



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA VIRTUAL DE
CAJAS DE SUSCRIPCIÓN DE PRODUCTOS FEMENINOS EN LA CIUDAD DE
QUITO

1

AUTOR

María Emilia Guzmán Sánchez

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA
VIRTUAL DE CAJAS DE SUSCRIPCIÓN DE PRODUCTOS FEMENINOS
EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Marketing.

PROFESOR GUÍA

MBA Luis Fernando Bustos Burbano

AUTOR

María Emilia Guzmán Sánchez

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, “Plan de negocio para la creación de una plataforma virtual de cajas de suscripción de productos femeninos en la ciudad de Quito”, a través de reuniones periódicas con el estudiante María Emilia Guzmán Sánchez, en el semestre 2018-2, 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”.

MBA Luis Fernando Bustos Burbano

CI: 170246998-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo Plan de negocio para la creación de una plataforma virtual de cajas de suscripción de productos femeninos en la ciudad de Quito, del estudiante María Emilia Guzmán Sánchez, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Milton Eduardo Gallardo Herrera

CI: 050126992-2

DECLARACIÓN DE AUDITORIA 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”.

María Emilia Guzmán Sánchez

CI: 172423363-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco completamente a esas personas que han estado a lo largo de este proceso y no han tenido más que buena energía para darme siempre en la vida. Gracias a mi madre Ana Isabel, porque todo lo que hago es por ti; a mi padre Marcelo, por impulsarme a lograr mis sueños; a mis hermanas, Paulina y Marcela, por estar en mi vida y dejarme apreciar la calidad de mujeres que son cada momento; y a mis amigos, por hacer de estos años una experiencia única y ser las mejores personas que uno puede conocer en la vida. Este trabajo fue posible por estas personas, y gracias a ellas por existir.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo completamente a ti pequeño, que a pesar de que no estás conmigo físicamente, no hay día que no te sienta junto a mí. Gracias por las fuerzas que me diste y me sigues dando.

RESUMEN

“Al parecer es poco elegante de mí mencionar mi período en público, porque la biología auténtica de mi cuerpo es muy real” – Rupi Kaur. Desde los inicios del ser humano, se ha visto como el tema relacionado al ciclo menstrual de las mujeres ha sido un tabú para varias culturas, llegando a considerar este hecho natural, incluso como una causa para aislar a las mujeres durante su periodo. Sin embargo, en los últimos años se han buscado medidas innovadoras que permiten que las mujeres se sientan más cómodas al respecto durante su menstruación, con el fin de que el tema sea más socialmente aceptado y de preservar la salud de las mujeres.

Es por esta razón que, en varios países, se ha desarrollado el método de compra de productos femeninos a través de suscripciones que permite a las mujeres recibir una variedad de bienes necesarios durante su periodo menstrual, en el lugar que deseen, en la fecha exacta que sea necesario; con esta idea se intenta ofrecer a las mujeres una opción para no preocuparse por la rutina que varias veces hace imposible la compra de estos productos de primera necesidad, lo cual en casos complica su salud.

Basados en esto, el proyecto “Just in Time” nació, con el fin de convertirse en la primera opción de las mujeres quiteñas que su salud es una de sus prioridades y buscan opciones que se adapten al rápido ritmo de la sociedad, sin que la menstruación se convierta en un obstáculo para eso. Siendo la idea inicial el ofrecer a través de una plataforma virtual, la opción de compra de suscripciones en las que puedan recibir productos básicos que usarán durante sus periodos sin preocuparse por realizar las compras de forma mensual o en fechas específicas.

La estrategia general de marketing que se empleará es la diferenciación, por el nuevo método de compra que se ofrece y con el fin de desarrollar un mercado que para el Ecuador ha sido desconocido hasta el momento. El proyecto está valorado en \$28.464,81, de los cuales el 70% será financiado con capital propio y el 30% a través de un préstamo.

ABSTRACT

“Apparently it is ungraceful of me to mention my period in public cause the actual biology of my body is too real”- Rupi Kaur. Since the beginning of the human existence, the subject related to the women’s menstrual cycle has been culturally considered taboo across different people and geographies, to such an extent that this natural fact has been adjudged as a reason for isolating women during their period. However, in recent years, innovative measures have been established that allow females to feel more comfortable about it during their menstrual period, in order to preserve women's health and to make this situation more socially acceptable.

This is the reason why, in several countries, a method of buying feminine products through subscriptions has been developed. It has allowed women to receive a variety of necessary products during their menstrual period, in the place they want, on the exact date. With this idea, the main purpose of this project is to offer women an option for not to worry about having a daily routine, that might make it impossible to purchase these first need products and in which some cases may complicate their wellbeing.

Based on this research, the "Just in Time" project was born, with the aim of becoming the first choice of Quito’s women whose health is a major priority and who are looking for options that can be adapted to their different lifestyles without menstruation being an obstacle for their many daily activities. The primary idea is to offer, through a virtual platform, the option to purchase monthly subscriptions in which they can receive essential products that they need to use during their periods without worrying about making purchases in retail stores.

The general marketing strategy to be used is differentiation, due to the new purchase method that is offered and to the development of a market that has been unknown for Ecuador so far. The project is valued at \$ 28,464.81, from which 70% will be financed with own capital and 30% through a bank loan.

INDICE

1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	2
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2 ANÁLISIS ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.1 Entorno externo	3
2.1.2 Análisis de la industria (Porter)	8
3 ANÁLISIS DEL CLIENTE	12
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	13
3.2 Diseño y problema de la investigación de mercado	13
3.2.1 Análisis y resultados grupo focal	14
3.2.2 Análisis y resultados entrevistas a expertos	15
3.2.3 Análisis y resultados de encuestas	16
3.3 Conclusiones investigación de Mercado	18
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	19
4.1 Oportunidades en la industria	19
4.1.1 Participación de mercado	20
4.2 Oportunidades de análisis del cliente	20
4.3 Conclusiones de oportunidad de negocio	21
5 PLAN DE MARKETING	22
5.1 Estrategia general de Marketing	22
5.1.1 Mercado Objetivo	22
5.1.2 Propuesta de valor	23
5.2 Mezcla de Marketing	24
5.2.1 Producto	24
5.2.2 Precio	30

5.2.3 Plaza.....	32
5.2.4 Promoción.....	33
6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	34
6.1.1 Misión	34
6.1.2 Visión:	35
6.1.3 Objetivos a largo plazo	35
6.1.4 Objetivos a corto plazo	35
6.2 Plan de Operaciones	36
6.2.1 Análisis de tiempo y costo	36
6.3 Cadena de Valor:.....	37
6.3.1 Flujograma de Procesos	39
6.4 Estructura Organizacional	39
6.4.1 Tipo de Estructura Organizacional:.....	39
6.4.2 Organigrama.....	39
6.4.3 Base Legal.....	41
6.4.4 Funciones	42
7 EVALUACIÓN FINANCIERA	43
7.1 Proyección de ventas, gastos y costos	43
7.1.1 Proyección de ventas.....	43
7.1.2 Proyección de costos y gastos	43
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	43
7.2.1 Inversión Inicial	43
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	44
7.3.1 Proyección de estado de resultados	44
7.3.2 Proyección de Situación Financiera o Balance General	45
7.3.3 Proyección de flujo de caja y estado de flujo de efectivo del proyecto	46
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	47
7.4.1 Proyección flujo de caja del inversionista	47

7.4.2 Tasa de descuento y valor terminal	47
7.4.3 Criterios de Valoración.....	48
7.5 Índices Financieros.....	48
7.6 Viabilidad Financiera del proyecto y recomendaciones	49
8 CONCLUSIONES DEL PROYECTO	50
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS	56

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El sistema de venta en línea a través de cajas de suscripción se ha desarrollado en los últimos años, como un método innovador de la clásica venta de suscripciones, en donde la innovación se percibe al adaptar y combinar distintos modelos de negocio a otros segmentos del mercado; en el cual el usuario adquiere una suscripción y a cambio recibe una propuesta de valor que compensa el valor cancelado de forma mensual.

A su vez, considerando una problemática social común en Latinoamérica como es el tema del cuidado femenino, el cual se sigue tratando como un tabú, podemos resumir la razón por la cual varias mujeres han optado por darle la menor importancia a su cuidado personal durante las distintas etapas de su vida siendo uno de los eventos más reconocidos la menstruación.

En base a esto, es posible definir la ventaja competitiva y diferenciación del proyecto y su impacto en el mercado, ya que el producto no solo ofrecerá atributos físicos para cubrir una necesidad fisiológica, sino que junto con su propuesta de valor (discreción, comodidad y adaptación a la rutina de la mujer) podrá crear una cultura de aceptación para productos femeninos y su higiene íntima a través de un sistema de compras innovador, y permitiendo que el factor diferenciador del mismo se proyecte durante todo el proceso de compra.

De acuerdo con las proyecciones referenciales generadas por el Sistema Nacional de Información y el Instituto de Estadísticas y Censos, la población femenina en la ciudad de Quito, donde se encuentra nuestro mercado objetivo, tendrá una tasa promedio de crecimiento de 0,92% (SENPLADES, 2017) hasta el año 2020, permitiendo así, el considerar al proyecto como una opción rentable y de gran aceptación a largo plazo.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Evaluar los aspectos de mercado, comerciales y financieros que influyen en la creación de una plataforma virtual que ofrezca venta de productos femeninos a través del sistema de cajas de suscripción en la ciudad de Quito.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Determinar a través de un análisis al entorno externo, mediante las matrices PESTEL y 5 fuerzas de Porter, las oportunidades, amenazas y barreras de entrada de la industria en cuestión.
- Delimitar a los clientes potenciales y a la aceptación del producto a través de la investigación cuantitativa y cualitativa.
- Identificar la oportunidad de negocio en base a los resultados de los análisis externo e interno sobre las necesidades y predilecciones de los clientes.
- Implementar una estrategia de marketing que permita al producto posicionarse en el mercado objetivo, logrando éxito en el mismo.
- Desarrollar una filosofía organizacional que se desenvuelva como base sólida para guiar al proyecto a alcanzar las metas y objetivos planteados.
- Determinar mediante técnicas financieras la rentabilidad y viabilidad del proyecto, a su vez establecer la inversión, estructura de capital requerido mediante el análisis de los diferentes índices financieros.

2 ANÁLISIS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno externo

El plan de negocio del desarrollo de una plataforma virtual de cajas de suscripción, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (CIU REV. 4.0) pertenece a la actividad económica de venta al por menor, de cualquier tipo de producto por correo y por internet clasificación "G 4791.00".

- Entorno económico

Tasas de crecimiento económico: En el año 2017, Ecuador registró un crecimiento de su economía de 3%, lo cual expone y representa una *oportunidad* debido al dinamismo expresado inicialmente por el aumento del gasto de consumo en los hogares.

Niveles de inflación: En el mes de junio del 2018, la inflación interanual del Ecuador fue de -0,71%, a su vez el IPC para junio del 2018 fue de -0,27% (Agencia EFE, 2018). Esto resulta en una *oportunidad* para los consumidores ya que observan como los precios disminuyen comparados con mercados internacionales prefiriendo adquirir bienes nacionales, sin embargo, para las empresas representa una *amenaza*, ya que largos periodos de deflación representan caídas en la producción, o disminución de la demanda.

Índice de confianza del consumidor: A junio del 2018 se registró un índice de confianza del consumidor de 39,7 puntos (BCE, 2018), superando así el registrado en el mes de mayo del mismo año. Estos datos nos permiten ver que existe una *oportunidad* ya que los consumidores se están sintiendo más estables y seguros con la economía del país, y así destinan un mayor porcentaje de su presupuesto familiar a otros rubros en base a su capacidad adquisitiva.

Gasto final de los hogares: Según datos obtenidos del BCE, el gasto de consumo final de los hogares incrementó un 5,3% en el tercer trimestre del 2017, lo cual llega a representar una *oportunidad* para el proyecto ya que los hogares

tienen mayor renta, y así podrán aumentar su consumo de bienes durante el transcurso del año (Banco Central del Ecuador, 2018) .

- **Entorno político**

Estabilidad política: El nuevo gobierno del país ha mejorado la aceptación que se tenía acerca del mismo. Con el nuevo régimen, a noviembre del 2017, este índice aumentó a 67,5% de aceptación a nivel nacional (El Universo, 2017), desarrollándose como una *oportunidad* ya que la gente confía más en las decisiones a corto y largo plazo que se tomen en el país, y consideran como más estables a las políticas que influyen en sus ingresos económicos.

Legal: Hasta la fecha de desarrollo del proyecto, la Reforma al Reglamento de Prestación del Servicio de Valor Agregado de Acceso al Internet se encuentra aprobada, la misma que facilitó a que se cuente con infraestructura propia del proveedor del servicio de internet para otorgar este servicio a sus clientes en territorio nacional. Esto llega a ser una *oportunidad* debido a que se amplió la oferta de proveedores de internet siendo los mismos más accesibles, favoreciendo así, a que una mayor cantidad de personas lleguen a tener acceso al servicio y así poder adquirir una suscripción de la plataforma virtual.

Debido a la naturaleza del proyecto, el mismo debe operar en base a la “Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos”, la cual señala que las operaciones o transacciones generados en el país por medios electrónicos como páginas web o Internet, son válidos en el contexto comercial, civil y jurídico, teniendo igual importancia que los contratos escritos. Este punto, llega a ser una *oportunidad* ya que las transacciones realizadas a través del sitio web están respaldadas por leyes ecuatorianas haciendo que tanto los consumidores como vendedores se sientan seguros al hacer cualquier tipo de transacción en estos medios.

- **Entorno social**

- Cultural

Tendencias: En la actualidad, los consumidores buscan experiencias de compra que vayan más allá de la adquisición de un producto o servicio común que pueden encontrar disponible en varios locales al mismo tiempo; ya que la constante actualización de los gustos de la sociedad ha abierto puertas a que los clientes prefieran a las marcas por las experiencias de compra que les ofrecen les permiten recibir al momento de la compra, es decir, que las empresas tienen la obligación de ofrecer algo más que un atributo físico. A su vez, una de las tendencias que está ganando mayor presencia en el mercado tanto en las ventas físicas como en las ventas en línea, es la personalización de los productos ya que los consumidores demandan un producto que cubra las necesidades específicas dejando a un lado a los productos con beneficios genéricos lo cual llega a representar una *oportunidad*, ya que la propuesta de valor del proyecto se enfoca en ofrecer una experiencia de compra innovadora a través de la personalización de productos para el cuidado íntimo.

Estilos de Vida: En la actualidad, las mujeres representan más del 40% de la Población Económicamente Activa, cerca de un 20% más de lo que se registró en el censo realizado en el año 1990 (INEC, 2005); con lo cual podemos observar que el estilo de vida de las mujeres ha cambiado drásticamente en las últimas décadas, ya que el porcentaje de las mismas, que se dedican únicamente al hogar, cada vez se reduce más debido a las posibilidades más abiertas que tienen de desarrollarse en el ámbito personal como profesional. Es por esto que se puede señalar que el estilo de vida de la mujer cada vez más se va asimilando al del hombre, con lo cual su cuidado personal y salud pasa a un segundo plano ya que la rutina no les permite dedicar el mismo tiempo de antes a esta parte de su vida, representando así una *oportunidad* ya que la intención del proyecto es adaptarse al estilo de vida y reducir el tiempo que se invierte en la compra de distintos productos de cuidado personal.

Hábitos de consumo: En base a las nuevas opciones de compraventa que se han desarrollado en el mercado, los consumidores del Ecuador se encuentran en proceso de adaptación al sistema de compras en línea, lo cual se puede ver

en el 35% con frecuencia de compra “casi siempre/siempre” a través de internet (Universidad Espíritu Santo, 2017). A su vez, en el Ecuador, como en varios países, el tema del cuidado femenino ha llegado a ser considerado un tabú, por lo que las mujeres han optado por realizar las compras de sus bienes personales de manera discreta; en este punto se incluye inicialmente el tema del higiene personal durante su periodo menstrual, ya que varias mujeres se sienten avergonzadas en el proceso de compra de estos productos por lo que se considera este aspecto como *oportunidad* ya que el proyecto cubre la necesidad de otorgar los productos necesarios durante sus periodos de forma discreta, sin llegar a afectar la experiencia que las consumidoras puedan llegar a tener con el producto.

Demográfico: De acuerdo con los datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y del Sistema de Información Nacional (SENPLADES, 2017), para finales del año 2018 habrá una población de 1,438.040 personas en Quito, de las cuales el 50,4% serán mujeres. A su vez, se espera que el crecimiento de los habitantes en la capital, mantengan una tendencia de crecimiento de 0,92% hasta el año 2020.

- **Entorno ambiental**

Las últimas tendencias en cuidado íntimo femenino han permitido el desarrollo de varias opciones amigables con el ambiente como son las toallas femeninas reusables o las copas menstruales; ambas aseguran reducir notablemente el impacto ambiental que dejan las opciones tradicionales tales como los tampones y toallas higiénicas desechables, debido a la reducción de residuos de larga descomposición en el ambiente. Sin embargo, estas opciones están teniendo baja acogida, por la poca información que existe respecto a su existencia, y a lo complicado que resulta su uso en comparación con las opciones tradicionales.

- **Entorno Tecnológico**

Infraestructura Tecnológica: Según la ARCOTEL, actualmente el país cuenta con tres proveedores grandes del servicio de internet los cuales cubren al 39%

de hogares que poseen una cuenta fija de internet. Sin embargo, de este porcentaje, únicamente el 8% cuenta con una capacidad de internet de banda ancha (velocidad igual o mayor a 1024 kbps puros de descarga) (ARCOTEL, 2017) lo cual puede desarrollarse como una *amenaza* debido a que el costo de la infraestructura tecnológica que se encuentra disponible en el país, representa un gasto alto en el presupuesto mensual de los hogares a nivel nacional.

Tamaño de inversión nacional: Hasta el año 2015, el país destino el 2,5% del PIB a inversión sobre infraestructura y conectividad, sin embargo, el porcentaje planificado y esperado era de 6,5%. Esta falta de inversión se ha visto reflejada en el retraso de la tecnología conectiva (mayor capacidad en banda ancha, conectividad móvil, etc.) que existe en el país comparado con la existente en países vecinos como es el caso de Colombia y Perú (Belén, 2015). Lo cual llega a ser una *amenaza* ya que el país no cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar una industria en el ámbito tecnológico y digital, y así, poder ofrecer un servicio que se destaque frente a la venta física.

Mercado objetivo: El 54,5% de mujeres registraron haber usado el internet al menos una vez en los últimos 12 meses previos al estudio (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016), lo cual representa una *oportunidad* directa debido a que el proyecto se desarrollará a través de una plataforma virtual y para tener acceso a la misma, es necesario contar con internet. Por lo cual mientras más mujeres tengan acceso al mismo, mayor será el alcance del proyecto.

Reglamentación legal: Desde el año 2002 entró a rigor la “Ley De Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas Y Mensajes De Datos”, la cual inicio como un respaldo de las transacciones que se realizan a través de canales tecnológicos. Sin embargo, considerando los cambios que han existido en los mercados, fue necesario el desarrollo de una reglamentación que especifique las transacciones, respaldos, y requerimientos para un comercio digital que sea legal entre todas las partes que intervienen, lo cual ocurrió con la Reforma al Reglamento de Prestación del Servicio de Valor Agregado de Acceso al Internet,

que existe desde el año 2015; esta, representa una *oportunidad* para el proyecto ya que los consumidores cuentan con una guía sobre el comercio electrónico en el ámbito legal, y se sienten más confiados de realizar las transacciones a través de este medio ya que cuentan con respaldos necesarios.

2.1.2 Análisis de la industria (Porter)

- Poder de negociación de los clientes

Considerando el mercado objetivo del proyecto, los potenciales clientes del mismo serán consumidoras diversas ubicadas en la ciudad de Quito, las cuales emplearán el producto con una marca y calidad esperada en base a la experiencia previa que han tenido. Según información proporcionada por la Asociación Ecuatoriana de Empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes (AEEPCHA, 2018), en el mercado existen 6 empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos de cuidado femenino (toallas higiénicas y tampones), representando una oportunidad para el proyecto ya que esto nos indica que los clientes tienen a su disposición una amplia variedad de ofertantes pero no cuentan con un método de compra que les permita recibir todos los productos necesarios y la experiencia de respaldo y cuidado a través de un sistema de suscripción, por lo tanto, su poder de negociación es bajo e implica una *oportunidad* para el proyecto.

- Poder de negociación de los proveedores

Considerando el volumen de compra de insumos que se necesitará para el inicio del proyecto, la materia prima se adquirirá a través de los distribuidores de los productores de toallas higiénicas y tampones. A nivel nacional, existen 84 empresas registradas bajo el CIUU G4711.00 (Venta al por menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios, las bebidas o el tabaco, como productos de primera necesidad y varios otros tipos de productos, como prendas de vestir, muebles, aparatos, artículos de ferretería, cosméticos, etc.) (SRI SAIKU, 2016), por lo cual se puede analizar que al existir una amplia gama de distribuidores, existirá varios de ellos que tendrán un gran interés en ser proveedores del proyecto, por lo que tendrían un poder de

negociación bajo y así resultarían en una *oportunidad* para el proyecto.

A su vez, el proveedor de cajas kraft, el cual se encuentra en la clasificación C170104 (Tratamiento Industrial Posterior De Papel Y Cartón: Revestimiento, Recubrimiento E Impregnación De Papel Y Cartón; Papeles Laminados, Papel Aluminio, Papel Kraft) posee una presencia en la provincia de Pichincha, de únicamente tres empresas dedicadas al tratamiento industrial del cartón para su posterior fabricación, por lo que se considera que debido a la reducida oferta de productores de cajas su poder de negociación es alto representando una *amenaza* directa al proyecto.

- Amenaza de nuevos competidores

Con el fin de analizar la amenaza de posibles nuevos competidores se deben tomar en consideración los siguientes puntos:

Requerimientos de capital para solventar la inversión inicial: Debido a que no existe la necesidad de un espacio físico o alta inversión comparado con otros emprendimientos (maquinaria, materia prima, infraestructura), el proyecto puede ser fácilmente replicado o imitado.

Economías de escala: Al decidirse por una negociación con distribuidores mayoristas, el proyecto puede beneficiarse de economías de escala, sin embargo, esta ventaja no es exclusiva por lo que otras empresas pueden lograr obtener economías de escala representativas que les permitirán lograr costos de producción competitivos en base a su volumen de compras.

Canales de distribución: El contacto y negociación con los distintos distribuidores es de fácil acceso, los posibles competidores tienen a su alcance distintos distribuidores de insumos de distintas marcas que podrán ofrecer sus productos en base a los beneficios que se otorguen entre ambas partes, reconociendo que no existe exclusividad.

Lealtad a una determinada marca: Considerando que el producto inicial que incluirán las cajas, son de cuidado íntimo para las mujeres, se debe reconocer que existe una alta lealtad por parte de las consumidoras hacia una marca exclusiva de estos productos. A su vez, como el proyecto no se enfoca en la producción, sino en la comercialización de estos, la alta o baja participación de los posibles competidores dependerá de la variedad de marcas que tengan en

su portafolio, ya que, entre mayor gama de productos, mayor será su nivel de participación en el mercado

En base a los puntos señalados previamente, se observa que el mercado posee barreras de entrada bajas para los competidores debido a la baja inversión necesaria, facilidad de participación en el mercado, y un proceso de negociación sencillo con proveedores por lo que, el proyecto puede ser fácilmente replicado o imitado considerando así que existe una alta *amenaza* de nuevos competidores. ·

- Amenaza de productos sustitutos

En la actualidad, las mujeres únicamente tienen la opción de adquirir sus productos de cuidado íntimo como son las toallas higiénicas o tampones de distintas marcas, a través de los distintos autoservicios que existen (farmacias, supermercados, tiendas de barrio), o con el servicio a domicilio que la mayoría de ellos ofrecen. Sin embargo, la ventaja que el proyecto tendrá frente al método de compra tradicional es que se ofrecerá a las consumidoras una serie de productos que recibirán de forma mensual, realizando una única compra de una membresía por el tiempo que deseen, eliminando así la preocupación por la compra periódica que varias veces no es posible debido a la rutina, todo, a través de un proceso realizado en una plataforma virtual. No obstante, las usuarias están acostumbradas a un precio que se ha mantenido estable en estos productos, por lo que el cancelar un valor mayor por recibir este tipo de bienes puede afectar su capacidad adquisitiva prefiriendo al comprarlos de manera tradicional, representando así, una baja *amenaza* para sustituir al proyecto ya que los sustitutos analizados, se limitan a la venta de un bien que cubre una necesidad específica, mas no en ofrecer una experiencia de compra innovadora.

- Rivalidad en la industria

En base a las variables previamente analizadas, se puede señalar que a pesar de que en la actualidad no existen competidores directos del proyecto que ofrezcan un servicio similar al que se pretende vender, la industria resultará

sumamente competitiva debido a la facilidad de ingresar y desarrollarse en el mercado; sin embargo, se debe reconocer que las bajas barreras de entrada resultarán atractivas para los primeros años de desarrollo de la industria, sin embargo, una vez que el mercado este saturado de empresas ofertantes, los beneficios de la industria resultarán en una amenaza para los participantes

Tabla No 1: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVE	Ponderación	Clasificación	Total
OPORTUNIDADES			
Tasa de crecimiento económico en alza	0,15	3	0,45
Inversión baja para desarrollo del proyecto	0,08	4	0,32
Tendencia en alza para compras en línea por parte de mujeres	0,12	3	0,36
Bajo poder de negociación de clientes	0,09	4	0,36
Bajo poder de negociación de proveedores de materia prima	0,1	3	0,3
Tasa de crecimiento del mercado en alza	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Niveles de inflación negativos	0,07	1	0,07
Alto poder de negociación de proveedores de cajas kraft	0,085	2	0,17
Bajas barreras de entrada para nuevos competidores	0,055	2	0,11
Productos sustitutos posicionados en el mercado (lealtad de marca)	0,075	1	0,075
Alta posibilidad de saturación de ofertantes en el mercado	0,075	2	0,15
TOTAL	1		2,665

En base a la matriz EFE, podemos obtener las siguientes conclusiones relevantes (ubicadas en orden de prioridad):

1. La tasa de crecimiento económico en el país permite considerar que el proyecto se desarrollará en un ambiente favorable a corto y largo plazo
2. La inversión necesaria para iniciar el proyecto es baja ya que no se necesita maquinaria, ni materia prima para la comercialización y desarrollo del producto, por lo cual es necesario desarrollar una estrategia

- de diferenciación del servicio enfocada en la calidad y experiencia que se ofrece. De esta manera se diferenciará de los nuevos competidores.
3. La situación económica del país (largos periodos de deflación) podría complicar el proceso de producción y así reducir la capacidad del proyecto, frente al nivel de demanda que puede llegar a existir.
 4. La situación del e-commerce en el país va mejorando debido a los hábitos de consumo del mercado, por lo cual es necesario el desarrollo de una plataforma virtual a la cual se pueda acceder desde varios dispositivos y que sea de fácil acceso y manejo para los usuarios.
 5. La amenaza de nuevos competidores es un punto que puede ocurrir con gran facilidad y en poco tiempo, debido a la baja cantidad de recursos que se requieren para implementar este tipo de proyectos

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Previo al análisis del cliente a través de la investigación realizada, se realiza la segmentación del mercado objetivo:

Con el presente análisis, se espera cubrir los siguientes objetivos de investigación

Objetivo General: Determinar si el desarrollo del proyecto contará con aceptación por parte de la muestra del mercado objetivo, y así poder justificar el costo de este, frente a la inversión que se realizará.

Objetivos específicos:

- Determinar las características que debe cumplir el producto y el proceso de compra del mismo, para cubrir las necesidades del mercado.
- Establecer el método de distribución ideal del producto, para alcanzar a nuestro mercado objetivo.
- Definir el precio y su estrategia de entrada y ajuste idónea, el cual permita posicionar adecuadamente al producto.
- Identificar las herramientas de promoción más atractivas y rentables que beneficien al proceso de compra de los consumidores.

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Previo a realizar la investigación, se procedió a definir el mercado objetivo en base a las características demográficas y conductuales que debe cumplir el mismo:

Tabla 2: Segmentación mercado objetivo

Características Demográficas	Población Ecuador	16.861.107
	Población Quito	2.644.145
	Población Quito 15 a 45 años	1.438.040
	Población Mujeres Quito (51,4%)*	739.153
	Población Urbana Quito (71,8%)	530.712
Características Conductuales	Población que uso internet en el último año (54,5) **	289.238
	Porcentaje de usuarios de compras en línea de forma regular (35%) **	101.233

3.2 Diseño y problema de la investigación de mercado

Con el fin de determinar si el proyecto resultará rentable o no a futuro, es necesario realizar la investigación de mercado en base a los gustos y posible aceptación del proyecto al mercado objetivo;

Problema inicial de la investigación como llega a ser el indagar la aprobación del proyecto en el mercado y definir las variables que aportarán a la preferencia del mismo.

Para este trabajo de investigación se realizó un sondeo de 50 personas, las encuestas fueron aplicadas a mujeres de edades comprendidas entre 15 y 49 años (considerando que se encuentran en la edad reproductiva), dispuestas a compartir su testimonio y opciones de compra sobre su proceso de adquisición de productos femeninos, con domicilio en la ciudad de Quito; las mismas se realizaron durante el mes de diciembre de 2017 y enero del 2018.

A su vez, se efectuó un grupo focal con un total de 8 mujeres con edades comprendidas entre los 15 y 49 años de distintas profesiones, de clase económica media-alta, con predisposición a hablar sobre sus hábitos de compra

de productos femeninos y que cumplieran con las características mencionadas anteriormente.

Se realizaron también, 2 entrevistas a profundidad con un experto en el desarrollo de plataformas virtuales y en sí, en el manejo de herramientas de e-commerce, y con una experta en el mercado de productos de cuidado femenino dueña de su emprendimiento de comercialización de copas menstruales.

3.2.1 Análisis y resultados grupo focal

El grupo focal se realizó en la ciudad de Quito el sábado 13 de enero de 2018 con 8 mujeres participantes, de edades comprendidas entre 15 y 49 años, de clase social media-alta, dispuestas a conversar abiertamente sobre el proceso de compra de productos femeninos que han realizado a lo largo de su vida. Siete de las participantes cuentan con ingresos propios ubicados en un rango entre \$800.00 y \$2000.00, la participante restante es una estudiante de 15 años que se encuentra viviendo con sus padres y dependiendo económicamente de los mismos. El grupo focal se desarrolló en base a 5 puntos importantes básicos para su correcto desarrollo:

- Explicación del objetivo del grupo focal. -

Se inició el grupo focal dando una explicación acerca de su propósito, señalando que toda la información proporcionada será usada únicamente con motivos académicos y servirá para determinar la viabilidad de un nuevo proyecto de venta en línea a través del sistema de cajas de suscripción.

- Preguntas de iniciación. -

Su objetivo fue reconocer cual es la percepción de las encuestadas sobre el tema del cuidado femenino en la sociedad y como manejan de forma personal este aspecto en sus vidas. Varias de ellas estuvieron de acuerdo con señalar que en la actualidad es más fácil optar por productos femeninos gracias a la amplia oferta que existe, y la facilidad que tienen las mujeres por elegir los que más se acoplen a sus necesidades.

- Preguntas de uso de herramientas tecnológicas. -

Su objetivo fue reconocer el uso de herramientas tecnológicas, frecuencia y

motivación de compra. Se conoce que la mayoría de los asistentes han comprado por internet al menos 1 vez en la vida, de las cuales la última compra se realizó en los seis meses pasados. Varias participantes aseguraron que normalmente las compras que realizan son de productos tecnológicos o compras varias, sin necesidad de realizarlas a través de una plataforma virtual. De igual manera se trató el tema del pago que preferirían en una plataforma virtual, donde se conversó acerca de los tipos tradicionales como son tarjetas de crédito/débito, depósitos o transferencias bancarias, sin embargo, varias de las participantes estuvieron de acuerdo con implementar, además, la opción del pago contra entrega para las clientes que lo requieran ya que por temas de seguridad varias preferirían realizar el pago en el momento exacto de recibir su producto.

- Preguntas sobre la aceptación del proyecto a implementarse. -

Previo a iniciar con las preguntas, se expone a las asistentes una breve información de la propuesta de proyecto a realizarse y se consulta su opinión respecto a dicho servicio de cajas de suscripción. Las participantes se encontraron a gusto con la idea del proyecto presentada ya que la mayoría considera que debido a su rutina diaria se les complica el estar al día con la compra de sus productos personales y sería de gran ayuda el contar con un servicio que en una fecha específica les envía lo necesario para su periodo.

- Pregunta de cierre. -

Todas las participantes del grupo focal al concluir el grupo focal señalaron lo innovador y práctico que les resulta el proyecto y que tan a gusto se encontrarían adquiriendo el mismo en caso de llevarlo a cabo. Entre sus razones más importantes se destacan la innovación del servicio debido a que no existe uno similar en el mercado, el hecho de que reciban de manera mensual sin trámites adicionales una caja con productos que satisfagan sus necesidades, y el contar con una marca que se preocupa por su bienestar.

3.2.2 Análisis y resultados entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a dos expertos, por una parte, se entrevistó a Jaime Chávez, Planificador de Medios Digitales de WaveMaker, con el fin de enfocarnos en las tendencias del mercado electrónico en el Ecuador y cuáles

serían sus recomendaciones para el correcto desarrollo de una nueva plataforma de e-commerce en el mercado ecuatoriano y por otro lado, se entrevistó a Laura Ayala, Gerente General de Minuna, un emprendimiento creado en la ciudad de Quito que ofrece alternativas ecológicas para el cuidado femenino como lo son las copas menstruales y las toallas higiénicas re usables, una opción que se ha abierto paso en el mercado latinoamericano y que gracias a Minuna ha podido ofrecerse en el Ecuador.

Por su trayectoria en el mercado del cuidado íntimo femenino, Laura Ayala, confirmó el mercado para el cual estaría destinado el proyecto siendo mujeres con edades comprendidas entre los 14 y 45 años de edad, a su vez, considerando que su empresa se desarrolla únicamente a través de comercio electrónico señaló que el hecho de vender productos de cuidado femenino por medio de plataformas virtuales le ha resultado en gran parte un inconveniente, ya que las mujeres no se arriesgan por compras en línea para productos que serán de su cuidado íntimo.

En base a la opinión del experto del área digital, se toma en cuenta que el e-commerce se encuentra en crecimiento en el Ecuador y que en la actualidad es sumamente importante el encontrarse en los medios digitales para que una empresa se pueda dar a conocer y el costo sea relativamente bajo.

3.2.3 Análisis y resultados de encuestas

Para la elaboración de las encuestas se determina realizar un muestreo no probabilístico por conveniencia con un método de contacto digital. La encuesta estuvo compuesta por 21 preguntas, de las cuales se detalla los resultados más importantes a continuación.

- El 49,1% de las mujeres encuestadas han realizado al menos una compra por internet durante su vida, de ellas, un 47,9% ha comprado mínimo una vez en el último año, seguidas por compradoras con mayor frecuencia de compra en plataformas virtuales.
- Los productos adicionales que las encuestadas usan en su mayoría durante el periodo son: pastillas para SPM (40%), pañitos húmedos (30%), dulces (16%), té (6%).

- El 48.4% de la muestra señaló que realizaban compras en línea de forma mensual, de este grupo el 42,2% señaló que tendría un gran interés en adquirir sus productos de cuidado femenino a través de plataformas virtuales.
- Se pudo conocer también que el 63,5% de las mujeres encuestadas dentro del rango de edad de 15 a 40 años, están acostumbradas y prefieren recibir notificaciones e información sobre promociones de la venta nuevos productos a través de redes sociales, frente a otros medios tradicionales como televisión (que tuvo una preferencia del 36,5% con mayor apoyo por parte de mujeres con edades comprendidas entre los 35 a 49 años)
- El 44% de las mujeres encuestadas señalaron que realizan compras a través de plataformas virtuales debido a la comodidad que les representa vs. el ir a realizar sus compras de forma presencial, de este porcentaje un 64,3% considera el tema del cuidado femenino como un tabú.
- Se aplicó el método de establecimiento de precio de Van Westerdorp para analizar cuál es el rango de precio al que el consumidor está dispuesto a adquirir el producto. Los resultados demuestran que el 68% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$10 y \$15 dólares por una suscripción mensual de productos varios para el uso durante el periodo menstrual (toallas higiénicas, protectores, pastillas para SPM, etc.).
- Los resultados demostraron que el 73,1% de las mujeres encuestadas tienen una frecuencia de compra de sus productos de cuidado íntimo de forma mensual, lo cual resulta obvio considerando la necesidad de estos. Sin embargo, hubo un porcentaje representativo de personas encuestadas que realizan la compra de sus productos personales de forma bimensual o semestral (15,4% y 11,5% respectivamente).
- Las encuestas muestran también que el método de pago en una plataforma virtual preferido por las encuestadas son las tarjetas de crédito/débito con un 54,9% de respaldo, seguido por el depósito o transferencia bancaria con un 26,1%.

- Las marcas de productos femeninos con mayor preferencia fueron Nosotras con un 69,8% de apoyo, seguida por Kotex con un 22,6%.
- El 44% de mujeres realiza la compra de sus productos de cuidado íntimo con recelo, por lo que la discreción al momento de entrega del producto es esencial.
- Uno de los atributos por lo que las encuestadas prefieren las compras en línea, es por la comodidad frente al ir a un local físico. Respaldado con el 44% de aceptación.
- El 22% señaló que la razón principal por la que realizan compras a través de sitios web es por la opción que tienen de recibir los productos en su domicilio.

3.3 Conclusiones investigación de Mercado

- Nuestro segmento de mercado son mujeres entre 15 a 49 años, ubicadas en la ciudad de Quito.
- En base a la investigación cuantitativa se observa que existe aceptación del proyecto en un notable porcentaje del segmento de mercado (78%), definiendo así, nuestro mercado objetivo en 78.962 mujeres.
- La propuesta de valor que ofrecerá el proyecto serán la entrega a domicilio, la comodidad de compra, y discreción.
- El canal de comunicación con mayor aceptación dentro de la muestra estudiada fueron las *redes sociales*, por lo que es indispensable que se considere la creación de perfiles en al menos dos redes sociales de mayor acogida en el público ecuatoriano.
- De acuerdo con los resultados de las encuestas con referencia al precio se define que un precio aceptable para una suscripción mensual de productos femeninos se encuentra dentro del rango de \$10.00 a \$15.00.
- El grupo objetivo emplea al menos 10 productos individuales de toallas higiénicas o tampones durante cada periodo (mensual).
- No existe competencia directa para el proyecto, sin embargo, los productos sustitutos se encuentran posicionados debido a la lealtad a la marca (supermercados, autoservicios, farmacias)

- Los productos adicionales con los que deberá contar el proyecto son pastillas para el SPM, pañitos húmedos, dulces, bolsas de té; ya que son los preferidos por las mujeres durante el periodo menstrual.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidades en la industria

En base al análisis del entorno interno y externo realizado, se observa que existe una oportunidad en la industria debido a que el mercado de productos femeninos o cuidado personal no ha tenido innovaciones en productos, experiencias de compra, marcas, entre otros; considerándolo así, un mercado que se ha mantenido estático mientras que la tecnología ha ido invadiendo otras industrias dejando la puerta abierta para desarrollar nuevas metodologías en la oferta de la industria del cuidado personal.

Tomando en cuenta que el método de compra es algo nuevo en el mercado, se ha decidido lanzar esta opción con un producto básico y necesario en la población como son todos los bienes que se emplean durante el periodo menstrual. Con esto se asegura una mejor aceptación por parte del mercado, ya que el objetivo del proyecto se basa en la conveniencia de dejar que los consumidores no tengan que preocuparse ni recordar el reponer este tipo de productos.

Vale recalcar que esta tendencia de plataformas virtuales se encuentra en crecimiento en el país ya que usarlo como canal de venta facilita el ingreso de una empresa al mercado, debido a que no se necesita una inversión en infraestructura, local físico, maquinaria, o incluso salarios de personal. Por el contrario, este canal únicamente requiere un presupuesto de desarrollo de plataforma web (compra de dominio, diseño, mantenimiento mensual, etc.), junto con un plan de medios que aumente el reconocimiento de la empresa y se vea reflejada en el aumento de clientes o leads.

4.1.1 Participación de mercado

Considerando que nuestro mercado objetivo son 78.962, y el precio de venta de nuestro producto será de \$15,99; el mercado total se define de la siguiente manera:

$$N = 78.962 \text{ usuarias}$$

$$\begin{aligned} \text{Tamaño} &= N * f * q \\ &= 78.962 * 1 * 12 \end{aligned}$$

$$\text{Unidades} = 947.544$$

$$\text{Valor} = 947.544 * 15,99$$

$$\text{Valor total del mercado} = 15.151.228,00$$

Sin embargo, tomando en cuenta la participación que tuvieron empresas similares en sus primeros años de operación (Kantar World Panel., 2015), y la capacidad de producción que tendrá el proyecto, se ha definido que el mismo tendrá una participación en la industria hasta sus 5 primeros años del 0,5%, lo cual se logrará con el desarrollo e inversión en estrategias de marketing adecuadas:

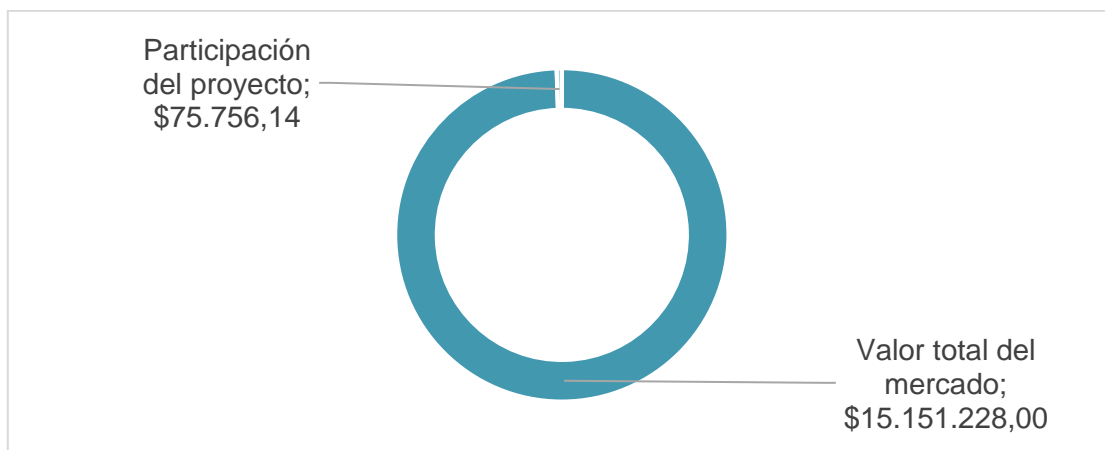


Figura 1: Valor del mercado

4.2 Oportunidades de análisis del cliente

Respaldados en la investigación cualitativa y cuantitativa, se puede deducir que el mercado actual no se encontraba en búsqueda activa de un sistema diferenciado en el cual puedan recibir sus productos de cuidado íntimo, sin embargo, un notable porcentaje está dispuesto a probarlo y así dar paso a un nuevo sistema de compra y venta. Como se mencionó previamente, la idea del

proyecto es desarrollar una metodología de compra innovadora en un mercado de gran demanda, pero con baja diferenciación, ya que, al ser productos de primera necesidad, tanto los ofertantes como los demandantes no han considerado que el mercado tiene algo diferente por ofrecer y no ha habido la oportunidad para mostrar a ambas partes lo equivoco de esta idea.

Es por esto, que se ve la necesidad de ofrecer un sistema de cajas de suscripción a través de una plataforma virtual, que les permitirá recibir en una fecha exacta de cada mes, una serie de productos personalizados (entre otros que serán sugerencias de la marca) para cubrir sus necesidades durante su periodo menstrual. Reduciendo así, su preocupación por la compra de estos productos que en varias ocasiones les restaba tiempo o les generaba gran recelo al hacerlo. A su vez, es importante señalar que una de las motivaciones que impulsa al mercado objetivo a realizar compras en línea, es la comodidad que les representa (respaldado por el 44% de encuestadas que lo señalo como la razón inicial de hacer compras en línea) frente al salir y realizar las compras en cualquier autoservicio disponible.

4.3 Conclusiones de oportunidad de negocio

- La oportunidad de negocio encontrada deriva del incremento de la demanda en compras a través de plataformas virtuales, y en el porcentaje de potenciales consumidoras que estarían dispuestas a adquirir el producto.
- El mercado de productos de cuidado íntimo, y sus demandantes se han desarrollado en una industria estática la cual no ha presentado innovaciones más allá de ampliar portafolio, o inclusión de nuevas marcas, por lo cual este nuevo sistema de compraventa resultará en una herramienta atractiva para renovar las experiencias de compra en la industria.
- La industria ofrece una oportunidad de mercado atractiva, debido a la ventaja competitiva que caracterizará al proyecto; ya que el mismo,

tiene la capacidad de superar en los servicios ofrecidos versus a los que ofertan los productos sustitutos.

- Gracias al amplio mercado objetivo, y al crecimiento constante de la industria se observa que la oportunidad existente para el proyecto llega a desarrollarse a largo plazo debido a que el proyecto tiene la capacidad de superarse e innovar con mayor facilidad que la competencia.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing

En base a la idea principal del proyecto, se implementará la estrategia de diferenciación que, según Michael E. Porter, consiste en centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Esta diferencia puede verse plasmada en la marca, el diseño, canales de distribución, servicio al cliente, entre otras (Kotler & Keller, 2009) .

Para este proyecto, la diferenciación se verá reflejada en la experiencia de compra, ya que el cliente tendrá la opción de diseñar su caja de productos en la plataforma virtual, según sus productos de preferencia, y lo recibirá cada mes en una fecha específica, en la dirección proporcionada a través de un Courier nacional. El proyecto brindará una experiencia de compra virtual innovadora, donde el cliente tendrá una serie de productos de diferentes marcas, que le permitirán la personalización de su producto en base a sus necesidades (marca, fecha de entrega, etc.) posicionando a la empresa como un servicio diferenciado e innovador.

5.1.1 Mercado Objetivo

Con el fin de seleccionar al mercado objetivo del proyecto, se procedió a realizar una segmentación del mercado ecuatoriano en base a las diferentes particularidades y características que debe cumplir un potencial cliente del proyecto.

Tabla 3: Segmentación mercado objetivo

Características Demográficas	Población Ecuador	16.861.107
	Población Quito	2.644.145
	Población Quito 15 a 45 años	1.438.040
	Población Mujeres Quito (51,4%)*	739.153
	Población Urbana Quito (71,8%)	530.712
Características Conductuales	Población que uso internet en el último año (54,5) **	289.238
	Porcentaje de usuarios de compras en línea de forma regular (35%) **	101.233
Aceptación del proyecto	Porcentaje de mujeres dispuestas a adquirir el producto inicial del proyecto (78%)	78.962
TOTAL, MERCADO OBJETIVO		78.962
*En base a las proyecciones referenciales planteadas por INEC para el año 2018		
**Porcentajes obtenidos en el estudio “Antecedentes y situación del e-commerce del Ecuador”		

5.1.2 Propuesta de valor

Se considera como propuesta de valor al conjunto de beneficios que componen la experiencia que tendrá el cliente con la oferta de mercado que hace una empresa, esto incluye todas las utilidades que tendrá el cliente al intentar adquirir y usar la oferta (Kotler & Keller, 2009). Para el proyecto a desarrollarse, la propuesta de valor se muestra en el lienzo de Canvas a continuación:

Tabla 4: Lienzo de Canvas

<p>Problema</p> <p>Para el mercado objetivo es un inconveniente el adquirir sus productos de cuidado íntimo de forma mensual, ya sea por temas de rutina/falta de tiempo o porque aún existe gran recelo al momento de hacer estas compras.</p>	<p>Características del producto</p> <p>Sistema de cajas de suscripción que envía de forma mensual a sus clientes, una caja con productos necesarios durante el periodo menstrual.</p>	<p>Propuesta de valor</p> <p>El beneficio principal del proyecto será la discreción y comodidad en el proceso de compra y recepción del producto ya que estos atributos, generan satisfacción en la consumidora lo cual elimina el estrés; esto, acompañado con la recepción a tiempo del producto ofrece tranquilidad ya que es un producto que reduce las preocupaciones de la compra mensual de estos productos.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <p>Canales abiertos a través de redes sociales</p> <p>Comunicación a través de correo electrónico, WhatsApp o llamadas telefónicas</p>	<p>Mercado objetivo</p> <p>Mujeres quiteñas en edad reproductiva de nivel Socio económico Medio Alto - Alto de la ciudad de Quito</p> <p>Mujeres con acceso a internet a través de dispositivos móviles o fijos</p> <p>Mujeres con afinidad a las compras a través de internet</p>
<p>Métricas clave</p> <p>Tráfico Web Leads generados por redes sociales Incremento de membresías Marcas con mayor demanda</p>			<p>Canales</p> <p>Plataforma e-commerce Servicio de Courier</p>	
<p>Estructura de costos</p> <p>Personal Dominio Web Desarrollo de plataforma virtual Compra de productos al por mayor Compra de publicidad (Facebook Ads, Google AdWords, etc.)</p>			<p>Flujo de ingresos</p> <p>Ventas de cajas de suscripción a través de plataforma virtual</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

5.2.1 Producto

5.2.1.1 Estructura

El paquete mensual constará de artículos esenciales femeninos, y productos varios para aliviar los síntomas del síndrome premenstrual, el mismo, se enviará sincronizados para llegar en la fecha de inicio del ciclo de cada suscriptora.

Cada paquete incluirá los siguientes productos:

- 9 toallas o tampones (marca de preferencia)
- 3 toallas nocturnas (marca de preferencia)
- 1 paquete de pañitos
- 4 pastillas para SPM
- 3 bolsas de té (manzanilla, frutos rojos, manzana)
- 1 barra de chocolate
- 1 ropa interior desechable
- 1 jabón íntimo
- 1 obsequio (producto de belleza, cuidado personal, etc.)
- Tarjeta de información de interés

Tanto las toallas como las pastillas irán en una funda envoltura para protegerlos del resto de productos y mantener la higiene de estos; cada producto contará con una etiqueta para identificar lo que contiene y sus beneficios.

Una vez que se haya realizado la revisión de la calidad de toda la caja, se coordinará el envío para que la misma llegue en la fecha previamente especificada por cada cliente.

5.2.1.2 Branding

- Nombre

Con el fin de definir el nombre del proyecto, se considera uno de los factores diferenciadores que más resaltan dentro del mismo, el cual es la entrega a domicilio del producto, en una fecha específica señalada por cada consumidora en base a sus necesidades. “Just in Time” (justo a tiempo, en inglés) hace referencia a un producto que se encontrará disponible justo en el momento que sea necesario tomando en cuenta lo importante de este factor, al tratarse de un bien para el cuidado femenino.

Se ha decidido el nombre en inglés, por su fácil pronunciación y su relación junto a la palabra “box” (caja en inglés), con el fin de hacer referencia directa al método de compra de cajas de suscripción. Con esto, el dominio de la plataforma virtual

de compra se define en www.justintimebox.com.

- Pantone

Se manejará una paleta de colores cálidos (salmón y mostaza) para el imago tipo inicial, con el fin de darle un toque de femineidad a la imagen, sin que sea considerada cliché con los colores comúnmente utilizados. Esta decisión se verá reflejada tanto en el diseño de la plataforma virtual, como en la presentación final del producto, convirtiéndolos así en los colores corporativos del proyecto.

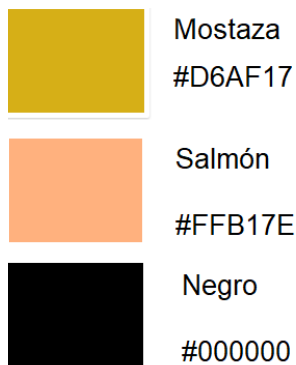


Figura 2: Pantones seleccionados para imagen corporativa

- Diseño

Para el desarrollo del proyecto, se considera pertinente el aplicar un imago tipo que haga referencia directa al nombre y la intención inicial del mismo. Por lo que se utilizará un reloj con flecha de repetición, con el fin de que, al observarlo, se perciba la idea de que el producto estará justo a tiempo, de forma periódica.



Figura 3: Logotipo del proyecto

- Tipografía

Con el fin de no cargar de varios elementos al logotipo final, se ha decidido

manejar una sola tipografía tanto para el nombre del proyecto como para su slogan. Siendo la misma la denominada Desyrel.

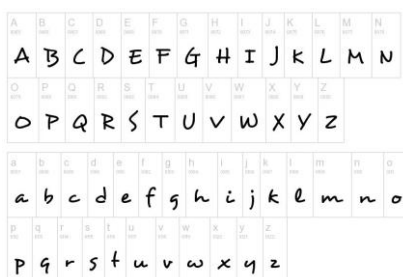


Figura 4: Tipografía Desyrel empleada

- Slogan

Se considera a un enunciado llamativo de fácil recordación, que tiene como finalidad el reforzar la publicidad de una marca, a través de la motivación de compra o uso. Busca diferenciar la marca de la competencia, a través de un posicionamiento en la mente del consumidor (García Llorente, 2015).

Con el fin de reforzar la intención inicial del nombre e imago tipo del proyecto, se ha decidido implementar un slogan que genere mayor confianza y cercanía a las consumidoras siendo este “Siempre Contigo”, considerando que la intención de la empresa es que las consumidoras cuenten con la marca en cualquier momento.

5.2.1.3 Etiquetado

De acuerdo con la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2040:2012 (Tercera revisión) para productos absorbentes desechables, se deben considerar las siguientes normativas considerando el cuidado especial con el que se tienen que manejar:

- Evitar material extraño en el producto y/o en el empaque que pueda causar daño físico al usuario y/o a quien manipula el producto.
- Las etiquetas deben ser de papel o cualquier otro material que pueda adherirse a los envases o de impresión permanente sobre los mismos.
- En los envases o empaques de los productos que se expenden en forma

individual, que por su tamaño impidan colocar todos los requisitos previstos en el artículo 8.3, deberán figurar como mínimo el nombre del producto, el código de la NSO, el número de lote o sistema de codificación de producción, así como las precauciones particulares de empleo y las advertencias, restricciones o condiciones de uso de acuerdo con el producto.

Considerando que varios productos que se incluirán en cada caja de suscripción tienen un empaque conjunto que por temas del propósito del proyecto se hará de forma individual, cada caja deberá contar con una etiqueta que incluya la información previamente señalada junto con el logo e información de contacto, para generar recordación de marca en cada aspecto del proyecto.

La etiqueta contará con una medida de 10cm x 5cm, impresa en adhesivo transparente, la misma incluirá el logo del proyecto, slogan, número telefónico, correo electrónico y página web. A su vez, cada producto irá envuelto en una funda de papel, la cual tendrá un sello con el logo de la empresa, este sello se realizará en madera con una medida de 15cm x 30cm. El costo de cada etiquetado presente en el producto es el siguiente:

Tabla 5: Costo de etiquetado

CANTIDAD	DETALLE	COSTO
1000	Etiquetas 10cm x 5cm adhesivo	\$8,00
1	Sello de Madera	\$40,00
TOTAL		\$48,00

Estos costos se realizaron en base a una producción de 1000 cajas de suscripción, el costo correspondiente al empaque por unidad es de \$0,048.

5.2.1.4 Empaque

Según la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2040:2012 (Tercera revisión) para productos absorbentes desechables, el empaque de estos debe respetar las siguientes normativas:

- El empaque primario y secundario deben dar una protección adecuada al

producto, para mantenerlo limpio, seco y que lo protejan durante la manipulación normal, transporte y almacenamiento.

- En el empaque primario deben empacarse solamente pañales de la misma fecha de fabricación (u otra identificación), tipo y talla.

Junto con estos procedimientos, y considerando los productos que incluirá cada caja, el empaque general del proyecto será una caja de cartón kraft estilo “lonchera”, junto con un papel de seda como envoltorio; esto con el fin de asegurar el manejo adecuado de cada producto, y mantener el empaque original desde el punto de despacho hasta el lugar de recepción de este.

El empaque inicial será una caja de cartón Kraft estilo “lonchera” de 26cm x 21cm, todos los productos serán cubiertos por 1 pliego de papel seda, y cada producto por separado será envuelto en una funda de papel, los costos totales del empaque son los siguientes:

Tabla 6: Costo de empaque

CANTIDAD	DETALLE	COSTO
1	Caja Kraft 26cm x21cm	\$0,63
1	Pliego de papel seda	\$0,29
2	Fundas de papel	\$0,03
TOTAL		\$0,95



Figura 5: Diseño caja estilo “lonchera”

5.2.1.5 Servicio Post Venta

Como parte de la diferenciación de la experiencia de compra que se ofrecerá a las consumidoras, se encuentra el servicio post venta el cual se realizará una vez confirmada la recepción de cada caja de suscripción. Este servicio se

ofrecerá en todas las cajas a través de una tarjeta impresa, y se dará la opción de recibirlo a través del canal de contacto que sea de preferencia de cada cliente, correo electrónico, mensajería instantánea, llamada telefónica y en los casos que sea posible una visita directa en el momento de la entrega de cajas; la intención es poder ofrecer a través de estos medios, información de interés para las mujeres durante cada ciclo menstrual como: ejercicios físicos, remedios naturales, consejos de cuidado, alimentación sugerida, entre otros.

5.2.2 Precio

5.2.2.1 Presentación de Resultados

Como parte de la encuesta realizada para el proyecto, se planteó el análisis de precio del producto a través del estudio de Van Westerndorp con el cual haciendo uso de 4 preguntas se puede estimar el precio promedio que las futuras consumidoras estarían dispuestas a cancelar por una membresía mensual del proyecto.

En el anexo 17, se puede observar el cruce de las variables analizadas a través del estudio de Van Westerndorp, donde los límites horizontales son \$9,00 y \$15,00; ambos representan el valor mínimo y máximo que las futuras consumidoras están dispuestas a cancelar de manera mensual por una caja de suscripción.

5.2.2.2 Costos de producción

El proyecto inicialmente ofrecerá 1 tipo de caja de suscripción que podrá ser personalizada en base a la marca o productos de preferencia de cada consumidora.

Tabla 7: Costo de producto

SUSCRIPCION			
CANTIDAD	DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
10	Toallas o tampones	\$0,25	\$2,50
3	Toallas nocturnas	\$0,20	\$0,60

1	Paquete de pañitos	\$1,00	\$1,00
4	Pastillas para SPM	\$0,15	\$0,60
3	Bolsas de té	\$0,20	\$0,60
1	Chocolate	\$1,00	\$1,00
1	Ropa interior desechable	\$0,50	\$0,50
1	Jabón íntimo	\$1,50	\$1,50
1	Obsequio Silver	\$1,50	\$1,50
1	Empaque y etiquetado	\$1,00	\$1,00
			\$10,80

Tomando en cuenta ambos análisis (Van Westerndorp y costo de ventas), se ha definido que el costo de mensual de cada suscripción sea de \$15,99, sin embargo, este precio variará en base a la estrategia de precios implementada.

5.2.2.3 Estrategia de precios

Estrategia de precios de entrada: Como se señaló previamente, se tiene planificado que a partir del tercer año la cobertura del proyecto se amplíe a nivel nacional; por lo que se considera este periodo para poder aplicar la estrategia de precios seleccionada. Tomando en cuenta que el proyecto maneja un producto nuevo para un mercado existente, se aplicará la estrategia de *descremado de precios* ya que la misma tiene como objetivo el explotar al máximo los ingresos del mercado, debido a que inicialmente los consumidores más interesados en el proyecto estarán dispuestos a pagar por él; esta estrategia consiste en establecer un precio mayor al momento del lanzamiento, pero irlo disminuyendo conforme el tiempo de operación del proyecto. Esta estrategia es ideal para productos nuevos en el mercado.

Estrategia de precios de ajuste: Una vez que el producto haya ganado mayor reconocimiento en la ciudad de Quito, será más sencillo el lanzarlo a nivel nacional y es aquí donde se aplicará la estrategia de descremado de precios, combinado a su vez con precios psicológicos impares cuyo efecto es de precio rebajado, esto se reflejará de la siguiente forma:

Tabla 8: Estrategia de precios por año

PRECIO INICIAL 1, 2, y 3 AÑO	PRECIO A PARTIR DE 4to AÑO
\$ 15,99	\$ 14,99

5.2.3 Plaza

5.2.3.1 Canales de distribución

Con base en la intención inicial del proyecto, los canales de distribución se resumen a la entrega a domicilio a través de las compras realizadas en la plataforma virtual. Este servicio se lo realizará a través del Courier Urbano Express (bajo un costo adicional según la zona), el cual nos permite llegar a la mayor parte de sectores de la ciudad de Quito, dividiéndolos de la siguiente forma con su respectivo costo:

Tabla 9: Valor entrega Courier

Detalle	Costo
Ciudad Principal	\$2,30
Periférico 1	\$4,20
Periférico 2	\$6,90

Por otra parte, se debe señalar que considerando que el único punto de venta es el sitio web, el mismo deberá contar con características de una página en línea “responsive”, es decir que se visualiza correctamente tanto en dispositivos móviles (celulares, tablets, etc.) como en equipos fijos (computadoras de escritorio, laptops, etc.). El costo de la creación del sitio web se puede observar en el anexo 7, en base a la cotización realizada.

5.2.3.2 Tipo de distribución

Cada producto llegará a las consumidoras finales a través de un tipo de distribución directa, es decir, que no existen intermediarios en la cadena de entrega del producto.

5.2.3.3 Estrategia de distribución

El producto será distribuido a través de un canal directo, manejando una *estrategia de distribución exclusiva* considerando que el proyecto es el único en el mercado y habrá un solo punto de venta. Esto, hará que el producto tenga mayor percepción como un producto de calidad y prestigio.

5.2.3.4 Cobertura

La cobertura de entrega del proyecto se realizará en la ciudad de Quito, en las siguientes zonas definidas por el courier que se utilizará.

- Ciudad Principal: Sector centro-norte, Ponceano, Iñaquito, Bellavista, González Suarez, Río Coca, etc.
- Periférico 1: Calderón, Valle de los Chillos, Cumbayá
- Periférico 2: Amaguaña, Machachi.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Marketing Directo

Se considera este tipo de promoción como uno de los más importantes para el desarrollo de la plataforma, esta estrategia de promoción se considera adecuada debido a que se puede medir y así, analizar el impacto que ha tenido sobre las consumidoras. A través de un envío de mailing, se planificará la activación de obsequios en fechas especiales (día de la madre, día de la mujer, etc.), los cuales podrán ser usados en la compra de diferentes membresías directamente en la plataforma virtual o envío de información de interés.

5.2.4.2 Promoción de ventas

Se considera a la combinación de instrumentos y actividades que incentivan a la compra del producto, en su mayoría realizados a corto plazo (Vértice, 2007).

5.2.4.3 Publicidad

Para todo el proceso referente al reconocimiento de marca, se realizará bajo la estrategia “pull” considerando que la idea es llamar a la acción al cliente para que realice la compra.

Es por esto, que tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, la mayoría de las encuestadas aseguraron que la publicidad que prefieren la reciben a través de redes sociales; este factor, junto con el ambiente digital en el cual se desarrollará el proyecto nos permite considerar adecuado el pautaaje de contenidos sobre la marca en redes sociales. Siendo los puntos más importantes en los cuales se invertirá, los siguientes:

- Facebook Ads (Pauta reflejada en Facebook e Instagram)
- Google AdWords (Optimización de motores de búsqueda)

Considerando las preferencias de los consumidores respecto a medios de comunicación y las opciones que resultan más favorables para la empresa, se ha decidido manejar el siguiente presupuesto, para la proyección del proyecto por los siguientes 5 años.

Tabla 10: Presupuesto Mezcla Promocional

MEZCLA PROMOCIONAL					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FACEBOOK ADS	\$300,00	\$350,00	\$400,00	\$500,00	\$600,00
GOOGLE ADWORDS	\$700,00	\$1.000,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.500,00
MAILING	\$120,00	\$120,00	\$400,00	\$800,00	\$800,00
TOTAL, MEZCLA PROMOCIONAL ANUAL	\$1.120,00	\$1.470,00	\$2.000,00	\$2.500,00	\$2.900,00

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Considerando los 9 puntos elementales, que, según Fred David, se debe incluir la misión de una organización, se ha planteado la siguiente para el proyecto “Just in Time”:

“Somos una empresa enfocada en solucionar los problemas de las mujeres quiteñas durante la menstruación, a través de opciones que permitan un periodo más organizado y libre de preocupaciones para hacer su vida notablemente más sencilla, junto con los valores y ética necesaria que garantice la satisfacción de nuestros clientes y socios.”

6.1.2 Visión:

En conformidad con los 5 elementos que debe contar una visión organizacional, se propone la siguiente para el proyecto a desarrollarse:

“Convertirnos para el año 2021, en la primera opción de las mujeres ecuatorianas para solucionar sus necesidades fisiológicas presentadas durante el periodo menstrual, con un servicio de calidad, puntual y de excelencia”.

6.1.3 Objetivos a largo plazo

- Desarrollar hasta dentro de 5 años, una marca propia de productos femeninos ecológicos (tollas reusables, tampones ecológicos, copas menstruales) que logre una participación en el mercado de al menos 2% a nivel nacional en sus primeros años de creación.
- Aumentar en un 20% las ventas de suscripciones a nivel nacional hasta dentro de 5 años.

6.1.4 Objetivos a corto plazo

- Desarrollar alianzas estratégicas con marcas que manejen similar mercado objetivo, con el fin de aumentar reconocimiento de marca durante el año 2018.
- Lograr una participación de mercado del 0,05% al finalizar los primeros 5 años de ventas a nivel nacional.
- Contar con una comunidad digital activa, que abarque un 60% de la población objetivo en la ciudad de Quito al finalizar el año 2020.

6.2 Plan de Operaciones

Se considera como plan de operaciones, a una estructura que desagrega por etapas y operaciones el ciclo entero de la prestación de un servicio; en este se incluyen el “qué”, “cómo”, “cuando”, y “cuanto” (Ludevid, 1989).

Tomando en cuenta todo el proceso de compra y entrega en el que consiste el proyecto, el presente Plan de Operaciones se establecerá en actividades esquematizadas que permitan que cada etapa sea de alta calidad y pueda mejorarse con el fin de cubrir las necesidades de los clientes en los procesos administrativos y logísticos que forman parte de este.

6.2.1 Análisis de tiempo y costo

Previo al análisis de tiempo y costo, se debe señalar que el proyecto contará con un stock previo (compra al por mayor), de los productos de mayor preferencia para los clientes con el fin de que el servicio proporcionado sea eficiente y eficaz.

- Logística de entrada

El proceso de venta inicia desde el momento en el cual una potencial cliente está interesada en adquirir una membresía, la página inicial mostrara datos relevantes sobre el proyecto y un video tutorial sobre el proceso de compra a través de cajas de suscripción. El cliente se dirigirá a la sección de CAJAS, donde observará las tres opciones disponibles (Gold, Silver, Platinum), tras seleccionar podrá escoger entre las marcas preferidas y de cuánto tiempo prefiere la membresía. Finalmente se procederá con el pago y la confirmación de este.

Desde el primer acceso a la página web, el sitio desplegará la opción de Chat en Línea, con el fin de ofrecer ayuda durante todo el proceso de compra si se considera necesario.

- Logística de Salida

Una vez confirmadas las opciones de los productos por parte de cada cliente se procede con el empaque, etiquetado y despacho del pedido; esto se realizará entre uno a dos días previos de la fecha señalada por cada cliente

para recibir su paquete, debido a que pueden existir inconvenientes como falta de información de la dirección, ninguna persona disponible para recibir el paquete, o el destinatario no es conocido en el lugar.

- Logística Post Venta.

En cada envío se confirmará junto con el número de guía la correcta entrega y recepción de cada paquete.

Las actividades que debe realizar un cliente para adquirir una suscripción se presentarán en el siguiente análisis de tiempo y costo del proceso operativo.

Tabla 11: Tiempos y costos totales proceso operativo

TIEMPOS Y COSTOS TOTALES DEL PROCESO OPERATIVO				
ACTIVIDAD	ENCARGADO	INFRAESTRUCTURA	TIEMPO	COSTO
LOGISTICA DE ENTRADA				
Revisión de productos disponibles	Administrador	Plataforma Virtual	30 minutos	\$0,40
Elección del artículo	Operaciones	Plataforma Virtual	5 minutos	\$4,50
Personalización de pedido	Operaciones	Plataforma Virtual	15 minutos	\$0,20
Información de envío y facturación	Operaciones	Plataforma Virtual	10 minutos	\$0,25
Pago en línea	Operaciones	Plataforma Virtual	5 minutos	\$0,10
Verificación de datos finales	Operaciones	Plataforma Virtual	5 minutos	\$0,10
LOGISTICA DE SALIDA				
Operaciones logísticas	Operaciones	Oficina	1 día	\$1,90
Envío de pedido	Operaciones	Courier	3 días	\$3,00
POST VENTA				
Revisión de correcto despacho	Operaciones	Sistema online Courier	5 minutos	\$0,15
Confirmación de recepción	Marketing	Teléfono	5 minutos	\$0,20
TOTAL, TIEMPO Y COSTO			4 días 1 hora 20 minutos	\$10,80

6.3 Cadena de Valor:

Se considera como cadena de valor a la herramienta de análisis estratégico de los costos de un proyecto, permite identificar las actividades, procesos y funciones de un negocio que se realizan y dan mayor valor a la empresa durante el diseño, comercialización, producción, y entrega de un producto o servicio (Sánchez Gómez, 2008). Se dividen en primarias y de apoyo:

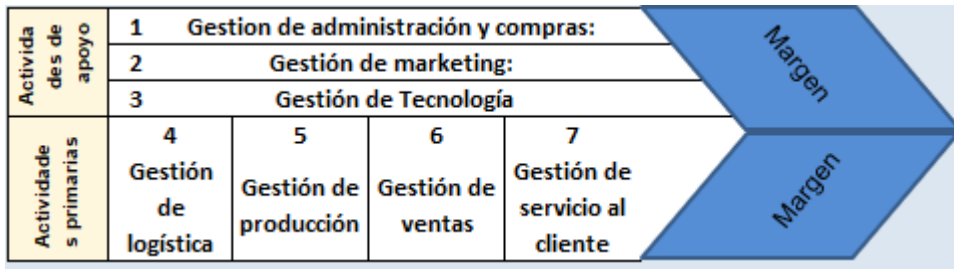


Figura 6: Cadena de valor

Actividades de Apoyo

- Gestión de Administración: La empresa es el actor inicial en las actividades que comprenden el proceso de pago de remuneraciones, mejoramiento en operaciones generales de la empresa, reinversiones a corto y largo plazo (como compra de nuevos equipos).
- Gestión de marketing: El personal a cargo de la planificación de presupuesto y pauta en medios digitales, en base a la estrategia de marketing general desarrollada es el responsable de la inversión, la cual servirá como ventana a que el mercado conozca la empresa, se considera a esta una de las etapas en la cual se genera valor notable para el cliente ya que es la herramienta que permite dar a conocer el proyecto.
- Gestión de Tecnología: El coordinador de operaciones actúa como responsable de esta gestión, que consiste en la actualización constante de las herramientas ofrecidas a través de la página web (catálogo, plataformas de pago, herramientas de consulta, chat en línea) con el fin de que se llegue a crear un sitio web “responsive”.

Actividades primarias

- Gestión de Logística: En esta gestión se desarrollan varias etapas que generan valor para el cliente, ya que se desenvuelven las negociaciones con proveedores para adquisición de materia prima de calidad, a buen precio, y con stock variado; a cargo del mismo, se encuentra el coordinador de operaciones el cual manejará el proceso de almacenamiento, sistemas de inventario y manejo adecuado de la mercadería.
- Gestión de Producción: Considerada la etapa trascendental en el proceso de compra y venta, ya que de esta depende la percepción de

calidad por parte de los clientes y por ende es la clave en la cadena de valor ya que consisten en el armado de cajas individuales, revisión de calidad de los productos, etiquetado y empaquetado del mismo.

- **Gestión de ventas:** Como responsable inicial se encuentra el coordinador de ventas. En esta etapa se desarrolla la administración del sitio web para recepción de nuevos pedidos, disponibilidad para consultas en el proceso de compra, y el asesoramiento. Por lo que de esta gestión depende el aumento de ventas y recepción de nuevos pedidos
- **Gestión de servicio al cliente:** Disponibilidad de atención al cliente previo al ingreso a la plataforma virtual, durante el proceso de compra, y días después de haber recibido la caja de productos. Actores principales, toda la organización; en el servicio post venta se desarrolla una gestión esencial para el giro de negocio, ya que el proyecto enfoca su diferenciación en el servicio personalizado de atención al cliente

6.3.1 Flujograma de Procesos

En base al análisis realizado previamente, sobre el tiempo estimado del proceso operativo se obtiene que en el caso en el que un cliente desee recibir su producto en la fecha más próxima disponible, esto es posible hacerlo en 4 días, considerando un lugar de entrega lejano (Periférico 2) el cual toma cerca de 72 horas en llegar a la ciudad de destino. Previo a esto, el flujograma para la producción del pedido se realiza como se muestra en el anexo 16.

6.4 Estructura Organizacional

6.4.1 Tipo de Estructura Organizacional:

Para el proyecto, se desarrollará una estructura organizacional simple la cual consiste en núcleos de personal con baja cantidad de personas, y una supervisión directa por parte de la cima de la estructura (Anónimo, 2007).

6.4.2 Organigrama

Debido a que no existen empresas similares al del proyecto, no es posible realizar un comparativo de las estructuras organizacionales. Sin embargo, en

base a la opinión de uno de los expertos entrevistados (Jaime Chávez), se sugirió que una empresa cuyas operaciones empiezan en una plataforma virtual debe tener al menos 2 personas, inicialmente y conforme aumente la producción, que cubran las siguientes responsabilidades inminentes en un proyecto de e-commerce:

- Actualización y manejo de página web
 - Community Manager
 - Recepción de pedidos
- Armado y desarrollo de productos
 - Negociaciones con proveedores
 - Armado y entrega de producto

Es en base a esta sugerencia que se decidió que la empresa esté conformada por 2 accionistas con el siguiente personal adicional:

- Coordinador de Marketing
- Coordinador de Operaciones

A partir del cuarto año se añadirá un Coordinador de Ventas, el cual estará a cargo de la venta de suscripciones a nivel nacional.

En la cabeza del organigrama del proyecto, se ubicará el Coordinador de Operaciones el cual estará a cargo de las funciones del resto de las áreas. Se espera que este personal sea el necesario por el primer año, a partir de este, se contratará mayor personal en las áreas que lo requieran y según la capacidad productiva.



Figura 7: Organigrama del proyecto

La estructura organizacional del proyecto resulta pequeña, considerando que al tratarse de un proyecto en línea no se requiere de una gran cantidad de personal. El servicio de entrega se realizará a través de un servicio terciario, razón por la cual no consta en la estructura del proyecto.

El valor mensual que representa cada empleado, con las respectivas obligaciones que existen, es el siguiente:

Tabla 11: Representación valor mensual por empleado

Remuneración	\$	406,00
Aporte personal (9,45%)	\$	38,37
Aporte patrimonial (11,15%)	\$	45,27
Décimo tercero	\$	33,83
Décimo cuarto	\$	32,17
Vacaciones	\$	21,15
Valor mensual por empleado	\$	500,05

Con esto, el gasto de sueldos con una proyección a 5 años es la siguiente:

Tabla 12: Proyección gasto de sueldos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Coordinador operaciones	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05
Coordinador marketing	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05	\$ 500,05
Coordinador de Ventas				\$ 500,05	\$ 500,05
	\$ 1.000,1	\$ 1.000,1	\$ 1.000,1	\$ 1.500,1	\$ 1.500,1

6.4.3 Base Legal

El proyecto será establecido según las normas correspondientes a una Compañía de Responsabilidad Limitada como señala la Ley de Compañías, por lo que deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Tres socios mínimos y quince máximos.
- La responsabilidad del socio se limita a la cantidad de contribución del capital
- Capital inicial superior a 400 dólares americanos, dividido en particiones de múltiplos de mil.

- Al menos la mitad de su capital debe estar desembolsado en el momento de la constitución y el resto deberá serlo en el transcurso del segundo año.

El costo que representa la constitución de la empresa en la Superintendencia de Compañías y en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual es:

Tabla 13: Costo constitución empresa

DETALLE	COSTO
Constitución empresa SBC*	\$500,00
Registro nombre IEPI*	\$1.500,00
TOTAL, BASE LEGAL	\$2.000,00
* Valores incluyen gastos de abogado y notaría	

6.4.4 Funciones

Tabla 14: Funciones de empleados del proyecto

CARGO	RESPONSABILIDADES
Coordinador de Operaciones	Estará a cargo de los gastos y presupuestos del proyecto, control de membresías, verificación de información, coordinación de despachos a tiempo. Vigilará las funciones del Coordinador de Marketing y Gerente de Operaciones.
Coordinador de Marketing	Se encargará de implementar estrategias de Marketing para incentivar las ventas de los productos comercializados por la Compañía. Además, cumplirá con funciones relacionadas a la administración de campañas, manejo de las redes sociales y tienda virtual.
Coordinador de Ventas	Es el encargado de realizar el empaque y creación de cada caja según las especificaciones señaladas por los clientes, además de vigilar que los productos sean entregados correctamente y a tiempo.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ventas, gastos y costos

7.1.1 Proyección de ventas

Para el año 2015, la industria tuvo un *crecimiento promedio del 20%* (Kantar World Panel., 2015) en los últimos periodos de análisis. Con esto, se espera obtener hasta el último año de proyección, una participación del 0,05% en la industria. Es en base a esta información, que se plantearon una serie de parámetros como es la capacidad de producción que se contará al inicio del proyecto y el porcentaje de crecimiento que tendrá el mismo; por lo que en el primer mes se iniciará con una venta de 350 suscripciones al mes.

Tabla 15: Proyección de ingresos

PROYECCIÓN DE INGRESOS					
Detalle	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Volumen De Ventas	4220	4885	5829	7468	9018
Precio	\$15,99	\$15,99	\$15,99	\$14,99	\$14,99
Total, Ingresos	\$67.480,76	\$78.114,90	\$93.207,30	\$111.941,24	\$135.183,27
Market Share	0,4%	0,5%	0,6%	0,7%	0,9%

7.1.2 Proyección de costos y gastos

Para generar la proyección anual de costos y gastos a 5 años, se consideró la tasa promedio de inflación del 2007 al 2017, que es de 3,4%. Los costos de producción de cada caja son de \$10,80 que incluye materia prima y mano de obra, sin embargo, el proyecto a partir del tercer año se beneficia de economías de escala las cuales le permiten obtener mejores costos respecto a la materia prima que adquieren.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión Inicial

Para el cálculo de la inversión inicial, se procedió a considerar sus tres elementos fundamentales como son:

- Activos Tangibles: El total de este rubro es de \$14.000; los cuales

corresponden a la compra de 2 escritorios, 2 computadoras, 2 cubículos, 5 estanterías metálicas.

- Activos Intangibles: Creación de página web. El valor total es de \$586.
- Efectivo Inicial: Cantidad necesaria para empezar las operaciones dentro de los tres primeros meses. Se ha considerado un valor de \$4.827,29
- Capital de Trabajo: Comprende los rubros correspondientes a los tres primeros meses del primer año para cubrir costos de proveeduría, salarios, servicios básicos, gastos de marketing, efectivo inicial y gasto preoperacional. El valor total es \$16.038,05.

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

Se presentará los siguientes estados financieros los cuales se realizaron de forma anual con una proyección a 5 años.

7.3.1 Proyección de estado de resultados

Tabla 16: Proyección Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	1	2	3	4	5
Ventas operacionales	\$67.480,76	\$ 78.114,90	\$93.207,30	\$111.941,24	\$135.183,27
(-) Costo de ventas	\$51.958,92	\$52.760,53	\$53.532,44	\$67.209,55	\$81.164,07
(=) Utilidad bruta en ventas	15.521,84	\$25.354,37	\$39.674,86	\$44.731,69	\$54.019,20
(-) Gastos de administración	\$12.897,15	\$12.897,15	\$13.037,15	\$19.046,72	\$19.908,84
(-) Gastos de ventas	\$ 2.570,04	\$ 2.720,04	\$ 4.584,92	\$ 5.842,88	\$ 5.663,72
(=) Utilidad operacional	\$ 54,65	\$ 9.737,18	\$22.052,79	\$19.842,09	\$28.446,64
(-) Gastos financieros	\$ 375,37	\$ 375,37	\$ 375,37	\$ 375,37	\$ 375,37
(=) Utilidad antes de participaciones e impuestos	\$ -320,71	\$ 9.361,81	\$21.677,43	\$19.466,72	\$28.071,27
(-) 15% Participación de trabajadores		\$ 1.404,27	\$3.251,61	\$ 2.920,01	\$ 4.210,69
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ -320,71	\$ 7.957,54	\$18.425,81	\$16.546,71	\$23.860,58

(-) 25% Impuesto a la renta	\$ 1.989,39	\$ 4.606,45	\$ 4.136,68	\$ 5.965,15
(=) Utilidad neta del Ejercicio	\$ -320,71	\$ 5.968,16	\$ 13.819,36	\$ 12.410,04
	\$ 5.647,44			\$ 17.895,44

7.3.2 Proyección de Situación Financiera o Balance General

Tabla 17: Proyección Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
ACTIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	\$18.707,21	\$18.444,92	\$19.328,69	\$24.164,75	\$24.668,00
<u>Activo Corriente</u>	<u>\$ 6.159,27</u>	<u>\$6.871,70</u>	<u>\$8.730,19</u>	<u>\$10.540,97</u>	<u>\$12.018,95</u>
Efectivo	\$6.159,27	\$6.871,70	\$8.730,19	\$10.540,97	\$12.018,95
Inventario	\$8.114,43	\$13.943,40	\$21.274,35	\$17.384,11	\$23.318,64
<u>Activo No corriente</u>	<u>\$12.547,94</u>	<u>\$11.573,22</u>	<u>\$10.598,50</u>	<u>\$13.623,78</u>	<u>\$12.649,06</u>
Mobiliario y Enseres	\$9.514,17	\$8.984,17	\$8.454,17	\$7.924,17	\$7.394,17
Depreciación Equipos Informáticos	\$-530,00	\$-485,83	\$-441,67	\$-397,50	\$-353,33
Depreciación Equipos Informáticos	\$3.511,11	\$2.977,78	\$2.444,44	\$5.911,11	\$5.377,78
Depreciación Equipos Informáticos	\$-533,33	\$-488,89	\$-444,44	\$-400,00	\$-355,56
Página web	\$586,00	\$586,00	\$586,00	\$586,00	\$586,00
PASIVOS	\$7.142,35	\$6.740,87	\$7.318,59	\$9.138,83	\$10.091,20
<u>Pasivo Corriente</u>	<u>\$7.056,38</u>	<u>\$6.645,23</u>	<u>\$7.212,02</u>	<u>\$9.019,93</u>	<u>\$9.958,44</u>
Cuentas por pagar	\$1.384,27	\$1.284,27	\$1.412,51	\$2.303,21	\$2.210,71
Proveedores	\$4.742,52	\$4.641,30	\$5.092,67	\$6.328,80	\$7.216,18
Interés por préstamo	\$625,43	\$515,50	\$391,44	\$251,32	\$93,14
Acreedores por prestaciones de servicios	\$304,17	\$204,17	\$315,41	\$372,74	\$530,31
<u>Pasivos</u>	<u>\$85,97</u>	<u>\$95,64</u>	<u>\$106,57</u>	<u>\$118,90</u>	<u>\$132,76</u>
Deuda Largo Plazo	\$85,97	\$95,64	\$106,57	\$118,90	\$132,76
PATRIMONIO	\$19.679,29	\$25.647,44	\$33.284,45	\$32.410,04	\$37.895,44
Capital	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00	\$20.000,00
Utilidades Retenidas	\$-320,71	\$5.647,44	\$13.284,45	\$12.410,04	\$17.895,44
	\$26.821,64	\$32.388,32	\$40.603,05	\$41.548,86	\$47.986,64

El estado de situación fue desarrollado bajo los siguientes parámetros de operación:

- El único origen de ingresos será la venta de suscripciones a través de la plataforma virtual.
- La proyección de ingresos se basa en la capacidad productiva de la empresa, desarrollando los siguientes crecimientos en las ventas de manera anual en base al crecimiento promedio de la industria de toallas higiénicas y tampones:
 - El 100% de los cobros se realizarán al contado.
 - El 100% de las cuentas por pagar existentes, se pagarán al contado.
 - Al cuarto año, debido a la depreciación de los equipos se procederá a adquirir nuevas computadoras, por un valor de \$4.000,00 el mismo que se pagará de forma mensual (\$333,33).

En el estado de situación financiera se contempla la inversión y reinversión existente en el año 0 y 4. A su vez, se incluye el patrimonio que maneja la empresa el cual se expone durante la duración de todo el proyecto.

7.3.3 Proyección de flujo de caja y estado de flujo de efectivo del proyecto

El estado de flujo de efectivo se realizó en base al flujo de caja, el primero ofreció resultados positivos a partir del segundo año y el flujo de caja ambos análisis financieros dieron resultados positivos a partir del tercer año, ya que como se presentó en el estado de resultados previamente, la empresa durante este primer periodo no logra cubrir los gastos existentes con los ingresos que tendría.

Tabla 18: Proyección Flujo de Efectivo

Detalle	FLUJO DE EFECTIVO					
	PRE OPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades operacionales						
Utilidad neta	\$ -	\$-320,71	\$5.647,44	\$13.284,45	\$12.410,04	\$17.895,44
(+) Depreciaciones	\$ -	\$1.063,33	\$1.063,33	\$1.063,33	\$1.063,33	\$1.063,33
(+) Amortizaciones	\$ -	\$1.608,84	\$1.474,77	\$1.340,70	\$1.206,63	\$1.072,56
(-) Variación CXC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

(+) Variación pagos intereses	\$ -	\$625,43	\$ 515,50	\$ 391,44	\$ 251,32	\$ 93,14
Actividades de inversión	\$ -586,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$-4.000,00	\$ -
(-) Activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$-4.000,00	\$ -
(-) Activos diferidos	\$ -586,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades financieras		\$2.234,27	\$2.124,34	\$ 2.000,28	\$ 1.860,16	\$ 1.701,98
(-) Disminución deuda largo plazo	\$ -	\$1.608,84	\$1.608,84	\$ 1.608,84	\$ 1.608,84	\$ 1.608,84
(-) intereses pagados	\$ -	\$ 625,43	\$ 515,50	\$ 391,44	\$ 251,32	\$ 93,14
Incremento neto en efectivo	\$ -	\$1.913,56	\$7.771,78	\$15.284,73	\$10.270,20	\$19.597,42
Efectivo inicio del periodo	\$ -		\$1.913,56	\$ 9.685,34	\$24.970,08	\$35.240,27
Total, efectivo final del periodo	\$ -	\$1.913,56	9.685,34	\$24.970,08	\$35.240,27	\$54.837,69

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

A continuación, se muestra la rentabilidad del proyecto a través de criterios de valoración del negocio usando cálculos de flujo de caja y tasa de descuento.

7.4.1 Proyección flujo de caja del inversionista

El resultado de los flujos de caja proyectados indica que en el primer y segundo año las ventas proyectadas, el proyecto no presenta un flujo de efectivo positivo, sin embargo, a partir del tercer año los ingresos de la empresa fueron mayores a los egresos y por lo tanto existe una buena liquidez.

7.4.2 Tasa de descuento y valor terminal

Para realizar el cálculo de la tasa de descuento (ver anexo 15) se toma en consideración los siguientes valores:

- El valor de la razón deuda capital es de 0,42; debido a que existe un valor menor al aportado por los accionistas, que será cubierto por un préstamo solicitado a una entidad financiera.
- El valor del CAPM, se obtiene a través de la tasa libre de riesgo, la beta apalancada (obtenida a través de la beta de la industria).

7.4.3 Criterios de Valoración

- Período de Recuperación:

En base a los flujos de caja acumulados, se obtuvo que el periodo de recuperación de toda la inversión ocurre en 1,9 años de iniciado el proyecto.

- Análisis VAN / TIR

En conformidad con los cálculos realizados, se obtiene los siguientes valores de VAN y TIR:

- Flujo de Efectivo

Tabla 19: VNA – TIR Flujo de Efectivo

VNA	\$55.072,48
TIR	48%

- Flujo de caja

Tabla 20: VNA – TIR Flujo de caja

VNA	\$4.933,92
TIR	16%

7.5 Índices Financieros

Para el análisis de los índices financieros, se consideró la información mensual del estado de resultados, estado de situación general y estado de flujo de efectivo. Sin embargo, para la interpretación se procedió a realizar un promedio anual de los datos para compararlos de mejor manera.

- Razón de liquidez:

Considerando los promedios anuales del proyecto, se observa que este índice es de 2,03 en el primer año, sigue con un crecimiento notable en el segundo año que es de 2,27; 2,45 en el tercer año, y tiene una caída para el cuarto y quinto año de 1,74 y 1,84 respectivamente; por lo que el proyecto en sus cinco primeros años de existencia manejará una liquidez notable en el mercado a pesar de la caída que hubo en los últimos dos años de proyección.

- Razón de endeudamiento

. En el análisis realizado se observa como este índice en el promedio anual empieza en el año 1 con 0.23, y sigue en aumento en el tercer año con 0.24, 0.29 en el cuarto y 0.31 en el quinto año; con lo cual podemos observar que

durante el tiempo de análisis la empresa no llega a estar en una situación complicada respecto a su capacidad de endeudamiento.

- Razón de actividad o Rotación del activo total

En el análisis realizado podemos observar como el proyecto inicia con 0.22, continua con 0.25 en el segundo año, 0.28 en el tercer año, 0.31 en el cuarto año, y culmina con 0.36 en el quinto año, con lo cual se analiza que el proyecto no es lo suficientemente eficiente en esta conversión debido a que en el tiempo de análisis no se logró un crecimiento notable del índice, señalando una alerta para poner énfasis en el aumento de ventas a largo plazo.

- Razón de rentabilidad

En el proyecto se observa como este índice aumenta desde el primer hasta el quinto año, sin embargo, no ocurre el crecimiento de la manera esperada a pesar de que se mantiene una utilidad en todo el período, por lo que se debe tener pendiente este tema para evitar que las ventas que se realicen a futuro generen más pérdidas que ganancias.

7.6 Viabilidad Financiera del proyecto y recomendaciones

Los datos obtenidos en el VAN del flujo de efectivo fueron de \$55.072,48 y VAN del flujo de caja \$4.933,92 respaldado con dos TIR de 48% y 16% de cada flujo; valores que indican rentabilidad e inversión del proyecto. Sin embargo, considerando los escenarios planteados se recomienda las siguientes medidas para volver al proyecto una opción más rentable a largo plazo:

- Buscar opciones de financiamiento que faciliten que la empresa pueda producir sus propios productos y de esa forma reducir los costos de insumos que se han generado.
- Llegar a fijar un precio de venta por caja de suscripción después de establecerse en el mercado a nivel nacional, con el fin de evitar perder clientes por la inestabilidad en el mismo.
- Debido al ámbito digital en el cual se desarrolla el proyecto, se puede considerar el desarrollo de una aplicación móvil con lo cual el proyecto podría aumentar su participación en el mercado y aumentar notablemente sus ventas.

8 CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El plan de negocios que se ha desarrollado presenta el proceso de creación y desarrollo de una plataforma virtual que ofrece el servicio de cajas de suscripción de productos femeninos, las cuales se adaptan a los gustos y preferencia de cada consumidora.

En base a los objetivos planteados previo el desarrollo del proyecto, se logró determinar a través del análisis al entorno externo e interno que influye en el proyecto, que existen variables económicas y políticas en el Ecuador que resultan como amenazas en su mayoría para el desarrollo del mismo, debido a que la situación del país no es la adecuada para la creación de un emprendimiento, sin embargo, se debe reconocer que estas variables sufren constantes cambios por lo que se debe realizar un análisis de este tipo de forma seguida con el fin de anticipar y reaccionar con el debido tiempo ante cualquier medida que se pueda presentar.

A su vez, gracias a la investigación cualitativa y cuantitativa se pudo deducir que los consumidores no se encuentran en una búsqueda activa de medidas innovadoras en el mercado del cuidado personal, sin embargo, los hábitos de consumo nos permite observar que existe una tendencia en alza hacia el método de compras en línea, esto, respaldado por el estudio hecho al mercado objetivo, nos permitió observar que existe un notable porcentaje de aceptación hacia el proyecto ya que el mismo ofrece mayor comodidad y discreción versus la experiencia de compra tradicional.

Es por esto, que se identificó que la oportunidad de negocio se enfoca en el momento ideal en el que se encuentra la industria para aplicar una tendencia de consumo que se encuentra en alza a nivel internacional, y plasmarlo en un mercado que se ha mantenido estático en los últimos años, creando así, una empresa que ofrece más allá de un producto y que da la oportunidad de ser un apoyo para el mercado objetivo e intenta romper varios paradigmas sobre el cuidado femenino; es así, y que apoyados en este punto, se define que la

estrategia de marketing ideal para el proyecto llega a ser la diferenciación en el sistema de compraventa, el cual resulta nuevo en el país y se enfoca en dar beneficios experienciales.

Al enfocarnos en la filosofía y estructura organizacional, se creó un diseño de organización con el fin de ser eficientes con los recursos (humanos y materiales) y potenciar los procesos de producción, comercialización y entrega del producto para que el mismo sea de alta calidad, y lo caracterice su atención al cliente; para lo cual se capacitará a un equipo para que sea uno de los pilares más importantes que defina a los altos estándares que ofrece el proyecto.

Combinando todo estos aspectos, se puede observar a través del análisis financiero que el proyecto es rentable ya que los resultados arrojados permitieron ver que gracias a la atractividad del modelo de cajas de suscripción, el nivel de ventas que se obtiene durante el periodo estudiado, es el necesario para cubrir los costos y gastos en los que se incurre, y al mismo tiempo, se logra alcanzar el objetivo de la participación del mercado el cual incluso llega a superarse, al lograr un market share del 0,9% en el último año analizado, lo cual se debe a los esfuerzos de marketing realizados.

Es así, que podemos concluir que tanto los análisis cualitativos y cuantitativos realizados como los resultados financieros indican que, al lanzar el proyecto al mercado, el mismo sería rentable y con gran aceptación ya que las proyecciones nos permitieron ver que las ventas irán en crecimiento gracias a la innovación que caracteriza al sistema de compras de cajas de suscripción, lo cual se lograra con los diversos esfuerzos de marketing y procesos planteados.

REFERENCIAS

- AEEPCHA. (Junio de 2018). *Asociación Ecuatoriana de empresas de Productos Cosméticos, de Higiene y Absorbentes*. Obtenido de <https://procosmeticos.ec/miembros/lista-de-miembros/>
- Agencia EFE. (05 de Julio de 2018). La inflación en Ecuador cerró junio en - 0,27 %. *El Telégrafo*.
- Anónimo. (2007). *Estructuras organizativas*. Vértice.
- ARCOTEL. (Octubre de 2017). *ARCOTEL*. Obtenido de ARCOTEL: http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/Infograf%C3%ADa7_Oct2017_SAI.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Enero de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de BCE: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1027-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-38-en-el-tercer-trimestre-de-2017>
- BCE. (2013). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201301.pdf>
- BCE. (Mayo de 2018). Obtenido de BCE: <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BCE. (Junio de 2018). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE. (Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- BCE|. (Junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/320-%C3%ADndice-de-confianza-del-consumidor>
- Belén. (Enero de 2015). Ecuador priorizará en ciencia, tecnología e infraestructura en CELAC. *El Universo*.

- Bevilacqua, R. (03 de Enero de 2015). *UPSOCL*. Obtenido de <http://www.upsocl.com/verde/cuanto-contaminamos-las-mujeres-en-edad-fertil-cuando-lo-descubras-te-impresionaras/>
- BuenosNegocios. (2014). *Buenos Negocios*. Obtenido de Buenos Negocios: <http://www.buenosnegocios.com/notas/747-ratios-rentabilidad-ventas>
- CORREA, S., & MOLINA, J. (2015). *PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LAS TOALLAS FEMENINAS LADYSOFT EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL*. Guayaquil.
- El Universo. (05 de Noviembre de 2017). El 67% cree en Lenín Moreno, dice encuesta. *Diario El Universo*, pág. 11.
- García Llorente, J. (2015). *Técnicas de diseño gráfico corporativo. Manual teórico*. Editorial CEP.
- Gestiópolis. (Junio de 2018). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-razones-financieras-de-liquidez/>
- Gestiópolis. (2018). *Gestiópolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/razones-financieras-en-el-analisis-y-la-administracion-financiera/>
- González, C. (11 de Noviembre de 2017). *El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatorianos-compras-internet-comercio-electronico.html>
- Ildfonso Grande, E. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. ESIC Editorial.
- INEC. (2005). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/Analisis%20y%20Proyeccion%20de%20la%20Poblacion%20Economicamente%20Activa%20\(PEA\)%20del%20Ecuador.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Estudios/Estudios_Socio-demograficos/Analisis%20y%20Proyeccion%20de%20la%20Poblacion%20Economicamente%20Activa%20(PEA)%20del%20Ecuador.pdf)

- INEC. (2015). *Información Ambiental en Hogares*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2015/DOCUMENTO_TECNICO_ENEMDU_MODULO_AMBIENTAL_2015.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Tecnologías de la Información y Comunicaciones. *Ecuador en Cifras*, págs. 11-30.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Boletín IPC - Enero 2018*. Quito.
- Kestenbaum, R. (2017). Subscription Businesses Are Exploding With Growth. *Forbes*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2009). *DIRECCION DE MARKETING*. Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación.
- Ludevid, M. (1989). *Cómo crear su propia empresa: factores clave de gestión*. Marcombo.
- Meza Lueza, J. (2016). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa. Volumen 2*. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Orozco, M. (16 de Enero de 2018). El desempleo bajó y el subempleo se mantuvo en diciembre del 2017. *El Comercio*, págs. 3-4.
- Pacheco, M. (11 de 01 de 2018). *El Comercio*. Obtenido de www.elcomercio.com: <http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-petroleo-ecuador-petroecuador-wti.html>
- Sánchez Gómez, M. G. (2008). *Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida*. Del Blanco Editores.
- SENPLADES, I. . (2017). Obtenido de Sistema Nacional de Información: <http://sni.gob.ec/proyecciones-y-estudios-demograficos>
- SRI SAIKU. (2016). *Declaraciones SRI: Ventas e ingresos por ClIU*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

U.S. Energy Information Administration. (2017). *EIA projects 28% increase in world energy use by 2040*. Obtenido de <https://www.eia.gov/todayinenergy/detail.php?id=32912>

Universidad Espíritu Santo. (11 de Noviembre de 2017). *Antecedentes y Situación del E-commerce en el Ecuador*. Obtenido de www.usuariosdigitales.org:

<http://www.usuariosdigitales.org/2017/11/07/antecedentes-situacion-del-e-commerce-ecuador/>

Vértice, E. (2007). *Comunicación y Publicidad*. Málaga: Editorial Vértice.

ANEXOS

ANEXO 1: CATEGORIZACIÓN CIU

CLASIFICACIÓN 1		
Actividad económica	G	Comercio al por mayor y al por menor. Reparación de vehículos, automotores y motocicletas
División	G47	Comercio al por mayor y al por menor. Excepto el de vehículos, automotores y motocicletas
Subdivisión 1	G479	Comercio al por menor menos en puntos de venta o mercado
Subdivisión 2	G4791	Venta al por menor por correo y por Internet.

CLASIFICACIÓN 2		
Actividad económica	C	Industrias manufactureras.
División	C17	Fabricación de papel y de productos de papel.
Subdivisión 1	C1709	Fabricación de otros artículos del papel y cartón.
Subdivisión 2	C1709.11	Fabricación de productos de papel de higiene personal y productos de guata de celulosa y materiales textiles: pañuelos de limpieza, toallas, servilletas, papel higiénico, toallas sanitarias y tampones, toallas para desmaquillar, pañales para bebés y similares, etcétera.

ANEXO 2: FORMATO ENCUESTA REALIZADA

Encuesta Cajas de Suscripción

La información proporcionada en la siguiente encuesta será usada únicamente para fines académicos, para estudiar la viabilidad del proyecto de diseño de una plataforma virtual que ofrezca el servicio de cajas de suscripción.

1. Edad

2. ¿Con qué frecuencia compra sus productos de cuidado íntimo?

Marca solo un óvalo.

Bimensual

Mensual

Semestral

Otro: _____

3. ¿Qué marca de toallas higiénicas usa?

Marca solo un óvalo.

Kotex

Nosotras

Always

LadySoft

Otro: _____

4. ¿Qué otros productos le resultan de gran uso durante su periodo?

Marca solo un óvalo.

Pastillas para SPM

Dulces

Bolsas de agua

Té

Pañitos Húmedos

Otro: _____

5. ¿En qué lugar adquiere sus productos de cuidado femenino?

Marca solo un óvalo.

Farmacias

Grandes Superficies (Supermaxi, Santa María, Aki, etc)

Tiendas de barrio

Otro: _____

14. ¿A través de qué medios de comunicación se entera usted sobre promociones acerca de nuevos productos?

Marca solo un óvalo.

Televisión

Prensa

Redes sociales

Radio

15. ¿Considera usted un tabú el tema del cuidado íntimo femenino?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

16. ¿Realiza con recelo las compras de sus productos de cuidado íntimo?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

A veces

17. ¿Ha comprado alguna vez servicios o productos por Internet?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

18. ¿Con qué frecuencia realiza compras a través de plataformas virtuales?

Marca solo un óvalo.

Mensual

Bi mensual

Semestral

Anual

19. ¿Por qué razón realiza compras a través de plataformas virtuales?

Marca solo un óvalo.

Comodidad

Disponibilidad

Mayor stock

Entrega a domicilio

20. ¿Ha empleado en sus compras en línea, cupones de descuento?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

6. ¿Cuántas toallas higiénicas utiliza en cada periodo?

Marca solo un óvalo.

<5

>5

>8

>10

7. ¿Conoce usted el sistema de cajas de suscripción?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

8. ¿Estaría dispuesto a suscribirse a un sistema de venta, que le permita recibir mensualmente, una caja con productos para el cuidado femenino durante el periodo (toallas higiénicas, pañitos húmedos, pastillas para SPM, snacks y productos de belleza)?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. ¿A qué precio dentro del rango de \$5.00 a \$20.00 consideraría la suscripción mensual como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?

10. ¿A qué precio dentro del rango de \$5.00 a \$20.00 consideraría la suscripción mensual como barato y aun así lo compraría?

11. ¿A qué precio dentro del rango de \$5.00 a \$20.00 consideraría este producto como caro y aun así lo compraría?

12. ¿A qué precio dentro del rango de \$5.00 a \$20.00 consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?

13. ¿Preferiría adquirir sus productos de cuidado femenino a través de los canales tradicionales o preferiría hacerlo a través de un sistema de e-commerce?

Marca solo un óvalo.

Canal tradicional

E commerce

21. ¿Qué medio(s) de pago le parece(n) más cómodo(s) y le generan(n) confianza para comprar por Internet?

Marca solo un óvalo.

Tarjeta de crédito/débito

Depósito o Transferencia bancaria

Pago contraentrega

PayPal

ANEXO 3: FOTOGRAFÍAS FOCUS GROUP



ANEXO 4: ANÁLISIS ESTADISTICO TABLAS CRUZADAS ENCUESTA

		CANAL DE COMPRA	
		Canal tradicional	E commerce
FRECUENCIA	Mensual	5,6%	42,9%
	Bi mensual	5,6%	28,6%
	Semestral	33,3%	14,3%
	Anual	55,6%	14,3%

		CONOCE SISTEMA DE CAJAS DE SUSCRIPCION	
		Sí	No
MEDIOS DE PAGO	Tarjeta de crédito/débito	,0%	57,4%
	Depósito o Transferencia bancaria	,0%	23,4%
	Pago contraentrega	33,3%	14,9%
	PayPal	66,7%	4,3%

		TABU	
		Sí	No
RAZON POR LA QUE COMPRA EN INTERNET	Comodidad	64,3%	36,1%
	Disponibilidad	28,6%	16,7%
	Mayor stock	,0%	19,4%
	Entrega a domicilio	7,1%	27,8%

		LUGAR DE COMPRA		
		Farmacias	Grandes Superficies (Supermaxi, Santa María, Akí, etc)	Tiendas de barrio
MARCA	Kotex	,0%	29,3%	,0%
	Nosotras	77,8%	65,9%	,0%
	Always	,0%	,0%	,0%
	LadySoft	,0%	,0%	,0%
	Otra	22,2%	4,9%	,0%

		CANTIDAD DE USO			
		<5	>5	>8	>10
CANAL DE COMPRA	Canal tradicional	60,0%	58,3%	64,3%	89,5%
	E commerce	40,0%	41,7%	35,7%	10,5%

ANEXO 5: TABLA DE CORRELACIÓN

	FRECUENCIA DE COMPRA	MARCA	OTROS PRODUCTOS	LUGAR DE COMPRA	CANTIDAD DE USO	CONOCE SISTEMA	ESTA DISPUESTO	CANAL DE COMPRA	MEDIOS PROMOCIONES	TABU	RECELO	COMPRA INTERNET	FRECUENCIA	RAZON	CUPONES	MEDIOS DE PAGO
FRECUENCIA DE COMPRA	1															
MARCA	,000	1														
OTROS PRODUCTOS	-,170	-,119	1													
LUGAR DE COMPRA	-,333	-,219	-,040	1												
CANTIDAD DE USO	-,043	,000	,163	,024	1											
CONOCE SISTEMA	,127	,000	,153	-,110	,152	1										
ESTA DISPUESTO	-,119	-,049	-,040	-,003	-,044	-,069	1									
CANAL DE COMPRA	-,013	-,045	-,177	,176	-,272	-,218	-,224	1								
MEDIOS PROMOCIONES	-,233	,003	,050	-,090	,097	-,173	,094	-,044	1							
TABU	-,064	,045	,072	,096	-,037	-,159	-,214	-,001	,145	1						
RECELO	-,251	-,072	,155	,209	,252	,163	-,170	,077	,138	-,157	1					
COMPRA INTERNET	-,032	-,045	,204	-,033	-,097	-,074	,027	-,025	,113	-,153	,044	1				
FRECUENCIA	,000	-,120	,101	-,095	,254	,200	,000	-,544	-,070	-,015	,164	,110	1			
RAZON	-,232	,221	-,244	-,075	,222	,100	-,062	-,110	,402	-,333	-,016	,045	-,046	1		
CUPONES	,216	-,124	,104	-,240	-,164	-,024	-,101	-,042	-,007	,244	-,160	,073	-,224	-,057	1	
MEDIOS DE PAGO	-,240	-,104	-,075	-,245	-,074	-,404	-,021	,179	,151	-,004	,151	,029	-,019	,009	,034	1

ANEXO 6: MEZCLA PROMOCIONAL PROYECTADA 5 AÑOS

MEZCLA PROMOCIONAL					
Periodo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Facebook Ads	\$ 650,00	\$ 682,56	\$ 821,12	\$ 863,46	\$ 1.343,66
Google AdWords	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00	\$ 8.500,00
Email marketing	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 1.120,00	\$ 1.700,00	\$ 2.000,00
Medios tradicionales			\$ 10.000,00	\$ 6.000,00	\$ 12.000,00
Promociones	\$ 66,73	\$ 76,44	\$ 90,19	\$ 106,92	\$ 129,09
Total, mezcla promocional anual	\$ 3.836,73	\$ 3.879,00	\$ 17.031,31	\$ 15.170,38	\$ 23.972,75

ANEXO 7: COSTO CREACIÓN PLATAFORMA VIRTUAL Y CARACTERISTICAS

CANTIDAD	DETALLE	COSTO
1	Infraestructura y Software -Instalación de plataforma OpenCart - Hosting de 2000MB - Transferencia de 20GB - 5 cuentas de correo electrónico	\$336,00
1	Personalización y configuración - Plataforma OpenCart - Imagen corporativa y diseño - Hasta 15 productos en 3 categorías - Configuración FTP para App móvil	\$250,00
	TOTAL	\$586,00

ANEXO 8: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO	
DETALLE	VALOR
SUMINISTROS	\$ 23,00
SALARIOS	\$ 3.000,29
SERVICIOS BÁSICOS	\$ 190,50
GASTOS DE MARKETING	\$ 900,00
GASTO PREOPERACIONAL	\$ 4.937,74
TOTAL	\$ 9.051,52

ANEXO 9: INVERSIÓN INICIAL Y ESTRUCTURA DE CAPITAL

INVERSIÓN INICIAL	
DETALLE	VALOR
PLANTA Y EQUIPO	\$ 14.000,00
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 586,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 16.038,08
EFFECTIVO INICIAL	\$ 4.827,29
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 28.464,81

ESTRUCTURA DE CAPITAL			
DETALLE	INVERSION TOTAL	APORTE ACCIONISTAS	APORTE CREDITO
APORTE	\$ 28.464,81	\$ 20.000,00	\$ 8.464,81
		70,3%	29,7%

ANEXO 10: PROYECCIÓN DE GASTOS

	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 12.957,84	\$ 12.987,57	\$ 19.541,72	\$ 20.461,16	\$ 19.908,84
GASTOS DE VENTAS	\$ 3.050,04	\$ 3.050,04	\$ 4.384,92	\$ 5.142,88	\$ 4.563,72
GASTOS DE PRODUCCION	\$ 45.905,06	\$ 52.586,48	\$ 62.044,13	\$ 78.458,60	\$ 94.728,42
	\$ 61.912,94	\$ 68.624,09	\$ 85.970,77	\$ 104.062,64	\$ 119.200,98

ANEXO 11: ESTADO DE RESULTADOS PROYECCION MENSUAL

A 5 AÑOS

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas operacionales	\$ 5.116,80	\$ 5.203,79	\$ 5.292,25	\$ 5.382,22	\$ 5.473,72	\$ 5.566,77	\$ 5.661,40	\$ 5.757,65	\$ 5.855,53	\$ 5.955,07	\$ 6.056,31	\$ 6.159,27
(-) Costo de ventas	\$ 3.939,84	\$ 4.006,82	\$ 4.074,93	\$ 4.144,21	\$ 4.214,66	\$ 4.286,31	\$ 4.359,17	\$ 4.433,28	\$ 4.508,65	\$ 4.585,29	\$ 4.663,24	\$ 4.742,52
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ 1.176,96	\$ 1.196,97	\$ 1.217,32	\$ 1.238,01	\$ 1.259,06	\$ 1.280,46	\$ 1.302,23	\$ 1.324,37	\$ 1.346,88	\$ 1.369,78	\$ 1.393,06	\$ 1.416,75
(-) Gastos de administración	\$ 1.070,10	\$ 1.071,10	\$ 1.071,10	\$ 1.072,10	\$ 1.073,10	\$ 1.074,10	\$ 1.075,10	\$ 1.076,10	\$ 1.077,10	\$ 1.078,10	\$ 1.079,10	\$ 1.080,10
(-) Gastos de ventas	\$ 304,17	\$ 204,17	\$ 104,17	\$ 224,17	\$ 104,17	\$ 204,17	\$ 304,17	\$ 204,17	\$ 304,17	\$ 104,17	\$ 204,17	\$ 304,17
(=) Utilidad operacional	\$ -197,31	\$ -78,30	\$ 42,05	\$ -58,25	\$ 81,79	\$ 2,20	\$ -77,04	\$ 44,10	\$ -34,38	\$ 187,51	\$ 109,80	\$ 32,48
(-) Gastos financieros	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28	\$ 31,28
(=) Utilidad antes de participaciones e impuestos	\$ -228,59	\$ -109,58	\$ 10,77	\$ -89,53	\$ 50,51	\$ -29,08	\$ -108,32	\$ 12,82	\$ -65,66	\$ 156,23	\$ 78,52	\$ 1,20
(-) 15% Participación de trabajadores												
(=) Utilidad antes de impuestos	\$ -228,59	\$ -109,58	\$ 10,77	\$ -89,53	\$ 50,51	\$ -29,08	\$ -108,32	\$ 12,82	\$ -65,66	\$ 156,23	\$ 78,52	\$ 1,20
(-) 25% Impuesto a la renta												
(=) Utilidad neta del Ejercicio	\$ -228,59	\$ -109,58	\$ 10,77	\$ -89,53	\$ 50,51	\$ -29,08	\$ -108,32	\$ 12,82	\$ -65,66	\$ 156,23	\$ 78,52	\$ 1,20

ANEXO 13: FLUJO DE EFECTIVO PROYECCIÓN MENSUAL A CINCO AÑOS

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO													
Detalle	Año 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Actividades operacionales		\$ 50,09	\$ 168,42	\$ 288,08	\$ 187,08	\$ 326,42	\$ 246,12	\$ 166,16	\$ 286,58	\$ 207,37	\$ 428,52	\$ 350,06	\$ 271,98
Utilidad neta		\$ -228,59	\$ -109,58	\$ 10,77	\$ -89,53	\$ 50,51	\$ -29,08	\$ -108,32	\$ 12,82	\$ -65,66	\$ 156,23	\$ 78,52	\$ -1,20
(+) Depreciaciones		\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61
(+) Amortizaciones		\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07
(-) Variación CXC		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Variación pagos intereses		\$ 56,00	\$ 55,32	\$ 54,63	\$ 53,93	\$ 53,23	\$ 52,52	\$ 51,80	\$ 51,08	\$ 50,35	\$ 49,61	\$ 48,86	\$ 48,10
Actividades de inversión	\$ 14.586,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Activos fijos	\$ 14.000,00												
(-) Activos diferidos	\$ 586,00												
Actividades financieras		\$ 190,07	\$ 189,39	\$ 188,70	\$ 188,00	\$ 187,30	\$ 186,59	\$ 185,87	\$ 185,15	\$ 184,42	\$ 183,68	\$ 182,93	\$ 182,17
(-) Disminución deuda largo plazo		\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07
(-) Intereses pagados		\$ 56,00	\$ 55,32	\$ 54,63	\$ 53,93	\$ 53,23	\$ 52,52	\$ 51,80	\$ 51,08	\$ 50,35	\$ 49,61	\$ 48,86	\$ 48,10
Incremento neto en efectivo		\$ 240,16	\$ 357,81	\$ 476,78	\$ 375,08	\$ 513,72	\$ 432,71	\$ 352,03	\$ 471,73	\$ 391,79	\$ 612,20	\$ 532,99	\$ 454,15
Efectivo inicio del periodo		\$ 240,16	\$ 597,98	\$ 1.074,76	\$ 1.449,84	\$ 1.963,56	\$ 2.396,26	\$ 2.748,30	\$ 3.220,03	\$ 3.611,82	\$ 4.224,02	\$ 4.757,01	\$ 5.211,16
Total, efectivo final del periodo		\$ 240,16	\$ 597,98	\$ 1.074,76	\$ 1.449,84	\$ 1.963,56	\$ 2.396,26	\$ 2.748,30	\$ 3.220,03	\$ 3.611,82	\$ 4.224,02	\$ 4.757,01	\$ 5.211,16

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO													
Detalle	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	
Actividades operacionales													
Utilidad neta													
(+) Depreciaciones	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Variación CXC													
(+) Variación pagos intereses	\$ 47,34	\$ 46,57	\$ 45,79	\$ 45,01	\$ 44,21	\$ 43,41	\$ 42,60	\$ 41,78	\$ 40,96	\$ 40,12	\$ 39,28	\$ 38,43	
Actividades de inversión													
(-) Activos fijos													
(-) Activos diferidos													
Actividades financieras	\$ 181,41	\$ 180,64	\$ 179,86	\$ 179,08	\$ 178,28	\$ 177,48	\$ 176,67	\$ 175,85	\$ 175,03	\$ 174,19	\$ 173,35	\$ 172,50	
(-) Disminución deuda largo plazo	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	
(-) Intereses pagados	\$ 47,34	\$ 46,57	\$ 45,79	\$ 45,01	\$ 44,21	\$ 43,41	\$ 42,60	\$ 41,78	\$ 40,96	\$ 40,12	\$ 39,28	\$ 38,43	
Incremento neto en efectivo	\$ 181,41	\$ 180,64	\$ 179,86	\$ 179,08	\$ 178,28	\$ 177,48	\$ 176,67	\$ 175,85	\$ 175,03	\$ 174,19	\$ 173,35	\$ 172,50	
Efectivo inicio del periodo	\$ 5.211,16	\$ 5.392,57	\$ 5.573,21	\$ 5.753,07	\$ 5.932,15	\$ 6.110,43	\$ 6.287,91	\$ 6.464,58	\$ 6.640,43	\$ 6.815,46	\$ 6.989,65	\$ 7.163,00	
Total, efectivo final del periodo	\$ 5.392,57	\$ 5.573,21	\$ 5.753,07	\$ 5.932,15	\$ 6.110,43	\$ 6.287,91	\$ 6.464,58	\$ 6.640,43	\$ 6.815,46	\$ 6.989,65	\$ 7.163,00	\$ 7.335,50	

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO													
Detalle	MES 25	MES 26	MES 27	MES 28	MES 29	MES 30	MES 31	MES 32	MES 33	MES 34	MES 35	MES 36	
Actividades operacionales													
Utilidad neta													
(+) Depreciaciones	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Variación CXC													
(+) Variación pagos intereses	\$ 37,57	\$ 36,70	\$ 35,82	\$ 34,93	\$ 34,04	\$ 33,13	\$ 32,22	\$ 31,29	\$ 30,36	\$ 29,42	\$ 28,46	\$ 27,50	
Actividades de inversión													
(-) Activos fijos													
(-) Activos diferidos													
Actividades financieras	\$ 171,64	\$ 170,77	\$ 169,89	\$ 169,00	\$ 168,11	\$ 167,20	\$ 166,29	\$ 165,36	\$ 164,43	\$ 163,49	\$ 162,53	\$ 161,57	
(-) Disminución deuda largo plazo	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	
(-) Intereses pagados	\$ 37,57	\$ 36,70	\$ 35,82	\$ 34,93	\$ 34,04	\$ 33,13	\$ 32,22	\$ 31,29	\$ 30,36	\$ 29,42	\$ 28,46	\$ 27,50	
Incremento neto en efectivo	\$ 171,64	\$ 170,77	\$ 169,89	\$ 169,00	\$ 168,11	\$ 167,20	\$ 166,29	\$ 165,36	\$ 164,43	\$ 163,49	\$ 162,53	\$ 161,57	
Efectivo inicio del periodo	\$ 7.335,50	\$ 7.507,14	\$ 7.677,91	\$ 7.847,80	\$ 8.016,80	\$ 8.184,91	\$ 8.352,11	\$ 8.518,40	\$ 8.683,76	\$ 8.848,19	\$ 9.011,68	\$ 9.174,21	
Total, efectivo final del periodo	\$ 7.507,14	\$ 7.677,91	\$ 7.847,80	\$ 8.016,80	\$ 8.184,91	\$ 8.352,11	\$ 8.518,40	\$ 8.683,76	\$ 8.848,19	\$ 9.011,68	\$ 9.174,21	\$ 9.335,78	

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO													
AÑO 4													
Detalle	MES 37	MES 38	MES 39	MES 40	MES 41	MES 42	MES 43	MES 44	MES 45	MES 46	MES 47	MES 48	
Actividades operacionales													
Utilidad neta													
(+) Depreciaciones	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
(-) Variación CXC													
(+) Variación pagos intereses	\$ 26,53	\$ 25,55	\$ 24,56	\$ 23,55	\$ 22,54	\$ 21,52	\$ 20,49	\$ 19,44	\$ 18,39	\$ 17,33	\$ 16,25	\$ 15,17	
Actividades de inversión													
(-) Activos fijos	4000												
(-) Activos diferidos													
Actividades financieras	\$ 160,60	\$ 159,62	\$ 158,63	\$ 157,62	\$ 156,61	\$ 155,59	\$ 154,56	\$ 153,51	\$ 152,46	\$ 151,40	\$ 150,32	\$ 149,24	
(-) Disminución deuda largo plazo	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	
(-) Intereses pagados	\$ 26,53	\$ 25,55	\$ 24,56	\$ 23,55	\$ 22,54	\$ 21,52	\$ 20,49	\$ 19,44	\$ 18,39	\$ 17,33	\$ 16,25	\$ 15,17	
Incremento neto en efectivo	\$ 160,60	\$ 159,62	\$ 158,63	\$ 157,62	\$ 156,61	\$ 155,59	\$ 154,56	\$ 153,51	\$ 152,46	\$ 151,40	\$ 150,32	\$ 149,24	
Efectivo inicio del periodo	\$ 9.335,78	\$ 9.496,38	\$ 9.656,00	\$ 9.814,63	\$ 9.972,25	\$ 10.128,86	\$ 10.284,45	\$ 10.439,01	\$ 10.592,52	\$ 10.744,98	\$ 10.896,38	\$ 11.046,70	
Total, efectivo final del periodo	\$ 9.496,38	\$ 9.656,00	\$ 9.814,63	\$ 9.972,25	\$ 10.128,86	\$ 10.284,45	\$ 10.439,01	\$ 10.592,52	\$ 10.744,98	\$ 10.896,38	\$ 11.046,70	\$ 11.195,94	

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO												
Detalle	MES 49	MES 50	MES 51	MES 52	MES 53	MES 54	MES 55	MES 56	MES 57	MES 58	MES 59	MES 60
Actividades operacionales												
Utilidad neta												
(+) Depreciaciones	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61	\$ 88,61
(+) Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Variación CXC												
(+) Variación pagos intereses	\$ 14,07	\$ 12,96	\$ 11,84	\$ 10,71	\$ 9,57	\$ 8,41	\$ 7,25	\$ 6,07	\$ 4,88	\$ 3,68	\$ 2,46	\$ 1,24
Actividades de inversión												
(-) Activos fijos												
(-) Activos diferidos												
Actividades financieras												
(-) Disminución deuda largo plazo	\$ 148,14	\$ 147,03	\$ 145,91	\$ 144,78	\$ 143,64	\$ 142,48	\$ 141,32	\$ 140,14	\$ 138,95	\$ 137,75	\$ 136,53	\$ 135,31
(-) Intereses pagados	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07	\$ 134,07
Incremento neto en efectivo	\$ 14,07	\$ 12,96	\$ 11,84	\$ 10,71	\$ 9,57	\$ 8,41	\$ 7,25	\$ 6,07	\$ 4,88	\$ 3,68	\$ 2,46	\$ 1,24
Efectivo inicio del periodo	\$ 148,14	\$ 147,03	\$ 145,91	\$ 144,78	\$ 143,64	\$ 142,48	\$ 141,32	\$ 140,14	\$ 138,95	\$ 137,75	\$ 136,53	\$ 135,31
Total, efectivo final del periodo	\$ 11.195,94	\$ 11.344,08	\$ 11.491,11	\$ 11.637,02	\$ 11.781,80	\$ 11.925,44	\$ 12.067,92	\$ 12.209,24	\$ 12.349,38	\$ 12.488,33	\$ 12.626,08	\$ 12.762,61
	\$ 11.344,08	\$ 11.491,11	\$ 11.637,02	\$ 11.781,80	\$ 11.925,44	\$ 12.067,92	\$ 12.209,24	\$ 12.349,38	\$ 12.488,33	\$ 12.626,08	\$ 12.762,61	\$ 12.897,92

ANEXO 14: FLUJO DE CAJA ANUAL

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
DETALLE	PREOPERACIONAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Utilidad Neta	\$ -	\$ -320,71	\$ 5.647,44	\$ 13.284,45	\$ -	\$ 12.410,04	\$ 17.895,44
(-) Inversiones	\$ -28.464,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000,00	\$ -
(+) Depreciaciones	\$ -	\$ 1.063,33	\$ 1.063,33	\$ 1.063,33	\$ -	\$ 1.063,33	\$ 1.063,33
(+) Crédito	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Pago de deuda	\$ -	\$ -1.608,84	\$ -1.608,84	\$ -1.608,84	\$ -	\$ -1.608,84	\$ -1.608,77
Flujo de Caja Neto del inversionista	\$ -28.464,81	\$ -866,22	\$ 5.101,94	\$ 12.738,95	\$ -	\$ 15.864,53	\$ 17.350,00

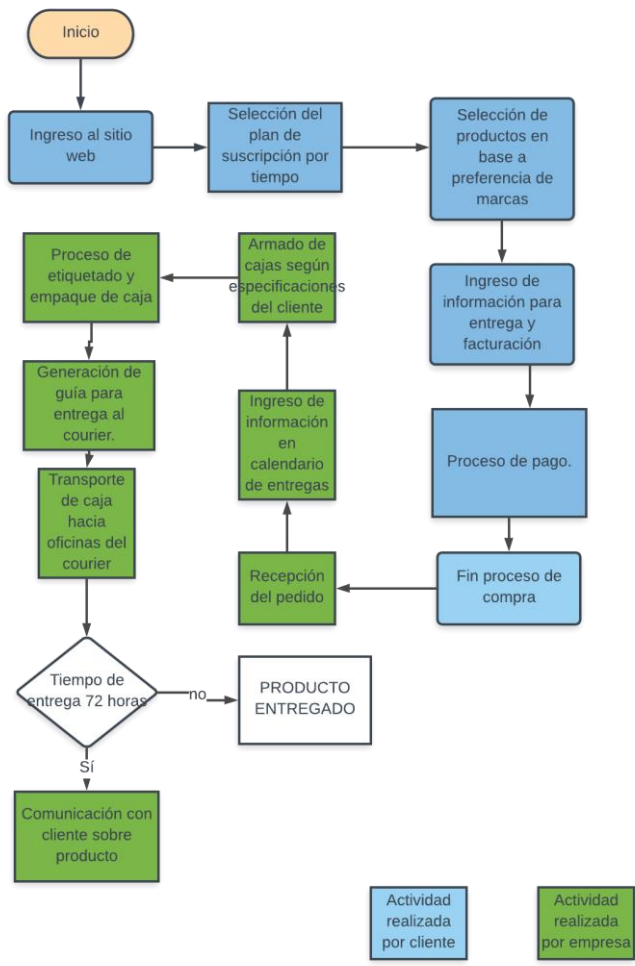
ANEXO 15: CALCULO CAPM Y WACC

TASA DE DESCUENTO	24,49%
IMPUESTOS	25,00%
RIESGO PAÍS	6,10%
DATOS PARA WACC Y CAPM	
BETA	1,539
RAZON DEUDA CAPITAL	0,42
TASA LIBRE DE RIESGO	2,76%
RETORNO DEL MERCADO	10%
BETA APALANCADA	2,03
CAPM	24,49%
WACC	19,76%

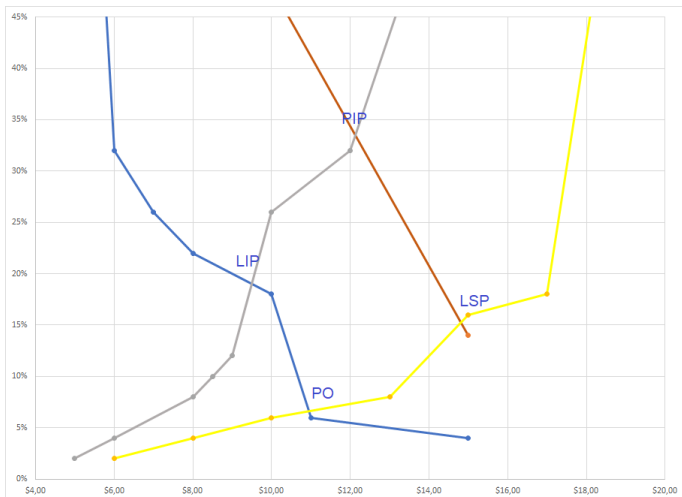
ANEXO 16: INDICES ANALIZADOS

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RAZON DE LIQUIDEZ	2,03	2,27	2,45	1,74	1,84
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	0,23	0,23	0,24	0,29	0,31
RAZON DE ACTIVIDAD	0,22	0,25	0,28	0,31	0,36
RAZON DE RENTABILIDAD	0,23	0,32	0,42	0,40	0,40

ANEXO 16: FLUJOGRAMA DE PROCESOS



ANEXO 17: ANÁLISIS VAN WESTERNDORP



PIP: Punto de inferencial al precio	\$13,00
PO: Punto óptimo al cliente	\$11,00
LSP: Límite superior permisible	\$15,00
LIP: Límite inferior permisible	\$9,00

