



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PROTECTOR SOLAR A BASE DE GUAYUSA EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

David Andrés Batallas Durán

Año
2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
PROTECTOR SOLAR A BASE DE GUAYUSA EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en
Administración de Empresas

Profesor Guía

Glenda Vizcaíno

Autor

David Batallas

AÑO

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PROTECTOR SOLAR A BASE DE GUAYUSA EN LA CIUDAD DE QUITO,), a través de reuniones periódicas con el estudiante (nombres completos del estudiante), en el semestre 2020-1, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

GLENDIA ISABEL VIZCAINO JARAMILLO
CI: 1711016038

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaro haber revisado este trabajo “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PROTECTOR SOLAR A BASE DE GUAYUSA EN LA CIUDAD DE QUITO”, del DAVID ANDRÉS BATALLAS DURÁN, en el semestre 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

ING. CPA CARLOS RAMIREZ LAFUENTE MCA, MDU

CI. 1707502660

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

David Batallas

C.I. 1803716099

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por la fortaleza y sabiduría brindada a lo largo de este camino.

A mi amada esposa, mis padres y mis suegros, por su apoyo, compañía y ser esos motores que me impulsan a ser mejor.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia, y en especial a mi esposa por su apoyo incondicional para alcanzar esta meta.

RESUMEN

El presente documento contiene la información necesaria para evaluar desde el punto de vista comercial, operativo y financiero, la puesta en marcha de una empresa dedicada a producir y comercializar un protector solar elaborado con productos naturales de la zona oriental del país, como es el caso de la guayusa.

En base a la información analizada en el entorno del proyecto, existe una oportunidad en el factor social, debido a que existen una necesidad en las personas sensibles a los rayos solares a cubrir su piel de los efectos de los rayos ultravioletas, especialmente en la ciudad de Quito, que tiene condiciones climáticas asociadas a la altura y a la posición geográfica en la mitad del mundo, donde los rayos solares tienen mayor fuerza. La diferenciación del producto se constituye por el uso de esta materia prima natural, que tiene propiedades calmantes para la piel y evita el daño que sufre durante la exposición a los rayos ultravioletas. Un punto a resaltar de la estrategia de la empresa, se constituye en la generación de una certificación de comercio justo con los productores de guayusa, mediante programas de cooperación y asistencia técnica.

El nombre seleccionado para el protector solar es GuayusaCare, que refleja la condición de su insumo principal y la propiedad que ofrece el producto para el cuidado de la piel. El canal de distribución escogido son las cadenas de supermercados y farmacias, de esta manera se abastecen con el protector según el requerimiento obtenido en el mercado objetivo. La inversión inicial para poner en marcha la empresa tiene un valor de \$ 122.610, de acuerdo a la estructura de financiamiento, los socios aportan \$ 85.827 y la solicitud de un crédito bancario por \$ 36.873 cubre el saldo restante. En cuanto al cálculo del criterio de valoración, se obtiene un valor actual neto de \$ 8.585 en el flujo del inversionista, esto permite recuperar la inversión inicial en el plazo de 3,12 años, en lo que respecta a la tasa interna de retorno se obtiene el 19,20%, que es un porcentaje superior a la tasa de descuento de 15,02%. En base a estos se recomienda la puesta en marcha de la empresa.

ABSTRACT

This document contains the information necessary to evaluate from the commercial, operational and financial point of view, the start-up of a company dedicated to producing and marketing a sunscreen made with natural products from the eastern part of the country, as is the case of the guayusa.

Based on the information analyzed in the project environment, there is an opportunity in the social factor, because there is a need in people sensitive to sunlight to cover their skin from the effects of ultraviolet rays, especially in the city from Quito, which has climatic conditions associated with height and geographical position in the middle of the world, where the sun's rays have greater strength. The differentiation of the product is constituted by the use of this natural raw material, which has soothing properties for the skin and avoids the damage it suffers during exposure to ultraviolet rays. A highlight of the company's strategy is the generation of a fair trade certification with the producers of guayusa, through cooperation programs and technical assistance.

The name selected for sunscreen is GuayusaCare, which reflects the condition of its main input and the property offered by the skin care product. The distribution channel chosen is supermarket chains and pharmacies, in this way they are supplied with the protector according to the requirement obtained in the target market. The initial investment to start up the company has a value of \$ 122,610, according to the financing structure, the partners contribute \$ 85,827 and the request for a bank loan for \$ 36,873 covers the remaining balance. Regarding the calculation of the valuation criterion, a net present value of \$ 19,486 is obtained in the investor's flow, this allows the initial investment to be recovered within 3.19 years, with respect to the internal rate of return obtains 24.61%, which is a percentage higher than the discount rate of 15.02%. Based on these, the start-up of the company is recommended.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)	6
2.1.3 Matriz EFE	10
2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	11
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.1.1 Investigación cualitativa	13
3.1.2 Investigación cuantitativa.....	16
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	20
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y del cliente.....	20
5. PLAN DE MARKETING	23
5.1 Estrategia general de marketing	23
5.1.1 Mercado objetivo.....	24
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de marketing.....	28
5.2.1 Producto	28
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción.....	33
5.2.5 Proyección mezcla de marketing	36

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.1.1 Misión	37
6.1.2 Visión	37
6.1.3 Objetivos de la organización	37
6.2 Plan de operaciones	38
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	38
6.2.2 Ciclo de operaciones	41
6.2.3 Propiedad, planta y equipo	43
6.3 Estructura Organizacional.....	44
6.3.1 Estructura Legal.....	44
6.3.2 Estructura Organizacional.....	44
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	46
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	46
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	47
7.2.1 Inversión inicial	47
7.2.2 Estructura de financiamiento	47
7.2.3 Capital de trabajo.....	47
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	48
7.3.1 Estado de resultados	48
7.3.2 Estado de situación financiera	48
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	50
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	50
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.4.1 Flujo de caja del inversionista	51
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	51
7.4.3 Criterios de valoración	52
7.5 Índices financieros	52

8. CONCLUSIONES GENERALES	54
REFERENCIAS.....	56
ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

Por diversas fuentes de información las autoridades públicas comunican a la ciudadanía, sobre el riesgo existente en la ciudad de Quito a la exposición de rayos ultravioletas, debido a la fuerza de la radiación solar que existe en la ciudad, debido a su posición geográfica y altitud (Secretaría de Ambiente, 2018). Este aspecto constituye un problema para la salud integral de los Quiteños.

La exposición a la radiación ultravioleta (UV) es un factor de riesgo para el cáncer de piel. “La luz solar es la fuente principal de la radiación ultravioleta, las personas con piel delicada y que permanecen elevadas cantidades de tiempo bajo el sol tienen un mayor riesgo de contraer cáncer de piel” (Sociedad Americana del Cancer, 2017).

Tomando en cuenta estos aspectos, el presente proyecto pretende elaborar un protector solar a base de guayusa, tomando en consideración la necesidad existente en la población de utilizar constantemente un protector solar.

Como componente principal de este producto se utiliza a la guayusa debido a sus propiedades anti inflamatorias y capacidad para regenerar el componente genético en las células de la piel.

Respecto al uso de la guayusa en la actualidad existen emprendimientos vinculados a la guayusa que tienen un compromiso de participación social y comercio justo con los agricultores de la amazonia, especialmente Morona Santiago y Zamora Chinchipe, con el fin de lograr un posicionamiento de producto natural y que tiene mínimo impacto con el medio ambiente (Crespo, 2013)

La finalidad del presente proyecto es posicionar un producto que sirve para la protección de los rayos solares y que tiene como principal componente una

planta endémica de la región amazónica, la cual tiene propiedades regenerativas en la piel.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Establecer la viabilidad técnica y financiera de establecer una empresa que se dedica a la producción y comercialización de un protector solar elaborado a base de guayusa con el propósito de satisfacer las necesidades de las personas que se exponen al sol.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar los factores del entorno externo y competitivo que inciden en el desarrollo del presente proyecto con el uso de la metodología PEST y Porter con el fin de encontrar oportunidades y amenazas para la ejecución del proyecto
- Investigar el comportamiento del consumidor mediante el uso de técnicas cualitativas y cuantitativas para conocer sus necesidades y expectativas en el uso de productos dermatológicos.
- Desarrollar una oportunidad de negocio con el uso de la información del análisis del entorno y cliente para verificar la viabilidad del proyecto en el largo plazo.
- Estructurar una propuesta de mercadeo para el posicionamiento del protector solar en el mercado objetivo con la ejecución del marketing mix.
- Desarrollar una estructura organizacional en base a las necesidades del proceso productivo y comercialización del protector solar con el fin de optimizar los recursos de la empresa.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto en base al uso de criterios de valoración como el valor actual neto y tasa interna de retorno para medir la viabilidad de la idea de negocio.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El proyecto que se busca implementar corresponde a la siguiente clasificación CIU:

Tabla 1. Clasificación CIU

Sección: C – Industria de manufactura

Grupo: C20 – Fabricación de sustancias químicas y productos químicos

División: C202 – Fabricación de otros productos químicos

Actividad: C2023.31 – Fabricación de perfumes y cosméticos: perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y de maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura.

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

Entorno político

El Ministerio de Agricultura impulsa proyectos con el fin de incrementar la productividad de los productores agrícolas en el país (MAGAP, 2018). Esta política estatal es un incentivo que favorece la puesta en marcha del proyecto porque esta política ayuda a la formalización de los agricultores y por ende potencia las posibilidades de alianzas y desarrollos empresariales en esta industria.

En el aspecto tributario en el país se emitió en el año 2017, la Ley para la Reactivación Económica donde se adjudica exoneraciones en el pago del impuesto a la renta para las empresas nuevas, durante los primeros tres años de actividad (Servicios de Rentas Internas, 2018), esto es una oportunidad porque permite tener mayor liquidez a las empresas en los primeros años de funcionamiento.

En lo que respecta a la maquinaria necesaria para elaborar el protector solar, se requiere tecnología basada en la esterilización, como es el caso de mezcladora de líquidos industriales y envasadora, estos equipos deben cumplir

con la norma técnica AISI 304 que regula la elaboración de maquinaria construida a base de acero inoxidable, el Ecuador la norma técnica del INEN RTE 228 recopila la información respecto a este tipo de maquinaria.

Entorno económico

En el año 2018, el PIB tuvo un crecimiento de 1.06% en relación al año 2017 (Banco Central del Ecuador, 2018). “En el caso del crecimiento del PIB de la industria de manufactura en el primer semestre del año 2018, tuvo un incremento de 2,54%” (Banco Central del Ecuador, 2018).

Es una oportunidad debido a que si continua con la tendencia de crecimiento del primer semestre, estaría por encima del desempeño del resto de sectores que conforman la economía.

Tomando en cuenta los valores del 2012 al 2017 hemos visto que el PIB varia en promedio un 0.78%, con base en estos valores se realizó la regresión para proyectar los valores al 2020, tanto del crecimiento del PIB como de la industria crecen en un 2.7% y 2.4% respectivamente, es una oportunidad ya que existe crecimiento proporcional en la industria, lo cual permite sustentar un escenario favorable para los intereses del proyecto.

Con respecto al consumo de los hogares en el Ecuador, “existe un aumento de 3,3% en el año 2018 con relación al año 2017, este incremento tiene explicación económica en el incremento de las importaciones y en el aumento en la entrega de crédito” (Banco Central del Ecuador, 2018). Este factor es una oportunidad porque permite que las familias dispongan mayor capacidad adquisitiva.

En el mundo, la gran mayoría de las cremas solares que se adquieren son protectores solares, con un 72,10% de cuota de mercado. El gasto en protección solar en el mundo es de 8861 millones de dólares, de hecho, en el último año, el mundo ha gastado un 6,21% más en este tipo de productos (Constanza, 2016). Es una oportunidad ya que nos indica la tendencia que existe de consumo a nivel mundial para protectores solares.

Entorno social

En materia de prevención de cáncer, el Ministerio de Salud Pública se rige por la Estrategia nacional para la atención integral del cáncer en el Ecuador, que es un documento que contiene los fundamentos principales con respecto a las políticas públicas para atender y minimizar el impacto del cáncer en el país. En este documento se ha identificado al cáncer de piel, como uno de los principales responsables de muertes en el país. Como directriz de este documento se establece campañas de prevención como la principal herramienta para concientizar a la población con respecto a la influencia negativa de la exposición al sol sin utilizar la debida protección solar (Ministerio de Salud Pública, 2017).

Se colocaron medidores de radiación en la ciudad de Quito, debido al impacto de los mismos sobre la ciudadanía, la hora de mayor grado de afectación es entre las 11:00 y 13:00 horas, llegando a un índice de 12 que se categoriza como muy alto, dentro del mismo se recomienda utilizar protector solar entre otros implementos para el cuidado de la piel (INAMHI, 2019). El uso de esta información es una oportunidad para generar una estrategia acertada para la industria.

Existe una tendencia en el mercado al consumo de productos con bases en plantas medicinales, esto crea que la industria se apegue a estas necesidades del mercado (Carpintero & Salazar, 2014). Este uso de plantas medicinales es una oportunidad para desarrollar la industria con base a las nuevas tendencias.

Entorno tecnológico

El canal de comercio electrónico en el Ecuador muestra un uso reducido en comparación con países vecinos como Perú y Colombia. La información de la Cámara de Comercio Electrónico, establece una cifra de 20% de empresas que tienen un canal de venta a través de medios digitales (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2018). Este aspecto representa una amenaza para el

medio empresarial y el proyecto porque no viabiliza un canal con altas perspectivas de crecimiento.

En lo que respecta al uso de redes sociales y páginas webs como sitios informativos, la estadística del Ministerio de Telecomunicaciones, indica que 92% de las empresas utiliza el correo electrónico como medio de comunicación, el 63% de las empresas mantiene perfiles en redes sociales y 60% utiliza una página web con fines informativos (Ministerio de Telecomunicaciones, 2018). Esta información muestra que las empresas usan la tecnología como un medio de comunicación y no como un medio de transacción y promoción de productos y servicios, esto es una oportunidad para una oportunidad que sepa aprovechar de la forma correcta estos recursos tecnológicos.

“La guayusa además de cafeína y teanina, tiene flavonoides, triterpenos y aceites esenciales, los principales atributos de la guayusa en el uso dermatológico y cosmético son su capacidad antioxidante y calmante” (Carpintero & Salazar, 2014)

“Para la producción del protector solar a base de guayusa (40 gramos), se requiere óxido de zinc (100ml), cera de abeja (2gr), agua destilada (500ml), aceite de almendras (100ml) y aloe vero (100ml)” (Borja, 2017)

En lo que respecta a la maquinaria necesaria para elaborar el protector solar, se requieren los siguientes equipos: maquinaria para esterilización de envases, mezcladora de acero inoxidable para químicos y envasadora para cremas dermatológicas.

2.1.2 Análisis de la Industria (Porter)

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

En el Ecuador existen 842.882 espacios de cultivo que son utilizadas para la explotación agrícola, el 64% de estos predios son menores a 5 hectáreas y pertenecen a pequeños y medianos agricultores. En el caso de la región

amazónica, que es donde se ubican los proveedores de guayusa, existen 55.451 unidades agrícolas que es el 7% del total nacional, esto se debe a que la mayoría del territorio de las provincias amazónicas pertenece a bosque primario (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016). El uso del suelo agrícola se concentra en plantaciones de ciclo corto como la guayusa, por tanto, es una oportunidad para proveer de materia prima.

No todos los proveedores están concentrados dentro de alguna organización, de acuerdo al (MAG, 2018). Apenas existen siete asociaciones que se dedican a la venta de guayusa para exportación, entre ellas están Runatarpuna, Alpa Kuri, Wiñak entre otras. Debido al alto número de proveedores, la conclusión con respecto al poder de negociación es bajo, por lo cual el sector es atractivo.

Poder de negociación de los clientes: Alto

“El canal de distribución del producto debe concentrarse en cadenas de autoservicios y farmacias” (Díaz, 2015), esto indica que la empresa tiene que negociar con un número los siguientes puntos de venta:

- Corporación La Favorita. – cadena de supermercados que administra las marcas Megamaxi, Supermaxi y Akí.
- Grupo Fybeca. – cadena de farmacias administra las marcas Fybeca y Sana.
- DIFARE. – cadena de farmacias que administra las marcas Cruz Azul, Farmacias Comunitarias y Pharmacys.
- Farmaenlace. – cadena de farmacias que administra las marcas Medicity, Farmacias Económicas y Punto Natural.

La principal característica respecto a estas organizaciones es su capacidad de negociar el precio en base al volumen de compra.

“La exposición de la piel a los rayos ultravioletas es el principal factor asociado a la presencia de cáncer de la piel, especialmente en las zonas cercanas a la

latitud cero y en poblaciones con mayor altitud” (Sociedad Americana del Cáncer, 2016). Esta información determina que la utilidad del protector solar es indispensable para prevenir enfermedades catastróficas.

Existen economías de escala en la industria, esto debido a la sobreproducción de Guayusa que existe en el mercado, lo cual hace que el costo pueda ser más bajo por la cantidad producida (ProEcuador, 2014).

Productos sustitutos: ALTO

Existen algunos sustitutos imperfectos para la protección de los rayos ultravioletas a la piel, que va desde un sombrero hasta un parasol, en este caso pueden cumplir con el objetivo de protección de rayos solares y su uso cada vez es más común dentro de nuestra sociedad.

El sustituto son las cremas dermocosméticas o bronceadores ya que algunos contienen la misma base que un protector solar y pueden llegar a tener incluso el mismo grado de protección, adicional se comercializan en los mismos puntos del protector solar, esto indica que existe facilidad para disponer de los sustitutos.

En los puntos de venta es posible encontrar productos sustitutos entre \$ 15 y \$ 45, el precio depende del factor de protección, envase y marca (Fybeca, 2019), esto indica que existe un menor costo de cambio.

Existe una baja proximidad entre el protector solar y su sustituto, debido a que se comercializan en el mismo canal de distribución, esto es farmacias y supermercados.

Entrada de nuevos competidores: ALTO

Según (Corporación La Favorita, 2018). Para lograr ser proveedor se debe tomar en cuenta las condiciones para poder trabajar con canales grandes, dentro de los requisitos están:

1. Los productos que se quieran ofertar habrán de contar con un plan de mercadeo, el mismo que será considerado por Corporación Favorita C.A., en función de productos de igual categoría y que se comercialicen al momento.
2. En la etapa inicial de evaluación del producto, es necesaria la entrega de una (1) muestra y/o catálogo, lista de precios y demás detalles necesarios para evaluar el posicionamiento del producto como son: nombre de otros comercios en los cuales se vende el producto, fecha de salida al mercado, volumen de ventas, copia de Registros Sanitarios o Notificación Sanitaria (donde aplique), breve explicación de campaña de Mercadeo y/o Publicidad que se esté llevando a cabo.

En el caso de la Corporación GPF que comercializa las farmacias Fybeca y Sana Sana, en su página dispone de información respecto a la calificación de proveedores, mediante el cumplimiento de requisitos que son similares a los dispuestos por la Corporación La Favorita (Corporación GPF, 2019).

Cuando ingresa un nuevo competidor en la industria, se entiende que debe tener un musculo financiero fuerte para hacerlo y poder trabajar con las demandas de los distintos canales que son muy exigentes a la hora de permitir el ingreso de un nuevo proveedor.

Rivalidad de la industria: ALTO

La información del CIIU C2023.31 indica que existen 37 empresas que se dedican a la producción de productos químicos enfocados en el cuidado dermatológico. Mediante la revisión de estas empresas, se puede concluir que existen dos importantes competidores que son Yanbal y Laboratorios Rene Chardon.

La información de la empresa Laboratorios Rene Chardon muestra que es una organización que inicio hace 40 años su producción en Colombia y que posteriormente se trasladó al Ecuador, para elaborar productos para cosmetológicos y dermatológicos, cuenta con certificaciones de calidad como la

ISO 22716. En lo que respecta al ámbito financiero, la empresa alcanzó ventas de \$ 12 millones y utilidades por \$ 121.742 en el año 2017 (Laboratorios Rene Chardon, 2019).

En el caso de Yanbal es una empresa multinacional fundada en el Perú en el año 1967, que tiene vasta experiencia en la comercialización de productos cosméticos y dermatológicos, que tiene presencia en América Latina, Estados Unidos y Europa; tiene plantas de producción en Ecuador, Colombia y Perú. En al ámbito financiero, en el año 2017 alcanzó ventas en el Ecuador por un valor de \$ 173.727.885 y utilidades por \$ 23.894.009 (Yanbal Ecuador, 2019).

2.1.3 Matriz EFE

Tabla 2. Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Importancia	Factor Ponderado
	OPORTUNIDADES			
1	Política pública para el sector agrícola, apoyo en generación de proyectos y formalización de agricultores.	5%	3	0,15
2	Incentivos tributarios para nuevos negocios, exención del impuesto a la renta primeros tres años, mayor liquidez.	6%	4	0,24
3	Crecimiento de la industria en un 2.54 %.	4%	2	0,08
4	Incremento en el consumo de hogares de un 3.3%, mayor poder adquisitivo.	5%	2	0,1
5	Tendencia a uso de productos naturales a base de plantas medicinales.	11%	4	0,44
6	Disponibilidad de proveedores, productores de guayusa tienen el 7% de las unidades agrícolas del país.	7%	2	0,14
7	Bajo costo de cambio de proveedores, al existir muchos proveedores de los insumos.	7%	3	0,21
8	Tendencia a proteger la piel debido cáncer producido por los rayos solares.	9%	4	0,36
9	Acceso a canales de distribución, contar con una ventaja para alcanzar un canal de distribución grande.	6%	4	0,24
10	Subutilización de la tecnología en el sector empresarial el 60% tiene una página web y 92% correo electrónico.	3%	1	0,03

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Importancia	Factor Ponderado
	OPORTUNIDADES			
	AMENAZAS			
11	Limitado crecimiento económico del país, crecimiento lento de la economía del país 1.06% entre el 2017 – 2018.	3%	3	0,09
12	Alta capacidad de negociación de compradores (distribuidores), clientes grandes que compran un volumen importante de producto.	6%	2	0,12
13	Mínimo grado de estandarización del producto, poca diferenciación debido al cumplimiento de estándares.	3%	3	0,09
14	Bajo costo de cambio para el cliente final, precios similares en la industria.	4%	2	0,08
15	Acceso a materias primas incentiva el ingreso de nuevos competidores, sobreproducción.	6%	2	0,12
16	Alto número de competidores en la industria, competidores con trayectorias y músculo financiero importante.	9%	1	0,09
17	Crecimiento de la industria genera rivalidad, al crecer de manera más rápida que la economía del país, se vuelve una industria atractiva y de gran rivalidad entre los participantes actuales por captar mercado entre los consumidores.	6%	1	0,06
VALORACIÓN TOTAL		100%		2,64

La calificación obtenida en la matriz EFE de 2.64 nos indica que tenemos una preparación media para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Tenemos con un 34% los factores que nos brindan una mayor oportunidad de tener éxito dentro de la industria. En cuanto a las amenazas tenemos con un 27% los factores que inciden en el proyecto, y que vamos a tener que afrontar de una mejor manera.

2.1.4 Conclusiones del análisis de entornos

El entorno político muestra que existen lineamientos gubernamentales para el incentivo del emprendimiento, lo que se relaciona con la facilidad para la entrada de nuevos competidores, incidiendo en la amenaza de incremento de competencia en y por ende incrementando la rivalidad de la industria. Esta es una relación entre la oportunidad del entorno político con la creación de una amenaza en el entorno competitivo.

El entorno económico es favorable para el proyecto porque existe un crecimiento en el consumo de los hogares, esto puede incidir en la recuperación de la demanda de productos enfocados en el cuidado de la piel; este aspecto incide en la rivalidad de la industria que va a buscar captar nuevos mercados para recuperarse de la crisis de años anteriores.

En lo relacionado al comportamiento del consumidor, en el entorno social se determinó que existe una tendencia hacia el uso de productos naturales que provienen de plantas medicinales como la guayusa, esto permite que el canal de distribución de los supermercados y farmacias provean al consumidor de este tipo de productos en sus puntos de venta, lo cual genera un poder de negociación alto al canal de distribución mayorista, siendo una amenaza para las empresas que quieren vender en supermercados y farmacias, porque ejercen presión en el precio final, exigen promociones y descuentos.

El entorno tecnológico concluye que las personas están habituadas al uso de herramientas tecnológicas como el celular y computador, estas actividades se enfocan en la comunicación entre personas, con baja incidencia en el canal de comercio electrónico.

El poder de negociación de los proveedores es bajo debido a que existe una baja concentración, este aspecto tiene relación con la facilidad para acceder a la industria de manufactura, generando una importante rentabilidad para las empresas que participan en este sector, esto se ve reflejado en el crecimiento del PIB de la industria de manufactura.

En el caso de la amenaza de productos sustitutos es alta porque el consumidor tiene fácil acceso a cremas dermocosméticas y bronceadores, ya que se comercializan en el mismo canal de distribución que el protector solar, lo cual genera mayor negociación a los proveedores y se relaciona con la tendencia mencionada en el entorno social.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Objetivo de la investigación

La presente investigación de mercado tiene por objetivo determinar si existe mercado necesario para desarrollar y comercializar un protector solar a base de guayusa.

Problema de investigación de mercado

Determinar si existe mercado para la producción y comercialización del protector a base de guayusa.

La matriz de congruencia del análisis del cliente se encuentra en el anexo 1.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

3.1.1 Investigación cualitativa

Entrevista a expertos

Los expertos consultados son los siguientes se encuentran en el anexo 6. Los hallazgos de la entrevista a expertos son los siguientes:

Experta dermatóloga: Con respecto a la razón por la que compra el cliente, la experta menciona que los rayos ultravioletas afectan el ADN de la piel de las personas, especialmente en su estructura bioquímica. Es por ello que es recomendable el uso diario del protector solar. La incidencia de problemas en la piel como consecuencia de la exposición al sol es más frecuente en mujeres que en hombres. La recomendación de la dermatóloga es usar el protector solar todos los días incluso en aquellos cuando el cielo se encuentra nublado, debido que los rayos ultravioletas tienen la capacidad de traspasar las nubes en Quito, debido a la altitud de la ciudad.

Experta Ingeniería Química: La guayusa es una planta endémica de la Amazonía que presenta una alta diversidad como insumo de productos farmacéuticos y alimenticios. La elaboración del protector solar a base de guayusa es viable debido a sus propiedades desinflamantes.

Experta Canal Distribución: El uso de productos naturales se ha incrementado en los últimos años debido a que la gente es consciente del daño de los

productos sintéticos, en el grupo Fybeca se ha priorizado el uso de protectores solares antes que bronceadores debido a la protección contra rayos ultravioleta. En el caso de protectores solares existen 26 tipos de productos en percha y bronceadores 4 tipos de productos.

El uso de protector solar se ha incrementado en los últimos años debido a la incidencia de los rayos solares y la radiación ultravioleta, esto ha generado una mayor demanda de parte de los consumidores, especialmente mujeres, niños y personas de la tercera edad, que requieren un mayor cuidado de la piel. En la empresa se ha determinado que un frasco de 60 mililitros de protector solar tiene una duración promedio de seis meses si la frecuencia de uso es diaria, y puede durar un año si la frecuencia de uso es eventual.

Grupo focal

El grupo focal se realizó en base a la guía. Se contó con la participación de ocho personas que residen en la ciudad de Quito, los mismos que iniciaron presentándose. El contenido de las preguntas del grupo focal se encuentra en el anexo 2. Los principales hallazgos son los siguientes:

La mayoría del grupo coincide en que el protector solar debe tener algunas características enfocadas a las preferencias del usuario, enfocándose en presentación, contextura y efectos después de utilizarlo.

La mayoría del grupo focal, indicaron que les parece atractivo que sea a base de una planta medicinal, adicional añadieron que también tomando en cuenta que, si fuera con una planta que se da en el país, estaríamos fomentando el crecimiento de los sectores que producen estos insumos naturales. Los demás tienen un recelo a lo natural y prefieren algo que ya está probado químicamente que funciona.

Se puede verificar por la frecuencia de uso que hay un gran potencial de mercado, ya que, si el uso es a diario y la mayoría lo usan tres veces al día, podemos saber que la compra que realizan es muy frecuente.

Tenemos algunas marcas que están bien posicionadas en el mercado, que incluso han llegado a ser el top of mind de los participantes, cabe recalcar que ninguna de las marcas mencionadas proporciona un protector natural.

En el rango de precio tenemos un consenso en el grupo, ya que ellos compran actualmente su protector solar en un precio que oscila entre los 20 y 30 dólares, y una participante que utiliza un protector especial paga hasta 50 dólares por su protector solar, lo cual nos da una idea muy clara de cuál debe ser el precio del producto.

La gran mayoría compra sus protectores solares en las farmacias y supermercados, aunque nos manifestaron que más se encuentran en la farmacia, ya que no todas las marcas se pueden encontrar en los supermercados. La mayoría prefiere estos dos lugares para comparar los protectores solares, dos participantes indicaron que les gustaría adquirirlos en la tienda más cercana.

Los participantes coinciden en que la dermatóloga es la gran impulsadora a la compra de protectores solares, también se encuentran que en eventos al aire libre las marcas de protectores aprovechan para promocionar el producto y en las redes sociales se apoyan en los influencers para promocionar.

El principal medio de comunicación es boca a boca, ya que por experiencias vividas por otras personas recomiendan el uso de cierta marca, seguido por la radio, televisión, y las redes sociales.

Tabla 3. Grupo focal cliente distribuidor

MODERADOR:	DAVID BATALLAS
GRUPO:	3 personas que trabajan el área de compras y proveedores en empresas que forman parte del canal de distribución: Corporación La Favorita, GPF y Farmaenlace.
FECHA:	Sábado, 06 de abril del 2019
LUGAR:	RESIDENCIA ZAGATO, LA PRIMAVERA III
HORA:	DE 12H30 A 13H00
DURACION:	30 MINUTOS

Existe unanimidad entre los participantes en el grupo focal al mencionar que los protectores solares son de los productos dermatológicos con mayor crecimiento

en los últimos años, indican que han crecido entre 20% y 30% en el número de unidades vendidas, esto se debe a dos factores principalmente.

El primer factor es la constante promoción que realizan las marcas participantes en el mercado, como entrega de producto gratis (2x1), descuentos de hasta 50% en el precio final y participación en sorteos; esto se debe a que es un mercado competitivo y las marcas participantes tratan de posicionar el protector solar que comercializan. Las marcas con mayor número de activaciones promocionales son Umbrella y Suncare.

El segundo factor que mencionan los participantes en el grupo focal, es la generación de información pública respecto al daño que causa la exposición constante al sol, especialmente en los días que existe alertas de radiación ultravioleta alta, en esos días se incrementa la venta del protector solar y en la temporada de vacaciones en la sierra.

3.1.2 Investigación cuantitativa

Cliente final

El cuestionario de la encuesta fue elaborado a base de 15 preguntas que buscan recolectar información respecto a la caracterización del consumidor, producto, precio, plaza y promoción. La muestra corresponde a 384 encuestas, por requerimiento de la universidad se ejecutaron 50 encuestas que fueron receptadas a través de la aplicación web Survey Monkey. Los gráficos de la encuesta se encuentran en el anexo 3 y la matriz de congruencia con la información de objetivo, hipótesis y resultado obtenido se encuentra en el anexo 1.

Descripción de los resultados obtenidos

1. Rango de edad del encuestado

El 65% de los encuestados se encuentran en el rango entre 30 y 39 años, el 21% en el rango entre 21 y 29 años, 8% en el rango entre 40 y 49 años y 6% son personas mayores a 50 años.

El cruce de datos entre la edad y la importancia del uso de protector solar a base de un producto natural, indica que para las personas con mayor edad le asignan mayor importancia al uso de un producto natural.

Las personas con edad comprendida entre 21 y 39 años responden con mayor porcentaje a la opción de muy probable la compra de un protector solar a base de guayusa.

2. Género

El 57% de los encuestados son mujeres y el 43% son hombres.

El cruce de datos entre el género y la importancia del uso de protector solar a base de un producto natural, indica que las mujeres asignan mayor importancia al uso de un producto natural.

3. Cuál es el atributo más importante para usted en un protector solar

El atributo más importante para un protector solar es el factor de protección que obtiene un resultado de 3,59, en una escala entre 1 y 5, siendo 5 la calificación más alta. El segundo atributo es el tiempo de protección con una calificación de 3,19, la resistencia al agua obtiene una calificación de 2,95, la protección solar con color tiene una calificación de 2,73 y el empaque tiene una calificación de 2,35.

4. Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a un protector solar elaborado con una planta medicinal

El 74% de los encuestados consideraron que la presencia de un producto natural para un protector solar es importante o muy importante, este porcentaje muestra la posible demanda del producto.

5. Cuál es la frecuencia de uso del protector solar

El 59% de los encuestados indica que usa el protector solar una vez al día, el 24% indica que usa el protector solar menos de una vez al día y el 17% utiliza el protector solar más de una vez al día.

6. Señale las marcas de protector solar que usted conoce

La marca más conocida por los encuestados es Umbrella con el 88% de los encuestados que mencionan esta marca, el segundo lugar la ocupa Suncare con el 67% de menciones, Bioderma obtiene el 51%, Nivea el 32% y Avene el 28%. Los encuestados además mencionan Heliocare y Neutrogena.

7. Donde compra regularmente su protector solar

El 82% de los encuestados indican que compran el protector solar en farmacias, 12% en el supermercado y el 6% lo adquiere en tiendas dermatológicas especializadas.

8. En qué lugar le gustaría comprar un protector solar

El 74% le gustaría adquirir en la farmacia, el 24% en supermercados y 2% en tiendas dermatológicas especializadas. Esto indica que las personas tienen mayor interés en adquirir el protector solar en supermercados.

9. A través de qué medios recibe información y/o promoción sobre productos dermatológicos

El 64% recibe información a través de redes sociales, 40% recibe información en revistas, 34% en televisión, 16% correo electrónico, 8% en periódicos y 2% en radio.

10. Conoce los beneficios que brinda la guayusa

El 73% de los encuestados no conocen los beneficios de la guayusa y el 27% si conoce los beneficios de la guayusa.

11. Que tan probable es que usted adquiriera un protector solar elaborado a base de guayusa.

El 25% de los encuestados mencionan que es muy probable que adquiriera un protector solar a base de guayusa, el 59% menciona que es probable y el 16% menciona que es poco probable que lo adquiriera.

Cliente Distribuidor

Para conocer la información del canal de distribución se planteó un cuestionario a personas que laboran en los supermercados y farmacias donde se planea

comercializar el protector solar, se utilizaron preguntas cerradas y la participación fue de 8 encuestados. Los principales resultados fueron los siguientes:

1. Tiempo de trabajo en el supermercado y/o farmacia: El 75% de los encuestados tienen un tiempo de trabajo superior a 10 años y el 25% tienen un rango entre 6 y 10 años.

2. Cuáles son las marcas de mayor demanda en su empresa: El 50% menciona a la marca Umbrella como la de mayor demanda, el 25% menciona a SunCare y el 25% indica a la marca Nivea como la de mayor demanda.

3. Cuál es la frecuencia de pedidos de protector solar: El 100% de los encuestados indica que los pedidos se realizan con una frecuencia entre mensual y trimestral, debido a que es un producto que tiene larga caducidad, por tanto, puede permanecer algunas semanas en percha sin tener que ser retirado. Es importante mencionar que uno de los factores que inciden en el incremento de pedidos a los fabricantes son las vacaciones escolares, es por ello que realizan mayor cantidad de pedido en el mes de junio y julio.

4. Cuáles son las promociones habituales en protectores solares: El 100% indica que la promoción más habitual es la entrega de producto adicional, como 2x1 o el segundo a mitad de precio.

5. Cuál es el margen de rentabilidad en este tipo de productos: El 100% indica que el margen de rentabilidad que exigen los supermercados y farmacias para este producto se ubica en el rango entre 20% y 25%.

6. Cuál es el tiempo de crédito que concede el fabricante del producto al supermercado y/o farmacia: El 100% indica que el pago de las facturas al fabricante se realiza en un plazo entre 30 y 60 días, dependiendo del monto de compra, a mayor número de productos entregados existe mayor tiempo de pago.

Matriz de correlación

La pregunta entre el lugar de compra del protector solar y el lugar donde le gustaría comprar el producto tiene el mayor índice de correlación con un porcentaje de 64,09%, esto se debe a que los encuestados están conformes con el lugar donde adquieren el producto, que es principalmente en farmacias. En el anexo 4 se detalla la matriz de correlación.

Cliente distribuidor

La pregunta entre el margen de rentabilidad y el tiempo de crédito tiene el mayor índice de correlación entre las preguntas de la encuesta al cliente intermediario, con un valor de 0,508. Este resultado indica que para el cliente intermediario es atractivo un mayor plazo de crédito por parte del producto, ya que beneficia sus márgenes de rentabilidad.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada y sustentada por el análisis externo y del cliente.



Figura 1. Descripción oportunidad negocio

La oportunidad de negocio se construye en base a los factores encontrados en el análisis de entornos, los cuales junto a los principales hallazgos del análisis de cliente permite modelar la idea de negocio en base a criterios de mercado y de la industria que pueden sustentar la viabilidad de la futura empresa.

En el entorno político se pudo detectar que existe una oportunidad de negocio enfocada en las políticas públicas que genera el gobierno en la búsqueda de mejorar el clima de negocios en el país, es así como, se encuentra una política pública para el sector agrícola que ayuda en la generación de nuevos negocios en esta importante área de la economía nacional, debido a que el proyecto utiliza una materia prima agrícola como el factor diferenciador se genera una ventaja competitiva formar parte del mencionado sector.

Otro hallazgo del entorno político es la generación de incentivos tributarios para los nuevos negocios con exoneración de impuestos para permitir liquidez a las empresas nuevas.

En lo que respecta al entorno económico, la industria a la cual pertenece el proyecto ha tenido un crecimiento de 2,54%, esto genera una oportunidad relacionada con la participación en una industria que se encuentra en fase ascendente, es importante que se genere estrategias comerciales y financieras para hacer frente a la posible rivalidad de la industria.

Por el lado de los proveedores existe una oportunidad de negocio debido a que su poder de negociación es bajo, por lo que el proyecto puede disponer de materia prima en base a su calidad y no en base a su costo de producción, lo cual mejora el producto final y se afianza una estrategia de mercadeo que permita resaltar el protector solar a base de un producto natural y endémico de la amazonia ecuatoriana.

Con el fin de potencializar el proyecto, se puede generar acuerdos de cooperación con los proveedores, en base a un modelo de negocios de comercio justo con los agricultores de la región amazónica, este modelo es utilizado en el sector agrícola. La empresa compradora presta asistencia

técnica e insumos a los agricultores para garantizar una materia prima de calidad.

Así el proveedor se transforma en un aliado y la imagen de responsabilidad social de la empresa es una ventaja frente a sus competidores que no tienen una imagen consolidada en este aspecto de responsabilidad social.

La utilidad que tiene el protector solar para los consumidores es de suma importancia, ya que dada las características del clima en la ciudad de Quito es necesario su uso con frecuencia, por el peligro de los rayos ultravioletas y su asociación con el cáncer de piel.

La información anterior se comprueba con la información proporcionada en la encuesta, cuando se menciona que el 59% de los encuestados usa el protector solar una vez al día. En el grupo focal se establece que existe una alta frecuencia de uso por parte de los participantes, el uso es diario y en algunos casos las personas lo usan hasta tres veces en un día.

La investigación pertinente corrobora que existe una oportunidad de negocio debido a la frecuencia de consumo del protector solar asociado al peligro de los rayos ultravioletas y el peligro de las enfermedades de la piel, es por ello que los encuestados asignan la mayor importancia al factor de protección (FPS) que tiene el protector solar.

Para conocer con mayor profundidad el uso del protector solar, la información de la investigación de mercado determina que los consumidores valoran el uso de un producto natural en un protector solar; la encuesta muestra que el 25% de los encuestados mencionan que es muy probable que adquiera un protector solar a base de guayusa, el 59% menciona que es probable.

Esta oportunidad de negocio es asociada al entorno social que menciona que existe una alta tendencia en el uso de productos naturales, la encuesta muestra que el 39% de los encuestados indican que es muy importante que un protector solar tenga un producto natural y el 35% lo considera importante, lo cual

establece que el 74% califica de forma positiva la presencia de un producto natural para un protector solar.

Esto construye una diferenciación en base al uso de un producto natural, porque el consumidor menciona que la competencia, especialmente las marcas posicionadas en el mercado como top of mind, no tienen información respecto al uso de un producto natural entre sus componentes.

La información respecto al consumidor establece una oportunidad de negocio, porque las personas con mayor edad le asignan mayor importancia al uso del protector solar y las mujeres asignan mayor importancia al uso de un producto natural en el protector solar. En conjunto las personas participantes en el grupo focal y encuesta asignan una alta calificación para la disposición de compra del protector solar.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En base de los resultados obtenidos en el análisis del cliente intermediario, así como las necesidades de los posibles consumidores, la empresa define como estrategia general de marketing la diferenciación, esta estrategia se construye en base de los beneficios y atributos del protector solar, por ello es necesario comunicar a los posibles consumidores las diferencias que desean promover para alcanzar los mejores resultados. Estos atributos se basan en el criterio de distinción ya que es un producto totalmente natural elaborado de una planta medicinal como es la guayusa, cuyas propiedades naturales permite combatir los rayos solares por ser un poderoso antioxidante, además de actuar como un agente de protección natural gracias a la capacidad de absorción de los rayos UV.

A esta diferenciación en base al atributo se debe agregar la puesta en marcha de un mecanismo de asociatividad con los proveedores, que en este caso son los agricultores de las provincias de la amazonia que tienen plantaciones de guayusa y buscan vender sus cultivos a un precio justo.

La puesta en marcha de este mecanismo debe ser una estrategia para posicionar el protector solar con el cliente intermediario que corresponde a los supermercados y farmacias donde se piensa colocar el protector solar. Para consolidar esta estrategia de diferenciación se piensa acudir a un certificado de comercio justo con el apoyo de la Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo para pequeños productores.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo comprende el grupo de compradores, que comparten características y necesidades similares (Kotler & Armstrong, 2014). Para establecer el mercado objetivo del proyecto es necesario segmentar la población de acuerdo con los siguientes criterios:

Cliente consumidor

Tabla 4. Segmentación de mercado

		Número personas
Segmentación Demográfica	Población de la ciudad de Quito	2.239.191
	Población mayor a 18 meses	2.203.333
Segmentación Socioeconómica	Nivel socioeconómico A, B y C+ (35%)	771.166
Segmentación Conductual	Población que prefiere productos naturales (74%)	570.663
	Población que conoce los beneficios de la guayusa (27%)	154.079
	Población con disposición de compra de protector solar a base de guayusa (84%)	129.426
Segmentación Psicográfica	Personas preocupadas por el cuidado de su salud, amigables con el medio ambiente y realizan actividades al aire libre regularmente.	

Tomado de INEC, 2019

El mercado objetivo está constituido por 129.426 personas, que caracterizan al consumidor final del producto.

Cliente intermediario

En el caso del cliente intermediario se planifica colocar el protector solar en las siguientes cadenas de farmacias y supermercados:

Tabla 5. Segmentación de mercado cliente intermediario

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	NOMBRES	NÚMERO DE LOCALES CIUDAD DE QUITO
	FYBECA	42
	PHARMACYS	26
	MEDICITY	24

Diferenciación

Para diferenciar el producto de la competencia se debe resaltar dos aspectos, el primero es las propiedades naturales de la guayusa y el segundo es la certificación de comercio justo con los productores agrícolas de la Amazonía, de esta manera se transmite el mensaje al cliente final e intermedio de un producto diferenciado tanto en su proceso de producción como en la forma en la cual se relaciona con sus proveedores.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva del protector solar se basa en la utilización del extracto de guayusa como componente principal por lo que puede ser usado por personas con tipos de piel sensibles y delicadas debido a que no contiene ningún tipo de componente químico como parabenos, perfumes o colorantes, esto lo convierte en producto hipoalergénico. La guayusa aporta al protector solar propiedades propias de la planta que son beneficiosas para la piel por lo que es el componente perfecto gracias a la capacidad natural de absorción de los rayos UV a la vez que ayuda a la piel a generar la vitamina E minimizando el envejecimiento prematuro a causa del sol.

Los beneficios que aporta el uso del protector solar a base de extracto de guayusa en la piel de las personas es una ventaja competitiva sobre los demás productos porque en la actualidad las y los consumidores prefieren usar

productos naturales para su cuidado y protección, además la presentación y las características del producto buscan que el consumidor sienta una agradable sensación al usarlo ya que su textura será fluida no grasosa de rápida absorción en la piel y resistente al agua.

Estrategia de posicionamiento

Como estrategia de posicionamiento se establece la propuesta de valor “Más x más”, la misma que significa ofrecer un producto a un precio más elevado que sus similares, en este caso el protector solar, es un producto superior a los protectores que existen en el mercado ya que es un producto natural elaborado a base del extracto de guayusa, por lo que puede ser utilizado por personas hasta con el tipo de piel más sensible y delicada ya que sus componentes no tienen nada de químicos, este protector busca proteger la piel de los rayos ultra violeta, por ello su precio es mayor que los demás protectores.

Tabla 6. Estrategia de posicionamiento

		PRECIO		
		MÁS	LO MISMO	MENOS
BENEFICIOS	MÁS	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	LO MISMO	Lo mismo por más	Lo mismo por lo mismo	Lo mismo por menos
	MENOS	Menos por más	Menos por lo mismo	Menos por mucho menos

En el caso del posicionamiento con el cliente intermediario se busca que la empresa se distinga de la competencia por el tratamiento en el abastecimiento de materias primas, mediante un certificado de comercio justo con los productores agrícolas que provean de guayusa.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a la mezcla de todos los beneficios del producto que permita a la marca diferenciarse y posicionarse en la mente del consumidor, para ello se utiliza el modelo canvas en el cual se establece la

propuesta de valor; actividades, asociados y recursos claves; relación y segmento de clientes y canales, estructura de costos y fuente de ingresos, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7. Modelo Canvas

<p>ASOCIADOS CLAVE</p>  <p>Productores de guayusa en el Oriente (Economías de Escala)</p> <p>Proveedores de otros ingredientes del protector solar</p> <p>Fabricantes de insumos: frascos y empaques</p> <p>Coordinadora Ecuatoriana de Comercio Justo.</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>Selección de proveedores</p> <p>Elaboración del protector solar</p> <p>Control de calidad del protector solar</p> <p>Relación con las cadenas de farmacias y supermercados</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Ofrecer un protector solar que, a más de proteger la piel de manera natural, cuida y humecta la piel, gracias a las propiedades antioxidantes de la guayusa, la cual será provista por pequeños productores agrícolas en base a un mecanismo de comercio justo.</p>	<p>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</p>  <p>Creación Colectiva:</p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p> <p>Contacto telefónico</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p><u>Cliente final:</u> 129.426</p> <p>Personas que necesitan protección en su piel</p> <p><u>Cliente intermedio:</u> Supermercados La Favorita, Farmacias Fybeca, Pharmacys, Medicity, Almacenes Tía y Coral.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p>  <p>Costes Variables:</p> <p>Materia prima e insumos</p> <p>Gastos operativos</p> <p>Costes Fijos:</p> <p>Gastos por sueldos</p> <p>Gastos financieros</p>			<p>CANALES</p>  <p>Canal indirecto a través de farmacias y supermercados</p>	<p>FUENTE DE INGRESOS</p>  <p>Inversión inicial de accionistas y crédito bancario</p> <p>Venta de Activos: Ingreso por venta del protector solar</p>

5.2 Mezcla de marketing

5.2.1 Producto

Atributos

Como ya se mencionó antes el protector solar se caracteriza por el uso de productos naturales en su elaboración, siendo el extracto de guayusa el ingrediente principal y el que le brinda al producto las propiedades y beneficios a la piel de las personas, la formulación del protector solar para un envase de 60 mililitros es el siguiente:

Tabla 8. Ingredientes del protector solar

Insumo	Cantidad mililitros
Óxido de zinc	18
Concentrado guayusa	15
Cera de abeja	20
Agua destilada	50
Vitamina E	5
Aceite de almendras	8
Aloe Vera	22,5

A continuación, se describe cada uno de sus componentes y su aporte para el cuidado de la piel:

- **Óxido de zinc:** es un componente que se obtiene de exponer el zinc directamente al aire, se caracteriza por ser poco soluble en el agua permitiendo que el protector no se disuelva en contacto con el agua, además es un excelente protector de rayos ultravioletas.
- **Concentrado de guayusa:** es el resultado de la molienda de las hojas de guayusa para obtener un producto que pueda ser utilizado en la elaboración de alimentos, bebidas o los derivados farmacéuticos y dermatológicos. Es reconocida por su capacidad calmante y relajante en la piel.
- **Cera de abeja:** es un producto virgen resultante de la producción de miel, genera una capa en la piel para proteger de los rayos ultravioletas.

- Aceite de almendras: es un líquido resultado de la molienda del núcleo de la almendra, contiene vitamina E que ayuda a regenerar y nutrir la piel.
- Aloe Vera: es un producto natural que se obtiene de la planta de sábila que sirve como humectante en la piel.
- Vitamina E: son compuestos elaborados a partir de fenoles y ofrecen beneficios antioxidantes y regenerativos a la piel.
- Agua destilada: es el agua purificada mediante un proceso de destilación para eliminar impurezas y minerales.

Como se muestra en sus componentes el protector solar tiene una mezcla de productos que protegen la piel a la exposición de rayos ultravioletas y componentes que permiten la regeneración y humectación de la piel, de esa manera es posible ofrecer al mercado un protector solar elaborado a base de insumos naturales, que tiene como principal componente la guayusa.

Branding

La marca escogida para representar el protector solar es GUAYUSACARE que tiene una composición de los vocablos guayusa que hace relación al uso de la guayusa como componente principal y el vocablo anglosajón “care” que significa protección. De esta manera existe la combinación de guayusa y protección, lo que refleja la idea central del producto. El logotipo diseñado para la marca es el siguiente:



Figura 2. Logotipo

Está compuesto por colores relacionados con la naturaleza con una mezcla entre verde, ocre y amarillo. El color que predomina es el verde que representa a la guayusa, el amarillo que es una analogía del sol y el color ocre como representativo de la tierra donde se cultiva la guayusa.

El logotipo tiene dos partes, la primera es la imagen de la hoja de guayusa rodeada de un semicírculo que indica protección y la segunda es la palabra GUAYUCARE que sirve como base del logotipo y representa a la tierra donde nace la guayusa.

Empaque

Para el empaque del producto se ha seleccionado un envase de material 100% biodegradable de 60 mililitros, como se muestra en la siguiente figura:



Figura 3. Presentación envase y empaque exterior

Como empaque exterior se utiliza una caja de cartón reciclado para transmitir un mensaje de conciencia ambiental que tiene la empresa en la relación con sus proveedores y clientes. El gramaje del cartón es 160 gramos por metro cuadrado y las dimensiones son 24 centímetros de alto, 10 centímetros de ancho y 8 centímetros de profundidad.

Etiqueta

En la etiqueta del protector solar deben constar sus componentes conforme lo dispone la norma técnica ecuatoriana INEN – ISO/TR 26369 para la

elaboración de productos cosméticos, donde se incluye los protectores solares. Con relación al factor de protección debe contener la información de la norma técnica ecuatoriana INEN – ISO 24444, que establece el factor de protección (FPS), la protección de rayos ultravioletas (UVA), protección infrarroja (IR), la textura del protector solar y el grado de resistencia al agua. Adicional a estos requerimientos el protector contendrá el símbolo de comercio justo:



Figura 4. Logotipo

5.2.2 Precio

Estrategia general de precios

La estrategia general de precio establecida por la empresa se basa en la fijación de precios basada en el valor, esta estrategia permite utilizar “la percepción que tiene el comprador como elemento para asignar el precio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 291), la selección de esta estrategia se generó en el análisis de las necesidades de los consumidores y en concordancia con la estrategia general de marketing con el fin de que el protector solar sea percibido como un producto cuyo valor es mayor que el precio que pagarían por el producto.

Estrategia de entrada de productos nuevos

Como estrategia de entrada se utiliza la estrategia de descremado que se caracteriza por fijar un precio inicial alto que estarían dispuestos a pagar los consumidores basados en su percepción de valor sobre el producto. También se ha tomado en cuenta el precio de la competencia. El precio de los protectores solares de la competencia varía entre \$21,32 SunCare y \$21,36

Umbrella que es la marca más conocida en el mercado, en este sentido el precio de entrada se establece más alto que la competencia y de acuerdo a la estrategia de percepción de valor y descremado, por lo que el precio del protector solar GuayusaCare de 60 mililitros se ubica en \$22,00, de acuerdo también con el resultado obtenido en el análisis del cliente y la estrategia de posicionamiento de más por más.

Costo de venta

El detalle del costo de la materia prima se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 9. Detalle costo de materia prima

Insumo	Costo unitario por mililitros	Cantidad mililitros	Costo total unitario
Óxido de zinc	0,18	18	3,24
Concentrado guayusa	0,19	15	2,85
Cera de abeja	0,078	20	1,56
Agua destilada	0,022	50	1,1
Vitamina E	0,21	5	1,05
Aceite de almendras	0,037	8	0,296
Aloe Vera	0,055	22,5	1,2375
Empaque exterior	0,08	1	0,08
Etiqueta	0,13	1	0,13
Inserto de información al consumidor	0,03	1	0,03
Recipiente	0,54	1	0,54
		Total	12,1135

El costo de producción unitario de un envase de 60 mililitros es \$ 12,11, este valor incluye el costo de materia prima e insumos de empaque y almacenamiento.

5.2.3 Plaza

Estrategia de distribución

Se ha determinado que se utilice la estrategia de distribución selectiva, la cual consiste en ubicar el producto en un número limitado de tiendas, donde el consumidor acude a buscar el producto. Esta estrategia se acopla al tipo de producto debido a que se trata de un protector solar diferenciado y que tiene

mayores atributos que su competencia, por lo tanto, tiene que ser selectivo al momento de escoger su canal de distribución.

Tipo de canal de distribución

El canal de distribución que se utilizará para la distribución del protector solar es el indirecto, este se caracteriza por que “contiene uno o más niveles de distribuidores” (Kotler & Armstrong, 2013) en este caso el canal de distribución indirecto lo conforman las cadenas de farmacias y supermercados, quienes llenan la línea de intermediarios, el nivel del canal distribuidor es el nivel uno, esto quiere decir que existe un solo nivel intermediario que en este caso como ya se mencionó son las farmacias y supermercado, como se muestra en la figura expuesta adelante:



Figura 5. Canal distribución

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional para impulsar al protector solar es la estrategia de empuje o push, según Kotler & Armstrong (2013) requiere de “promover el producto ante los canales de distribución para que a su vez estos lo hagan ante los consumidores finales” en este caso, la promoción será enfocada en brindar acompañamiento a los supermercados y farmacias con el fin de impulsar la compra del protector solar usando actividades de promoción y publicidad que lleguen al consumidor final generando la demanda del producto.

La promoción central se enfocará en promover los atributos y beneficios del protector solar los cuales deberán ser percibidos por los consumidores para generar recordación de marca e incentivar la compra del protector solar.

Las actividades y los medios que se utilizarán son los siguientes:

- **Promoción en ventas**

La promoción en ventas consiste en la entrega del protector solar GUAYUCARE en un envase de 20 gramos como regalo en stands de exhibición ubicados en los centros comerciales Scala Shopping, Quicentro y Condado Shopping. Para la entrega se utilizará una rueda de premios, donde se invitará al cliente a llenar un formulario con sus datos, los cuales servirán como base de datos para promocionar el protector solar en base a correo electrónico y redes sociales. Esta promoción se realizará durante dos fines de semana en cada centro comercial en un período de tres meses, posterior al lanzamiento del producto. Se entregarán 3.000 productos de regalo en toda la campaña.

- **Redes sociales**

La publicidad en redes sociales es muy importante ya que en el análisis del cliente se pudo constatar que los consumidores prefieren recibir publicidad a través de redes sociales y dado el actual desarrollo tecnológico y la interacción de los usuarios en este tipo de canales, se ha seleccionado hacer publicidad en Facebook e Instagram, plataformas de mayor popularidad y gran cantidad de usuarios, la publicidad se realizará bajo campañas que permitan dar a conocer el protector solar y sus beneficios, resaltando su composición y las propiedades de la guayusa, las campañas se enviarán cada 15 días es decir dos mensuales estimando un valor mensual por publicidad en redes sociales de \$200,00.

- **Diseño de página web**

Se dispondrá de una página web de la empresa, con el fin de tener presencia digital y comunicar sobre el protector solar, el diseño de la página web será encargado a personas con experiencia para atraer a los usuarios con un formato sencillo pero llamativo que cuente con la información necesaria del producto, quien está detrás del producto, beneficios y propiedades de la guayusa, canales donde encontrar el producto, buzón de sugerencias e

información de contacto para posibles dudas sobre el uso o composición el protector solar.

El diseño de la web que incluye la creación de la página, dominio y hosting tiene un solo costo de \$494,64 más IVA; y, un valor de \$161 más IVA desde el año dos en adelante por actualización de la información y mantenimiento de la página.

- **Relaciones Públicas**

Para las relaciones públicas de la empresa se tomará contacto con quienes pueden recomendar el uso del protector solar que en este caso son los Dermatólogos, se les entregará muestras gratis del producto para que a su vez entreguen a sus pacientes, también con la participación de los dermatólogos se diseñarán charlas de manera mensual con el objetivo de brindar información sobre el protector solar y la importancia de su uso regular el mismo que se incrementa dado la ubicación de nuestro país, durante la exposición de los médicos también se entregarán las muestras de protector solar a los asistentes.

- **Asistencia a ferias**

La empresa asistirá a ferias organizadas en el país que tengan relación con productos del cuidado de la piel, belleza, deportes y productos naturales, es importante contar con un stand en cada feria para promocionar el protector solar, es una ventana hacia el consumidor por ende se entregarán muestras del producto así como volantes con información del protector solar, el costo de la impresión de este material es de \$267 más IVA por 3000 volantes a full color en ambos lados además la participación en las ferias se estima que ascienda a \$4.000 anuales.

Publirreportajes

Se contratará el servicio de publicidad en revistas de circulación masiva que permita llegar con el mensaje a la mayor cantidad de lectores, para ello se

realizarán publrreportajes en los que se incentive el uso del protector solar y los beneficios de GuayusaCare, las revistas seleccionadas son La familia que circula con el Diario El Comercio todos los domingos, revista Maxi publicada por la cadena de Supermercados La Favorita y revistas médicas donde se pueda publicar información relevante del producto. Estas publicaciones tienen un costo estimado de \$1.339, 29 más IVA anuales.

- **Marketing directo**

Se utilizará el envío de correos electrónicos de manera masiva, para este tipo de publicidad es necesario la contratación de una empresa que se encargue del diseño de los envíos de manera regular y estarán divididos en promociones, descuentos e información del protector solar, se utiliza estas empresas ya que disponen de base de datos muy amplias que pueden ser utilizadas de acuerdo al segmento al cual se intenta llegar, este servicio tiene un costo de \$803,57 más IVA y el envío de la información será un vez por semana durante los seis meses posteriores al lanzamiento del producto.

5.2.5 Proyección mezcla de marketing

El presupuesto asignado al marketing mix es el siguiente:

Tabla 10. Presupuesto marketing

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño corporativo	1.500				
Registro de marca	750				
Muestras gratis	3.633				
Redes sociales	2.400	2.520	2.646	2.778	2.917
Diseño página web	1.554				
Hosting y dominio		180	189	198	208
Relaciones públicas	4.500	4.725	4.961	5.209	5.470
Asistencia a ferias	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Material publicitario	300	315	331	347	365
Publirreportajes	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823
Marketing directo	900	945	992	1.042	1.094
Total	21.038	14.460	15.183	15.942	16.739

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

“Somos una empresa ecuatoriana que se preocupa por nuestros clientes, proveedores y colaboradores, dedicada a la elaboración de productos dermatológicos y cosméticos con materias primas naturales, basadas en un compromiso de comercio justo y responsabilidad ambiental.”

6.1.2 Visión

“Para el 2024 seremos una empresa a la vanguardia en la innovación en productos dermatológicos y cosméticos, posicionándose en los consumidores que buscan protección en su piel a base de insumos naturales para entregar salud a la piel de nuestros clientes”

6.1.3 Objetivos de la organización

Mediano plazo

Los objetivos de la organización se fundamentan en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 11. Objetivos organización mediano plazo

Perspectiva según BSC	Objetivos de mediano plazo	Indicador	Meta
Financiera	Incrementar los ingresos operacionales	Porcentaje de crecimiento de ventas entre el año 1 y año 3	18%
Enfoque en el cliente	Verificar la rentabilidad del cliente intermediario	Beneficio de cliente - gastos de mantener a dicho cliente entre año 1 y año 3	12%
Procesos internos	Aumentar la productividad en el uso de la materia prima e insumos	Costo de materia prima en el año 3 / Ingresos por ventas año 3	75%
Aprendizaje y crecimiento	Lograr la retención de los empleados de la empresa	Rotación de empleados entre el año 1 y año 3	5%

Largo plazo

Tabla 12. Objetivos organización largo plazo

Perspectiva según BSC	Objetivos de largo plazo	Indicador	Meta
Financiera	Generar valor agregado a los accionistas de la empresa mediante la generación de utilidades	Utilidad neta año 5	12%
Enfoque en el cliente	Incrementar la demanda del protector solar en el canal de distribución	(Número de unidades de protector solar vendidas año 5 – Número de unidades vendidas de protector solar año 3) / Número de unidades vendidas de protector solar año 3	8%
Procesos internos	Disminuir el costo de producción en la elaboración del protector solar	Costo de producción año 5 / Ingresos por ventas año 5	65%
Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar las habilidades y potencialidades del personal de la empresa	Presupuesto de capacitación año 4 / Ingresos por ventas año 4	5%

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

Mapa de procesos

La empresa funcionará bajo un enfoque de procesos para su buen funcionamiento, estos se representan gráficamente en el mapa de procesos y se agrupan en tres macro procesos que permiten conocer el desempeño y relación de cada proceso, se clasifican en Claves, Soporte y Estratégicos.

Procesos Claves: Estos procesos se puede decir que son los más importantes ya que permiten lograr el resultado esperado por la empresa, son los que agregan valor a la empresa y satisfacen las necesidades de los clientes, se relacionan con la elaboración del producto y la comercialización que permite la venta y entrega del mismo al consumidor final a través de los canales de

distribución. Estos procesos son: Logística interna y externa producción, Comercialización.

Procesos de apoyo: Estos procesos ayudan a que el resto de procesos se realicen de manera adecuada proveyéndoles de recursos tanto físicos, humanos como financieros, como su nombre lo indica son considerados proceso de apoyo especialmente para los procesos claves. Lo conforman la gestión administrativa que se relaciona con el talento humano y la gestión de financiera que se relaciona con las finanzas de la empresa.

Procesos Estratégicos: Este proceso gestiona la relación de la organización con el entorno y la forma en que se toman decisiones sobre planificación y mejoras de la organización, su manejo corresponde a la dirección de la empresa y ayudan a fortalecer la operación del negocio, así como a facilitar la toma de decisiones. Estos son: Planeación estratégica y Control de calidad.

Lo antes mencionado se puede apreciar en el siguiente mapa de procesos diseñado para la empresa:



Figura 6. Mapa de procesos

Cadena de Valor

Una vez que se establece el mapa de procesos es necesario definir la cadena de valor de la empresa, la misma que sirve como herramienta para identificar las actividades agregadoras de valor y relevantes para cumplir con los objetivos de la empresa, estas actividades se dividen en primarias y de soporte como se aprecia en la siguiente figura:

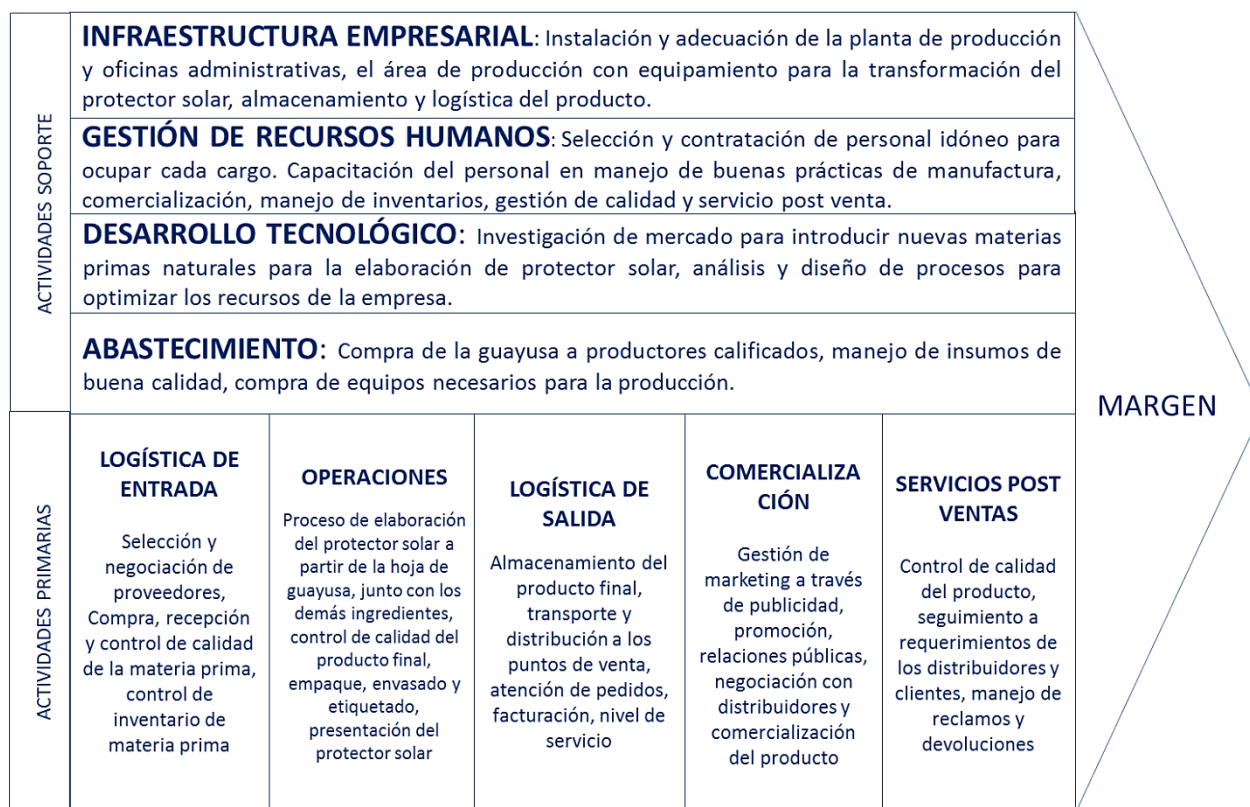


Figura 7. Cadena de valor

La descripción de las actividades primarias se presenta a continuación:

Logística interna: Estas actividades se relacionan con la compra y recepción de la materia prima para la elaboración del protector solar, dentro de esta actividad se selecciona a los mejores proveedores para el aprovisionamiento de la guayusa, su almacenamiento y el respectivo inventario de toda la materia prima.

Producción / Operaciones: Se refiere a la transformación de la materia prima y la elaboración del protector solar a base de las hojas de guayusa, incluye el

envasado, etiquetado y presentación del protector solar y control de calidad del protector solar.

Logística externa: Almacenamiento del protector solar, contacto con los distribuidores, atención de pedidos, facturación, transporte del producto a los puntos de venta.

Comercialización: Se refiere a la gestión de marketing y ventas, el desarrollo de un plan de ventas que incluya actividades de promoción y publicidad para llegar con el producto al mercado objetivo.

Servicio Postventa: Se refiere al proceso de seguimiento y apoyo a los canales distribuidores, así como a los consumidores finales para conocer su nivel de satisfacción, manejo de devoluciones y reclamos en el caso de existir.

6.2.2 Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones se representa en el siguiente diagrama de flujo, donde se visualiza el proceso de producción en base del extracto de guayusa, la descripción de las actividades se describe más adelante:

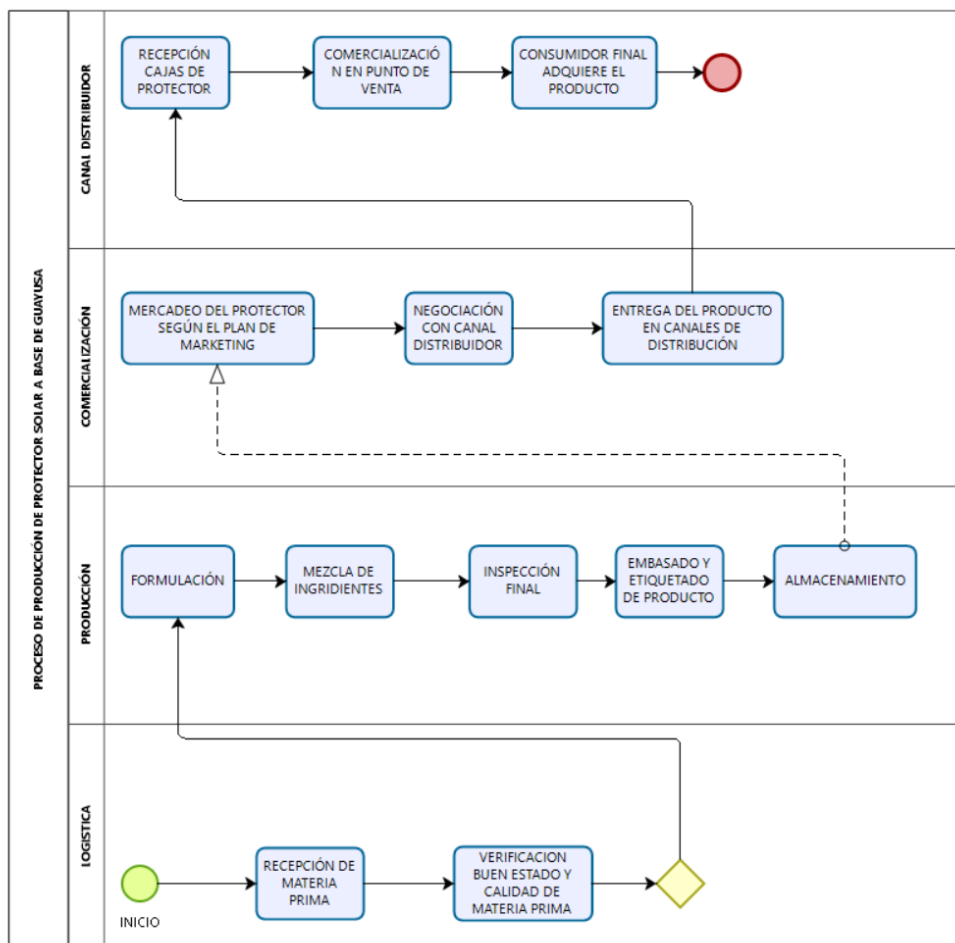


Figura 8. Diagrama de flujo proceso de producción y comercialización

Recepción de la materia prima: se recibe concentrado de guayusa y se procede a verificar la calidad del lote. Además de los siguientes materiales: Óxido de zinc, cera de abeja, aceite de almendras, agua destilada, aceite de vitamina E, aloe Vera.

Formulación: Se pesan todos los ingredientes y se prepara la formulación del producto.

Mezclado: Primero se mezcla el óxido de zinc, el concentrado de guayusa y el agua destilada, una vez que se obtiene una masa consistente, se procede a mezclar el resto de materiales la cera de abeja, aceite de almendras, aceite de vitaminas E y aloe vera, cabe mencionar que se mezclan a una temperatura aproximada de 90°C hasta obtener una mezcla homogénea.

Inspección final: la mezcla homogénea es revisada con el fin de verificar la calidad del producto antes de su envasado.

Envasado y etiquetado: obtenida la mezcla se dosifica y se envasa en presentaciones de 60 mililitros cada uno, se procede a etiquetar el envase con sus respectivas indicaciones que irán en el inserto de información al consumidor.

Almacenamiento: se procede a almacenar el protector solar en cajas que contienen 12 botellas de 60 mililitros cada una de protector solar.

6.2.3 Propiedad, planta y equipo

El detalle de los equipos necesarios para el proceso productivo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 13. Detalle de equipamiento

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Mezclador producto dermatológico	1	21.000,00	21.000
Contenedores acero inoxidable	6	750,00	4.500
Instrumentos de laboratorio	1	7.800,00	7.800
Banda automática de transporte	1	5.800,00	5.800
Envasadora y selladora automática	1	8.050,00	8.050
Banda automática envasado	1	3.900,00	3.900
Balanza digital	1	240,00	240
Equipos acero inoxidable	6	300,00	1.800
Limpiador envases	2	1.380,00	2.760
Horno de esterilización	2	1.890,00	3.780
Codificadora	1	2.900,00	2.900
Activos menores de laboratorio	1	700,00	700
		Total	63.230

El valor de \$ 63.230 necesario para la adquisición de la maquinaria y equipos de producción son financiados mediante el aporte de los accionistas, el cual se detalla en el capítulo del plan financiero.

6.3 Estructura Organizacional

6.3.1 Estructura Legal

Se establece que para la constitución de la empresa se utilice la figura legal de Responsabilidad Limitada, este tipo de compañía contempla el aporte de mínimo dos socios quienes responden hasta el monto de cada aporte individual por las obligaciones sociales que llegare a tener la compañía. Se debe añadir las iniciales Cía. Ltda. de manera que la razón social quedará como GUAYUSACARE CIA. LTDA., además para la constitución de la compañía se debe considerar el artículo 92 de la Ley de Compañías.

La compañía para un funcionamiento adecuado requiere de cumplir con ciertos requisitos y autorizaciones, las mismas que se detallan a continuación:

- “Reserva del nombre GUAYUSA CARE CIA.LTDA. en el portal web de la Superintendencia de Compañías.
- Elevación a escritura pública de la constitución de la compañía.
- Inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil de la ciudad de Quito.
- Obtención el Registro único de Contribuyentes (RUC) en el Servicio de Rentas Internas.
- Obtención de la patente municipal de la compañía en el Municipio de Quito.
- Obtención de los permisos de funcionamiento LUAE en el Municipio de Quito, este permiso incluye el permiso del Cuerpo de Bomberos.
- Permisos y registros sanitarios otorgados por la Agencia Nacional de Regulación y Control Sanitario” (Superintendencia de Compañías, 2018).

6.3.2 Estructura Organizacional

El organigrama se basa en una estructura de tipo horizontal, donde existen tres áreas funcionales que son supervisadas por coordinadores, que es el

encargado de velar por el cumplimiento de los objetivos asignados, el área con mayor número de empleados corresponde a la producción del protector solar, como se muestra en el siguiente organigrama:

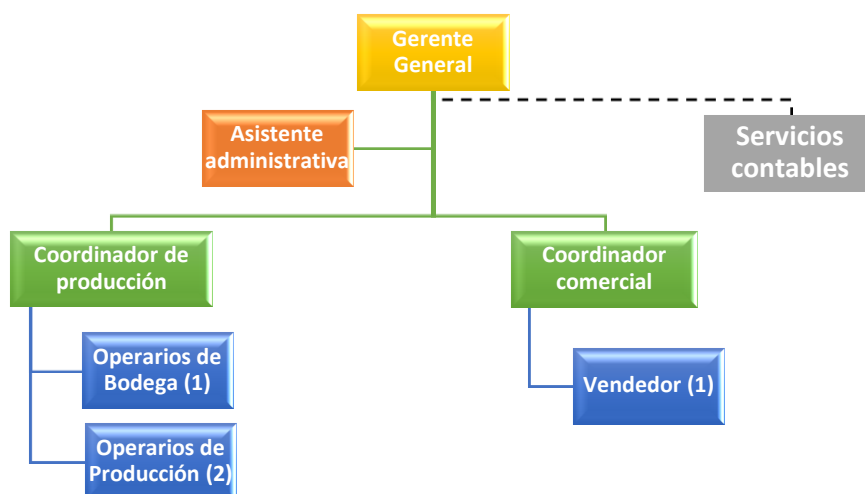


Figura 9. Organigrama

En el año cuatro debido al crecimiento de la demanda se contratará un vendedor, así como un operario de producción, de acuerdo a lo establecido en el capítulo financiero. En base del organigrama expuesto anteriormente se realiza la descripción de funciones del personal que lo integra y del personal que ingresará a partir del año 4, como muestra en el anexo 8. El detalle de los gastos en sueldos y salarios que realizará la empresa correspondiente a la nómina del personal es el siguiente:

Tabla 14. Detalle de gastos en sueldos y salarios

Cargo	Sueldo más beneficios (mensual)
Gerente General	1.719,60
Asistente administrativa	514,77
Coordinador producción	996,70
Coordinador comercial	996,70
Operario de bodega	514,77
Operario de producción	514,77

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos y egresos (costos y gastos) es el punto de partida en la elaboración del plan financiero. El incremento en los precios del protector solar y en la materia prima e insumos que forman parte del producto se establecen en base a la inflación promedio (año 2012 – 2018) de 2,21%, de igual manera se emplea este indicador para el incremento de gastos generales y salarios.

En lo que corresponde al incremento de la cantidad vendida por la empresa se utiliza la tasa de crecimiento promedio de la industria (año 2012 – 2018) que se sitúa en el 1,76%. Debido a que este indicador tiene un valor cercano a cero y no permite un incremento importante en la demanda del protector solar, se establece un indicador de crecimiento de 3,97% (inflación + crecimiento industria) entre el año 1 y 3 y el valor de 1,76% entre el año 4 y 5.

En base a esta información se determina la siguiente proyección:

Tabla 15. Proyección ingresos y egresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	908.475	965.465	1.011.118	1.050.748	1.086.440
Costo materia prima	813.133	848.550	869.237	890.317	893.903
Gastos sueldos	38.773	42.262	43.170	52.222	53.342
Gastos generales	44.743	47.510	48.539	53.694	55.239

Entre el año 1 y el año 5 se obtienen ingresos superiores a los egresos, siendo el año 1 donde existe la menor relación entre estos valores, ya que por cada dólar de ingresos por ventas egresan 90 centavos por materia prima y gastos. En el año 5 esta relación se reduce hasta alcanzar los 83 centavos de egresos por cada dólar, este decrecimiento de los egresos permite a la empresa alcanzar la sustentabilidad financiera en el largo plazo.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial alcanza un valor de \$ 122.610, esta cifra está compuesta por la compra de activos no corrientes que corresponde a maquinaria y equipos por una cifra de \$ 74.305, gastos de constitución de la empresa por una cifra de \$ 4.050 y capital de trabajo inicial por \$ 44.255. La composición de la inversión inicial es acorde a una empresa de manufactura donde el 61% de la inversión inicial corresponde a los activos no corrientes, 36% al capital de trabajo necesario para sustentar el proyecto en su fase inicial y 3% de gastos de constitución.

7.2.2 Estructura de financiamiento

Los accionistas de la empresa deben financiar la inversión inicial en base al uso de fuentes de recursos, en el primer caso corresponde al aporte de los accionistas por un valor de \$ 85.827 que representa el 70% de la inversión inicial y 30% por un crédito bancario por un valor de \$ 36.783. Para el cálculo de la cuota anual se toma en cuenta el plazo de cinco años y tasa de interés de 9,80%., solicitado en la Corporación Financiera Nacional. Esta porción de crédito no afecta el desempeño operativo y financiero de la empresa, ya que el valor pagado por intereses y amortización de capital alcanza el 1,03% de los ingresos anuales.

7.2.3 Capital de trabajo

Como se mencionó anteriormente el capital de trabajo es un importante factor para el sustento del proyecto, ya que genera liquidez en el corto plazo, especialmente en su primera etapa. El valor necesario para cubrir la liquidez es \$ 44.255, que resulta del desfase medido por el flujo de efectivo mensual, este valor se calcula cuando el saldo al final de período del mes 1 alcanza el valor de cero y en el resto de períodos todos sus saldos son positivos.

7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de resultados

En consideración de las proyecciones y financiamiento de la empresa se construye el siguiente estado de resultados:

Tabla 16. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	908.47 5	965.46 5	1.011.11 8	1.050.74 8	1.086.44 0
Costo materia prima	813.13 3	848.55 0	869.237	890.317	893.903
UTILIDAD BRUTA	95.341	116.91 5	141.882	160.431	192.537
Gastos sueldos	38.773	42.262	43.170	52.222	53.342
Gastos generales	44.743	47.510	48.539	53.964	55.236
Gastos de depreciación	2.562	2.562	2.562	906	906
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	9.263	24.581	47.610	53.339	83.053
Gastos de intereses	3.340	2.726	2.048	1.301	477
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	5.923	21.855	45.562	52.038	82.576
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	888	3.278	6.834	7.806	12.386
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	5.034	18.577	38.728	44.232	70.190
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	11.058	17.547
UTILIDAD NETA	5.034	18.577	38.728	33.174	52.642

La utilidad neta del proyecto en el año 1 es \$ 5.034, este valor representa el 0,55% de los ingresos, este margen se amplía hasta alcanzar el 4,85% en el año 5. Este crecimiento permite a la empresa generar utilidad para sus accionistas e incrementar su patrimonio, como se analizará con el estado de situación financiera. Es importante mencionar que en los estados financieros se muestra que la exoneración del impuesto a la renta durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.

7.3.2 Estado de situación financiera

La proyección del estado de situación financiera desde el año 0 – 5 es la siguiente:

Tabla 17. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	122.611	155.065	168.566	201.382	228.312	275.674
Corrientes	44.256	79.272	95.336	130.714	158.550	206.818
Efectivo	44.256	38.574	52.789	86.479	113.047	172.865
Cuentas por Cobrar	-	22.712	24.137	25.445	26.347	27.161
Inventarios	-	7.055	7.194	7.316	7.500	6.792
Inventarios Materia Prima	-	6.316	6.427	6.541	6.656	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	4.615	4.789	4.934	5.000	-
No Corrientes	78.355	75.793	73.230	70.668	69.762	68.856
Propiedad, Planta y Equipo	74.305	74.305	74.305	74.305	74.305	74.305
Depreciación acumulada	-	2.562	5.125	7.687	8.593	9.499
Intangibles	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	36.783	64.203	59.128	53.215	46.972	41.692
Corrientes	-	33.415	34.949	36.323	38.114	41.692
Cuentas por pagar proveedores	-	32.464	33.754	34.814	35.268	35.571
Sueldos por pagar	-	788	788	788	919	919
Impuestos por pagar	-	162	406	721	1.926	5.201
No Corrientes	36.783	30.788	24.179	16.892	8.858	-
Deuda a largo plazo	36.783	30.788	24.179	16.892	8.858	-
PATRIMONIO	85.827	90.862	109.439	148.166	181.341	233.983
Capital	85.827	85.827	85.827	85.827	85.827	85.827
Utilidades retenidas	-	5.034	23.611	62.339	95.513	148.155

Las políticas financieras asumidas por la empresa que se reflejan en el estado contable son:

- Cuentas por cobrar: con el punto de venta se negocia el 70% de las ventas en un plazo hasta 30 días y 30% con un horizonte de pago posterior a 30 días.
- Cuentas por pagar: la negociación con proveedores establece el pago de la materia prima e insumos de contado el 50% de las facturas y hasta 30 días el 50% restante.
- Inventarios: el proceso de producción determina un nivel de inventario de producto terminado y materia prima del 10% de unidades vendidas del mes siguiente.
- Utilidades: acumulación de las utilidades anuales en la cuenta de efectivo para elevar el patrimonio de los accionistas, que se incrementa de \$ 85.827 en el año 0 a \$ 257.699 en el año 5.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 18. Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	313	20.825	40.976	34.603	68.676
Utilidad Neta		5.034	18.577	38.728	33.174	52.642
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.562	2.562	2.562	906	906
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(22.712)	(1.425)	(1.308)	(902)	(814)
- Δ Inventario PT	-	(7.055)	(139)	(123)	(184)	708
- Δ Inventario MP	-	(6.316)	(111)	(113)	(116)	6.656
- Δ Inventario SF		(4.615)	(174)	(144)	(66)	5.000
+ Δ CxP PROVEEDORES		32.464	1.290	1.060	454	303
+ Δ Sueldos por pagar		788	-	-	131	-
+ Δ Impuestos		162	244	315	1.205	3.275
Actividades de Inversión	(78.355)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(78.355)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	122.611		(6.609)	(7.287)	(8.034)	(8.858)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	36.783	30.788	(6.521)	(7.287)	(8.034)	(8.858)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	85.827		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	44.256	(5.682)	14.215	33.689	26.569	59.818
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		44.256	38.574	52.789	86.479	113.047
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	44.256	38.574	52.789	86.479	113.047	172.865

El estado de flujo de efectivo anual muestra el incremento de la cuenta de efectivo, lo cual es un indicador positivo para la salud financiera de la empresa, debido al capital de trabajo inicial.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyecto es el siguiente:

Tabla 19. Flujo de caja proyectado

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(122.610)	44.655	22.060	41.171	36.591	39.810

El saldo del flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1 debido a que la empresa es capaz de generar utilidad desde el inicio de operación y tiene la capacidad de recuperar el capital de trabajo neto.

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja proyecto es el siguiente:

Tabla 20. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(85.827)	36.445	13.644	32.526	27.695	30.636

El saldo del flujo de caja del inversionista es positivo desde el año 1, lo cual indica que la empresa está en capacidad de cubrir la necesidad de financiamiento asumida en el año 0 para la adquisición de maquinaria.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base de los siguientes indicadores de mercado:

Tabla 21. Datos para cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	9,96%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,68
Riesgo País	5,72%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	9,80%

El resultado indica que la tasa WACC tiene un porcentaje de 12,39% y tasa CAPM de 15,02%.

7.4.3 Criterios de valoración

La aplicación de los criterios de valoración determina los siguientes resultados:

Tabla 22. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$8.722		VAN	\$8.585	
PRI	3,25	AÑOS	PRI	3,17	AÑOS
TIR	15,24%		TIR	19,20%	

- Valor actual neto: este indicador determina que los flujos de caja del proyecto e inversionista son capaces de recuperar la inversión inicial, adicionalmente generan un valor entre \$ 8.722 y \$ 8.585, según el escenario de evaluación. Este aspecto concluye que el proyecto es viable desde el punto de vista de la recuperación de la inversión.
- Tasa interna de retorno: este indicador se ubica entre 15,24% y 19,20%, este porcentaje es superior a la tasa de descuento, por tanto, representa un costo de oportunidad superior al mercado para los inversionistas.
- Período de recuperación inversión: el tiempo que los flujos recuperan la inversión inicial está en un rango entre 3,12 y 3,28 años.

7.5 Índices financieros

El comparativo de los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 23. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	2,37	2,73	3,60	4,16	4,96	1,50
Prueba acida	1,83	2,20	3,08	3,66	4,80	1,05
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	70,66%	54,03%	35,92%	25,90%	17,82%	62%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	12,0	13,2	14,3	15,1	15,8	4,33
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	10,49%	12,11%	14,03%	15,27%	17,72%	52,00%
MARGEN OPERACIONAL	1,02%	2,55%	4,71%	5,08%	7,64%	4,59%
MARGEN NETO	0,55%	1,92%	3,83%	3,16%	4,85%	4,08%

El comparativo con la industria muestra que existe una mejor posición de liquidez para la empresa desde el año 1 hasta el año 5, esto se debe a la acumulación de utilidades; en el caso de la rotación de activos la empresa muestra mayor eficiencia el uso de los activos y la rentabilidad de la industria es superior en los años 1 y 2 con relación a la empresa.

8. CONCLUSIONES GENERALES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el plan de negocios, se puede confirmar que existe un mercado objetivo que demanda un producto dermatológico con ingredientes naturales que sirva para proteger su piel de los rayos ultravioletas; en base a esta información se construyeron proyecciones financieras que concluyen que la idea de negocio es factible de realizar y por tanto recomiendan su puesta en marcha considerando los contenidos del presente documento.

El análisis de los factores del entorno externo permite concluir que existe una mayor incidencia de las oportunidades sobre las amenazas encontradas en el mencionado análisis, es por ello que la calificación de la matriz EFE es favorable a los factores relacionados con la tendencia del consumidor a usar productos naturales y a la protección que deben tener las personas para minimizar el riesgo de contraer cáncer de piel.

Las necesidades del consumidor tienen una alta relación con lo investigado en el análisis del entorno, porque muestran que existe una tendencia al uso frecuente de protector solar y que existe una disposición para el uso de productos dermatológicos naturales. La información del consumidor permitió concluir que el canal adecuado para la distribución lo representan las cadenas de supermercados y farmacias del país.

El desarrollo de la oportunidad de negocio está enfocado en criterios fundamentados por el análisis del entorno y el comportamiento del cliente, de esta manera se construye una sinergia entre las oportunidades que ofrecen la disposición y el trabajo coordinado con los proveedores y las necesidades del cliente relacionadas con el cuidado de su piel. Como aspecto diferenciador de su competencia, el proyecto plantea la certificación de comercio justo con sus proveedores como sello de responsabilidad social.

La estructura del plan de marketing se alinea a los factores encontrados en la oportunidad de negocio, por ello, se plantea como estrategia general, la

diferenciación en base a la asociatividad que se busca con los proveedores y el canal de distribución. Fruto de este trabajo mancomunado se puede ofertar un producto de calidad para satisfacer la necesidad del consumidor.

La estructura organizacional está liderada por la gerencia general, que establece las políticas y objetivos empresariales en base del uso del cuadro de mando integral para construir indicadores de seguimiento y evaluación del desempeño de la empresa a nivel operativo, comercial y financiero. El área con mayor número de empleados es producción, donde se concentran las actividades que generan valor a la empresa.

El plan financiero de la empresa tiene resultados alentadores en el horizonte de proyección de 5 años, puesto que se obtiene utilidad desde el año 1, por un valor de \$ 5.034 y crece hasta \$ 52.642 en el año 5, debido a la intensificación en la producción y las tareas comerciales. Como consecuencia de este crecimiento sostenido, la valoración del proyecto determina la recuperación de la inversión inicial debido a que existe un valor actual superior a cero y la obtención de rentabilidad para los accionistas que es superior al costo de oportunidad en el uso del dinero.

REFERENCIAS

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (2014). *www.anmat.gov.ar*. Obtenido de *www.anmat.gov.ar*: http://www.anmat.gov.ar/consumidores/cosmeticos/Protectores_Solares.pdf
- Banco Central del Ecuador. (28 de septiembre de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de Boletín Económico BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1126-la-economia-ecuatoriana-crecio-09-en-el-segundo-trimestre-de-2018>
- Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2018). *Situación del E Commerce en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cece.ec/>
- Carpintero, N., & Salazar, E. (2014). *Evaluación del efecto anticelulítico de la guayusa*. Quito: UPS.
- Corporación La Favorita. (2018). *www.cfavorita.ec*. Obtenido de *www.cfavorita.ec*: <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>
- Díaz, A. (2015). *Análisis del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones de compra de productos cosméticos*. Quito: PUCE.
- Fybeca. (25 de enero de 2019). *www.fybeca.com*. Obtenido de *www.fybeca.com*: <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/pages/search-results.jsf?cat=-1&q=bronceador&s=0&pp=25&ds=n>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua*. Quito: INEC. Obtenido de *www.ecuadorencifras.gob.ec*: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

- Laboratorios Rene Chardon. (2019). *www.renechardon.com*. Obtenido de www.renechardon.com: <http://www.renechardon.com/ec/>
- MAGAP. (2018). *La política agropecuaria ecuatoriana*. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Salud Pública. (2017). *Estrategia Nacional para la Atención Integral del Cáncer en el Ecuador*. Quito: MSP. Obtenido de https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnn/archivos/ac_0059_2017.pdf
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2018). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de www.observatoriotic.mintel.gob.ec - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- Secretaría de Ambiente. (22 de octubre de 2018). *www.quitoinforma.gob.ec*. Obtenido de www.quitoinforma.gob.ec: <http://www.quitoinforma.gob.ec/2018/10/22/municipio-monitoreo-permanente-la-radiacion-uv-en-quito/>
- Servicios de Rentas Internas. (8 de Enero de 2018). *Ley para la Reactivación Económica*. Obtenido de Boletín de Prensa - Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/fdae7e7b-e112-4334-bbef-d078eb0b5eee/BOLET%3%8DN%20002%20NUEVOS%20BENEFICIOS%20TRIBUTARIOS%20CON%20LA%20LEY%20PARA%20LA%20REACTIVACI%3%93N%20DE%20LA%20ECONOM%3%8DA.pdf>
- Sociedad Americana del Cáncer. (2016). *www.cancer.org*. Obtenido de www.cancer.org: <https://www.cancer.org/es/cancer/cancer-de-piel/prevencion-y-deteccion-temprana/que-es-la-radiacion-de-luz-ultravioleta.html>
- Yanbal Ecuador. (2019). *www.yanbal.com/ec*. Obtenido de www.yanbal.com/ec: <https://www.yanbal.com/ec>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de congruencia

HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	PREGUNTA ENCUESTA	COMPROBACION DE HIPOTESIS	RESULTADO OBTENIDO
Las personas con mayor edad prefieren utilizar un protector solar con mayor factor de protección	Determinar la importancia que asignan al factor de protección de acuerdo a la edad del consumidor	Edad	Rango de edad del encuestado	Hipótesis no comprobada	Las personas asignan mayor importancia al factor de protección sin tomar en cuenta su edad
		Atributos del protector solar	Cuál es el atributo más importante para usted en un protector solar		
La mayoría de mujeres prefieren un protector solar con color, a diferencia de los hombres que prefieren un protector blanco o sin color.	Determinar la importancia que asignan los consumidores de acuerdo al color del protector solar	Género	Género del encuestado	Hipótesis no comprobada	El 17% de las mujeres asignan importancia al protector solar con color, mientras que el 31% de los hombres le asignan importancia
		Atributos del protector solar	Cuál es el atributo más importante para usted en un protector solar		
La tendencia en general es utilizar productos naturales, aunque existen personas que aún compran productos con químicos.	Investigar la importancia del uso de productos naturales en el consumidor de protector solar	Componentes del protector solar	Cuál es el nivel de importancia que usted asigna a un protector solar elaborado con una planta medicinal	Hipótesis comprobada	El 74% de los encuestados opinan que es importante el uso de productos naturales
Las mujeres utilizan el protector solar con mayor frecuencia que los hombres	Conocer si las mujeres tienen una mayor frecuencia de uso del protector solar	Frecuencia de uso	Cuál es la frecuencia de uso del protector solar	Hipótesis comprobada	Las mujeres utilizan el protector solar con mayor frecuencia que los hombres. El 40% de los hombres utilizan protector solar menos de una vez al día y el 65% de las mujeres utilizan protector solar una vez al día
Las mujeres tienden a comprar una marca específica de protector solar, mientras que para los hombres la marca no importa a la hora de comprar.	Investigar la preferencia de marca de protector solar según el género del consumidor	Marcas de protector solar	Señale las marcas de protector solar que usted conoce	Hipótesis comprobada	Las mujeres compran marcas específicas como Umbrella y Suncare
Los encuestados aceptan un precio entre 20 y 30 dólares	Determinar el rango de precio óptimo para el protector solar a base	Precio del producto	A qué precio dentro del rango de \$ 15 - \$ 40 lo considera muy barato	Hipótesis comprobada	El rango de precios aceptado por los encuestados se ubica entre \$ 20 y \$ 22

HIPÓTESIS	OBJETIVO	VARIABLES	PREGUNTA ENCUESTA	COMPROBACION DE HIPOTESIS	RESULTADO OBTENIDO
	de guayusa		A qué precio dentro del rango de \$ 15 - \$ 40 lo considera barato		
			A qué precio dentro del rango de \$ 15 - \$ 40 lo considera caro		
			A qué precio dentro del rango de \$ 15 - \$ 40 lo considera muy caro		
La mayoría de encuestados compra su protector solar en las farmacias.	Conocer el lugar de compra del consumidor de protector solar	Lugar de compra habitual	Donde compra regularmente su protector solar	Hipótesis comprobada	El 82% de los encuestados compra su protector solar en farmacias
Los encuestados prefieren las farmacias y supermercados para la adquisición de protectores solares.	Conocer el lugar de compra que se ajusta a las necesidades del consumidor de protector solar	Lugar de compra preferido	En qué lugar le gustaría comprar un protector solar	Hipótesis comprobada	El 74% de los encuestados indica que prefiere comprar su protector solar en farmacias
El medio que causa mayor impacto para promocionar el producto es a través de las redes sociales	Investigar cual es el medio de mayor impacto para promocionar el protector solar	Promoción y descuento	A través de qué medios recibe información y/o promoción sobre productos dermatológicos	Hipótesis comprobada	El 64% de los encuestados afirman que las redes sociales es el medio de comunicación con mayor impacto
Los encuestados no conocen los beneficios de la guayusa como planta medicinal	Descubrir si los consumidores conocen los beneficios de la guayusa como planta medicinal	Beneficios de la guayusa	Conoce los beneficios que brinda la guayusa	Hipótesis comprobada	El 73% de los encuestados no conocen los beneficios de la guayusa
El 50% de los encuestados estarían dispuestos a comprar un protector solar a base de guayusa	Conocer la disposición de compra de un protector solar a base de guayusa	Adquisición del producto	Que tan probable es que usted adquiriera un protector solar elaborado a base de guayusa.	Hipótesis comprobada	El 84% de los encuestados están dispuestos a comprar el producto

Anexo 2. Grupo focal

1. ¿Cuáles son los atributos que debe tener un protector solar?
 - Los participantes indicaron que prefieren que sea en spray, que tenga color, que sea de textura líquida, y de secado rápido.
2. ¿Le parece importante que un protector solar tenga como componente principal una planta medicinal?
 - Les parece atractivo que tenga componentes naturales, en este caso que sea de una planta medicinal.
 - Adicional que esta planta puede incentivar el crecimiento de la producción nacional.
 - Los demás prefieren algo que ya está probado químicamente que funciona.
3. ¿Cuál es la frecuencia de uso de protector solar?
 - Solo un participante del grupo no utiliza el protector solar a diario, los demás participantes lo utilizan tres veces al día.
4. ¿Cuáles son las marcas más conocidas de protector solar?

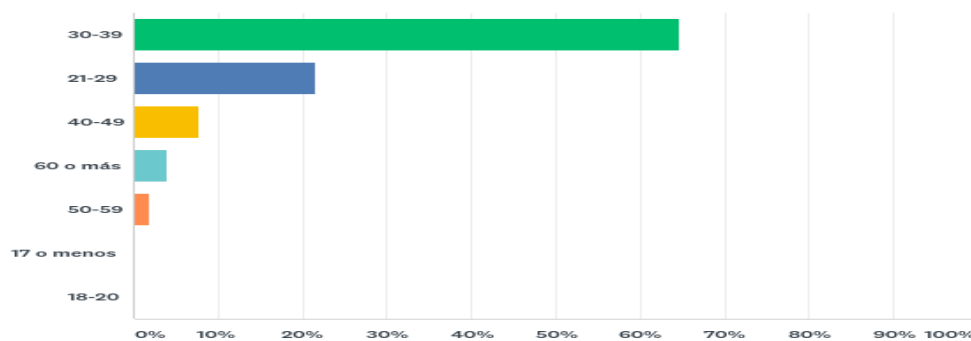
Según los participantes del Focus Group, las principales marcas de protector solar son:

- Avene
 - SunCare
 - Roche
 - Hawaiian Tropic
 - Bioderm
5. ¿Cuál es el rango de precios aceptable para el protector solar?
 - El rango de precios oscila entre 20 y 30 dólares.
 - Una participante utiliza un protector especial para actividades físicas, paga hasta 50 dólares por este tipo de protector.
 6. ¿Dónde es el lugar de compra habitual del protector solar?
 - La mayoría de los participantes prefiere comprar en las farmacias y supermercados, una persona la compra en las gasolineras cuando sale de viaje.

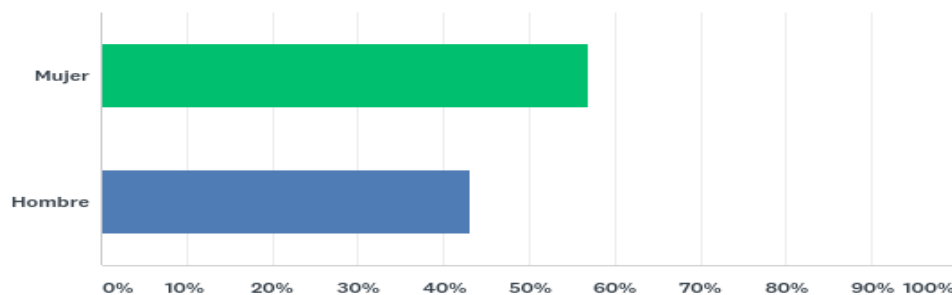
7. ¿En qué lugar le gustaría comprar el protector solar a los participantes del grupo focal?
- De preferencia en farmacias, hoteles para vacacionar y un reducido número de participantes nos indicó que quisiera tener en la tienda más cercana.
8. ¿Cuál es el medio de promoción utilizado para recibir promociones y descuentos en protectores solares?
- La mayoría coincidió que los Dermatólogos son los primeros que instan a la compra, eventos al aire libre (impulsadoras), y redes sociales (influencers).
9. ¿Cuál es el medio de comunicación con mayor frecuencia de uso?
- El primer medio de comunicación es boca a boca, seguido por las Redes Sociales, radio y la televisión

Anexo 3. Gráficos de la encuesta

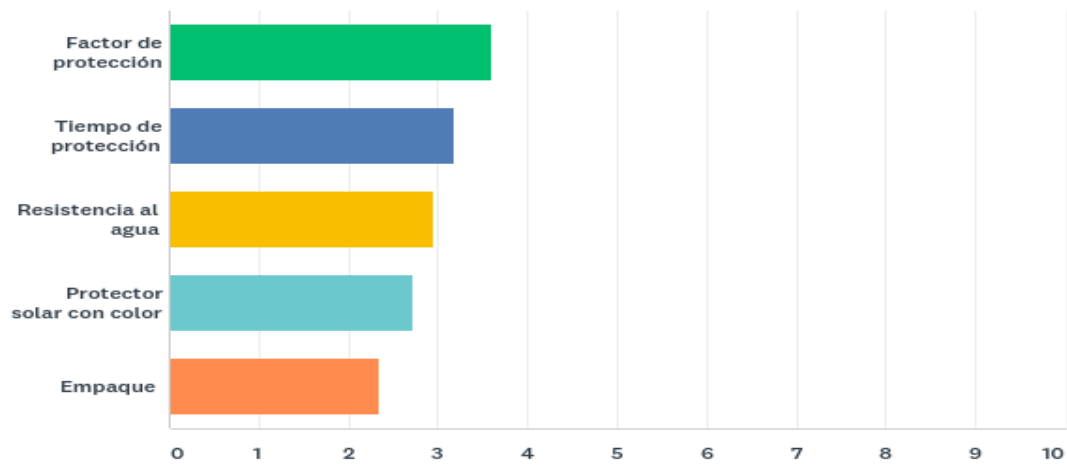
1. Rango de edad del encuestado



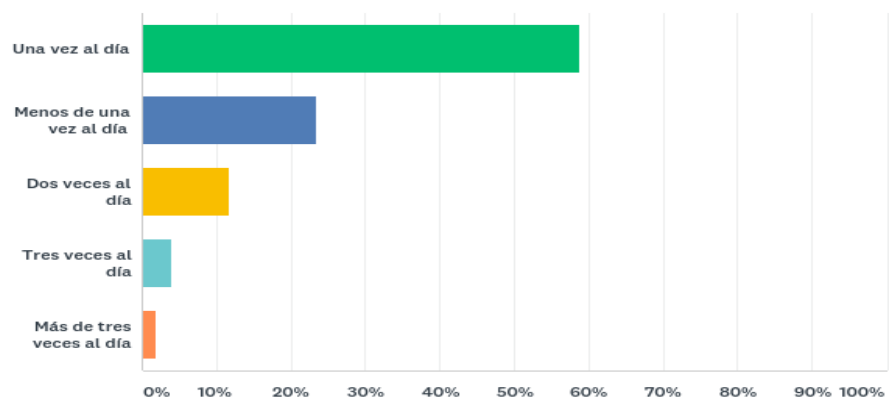
2. Género



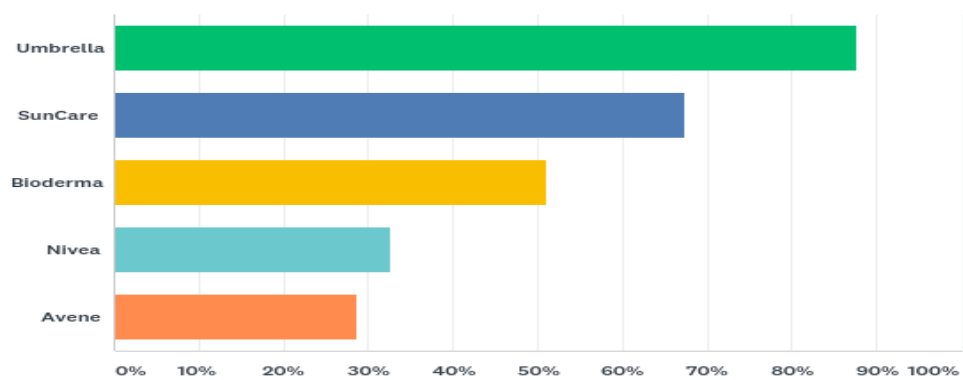
3. Cuál es el atributo más importante para usted en un protector solar



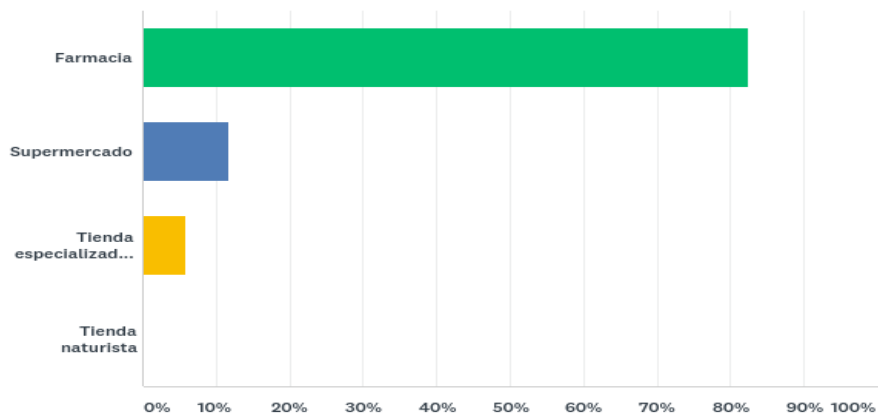
5. Cuál es la frecuencia de uso del protector solar



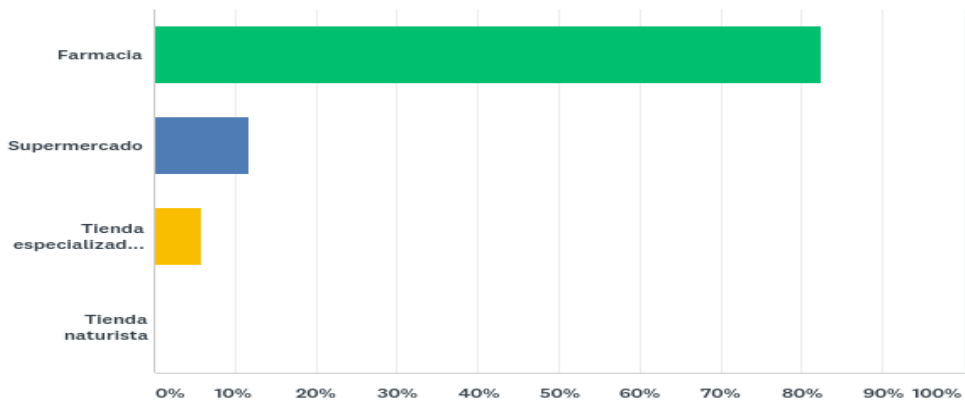
6. Señale las marcas de protector solar que usted conoce



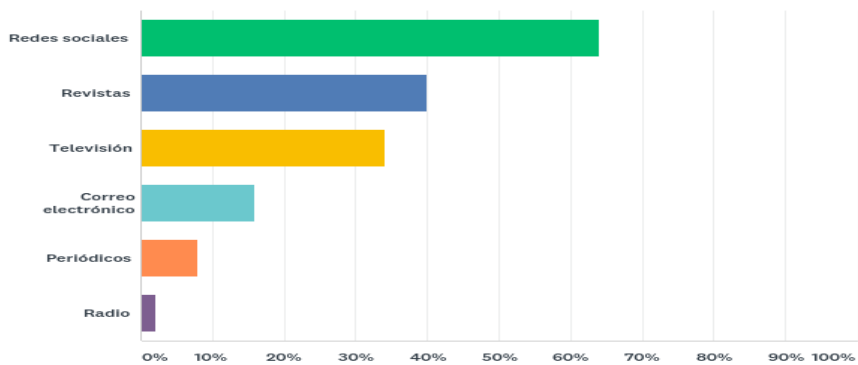
7. Donde compra regularmente su protector solar



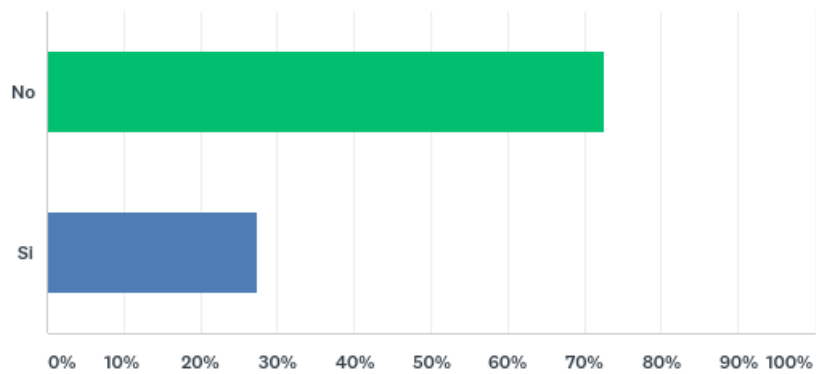
8. En qué lugar le gustaría comprar un protector solar



9. A través de qué medios recibe información y/o promoción sobre productos dermatológicos



10. Conoce los beneficios que brinda la guayusa



Anexo 4. Matriz de correlación

	¿Cuál es tu grupo de edad?	¿Cuál es su género?	¿Cuál es el atributo que usted valora más en un protector solar?					¿Que tan importante es su frecuencia de las marcas de protector solar que usted consume?					¿Dónde adquiere?	¿En qué lugar le aplica?	¿A través de qué medios recibe información o promoción sobre productos para el cuidado de su piel?					¿Conoce usted?	¿Que tan probado?			
	Response	Response	Factor de protección	Factor solar con campo de protección	Resistencia al agua	Empaque	Response	Response	Umbrella	SunCare	Avene	Bioderma	Nivea	Response	Response	Redes sociales	Correo electrónico	Revistas	Periódicos	Radio	Televisión	Response	Response	
Response	1,0000																							
Response	-0,1194	1,0000																						
Factor de protección	0,0008	-0,1395	1,0000																					
Protector solar con campo de protección	-0,2951	0,0110	-0,0913	1,0000																				
Tiempo de protección	-0,1126	-0,0996	0,0809	0,0964	1,0000																			
Resistencia al agua	-0,2683	0,0303	-0,1759	0,2430	0,1199	1,0000																		
Empaque	-0,0904	-0,3355	-0,3334	0,3355	0,1114	0,2051	1,0000																	
Response	0,2889	0,1894	0,1047	0,0285	-0,2085	-0,1782	0,0452	1,0000																
Response	-0,1572	0,3071	-0,1226	-0,0017	-0,0954	0,2648	0,0350	0,0460	1,0000															
Umbrella	0,0732	-0,0491	-0,0142	-0,0132	-0,0653	-0,0652	0,1085	-0,0754	0,0191	1,0000														
SunCare	0,1134	-0,1462	-0,0243	0,0945	0,0925	-0,0987	0,2370	-0,1055	-0,0600	0,1327	1,0000													
Avene	-0,0142	0,2696	-0,0535	0,0487	0,3327	0,1621	0,0707	-0,1705	0,0224	0,0237	0,2704	1,0000												
Bioderma	-0,2529	0,2997	-0,0336	0,3793	0,1436	0,1791	0,0879	-0,1558	0,1339	0,0994	0,2317	0,4515	1,0000											
Nivea	0,0837	0,0770	0,1878	-0,0023	0,1638	0,1288	0,0175	-0,0763	-0,1733	0,0592	0,3225	0,4363	0,2669	1,0000										
Response	-0,0521	0,0128	-0,0462	-0,0161	0,1646	0,0200	-0,0387	0,1168	-0,1816	-0,1105	0,0929	-0,0237	0,0804	0,0957	1,0000									
Response	-0,0129	0,1654	-0,2287	0,0227	0,0599	0,1229	0,1315	0,2139	-0,1157	-0,1992	0,0791	0,1941	0,0110	0,0526	0,6409	1,0000								
Redes sociales	-0,3633	0,2296	-0,0027	0,0177	0,0430	0,1962	-0,1015	-0,1464	-0,0117	0,0022	0,1098	0,2014	0,1066	0,1714	0,2580	0,1840	1,0000							
Correo electrónico	0,0534	0,0491	0,0444	0,2477	0,0225	0,1670	-0,1683	0,0134	0,3465	0,0378	0,0929	-0,0237	0,1163	-0,0592	-0,1860	-0,2425	-0,0022	1,0000						
Revistas	0,2645	0,0509	-0,0859	0,0792	-0,4099	-0,1819	0,1433	0,3716	0,0552	0,3465	0,1730	-0,0441	0,0961	-0,0238	-0,1992	-0,1226	-0,2948	-0,0152	1,0000					
Periódicos	0,0789	-0,1877	0,0912	-0,0505	-0,0070	0,0441	-0,0532	0,1349	-0,0129	0,1258	0,2155	-0,0160	-0,1402	0,1171	0,0079	-0,0146	0,2248	0,0747	0,2138	1,0000				
Radio	-0,0033	0,1232	0,2421	0,1101	-0,0034	0,0436	-0,1631	0,1468	0,1536	0,0610	0,1044	0,2299	0,1442	0,2092	-0,0610	-0,0795	0,1090	0,3279	0,1761	0,4848	1,0000			
Televisión	-0,0651	-0,2240	-0,1164	0,1885	0,0843	-0,0960	0,2692	0,2074	-0,0313	0,0762	0,1741	0,1243	-0,0277	-0,0299	-0,0762	0,0284	-0,1434	0,0381	0,1136	0,2579	0,2000	1,0000		
Response	0,0142	-0,1809	0,0043	-0,0726	-0,1991	-0,1621	-0,1195	0,0188	-0,2210	-0,1445	-0,1785	-0,5077	-0,3636	-0,5310	0,0237	-0,1941	-0,0196	0,0237	-0,1359	0,0160	-0,2299	0,0621	1,0000	
Response	-0,2577	0,0098	-0,0468	0,2044	0,2407	0,3201	0,3878	0,1605	0,2378	0,0667	0,0495	0,1820	0,1577	0,0287	0,1034	0,2297	0,1191	-0,0667	0,0658	0,0699	0,2011	0,3498	-0,3206	1,0000

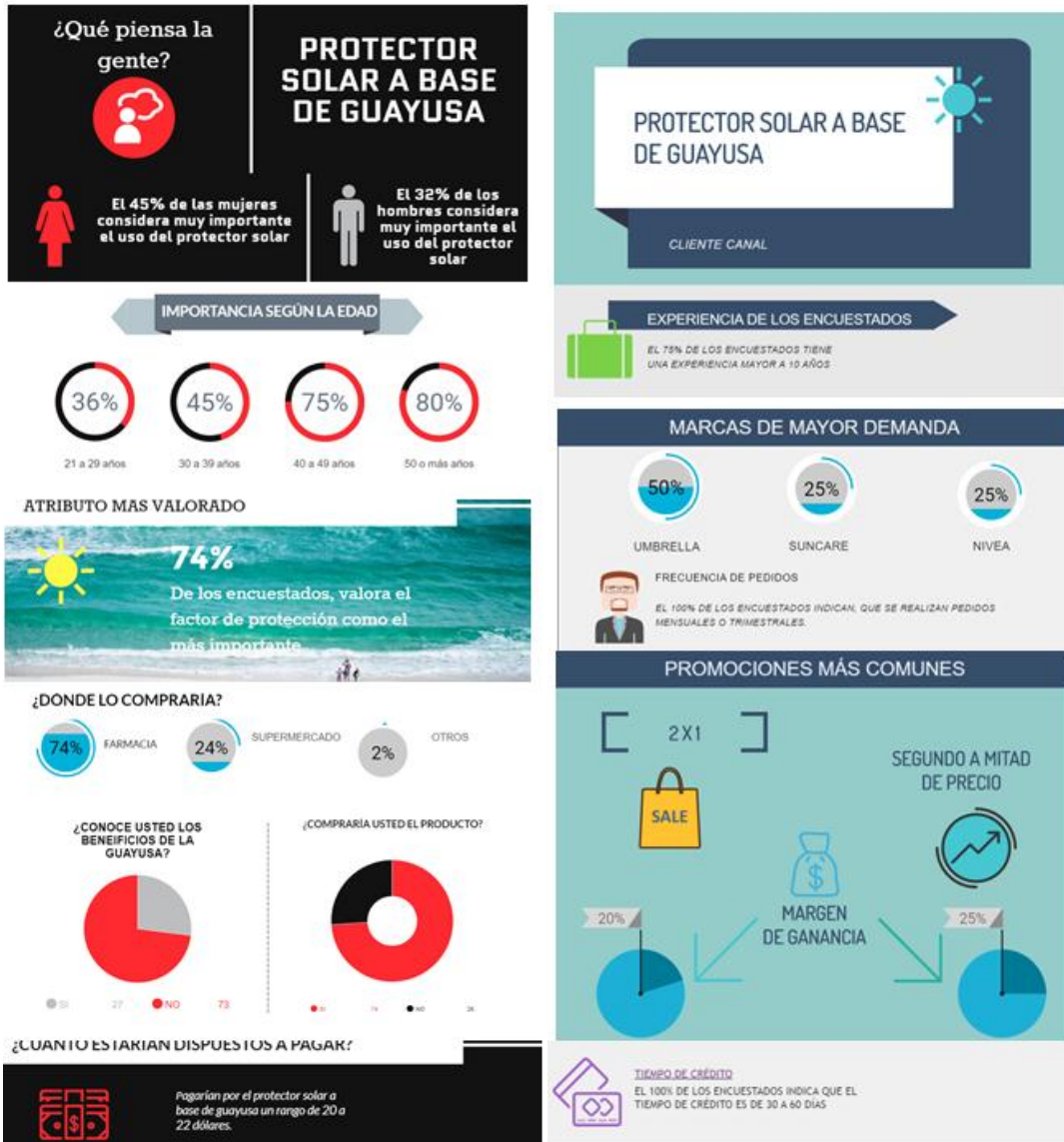
Anexo 5. Tablas de contingencia

¿Qué tan importante es para usted que un protector solar sea a base de un producto natural? - Edad	Importante	Muy importante	Nada importante	Poco importante	Total general
21-29	36,36%	18,18%	9,09%	36,36%	100,00%
30-39	30,30%	45,45%	3,03%	21,21%	100,00%
40-49	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	100,00%
50-59	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
60 o más	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%

¿Qué tan importante es para usted que un protector solar sea a base de un producto natural? - Género	Importante	Muy importante	Nada importante	Poco importante	Total general
Hombre	36,36%	31,82%	9,09%	22,73%	100,00%
Mujer	34,48%	44,83%	0,00%	20,69%	100,00%

Probabilidad adquirir el protector solar a base de guayusa - Edad	Muy probable	Poco probable	Probable	Nada Probable	Total general
21-29	36,36%	9,09%	54,55%	0,00%	100,00%
30-39	27,27%	15,15%	57,58%	0,00%	100,00%
40-49	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
50-59	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%
60 o más	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	100,00%

Anexo 6. Infografía análisis del cliente



Anexo 7. Datos expertos

Experto 1	Experto 2	Experto 3
Pamela Toapanta	Paola Guevara	Carolina Valenzuela
30 años	40 años	37 años
Ingeniera Química	Dermatóloga	Ingeniera Marketing
Superior	Superior	Superior
Universidad Central del Ecuador	Universidad Central del Ecuador	Universidad Tecnológica Equinoccial
Laboratorios Rene Chardon	Hospital Pablo Arturo Suarez	Corporación GPF
30 minutos	20 minutos	15 minutos

Anexo 8. Funciones del personal

Área	Funciones	Perfil	Sueldo
Gerente General	La función principal del Gerente General es la de administrar, dirigir y velar por el buen funcionamiento de la empresa, establecer las directrices, políticas y los objetivos mediante los cuales colaboradores y directivos se guíen y cumplan con estas disposiciones, el Gerente representará legal y judicialmente a la empresa. Gestiona los recursos financieros, humanos y administrativos de la empresa, selecciona y contrata personal, pago de nómina, pagos a terceros, supervisa el personal, contacto con bancos y organismos de control.	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines Experiencia de 5 años en cargos similares, deseable maestría en Gerencia empresarial	\$ 1.400,00
Asistente administrativa	Soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa, atención telefónica, maneja la información y correspondencia interna.	Cursando estudios universitarios en Administración de empresas o carreras afines. Experiencia de 2 años en puestos similares	\$ 400,00
Coordinador de producción	Manejo de la operatividad de la empresa, supervisar y controla la producción, control de calidad del producto final, supervisa a los operarios, negocia con proveedores, encargado del abastecimiento de la materia prima y la logística de entrega del producto a los diferentes canales de distribución.	Título tercer nivel en Ingeniería Logística. Experiencia de 2 años en posiciones similares	\$800,00

Área	Funciones	Perfil	Sueldo
Operario Bodega	Recepción de la materia prima e insumos y verificación del buen estado y la calidad de todo lo recibido, almacenamiento y control de inventario del producto final y de la materia prima.	Bachiller, no necesaria experiencia en el área	\$400,00
Operario Producción	Manejo del proceso de producción, encargados de mantener los equipos en buen funcionamiento, inventario de producto final, despacho del producto según instrucciones del Coordinador de producción.	Bachiller, experiencia de 1 año en cargos similares	\$400,00
Coordinador Comercial	Encargado de la gestión comercial de la empresa, gestiona los convenios con los canales de distribución, establecer las estrategias de comercialización, cumplir con el plan de ventas y metas propuestas, seguimiento a los canales de distribución, plan de mercadeo.	Título en Marketing o Administración de Comercial. Experiencia de 2 años en cargos similares	\$800,00
Vendedor	Encargado de las ventas de la empresa, visitas a los supermercados y farmacias para promocionar el producto, toma de pedidos y conjuntamente con el coordinador comercial y de producción realizar los despachos a los canales de distribución.	Cursando estudios superiores en administración de empresas, experiencia de 2 años en cargos similares	\$500,00

Anexo 9. Análisis de precios Van Westendorp

