



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE  
PROTECTOR SOLAR CON PROPIEDADES DE REPELENTE PARA EL  
SEGMENTO MEDIO TÍPICO Y MEDIO BAJO EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

MACARENA BELÉN COLINA YÁNEZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE  
PROTECTOR SOLAR CON PROPIEDADES DE REPELENTE PARA EL  
SEGMENTO MEDIO TÍPICO Y MEDIO BAJO EN LA CIUDAD DE QUITO

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciada en Marketing”

Profesor Guía

José Navarrete Martínez

Autora

Macarena Belén Colina Yáñez

Año

2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para producción y distribución de protector solar con propiedades de repelente para el segmento medio típico y medio bajo en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Macarena Belén Colina Yáñez, en el semestre 2020-10, 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".

---

Ing. José Navarrete Martínez

C.I. 1714316500

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para producción y distribución de protector solar con propiedades de repelente para el segmento medio típico y medio bajo en la ciudad de Quito, del estudiante Macarena Belén Colina Yáñez en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Ing. LASCANO LOZADA DIANA CAROLINA

C.I. 1803794138

## **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”

---

Macarena Belén Colina Yáñez

C.I. 0604183848

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres por su apoyo incondicional durante mi carrera universitaria, a mi hermana que estuvo a mi lado siempre compartiendo los buenos y difíciles momentos, a mis maestros que con su conocimiento fomentaron el deseo de ir siempre más allá de mis propios límites.

No ha sido fácil pero la perseverancia y el gran deseo de superación me dieron suficiente fortaleza por lo que agradezco a Dios quien siempre ha guiado mis pasos acompañándome en todos los instantes que he estado lejos de mi familia.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres quienes han estado a mi lado a lo largo de mi carrera incondicionalmente y a mi hermana por ser siempre un ejemplo a seguir.

## RESUMEN

El Ecuador es un país expuesto a un nivel de radiación solar muy alta por lo cual existen casos de patologías dermatológicas que pueden derivar en cáncer. Además, por su diversidad de climas tropicales existen variedades de mosquitos que pueden transmitir enfermedades graves que pueden ocasionar la muerte.

Por esta razón nace la necesidad de crear un producto económico, SUNSHINE LOVERS, con doble beneficio, destinado a los habitantes de Quito de un nivel socio económico medio típico y bajo entre 20-65 años cuyo objetivo es evitar contraer enfermedades dermatológicas (protección UV) y tropicales (repelente contra insectos).

Para esto se realizó un estudio de variables externas mediante PEST y Porter con las cuales se determinó que dichos factores en su mayoría son favorables y que la industria está respondiendo adecuadamente a las oportunidades.

A su vez, se efectuó un estudio al consumidor tanto exploratorio como descriptivo para asegurar su aceptación. Los resultados mostraron que el 68,5% de los usuarios están dispuestos a adquirir un producto que ofrezca doble protección y demás atributos ofrecidos, respaldados por el beneficio de la comodidad y un precio de USD12, menor que el de la competencia.

También se realizó un plan de marketing para definir estrategias y propuesta de valor para el consumidor, además se definió la filosofía de la empresa a través de su misión, visión y objetivos.

Para concluir, se realizó un análisis financiero con el cual se demostró que el proyecto es rentable por lo que su producción y comercialización en la ciudad de Quito es viable.

## **ABSTRACT**

Ecuador is a country that is exposed to a high level of solar radiation, for this reason there are several cases of dermatological pathologies that can lead to cancer. In addition, due to its tropical ecosystems, an important vector found through a variety of mosquitoes that is widespread in these areas may transmit serious diseases or may even cause death.

For this reason, there is a need for an accessible product, SUNSHINE LOVERS, which offers a double benefit for the middle and low socio economic levels with ages from 20 to 65 years old found in Quito, whose objective is to avoid dermatological and tropical diseases.

The previous said, the researcher conducted a study that included several external variables which were analyzed through PEST and Porter methodologies. Proving that these factors are mostly favorable showing that this industry is adequately responding to the opportunities available.

For this reason, the author performed a consumer study with exploratory and descriptive approaches to ensure acceptance. The results showed that 68.5% of users are willing to purchase a product that offers double protection, in addition to the benefit of handiness with a price of 12 USD, which is less than the competition.

A marketing plan was also created in order to define proper strategies and a value proposition for the consumer. The findings aimed to sustain the company's philosophy through its mission, vision and objectives.

To conclude, a financial analysis was carried out proving that the project is profitable, so its production and commercialization in the city of Quito is feasible.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1.1 OBJETIVO GENERAL .....	1
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	2
2.1 CLASIFICACIÓN INDUST. INTERNACIONAL UNIFORME ....	2
2.2 ANALISIS PEST .....	3
2.3 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER .....	8
2.3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)...	8
2.3.2 AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS (MEDIA).....	9
2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (MEDIA) .....	9
2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CONSUMIDOR (ALTA) .....	10
2.3.5 INTENSIDAD DE RIVALIDAD (MEDIA) .....	10
2.4 ANÁLISIS: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	11
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	13
3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
3.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	14
3.1.2 OBJETIVO GENERAL .....	14
3.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3.1.4 HIPÓTESIS .....	14
3.2 SEGMENTO DE CLIENTES.....	15
3.2.1 METODOLGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	16
3.2.2 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA.....	16

3.2.3	INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA.....	18
3.2.4	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	19
3.2.5	CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	20
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
5.	PLAN DE MARKETING.....	23
5.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	23
5.1.1	MERCADO OBJETIVO .....	23
5.1.2	PROPUESTA DE VALOR .....	26
5.2	MEZCLA DE MARKETING .....	27
5.2.1	PRODUCTO.....	27
5.2.1.1	DESCRIPCIÓN Y ATRIBUTOS.....	27
5.2.1.2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO .....	28
5.2.1.3	BRANDING .....	29
5.2.2	PRECIO:.....	32
5.2.2.1	ESTRATEGIA DE ENTRADA.....	33
5.2.2.2	ESTRATEGIA DE AJUSTE .....	33
5.2.2.3	COSTO DE VENTA .....	33
5.2.3	PLAZA.....	33
5.2.3.1	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN.....	34
5.2.3.1	CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....	34
5.2.4	PROMOCIÓN.....	34
5.2.4.1	ESTRATEGIA .....	35
5.2.4.2	PUBLICIDAD.....	35
5.2.4.3	PROMOCIÓN DE VENTAS.....	36
5.2.4.4	RELACIONES PÚBLICAS.....	36
5.2.4.5	FUERZA DE VENTAS.....	37

5.2.4.6	MARKETING DIRECTO .....	37
<b>6.</b>	<b>PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>
6.1	Misión, visión y objetivos.....	37
6.2	Plan de Operaciones .....	38
6.2.1	Procesos para el correcto funcionamiento de la empresa.....	38
6.2.1.1	Mapa de procesos .....	38
6.2.1.2	Cadena de valor .....	39
6.2.1.3	Ciclo de procesos .....	40
6.2.1.4	Análisis de tiempos.....	41
6.2.1.5	Infraestructura .....	42
6.3	Estructura Organizacional.....	42
6.3.1	Estructura legal.....	42
6.3.2	Diseño Organizacional .....	43
6.3.2	Organigrama .....	43
6.3.3	Descripción de actividades.....	43
6.3.4	Sueldos presupuestados .....	44
<b>7.</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>45</b>
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	45
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 .....	48

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 .....	49
7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....	51
7.3.4 Flujo de caja proyectado .....	52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	52
7.4.1 Flujo de caja del inversionista .....	52
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento .....	52
7.4.3 Criterios de valoración .....	53
7.5 Índices financieros .....	54
8. CONCLUSIONES.....	55
REFERENCIAS .....	57
ANEXOS.....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Identificación de CIU .....	2
Tabla 2 : PEST .....	3
Tabla 3: Matriz EFE.....	11
Tabla 4: Segmentación del mercado.....	15
Tabla 5: Valores para cálculo de muestra .....	16
Tabla 6: Estimación demanda del mercado .....	24
Tabla 7: Proyección anual de ventas .....	26
Tabla 8: Compuestos adicionales .....	28
Tabla 9: Porcentajes de concentración por unidad 90ml.....	28
Tabla 10: Pantone .....	32
Tabla 11: Costos de una unidad 90ml.....	33
Tabla 12: Precios de la competencia .....	33
Tabla 13: Desarrollo de cadena de valor.....	39
Tabla 14: Costo de maquinarias.....	41
Tabla 15: Actividades del personal.....	43
Tabla 16: Sueldos mensuales, mes sin beneficios de ley. ....	45
Tabla 17: Costos, ingresos y gastos .....	46
Tabla 18: Costos .....	46
Tabla 19: Gatos.....	46
Tabla 20: Estado de resultados.....	48
Tabla 21: Estado de situación financiera.....	49
Tabla 22: Estado de flujo de efectivo .....	50
Tabla 23: Flujo de caja proyectado .....	51
Tabla 24: Flujo de caja del inversionista .....	52
Tabla 25: Cálculo tasa de descuento .....	52
Tabla 26: Tasa de descuento .....	52
Tabla 27: Criterios de valoración.....	53
Tabla 28: Índices financieros.....	54

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No 1: Telaraña de PORTER.....	11
Figura No 2: Investigación cualitativa.....	19
Figura No 3: Invt. cuantitativa resultados preferencia de producto.....	20
Figura No 4: Participación de mercado .....	25
Figura No 5: Modelo Canvas.....	26
Figura No 6: Matriz de producto-mercado.....	29
Figura No 7: Logo.....	29
Figura No 8: Empaque .....	30
Figura No 9: Producto .....	30
Figura No 10: Estructura de canales de distribución .....	34
Figura No 11: Gastos y actividades de marketing.....	37
Figura No 12: Mapa de procesos .....	39
Figura No 13: Cadena de valor .....	39
Figura No 14: Actores.....	41
Figura No 15: Flujograma .....	42
Figura No 16: Producción.....	42
Figura No 17: Infraestructura.....	43
Figura No 19: Requerimientos de constitución de empresa resp. limitada .....	43
Figura No 19: Organigrama .....	43

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

El presente plan de negocio se lleva a cabo para cubrir la necesidad de protección ante una problemática latente en la ciudad de Quito que es su alta exposición a la radiación solar, a consecuencia de esta se han registrado enfermedades como cáncer melanoma y no melanoma de piel que juntos tienen un promedio anual de 265 casos en hombres y 287 en mujeres (Sociedad de lucha contra el cáncer, 2014).

El Ecuador tiene una alta exposición de los rayos ultravioletas (UV) atribuyendo su posición geográfica en la línea ecuatorial y la destrucción de la capa de ozono (Acción Ecológica , 2019). Las horas de mayor exposición de radiación son entre las 10am y 13pm llegando hasta un valor de 14 catalogado por la INAMHI como extremadamente alto (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2019).

Existe una demanda de nivel socio económico medio y medio bajo que buscan productos que ayuden a proteger su piel de los rayos ultravioletas del sol, en la ciudad existen varias marcas de protector solar con precios entre USD13 y USD30 (FARCOMED S.A., 2018) los cuales no son accesibles para dicho segmento.

Por otro lado, los habitantes de Quito tienen alta preferencia por ir de vacaciones a lugares con climas tropicales, a pesar de que, este es el hogar de miles de mosquitos que transmiten enfermedades como el zika, la chikungunya o el dengue que es el caso más común en Ecuador (Organización Panoramica de Salud , 2014).

Por este motivo la ventaja que brinda el producto es la combinación de protector solar y repelente contra mosquitos en un solo envase, por lo que el costo beneficio es favorable para el consumidor.

#### **1.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar la factibilidad de producción y comercialización de un protector solar con propiedades de repelente para mosquitos en la ciudad de Quito por medio de un plan de negocios.

### 1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Realizar un análisis del entorno en el que se encuentra la industria mediante de las variables que conforman PEST y PORTER.
2. Definir el mercado objetivo a partir de un análisis cualitativo y cuantitativo aplicando grupos focales, entrevistas a expertos y encuestas.
3. Determinar la oportunidad de negocio a través de datos y resultados obtenidos en los análisis de fuerzas externas de la industria y el análisis de clientes potenciales.
4. Elaborar un plan de marketing para definir la estrategia de negocio mediante la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
5. Identificar la filosofía y la estructura organizacional de la empresa que más se adapte.
6. Ejecutar un plan financiero para medir la viabilidad económica del proyecto.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

### 2.1 Clasificación industrial internacional uniforme (CIU)

La Clasificación Industrial Internacional Uniforme, “clasifica uniformemente las actividades o unidades económicas de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle” (INEC, 2012)

Tabla 1: Identificación de CIU

C	Manufactureras
C20	Fabricación de sustancias y productos químicos
C2023	Fabricación de jabones y detergentes, preparados
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.

## 2.2 ANALISIS PEST

El análisis PEST es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para definir el contexto macroeconómico en el que se encuentra una industria, analizando factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (International Business School , 2017). Para el análisis PEST de la industria se utilizará un semáforo para medir si los parámetros son:

Tabla 2 : PEST

Amenaza	A	Muy Positivo	Positivo	Negativo	Muy negativo
Oportunidad	O				

Fact.	Variables	Calif.			
Político -legal	El país trabaja en conjunto con la asociación de productores químicos del Ecuador “APROQUE” esta asociación tiene como objetivo “promover un progreso sustentable de la industria química con ayuda de asesoría técnica y capacitaciones” (Asociación de Productores Químicos Ecuatorianos, 2019).	O			
	La Normativa Técnica Sanitaria para productos cosméticos establece que un producto cosmético es “toda sustancia o formulación de aplicación local a ser usada en las diversas partes superficiales del cuerpo humano” por lo que para dichos productos se exige una notificación sanitaria obligatoria para evitar el contrabando de los mismos (Ministerio de Salud Pública, 2017)		O		
	La Ley Orgánica de Salud, en el artículo 134 establece que “la instalación, transformación, ampliación y traslado de plantas industriales, empresas de cosméticos y productos higiénicos” (Ministerio de Salud Pública , 2018) deben contar con			A	

	el permiso otorgado por la autoridad sanitaria nacional antes de ser realizadas.			
	En el año 2015 entró en vigencia el registro oficial No 367 oficializando la obligatoriedad del Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 093 “Productos Cosméticos” el cual tiene como objetivo “precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas” (Ministerio de Industria y Productividad, 2015).		A	
	El Comité de Comercio del Exterior dio a conocer la resolución N°16 la cual habla sobre los controles y restricciones de las importaciones aplicadas en diferentes productos donde están incluidos los cosméticos, provocando un freno en el comercio exterior, fomentando el desarrollo nacional para esta industria (Bologna & Larrea, 2018)	O		
Económico	El PIB del Ecuador no ha tenido cambios significativos en los últimos años, este tuvo un crecimiento económico desacelerado de 2,4% en el año 2017 en relación al 2016 y un crecimiento de 1,4% en el 2018 (Banco Central del Ecuador , 2019).		A	
	En el Ecuador la industria de elaborados químicos que incluye productos de limpieza, cuidado personal, medicinas, pinturas, entre otros, es la segunda actividad que más representación tiene en el sector manufacturero con una participación de 10,14% en el año 2015 (EKOS , 2015), el sector cosmético mueve alrededor de USD 1.100 millones al año (Revista Gestión , 2015).	O		

	Entre los años 2011-2015 la industria tuvo un crecimiento en promedio de 6.03%, pero en el 2016 por la aprobación de la ley que exigió una serie de requisitos complicando la importación de cosméticos la industria tuvo un decrecimiento en -14.50% en vista de que varios productos que conforman esta son importados, sin embargo, pudo recuperarse mostrando un 4.74% de crecimiento en el último año registrado 2018 (Servicio de Rentas Internas, 2018).	O		
	En el 2018 la balanza comercial las importaciones tuvieron un dinamismo más acelerado mostrando una mayor demandan, entre esos, los productos químicos cosméticos en un 11,6% (Banco Central del Ecuador , 2019).		A	
Social - Ecológico	El Ecuador cuenta con alrededor de 16,7 millones de habitantes, donde la estratificación de nivel socioeconómico tiene cinco etapas, estos estratos se evaluaron midiendo seis dimensiones: vivienda, económica bienes, educación, hábitos de consumo y tecnología. Los resultados fueron que el 22.8% de las personas se encuentran en un estrato en nivel C+ y un 49,3% en C-, esto indica que el país tiene un nivel de ingreso medio y medio bajo (INEC, 2018).	O		
	Según el último reporte de epidemiología de SOLCA entre los años 2006-2010 se registraron un promedio de 552 casos de cáncer melanoma y no melanoma en la ciudad de Quito (Sociedad de lucha contra el cáncer, 2014).	O		
	En el país existen asociaciones como SOLCA que promueven el cuidado de la piel con campañas como “Con el Sol NO se Juega“, en vista que los		O	

<p>ecuatorianos no se protegen del sol adecuadamente cuando se encuentran en las playas e incluso en la ciudad, por lo que la incidencia de cáncer en la piel ha aumentado (Sociedad de lucha contra el cáncer, 2018).</p>			
<p>La Organización Mundial de la Salud indica que alrededor de 500 millones de personas, están expuestas a de contraer enfermedades transmitidas por insectos como el zika, la chikungunya o el dengue que es el caso más común en (Organización Panoramica de Salud , 2014), por este motivo el gobierno del Ecuador realiza campañas que ocasionan una mayor preocupación en los habitantes, entre eso el incentivo al uso de repelente (Ministerio de Salud Pública, 2018).</p>	O		
<p>Estudios realizados por Kantar Worldpanel que las tendencias de consumo se encuentran en el segmento en aumento de Beauty Lovers conformados por un grupo de personas preocupadas por su cuidado personal mayormente millennials (Insights, 2017).</p>	O		
<p>En los hogares ecuatorianos el cuidado personal ya no es considerado una opción, ahora es una necesidad, que genera una mayor demanda que debe ser satisfecha por los productores de las industrias químicas específicamente de cosméticos (Revista Gestión , 2015) el protector solar pertenece a la canasta de consumo masivo.</p>	O		
<p>El país en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas se preocupan por controlar la contaminación que existe en el ambiente e incentivan a que los ciudadanos aporten con acciones concretas</p>	O		

	como disminuir al máximo aerosoles, por esto el gobierno incentiva proyectos sostenibles y que aporten con productos que replacen los aerosoles (Ministerio del Ambiente , 2015).			
Tecnológico	La industria química requiere de varios procesos para la elaboración de productos finales, sin embargo, uno de los principales desafíos de esta industria es la falta de tecnología para la industria básica (EKOS , 2015).			A
	En los procesos de elaboración de la industria “se emplea un gran número de maquinarias y procesos que permiten separar y manipular los compuestos, parte de esta tecnología se encuentra en el Ecuador”, son empresas dedicadas a la maquila de protector solar y otros compuestos químicos (Laboratorio Multimerksa, 2019)		O	
	En general, la infraestructura en las empresas ecuatorianas que pertenecen a la industria química son bastante amplias, en su mayoría encuentran establecidas en las provincias de la costa y cuentan con tecnología en “maquinaria especializada en actividades de producción, maquila de desarrollo de nuevas fórmulas y conversión de productos” (REQUIMEC, 2018).			A
	El sector industrial de cosméticos en Ecuador no cuenta con todos los insumos necesarios de materia prima para la producción, por lo que el 90% de estos son importados (FLACSO - MIPRO, 2012).			A

La industria química cosmética es transcendental en la economía del Ecuador en vista que tiene un gran aporte en el PIB, a pesar de esto, existen varias regulaciones como Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, permiso de

autoridad sanitaria y reglamento técnico ecuatoriano que pueden demorar el proceso de implementación de la empresa. No obstante, las variables sociales demuestran que las nuevas tendencias sobre el cuidado de la piel, no son solo por belleza o estética, si no por salud.

Por otro lado, la materia prima es importada, pero la tecnología y maquinarias necesaria para realizar todos los procesos para elaborar cosméticos ya se encuentran disponibles en el país.

## **2.3 ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las cinco fuerzas de PORTER analiza la competencia dentro de la industria para desarrollar una estrategia de negocio, este determina la competencia y rivalidad entre empresas dentro de la industria para contemplar las oportunidades y amenazas (International Business School , 2018).

### **2.3.1 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)**

Para ingresar a la industria como una PYMES el capital para solventar a inversión inicial es un estimado de USD 154.800,00 y si es una empresa grande es alrededor de USD 2.693.590,00 (FLACSO - MIPRO, 2012). Datos confirmados por experto en la industria.

El crecimiento de la industria es bastante estable entre los años 2011 y 2018 en los cuales el promedio de crecimiento es de 2.81% a excepción del año 2016 donde las ventas cayeron debido a las leyes que implementó el gobierno para las importaciones, demostrando que es esta es sensible a cambios en regulaciones gubernamentales (Servicio de Rentas Internas, 2018).

En el Ecuador existe alta exigencias de regulaciones gubernamentales respecto a la industria , entre las principales notificaciones sanitarias y la certificación de “Normas de Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria del Cosmético en la Comunidad Andina” según el artículo 5 y 29 respectivamente de la Decisión 516 de la Comunidad Andina “CAN” (Comunidad Andina, 2018)

La lealtad de los consumidores se encuentra definida hacia marcas existentes en el Ecuador porque estas cuentan con una curva de experiencia alta en vista que llevan muchos años en el mercado.

Los canales de distribución en la industria principalmente son las distribuidoras farmacéuticas que son un intermediario con el consumidor final, se encuentran registradas alrededor de 116 distribuidoras farmacéuticas (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, 2016), otro canal son supermercados y autoservicios que en el país son alrededor de 396 (Revista Líderes , 2015).

### **2.3.2 AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS (MEDIA)**

El repelente para mosquitos al igual que el protector solar tienen sustitutos indirectos, estos son naturales y caseros como el aceite de coco o aloe vera que contienen factores SPF muy bajos y estos no protegen de los rayos solares, por lo que no se comercializan en el país (Ciencia y Cosmética , 2018) sin embargo la disponibilidad de protectores solares y repelentes para mosquitos como productos diferentes es alta.

En cuanto a la sensibilidad de los precios de venta al público la demanda es elástica, los precios de estos artículos son muy variados, el repelente se encuentran entre USD2 y USD7 mientras que el protector solar cuesta entre USD13 y USD30 (FARCOMED S.A., 2018).

El ingreso de nuevos posibles competidores del extranjero es bajo, puesto que, el gobierno del Ecuador sumo a su constitución varios reglamentos que frenaron en gran número las importaciones, reduciendo el número de productos sustitutos dentro de la industria (Pleno del Comité de Comercio Exterior , 2016)

### **2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (MEDIA)**

Algunas de las maquinarias necesarias para la producción de cosméticos se encuentran en el país (Laboratorio Multimerksa, 2019), y el resto de maquinaria debe ser importada. Pero, en el extranjero sobre todo en la China existen miles de proveedores disminuyendo su poder de negociación (Alibaba, 2019).

Los insumos de materia prima en el Ecuador son escasos solo existen algunos aceites esenciales por lo que el 90% de estos son importados (Revista Gestión , 2015).

#### **2.3.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CONSUMIDOR (ALTA)**

En Ecuador existe variedad de productos dentro de esta industria, se estima alrededor de 36 marcas de bloqueador y aproximadamente 10 marcas de repelente para mosquitos (FARCOMED S.A., 2018).

Los consumidores finales de la industria en el Ecuador ya tienen definida su lealtad a ciertas marcas entre las principales está Yanbal la cual ocupa el octavo lugar en marcas más recordadas del país (VISTAZO, 2017).

Las nuevas tendencias en los hogares ecuatorianos indican que el cuidado personal es una necesidad en la actualidad, por este motivo aumenta la demanda de las personas en productos cosméticos que están enfocados en estas líneas (Revista Gestión , 2015).

#### **2.3.5 INTENSIDAD DE RIVALIDAD (MEDIA)**

En el país existen 64 compañías que se dedican específicamente a la industria identificada con el CIIU 2023.31 (Super Intendencia de Compañías , 2016) por lo que abarca un gran tamaño de mercado.

Si por diferentes motivos como condiciones económicas globales, situaciones de crisis o poca liquidez la empresa se ve obligada a dejar de funcionar las barreras de salida son altas al igual que la inversión inicial.

En la industria todavía no existe ninguna marca producida a nivel nacional que contenga protector solar y repelente para mosquitos en un solo producto.

La materia prima necesaria para la elaboración de productos de la industria no se encuentra en el país por lo que esta debe ser importada, teniendo un alza en los costos fijos.

### 2.3.6 Resultado análisis de PORTER

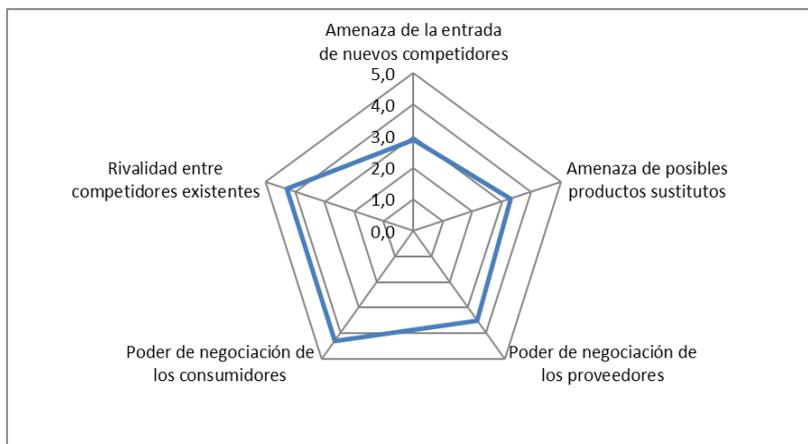


Figura No 1: Telaraña de Porter

El análisis PORTER muestra que la variable con menor puntuación es la amenaza de entrada de nuevos competidores, debido a las altas barreras gubernamentales y la elevada inversión, sin embargo, el poder de negociación de los consumidores es alta y la rivalidad entre competidores existentes también por lo que es importante diseñar estrategias enfocadas en diferenciación de producto. Por otro lado, la amenaza de posibles sustitutos es media en vista de que son sustitutos indirectos y no son comercializados en el país, finalmente el poder de negociación de los proveedores es medio por la disponibilidad de maquiladoras en el país, pero hay que considerar que no hay mayor disponibilidad de materia prima que se necesita para la elaboración del producto.

### 2.4 ANÁLISIS: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla 3: Matriz EFE

	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación
<b>Oportunidades</b>				
1.	Crecimiento promedio de la industria es 2,81% (Servicio de Rentas Internas, 2018)	0,18	4	0,72
2.	La inversión inicial para ingresar en la industria es un estimado de USD 154.800,00 (FLACSO - MIPRO, 2012)	0,06	4	0,24

3.	Barreras de ingreso de grandes posibles competidores del extranjero (Pleno del Comité de Comercio Exterior , 2016)	0,06	3	0,18
4.	Parte de la maquinaria necesaria para los procesos de elaboración de la industria ya disponible en Ecuador (Laboratorio Multimerksa, 2019)	0,15	3	0,45
5.	La disponibilidad de sustitutos es media en el mercado (FARCOMED S.A., 2018)	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>				
1.	Número de competidores, existen 64 compañías (Super Intendencia de Compañías , 2016)	0,13	2	0,26
2.	En el sector industrial químico de cosméticos 90% de materia prima es importada (Revista Gestión , 2015)	0,17	2	0,34
3.	Alta exigencias de regulaciones gubernamentales, como notificaciones sanitarias y la certificación establecida por la CAN (Comunidad Andina, 2018)	0,10	2	0,2
4.	Las ventas de la industria son sensibles a cambios de regulaciones gubernamentales (Servicio de Rentas Internas, 2018)	0,09	1	0,09
5.	La infraestructura de las empresas de la industrias son bastante amplias (REQUIMEC, 2018)	0,03	1	0,03
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

La matriz de factores externos (EFE) es un análisis que permite resumir y evaluar información económica, social, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva donde se identifican factores externos claves y se los califica para poder evaluarlos (FRED, 2013).

El resultado de la matriz de evaluación de factores externos fue un 1,68 correspondiente a las oportunidades y el 0,92 que corresponde a las amenazas generando un total de 2,60, esta es una calificación sobre el promedio lo cual indica que la industria está respondiendo favorablemente a las oportunidades y amenazas, a pesar de esto, se debe poner mayor énfasis en las estrategias para combatir las amenazas como disponibilidad de materia prima en el país y la sensibilidad ante regulaciones gubernamentales.

## **2.5 Conclusiones de la matriz de fuerzas externas**

- La estabilidad política del país es baja, afectando directamente a todas las industrias sobre todo aquellas que como la cosmética son sensibles a cambios y regulaciones gubernamentales.
- La industria cuenta con un crecimiento positivo y buenas proyecciones a futuro por lo que es rentable invertir en esta.
- El capital de inversión que requiere la industria es alto, por este motivo existe una barrera de entrada de competidores elevada, no obstante, también significa una amenaza para el plan de negocio debido al capital necesario que se requiere.
- La constitución del Ecuador exige varios requerimientos para la importación de cosméticos considerando una gran ventaja en la disminución en la entrada de nuevos competidores del extranjero.
- Al ser el canal de distribución principal de la industria las distribuidoras farmacéuticas y los autoservicios su poder de negociación es alto porque hay que sujetarse a los términos y condiciones que estos apliquen.
- La disponibilidad de productos sustitutos directos no es alta, pero si existe un gran número de marcas en el país por lo que se debe crear estrategias para exponer la diferenciación de marca.

## **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

### **3.1 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Considerando los resultados del análisis del entorno, en la ciudad de Quito existe un amplio mercado para la distribución de un protector solar enfocado en un segmento de nivel socio económico medio y bajo. Las tendencias de las personas que cuidan su piel está en crecimiento, el cuidado personal es una necesidad en los hogares (Revista Gestión , 2015).

Por este motivo, se realizará una investigación de mercados que tenga como objetivo la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos para ofertar un producto que satisfaga la necesidad de los consumidores basado en entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas.

### **3.1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿Un bloqueador solar con propiedades de repelente para mosquitos, comercializado en la ciudad de Quito, será aceptado por el segmento socio económico medio y medio bajo?

### **3.1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Cuáles son las características que los consumidores buscan en este producto?
2. ¿Cuál es el precio adecuado que debería tener el bloqueador?
3. ¿Por qué medios se puede llegar al consumidor final?
4. ¿Cuáles son las promociones que prefieren los consumidores para un bloqueador?
5. ¿Cuál es la demanda del producto?

### **3.1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Establecer las características que el consumidor busca para la aceptación del producto.

#### **3.1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir las características que buscan los consumidores en el bloqueador solar con propiedades de repelente
- Establecer el precio adecuado para el mercado del protector solar.
- Definir los medios por los cuales se llegará al consumidor final.
- Identificar promociones que sean aceptadas por los consumidores del bloqueador.
- Determinar la demanda de los consumidores del protector solar con propiedades de repelente para mosquito.

#### **3.1.3.3 HIPÓTESIS**

**H<sub>0</sub>:** El 60% de los consumidores del segmento socio económico medio y medio bajo de Quito estarán dispuestos a adquirir el producto.

**H<sub>1</sub>:** El 40% de los consumidores del segmento socio económico medio y medio bajo de Quito no dispuesto a adquirir el producto.

### 3.2 SEGMENTO DE CLIENTES

La segmentación de mercados se define como una subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra (FRED, 2013)

Tabla 4: Segmentación del mercado

Variable	Concepto	Población	%	Fuente
<b>Geográfica</b>	Ecuador	16.777.000	100%	(INEC, 2010)
	Pichincha	2.576.287	15%	(INEC, 2010)
	Quito	2.239.191	13%	(INEC, 2010)
<b>Demográfica</b>	Edad 20-65 años	1.262.240	56%	(INEC, 2010)
	Ingresos C+ C-	910.075	72%	(INEC, 2018)
<b>Psicográficas</b>	Habitantes de Quito que vacacionan en provincias con climas cálidos o tropicales del Ecuador	304.796	33%	(GEOPORTAL DE VISITAS INTERNAS TURISTICAS, 2018)

Al realizar un análisis de las variables geográficas, demográficas y pictográficas se obtiene como segmento de consumidores al cual está enfocada la empresa, estos son habitantes de Quito tanto hombres como mujeres entre 20 y 65 años, los cuales forman parte del nivel socioeconómico C+ y C-, asimismo, estos entran en el grupo de personas que en sus vacaciones visitan provincias del Ecuador con climas tropicales.

#### 3.2.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para realizar una investigación de mercados es necesario calcular un tamaño de muestra, es decir, una representación del grupo del mercado objetivo al que está dirigida la empresa. Con los datos obtenidos en la segmentación se ha calculado el tamaño de la población N con un resultado de 304.796 personas.

La fórmula para tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{k^2 pqN}{(e^2(N-1) + k^2 pq)}, \text{ donde:}$$

$k$ = es una constante que depende del nivel de confianza.

$p$ = es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

$q$ = la proporción de individuos que no poseen esa característica. Entonces:

Tabla 5: Valores para cálculo de muestra

<b>N=</b>	304.796	<b>k=</b>	1.96	<b>e=</b>	5%	<b>p=</b>	0.5	<b>q=</b>	0.5
-----------	---------	-----------	------	-----------	----	-----------	-----	-----------	-----

Tomado de: Feedback Networks

El resultado del tamaño de la muestra es **n=384**, sin embargo, para la investigación se realizará un sondeo entre 50 y 70 encuestas.

### 3.2.2 METODOLGÍA DE INVESTIGACIÓN

El proceso de estudio que se llevará a cabo en este proyecto tendrá dos tipos de investigación: exploratoria y descriptiva.

La primera será exploratoria donde se entrevistará a dos expertos en el tema con el fin de obtener información de una forma directa.

La segunda que se realizará es descriptiva donde habrá una parte cualitativa con el grupo focal y una parte cuantitativa basada en encuestas con la finalidad de obtener valores que se enfoquen en número y porcentajes para evaluar resultados.

### 3.2.3 INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA CUALITATIVA

Para esta investigación se realizó entrevistas a dos expertos de la industria, el primero es Alberto Colina quien tiene la representación a nivel nacional del protector solar NO-AD y lleva ocho años en esta industria, el segundo experto es Mauricio Rosignoli quien representa a la marca REPELIN en la sierra y lleva en la industria diecisiete años.

#### **Alberto Colina**

- La rentabilidad que deja el protector solar es alrededor de un 20%, siendo un buen beneficio.

- Los principales competidores del protector solar son las marcas SUNCARE y UMBRELLA para manera de lidiar con estos es estrategias de precios.
- Los principales gastos en los que se incurrió fue el registro sanitario en el ARCSA, el cual también es uno de los principales factores legales junto con los tramites del INEN como etiquetado y fechas de caducidad.
- El mercado de productos dermatológicos está en crecimiento sobre todo en la sierra, lo importante es ingresar con un precio conveniente.
- Los canales naturales de distribución del protector solar son las farmacias y autoservicios es donde el consumidor adquiere el producto.
- El target está en edades entre 20 y 65 años, este debe estar enfocado en las madres de familia que adquieren este producto y promocionarlo en medios masivos.

### **Mauricio Rosignoli**

- Si la producción es nacional la rentabilidad del producto es buena.
- El mayor competidor del repelente es Detan y se lidia con esta marca en el mercado institucional el cual deja una menor rentabilidad, pero un mayor volumen de ventas.
- Existe una factibilidad de implementación del plan de negocio siempre y cuando tenga un precio bajo.
- El modo correcto de introducir el modelo de negocio es mediante testeo del producto en eventos, enfocándose en un target entre 20 y 50 años o que tengan hijos.
- La forma de distribución en un inicio debe ser mediante la misma empresa para reducción de costos.
- El producto se debe comunicar boca a boca y mediante dípticos de información.
- El registro sanitario es el principal trámite legal.
- El tamaño ideal del producto sería entre 80ml y 140ml con un precio entre USD4 y USD5.
- La mayor recomendación es conseguir un buen nombre y colores llamativos.

### 3.2.4 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA CUALITATIVA

Para esta investigación se realizó un grupo focal en la ciudad de Quito integrado por ocho personas que forman parte del segmento de consumo de protector solar con edades entre 25 y 65 años, estas personas pertenecen al segmento socio-económico medio típico y medio bajo los resultados principales fueron:

- Todas las personas que asistieron al grupo focal utilizan protector solar hasta dos veces en el día, las marcas que utilizan son: Yanbal, SUNCARE y NO-AD porque les transmite efectividad y no son grasos. El repelente que todas utilizan es Detan, por la falta de conocimiento sobre otras marcas y el olor.
- Un bloqueador con repelente para mosquitos es aceptado, les parece una idea innovadora y consideran la doble protección a un mejor precio, lo utilizarían porque les llama la atención esta idea, por comodidad y porque sienten que donde más calor hace es donde más mosquitos existen.
- Las mejoras que deberían incorporarse son que exista un protector para cada tipo de piel y el empaque debe tener colores llamativos como verde, celeste, tomate o blanco. Con un tamaño mediano de 90ml o grande 200ml.
- El aroma coco pasión no fue aceptado por las participantes, estas buscan que el producto sea sin aroma.
- Las redes sociales son el medio por el cual les gustaría información sobre el producto, todas utilizan Facebook y les gustaría una página web.
- Los lugares de compra consideran que son farmacias y supermercados.
- El precio que estarían dispuestas a pagar por una presentación mediana (90ml) está entre USD6 Y USD15.



Figura No 2: Investigación cualitativa

### 3.2.5 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Para la investigación cuantitativa se realizó 70 encuestas a personas que forman parte del segmento, los resultados principales basados en correlaciones y las tablas de contingencia, adjuntas en anexos, se muestran a continuación:

- El 68,57% de los usuarios encuestados están dispuestos a comprar el protector solar con repelente para mosquitos de acuerdo a los atributos que este ofrece.
- El 45,71% de los encuestados realizan la compra de su marca preferida de protector solar una vez cada tres meses.
- La marca más utilizada es SUNCARE con un 27,4% del cual el 8,57% de sus usuarios comentan que lo que no les agrada de la marca es que deje la piel grasosa.
- Los consumidores están de acuerdo en adquirir un protector solar con repelente para mosquitos en 62,86% en relación al aroma que desearían que contenga el producto, en este caso la respuesta principal es que no contenga aroma.
- La edad si influye en la marca de protector solar escogida a la hora de comprar, por ejemplo, la marca UMBRELLA es la preferida por las personas entre 20 y 30 años.
- El análisis VAN WESTENDORP arrojó que el precio en que los consumidores están dispuestos a pagar es USD12 considerando que

USD15 es muy caro y no lo comprarían y USD6 es muy barato y no lo comprarían.

- La promoción más aceptada en relación a la frecuencia de compra de protector solar es 2x1 con un 55,71% y en segundo lugar más producto al mismo precio con un 22,86% por el cual los consumidores comprarían una vez cada tres meses.
- El lugar de compra considerando la disposición de compra del nuevo producto son las farmacias con un 98,39%.



Figura No 3: Investigación cuantitativa

### 3.3 CONCLUSIONES ANÁLISIS DEL CLIENTE

Respondiendo a los objetivos deseados, basándose en toda la información que se obtuvo mediante el análisis cualitativo y cuantitativo las conclusiones son las siguientes:

- La hipótesis  $H_0$  se basa en que 60% de los consumidores estaría dispuestos a adquirir el producto, el resultado fue que el 68,5% estarían dispuestos en comprarlo.
- Las características que buscan los consumidores de un protector solar con repelente para mosquitos son: una contextura cremosa, debe ser sin aroma, no debe dejar la piel grasosa y de ser posible que sea para todo tipo de piel.

- Según los datos asignados por el experto en la industria y validado por el análisis VAN WESTENDORP el precio debe ser USD12 para un protector solar con repelente de 90ml con un envase blanco combinado con varios colores.
- De acuerdo con la entrevista al experto el canal natural de distribución del bloqueador son las farmacias, esta información fue validada con las investigaciones cualitativa y cuantitativa donde los resultados fueron como lugar de compra principal las farmacias con 87,7%.
- En base a la investigación cuantitativa existe una mayor aceptación por una promoción que ofrezca dos protectores a un mismo precio es decir 2x1, de igual manera en la investigación cualitativa este tipo de promoción fue mencionado varias veces. A pesar de esto se debe evaluar si esta promoción es rentable o no.
- La demanda del protector solar con repelente para mosquitos serán habitantes de la ciudad de Quito hombres y mujeres, en su mayoría mujeres, que en sus vacaciones visiten lugares con climas tropicales, entre 20 y 65 años y su actividad económica forma parte del nivel socio económico C+ y C-.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

En base a los resultados obtenidos en el análisis externo de la industria y el análisis del cliente se ha llegado a determinar la oportunidad de un negocio que pueda desarrollarse de acuerdo a las tendencias de los consumidores de protector solar.

La empresa está considerada dentro de un CIU de industria química, pero profundizando más en su clasificación se determina que se encuentra en una industria cosmética siendo un aspecto positivo, en vista de que se encuentra en crecimiento y aporta al PIB del Ecuador con un 10,14% (EKOS , 2015).

Por otro lado, a causa de las altas exigencias del gobierno en las importaciones de cosméticos a los grandes competidores se les dificulta el ingreso siendo esta una gran oportunidad para iniciar una producción nacional de protector solar.

Es importante destacar que el cuidado personal ahora es una necesidad en los hogares ecuatorianos por lo que en la actualidad el protector solar forma parte de la canasta de consumo masivo (Revista Gestión , 2015) el cuidado de la piel se ha convertido.

Además, considerando los resultados de la investigación cuantitativa la aceptación de un producto que contenga bloqueador solar y repelente para mosquitos tuvo una aceptación del 64.4%. El análisis de segmentación demostró que el mercado potencial es de 304.796 personas, lo cual demuestra que la empresa tiene una amplia oportunidad de venta.

En vista de los resultados positivos, el nuevo producto que ingresará en el mercado es un bloqueador solar, que ofrece proteger la piel de los rayos UVB/UVA, pero este no es el único beneficio además promete proteger la piel de picaduras de mosquitos que pueden molestos y frecuentemente transportadores de enfermedades. También tiene como beneficio la comodidad de llevar un solo producto convirtiéndose en el compañero ideal para todos los viajes en climas tropicales.

Las características que contiene el producto son basadas en el análisis cuantitativo y cualitativo que se realizó al segmento de mercado, la textura será en crema por lo que es adecuado para el uso en todo tipo de piel, sin aroma y en un tamaño apropiado de 90ml. Además, su envase cuenta con los colores preferidos que arrojó el estudio.

Otra oportunidad relevante de este producto es que se puede obtener todos los beneficios ya antes mencionados en un precio accesible para los consumidores de nivel socio económico medio típico y medio bajo, quienes son un segmento desatendido en el negocio de protectores solares a razón de que los precios son muy elevados. El precio fue el segundo atributo que más importancia dan a la hora de la compra según las personas encuestadas.

Otro punto importante, es que en el Ecuador los repelentes para mosquitos que se comercializan tienen compuestos como DEET y IR3535, el producto que se va a elaborar será el único en el país con compuesto más actual e igual eficacia ICARDIN que a diferencia de los compuestos ya antes mencionados tienen, no

es graso, mínima irritación al contacto con la piel y su olor no es desagradable y con una duración de protección de hasta 8 horas (Juárez, 2015).

Solo existe una única marca que comercializa un producto con las mismas características, BULLFROG elaborada en los Estados Unidos por KIK's, esta tiene componentes sunscreen y IR3535, enfoca solo en deportistas y su único punto de venta es Supermaxi. Cabe recalcar que gracias a datos obtenidos por experto de la industria está confirmado que la marca dejará de ser producida a nivel mundial a finales de diciembre del 2019 junto con otras dos marcas de protector solar representativas en el mercado, la carta se encuentra adjunta en anexos.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

La estrategia genérica de diferenciación se logra a través de distintos parámetros como: diseño o imagen de la marca, tecnología, servicio al cliente y los canales de distribución generando mayor fidelización de los consumidores y disminuye la sensibilidad del precio (Porter, 2008).

La estrategia de diferenciación es la ideal para este plan de negocio, en vista de las características y atributos que presenta el protector solar que otras marcas no ofrecen.

Al existir varias marcas en el mercado tanto en protector solar como en repelente para mosquitos esta estrategia ayudará a crear fidelidad de los consumidores siendo su principal diferenciador la doble protección que ofrece ante factores que pueden causar enfermedades y daños irreversibles en la piel.

#### **5.1.1 MERCADO OBJETIVO**

El mercado objetivo tanto hombres como mujeres de la ciudad de Quito con edades entre 20 y 65 años de un nivel socio económico C+ y C- y que además disfrutan salir de la ciudad a lugares con climas tropicales en sus vacaciones.

##### **5.1.1.1 POTENCIAL DE MERCADO:**

Para estimar el potencial del mercado primero se realizó una segmentación de mercado donde se obtuvo como resultado un tamaño de población N de 304.796 personas, para considerar clientes potenciales, a este valor se tomó en cuenta los datos de la investigación cuantitativa sobre la disposición de compra de producto y la frecuencia del mismo que es de 1 vez cada 3 meses. Obteniendo así un estimado de ventas anuales potenciales considerando un precio promedio del mercado de protectores solares que es USD21.50 basado en que los precios están entre USD13 y USD30.

Tabla 6: Estimación demanda del mercado

POTENCIAL DE MERCADO				
N=	304.796	Clientes Potenciales		
	Clientes Potenciales	Frecuencia de compra anual		Unidades estimadas del mercado
	304.796	4	=	1.219.184
Protector solar	Unidades estimadas del mercado total	Precio promedio por unidad		Estimado de ventas anuales estimadas del mercado
	1.219.184	\$ 21,50	=	\$ 26.212.456,00

### 5.1.1.2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La industria maneja una alta confidencialidad de datos e información, por este motivo para el cálculo de participación de mercado se realizó un estudio de participación en percha con el método de observación exploratoria, basada en el conteo de frentes visibles en percha para determinar la participación de las marcas que se comercializan en la ciudad de Quito. El método utilizado consiste en la proporción que ocupa los frentes de cada producto o marca en relación al total de frentes en la percha para una categoría explícita. El frente es cara principal del producto que da al consumidor (Herrera, 2016).

Para este estudio se tomó una muestra de 25 plazas en Quito donde el consumidor final realiza la compra del protector solar, para esto se consideró autoservicios y farmacias. Seguido de la visita a cada uno de estos lugares, se contabilizó el número de caras de cada marca tomado en cuenta que la percha es el universo y cada marca es una variable, después se realizó un promedio de las marcas y cada lugar obteniendo como resultado el porcentaje de participación de mercado

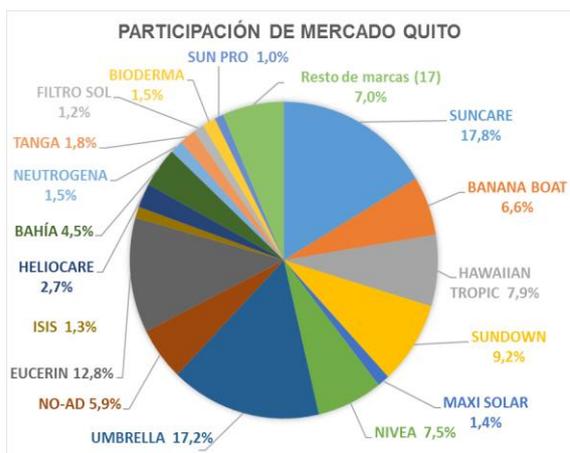


Figura No 4: Participación de mercado

Para saber participación de mercado que tendrá SUNSHINE LOVERS se utilizará una técnica de Benchmarking la cual consiste en tomar como referencia acciones o características de la competencia y adecuarlas a la marca (EMPRESAS & MANAGEMENT, 2017). En este caso el Benchmarking será la marca NO-AD, por sus años en el mercado, su enfoque en plazas y precios, por lo que se estima que la participación de SUNSHINE LOVERS 5,4%.

### 5.1.1.3 PROYECCIÓN DE VENTAS

En la proyección del primer año se tomó valor inicial basado en la capacidad de producción, para la proyección de los siguientes años se consideró el crecimiento promedio de la industria 2.87% y en el precio se consideró una inflación promedio de 2.61%.

Tabla 7: Proyección anual de ventas

Proyección de ventas					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades de producción anuales	65.736	65.736	67.582	69.480	71.431
Precio Unitario	\$ 9,60	\$ 9,85	\$ 10,11	\$ 10,37	\$ 10,64
Ventas anuales	\$ 652.108,80	\$ 66.136,99	\$ 705.905,82	\$ 744.667,61	\$ 785.610,97

### 5.1.2 PROPUESTA DE VALOR

Debido a su ubicación en Ecuador, tiene una alta exposición al sol por esta razón surge en los consumidores la necesidad de proteger su piel de los rayos solares. SUNSHINE LOVERS es la nueva marca de protector solar para todas las personas de la ciudad de Quito, que viajan en sus feriados y vacaciones a lugares con climas calurosos, no solo protege del sol sino también protege a la piel de la picadura de mosquitos que pueden transmitir enfermedades. Asimismo, la seguridad y confianza que los amantes al sol necesitan para mantener su piel libre de manchas, enrojecimiento o picados que son molestos y causan un mal aspecto en la epidermis y todos estos beneficios a un precio accesible.

#### 5.1.2.1 MODELO CANVAS

<b>8. Socios Clave</b> Alianza con proveedores de materia prima.  Asociación con establecimientos que tengan como objetivo el cuidado de la piel. 	<b>7. Actividades Clave</b>  Maquila del protector solar. Posicionamiento de la marca. Distribución intensiva. Promociones Capacitación a fuerza de ventas	<b>1. Propuesta de valor</b> Una nueva marca de protector solar con una doble protección tanto de los rayos solares como de los picados de los mosquitos, ofreciendo dos productos en uno a un precio accesible. Junto con la seguridad y confianza de estar expuesto al sol manteniendo la piel libre de manchas, enrojecimiento y picados. 	<b>4. Relación con el Cliente</b> Relación colectiva mediante charlas sobre cómo usar el producto y la importancia del cuidado de la piel. 	<b>2. Segmentos de Clientes</b>  Hombres y mujeres de la ciudad de Quito con edades entre 20 y 65 años con un nivel socio económico C+ y C-, los cuales tienen conocimiento sobre los cuidados de la piel.
<b>6. Recursos Clave</b> Personal especializado en elaboración de bloqueador. Registro de marca. Oficinas Personal especializado en elaboración de bloqueador. Registro de marca. Oficinas		<b>3. Canales</b>  Distribución intensiva por medio de distribuidoras farmacéuticas y supermercados		<b>5. Fuentes de Ingresos</b>  Ingresos por ventas de protector solar de SUNSHINE LOVERS
<b>9. Estructura de Costes</b> Costos fijos y variables: -Maquila de protector solar -Sueldos -Estructura de oficinas -Marketing y publicidad 				

Figura No 5: Modelo Canvas

## **5.1.2.2 POSICIONAMIENTO**

### **5.1.2.2.1 DECISIÓN DE POSICIONAMIENTO**

La decisión de posicionamiento será más por menos. SUNSHINE LOVERS es un protector solar que ofrece un mayor beneficio ante su competencia debido a la doble protección que ofrece ante los rayos solares y la picazón de mosquitos a un precio menor. Asimismo, atributos como el uso en todo tipo de piel y sin aromas que puedan causar molestias al consumidor.

### **5.1.2.2.2 DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO**

Para las personas de la ciudad de Quito que tienen una tendencia por el cuidado de su piel ante los rayos solares, SUNSHINE LOVERS es un protector solar que tiene como beneficio adicional repelente para mosquitos ofreciendo una doble protección previniendo enfermedades de la piel y las transmitidas por las picaduras de insectos. Además, la seguridad y confianza de estar expuesto al sol manteniendo la piel libre de manchas, enrojecimiento o picados, sin aromas desagradables y para todo tipo de piel.

## **5.2 MEZCLA DE MARKETING**

La mezcla de marketing está conformada por herramientas y tácticas de marketing que la organización combina para lograr la meta deseada en el mercado meta. Esta incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda, basadas en cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción; más conocidas como las “cuatro P” (KOTLER & ARMSTRONG, 2008).

### **5.2.1 PRODUCTO**

#### **5.2.1.1 DESCRIPCIÓN Y ATRIBUTOS**

SUNSHINE LOVERS es un protector solar con factor de protección 85 en crema y una textura color blanca adecuada para todo tipo de piel. Como beneficio adicional tiene repelente para mosquitos con un nuevo componente ya utilizado en productos del extranjero llamado ICARDIN que, a diferencia de los

compuestos utilizados en los repelentes comercializados en el país, no es graso, su olor no es desagradable y con una duración de protección de hasta 8 horas. Este compuesto tendrá una concentración del 16,76% por unidad, y el 80% restante tendrá compuestos principales del bloqueador solar como lo son Óxido de Zinc y Agua destilada asegurando que este proteja la piel contra los rayos UVB Y UVA, con un tiempo de vida útil de 4 años, además dentro del 80% se agregarán compuestos extras para brindar una mejor calidad de producto como:

Tabla 8: Compuestos adicionales

Compuestos adicionales	
Materia prima	Beneficios
Vitamina E	Barrera natural para proteger la piel de rayos solares Es un antioxidante que protege las células de la piel
Aceite coco	Favorece al restablecimiento del pH de la piel Protege de los rayos UVB
Aceite almendras	Ayuda a la eliminación de manchas en la piel Es un aceite hipoalergenico
Aloe vera	Ayuda en la reparación de quemaduras del sol con sus propiedades desinflamatorias
Esencia	Olor agradable

Tabla 9: Porcentajes de concentración por unidad 90ml

Composición por unidad de 90ml	
Materia prima	% de concentración
Oxido zinc	9,39%
Vitamina E	0,38%
Aceite coco	30,01%
Aceite almendras	30,01%
Aloe vera	10,80%
Agua destilada	2,40%
Esencia	0,24%
Icaridin	16,76%

### 5.2.1.2 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Para definir la estrategia se utilizó una matriz de producto-mercado, con el fin de definir la dirección estratégica de crecimiento del producto. Se ha determinado una estrategia de desarrollo de nuevos productos en vista de que es un nuevo bien en un mercado actual.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Figura No 6: Matriz producto-mercado

### 5.2.1.3 BRANDING

#### 5.2.1.3.1 NOMBRE DE LA MARCA

SUNSHINE LOVERS enfocado en las personas que aman exponerse al sol sin miedo a manchas antiestéticas y no saludables para la piel.

#### 5.2.1.3.2 SLOGAN

“Disfruta del sol y el calorcito sin mosquitos”

#### 5.2.1.3.3 LOGO:



Figura No 7: Logo

#### 5.2.1.3.4 COLORIMETRÍA DEL LOGO

- **Negro:** Color neutro que contrasta con el fondo dándole sobriedad y elegancia al diseño.
- **Fondo Amarillo:** Color llamativo que transmite alegría y energía.
- **Anaranjado:** Color brillante que representa diversión.

#### 5.2.1.3.5 EMPAQUE

Este consiste en una caja de cartón con capacidad de doce tubos de 90ml colocados en una posición de tres filas y cuatro columnas, su peso neto es 0.2 kg y su peso bruto de 1.5kg.

- **Medidas:**

Largo: 24cm

Alto: 16.5cm

Fondo: 15cm

- **Diseño:** este es llano y contendrá información sobre su peso, logo de la marca código de barras EAN14 y breve descripción del producto.

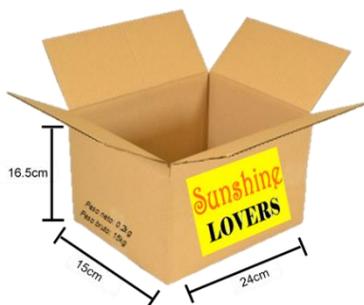


Figura No 8: Empaque

### 5.2.1.3.6 ENVASE

Su presentación es un tubo con una capacidad de 90ml, la etiqueta será impresa previo al envasado, y la tapa del producto es de tipo dosificadora color amarillo. Contemplando los resultados de la investigación cuantitativa el color blanco es el dominante en el empaque.



Figura No 9: Producto

#### 5.2.1.3.7 COLORIMETRÍA

La etiqueta contiene una mezcla de colores brillantes y un fondo blanco, de esta forma se contrastan teniendo un equilibrio convirtiéndose en una imagen agradable para la vista.

- **Amarillo:** personifica la alegría y calor.
- **Celeste:** se lo utiliza para expresar confianza.
- **Verde:** representa la salud y la seguridad
- **Anaranjado:** es una mezcla de alegría y aventura

#### 5.2.1.3.8 INFORMACIÓN PARTE FRONTAL DEL PRODUCTO

- **Descripción del producto:** Protector solar con repelente para mosquitos.
- **Factor de protección:** SPF/FPS 85 protección UVB y UVA
- **Etiqueta:** nombre y logo SUNSHINE LOVERS.
- **Contenido neto:** 90ml
- **Claim:** Doble protección

#### 5.2.1.3.9 INFORMACIÓN PARTE TRASERA DEL EMPAQUE

- **Modo de uso:** Aplicar el protector solar SUNSHINE LOVERS unos 30 minutos antes de exponerse al sol utilizando los dedos índice y medio para esparcir.
- **Consejos SUNSHINE LOVERS:** Evitar sol de mediodía, después de nadar o sudar volver aplicar, usar protector solar incluso en días nublados y usar ropa protectora.
- **Ingredientes:** Óxido de zinc, Vitamina E, Aceites de coco y almendra, Aloe vera, Esencia, Agua destilada e Icaridín.
- **Advertencias:** Mantener fuera del alcance de los niños, para uso externo solamente, evitar contacto con los ojos y la exposición excesiva al sol es perjudicial para la salud.
- **Código de barras EAN13:** Código de barra correspondiente para identificar al producto

#### 5.2.1.3.10 PANTONE DE ENVASE Y LOGO

Tabla 10: Pantone

	Color	X	Y	HEX	RGB	CMYK
LOGO	Amarillo	207	63	#fff200	(288, 288,288)	(0,0,0,11)
	Anaranjado	205	137	#ff6e07	(255,210,7)	(0,57,97,0)
ENVASE	Amarillo	221	126	#f3f102	(243,241,2)	(0,1,99,5)
	Celeste	211	136	#bdf9ff	(189,249,255)	(26,2,0,0)
	Anaranjado	205	137	#ff6e07	(255,210,7)	(0,57,97,0)
	Verde	217	103	#31e21d	(49,226,29)	(78,0,87,11)

Tomado de: (GINIFAB, 2019)

#### 5.2.1.3.11 SOPORTE

Para la evolución de satisfacción pos venta del consumidor se llamará al azar mensualmente por lo menos a cincuenta personas que utilicen la marca para realizarles una encuesta corta sobre la calidad del producto y su experiencia con el mismo, además de recepción de quejas o sugerencias por línea telefónica. El número telefónico se encontrará en la página de Facebook.

#### 5.2.2 PRECIO:

##### 5.2.2.1 ESTRATEGIA DE ENTRADA

Se utilizará una estrategia de fijación de precios por penetración de mercados, porque al ser un producto nuevo el objetivo es atraer nuevos consumidores con precios bajos.

##### 5.2.2.2 ESTRATEGIA DE AJUSTE

A partir del sexto año de funcionamiento se implementará una estrategia de ajuste de precios por segmentación, donde las farmacias tendrán el precio inicial pero distribuidoras y supermercados contarán con menores precios dependiendo la cantidad de cajas compradas.

##### 5.2.2.3 COSTO DE VENTA

Para establecer un precio es necesario conocer los costos y gastos que implica la producción del protector solar, además de los precios de las principales marcas.

En los costos fijos y variables están incluidos todos los involucrados para la producción como materia prima, envases, empaque y maquinarias.

En los gastos están incluidos los desembolsos para desarrollar las actividades de producción como servicios administrativos y contabilidad, mantenimiento de equipos, servicios básicos, sueldos, arriendo y gastos de marketing.

Tabla 11: Costos de una unidad 90ml

Costo por una unidad de 90ml	
Materia prima	\$ 2,89
Envase plastico	\$ 0,39
Cartón por unidades	\$ 0,20
Costo de producción incluido gastos por salario y materiales indirectos de fabricación	\$ 3,11
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,59</b>

Además, se debe considerar el precio de las tres marcas con mayor participación en el mercado de la ciudad de Quito.

Tabla 12: Precios de la competencia

Precios reales para su contenido ml real				
Marca	Participación de mercado	Contenido ml	Factor de protección	Precio
SUNCARE	17,80%	60	70	\$ 21,30
UMBRELLA	17,20%	100	100	\$ 22,00
EUCERIN	12,80%	50	50	\$ 30,87
Precios estimados para un contenido de 90ml				
Marca	Participación de mercado	Contenido ml	Factor de protección	Precio
SUNCARE	17,80%	90	70	\$ 31,95
UMBRELLA	17,20%	90	100	\$ 19,80
EUCERIN	12,80%	90	50	\$ 55,57

El precio de venta a distribuidores será de USD9,60 tomando en cuenta que su margen de ganancia es 10% y el de las farmacias es el 15%. De esta forma el precio de venta al público será de USD12 + IVA del 12% adecuándose a los resultados del análisis cuantitativo basado en la sensibilidad del modelo VAN WESTENDORP.

### 5.2.3 PLAZA

En el análisis de investigación cuantitativa el resultado de lugares de compra fue farmacias como primer lugar, este dato fue confirmado por el experto de la industria llamando a las farmacias como “canal natural” para la compra de protector solar y repelente.

#### 5.2.3.1 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

El objetivo de distribución de SUNSHINE LOVERS es colocar el mayor número de productos posibles en el mercado, por lo que se utilizará una estrategia de distribución intensiva.

### 5.2.3.2 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La marca no contará con puntos de venta propios es decir que manejará una estrategia de distribución indirecta por medio de distribuidoras (casas de representación y farmacéuticas) y farmacias.

Los supermercados o autoservicios también fueron mencionados por los consumidores, sin embargo, el experto en la industria asegura que no existe mayor rotación en estos. Por esta razón si se considerará una distribución indirecta por autoservicios, pero no de manera prioritaria.

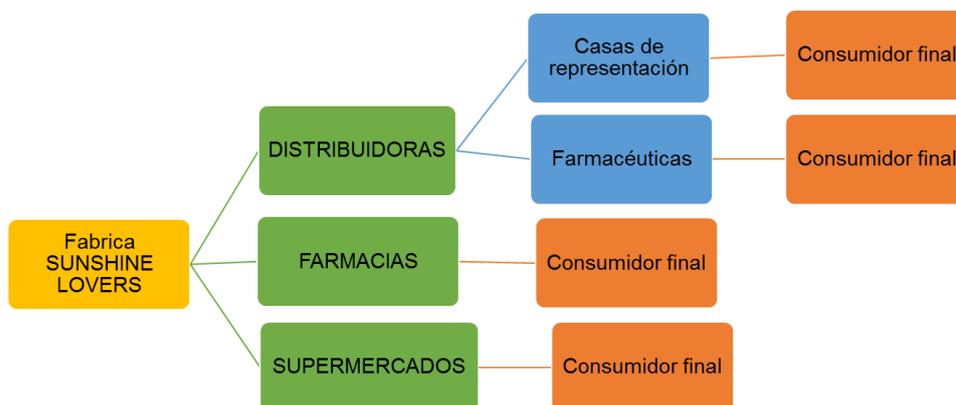


Figura No 10: Estructura de canales de distribución

## 5.2.4 PROMOCIÓN

### 5.2.4.1 ESTRATEGIA

Para las promociones que manejará la marca SUNSHINE LOVERS se utilizará tantas estrategias de PUSH (de empuje) en intermediarios y de PULL (de atracción) en consumidores finales.

### 5.2.4.2 PUBLICIDAD

La publicidad se realizará por medios masivos como vallas publicitarias en lugares estratégicos durante todo el primer año, los siguientes serán alternados. En televisión habrá pautas de auspicio y bumpers en los horarios especiales en canales nacionales más vistos en la ciudad de Quito durante los meses altos de

ventas para la empresa en el primer año, en los siguientes años se reducirá los meses en el aire y los canales por el gasto elevado que estos implican.

Para tener una mayor relación con los consumidores de SUNSHINE LOVERS creará una página en Facebook manejando interacción con publicaciones de consejos para el cuidado del sol, maneras adecuadas de usar protector, conceptos sobre los componentes del producto, beneficios y riesgos si no se usa. Además, pautas tipo imagen las cuales dirige a las personas a la página de destino por activos visuales de calidad (Facebook for Business, 2020).

Adicional a esto, un chat para que los consumidores puedan aclarar dudas y realizar sugerencias. En el análisis cuantitativo y cualitativo los consumidores afirmaron que les gustaría saber las novedades de la marca por medio de redes sociales.

#### **5.2.4.3 PROMOCIÓN DE VENTAS**

- **Consumidor final:** En el análisis cuantitativo la promoción preferida es 2x1 en primer lugar, pero por la rentabilidad esa promoción no es posible, sin embargo, en segundo lugar, es más producto a por el mismo precio por lo que en cada tubo de protector solar SUNSHINE LOVERS de 90ml se regalará un sachet de 10ml durante el primer año, en los siguientes años la promoción se llevará a cabo en 7 meses alternados.

El valor de este sachet está considerado en los gastos de marketing.

- **Intermediarios:** Para las distribuidoras, farmacias y autoservicios se ofrecerá una promoción de 5+1 es decir por la compra de 5 cajas se obsequia una caja gratis todo el primer año de funcionamiento. En los siguientes años la promoción se llevará a cabo en 7 meses alternados.

#### **5.2.4.4 RELACIONES PÚBLICAS**

La primera mención de la empresa en el mercado será en el evento de lanzamiento, para el cual se invitará a los jefes de las distribuidoras y dueños de ciertas farmacias donde abra exposiciones y detalles del producto. Este se llevará a cabo en las instalaciones y se ofrecerá coctel de bienvenida y bocaditos,

también estarán invitados medios de comunicación.

Días antes se realizarán anuncios la página de Facebook y publicaciones en revistas. Además, una rueda de prensa sobre la apertura de la SUNSHINE LOVERS CM con el fin de que los consumidores sepan que pronto abra una nueva marca en el mercado.

Es importante transmitir a los consumidores una imagen positiva de la empresa para crear un lazo estrecho con la comunidad, es por esta razón a partir del año 5 cada junio, mes del cáncer de piel, SUNSHINE LOVERS realizará un evento llamando "Si yo me cuido el sol es mi amigo" este consiste en hacer juegos tradicionales llenos de diversión y premios para personas de todas las edades en el parque la Carolina durante toda la mañana el costo de inscripción por persona es de USD2.

Todo el dinero que se recaude de las inscripciones será donado a SOLCA para ayudar no solo a las personas con cáncer de piel si no a todas las personas con cualquier tipo de cáncer.

Este evento será anunciado en la página de Facebook de la empresa.

#### **5.2.4.5 FUERZA DE VENTAS**

La empresa realizará capacitaciones mensuales a la fuerza de venta los distribuidores y los tres vendedores propios de SUNSHINE LOVERS haciendo énfasis en los beneficios de tener dos productos en uno a un precio accesible.

Las personas de la fuerza de ventas son una parte fundamental por lo que se les ofrecerá una comisión monetaria a los nueve mejores vendedores de cada distribuidora y al mejor vendedor de la empresa junto con un reconocimiento frente a sus compañeros cumpliendo el objetivo principal que son las ventas a corto plazo para generar un beneficio que son las ventas a largo plazo durante los 5 primeros años de funcionamiento.

#### **5.2.4.6 MARKETING DIRECTO**

Para tener una relación directa con los consumidores se entregarán flyers fuera de los establecimientos donde está presente la marca, además en meses de temporada alta se realizarán pruebas de productos con entrega de muestras de sachet.

A continuación, se detallan las proyecciones de gastos de marketing:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ATL	Vallas	\$ 3.500	\$ 1.750	\$ 3.500	\$ 1.750	
	Televisión	\$ 42.000	\$ 28.000	\$ 21.000	\$ 12.000	\$ 12.000
	Publicaciones redes sociales	\$ 16.200	\$ 16.600	\$ 16.600	\$ 17.000	\$ 17.500
Promociones	Consumidor final	\$ 25.000	\$ 14.700	\$ 12.900	\$ 15.500	\$ 18.200
	Canales	\$ 47.000	\$ 27.000	\$ 24.000	\$ 29.000	\$ 33.000
BTL	Eventos	\$ 5.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.900
Comisiones	Comisiones a fuerza de ventas	\$ 12.000	\$ 12.300	\$ 12.300	\$ 12.600	\$ 12.900
<b>Total Gastos Marketing</b>		<b>\$152.000</b>	<b>\$100.800</b>	<b>\$90.500</b>	<b>\$88.000</b>	<b>\$100.600</b>

Figura No 11: Gastos y actividades de marketing

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

#### 6.1.1 MISIÓN

Somos una empresa de la industria cosmética situada en Quito dedicada a la producción y comercialización de un protector solar con repelente para mosquitos a un precio accesible, enfocado en las personas que disfrutan vacacionar en climas cálidos. Elaborado por un personal altamente capacitado y comprometido a ofrecer un producto de calidad y confianza cumpliendo una responsabilidad social y económica.

#### 6.1.2 VISIÓN

Ser una empresa que va más allá de ofrecer un protector solar, asegurando que un mayor número de personas que vacacionan en climas cálidos puedan proteger su piel, donde sus trabajadores se inspiren a dar lo mejor basados en los valores que nos caracterizan: respeto, integridad y pasión. En diez años SUNSHINE LOVERS estará posesionado entre las cinco marcas con mayor participación de mercado en la ciudad de Quito.

#### 6.1.3 OBJETIVOS

### **Mediano plazo**

- **Perspectiva financiera:** Reducir los costos de producción un 2% en el quinto año de funcionamiento, mejorando las negociaciones con los proveedores.
- **Perspectiva cliente:** Incrementar la participación de mercado un 3.5% más en cinco años, desarrollando un plan de incentivos al consumidor y publicidad en medios masivos.
- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo:** Crear alianzas estratégicas con 2 sociedades enfocadas en el cuidado de la salud y la piel en el segundo año de funcionamiento, negociando con las sociedades para contar con su apoyo.

### **Largo Plazo**

- **Perspectiva financiera:** Incrementar un 10% las utilidades netas en el año 7 de funcionamiento, por medio de la reducción de costos de producción.
- **Perspectiva cliente:** Incrementar el posicionamiento en el mercado 4% más en 8 años, mediante el desarrollo de una nueva campaña de marketing.
- **Perspectiva aprendizaje y desarrollo:** Incrementar la autonomía de los trabajadores al 90% en el sexto año de funcionamiento, mediante capacitaciones semestrales.

## **6.2 PLAN DE OPERACIONES**

### **6.2.1 PROCESOS PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

#### **6.2.1.1 MAPA DE PROCESOS**

En mapa de procesos es la mejor forma de entender y perfeccionar los procesos de la empresa observando el funcionamiento paso a paso y los actores que son parte de cada una de la misma (Escuela Europea de Management, 2017).

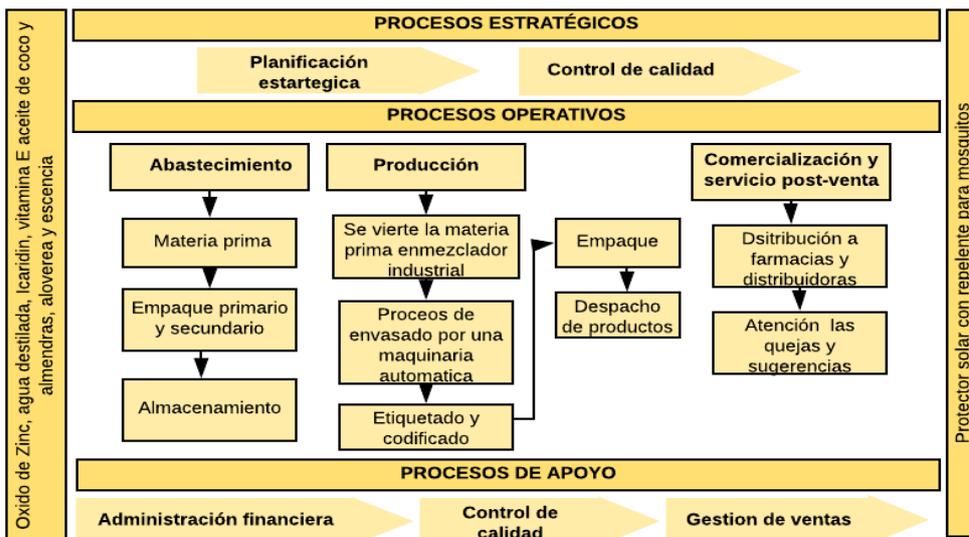


Figura No 12: Mapa de procesos.

### 6.2.1.2 CADENA DE VALOR

El proceso productivo se logra optimizar por medio de un análisis de cadena de valor en vista que en este se puede valorar cada proceso de su funcionamiento.



Figura No 13: Cadena de valor

A continuación, se encuentran los detallado todas las actividades de la cadena de valor implica junto con el responsable de la actividad:

Tabla 13: Desarrollo de cadena de valor

Actividades	Descripción	Responsable
Logística interna	Se recibe la materia prima comprobando que esta sea de calidad y se encuentre en buen estado para almacenarla en bodega	Jefe de producción y logística.
Operaciones	Se vierte la materia prima en el mezclador industrial la cual está conectada a una banda automática de envasado, después el producto es llevado por la cinta transportadora a etiquetado y codificación para finalmente ser empacado.	Jefe de producción y operadores de producción
Logística externa	Al producto terminado se le asigna un número de lote por caja para controlar los pedidos y el inventario disponible en bodega seguido de esto es facturado, despachado y puesto en el camión el cual entrega a los clientes.	Operador de logística y transporte y asistente administrativo
Marketing y ventas	Se realizará publicidad en medios masivos, redes sociales y manejo de promociones para clientes y consumidores.	Gerente general
Servicios post venta	Se atenderán las quejas y sugerencias de los consumidores leyendo sus mensajes en redes sociales y correos, además de dará un seguimiento a la venta de clientes con llamadas telefónicas.	Asistente administrativo

Una de las etapas que generan mayor valor en el negocio se encuentra en operaciones, porque es ahí donde se asegura la calidad del producto para que este sea de agrado del consumidor, de igual forma en logística externa, la entrega en buen estado y con los tiempos planificados del producto genera un valor ante el cliente. Los principales actores en la cadena de valor son:

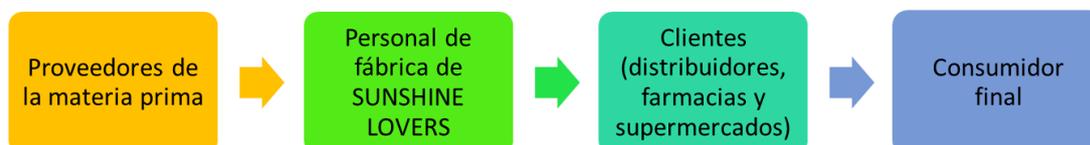


Figura No 14: Actores relevantes de la cadena de valor

### 6.2.1.3 CICLO DE PROCESOS

En ciclo de procesos se desarrollará un flujograma de procesos el cual es una representación gráfica que explica la secuencia de las actividades en el proceso de producción.

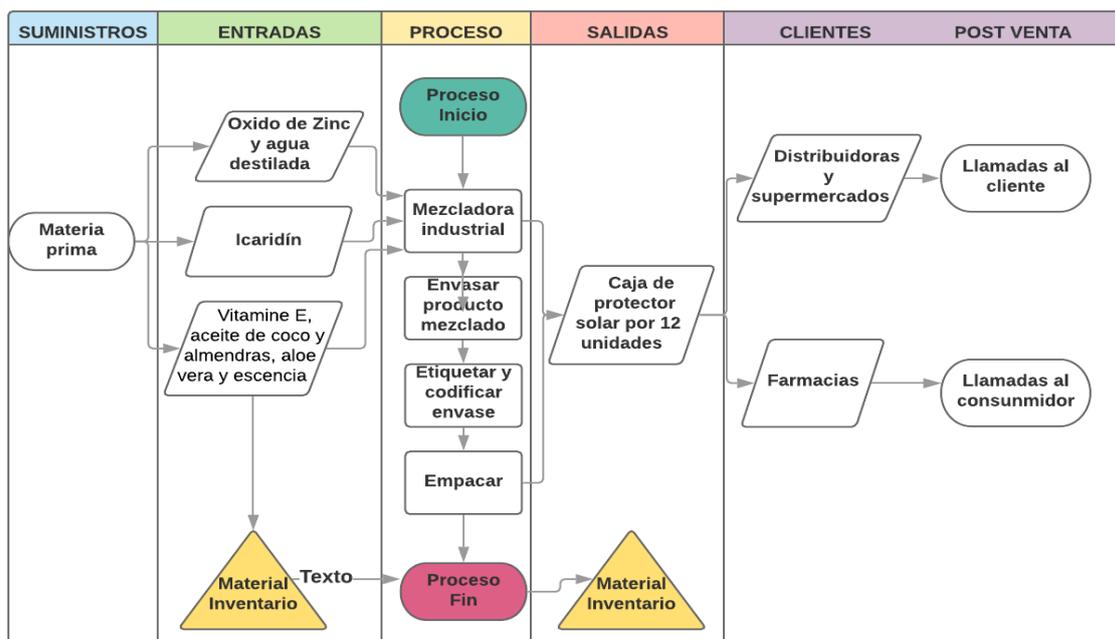


Figura No 15: Flujograma de procesos

Seguidamente se detalla la maquinaria utilizada para los procesos de producción junto con los costos que cada una representa.

Tabla 14: Costo de maquinarias

Maquinaria	Unidades	Valor total
Mezclador industrial producto dermatológico	1	\$ 18.000,00
Banda automática envasado	1	\$ 7.900,00
Cinta transportadora	1	\$ 1.500,00
Maquina automatica etiquetadora y codificadora	1	\$ 7.400,00
Maquina sachet	1	\$ 4.000,00
Activos menores de fabrica	1	\$ 500,00

#### 6.2.1.4 ANÁLISIS DE TIEMPOS

A continuación, se detallarán los tiempos requeridos para cada actividad de producción, para esto se considera una producción diaria de 249 unidades de 90ml es decir 21 cajas por 12 unidades al día.

Tiempo de producción diaria				
Actividad		Tiempo en minutos	Tiempo en horas	Responsable
Etapa 1	Recepción de materia prima (una vez al mes)	30	1	Jefe de producción y logística
	Almacenamiento en bodega	30		
Etapa 2	Planificación de producción	15	6	Jefe de producción y operador de producción
	Pesar la materia prima para lograr el porcentaje correcto de cada componente	20		
	Ingresar toda la materia prima en máquina mezclador industrial	15		
	Mezcla de materia prima y envasado	120		
	Etiquetado y codificación	85		
	Empacar cajas x12 unidades	105		
Etapa 3	Asignación de lote por caja	30	1	Operador de logística y transporte
	Envío a clientes	30		

Figura No 16: Producción

### 6.2.1.5 INFRAESTRUCTURA

SUNSHINE LOVER CM contará con una infraestructura dividida en dos: parte administrativa y parte de planta de producción en un mismo terreno.

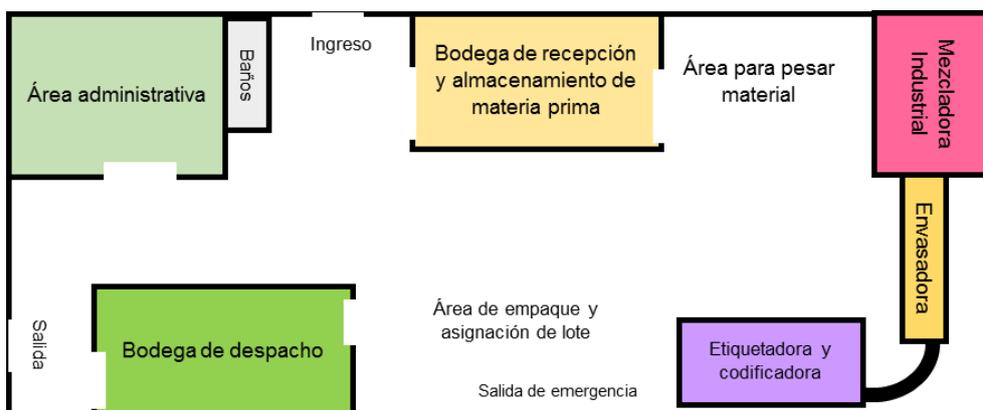


Figura No 17: Infraestructura

## 6.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.3.1 ESTRUCTURA LEGAL

La empresa SUNSHINE LOVERS CM cuenta con un único socio el cual posee el capital requerido para la inversión, por este motivo, se clasifica como una empresa unipersonal de responsabilidad limitada, es decir contará con un solo titular o propietario la cual requiere un capital mínimo de USD400 (Superintendencia de compañías , 2008). Para la constitución de la misma se necesita los siguientes datos:

Requerimientos	
<b>Del propietario/gerente:</b>	
Nombres	Macarena Belén
Apellidos	Colina Yáñez
Nacionalidad	Ecuatoriana
Estado civil	Soltera
<b>De la empresa:</b>	
Denominación	SUNSHINE LOVERS CM
Domicilio	Cancelen
Objeto	Producción de cosméticos

Figura No18: Requerimientos de constitución de empresa resp. limitada

### 6.3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional de la empresa SUNSHINE LOVERS CM será de estructura funcional en vista de que será tradicional, es decir, jerárquica por lo que cada colaborador tiene un supervisor y están divididos por distintos departamentos.

### 6.3.3 ORGANIGRAMA

A continuación, se encuentra el organigrama de la empresa utilizando un proceso jerárquico de cuatro niveles, tomando en cuenta a nueve trabajadores necesarios para el funcionamiento de la empresa. A partir del año dos se contratará a un ejecutivo de ventas adicional.

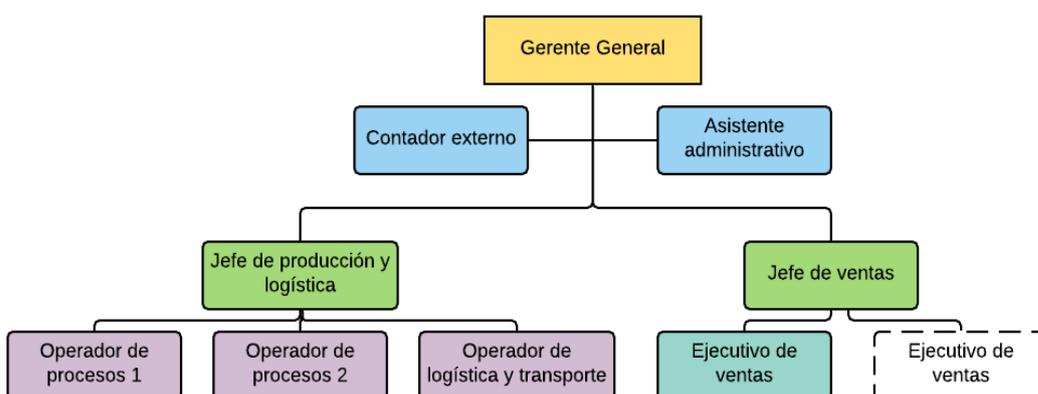


Figura No 19: Organigrama

### 6.3.4 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Tabla 15: Actividades del personal

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades</b>	<b>Actividades</b>
<b>Gerente General</b>	Panificación, análisis, dirección, control, organización y coordinación de las funciones administrativas.	Planificar estrategias y objetivos. Organizar de la estructura empresarial. Toma de decisiones y supervisión. Contratación de personal. Control de actividades
<b>Contador externo</b>	Elaborar reportes con balances financieros, manejar presupuesto, realizar declaraciones tramites tributarios.	Desarrollar informes de estados financieros, tributarios y análisis del presupuesto.
<b>Asistente administrativo</b>	Recibir, organizar, archivar, redactar y emitir documentos. Coordinar actividades generales de oficina. Manejar pedidos de clientes	Recepción de documentos, emisión de facturas, coordinar el funcionamiento administrativo general.
<b>Jefe de producción y logística</b>	Manejar inventario, recepción de materia prima y supervisión y control de producción.	Elaboración de informes de inventario, revisar que la materia prima llegue en buen estado y asegurar la calidad de producción.
<b>Operadores de procesos</b>	Manejar maquinarias de producción, manejar producto final listo para su distribución.	Recibir materia prima y colocarla en maquinarias para su proceso de producción. Empacar y despachar producto final.
<b>Operador de logística y transporte</b>	Coordinar logística de entrega de producto Definir rutas de distribución.	Tener el producto listo para su distribución y trasportarlo. Registro de productos entregados. Mensajería
<b>Jefe de ventas</b>	Aumentar el número de clientes además de retenerlos.	Supervisar al ejecutivo de ventas, buscar clientes potenciales y cobro a clientes.
<b>Ejecutivo de ventas</b>	Manejo de cartera de clientes.	Visitas y cobro a clientes

### 6.3.5 SUELDOS PRESUPUESTADOS

Para el presupuesto de sueldos de los colaboradores de la compañía se ha considerado la remuneración mínima de la tabla sectorial 2019 fijados sobre el salario básico unificado USD394 con respecto a la actividad económica (Ministerio del Trabajo , 2019).

Tabla 16: Sueldos mensuales, mes sin beneficios de ley.

Número de personal	Cargo	Sueldos mensuales
1	Gerente General	\$ 1.250,00
1	Contador externo	\$ 150,00
1	Asistente administrativo	\$ 394,00
1	Jefe de producción y logística	\$ 418,56
2	Operadores de procesos	\$ 412,45
1	Operador de logística y transporte	\$ 402,62
1	Jefe de ventas	\$ 410,05
1	Ejecutivo de ventas	\$ 406,21
<b>Total salarios</b>		<b>\$ 3.843,89</b>

### 6.3.6 COMPARACIÓN CON LA INDUSTRIA

SUNSHINE LOVERS se puede comparar con la empresa Alcopharma quienes comercializan NO-AD. Esta cuenta con nueve trabajadores incluido el gerente general, su estructura funcional es jerárquica. Además, sus procesos en la cadena de valor, específicamente en logística externa los procedimientos son muy similares entre ambas empresas.

Una empresa importante en la industria es Envapres los cuales fabrican protector solar y demás cosméticos en la ciudad de Quito, al igual que SUNSHINE LOVERS utilizan mezcladoras industriales y maquinas envasadores en sus procesos de producción junto con un gran manejo de calidad al cumplir con las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura.

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de los estados financieros utiliza dos indicadores, la inflación promedio 2.61% entre el año 2011 y 2018, según las cifras del Banco Central. Este porcentaje es aplicado al crecimiento de los precios del protector solar, gastos generales, gastos por salarios y costo de materia prima unitaria.

El segundo indicador utilizado en el crecimiento de la demanda y producción del protector solar es el promedio porcentual en las ventas de la industria CIU C2023.31 cuyo valor es 2.81%, según las estadísticas del Servicio de Rentas Internas.

En consideración de estos dos indicadores se construye la siguiente proyección:

Tabla 17: Costos, ingresos y gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>652.109</b>	<b>669.137</b>	<b>705.906</b>	<b>744.668</b>	<b>785.611</b>

Los ingresos se formulan a partir del precio inicial de \$ 9,60 por cada envase y una producción anual de 67.928 envases. El crecimiento promedio de este rubro es 4,77%. El costo de materia prima tiene un crecimiento promedio de 2,07%, esta diferencia porcentual permite que la empresa tenga una utilidad bruta desde el año 1.

Tabla 18: Costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo materia prima	449.656	453.093	465.652	478.526	487.925

El costo de materia prima del protector solar tiene un valor de \$ 3,48 por cada envase y el costo de producción incluido gastos por salarios y materiales indirectos de fabricación es \$ 6,59 en el mes 1.

Tabla 19: Gatos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	37.146	46.791	47.096	49.152	50.394
Gastos generales	178.711	156.211	74.828	76.773	78.768

Los gastos por sueldos tienen un incremento en el año 2 debido a que se contrata un vendedor adicional desde el mes 13, los gastos generales tienen un valor de \$ 178.711 en el año 1 como consecuencia de los anuncios de televisión y la entrega de producto adicional al distribuidor, a partir del año 2 disminuyen el gasto en anuncios televisivos y por ende existe una disminución en los gastos generales.

En base a esta información, se determina que a partir en el año 1 existe una pérdida operativa de \$ 15.199, debido a los gastos publicitarios en televisión, a

partir del año 2 se obtiene una utilidad operativa de \$ 11.297 que se mantiene y se incrementa hasta el año 5.

## **7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial está compuesta por tres rubros, estos son la adquisición de activos no corrientes necesarios para emprender el proceso productivo, capital de trabajo y los gastos de apertura o constitución de la empresa.

La adquisición de activos no corrientes contempla un valor de \$ 60.460, que incluye la maquinaria por un valor de \$ 46.500, mobiliario, equipo tecnológico e instalaciones por \$ 13.960. Durante los cinco años de evaluación del proyecto no se incrementa la inversión en activos no corrientes, ya que la planificación de la demanda no requiere nuevas inversiones en maquinaria y equipo.

Los gastos de constitución toman en cuenta los desembolsos de dinero necesarios para la puesta en marcha de la empresa e incluyen la obtención de registro sanitario, solicitud de registro de marca y propiedad intelectual y los gastos de constitución de la empresa; este valor asciende a \$ 1.650.

El capital de trabajo es el monto más importante de la inversión inicial, porque debe sustentar la pérdida del primer año, este valor es \$ 57.331,16.

La sumatoria de los valores expuestos determina una inversión inicial de \$ 119.441,16, este monto permite la puesta en marcha de la producción del protector solar y soportar la operación durante el primer año que genera una pérdida para sus accionistas.

### **7.2.2 Estructura de financiamiento**

El monto de \$ 119.441,16 es financiado bajo una estructura de aporte de capital de los accionistas y crédito bancario, en una relación de 70% - 30%, respectivamente. El aporte de los accionistas es \$ 83.608,81 y el crédito por un valor de \$ 35.832,35, que será solicitado a la Corporación Financiera Nacional, con plazo de 60 meses y tasa de interés de 10,21%, el resultado de esta operación crediticia es una cuota mensual de \$ 765,04. El pago del crédito tiene

un peso de 1,41% en los ingresos anuales, por ende, no genera un riesgo para la sustentabilidad de la empresa.

### 7.2.3 Capital de trabajo

Para la sustentación del proyecto es importante el aporte del capital de trabajo de \$ 57.331, porque permite cubrir la pérdida financiera del primer año, ofreciendo liquidez en el corto plazo para la empresa. Este valor se obtuvo mediante el uso del flujo de efectivo mensual, por lo que, permitió al saldo final de caja sea positivo en los sesenta meses de análisis del proyecto. Adicional a cubrir la pérdida financiera, este valor es utilizado en la adquisición de materia prima inicial y permite sustentar las cuentas por cobrar, debido a la política de crédito que se establece con el canal de distribución, que es 50% de contado y 50% a crédito a 30 días plazo.

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

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 20: Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	652.109	669.137	705.906	744.668	785.611
Costo materia prima	449.656	453.093	465.652	478.526	487.925
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>202.453</b>	<b>216.044</b>	<b>240.254</b>	<b>266.141</b>	<b>297.686</b>
Gastos sueldos	37.146	46.761	47.096	49.152	50.394
Gastos generales	178.711	156.211	74.828	76.773	78.768
Gastos de depreciación	1.794	1.794	1.794	434	434
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>-15.199</b>	<b>11.279</b>	<b>116.535</b>	<b>139.783</b>	<b>168.090</b>
Gastos de intereses	3.393	2.773	2.088	1.328	488
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>-18.591</b>	<b>8.505</b>	<b>114.448</b>	<b>138.454</b>	<b>167.602</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	1.276	17.167	20.768	25.140
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-18.591</b>	<b>7.230</b>	<b>97.281</b>	<b>117.686</b>	<b>142.462</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	-	1.084	14.592	29.422	35.615
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-18.591</b>	<b>6.145</b>	<b>82.689</b>	<b>88.265</b>	<b>106.846</b>

Como se mencionó anteriormente, en el año 1 existe una pérdida financiera de \$ 18.591, que significa el 2,85% de los ingresos por ventas. Esta pérdida se debe a la inversión publicitaria en el año 1, como resultado de la promoción del protector solar. A partir del año 2, la utilidad se incrementa hasta \$ 6.145, que

corresponde el 0,92% de los ingresos, esta tendencia creciente se mantiene hasta el año 5, donde se obtiene una utilidad de \$ 106.846 que corresponde a 13,60%.

El margen de ganancia en el año 1 es negativo con un porcentaje de 2,26%, a partir del año 2 la empresa tiene un margen positivo de 1,32%, este porcentaje se crece hasta 17,98% en el año 5. Con respecto al margen de ganancia sobre el patrimonio (ROE) tiene un porcentaje promedio de 27% y el margen sobre activos (ROA) es 28%, este es una muestra de la capacidad de la empresa para construir ganancia.

Para comprobar la efectividad del gasto en marketing, se calcula el rendimiento sobre la inversión realizada en actividades de promoción, en el año 1 este indicador tiene un porcentaje de 3,90% promedio anual y en el año 2 se incrementa hasta 9,8%, lo cual indica que se obtiene mayor nivel de ventas como resultado del posicionamiento comercial del protector solar.

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 21: Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>119.441</b>	<b>113.308</b>	<b>114.523</b>	<b>192.248</b>	<b>274.733</b>	<b>375.579</b>
<b>Corrientes</b>	<b>57.331</b>	<b>52.992</b>	<b>56.001</b>	<b>135.520</b>	<b>218.439</b>	<b>319.719</b>
Efectivo	57.331	14.965	17.035	94.703	175.671	282.686
Cuentas por Cobrar	-	27.610	28.331	29.889	31.530	33.264
Inventarios	-	3.627	3.751	3.850	3.960	3.770
Inventarios Materia Prima	-	3.073	3.159	3.248	3.339	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	3.717	3.726	3.831	3.938	-
<b>No Corrientes</b>	<b>62.110</b>	<b>60.316</b>	<b>58.522</b>	<b>56.728</b>	<b>56.294</b>	<b>55.860</b>
Propiedad, Planta y Equipo	60.460	60.460	60.460	60.460	60.460	60.460
Depreciación acumulada	-	1.794	3.588	5.382	5.816	6.251
Intangibles	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650	1.650
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
<b>PASIVOS</b>	<b>35.832</b>	<b>48.290</b>	<b>43.360</b>	<b>38.397</b>	<b>32.617</b>	<b>26.617</b>
<b>Corrientes</b>	<b>-</b>	<b>18.246</b>	<b>19.723</b>	<b>21.853</b>	<b>23.925</b>	<b>26.617</b>
Cuentas por pagar proveedores	-	17.064	17.064	17.543	18.035	18.543
Sueldos por pagar	-	1.182	1.576	1.576	1.576	1.576
Impuestos por pagar	-	-	1.084	2.733	4.313	6.498
<b>No Corrientes</b>	<b>35.832</b>	<b>30.044</b>	<b>23.637</b>	<b>16.544</b>	<b>8.692</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	35.832	30.044	23.637	16.544	8.692	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>83.609</b>	<b>65.018</b>	<b>71.163</b>	<b>153.851</b>	<b>242.116</b>	<b>348.962</b>
Capital	83.609	83.609	83.609	83.609	83.609	83.609
Utilidades retenidas	-	-18.591	-12.446	70.242	158.507	265.353

El estado financiero proyectado muestra una disminución del patrimonio de la empresa en el año 2 como resultado de la pérdida del año 1, esto significa una disminución de la posición contable de los accionistas. A partir del año 3 existe un incremento hasta el año 5, como resultado de la política financiera de acumular las utilidades generadas a partir del año 2.

Con respecto a las cuentas por cobrar, la política financiera determinada por la empresa es 50% de contado y 50% a crédito hasta 30 días con el canal de distribución. Esta política permite el equilibrio de liquidez y entrega mayor cantidad de dinero en manos de la empresa a partir del año 3, cuando el porcentaje de cuentas por cobrar es el 19% del activo corriente.

Para equilibrar esta política se establece que las cuentas por pagar mantengan una estructura similar de 50% de contado y 50% hasta 30 días, este aspecto se negociará con los proveedores. La cuenta por pagar a proveedores tiene un peso importante sobre el pasivo corriente con un porcentaje promedio de 79%, esto indica que la empresa depende de los proveedores para financiar sus actividades.

Con respecto al manejo de inventario se mantiene una política de mantener el 10% en inventario de materia prima y producto terminado como medida de prevención ante incremento inesperada de la demanda.

La utilidad acumulada entre el año 2 y año 5 se mantiene en la cuenta de efectivo, este monto de dinero puede ser utilizado a partir del año 6 en un plan de expansión comercial y productivo, con el lanzamiento de nuevos productos a ser colocados en el canal de distribución que mantiene el protector solar.

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado entre el año 1 y año 5:

Tabla 22: Estado de flujo de efectivo

ANOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(36.578)	8.476	84.761	88.820	115.707
Utilidad Neta		(18.591)	6.145	82.689	88.265	106.846

<b>AÑOS</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		1.794	1.794	1.794	434	434
+ Amortización		-	-	-	-	-
- Δ CxC		(27.610)	(721)	(1.559)	(1.641)	(1.733)
- Δ Inventario PT	-	(3.627)	(124)	(99)	(111)	190
- Δ Inventario MP	-	(3.073)	(86)	(89)	(91)	3.339
- Δ Inventario SF		(3.717)	(9)	(105)	(108)	3.938
+ Δ CxP PROVEEDORES		17.064	-	480	492	508
+ Δ Sueldos por pagar		1.182	394	-	-	-
+ Δ Impuestos		-	1.084	1.650	1.580	2.184
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Inversión</b>	(62.110)	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(62.110)	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>Actividades de Financiamiento</b>	119.441		(6.407)	(7.093)	(7.852)	(8.692)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	35.832	30.044	(6.297)	(7.093)	(7.852)	(8.692)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	83.609		-	-	-	-
		-	-	-	-	-
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	57.331	(42.366)	2.069	77.668	80.968	107.014
EFFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		57.331	14.965	17.035	94.703	175.671
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>57.331</b>	<b>14.965</b>	<b>17.035</b>	<b>94.703</b>	<b>175.671</b>	<b>282.686</b>

El estado de flujo de efectivo muestra el equilibrio en la liquidez de la empresa en el año 1 como resultado de la ejecución del capital de trabajo. A partir del año 2, el saldo final del estado de efectivo valor se incrementa hasta como resultado de la acumulación en la cuenta de efectivo de las utilidades generadas a partir del mencionado año.

### 7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyecto entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 23: Flujo de caja proyectado

<b>AÑO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b><u>FLUJOS DEL PROYECTO</u></b>	(119.441,16)	10.904,08	11.556,11	86.491,56	89.732,55	95.474,60

Debido a la pérdida financiera en el año 1, el flujo del proyecto tiene un resultado negativo en este período, lo cual incide en la capacidad de la empresa en generar efectivo para recuperar la inversión inicial.

#### 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 entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 24: Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(83.608,81)	2.866,92	3.310,21	78.014,59	80.999,77	86.458,65

El saldo del flujo del inversionista en el año 1 tiene un saldo negativo mayor al obtenido en el flujo del proyecto, como consecuencia del pago del crédito para financiar la operación de la empresa.

##### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento se emplea los siguientes indicadores:

Tabla 25: Cálculo tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	1,77%
Rendimiento del Mercado	9,36%
Beta	0,75
<b>Beta Apalancada</b>	0,68
Riesgo País	14,18%
<b>Tasa de Impuestos</b>	25,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15,00%
<b>Escudo Fiscal</b>	36,25%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	10,21%

Empleando la fórmula del WACC y CAPM se obtiene los siguientes valores:

Tabla 26: Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	17,59%
CAPM	22,34%

### 7.4.3 Criterios de valoración

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

Tabla 27: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$40.773,10		VAN	\$31.253,96	
PRI	3,44	AÑOS	PRI	3,02	AÑOS
TIR	27,57%		TIR	33,10%	
IR	1,84		IR	1,54	

- Valor actual neto

En el caso del flujo del proyecto e inversionista muestra un resultado positivo para los intereses de los accionistas, ya que la empresa recupera la inversión inicial, lo cual genera valor a los accionistas; este indicador es favorable para la toma de decisión respecto a la puesta en marcha de la empresa.

- Tasa interna de retorno

En el flujo del proyecto e inversionista existe un resultado favorable porque la TIR es mayor al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento, esto indica que los accionistas tienen un rendimiento superior a otras inversiones en el mercado.

- Período de recuperación de la inversión

El tiempo que se recupera la inversión fluctúa entre 3,02 y 3,44 años, este plazo toma en cuenta el primer año donde existe una pérdida financiera para el proyecto.

En base de los indicadores se puede mencionar que existe un criterio favorable para la puesta en marcha de la empresa de comercialización de protector solar.

- Índice de rentabilidad

El índice de rentabilidad en el flujo del proyecto es 1,84 y en el flujo del inversionista es 1,54; esto indica que por cada dólar invertido en la empresa se recupera entre 0,54 y 0,84 centavos. Esto es una muestra de la fortaleza del proyecto para incrementar el valor al dinero de los accionistas.

La recomendación de mejora de los criterios de valoración se alinea con la acción del plan comercial de la empresa, ya que en el año 1 debería incrementarse la demanda como resultado de un trabajo de mercadeo enfocado en el equilibrio financiero antes que, en el posicionamiento de la marca, de esta manera se generaría mejor desempeño en los indicadores analizados.

### 7.5 Índices financieros

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

Tabla 28: Índices financieros

<b>LIQUIDEZ</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>INDUSTRIA</b>
Razon corriente	2,90	2,84	6,20	9,13	12,01	1,50
Prueba acida	2,33	2,30	5,70	8,66	11,87	1,05
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Razón deuda / capital	74,27%	60,93%	24,96%	13,47%	7,63%	62%
<b>ACTIVIDAD</b>						
Rotación activos fijos	10,8	11,4	12,4	13,2	14,1	4,33
<b>RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	31,05%	32,29%	34,03%	35,74%	37,89%	52,00%
MARGEN OPERACIONAL	-2,33%	1,69%	16,51%	18,77%	21,40%	4,59%
MARGEN NETO	-2,85%	0,92%	11,71%	11,85%	13,60%	4,08%

Los indicadores de liquidez de la empresa son superiores a la industria porque existe un saldo de efectivo acumulado en el activo corriente. El endeudamiento tiene un valor de 74% en el año 1 como resultado de la disminución del patrimonio por la pérdida financiera, esto afecta la solvencia de la empresa en ese año 1, lo cual es recuperado por el capital de trabajo.

La rotación de activos de la empresa es superior a la industria debido a la eficiencia en el uso de los inventarios. Los indicadores de rentabilidad son

menores a la industria en el año 1, como resultado de la pérdida financiera, estos indicadores se recuperan a partir del año 2.

La recomendación de mejora en los índices financieros tiene relación con la mejora en la utilidad generado en el año 1, para lo cual es conveniente incrementar la demanda del producto como acción directa del plan comercial.

## **8. CONCLUSIONES**

- ❖ El análisis de las variables externas que afectan directamente a la industria, ya se sean positivas o negativas, demostró que existen diversas normativas, permiso y leyes de carácter obligatorio que pueden retrasar el proceso de implementación de la empresa, sin embargo, la industria tiene un crecimiento promedio de 2,81% siendo la segunda actividad que más representación tiene en el sector manufacturero por lo cual es un indicador positivo para inversionista.
  
- ❖ En los años recientes se ha determinado que en los hogares ecuatorianos el cuidado de la piel ya no es una opción sino más bien una necesidad, esta tendencia se encuentra en crecimiento, pero los protectores solares en el mercado tienen precios poco accesibles para el nivel socio económico C+ y C- siendo estos el 72,1% de la población. Por esta razón SUNSHINE LOVERS ofrece un bloqueador solar a USD 12 con protección UVB/UVA y repelente para mosquitos con un precio menor a las marcas presentes en el mercado.
  
- ❖ Para el análisis al cliente se realizó una investigación exploratoria y una descriptiva con las cuales se demostró que el producto es aceptado por el 68,57% de la muestra tomada para el estudio, además se pudieron determinar las características para la creación del producto, por lo que SUNSHINE LOVERS es un protector solar en crema apto para todo tipo de piel, sin aroma y a un tamaño de 90ml. Es necesario recalcar que esta aceptación se formula bajo el concepto de un producto de calidad, bajo precio y que ofrece una doble protección.

- ❖ El mercado potencial es de 304.796 en el cual ya se encuentran posesionadas varias marcas, por esto, se llevó a cabo un plan de marketing con una estrategia de diferenciación, que se respalda en los beneficios que ofrece SUNSHINE LOVERS de una protección UVB/UVA y repelente para mosquitos con un compuesto único en el país llamado ICARIDÍN el cual no es graso, no tiene olor desagradable y tiene duración de protección de hasta 8 horas. Además, el enfoque principal en promoción será una estrategia de PULL mediante medios masivos como TV, vallas publicitarias y redes sociales, asimismo promociones de muestras gratis de producto.
  
- ❖ A pesar de los elevados gastos de marketing realizados en los primeros años de funcionamiento, se realizó un análisis financiero del retorno de inversión de marketing, el cual fue en promedio 5,08% en el año 1 y en el año 2 el promedio fue de 48,3%, demostrando que entre mayor sea la inversión en marketing mayores ganancias generará el proyecto.
  
- ❖ La inversión inicial que se requiere para el funcionamiento de la empresa es USD 119.441,16 deteniendo en gran nivel las barreras de entrada de nuevo competidores, pero representando un capital inicial alto para la institución de SUNSHINE LOVERS, elevando la tasa de endeudamiento y el tiempo de retorno de la inversión tanto para el inversionista como para el proyecto, siendo esta entre 3 y 4 años. Aun así, la evaluación de flujo del proyecto arroja un valor actual neto positivo de USD 28.845,08 indicando que el proyecto es financieramente viable.
  
- ❖ Por medio de numerosos análisis y estudios realizados a lo largo del proyecto se ha podido determinar la factibilidad del mismo, con una alta aceptación por el mercado objetivo de la ciudad de Quito y con indicadores financieros positivos, siendo este un plan de negocios rentable y viable.

## REFERENCIAS

- Retail Software. (18 de mayo de 2017). *EL CONSUMIDOR ECUATORIANO Y SU PREFERENCIA EN MARCAS PROPIAS*. Obtenido de <http://rp3.com.ec/el-consumidor-ecuatoriano-y-su-preferencia-en-marcas-propias/>
- Acción Ecológica . (07 de enero de 2019). *Estamos bajo la amenaza de la radiación ultravioleta ¿La causa? se erosiona la capa de ozono* . Obtenido de <http://www.accionecologica.org/editoriales/2345-2019-01-07-18-12-33>
- Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (02 de agosto de 2016). *Distribuidoras farmaceuticas*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=116+distribuidoras+farmaceuticas&oq=116+distribuidoras+fa&aqs=chrome.1.69i57j33l5.6399j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8>
- Alibaba. (26 de noviembre de 2019). *Alibaba Products by Category*. Obtenido de <https://www.alibaba.com//Products?spm=a2700.7724838.scGlobalHomeHeader.662.42686f6bpPDH51>
- Asociación de Productores Químicos Ecuatorianos. (2019). *APROQUE*. Obtenido de <https://www.aproque.com/>
- Banco Central del Ecuador . (febrero de 2019). *Índice de Confianza del Consumidor*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-~Adiscretionary%20%7B-%7D%7B%7D%7B%7Dndice-de-confianza-del-consumidor>
- Banco Central del Ecuador . (29 de marzo de 2019). *La economía ecuatoriana creció 1,4% en 2018* . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1158-la-economia-ecuatorial-crecio-14-en-2018>
- Banco Mundial . (24 de septiembre de 2018). *Ecuador: panorama general*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

- Centro de estudios Latinoamericanos. (2018). *Indicadores de corrupción para América Latina 2018*. Obtenido de <https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Ecuador.pdf>
- Ciencia y Cosmética . (16 de agosto de 2018). *¿Aceite de coco como protector solar?* Obtenido de <http://cienciaycosmetica.com/2018/08/16/aceite-coco-protector-solar-aceites-vegetales/>
- Coello. (13 de junio de 2017). *Quito con la tasa de incidencia más alta de cáncer de piel en Ecuador*. Obtenido de <https://www.redaccionmedica.ec/secciones/salud-publica/quito-con-la-tasa-de-incidencia-m-s-alta-de-c-ncer-de-piel-en-ecuador-90411>
- Comunidad Andina. (2018). *DECISIÓN 516*. Obtenido de Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos: <https://aplicaciones.msp.gob.ec/salud/archivosdigitales/documentosDirecciones/dnvcv/archivos/desicion%20516.pdf>
- COSMENEWS. (28 de noviembre de 2017). *Ecuador: crece el consumo de cosmética*. Obtenido de <http://www.cosmetologas.com/noticias/val/2531-37/ecuador-crece-el-consumo-de-cosm%C3%A9tica.html>
- Curiosfera. (marzo de 2017). *Cómo se hace el protector solar*. Obtenido de <https://www.curiosfera.com/como-se-hace-el-protector-solar/>
- EKOS . (15 de agosto de 2015). *Industria Química*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6445>
- EKOS . (02 de septiembre de 2015). *La industria en Ecuador*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>
- EKOS . (6 de febrero de 2018). *Productos químicos: limitado por las restricciones comerciales*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/m/verArticulo.aspx?idArt=1018>

El Comercio . (22 de septiembre de 2017). *La radiación solar afecta más a pacientes adultos mayores.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/radiacion-solar-pacientes-adultos-mayores.html>

El Comercio. (18 de noviembre de 2014). *La incidencia de cáncer de piel es mayor en ciudades de la Sierra.* Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/cancerdepiel-ecuador-sierra-incidencia-radiaciones.html>

El Telégrafo . (22 de julio de 2013). *El cuidado de la piel, igual en hombres y mujeres.* Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-cuidado-de-la-piel-igual-en-hombres-y-mujeres>

EMPRESAS & MANAGEMENT. (24 de abril de 2017). *Técnicas de 'Benchmarking' a tomar en cuenta en un emprendimiento.* Obtenido de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1065168-330/t%C3%A9nicas-de-benchmarking-a-tomar-en-cuenta-en-un-emprendimiento>

Escuela Europea de Management. (29 de junio de 2017). *¿Qué es el mapa de procesos? Concepto, misión y contenido.* Obtenido de <http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>

Facebook for Business. (2020). *Guía de anuncios Facebook.* Obtenido de [https://web.facebook.com/business/ads-guide?\\_rdc=1&\\_rdr](https://web.facebook.com/business/ads-guide?_rdc=1&_rdr)

FARCOMED S.A. (2018). *Farmacias y Comisariatos de Medicinas .* Obtenido de <https://www.fybeca.com/FybecaWeb/m/search-results.jsf?cat=1&q=protector%20solar&s=0&pp=25>

FLACSO - MIPRO. (31 de septiembre de 2012). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES.* Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/nf5v7wpx6shlhytu22pp1azk5ao7dp.pdf>

- FRED, D. (2013). *ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. México: Perason Educación de México, S.A. de C.V.
- GEOPORTAL DE VISITAS INTERNAS TURISTICAS. (2018). *GeoVit-Destinos* . Obtenido de <https://servicios.turismo.gob.ec/index.php/turismo-cifras/2018-09-19-17-01-51/movimientos-internos-geovit>
- GINIFAB. (14 de diciembre de 2019). *Find Color On Image, Match PMS Colors*. Obtenido de [https://www.ginifab.com/feeds/pms/pms\\_color\\_in\\_image.php](https://www.ginifab.com/feeds/pms/pms_color_in_image.php)
- Herrera. (10 de Octubre de 2016). *America Retail*. Obtenido de Catman: métodos de evaluación de la participación en anaquel: <https://www.america-retail.com/category-management/catman-metodos-de-evaluacion-de-la-participacion-en-anaquel-parte-i/>
- INEC. (2010). *Bases de datos de los resultados del censo nacional economico* . Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2010). *FASCÍCULO PROVINCIAL PICHINCHA*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (2010). *Población y Demografía*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- INEC. (2010). *Promedio de Personas por Hogar a Nivel Nacional*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Tabulados\\_CPV\\_2010/28\\_Promedio%20de%20Personas%20por%20Hogar.xls](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Tabulados_CPV_2010/28_Promedio%20de%20Personas%20por%20Hogar.xls)
- INEC. (junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/metodologias/CIIU%204.0.pdf>

- INEC. (17 de enero de 2017). *1,4 millones de personas salen de la pobreza por ingresos en nueve años* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/14-millones-de-personas-salen-de-la-pobreza-por-ingresos-en-nueve-anos/>
- INEC. (2018). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (marzo de 2018). *Reporte de economía labboral* . Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe\\_Economia\\_laboral-mar18.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf)
- Insights. (12 de abril de 2017). *Tendencias que marcarán el consumo en Ecuador*. Obtenido de <https://insights.la/2017/04/12/tendencias-consumo-ecuador/>
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. (22 de octubre de 2019). *Visualizador de datos de Índice UV*. Obtenido de <http://186.42.174.236/IndiceUV2/>
- International Business School . (15 de mayo de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- International Business School . (9 de enero de 2018). *¿ENTIENDES LAS CINCO FUERZAS?* Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/entiendes-las-cinco-fuerzas>
- Juárez, J. (Julio de 2015). *Centro de infomación de medicamentos Catalunya*. Obtenido de [https://www.cedimcat.info/index.php?option=com\\_content&view=article&id=221:repelentes-de-insectos&catid=41&Itemid=472%E2%8C%A9=es&lang=ca](https://www.cedimcat.info/index.php?option=com_content&view=article&id=221:repelentes-de-insectos&catid=41&Itemid=472%E2%8C%A9=es&lang=ca)
- KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2008). *Fundamentos del Marketing*. México : Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Laboratorio Multimerksa. (2019). *Equipos de laboratorio* . Obtenido de <http://multimerksa.ec/equipos-de-laboratorio/>

LaVoz. (03 de marzo de 2018). *Cada vez más personas se protegen del sol aunque aún una de cada cinco no se cuida*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/mundo/cada-vez-mas-personas-se-protegen-del-sol-aunque-aun-una-de-cada-cinco-no-se-cuida>

MarketWacht . (2018). *Ventas de la Industria* .

Ministerio de Industria y Productividad. (23 de noviembre de 2015). *RESOLUCIÓN No. 15284-A Registro Oficial No. 642 (viernes, 04/12/2015)*. Obtenido de <http://extranet.comunidadandina.org/sirt/sirtDocumentos/ECOTCR15102.PDF>

Ministerio de Industrias y Proactividad . (2016). *Las industrias incrementan producción y encadenamientos con mipymes para cubrir el mercado*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/bp-055-las-industrias-incrementan-produccion-y-encadenamientos-con-mipymes-para-cubrir-el-mercado/>

Ministerio de Industrias y Proactividad . (31 de julio de 2018). *“Congreso Internacional Industrias 4.0”. Un Ecuador más competitivo con el uso inteligente de las tecnologías*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/congreso-internacional-industrias-4-0-un-ecuador-mas-competitivo-con-el-uso-inteligente-de-las-tecnologias/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (27 de julio de 2017). *Buenas perspectivas de desarrollo productivo e industrial para los próximos años*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/15900-2/>

Ministerio de Salud Pública . (19 de noviembre de 2018). *NORMATIVA SANITARIA PARA PRODUCTOS*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/12/Resoluci%C3%B3n-ARCSA-DE-006-2017-CFMR-Reformado-COSM%C3%89TICOS.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2017). *NORMATIVA TÉCNICA SANITARIA PARA PRODUCTOS COSMÉTICOS, PRODUCTOS DE HIGIENE*. Obtenido de [https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PREGUNTAS\\_FRECUENTES-cosme%CC%81ticos-PHD-y-PHAP.pdf](https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PREGUNTAS_FRECUENTES-cosme%CC%81ticos-PHD-y-PHAP.pdf)

Ministerio de Salud Pública. (29 de noviembre de 2018). *Inicia campaña para prevenir la influenza, dengue, zika y chikungunya*. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/nicia-campana-para-prevenir-la-influenza-dengue-zika-y-chikungunya/>

Ministerio del Ambiente . (2015). *Controlar la contaminación ambiental contribuye a mejorar la calidad de vida de la población*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/controlar-la-contaminacion-ambiental-contribuye-a-mejorar-la-calidad-de-vida-de-la-poblacion/>

Ministerio del Ambiente . (2016). *Plan Nacional para el buen vivir* . Obtenido de <https://www.gobiernoelectronico.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Plan-Nacional-para-el-Buen-Vivir-2017-2021.pdf>

Ministerio del Ambiente . (2017). *ESTRATEGIA NACIONAL DE EDUCACIÓN AMBIENTAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE 2017 – 2030*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/ENEA-ESTRATEGIA.pdf>

Ministerio del Trabajo . (16 de enero de 2019). *Tabla sectorial 2019*. Obtenido de <http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tabla-sectorial-2019-ministerio-del-trabajo/>

Oglietti, G. (11 de septiembre de 2016). *Restricción externa y dolarización en Ecuador*. Obtenido de <https://www.celag.org/estado-restriccion-externa-y-dolarizacion-en-ecuador/>

Organización Panoramica de Salud . (07 de abril de 2014). *Pequeños mosquitos ponen en riesgo a los países de América*. Obtenido de

[https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1178:abril-7-2014&Itemid=972](https://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=1178:abril-7-2014&Itemid=972)

Pleno del Comité de Comercio Exterior . (2016). *RESOLUCIÓN No 027-2016*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/RESOLUCI%C3%93N-027-2016.pdf>

Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores* (Trigésima octava reimpresión ed.). Mexico: Patria. Obtenido de [http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva\\_Michael\\_porter.pdf](http://www.delfabro.cl/Estrategia-Competitiva_Michael_porter.pdf)

Pro Optim. (20 de junio de 2016). *El mapa de procesos y su importancia en la gestión de una organización*. Obtenido de <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>

ProEcuador . (2017). *Tecnología*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/tecnologia/>

ProEcuador. (11 de Enero de 2018). *Ley para el fomento productivo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/ley-fomento-productivo/>

REQUIMEC. (2018). *Servicios de fabricación - Conversión de productos* . Obtenido de <https://www.requimec.com/servicios.html>

Revista Gestión . (2015). *COSMÉTICOS: se ajustan los procesos de producción*. Obtenido de [https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy\\_pdfs/253\\_004.pdf](https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/253_004.pdf)

Revista Líderes . (2015). *Las ventas retail enganchan a más consumidores*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-retail-enganchan-consumidores.html>

Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo . (5 de junio de 2013). *Modelo Macro de Transferencia de*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp->

content/uploads/downloads/2014/11/Modelo-Macro-de-Transferencia-de-Tecnolog%C3%ADa-para-el-Ecuador.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2018). *Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>

Servicio de Rentas Internas . (2018). *Extracto Arts. 9 al 9.5 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Arts. 14 al 23 Reglamento para la aplicación Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de [file:///C:/Users/PC/Downloads/Art.%209%20Exenciones%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/PC/Downloads/Art.%209%20Exenciones%20(1).pdf)

Servicio de Rentas Internas. (2018). *Ventas por Industria*. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Sociedad de lucha contra el cáncer. (26 de noviembre de 2014). *Epidemiología del Cáncer en Quito 2006-2010*. Obtenido de [https://issuu.com/solcaquito/docs/epidemiologia\\_de\\_cancer\\_en\\_quito\\_20](https://issuu.com/solcaquito/docs/epidemiologia_de_cancer_en_quito_20)

Sociedad de lucha contra el cáncer. (12 de noviembre de 2018). *SOLCA le dice al país que “Con el Sol NO se Juega”*. Obtenido de <https://www.solca.med.ec/solca-le-dice-al-pais-que-con-el-sol-no-se-juega/>

Super Intendencia de Compañías . (2016). *PORTAL DE INFORMACIÓN / BALANCES DE CIAS. MANUFACTURERAS*. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallinformacion/pi\\_sec\\_societario/cias\\_manufactureras.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallinformacion/pi_sec_societario/cias_manufactureras.zul)

Superintendencia de compañías . (2008). *CONSTITUCION* . Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

VISTAZO. (02 de agosto de 2017). *Ranking anual de marcas Top of Mind de los ecuatorianos*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/y-las-marcas-mas-recordadas-en-ecuador-son>

## **ANEXOS**

## Guías de Preguntas

### ENTREVISTAS A EXPERTOS

#### Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la venta de bloqueador y repelente es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?

#### Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

6. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
7. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

#### Medición de estrategias de servicio

8. ¿Qué métodos se debería utilizar para el manejo de inventario?
9. ¿Cuánto tiempo tiene de vida útil el protector solar?

#### Medición de la estrategia de distribución

10. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
11. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

#### Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

12. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
13. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

#### Medición de Factores regulatorios

14. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
15. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

#### Medición de Precio

16. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el producto?

#### Recomendaciones

17. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio

## Preguntas Grupo Focal

Buenos días con todos, mi nombre es Macarena Colina estoy realizando una investigación de mercados por lo que he preparado este grupo focal que tiene por objeto recolectar información sobre sus ideas, opiniones y actitudes.

Es estoy muy agradecida por su colaboración, es muy importante que sepan que no hay respuestas correctas e incorrectas, sino que se trata de averiguar lo que ustedes piensan.

2. Presentación de los participantes
  - a. Nombres
3. Análisis de la Industria
  - a. ¿Cada cuánto utilizan el protector solar?
  - b. ¿Qué bloqueador suele utilizar y por qué?
  - c. ¿Qué atributos deberían tener el bloqueador que actualmente utiliza?
  - d. El bloqueador cumplen con su nivel de necesidades y expectativas

Concepto del Negocio y visualización del producto:

Buscamos implementar un protector con repelente para mosquitos

- 4.Cuál es su opinión
5. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto?
  - a. Explicación de los motivos de la respuesta
6. ¿Qué mejoras deberían incorporarse?
7. ¿En qué color de empaque piensan cuando digo protector solar con repelente?
8. ¿Qué tamaño les gustaría que fuera?
9. ¿Les agrada este aroma?
  - a. ¿Qué cambiaría?
  - b. ¿Qué otro aroma les gustaría?
10. ¿Qué textura le gustaría que tenga el protector?
11. ¿El nombre les gustaría que contenga la palabra SUN o SOL?
12. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el producto?
13. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el producto?
14. ¿A tenido una mala experiencia con la marca que utiliza?

Agradecimiento

## Encuesta

Esta encuesta tiene como finalidad conocer la aceptación de un nuevo producto en el mercado de protectores solares por parte del público objetivo, los resultados de la misma se usarán con fines académicos.

1. ¿Usted utiliza protector solar?
  - a. Si
  - b. No
2. ¿Cada cuánto utiliza protector solar?
  - a. Una vez al día
  - b. Dos veces al día
  - c. Más de dos veces al día

¿Cuántas?
3. ¿Cuántas veces al año compra protector solar?
  - a. 1 vez a la semana
  - b. Cada 15 días
  - c. 1 vez al mes
  - d. 2 veces al mes
  - e. 1 vez cada 3 meses
  - f. 1 vez cada 6 meses
  - g. 1 vez al año

OTRO
4. ¿Qué marca de protector utiliza?
  - a. UMBRELLA
  - b. SUNCARE
  - c. YAMBAL
  - d. NO-AD
  - e. EUCERIN
5. ¿Por qué utiliza esta marca?
  - a. Me transmite efectividad
  - b. No es grasoso
  - c. Precio
  - d. Otra
6. ¿Qué no me gusta de esta marca?

### **Nuevo Concepto de producto**

A continuación, se va a presentar un nuevo producto que consiste en un protector solar que tiene como beneficio ADICIONAL repelente para mosquitos, por lo que, no solo sirve para la protección del sol, sino que también protege de las enfermedades transmitidas por los mosquitos.

7. ¿Usted estaría interesado en adquirir un protector solar que contenga repelente para mosquitos?
  - a. Si
  - b. No

## Encuesta

8. ¿Qué color le gustaría que predomine en el empaque del producto?
  - a. Blanco
  - b. Verde
  - c. Celeste
  - d. Anaranjado
9. De los siguientes atributos ¿cuál considera el más importante?
  - a. Uso en todo tipo de piel
  - b. Precio
  - c. Tamaño
  - d. Aroma
  - e. Otro
10. De los siguientes atributos ¿cuál considera el más importante?
  - a. Crema
  - b. Gel
  - c. Spray
  - d. Otro
11. De los siguientes aromas ¿cuál es el que más le gusta?
  - a. Coco
  - b. Floral
  - c. Sin aroma
  - d. Otro
12. ¿En qué presentación le gustaría que venga el producto?
  - a. 60ml
  - b. 90ml
  - c. 200ml
  
13. De acuerdo a los atributos presentados ¿Estaría dispuesto usted a comprar el producto?
  - a. Totalmente desacuerdo
  - b. Desacuerdo
  - c. Ni de acuerdo, ni desacuerdo
  - d. De acuerdo
  - e. Totalmente de acuerdo
14. ¿A qué precio dentro de un rango entre \$6 y \$15 consideraría el protector solar de 90ml muy barato que le haría dudar de su calidad y NO COMPRARLO? (Responder con un número entre \$6 y 15\$)
15. ¿A qué precio dentro de un rango entre \$6 y \$15 considera el protector solar de 90ml como muy barato y aun así LO COMPRARÍA? (Responder con un número entre \$6 y 15\$)
16. ¿A qué precio dentro de un rango entre \$6 y \$15 considera el protector solar de 90ml como muy caro y NO LO COMPRARÍA? (Responder con un número entre \$6 y 15\$)?
17. ¿A qué precio dentro de un rango entre \$6 y \$15 considera el protector solar de 90ml como muy caro y aun así LO COMPRARÍA?

## Encuesta

18. ¿A qué precio dentro de \$6 y \$15 considera un precio justo para el protector solar de 90ml?
19. ¿En qué lugar considera usted que debería comprar este producto?
- Farmacias
  - Supermercados
  - Tiendas De Barrio
  - Otros
20. ¿Qué promociones le gustaría recibir con el producto?
- 2x1
  - Un regalo con el producto
  - Más contenido al mismo precio
  - Otro
21. ¿Por qué medios les gustaría recibir información sobre el producto?
- Redes sociales
  - Televisión
  - Revistas
  - Otro
22. ¿Cuántas veces al año compraría este protector solar?
- Cada 15 días
  - 1 vez al mes
  - 2 veces al mes
  - 1 vez cada 3 meses
  - 1 vez cada 6 meses
  - 1 vez al año
  - OTRO
23. ¿Usted busca la protección de la piel de su familia de los rayos del sol y picazones de mosquitos?

¿Cuál es su actividad económica?

GENERO

Femenino

Edad:



## Tablas de contingencia

**¿Qué marca usa? VS ¿Qué no le gusta de la marca?**  
Cuenta de 4. ¿Qué marca de protector utiliza?

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	8	9 general
1	0,00%	7,14%	7,14%	0,00%	2,86%	4,29%	0,00%	0,00%	21,43%
2	0,00%	5,71%	7,14%	2,86%	8,57%	2,86%	0,00%	0,00%	27,14%
3	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%	0,00%	0,00%	2,86%	8,57%
4	7,14%	7,14%	0,00%	1,43%	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	18,57%
5	0,00%	2,86%	5,71%	0,00%	1,43%	1,43%	1,43%	0,00%	12,86%
6	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	2,86%
7	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	1,43%
8	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
9	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%
10	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	1,43%
11	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	1,43%
<b>Total general</b>	<b>7,14%</b>	<b>25,71%</b>	<b>20,00%</b>	<b>7,14%</b>	<b>20,00%</b>	<b>10,00%</b>	<b>2,86%</b>	<b>4,29%</b>	<b>28,6%</b>

Marcas que utiliza	¿Qué no le gusta de la marca?
UMBRELLA	1
SUNCARE	2
YAMBAL	3
NO-AD	4
EUCERIN	5
HELOCARE	6
BASSA	7
Coopertone	8
NEUTROGENA	9
Roche	10
Nivea	11

**¿Qué marca usa? VS ¿Cuántas veces al año compra?**  
Cuenta de 4. ¿Qué marca de protector utiliza?

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6 Total general
1	0,00%	1,43%	1,43%	11,43%	5,71%	21,43%
2	0,00%	1,43%	4,29%	8,57%	5,71%	27,14%
3	0,00%	0,00%	0,00%	4,29%	1,43%	8,57%
4	0,00%	0,00%	1,43%	11,43%	1,43%	18,57%
5	0,00%	0,00%	1,43%	7,14%	2,86%	12,86%
6	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
7	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	1,43%
8	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%	2,86%
9	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	1,43%
10	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	1,43%
11	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%
<b>Total general</b>	<b>1,43%</b>	<b>4,29%</b>	<b>10,00%</b>	<b>45,71%</b>	<b>24,29%</b>	<b>100,00%</b>

Marcas que utiliza	¿Cuántas veces al año compra?
UMBRELLA	1
SUNCARE	2
YAMBAL	3
NO-AD	4
EUCERIN	5
HELOCARE	6
BASSA	7
Coopertone	8
Neutrogena	9
Roche	10
Nivea	11

**¿Qué promoción le gustaría? VS ¿Cuántas veces al año compraría el protector con repelente?**  
Cuenta de 20. ¿Qué promoción le gustaría recibir con el producto?

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7 Total general
1	2,86%	10,00%	1,43%	27,14%	12,86%	1,43%	55,71%
2	0,00%	1,43%	2,86%	5,71%	4,29%	5,71%	21,43%
3	0,00%	0,00%	2,86%	11,43%	4,29%	4,29%	22,86%
<b>Total general</b>	<b>2,86%</b>	<b>11,43%</b>	<b>7,14%</b>	<b>44,29%</b>	<b>21,43%</b>	<b>11,43%</b>	<b>100,00%</b>

¿Cuántas veces al año compraría el protector con repelente?	
CADA 15 DÍAS	1
1 VEZ AL MES	2
2 VECES AL MES	3
1 VEZ CADA 3 MESES	4
1 VEZ CADA 6 MESES	5
1 VEZ AL AÑO	6
Cuando se termine	7

¿Qué promoción le gustaría?	
2x1	1
Regalo con el producto	2
Más contenido al mismo precio	3

**¿Qué tan de acuerdo esta en adquirir el producto? VS ¿Qué aroma le gusta?**  
Cuenta de 7. ¿Qué tan de acuerdo esta en adquirir un protector solar que contenga repelente para mosquitos?

Etiquetas de fila	1	2	3	4 Total general
1	2,86%	1,43%	5,71%	11,43%
2	1,43%	0,00%	5,71%	8,57%
3	1,43%	1,43%	14,29%	17,14%
4	11,43%	4,29%	15,71%	31,43%
5	12,86%	7,14%	11,43%	31,43%
<b>Total general</b>	<b>30,00%</b>	<b>14,29%</b>	<b>52,86%</b>	<b>100,00%</b>

¿Cuántas veces al año compraría el protector con repelente?	¿Qué promoción le gustaría?
Totalmente desacuerdo	1
Desacuerdo	2
Ni acuerdo, ni desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

¿Qué aroma le gusta?	
Coco	1
Floral	2
Sin aroma	3
Vainilla	4
Canela	5

**¿Qué tan dispuesto está en comprar el producto? VS ¿Qué atributos?**  
p 13. De acuerdo a los atributos presentados ¿Qué tan dispuesto estaría en comprar el producto?

Etiquetas de fila	1	2	3	4 Total general
2	0,00%	1,43%	1,43%	4,29%
3	0,00%	2,86%	2,86%	5,71%
4	8,57%	4,29%	10,00%	30,00%
5	2,86%	0,00%	2,86%	21,43%
<b>Total general</b>	<b>11,43%</b>	<b>8,57%</b>	<b>17,14%</b>	<b>31,43%</b>

¿Qué tan dispuesto estaría en comprar el producto?	
Nada dispuesto	1
Poco dispuesto	2
Ni dispuesto, ni indis-	3
Dispuesto	4
Muy dispuesto	5

¿Qué atributos?	
Uso en todo tiempo	1
Precio	2
Tamaño	3
Aroma	4

¿Qué medios de información? VS ¿Edad?

Cuenta de Edad Etique

Etiquetas de fila	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	Total general
20	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%
21	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
22	1,43%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,29%
23	0,00%	2,86%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
24	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%
25	0,00%	1,43%	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,29%
26	0,00%	1,43%	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,71%
27	4,29%	1,43%	1,43%	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	8,57%
28	1,43%	2,86%	0,00%	1,43%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	8,57%
29	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,86%
30	4,29%	0,00%	0,00%	1,43%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	5,71%
<b>Total general</b>	<b>21,43%</b>	<b>27,14%</b>	<b>8,57%</b>	<b>18,57%</b>	<b>12,86%</b>	<b>2,86%</b>	<b>1,43%</b>	<b>2,86%</b>	<b>1,43%</b>	<b>1,43%</b>	<b>1,43%</b>	<b>100,00%</b>

Marcas que utiliza	
UMBRELLA	1
SUNCARE	2
YAMBAL	3
NO-AD	4
EUCERIN	5
HELIOCARE	6
BASSA	7
Coopertone	8
Neutrogena	9
Roche	10
Nivea	11

## VAN WESTENDORP

Etiquetas de fila 14. Precio: muy barato y NO COMPRARLO?

6	67,14%
6,5	2,86%
7	18,57%
7,99	1,43%
8	2,86%
8,5	1,43%
10	5,71%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas de fila 15. Precio: muy barato y aun así LO COMPRARÍA?

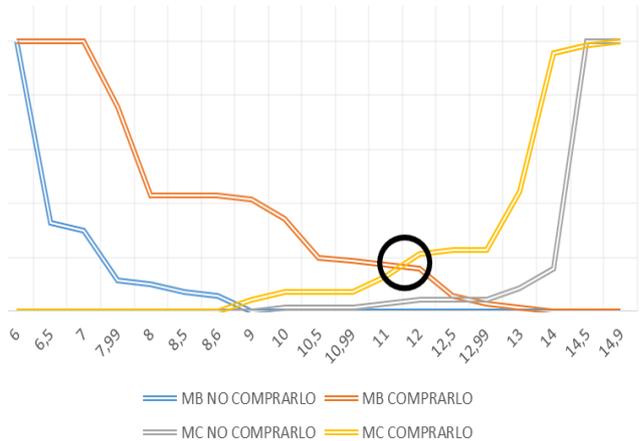
7	24,29%
8	32,86%
8,6	1,43%
9	7,14%
10	14,29%
10,5	1,43%
10,99	1,43%
11	1,43%
12	10,00%
12,5	2,86%
12,99	1,43%
13	1,43%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas de fila 16. Precio: muy caro y NO LO COMPRARÍA?

10	1,43%
11	1,43%
12	1,43%
13	4,29%
14	7,14%
15	84,29%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>

Etiquetas de fila 17. Precio: muy caro y aun así LO COMPRARÍA?

9	4,29%
10	2,86%
11	5,71%
12	8,57%
12,5	1,43%
13	21,43%
14	51,43%
14,5	2,86%
14,9	1,43%
<b>Total general</b>	<b>100,00%</b>



## Carta KIK's (descontinuación de marcas)



One O'Hare Centre  
6250 N. River Road Suite 6000  
Rosemont, IL 60018

September 9, 2019

Dear Valued Customer,

I am writing to make you aware that KIK Custom Products has set a new strategic initiative for the Personal Care Division to aggressively grow our Private Label and Own Brand portfolios. To focus more intently on this objective, we have decided to wind down operations and close our national brand sun care business. **Solskyn Personal Care LLC will be discontinuing all BULLFROG, NO-AD, and OCEAN POTION sun care products at the end of 2019.** We will continue to produce and ship those products on a limited basis through December 31, 2019.

KIK's private label sun care, and first aid business will not only continue operations, but will be significantly expanded to include more personal care products across haircare, skincare, and healthcare categories. We look forward to partnering with you in the future as our business needs arise.

While this letter is the official notification ending the business in respect to the BULLFROG, NO-AD and OCEAN POTION brands, we will continue to sell those products through December 31, 2019 provided we have the capacity to fulfill all orders.

If you have any questions regarding this transition, please contact Marc Fore by phone at 1-817-819-5058, or by email at [MFore@solskyn.com](mailto:MFore@solskyn.com).

Thank you for being a trusted partner in our sun care business. Your support in promoting the BULLFROG, NO-AD and OCEAN POTION products and brands has been invaluable and appreciated.

Sincerely,

John Van Houten  
Vice President  
KIK Personal Care

## Establecimientos visitados en estudio para participación de mercados

Fotos de lugares visitados para estudio de participación de mercado					
<b>Akí (2)</b> 	<b>Supermaxi (2)</b> 	<b>Santa María (3)</b> 			
<b>Coral (1)</b> 	<b>Mi comisariato (1)</b> 	<b>Fybeca (3)</b> 		<b>Medicity (2)</b> 	
<b>Económicas (2)</b> 	<b>Pharmacys (1)</b> 	<b>Sana Sana (2)</b> 		<b>El Cisne (1)</b> 	<b>El Doctorcito (1)</b> 
<b>Farmacias Comunitarias (1)</b> 	<b>Farma Salud (1)</b> 	<b>Cruz azul</b> 			

