	Total	Total	Total
ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Materiales creación Odotipo	5	22	24	26
Materiales Fragancia multifuncional	12	34	36	41
Costo mes recarga tipo 1	750	2.656	2.842	3.041
Costo mes recarga tipo 2	500	2.351	2.515	2.692
Costo mes recarga tipo 3	1.220	4.428	4.738	5.069
Costo mes recarga tipo 4	2.100	5.503	5.888	6.300
Costo mes recarga tipo 5	1.000	4.159	4.450	4.762
Costo mes recarga tipo 6	3.050	9.241	9.888	10.580
Visita recarga	23	66	71	76
Mantenimiento equipos tipo I	74	209	224	239
Mantenimiento equipos tipo II	10	50	54	57
Mantenimiento equipos tipo III	33	97	104	111
Materiales Fragancia evento especial	9	43	46	52
Costo Instalación evento especial	9	43	46	52
Recolección de residuos	3.448	11.335	12.129	12.978

Las proyecciones de ventas están dadas en metros cúbicos, así que de acuerdo al cubrimiento en área de cada uno de los equipos, fueron calculadas la cantidad de recargas y de visitas técnicas necesarias para hacer los cambios de fragancias. En el caso de las formulaciones de los odotipos y las fragancias multifuncionales, están dados en unidades vendidas y para la recolección de residuos las unidades están expresadas en metros cúbicos de cubrimiento, ya que con la relación de litros de formulación necesaria para aromatizar cada metro cúbico y los rendimientos estimados, se puede calcular el costo por metro cúbico de la disposición de los residuos.

Los mantenimientos de los equipos se programan de acuerdo al número de máquinas que hay en funcionamiento, información que se calcula con base en las áreas de cubrimiento discriminadas en la tabla presentada a continuación.

4.8. Plan de Compras

Teniendo en cuenta la oferta disponible de acuerdo a la información presentada en la sección: Proveedores de principales materias primas, insumos y servicios, los volúmenes de compra para el primer año no permitirían hacer grandes negociaciones que permitieran reducir costos, por lo que tendría que recurrirse a los distribuidores minoristas, pues el total de los costos de producción oscila alrededor de COP\$7,9 millones. En el segundo año de operación como puede apreciarse en el cuadro de

presupuesto de materias primas e insumos presentado a continuación, los volúmenes de materia prima para fragancias, exigen una mayor inversión de alrededor de COP\$45 millones, nivel de ventas que permite mejorar el poder de negociación con los proveedores y subir un nivel en la cadena de comercialización, llegando directamente a los distribuidores mayoristas.

Tabla 12. Presupuesto de materias primas e insumos

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS										
ITEM	2.014						Total	Total	Total	Total
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2.014	2015	2016	2017
Materiales creación Odotipo	100.000	100.000	100.000	100.000	200.000	300.000	900.000	4.000.000	4.200.000	4.620.000
Materiales Fragancia multifuncional	160.000	80.000	160.000	80.000	240.000	240.000	960.000	3.840.000	4.032.000	4.435.200
Costo mes recarga tipo 1	-	31.000	31.000	62.000	62.000	93.000	279.000	4.197.400	4.407.270	4.627.634
Costo mes recarga tipo 2	-	-	-	-	62.000	124.000	186.000	6.280.600	6.594.630	6.924.362
Costo mes recarga tipo 3	62.000	62.000	124.000	124.000	186.000	248.000	806.000	8.512.600	8.938.230	9.385.142
Costo mes recarga tipo 4	28.000	56.000	84.000	112.000	147.000	182.000	609.000	5.359.900	5.627.895	5.909.290
Costo mes recarga tipo 5	-	-	35.000	70.000	105.000	140.000	350.000	4.427.500	4.648.875	4.881.319
Costo mes recarga tipo 6	-	105.000	157.500	210.000	262.500	315.000	1.050.000	8.501.500	8.926.575	9.372.904
Visita recarga	-	10.000	10.000	15.000	20.000	25.000	80.000	910.000	955.500	1.003.275
Mantenimiento equipos tipo I	313	938	1.250	1.719	2.031	2.656	8.906	87.344	91.711	96.296
Mantenimiento equipos tipo II	-	-	64	128	192	256	639	10.031	10.532	11.059
Mantenimiento equipos tipo III	56	83	139	167	194	250	889	7.194	7.554	7.932
Materiales Fragancia evento espec	-	20.000	20.000	20.000	20.000	40.000	120.000	520.000	546.000	600.600
Costo Instalación evento especial	-	15.000	15.000	15.000	15.000	30.000	90.000	390.000	409.500	450.450
Recolección de residuos	57.600	195.200	332.800	454.400	630.400	822.400	2.492.800	26.522.880	27.849.024	29.241.475
Costo Materias Primas e Insumos	407.968	675.221	1.070.753	1.264.413	1.952.317	2.562.562	7.933.234	73.566.949	77.245.296	81.566.936
IVA o Impuesto al Consumo	60.795	99.075	152.280	173.186	272.051	358.490	12.735.468	10.204.728	10.714.964	11.324.212
Prorrato	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Iva descontable	60.795	99.075	152.280	173.186	272.051	358.490	12.735.468	10.204.728	10.714.964	11.324.212
Costo total variables	468.763	774.296	1.223.033	1.437.599	2.224.368	2.921.052	20.668.702	83.771.677	87.960.260	92.891.148

Política de Inventarios: dependiendo de los requerimientos de la formulación desarrollada para el cliente, parte de la materia prima puede ser negociada en grandes volúmenes como en el caso de los componentes base (alcoholes, tensoactivos, agua). Otra materia prima como la fragancia, debe ser comprada al inicio de cada contrato porque depende de la selección realizada en conjunto con el cliente. Por lo tanto, para la materia prima básica y los insumos, se tendrá una política de inventario de 30 días, considerando que se tienen diferentes proveedores en Cali y a nivel nacional que pueden responder a la demanda en corto tiempo sin que haya riesgo de rupturas de inventario. En el caso de la fragancia, se manejará una política de 60 días, considerando que en ocasiones un desabastecimiento de los proveedores, puede implicar la espera de la llegada de lotes importados y acarrear un incumplimiento con el cliente.

Las compras de la materia básica e insumos se negociará al inicio de cada semestre, en lo posible negociando entregas parciales mensuales, de este modo se busca disminuir

costos de almacenamiento. De acuerdo a los análisis realizados, se estima que aproximadamente el 40% de las compras pueden hacerse con un plazo de pago de 30 días, mientras que 60% restante se haría con pagos de contado.

5. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

5.1. Análisis del grupo empresarial

El grupo empresarial está compuesto por 3 socios actualmente cuya participación porcentual en la propiedad está compuesta de la siguiente manera:

Socio 1: 50% Socio 2: 25% Socio 3: 25%

El primer socio, quien fue el precursor de la idea de negocio, tiene un enfoque netamente comercial, tiene experiencia en la industria de la perfumería y un amplio conocimiento del mercado, además de contar con acceso a clientes potenciales muy importantes. Tiene un perfil tipo colérico para la toma de decisiones, pues toma normalmente decisiones solo y sin basarse en información cuantitativa.

El segundo socio es un poco de estilo sanguíneo porque prefiere validar sus puntos de vista antes de tomar decisiones. Su experiencia profesional tiene amplia relación con el negocio, pues su formación académica como químico farmacéutico y Phd. en ciencias químicas, le dan todo el respaldo para encargarse del desarrollo de producto desde el punto de vista técnico y para tomar decisiones con respecto a temas como compras de materias primas o calidad de producto.

El tercer socio, es más de tipo melancólico por su fuerte enfoque analítico y su formación como magíster en finanzas, además de su experiencia en el campo administrativo; esto lo lleva a tomar decisiones basado en análisis a partir de hechos y datos y de una manera muy racional. Este socio contribuye para que el negocio sea manejado de una manera más formal y estructurada.

5.2. Análisis de la estructura organizacional

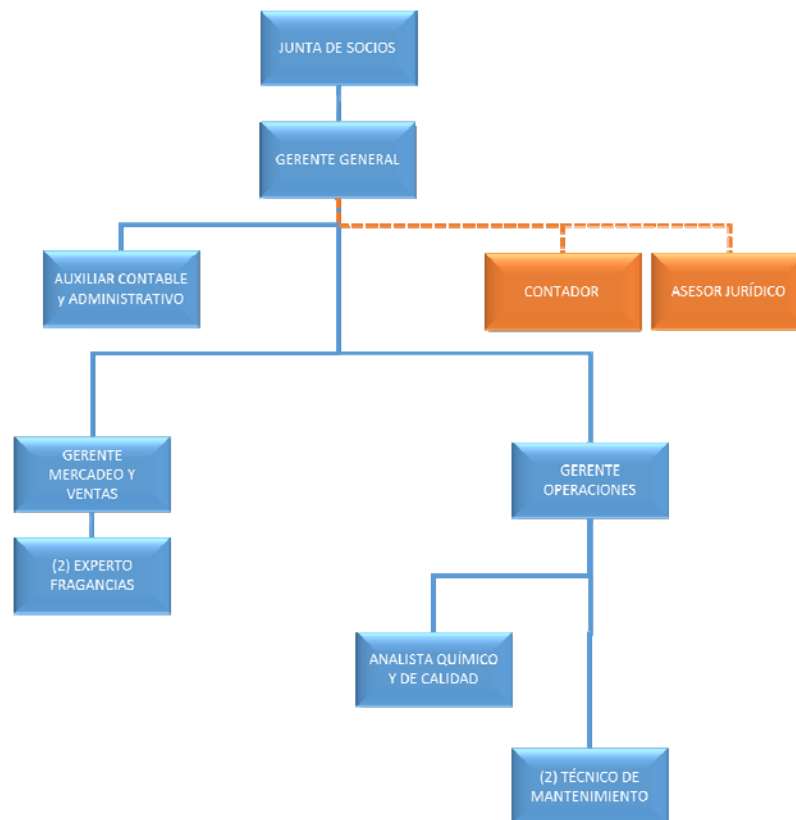
Mecanismos de dirección y control El máximo órgano de control será la junta de socios, de quien dependerá el gerente general, ya que por tratarse de un tipo de sociedad S.A.S. no es obligatorio contar con una junta directiva. Como mecanismo de control, existirán un reglamento interno de trabajo y un código de ética, que permitan conocer a los empleados sus deberes y derechos y que den los lineamientos para que las directivas puedan aplicar.

Estructura básica: La estructura inicialmente será un poco más liviana, pues el nivel de operaciones no requiere contar con todo el personal. En la primera etapa del negocio se contará con una junta de 3 accionistas, los cuales serán igualmente gestores dentro de la sociedad.

Dado el volumen de las operaciones y la estructura de costos del negocio, las contrataciones se irán haciendo paulatinamente a partir del año 4 de operación, cuando ya se tenga consolidado el modelo de negocio y el volumen de operaciones y de ingresos, soporte una estructura de cargos mayor, que permita mayor segregación de funciones y mayor capacidad de respuesta.

A continuación se presenta el organigrama completo, con los roles que se requieren para el normal funcionamiento y la estructura deseada a mediano plazo.

Figura 7. Organigrama



Los cargos de nivel de gerencia tendrán modalidad de contratos a término indefinido, mientras que los auxiliares, técnicos, analistas y vendedores, tendrán contratos a término fijo en el momento en que se vinculen con la empresa.

En el caso del contador y el asesor jurídico, estos son personal de apoyo externo a los cuales se les paga por honorarios y no generan carga prestacional.

En el Anexo 7, puede obtenerse el detalle de los requerimientos por cargo y sus mecanismos de selección.

Como se indica en la Tabla 14 durante los 3,5 primeros años de operación el único cargo que se tendrá de planta será el gerente de Mercadeo y Ventas. Posteriormente se contratarán los especialistas en fragancias para reforzar el equipo comercial e incrementar los niveles de ventas de manera que entre los años 4 y 5 se puedan estar contratando los demás cargos de la estructura organizacional. A continuación en la Tabla 13 se indica la proyección de los gastos de nómina, que oscilan entre 21 y 23 millones de pesos anuales.

Tabla 13. Presupuesto de Nómina

PRESUPUESTO DE NOMINA				
CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017
Total salarios mensuales	616.000	1.108.800	1.136.520	1.170.616
Total Auxilios de transporte	432.000	1.555.200	1.594.080	1.641.902
Total salarios anuales	3.696.000	13.305.600	13.638.240	14.047.387
Total prestaciones sociales	901.280	3.244.608	3.325.723	3.425.495
Total aportes parafiscales	147.840	532.224	545.530	561.895
Total seguridad social	776.973	2.797.103	2.867.031	2.953.042
Total carga prestacional	1.826.093	6.573.935	6.738.284	6.940.432
Total costo de la nómina	5.954.093	21.434.735	21.970.604	22.629.722
Prima Junio	154.000	554.400	568.260	585.308
Prima Diciembre	154.000	554.400	568.260	585.308
Vacaciones diciembre	154.000	554.400	568.260	585.308
Cesantias Febrero	308.000	1.108.800	1.136.520	1.170.616
Interes cesantías febrero	36.960	133.056	136.382	140.474
Pagos otros meses	5.147.133	18.529.679	18.992.921	19.562.709
Pago fijo mensual	857.856	1.544.140	1.582.743	1.630.226

Tabla 14. Gastos Salarios por cargos

CARGOS Y CONCEPTOS	2.014	2.015	2.016	2.017
Gerente Mercadeo y V				
Salario básico mensual	616.000	1.108.800	1.136.520	1.170.616
Meses trabajados	6	12	12	12
Auxilio de transporte	432.000	1.555.200	1.594.080	1.641.902
Salario anual	3.696.000	13.305.600	13.638.240	14.047.387
Total prestaciones sociales	901.280	3.244.608	3.325.723	3.425.495
Total Aportes Parafiscales	147.840	532.224	545.530	561.895
Total Seguridad social	776.973	2.797.103	2.867.031	2.953.042
Total Carga prestacional	1.826.093	6.573.935	6.738.284	6.940.432
Neto a pagar en el año	5.954.093	21.434.735	21.970.604	22.629.722

Proyección gastos de Administración y ventas El mayor impacto en los gastos administrativos y de ventas, se tiene con el pago de las bonificaciones que representa un 35% del total, seguido de los gastos en publicidad que corresponden a un 17%. En el caso de las bonificaciones esto se explica porque el esquema de compensación para el gerente de mercadeo y ventas consiste en un salario básico y también tiene la posibilidad de recibir bonificaciones equivalentes al 10% de las ventas realizadas por él. Igualmente los demás gerentes (general y de operaciones) tienen la misma posibilidad de recibir bonificaciones por ventas. En su orden, a estos dos importantes rubros le siguen los gastos en capacitaciones y cursos para el personal técnico y el transporte del

personal de ventas, tal como puede apreciarse en la Tabla 15. Rubros como asesorías contables/ legales, gastos de papelería y gastos de representación, tienen un menor impacto.

Tabla 15. Presupuesto Gastos de Administración y Ventas

GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	MES	2.014	2.015	2.016	2.017
Gastos de Publicidad		1.822.364	6.700.531	7.204.713	8.108.641
Gastos de Bonificaciones		3.644.727	13.401.063	14.409.427	16.217.283
Gastos de Capacitación- cursos	416.667	2.500.000	5.150.000	5.356.000	5.570.240
Asesoría Contable	250.000	1.500.000	3.090.000	3.213.600	3.342.144
Gastos de Representacion	200.000	1.200.000	2.472.000	2.570.880	2.673.715
Gastos Transporte	400.000	2.400.000	4.944.000	5.141.760	5.347.430
Gastos Papelería	50.000	300.000	618.000	642.720	668.429
Gerente administrativo y financiero	150.000	900.000	1.854.000	1.928.160	2.005.286
Asesor legal	200.000	1.200.000	2.472.000	2.570.880	2.673.715
Depreciación Muebles y Enseres		6.120.000	0	4.900.000	0
Total gastos de admon y vtas		21.587.091	40.701.594	47.938.140	46.606.884
Gastos de administrativos fijos		13.620.000	15.450.000	20.968.000	16.710.720
Gastos administrativos variables		7.967.091	25.251.594	26.970.140	29.896.164

5.3. Organizaciones de apoyo:

Organizaciones de Apoyo directo:

- Entidades financieras: Se requiere recurrir a ellas para la consecución de los recursos necesarios para llevar a cabo las inversiones iniciales, ya que los socios no aportarán el 100% de los recursos.
- Asesores legales: Se requiere de la asesoría externa de abogados, para asegurar que se están cumpliendo con todos los términos legales en la prestación del servicio de aromatización.
- Asesores contables: La empresa contará con un auxiliar contable y administrativo que será el encargado de entregar la información necesaria a los asesores contables, encargados de llevar la contabilidad y realizar la planeación tributaria de la compañía buscando un manejo óptimo de los impuestos y contribuyendo a la planeación financiera.
- Laboratorios de control de calidad: Se requiere contar con los servicios de análisis para hacer control de materias primas y de formulaciones. Adicionalmente son requisito para las certificaciones y los registros de INVIMA.

Organizaciones de Apoyo indirecto:

- Servicio nacional de aprendizaje SENA: Apoyo técnico a través de la participación en programas para el desarrollo de prototipos. Esta entidad brinda la posibilidad de obtener asesoría técnica y recursos para el desarrollo de los equipos, a través de la participación en el programa de innovación tecnológica que hace parte de la Red Tecnoparque Colombia.
- Innpulsa Colombia: A través de esta institución del gobierno, se busca obtener recursos a través de la participación en el programa de capital en etapa temprana una vez que la empresa se haya constituido legalmente y esté en condiciones de cumplir con los requisitos de la convocatoria.
- Centro de desarrollo del espíritu empresarial DEE de la universidad ICESI: El centro brinda la posibilidad de acceder a planes de capacitación y actualización que permiten obtener herramientas para una mejor gestión de las empresas Mipymes, contribuyendo a incrementar la productividad y competitividad.
- Cámara de comercio de Cali: Es una plataforma para hacer mayores conexiones comerciales y tener acceso a espacios con empresarios que puedan ser clientes potenciales. Brinda facilidades para participar en capacitaciones y espacios de formación empresarial.

6. ANÁLISIS LEGAL, AMBIENTAL Y SOCIAL

6.1. Aspectos Legales

Tipo de sociedad: Después de analizar los diferentes tipos de sociedades que se pueden conformar en Colombia, se llega a la conclusión de que una sociedad por acciones simplificada, según lo estipulado en La ley 1258 de 2008, trae una serie de beneficios para el o los asociados, haciéndola mucho más conveniente y atractiva que los demás tipos de sociedades.

Principales beneficios de las empresas SAS en Colombia:

No exige un número de accionistas determinado. Esto hace que la sociedad pueda ampliar o reducir el número de sus accionistas a su conveniencia. Las reformas a la sociedad no se hacen por escritura pública sino por documento privado, disminuyendo

tiempos y costos en el trámite. La responsabilidad laboral y tributaria no recae en los socios como en las sociedades limitadas. El pago del capital social se puede pactar dentro de los estatutos y se puede diferir hasta por 2 años. Es mucho más fácil hacer negocios porque el objeto social puede ser indeterminado. No es necesario constituir reservas legales, así como tampoco tener revisor fiscal siempre y cuando los ingresos brutos no excedan los 3.000 salarios mínimos o los activos brutos los 5.000 salarios mínimos. Se tiene la libertad de crear diferentes clases y series de acciones, dando así más posibilidad de acceder a crédito a través de sus socios.

En general, los trámites de constitución, la operación, e incluso la liquidación de las SAS son más sencillas, toman menos tiempo e implican menores costos. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009)

Este tipo de sociedades se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los 3 accionistas; el domicilio principal de la sociedad, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, siendo este último de \$7.000.000 de pesos colombianos al momento de la constitución. Igualmente se indicarán la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital que en este caso ordinarias y tendrán un valor nominal de \$1.000 pesos colombianos.

La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía sin necesidad de un suplente.

Estímulos existentes para la empresa: La empresa será constituida bajo el beneficio de la Ley 1429 de Diciembre 2010 que reglamenta la formalización empresarial y el primer empleo cuya vigencia va hasta el 31 de Diciembre del 2014.

Esta ley permite obtener el beneficio de la progresividad en el pago del impuesto sobre la renta. Según lo establecido en el Art.7 de la ley, el pago de la matrícula

mercantil también tendrá un beneficio en su pago durante los 3 primeros años y adicionalmente los recursos recibidos como apoyo para el fortalecimiento de la empresa o capital semilla, no serán considerados constitutivos de renta ni ganancia ocasional.

El gobierno promoverá adicionalmente con las alcaldías y concejos municipales la gradualidad del impuesto de industria y comercio para las empresas que se constituyan bajo el beneficio de esta ley. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2011)

Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus productos:

Se deben cumplir con normas de higiene y seguridad industrial de acuerdo a la siguiente reglamentación, teniendo en cuenta que el personal de la compañía estará en contacto permanente con sustancias químicas:

- Ley 9ª de 1979: Salud ocupacional en Colombia
- Ley 09 de 1979: Medidas sanitarias sobre manejo de residuos sólidos.
- Ley 430 de 1998: Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental referentes a los desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1455 de 2011: Por medio de la cual se aprueba el "protocolo concerniente al arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas", adoptado en Madrid el 27 de junio de 1989, modificado el 3 de octubre de 2006 y el 12 de noviembre de 2007 Nota: Este Tratado se encuentra en Revisión Constitucional.
- Decreto 605 de 1996: Reglamenta la ley 142 de 1994. En cuanto al manejo, transporte y disposición final de residuos sólidos.
- Decreto 219 de 1998 por el cual se reglamentan parcialmente los regímenes sanitarios de control de calidad, de vigilancia de los productos cosméticos.
- Decreto número 612 de 2000 por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos.
- Resolución 2400 de 1979: Estatuto general de seguridad
- Resolución 132 de enero de 1984: presentación informes accidentes de trabajo
- Resolución 02013 de junio 6 de 1986: Organización y funcionamiento de los comités, de medicina, higiene y seguridad industrial en lugares de trabajo.

- Resolución 2309 de 1986: Define los residuos especiales, los criterios de identificación, tratamiento y registro. Establece planes de cumplimiento vigilancia y seguridad.
- Documento CONPES 2750 de 1994. Políticas sobre manejo de residuos sólidos.
- ISO 9000: Norma que especifica elementos para establecer un sistema de calidad en la empresa.
- Decisión 486 de 2000 de la Comisión de la Comunidad Andina: Legislación vigente en materia de patentes en Colombia.

La empresa contará con un manual detallado para el manejo de residuos, tanto generados en la producción como en la prestación del servicio a los clientes. Este debe darse a conocer a todos los empleados, ya que están en contacto permanente con productos químicos que pueden causar reacciones o generar desechos que deben manejarse con precaución.

Trámites y permisos ante los organismos del gobierno: Registro sanitario: En cumplimiento de las disposiciones del Decreto 219 de 1998, de acuerdo a lo indicado en los Artículos 13 y 14, los productos cosméticos requieren para su producción, importación, exportación, procesamiento, envase, empaque, expendio y comercialización, registro sanitario expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA. En este caso, las materias primas empleadas para la prestación de los servicios de aromatización clasifican como cosméticos de perfumería, por lo que se hace necesario el trámite del registro sanitario ante esta entidad.

Solicitud patente de modelos de utilidad: en Colombia es posible proteger a través de una patente, la explotación por un periodo de 10 años de una solución técnica, nuevo artefacto o fabricación de un objeto que proporcione ventajas o utilidades que antes no se tenían y que tenga una aplicación industrial (Super Intendencia de Industria y Comercio, 2008). Teniendo en cuenta que el desarrollo de los equipos de aromatización se ha logrado gracias a un proceso de investigación propio, se pretende tener el reconocimiento y derecho a su explotación exclusiva, además de ser un mecanismo de diferenciación y protección frente a la competencia.

6.2. Aspectos Ambientales

Desde la concepción de la idea de negocio, la empresa tiene una orientación verde, esto quiere decir que además de buscar la satisfacción de sus socios o accionistas a través de la satisfacción de sus clientes, también se preocupa por la satisfacción de todos sus grupos de interés buscando el bienestar de los trabajadores y prestando servicios con calidad pero que siempre estén en armonía con el ambiente; igualmente haciendo un uso responsable de los recursos naturales que emplea y los residuos que genera. (Villareal Acevedo, 2012) La empresa busca desarrollar equipos que tengan mínimo consumo energético y que sus componentes sean en mayor proporción reciclables, tratando así de minimizar los impactos negativos en el ambiente y prestando especial atención al manejo de los residuos generados en el proceso de aromatización.

Igualmente desde el punto de vista sanitario, es importante resaltar que el desarrollo de las formulaciones tiene en cuenta factores como el posible desarrollo de alergias por parte de las personas que están expuestas a la fragancia. Dentro del proceso de producción y prestación del servicio, se tiene un estricto protocolo control de calidad, las materias primas empleadas para la producción son aprobadas por la Environmental Protection Agency (EPA) y se encuentran registradas en la European Chemical Substances Information System (ESIS), igualmente las recargas se realizan en los tiempos determinados para ello, pues tienen una vida útil; entre los componentes de las formulaciones también se incluyen anti alérgenos y otras sustancias que impiden la formación de hongos o microorganismos, igualmente como con cualquier producto cosmético, se hace entrega al cliente de una serie de recomendaciones de uso y de indicaciones en caso de presentar cual reacción adversa.

6.3. Aspectos sociales

Valores corporativos:

- **Calidad e Innovación:** La empresa fomenta la actitud permanente de investigar y buscar alternativas diferentes de ofrecer productos y servicios y para el mejoramiento de los equipos, cumpliendo con estándares de calidad y en armonía con el medio ambiente.

- **Pasión por el trabajo:** Disfrutar de las actividades que se desarrollan en la empresa, permite conseguir mejores resultados, al igual que la disposición permanente para aprendizaje.
- **Orientación al cliente:** Identificar y ofrecer soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes brindando una asesoría integral, para consolidar relaciones de largo plazo.

7. ANÁLISIS ECONÓMICO

7.1. Presupuesto de ingresos

En la tabla 16 se presenta la proyección de ingresos anual para un periodo de 3,5 años, teniendo en cuenta que las operaciones se iniciarían en Julio de 2014 y que se están haciendo proyecciones hasta Diciembre de 2017. Se espera que con respecto a las ventas del años 2015, se tenga un incremento del 8% para el siguiente año y del 13% para el 2017. Estos ingresos corresponden a la comercialización de odotipos y a la prestación del servicio de aromatización permanente y de eventos especiales, de acuerdo a los cálculos realizados en el análisis de mercado presentado previamente.

Tabla 16. Presupuesto ingresos anuales

ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	36.447.271	134.010.626	144.094.269	162.172.828

7.2. Presupuesto de materias primas e insumos

En la sección de materias primas, servicios e insumos básicos en el análisis técnico, se puede ver el detalle de aquellas que tienen mayor impacto y que requieren especial atención en la prestación del servicio de aromatización y en la producción de los equipos.

7.3. Inversión en activos fijos

Para dar inicio a las operaciones se requiere hacer una inversión de COP\$9.176.800, los cuales están representados en gastos de constitución de la empresa, investigación y desarrollo y solicitud de registros sanitarios y trámites de patentes. Posteriormente se hará una inversión en activos fijos de COP\$14.270.000, para un total de COP\$23.446.800 de inversiones iniciales. En el año 2015, se estarán haciendo nuevas inversiones para la adecuación y dotación de las instalaciones de operación

equivalentes a COP\$18.770.000. Las demás inversiones en activos fijos, como maquinaria y equipo, bienes muebles y equipos de oficina, fueron detalladas en el análisis técnico.

7.4. Análisis de Costos:

Costos fijos y variables: Al analizar la totalidad de los costos, se puede identificar que los costos fijos tienen una mayor proporción que los variables, 59% en promedio frente a un 41%, esto es importante tenerlo en cuenta, pues los márgenes de contribución unitarios por productos, deben ser los suficientemente altos como para poder cubrir ambos costos.

Dentro de la estructura de costos y gastos fijos, los de operación son los que tienen un mayor impacto para el año 2015, con un 54% de participación, seguidos de la nómina con un 27% y finalmente se encuentran los gastos de administración y ventas con un 19%. Sin embargo, los gastos de operación para el siguiente año tendrán una reducción del 10%, debido a que en el 2015 se requiere hacer gastos adicionales para adecuación y dotación de las instalaciones para llevar a cabo la producción. En el caso de los gastos de administración y ventas, se tendrá un incremento en el 2016, debido al registro contable de la depreciación de muebles y enseres por COP\$4.900.000.

Tabla 17. Proyección de Costos

Costos/Gastos Fijos	2.014	2.015	2.016	2.017
Nómina	5.954.093	21.434.735	21.970.604	22.629.722
Gastos de operación	3.785.533	43.957.365	33.680.913	34.677.855
Gastos de Administración y ventas	13.620.000	15.450.000	20.968.000	16.710.720
Gastos preoperativos (Diferidos)	9.176.800	0	0	0
Total Costos/Gastos fijos	32.536.426	80.842.101	76.619.517	74.018.297
Costos Variables				
Costos variables (sin impuestos)	6.552.458	22.433.129	24.003.448	26.027.426
Gastos de Operación	464.920	1.544.517	1.662.477	1.869.085
Gastos de Administración	7.967.091	25.251.594	26.970.140	29.896.164
Total costos variables	14.984.469	49.229.239	52.636.065	57.792.676
Costo total	47.520.895	130.071.340	129.255.582	131.810.972

En cuanto al componente variable de los costos y gastos, los administrativos representan un 51%, mientras que los asociados a la operación, corresponden a un 48%, 45% los costos variables de la prestación del servicio de aromatización más el 3% correspondiente a los gastos de operación. Esta proporción se mantiene constante para todos los años proyectados. Ver Tabla 17

Al analizar con mayor detalle los gastos administrativos variables, las bonificaciones tienen la mayor participación con un 35%. En segundo lugar se encuentran los gastos de publicidad y de capacitación, con un 17% y 12% respectivamente, como se explicó en detalle en la sección: proyección gastos de administración y ventas del análisis en el análisis administrativo.

Márgenes de contribución: Al analizar por cada tipo de producto y servicio, se encuentra que en el caso de los odotipos el margen es considerablemente mayor comparado con las fragancias multifuncionales, esto se explica porque el costo de los materiales no tiene grandes diferencias, pero en el caso de los odotipos, el servicio que se vende es una experiencia sensorial en el que se ofrece todo el know how del personal especializado de la empresa, que orientará al cliente en la creación de su fragancia personalizada, mientras que la venta de la fragancia multifuncional no tiene un enfoque tan fuerte en la asesoría. Ver detalle en tabla 18. Es importante tener en cuenta que las cifras están expresadas en pesos por metro cúbico.

Tabla 18. Márgenes de contribución unitarios

	Odotipo	Fragancia mult	Aromat 1	Aromat 2	Aromat 3	Aromat 4	Aromat 5	Aromat 6	Eventos especiales
Precio de Venta	1.800.000	200.000	3.721	3.439	3.355	2.696	2.450	2.378	120.000
Costo variable Unit	100.000	80.000	1.618	1.495	1.459	1.348	1.225	1.189	35.000
Margen de Contribución Unit	1.700.000	120.000	2.103	1.944	1.897	1.348	1.225	1.189	85.000
% Contribución Marginal Unit	94%	60%	57%	57%	57%	50%	50%	50%	71%

La venta de los tipos de aromatización, siempre está ligada a la venta previa de un odotipo o una fragancia multinacional, por lo que nos es posible comercializarlos independientemente. Los tipos 1,2 y 3, están asociados a los odotipos y los 3 restantes a las fragancias multifuncionales. Generalmente la aromatización con estas últimas, corresponde a un mayor volumen de venta en términos de metros cúbicos, por el tipo de cliente al que están orientados este no siempre tendrá los recursos para pagar un

odotipo, por esta razón los esfuerzos en ventas no deben enfocarse solamente en el de mayor margen.

Por otra parte, los eventos especiales tienen un margen de contribución del 71%, el cual es bastante alto, sin embargo en estos casos la aromatización es de corta duración, generalmente 1 o 2 días.

Punto de Equilibrio: Considerando que se cuenta con diferentes productos y servicios, no sería muy acertado calcular un punto de equilibrio en cantidades, ya que las unidades de medida también difieren entre los diferentes tipos de aromatización. Por esta razón, se calculó un punto de equilibrio en unidades para cada una y posteriormente se halló su equivalente en pesos. Al totalizarlos y compararlos con las ventas proyectadas en pesos, se calculó el porcentaje de cumplimiento del punto de equilibrio para cada año, como puede observarse en la Tabla 19.

Tabla 19. Punto de equilibrio en pesos

PUNTO DE EQUILIBRIO CONSOLIDADO				
Punto de Equilibrio \$\$	55.553.256	139.346.691	134.007.597	130.339.870
Ventas proyectadas	36.447.271	134.010.626	144.094.269	162.172.828
Cumplimiento del punto de equilibrio	66%	96%	108%	124%

Se encontró que ninguno de los productos y servicios cumple el punto de equilibrio para el cierre del 2014 y que sólo la venta de odotipos y eventos especiales estaría alcanzando el punto de equilibrio al cierre del 2015, mientras que las ventas de sólo algunos de los tipos de aromatización en 2016 no alcanzarían a cumplir y ya en el 2017, sólo la venta de fragancias multifuncionales no cumpliría con el nivel de ventas requerido, sin embargo, como los demás servicios sobrepasan su nivel mínimo, finalmente se estaría 24% encima del punto de equilibrio. Para mayor detalle de los cálculos, remítase al Anexo 3.

8. ANÁLISIS FINANCIERO

8.1. Flujo de caja

Como puede observarse en las Tablas 20 y 21 se requieren unos desembolsos iniciales de COP\$23.446.800 y se tendrán unos aportes de socios por COP\$35.000.000, más un préstamo inicial de COP\$5.000.000. Al finalizar el año 2015 se tendrá un déficit de caja, en parte por las nuevas inversiones en activos fijos, dicho déficit se cubrirá con

un préstamo adicional de COP\$17.000.000, permitiendo así tener el flujo necesario para dar continuidad al negocio de una manera sostenible y terminando en el año 2017 con un disponible en caja de COP\$22.231.463.

Tabla 20. Proyección Flujo de caja mensual 2014

ITEM	Año 0	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Caja Inicial	0	16.553.200	12.327.293	8.861.945	7.886.237	8.855.381	11.117.697
Ingresos Netos	0	66.958	1.072.283	4.579.463	6.226.901	7.886.339	9.696.377
TOTAL DISPONIBLE	0	16.620.158	13.399.576	13.441.408	14.113.138	16.741.720	20.814.073
Inversiones en activos	14.270.000	0	0	0	0	0	0
Egresos por compra de Mp o insumos	0	155.289	554.055	938.388	1.274.181	1.640.447	2.074.207
Egresos por nómina	0	1.011.856	857.856	857.856	857.856	857.856	1.165.856
Egresos por gastos de operación	0	361.033	361.033	361.033	361.033	361.033	361.033
Egresos por gastos de admón y ventas	0	2.577.848	2.577.848	2.577.848	2.577.848	2.577.848	2.577.848
Egresos por gastos preop diferidos	9.176.800	0	0	0	0	0	0
Egresos iva	0	0	0	633.207	0	0	0
Egresos reterfuente	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	0	85.000	83.269	81.508	79.717	77.896	76.044
Egresos por pagos de Capital	0	101.839	103.570	105.330	107.121	108.942	110.794
Egresos impuestos locales	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto de renta	0	0	0	0	0	0	0
Egresos impuesto CREE	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL EGRESOS	23.446.800	4.292.865	4.537.631	5.555.171	5.257.757	5.624.023	6.365.783
NETO DISPONIBLE	-23.446.800	12.327.293	8.861.945	7.886.237	8.855.381	11.117.697	14.448.291
Aporte de Socios	35.000.000						
Préstamo	5.000.000						
Distribucion de Excedentes							
CAJA FINAL	16.553.200	12.327.293	8.861.945	7.886.237	8.855.381	11.117.697	14.448.291

Tabla 21. Proyección Flujo de caja anual 2015-2017

ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Caja Inicial	16.553.200	14.448.291	7.676.557	13.525.145
Ingresos Netos	29.528.320	147.012.249	157.458.957	176.883.564
TOTAL DISPONIBLE	46.081.520	161.460.540	165.135.514	190.408.709
Inversiones en activos	0	18.770.000	0	0
Egresos por compra de Mp o insumos	6.636.567	25.533.965	27.203.043	29.504.891
Egresos por nómina	5.609.133	20.537.839	21.939.557	22.591.535
Egresos por gastos de operación	2.166.200	42.344.432	28.438.353	29.576.372
Egresos por gastos de admón y ventas	15.467.091	40.701.594	43.038.140	46.606.884
Egresos por gastos preop diferidos	0	0	0	0
Egresos iva	633.207	17.076.916	18.835.747	21.532.969
Egresos reterfuente	0	0	0	0
Egresos por gastos financieros	483.435	2.141.188	3.077.963	1.605.048
Egresos por pagos de Capital	637.596	3.277.129	6.787.112	7.138.995
Egresos impuestos locales	0	400.920	1.474.117	1.585.037

Egresos impuesto de renta	0	0	0	0
Egresos impuesto CREE	0	0	161.829	1.058.465
TOTAL EGRESOS	31.633.229	170.783.984	150.955.861	161.200.197
NETO DISPONIBLE	14.448.291	-9.323.443	14.179.653	29.208.512
Aporte de Socios	0	0	0	0
Prestamo	0	17.000.000		
Distribucion de Excedentes	0	0	654.508	6.977.050
CAJA FINAL	14.448.291	7.676.557	13.525.145	22.231.463

8.2. Estado de resultados

Durante los primeros 6 meses de operación y al cierre fiscal del año 2014, se tendrán pérdidas estimadas de COP\$11, 6 millones al cierre del 2015 se tiene un incremento del 114%, que arroja un resultado levemente positivo, pues a pesar del incremento en ventas, durante este año también se tienen unos gastos de operación mucho más elevados que en los años siguientes (29% más que en el 2016), ya que se requiere hacer inversiones importantes para tener las condiciones adecuadas para la prestación del servicio. Siendo este el rubro de mayor impacto en el estado de resultados para este año, mientras que en los demás años, los gastos de administración y ventas tienen la mayor participación, seguidos de los costos de operación, los costos variables de producción y posteriormente de la nómina.

Teniendo en cuenta el beneficio al que se acogió la empresa bajo la Ley 1429 de Diciembre 2010, en el 2016 se iniciará con el pago del impuesto de renta, el cual irá incrementando gradualmente según lo estipulado en la Ley. Adicionalmente, por tratarse de una sociedad SAS, no se tiene la obligación de hacer reserva legal.

Tabla 22. Proyección Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS				
ITEM	2.014	2.015	2.016	2.017
Ventas netas	36.447.271	134.010.626	144.094.269	162.172.828
Costos variables	6.552.458	22.433.129	24.003.448	26.027.426
Costo nomina	5.954.093	21.434.735	21.970.604	22.629.722
Gastos de Operación	4.250.453	45.501.882	35.343.390	36.546.940
Gastos de Admón y Ventas	21.587.091	40.701.594	47.938.140	46.606.884
Gastos preoperativos (diferidos)	9.176.800	0	0	0
Gastos financieros	483.435	2.141.188	3.077.963	1.605.048
Utilidad gravable	-11.557.059	1.798.098	11.760.724	28.756.807
Impuesto de Renta	0	0	735.045	3.594.601
Impuesto a la Equidad (CREE)	0	161.829	1.058.465	2.588.113
Utilidad neta	-11.557.059	1.636.269	9.967.214	22.574.094
Reserva legal	0	0	0	0
Utilidad del periodo	-11.557.059	1.636.269	9.967.214	22.574.094

Tabla 23. Análisis vertical estado de resultados proyectado**ANALISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

Costos variables	18,0%	16,7%	16,7%	16,0%
Costo nomina	16,3%	16,0%	15,2%	14,0%
Gastos de Operación	11,7%	34,0%	24,5%	22,5%
Gastos de Admón y Ventas	59,2%	30,4%	33,3%	28,7%
Gastos preoperativos (diferidos)	25,2%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos financieros	1,3%	1,6%	2,1%	1,0%
Utilidad gravable	-31,7%	1,3%	8,2%	17,7%
Impuesto de Renta	0,0%	0,0%	0,5%	2,2%
Impuesto a la Equidad (CREE)	0,0%	0,1%	0,7%	1,6%
Utilidad neta	-31,7%	1,2%	6,9%	13,9%
Reserva legal	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad del periodo	-31,71%	1,2%	6,9%	13,9%

La empresa tendrá unos márgenes operativos considerablemente bajos durante los primeros 18 meses de operación, -30% para el cierre del 2014 y 3% para el 2015, pero para los años 2016 y 2017, serán de 10% y 19% respectivamente, terminando así con márgenes netos positivos de 7% y 14% en estos mismo años, tal y como se indica en la Tabla 23.

8.3. Balance General

La empresa tendrá unos activos iniciales de COP\$40 millones, con una estructura de capital de 13% Deuda y 87% Patrimonio. Para los siguientes años, se tiene un mayor endeudamiento, cambiando la estructura a un promedio de 30%/70%. Los activos tendrán una disminución del 15,8% para el 2014 y posteriormente crecerán en 56%, 11% y 24% anual, para los siguientes 3 años respectivamente.

Durante el primer cierre fiscal, se experimenta una disminución del patrimonio, debido a las pérdidas obtenidas en el primer ejercicio. Posteriormente en el año 2017 se vuelve a tener un incremento del 45% con respecto al año anterior y del 42% con respecto al capital aportado inicialmente de COP\$35 millones como se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24. Balance general proyectado**BALANCE GENERAL**

ACTIVO	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y Bancos	16.553.200	14.448.291	7.676.557	13.525.145	22.231.463
Cuentas por Cobrar- Clientes	0	10.563.678	10.963.117	12.007.856	13.514.402

Anticipo (CREE)	0	109.342	402.032	432.283	486.518
Anticipo(Retefuente)	0	2.186.836	10.227.474	18.873.130	27.868.454
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	16.553.200	27.198.805	28.867.148	44.406.131	63.614.319
ACTIVO FIJO					
Activos depreciables	13.870.000	13.870.000	26.170.000	26.170.000	26.170.000
Depreciación acumulada	0	7.670.000	9.220.000	17.150.000	20.180.000
Activos amortizables	400.000	400.000	6.870.000	6.870.000	6.870.000
Amortización acumulada	0	133.333	266.667	2.556.667	4.713.333
Gastos diferibles	9.176.800	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	23.446.800	6.466.667	23.553.333	13.333.333	8.146.667
TOTAL ACTIVOS	40.000.000	33.665.471	52.420.481	57.739.464	71.760.986
PASIVO + PATRIMONIO					
PASIVO					
Carga Prestacional por Pagar	0	344.960	1.241.856	1.272.902	1.311.089
Cuentas por pagar- Proveedores	0	790.684	738.091	800.115	867.581
Impuesto de Renta	0	0	0	735.045	3.594.601
Impuesto CREE		0	161.829	1.058.465	2.588.113
Impuestos locales por pagar	0	400.920	1.474.117	1.585.037	1.783.901
Iva por pagar	0	4.323.563	5.640.104	6.597.821	7.467.574
Obligaciones financieras	5.000.000	4.362.404	18.085.275	11.298.163	4.159.167
TOTAL PASIVO	5.000.000	10.222.531	27.341.271	23.347.549	21.772.026
PATRIMONIO					
Capital	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000	35.000.000
Resultados de Ejercicios Anteriores	0	0	-11.557.059	-10.575.298	-7.585.134
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	0	-11.557.059	1.636.269	9.967.214	22.574.094
Reserva Legal	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	35.000.000	23.442.941	25.079.209	34.391.916	49.988.960
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	40.000.000	33.665.471	52.420.481	57.739.464	71.760.986

8.4. Estrategias financieras

Se tiene previsto acceder a un crédito inicial de COP\$5.000.000, recurriendo a entidades financieras; mientras que los socios aportarán COP\$35.000.000 de capital, en el porcentaje correspondiente indicado anteriormente en la sección del Análisis Administrativo. Las mayores inversiones se realizará durante el año 2015, por lo que en este años se tomará un segundo préstamo, pues no quieren asumirse costos financieros innecesarios haciendo un préstamos mayor desde el momento inicial y adicionalmente, es más complejo conseguir recursos con entidades financieras cuando la empresa aún no ha empezado a percibir ingresos, de este modo, en el año 2015 ya se tendrían cifras reales y proyecciones más acertadas que dan mayor credibilidad con los bancos y acceso a mejores tasas de financiación. Actualmente es menos costoso acceder a créditos para los socios como personas naturales que ya tienen experiencia crediticia y cuando se solicita un préstamo, para el banco resulta menos riesgoso si los socios

también hacen aportes y estos superan el valor del préstamo solicitado, por lo tanto no habrá inconvenientes para la consecución del préstamo inicial.

Después de consultar en diferentes entidades financieras, se encontró que las tasas para créditos de micropymes se encuentran en rangos entre 21% y 38,48% efectivo anual, mientras que la tasa mínima de retorno esperada por los accionistas es de 16%. En el caso de las proyecciones del crédito, se asumió una tasa de 22,42%, de acuerdo a cotizaciones realizadas teniendo en cuenta el monto de los recursos y el respaldo de los socios como codeudores. (Banco Procredit Colombia, 2014) (Grupo Bancolombia, 2014) (Banco de la Mujer, 2014)

9. EVALUACIÓN INTEGRAL

Al evaluar la viabilidad del negocio desde el punto de vista financiero, se encuentra que la tasa interna de retorno del proyecto de 54,33% es mayor a la tasa de rendimiento mínima exigida por los socios de 16%, lo cual lo hace una inversión atractiva, al igual que el valor presente neto positivo de COP\$45.000.345. El periodo de pago descontado, es decir, el tiempo de recuperación de la inversión es de 3 años, lo cual es un tiempo aceptable. Dado el caso de que al finalizar el periodo evaluado se estuviera pensando en la venta de la empresa, podría negociarse por un valor cercano a 2 veces el EBITDA, lo que equivale a COP\$57.268.188. (Ver detalle en la Tabla 25)

Tabla 25. Flujo de caja neto

	Año 0	2.014	2.015	2.016	2.017
Utilidad Neta (Utilidad operativa)	0	-11.557.059	1.636.269	9.967.214	22.574.094
Total Depreciación	0	15.340.000	3.100.000	15.860.000	6.060.000
Pagos de capital		637.596	3.277.129	6.787.112	7.138.995
Total Amortización	0	133.333	133.333	2.290.000	2.156.667
EBITDA		3.782.941	4.736.269	25.827.214	28.634.094
1. Flujo de fondos neto del periodo	0	3.278.678	1.592.473	21.330.102	23.651.765
Inversiones de socios	35.000.000	0	0	0	0
Préstamo	5.000.000	0	17.000.000	0	0
2. Inversiones netas del periodo	30.000.000	0	-17.000.000	0	0
3. Liquidación de la empresa					57.268.188
4. (=1-2+3) Flujos de caja totalmente netos	-30.000.000	3.278.678	18.592.473	21.330.102	80.919.953
Balance de proyecto	-30.000.000	-31.521.322	-17.972.261	482.279	81.479.397
Periodo de pago descontado	2,97				
Tasa interna de retorno	54,33%				
Valor presente neto	45.000.345				
Tasa mínima de retorno	16,00%				

Para hacer una evaluación más exhaustiva, se planteó un análisis de sensibilidad empleando la simulación de Montecarlo, en la que se definieron las variables que se consideran como fuente de incertidumbre para las proyecciones del modelo y se les asignaron distribuciones de probabilidad que se indican en la Tabla 26.

Tabla 26. Distribuciones de probabilidad

Variable	Distribución	Parámetros		
		Pesimista	Probable	Optimista
Incremento precios segundo año	Triangular	1%	2,00%	4%
Incremento precios tercer año	Triangular	1,50%	2,50%	5%
Incremento precios cuarto año	Triangular	2%	3,00%	6%
Incremento volumen de ventas año 3	Triangular	1%	7,00%	12%
Incremento volumen de ventas año 4	Triangular	3%	12,00%	15%
Aumento costos año 2	Triangular	7%	3,00%	2%
Aumento costos año 3	Triangular	9%	4,00%	2,50%
Aumento costos año 4	Triangular	10%	4,00%	3%
Tasa de Interes de Prestamo	Uniforme	1,39%		2,78%

Fuente: Cálculos propios.

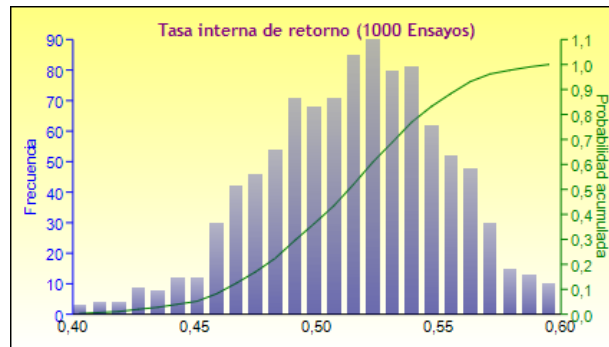
Después de emplear un software de simulación, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 27. Resultados simulación

Variable de Salida	Media	Desviación	Coef de var
TIR	0,508	0,0368	7,24%
VPN	\$ 39.265.717	\$ 5.943.797	15,14%
Periodo de recuperación	2,9924	0,0685	2,29%

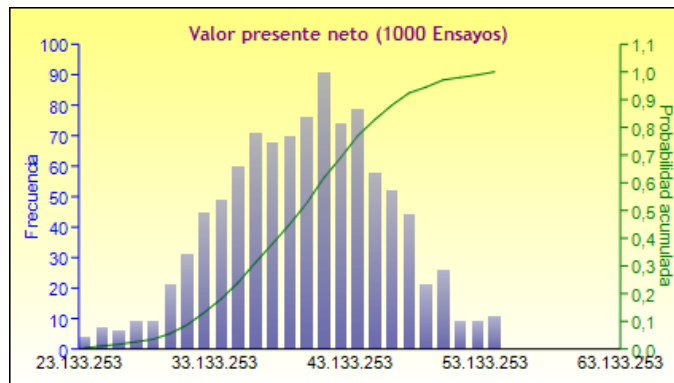
De acuerdo a lo que puede observarse en la figura 7, el resultado de la simulación arroja una distribución en la que la TIR nunca toma valores menores a 39%, que al compararse con la mínima tasa requerida de 16%, sigue estando muy por encima. La media de 50% con un coeficiente de variación de 0,07, indica que no hay mucha volatilidad en los resultados obtenidos con la simulación, teniendo en cuenta los escenarios planteados.

Figura 7. Resultados simulación para tasa interna de retorno



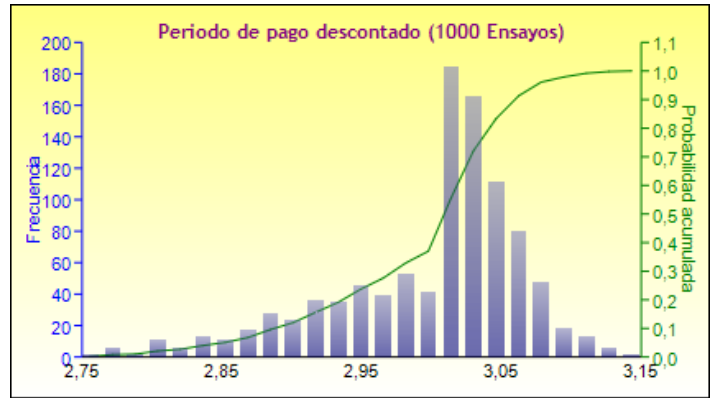
Al analizar los resultados para el valor presente neto, se encuentra que al igual que en el caso de la TIR el valor esperado fue menor que en el análisis estático, COP\$39,3 millones frente a COP\$45 millones. Sin embargo, es un valor positivo que tiene un coeficiente de variación pequeño, lo cual indica que el riesgo de que se den valores muy por debajo de la media, es bajo. Adicionalmente, en ningún caso se dan valores por debajo de cero y el valor mínimo obtenido fue de COP\$22.3 millones

Figura 8. Resultados simulación para valor presente neto



En el caso del periodo de recuperación, se obtuvo que el valor máximo fue de 3,14 años y el mínimo de 2,7 años, un rango aceptable con poca variación al considerar los diferentes escenarios bajo incertidumbre en las variables analizadas.

Figura 9. Resultados simulación para tasa interna de retorno



Finalmente, con base en los análisis de la simulación, se puede concluir que la inversión en el proyecto tendrá un buen rendimiento y que pese a la incertidumbre que se puede manejar frente a variables como el incremento de los costos o el volumen de ventas, el proyecto es viable.

10. ANÁLISIS DE RIESGOS

Para hacer el análisis de riesgos, estos fueron agrupados en las categorías indicadas en la Tabla 28 y posteriormente fueron ubicados en una matriz probabilidad e impacto (Ver Figura 10)

Tabla 28. Clasificación de riesgos

TIPO DE RIESGO				
ENTORNO	MERCADO	TÉCNICO	ECONÓMICO	FINANCIERO
Cambios macroeconómicos	Competencia	MP e insumos	Incremento costos	Condiciones entidades financieras
Cambios de regulación	Estabilidad del sector	Equipos	Reducción precios mercado	Capital
Cambios en estímulos y apoyos		Desarrollo de producto		
		Servicios auxiliares		

Los 25 riesgos clasificados se ubicaron en la matriz de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia y a su impacto en la operación de la empresa, obteniendo que 6 de ellos se encuentren en un nivel de riesgo que requiere de mayor atención y cuidado (Ver detalle Anexo 5), para los cuales la alta gerencia debe definir planes de acción para controlarlos y mitigarlos.

Figura 10. Clasificación de riesgos según probabilidad e impacto

		MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO				
PROBABILIDAD		MUY BAJO	BAJO	MODERADO	ALTO	MUY ALTO
0,9						
0,7		1			2	
0,5		6			5	1
0,3		1	1			3
0,1		1				2
		0,2	0,4	0,6	0,8	1

BIBLIOGRAFÍA

- Adlatina Magazine. (10 de 12 de 2013). Recuperado el 11 de 12 de 2013, de <http://www.adlatina.com/negocios/la-inversi%C3%B3n-publicitaria-crecer%C3%A1-un-127-por-ciento-en-latinoam%C3%A9rica-durante-2014>
- Banco de la Mujer. (01 de 05 de 2014). Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <https://www.bancowwb.com/wp-content/uploads/2014/03/Precios-y-tarifas-vigentes-CREDITO.pdf>
- Banco Procredit Colombia. (30 de 04 de 2014). Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <https://www.bancoprocredit.com.co/banca-empresas/tasas-y-tarifas-vigentes.aspx>
- Cámara de comercio de Cali. (15 de Enero de 2014). Base de datos empresarial. Cali, Valle, Colombia.
- Comunidad conectada. (2013). *Contraportada*. Recuperado el 2 de 12 de 2013, de <http://www.contraportada.cl/odotipo-la-nueva-tendencia-en-mercadeo/>
- El Espectador. (23 de Febrero de 2010). *El poder de los olores*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/impreso/articuloimpreso189479-el-poder-de-los-olores>
- Gestor. (15 de Enero de 2014). Base de datos Comercial. Colombia.
- Grup Maculart. (20 de 12 de 2013). *Akewe*. Obtenido de <http://www.akewuele.com/es/>
- Grupo Bancolombia. (06 de 05 de 2014). Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <http://www.grupobancolombia.com/contenidoCentralizado/corporativo/tarifas/tasasFinanciacion.pdf>
- Mercadeo Olfativo. (12 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.mercadeoolfativo.com/metodo.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Bancoldex*. Recuperado el 25 de 04 de 2014, de http://www.bancoldex.com/documentos/2180_Guia_SAS-web.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (24 de 02 de 2011). *Fundación Universitaria Cafam*. Recuperado el 25 de 04 de 2014, de http://www.unicafam.edu.co/EventoAcademico_1/flash/Presentaciones/p15.pdf
- Neurobrand. (20 de Enero de 2014). Obtenido de <http://www.neurobrand.co/>
- Odotipo. (2013). *Mercadeo olfativo*. Recuperado el 05 de 12 de 2013, de <http://www.odotipo.es/cas/mercadeoolfativo.php>
- Olfabrand. (15 de Enero de 2014). Obtenido de <http://olfabrand.com/newolfasite/servicios/>
- Paredes, D. (2013). *Mercadeo to Mercadeo*. Recuperado el 4 de 12 de 2013, de <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=2&did=36>
- Super Intendencia de Industria y Comercio. (2008). *Super Intendencia de Industria y Comercio*. Recuperado el 05 de 05 de 2014, de <http://www.sic.gov.co/es/modelos-de-utilidad1>
- Varela V., R. (2008). *Innovación empresarial: "Arte y Ciencia en la creación de Empresas"*. Bogotá: Pearson.
- Villareal Acevedo, C. (2012). *Agenda Digital Viva*. Recuperado el 10 de 05 de 2014, de [¿Cuáles son las características de una empresa para ser realmente verde?: http://www.agendaviva.com/revista/articulos/Epicentro/Cu-les-son-las-caracteristicas-de-una-empr?page=7](http://www.agendaviva.com/revista/articulos/Epicentro/Cu-les-son-las-caracteristicas-de-una-empr?page=7)

INDICE

TABLA 1. SEGMENTACIÓN CLIENTES	4
TABLA 2. PENETRACIÓN MERCADO POR TIPO DE CLIENTE.....	9
TABLA 3. PLAN DE VENTAS ANUALES.....	10
TABLA 4. PRECIOS POR TIPO DE SERVICIO POR MTR3.....	11
TABLA 5. TIPO DE RECARGAS	15
TABLA 6. COSTOS MATERIA PRIMA	17
TABLA 7. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	20
TABLA 8. INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS.....	21
TABLA 9. PRESUPUESTO CONSUMOS MENSUALES 2014	23
TABLA 10. PRESUPUESTO CONSUMOS ANUALES 2014-2017	24
TABLA 12. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS	25
TABLA 13. PRESUPUESTO DE NÓMINA	29
TABLA 14. GASTOS SALARIOS POR CARGOS.....	29
TABLA 15. PRESUPUESTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	30
TABLA 16. PRESUPUESTO INGRESOS ANUALES	36
TABLA 17. PROYECCIÓN DE COSTOS	37
TABLA 18. MÁRGENES DE CONTRIBUCIÓN UNITARIOS	38
TABLA 19. PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS	39
TABLA 20. PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA MENSUAL 2014.....	40
TABLA 21. PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA ANUAL 2015-2017	40
TABLA 22. PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	41
TABLA 23. ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	42
TABLA 24. BALANCE GENERAL PROYECTADO	42
TABLA 26. DISTRIBUCIONES DE PROBABILIDAD.....	45
TABLA 27. RESULTADOS SIMULACIÓN.....	45
TABLA 28. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS	47
FIGURA 1. EL PODER DE LOS SENTIDOS HOY	3
FIGURA 2. EL PODER DE LOS SENTIDOS FUTURO	3
FIGURA 3. DIFUSOR ELÉCTRICO TIPO I.....	19
FIGURA 4. DIFUSOR ELÉCTRICO TIPO II.....	19
FIGURA 5. DIFUSOR TIPO BANDEJA	20
FIGURA 6. PLANO INSTALACIONES FÍSICAS	21
FIGURA 7. ORGANIGRAMA.....	28
FIGURA 7. RESULTADOS SIMULACIÓN PARA TASA INTERNA DE RETORNO.....	46
FIGURA 8. RESULTADOS SIMULACIÓN PARA VALOR PRESENTE NETO.....	46
FIGURA 9. RESULTADOS SIMULACIÓN PARA TASA INTERNA DE RETORNO.....	47
FIGURA 10. CLASIFICACIÓN DE RIESGOS SEGÚN PROBABILIDAD E IMPACTO.....	48
BIBLIOGRAFÍA.....	49

ANEXO 1. RESUMEN RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Sector al que pertenece el Cliente	% de clientes
Servicios hoteleros	10%
Servicios financieros	10%
Servicios de salud y belleza (spa, centro de acondicionamiento físico, consultorio)	10%
Servicios de entretenimiento y cultura (casino, teatro, discoteca, museo, bar/restaurant)	20%
Moda y diseño (almacén de ropa, calzado o accesorios, almacén de decoración y muebles para el hogar)	50%

Ubicación Puntos de venta o establecimientos	% clientes
Si tiene presencia en otras ciudades diferentes a Cali y aledañas	11%
No tiene presencia en otras ciudades	89%

Número de puntos de venta o establecimientos	% clientes
Un punto de venta o establecimiento	44%
Más de un punto de venta o establecimiento	67%

Estrategias empleadas por los clientes	% de uso
Estrategias audiovisuales tales como vallas, folletos, catálogos, avisos publicitarios, videos, anuncios, pautas en medios masivos de comunicación.	40%
Participación en eventos, ferias y agremiaciones.	28%
Estrategias a través de internet y redes sociales.	20%
Estrategias olfativas como ambientadores u odotipos (marca olfativa)	8%
Estrategias sensoriales como puestos de degustación, muestras o demostraciones en vivo.	4%

Número promedio de locales o puntos de venta por cliente: 2

El 68% de los clientes tienen locales o puntos de venta con metrajes entre 100 y 500 metros cuadrados, mientras que el 32% tienen locales o puntos de ventas entre 500 y 1000 metros cuadrados.

Los clientes encuestados, invierten entre un 10% y un 20% de sus ingresos de ventas anuales, en publicidad y mercadeo para sus negocios.

ANEXO 2. CONDICIONES DEL SERVICIO

Creación de odotipos:

La etapa de creación del odotipo tiene una duración aproximada de 10 horas, que podrán implicar varias sesiones de trabajo en conjunto con el cliente. En tiempo total para la elaboración de la fragancia, no deberá exceder el plazo de 2 semanas.

La prueba de fragancia se realiza por 1 semana, en un espacio definido en conjunto con el cliente, dependiendo de las instalaciones o necesidades de aromatización. Este puede variar entre una oficina, el área de la recepción de la empresa, la sala de espera de un consultorio, entre otros, sin que exceda un área máxima de 100 metros cúbicos.

Durante la etapa de prueba de fragancia, se evaluarán variables como intensidad, duración, aceptación de la misma y esto podrá dar resultado a la realización de ajustes en la formulación. Una vez que se ha definido el odotipo, el cliente tendrá un plazo de 1 semana para solicitar ajustes o realizar cambios a éste, sin incurrir en costos adicionales, debido a que la compra de materia prima para prestar el servicio de aromatización permanente, depende del odotipo creado. Un cambio en la fragancia, podría significar una nueva compra que afecta la negociación inicial con el proveedor y el cliente estaría en la obligación de asumir los extracostos de la compra de la materia prima.

Después de la selección del odotipo se pasa a la etapa de pruebas, una vez terminada esta etapa, el siguiente paso es realizar una visita técnica que permita identificar el tamaño del área a aromatizar, el sistema de ventilación empleado y las variables del ambiente que pueden influir en la eficiencia y rendimiento de la fragancia. De acuerdo a la información recolectada, se analiza cuál tipo de montaje y qué clase de equipos se ajustan mejor a las necesidades del cliente y qué adecuaciones locativas son necesarias, como acceso a tomacorrientes, instalación de soportes, etc. Estas adecuaciones corren por cuenta del cliente y se establecen en el contrato suscrito con el cliente, el cual debe estar formalizado antes del inicio de la prestación del servicio y normalmente posterior a la visita técnica.

La realización del montaje puede tomar entre una y tres semanas, contadas a partir de la terminación de adecuaciones, dependiendo de si los equipos estándares suplen las necesidades o si se requiere rediseño y producción de éstos. Se realizarán visitas periódicas de inspección y mantenimiento, para asegurar el buen funcionamiento de los equipos así como las recargas programadas de fragancia, para asegurar que el aroma se perciba sin interrupciones. La frecuencia de las visitas dependerá del tamaño de las áreas y el consumo de fragancia, estas se establecerán en el contrato.

Realización de mantenimientos:

Normas generales:

- Las visitas de inspección se deben realizar con una frecuencia mensual como mínimo, para asegurar el adecuado funcionamiento de los equipos.
- El personal técnico encargado de la distribución de las recargas en las instalaciones del cliente, tiene la responsabilidad de llenar el acta de visita en donde se debe indicar el resultado de la inspección a cada uno de los equipos instalados, de acuerdo a los campos indicados en el formato.
- Si existen equipos que no se encuentren en funcionamiento, deberá proceder a hacer el desmonte para analizar si las reparaciones necesarias se pueden hacer en sitio o si se requiere traslado al taller. Es responsabilidad del funcionario verificar si hay disponibilidad de

- El área técnica tiene un plazo máximo de 2 días calendario para dar solución al cliente en los casos en los que uno o más equipos no se encuentren funcionales, bien sea con la reparación de estos o con el reemplazo.
- Cuando el resultado de la inspección indique que es necesario un mantenimiento preventivo las actividades deberán ser programadas en lo posible en fechas y horarios que no afecten la prestación del servicio al cliente y ésta debe ser informada al cliente con antelación para disponer todo lo necesario para llevar a cabo la jornada de desmonte, reparación y reinstalación.

ANEXO 3. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTOS Y SERVICIOS

ODOTIPOS

Costo variable unitario promedio	100.000	103.000	107.120	111.405
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	1.800.000	1.836.000	1.881.900	1.938.357
Margen Unitario Promedio	1.700.000	1.733.000	1.774.780	1.826.952
% costos fijos	30%	30%	30%	30%
Punto de Equilibrio Uds	6	15	14	13
Punto de Equilibrio \$\$	10.800.000	27.540.000	26.346.600	25.198.641
Ventas proyectadas	9.000.000	40.392.000	43.431.300	48.880.339
Cumplimiento del punto de equilibrio	83,3%	146,7%	164,8%	194,0%

FRAGANCIAS MULTI

Costo variable unitario promedio	80.000	82.400	85.696	89.124
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	120.000	122.400	125.460	129.224
Margen Unitario Promedio	40.000	40.000	39.764	40.100
% costos fijos	5%	5%	5%	5%
Punto de Equilibrio	43	105	100	96
Punto de Equilibrio \$\$	5.160.000	12.852.000	12.546.000	12.405.485
Ventas proyectadas	2.400.000	6.936.000	7.457.900	8.393.594
Cumplimiento del punto de equilibrio	46,5%	54,0%	59,4%	67,7%

AROMAT TIPO I

Costo variable unitario promedio	1.618	1.666	1.733	1.802
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	3.721	3.796	3.891	4.007
Margen Unitario Promedio	2.103	2.129	2.157	2.205
% costos fijos	8%	8%	8%	8%
Punto de Equilibrio	1164	2857	2672	2526
Punto de Equilibrio \$\$	4.331.487	10.844.122	10.395.478	10.122.286
Ventas proyectadas	2.790.906	10.082.008	10.840.630	12.200.732
Cumplimiento del punto de equilibrio	64,4%	93,0%	104,3%	120,5%

AROMAT TIPO 2

Costo variable unitario promedio	1.495	1.540	1.601	1.666
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	3.439	3.507	3.595	3.703
Margen Unitario Promedio	1.944	1.967	1.994	2.037
% costos fijos	6%	6%	6%	6%
Punto de Equilibrio	1031	2529	2365	2236
Punto de Equilibrio \$\$	3.545.094	8.869.886	8.502.061	8.279.461
Ventas proyectadas	1.719.250	8.245.211	8.865.623	9.977.934
Cumplimiento del punto de equilibrio	48,5%	93,0%	104,3%	120,5%

AROMAT TIPO 3

Costo variable unitario promedio	1.459	1.503	1.563	1.625
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	3.355	3.423	3.508	3.613
Margen Unitario Promedio	1.897	1.920	1.945	1.988
% costos fijos	11%	11%	11%	11%
Punto de Equilibrio	1941	4762	4454	4211
Punto de Equilibrio \$\$	6.512.918	16.298.199	15.625.154	15.215.862
Ventas proyectadas	4.093.642	15.154.560	16.294.866	18.339.276
Cumplimiento del punto de equilibrio	62,9%	93,0%	104,3%	120,5%

AROMAT TIPO 4

Costo variable unitario promedio	1.348	1.388	1.444	1.502
----------------------------------	-------	-------	-------	-------

Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2.696	2.750	2.818	2.903
Margen Unitario Promedio	1.348	1.361	1.375	1.401
% costos fijos	11%	11%	11%	11%
Punto de Equilibrio	2726	6705	6294	5964
Punto de Equilibrio \$\$	7.348.842	18.437.074	17.739.600	17.313.782
Ventas proyectadas	5.661.250	15.130.729	16.269.242	18.310.437
Cumplimiento del punto de equilibrio	77,0%	82,1%	91,7%	105,8%
AROMAT TIPO 5				
Costo variable unitario promedio	1.225	1.262	1.312	1.365
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2.450	2.499	2.561	2.638
Margen Unitario Promedio	1.225	1.237	1.249	1.274
% costos fijos	8%	8%	8%	8%
Punto de Equilibrio	2061	5068	4757	4508
Punto de Equilibrio \$\$	5.049.450	12.664.932	12.184.937	11.893.543
Ventas proyectadas	2.450.000	10.393.764	11.175.844	12.578.003
Cumplimiento del punto de equilibrio	48,5%	82,1%	91,7%	105,8%
AROMAT TIPO 6				
Costo variable unitario promedio	1.189	1.225	1.274	1.324
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	2.378	2.425	2.486	2.561
Margen Unitario Promedio	1.189	1.201	1.212	1.236
% costos fijos	17%	17%	17%	17%
Punto de Equilibrio uds	4578	11261	10570	10016
Punto de Equilibrio \$\$	10.885.467	27.311.679	26.276.668	25.646.425
Ventas proyectadas	7.252.222	22.413.155	24.099.635	27.123.257
Cumplimiento del punto de equilibrio	66,6%	82,1%	91,7%	105,8%
AROMAT EVENTOS ESP				
Costo variable unitario promedio	35.000	36.050	37.492	38.992
Precio Promedio Unitario (Sin Iva)	120.000	122.400	125.460	129.224
Margen Unitario Promedio	85.000	86.350	87.968	90.232
% costos fijos	4%	4%	4%	4%
Punto de Equilibrio uds	16	37	35	33
Punto de Equilibrio \$\$	1.920.000	4.528.800	4.391.100	4.264.385
Ventas proyectadas	1.080.000	5.263.200	5.659.230	6.369.256
Cumplimiento del punto de equilibrio	56,3%	116,2%	128,9%	149,4%

ANEXO 4. RESULTADOS SIMULACIÓN

Simulación - PDG

General

Número de Intentos	1000
Pausar por un Error	No
Valor Sembrado	Siembre
Activar Correlaciones	Sí

Supuestos

Nombre umento precios segundo año
Habilitado Sí
Celda \$B\$36
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

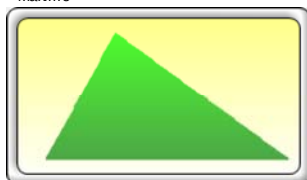
Distribución Triangular
Mínimo 0,01
Mayor Probabilidad 0,02
Máximo 0,04



Nombre 37: Incremento precios tercer año
Habilitado Sí
Celda \$B\$37
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

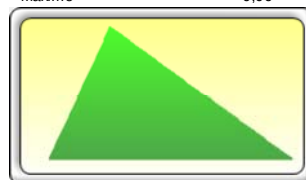
Distribución Triangular
Mínimo 0,015
Mayor Probabilidad 0,025
Máximo 0,05



Nombre ito precios cuarto año
Habilitado Sí
Celda \$B\$38
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

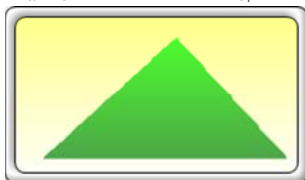
Distribución Triangular
Mínimo 0,02
Mayor Probabilidad 0,03
Máximo 0,06



Nombre lumen de ventas año 3
Habilitado Sí
Celda \$B\$39
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

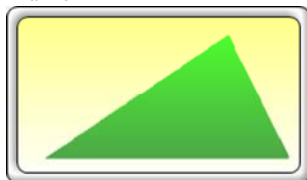
Distribución Triangular
Mínimo 0,01
Mayor Probabilidad 0,07
Máximo 0,12



Nombre cremento volumen de ventas año 4
Habilitado Sí
Celda \$B\$40
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

Distribución Triangular
Mínimo 0,03
Mayor Probabilidad 0,12
Máximo 0,15



Nombre Aumento costos año 2
Habilitado Sí
Celda \$B\$35
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

Distribución Triangular
Mínimo 0,02
Mayor Probabilidad 0,03
Máximo 0,07



Nombre Aumento costos año 3
Habilitado Sí
Celda \$B\$36
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

Distribución Triangular
Mínimo 0,025
Mayor Probabilidad 0,04
Máximo 0,09



Nombre 37: Aumento costos año 4
Habilitado Sí
Celda \$B\$37
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

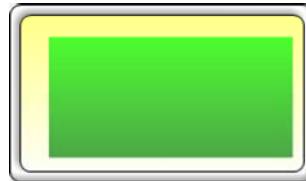
Distribución Triangular
Mínimo 0,03
Mayor Probabilidad 0,04
Máximo 0,1



Nombre e Interes de Prestamo
Habilitado Sí
Celda \$Q\$26
Simulación Dinámica No

Rango
Mínimo -Infinito
Máximo Infinito

Distribución Uniforme
Mínimo 0,013888
Máximo 0,027822



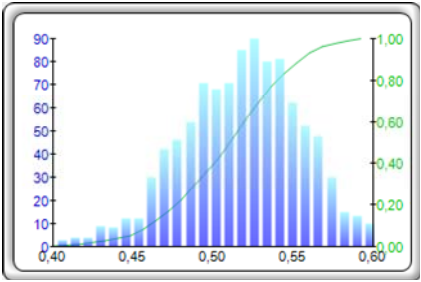
Pronóstico

Nombre **asa interna de retorno**
Habilitado Sí
Celda \$B\$17

Pronóstico de la Precisión

Nivel de Precisión ---
Nivel de Error ---

Número de Intentos 1000
Media 0,5080
Mediana 0,5103
Desviación Estándar 0,0368
Variación 0,0014
Coeficiente de Variación 0,0724
Máximo 0,5923
Mínimo 0,3921
Rango 0,2002
Asimetría -0,2849
Curtosis -0,1171
Percentil 25% 0,4829
Percentil 75% 0,5340
Precisión de Error 95% 0,0045

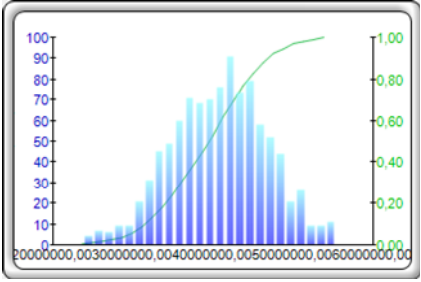


Nombre **Valor presente neto**
Habilitado Sí
Celda \$B\$18

Pronóstico de la Precisión

Nivel de Precisión ---
Nivel de Error ---

Número de Intentos 1000
Media 39265716,5312
Mediana 39548325,0928
Desviación Estándar 5943796,5118
Variación 35328716973724,1000
Coeficiente de Variación 0,1514
Máximo 53834025,3011
Mínimo 22313725,3067
Rango 31520299,9944
Asimetría -0,0993
Curtosis -0,2745
Percentil 25% 35105505,3663
Percentil 75% 43393044,6722
Precisión de Error 95% 0,0094

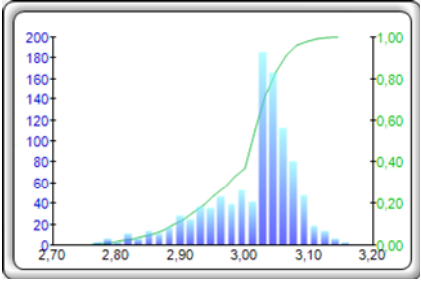


Nombre **o de pago descontado**
Habilitado Sí
Celda \$B\$16

Pronóstico de la Precisión

Nivel de Precisión ---
Nivel de Error ---

Número de Intentos 1000
Media 2,9924
Mediana 3,0116
Desviación Estándar 0,0685
Variación 0,0047
Coeficiente de Variación 0,0229
Máximo 3,1449
Mínimo 2,7414
Rango 0,4035
Asimetría -1,0664
Curtosis 0,9429
Percentil 25% 2,9556
Percentil 75% 3,0355
Precisión de Error 95% 0,0014



ANEXO 5. CLASIFICACIÓN RIESGOS

RIESGO	IMPACTO	PROBABILIDAD	
Cambios macroeconómicos			
expectativas	margen	0,6	0,5
Incremento tasas de cambio	Incremento elevado costos fragancias	1	0,7
Cambios de regulación			
Nueva regulación sanitaria	Costos en capacitación e implementación de normatividad y/o adecuación de locaciones	0,4	0,3
Nueva reglamentación uso suelo	costos de reubicación	1	0,3
Cambios legislación tributaria	Incremento en obligaciones fiscales	1	0,7
Cambios en normatividad laboral	Cambios en costos nómina, prestaciones sociales y parafiscales	0,8	0,5
Cambios en estímulos y apoyos			
Cambios en progresividad impuestos	Mayor pago de impuestos, disminución de utilidades	0,6	0,5
Cambios en beneficios SAS	Necesidad de hacer reserva legal y costos como auditoría	0,4	0,1
Competencia			
Nuevos jugadores en el mercado	Posible disminución de precios, pérdida de clientes	0,6	0,7
Nuevos productos o servicios que reemplacen el mk olfativo		1	0,3
Estabilidad del sector			
Disminución de clientes		1	0,1
Cambios en tendencias de marketing		0,8	0,5
MP en insumos			
Mala calidad MP	Sobrecostos en producción, problemas de servicio con clientes	0,8	0,5
Incumplimiento entregas	Problemas de servicio con clientes	0,8	0,3
Equipos			
Falta de repuestos	Incumplimiento promesa de servicio	0,8	0,5
Incumplimiento entrega proveedores	Incumplimiento en tiempos cliente y disminución de la facturación	0,8	0,5
Desarrollo de producto			
Fallas de calidad	Extracostos, incumplimiento tiempos	0,6	0,5
Retrasos en producción	Incumplimiento tiempos, insatisfacción cliente, facturación tardía	0,6	0,5
Servicios auxiliares			
Cortes eléctricos, hidráulicos	Paralización de la producción	1	0,3
Incremento costos			
Incremento inesperado MP	Disminución de márgenes	0,6	0,5
Incremento excesivo costos producción	Disminución de márgenes	0,6	0,5
Reducción precios mercado			
Disminución de precios competencia	Disminución de márgenes	1	0,3
Condiciones entidades financieras			
Incremento tasas	Mayores costos financieros, disminución utilidad	0,6	0,5
Requerimiento de garantías y covenants	Pignoración de activos, pérdida o liquidación de activos	0,4	0,3
Capital			
Incremento costos de capital	Imposibilidad de obtener rendimientos requeridos	1	0,5
Demoras en aportes socios	Imposibilidad de hacer inversiones y pagos	1	0,1

ANEXO 6. REQUERIMIENTOS MÍNIMOS POR CARGO Y MECANISMOS DE SELECCIÓN

Requerimientos mínimos por cargo:

Gerente General: Este rol requiere tomar decisiones estratégicas y es quien debe dar las directrices y aprobaciones para la ejecución de las mismas en lo relacionado con decisiones financieras, la definición de precios, la contratación de personal, la negociación de bienes y servicios con proveedores y negociación de propuestas para con clientes. Es responsable por hacer el seguimiento al presupuesto de ventas y presupuesto de compras. Para tener un mejor desempeño se requiere un profesional en carreras administrativas o afines, con experiencia en manejo de personal y actitud de liderazgo. Conocimientos financieros de evaluación de proyectos, procesos e indicadores. Habilidades y competencias de comunicación asertiva, negociación, trabajo en equipo y orientación al logro.

Auxiliar contable y administrativo: Será responsable del registro contable, de la generación de la facturación, la gestión de cartera, el pago oportuno a proveedores, el pago de la nómina, la negociación de insumos y compras menores y la elaboración de informes administrativos de seguimiento además de brindar soporte a la gerencia general. De acuerdo a sus principales actividades, se requiere que tenga formación de tecnólogo con experiencia en contabilidad y compras. Manejo de herramientas de office y software contable.

Gerente Mercadeo y Ventas: Entre las principales actividades a su cargo se encuentran proyectar y controlar metas y presupuestos de ventas y cartera, diseñar y hacer permanente seguimiento al cumplimiento del presupuesto de ventas, velar por el posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado y brindar asesoría integral al cliente en relación al manejo de su marca a través del mercadeo olfativo, debido a esto se requiere contar con un profesional con experiencia en ventas y en manejo de fragancias. Conocimientos de neuromercadeo y marcas olfativas. Experiencia en manejo de personal. Habilidades y competencias de comunicación asertiva, negociación, trabajo en equipo, desarrollo de relaciones y orientación al logro.

Experto en fragancias: Entre sus principales funciones se encuentran la creación de odotipos (fragancias personalizadas) y la asesoría a clientes en la identificación de los atributos de su marca y su representación a través de las fragancias. Búsqueda de clientes potenciales, y gestión de las base de datos de clientes asignados para el cumplimiento del presupuesto de ventas, seguimiento y servicio postventa a los clientes actuales de la compañía. Se requiere experiencia laboral relacionada con el manejo de fragancias, experiencia en áreas comerciales y conocimientos básicos de mercadeo.

Gerente Operaciones: El gerente de operaciones será el responsable del desarrollo de las formulaciones para que las fragancias perduren y tengan el efecto deseado en los espacios que requieren ser aromatizados, teniendo el máximo rendimiento posible, cumpliendo con los estándares de calidad y la normatividad vigente. Por este motivo se requiere un profesional en química farmacéutica con conocimientos en farmacotecnia de líquidos y química orgánica. Preferiblemente con postgrado en química o áreas afines. Experiencia en manejo de personal. Habilidades y competencias de comunicación asertiva, negociación, trabajo en equipo y orientación al logro.

Analista químico y de calidad: Será el responsable del trámite y renovación del registro sanitario otorgado por el INVIMA, además del desarrollo de formulaciones deberá llevar a cabo todos los análisis y pruebas de calidad de las formulaciones y determinar sus rendimientos asociados con los diferentes equipos. Se requiere que tenga un perfil profesional de un tecnólogo en química o química farmacéutica con conocimientos en farmacotecnia de líquidos.

Técnico de mantenimiento: Entre las labores principales se encuentran la revisión y programación de mantenimientos para los diferentes tipos de difusores, el desarrollo de nuevos equipos o adaptación de los existentes a las condiciones requeridas en las instalaciones de los clientes, la realización periódica de las inspecciones para la verificación del adecuado funcionamiento de los equipos y coordinación con proveedores externos para la fabricación de los mismos. Se requiere para este cargo tener una formación de técnico mecánico de maquinaria industrial.

Mecanismos para selección de personal: Las convocatorias de vacantes se publicarán en a través de sitios de empleo en internet. Una vez seleccionados los precandidatos, serán llamados a entrevista con el responsable del área para la cual se abre la vacante y éste será el responsable de hacer el filtro inicial, posteriormente, se llevarán a cabo pruebas psicotécnicas para conocer las actitudes y aptitudes de los candidatos con mayor porcentaje de ajuste al perfil y a la cultura organizacional de la empresa.