



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BRONCEADOR A BASE DE GUAYUSA HACIA LOS ESTADOS UNIDOS -
CALIFORNIA

AUTOR

NATHALY GRACE AGUIRRE VILLAGRÁN

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE
BRONCEADOR A BASE DE GUAYUSA HACIA LOS ESTADOS UNIDOS –
CALIFORNIA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Eva Rosario Benítez Díaz

Autor
Nathaly Grace Aguirre Villagrán

Año
2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo. Plan de negocios para la producción y exportación de bronceador a base de guayusa hacia los Estados Unidos – California, a través de reuniones periódicas con la estudiante Nathaly Grace Aguirre Villagrán, en el semestre 2018-2, orientado 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”

Master of Business Administration

Eva Rosario Benítez Díaz

CI: 1721693644

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo Plan de negocios para la producción y exportación de bronceador a base de guayusa hacia los Estados Unidos - California, de la estudiante Nathaly Grace Aguirre Villagrán, en el semestre 2018-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

MBA. Ing Marco Castillo A.

CI. 1715303747

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Nathaly Grace Aguirre Villagrán

C.I. 1723630826

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y mi esposo que me han ayudado guiándome en este proceso de mi vida académica por sus palabras de aliento. A mi tutora Eva Benítez por sus consejos e instrucciones dadas.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a mi padre Carlos Aguirre, mi madre Betty Villagrán, mi esposo Mario Vaca quienes me han apoyado en el transcurso de mi carrera hasta el final para no decaer y siempre cumplir mis metas siendo mi motor en cada momento.

RESUMEN

El objetivo central del plan de negocios es verificar la viabilidad de implementar un proceso de producción y exportación de un bronceador fabricado a base de guayusa, con el fin de exportarlo hacia los Estados Unidos, específicamente al estado de California, considerando el comportamiento del habitante de esa zona de disfrutar del sol y por relajarse en la playa. La estrategia que se emplea para obtener un posicionamiento del bronceador en el mercado estadounidense es diferenciar al producto en base de la comunicación al consumidor del uso de materia prima orgánica y con propiedades positivas para la piel. De esta manera, el consumidor va a preferir este producto frente a la amplia competencia que existe en el mercado objetivo, esta información fue captada en la investigación del cliente y es uno de los principales obstáculos que se debe sortear en base de ofrecer un producto de calidad. En el aspecto financiero, la inversión inicial alcanza un valor de \$ 74.876, la cual es cubierta en el 70% por los accionistas y el 30% por un crédito bancario, desde el año 1 se genera una utilidad de \$ 1.435, este valor alcanza para cubrir los gastos de promoción del bronceador que son el principal gasto del primer año del proyecto. A partir del año 2 se incrementa la utilidad hasta alcanzar \$ 50.178 en el año 5, esto permite que la evaluación financiera sea positiva y favorable para el inversionista.

ABSTRACT

The central objective of the business plan is to verify the feasibility of implementing a process of production and export of a bronzer made of guayusa, with the purpose of exporting it to the United States, specifically to the state of California, considering the behavior of the inhabitant of that area to enjoy the sun and to relax on the beach. The strategy that is used to obtain a positioning of the bronzer in the US market is to differentiate the product based on the communication to the consumer of the use of organic raw material and with positive properties for the skin. In this way, the consumer will prefer this product against the broad competition that exists in the target market, this information was captured in the client's research and is one of the main obstacles that must be overcome based on offering a product of quality. In the financial aspect, the initial investment reaches a value of \$ 74,876, which is covered in 70% by the shareholders and 30% by a bank loan, since year 1 a profit of \$ 1,435 is generated, this value reaches to cover the cost of promoting the bronzer, which is the main expense of the first year of the project. As of year 2, the utility increases to reach \$ 50,178 in year 5, this allows the financial evaluation to be positive and favorable for the investor.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación	1
1.1.1 Objetivo general del trabajo	1
1.1.2 Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS EXTERNO	2
2.1 Análisis PEST	2
2.2 Análisis de la industria	9
2.3 Matriz EFE	14
2.4 Conclusiones del análisis externo.....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1 Investigación cualitativa	17
3.1.1 Entrevista a expertos	17
3.1.2 Cliente potencial	20
3.2 Investigación cuantitativa.....	22
3.2.1 Encuestas	22
3.3 Conclusiones análisis del cliente	25
4. OPORTUNIDAD NEGOCIO	26
5. PLAN DE MARKETING	28
5.1 Estrategia general de marketing	28
5.1.1 Estrategia de internacionalización	29
5.1.2 Estrategia de posicionamiento.....	29
5.1.3 Mercado objetivo.....	30
5.1.4 Propuesta de valor.....	30
5.2 Marketing Mix.....	32
5.2.1 Producto	32
5.2.2 Precio.....	36
5.2.3 Plaza.....	38
5.2.4 Promoción.....	40

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix.....	43
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	43
6.1.1 Misión	43
6.1.2 Visión	44
6.1.3 Objetivos de la organización.....	44
6.2 Plan de operaciones	45
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización.....	45
6.2.2. Cadena de valor	46
6.2.3. Ciclo de operaciones	47
6.3 Estructura organizacional	50
6.3.1 Estructura legal.....	50
6.3.2 Diseño organizacional.....	51
6.3.3 Organigrama.....	51
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	53
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	53
7.1.1 Proyección de ingresos.....	53
7.1.2 Proyección de costos.....	54
7.1.3 Proyección de gastos.....	54
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	55
7.2.1 Inversión inicial	55
7.2.2 Capital de trabajo.....	55
7.2.3 Estructura de capital	55
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado flujo de efectivo y flujo de caja	56
7.3.1 Estado de resultados	56
7.3.2 Estado de situación financiera	56
7.3.3 Estado de flujo de efectivo.....	58
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	58

7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración	58
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	58
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	58
7.4.3 Criterios de valoración	59
7.5 Índices financieros	59
8. CONCLUSIONES GENERALES	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La guayusa es una planta medicinal endémica de la amazonia que tiene una fuerte presencia en las provincias de Morona Santiago y Zamora Chinchipe, la cual es cultivada por asociaciones agrícolas y forman parte del sustento de este importante grupo de pobladores de la zona rural.

En la actualidad existen varios emprendimientos vinculados con la guayusa, especialmente en bebidas, debido a las amplias propiedades energéticas, que tienen un poder mayor a la cafeína. Una experiencia positiva en esta cooperación entre pobladores rurales y exportadores es la marca RUNA, que exporta hacia diversos países del mundo la guayusa como bebida en modalidades de infusión, en mezcla con otras hierbas medicinales.

El presente proyecto busca explorar la posibilidad de generar un proyecto de exportación de la guayusa, explotando sus propiedades dermatológicas y cosméticas, mediante la producción de un bronceador, enfocado en el mercado de los Estados Unidos, especialmente en el Estado de California, donde existe una fuerte tendencia de las personas a exponerse al sol para buscar un tono más oscuro en su piel.

Las principales oportunidades apalancan al proyecto se encuentra la vigencia de las preferencias arancelarias con los Estados Unidos y la fuerte preferencia de los consumidores en el país de destino por el uso de productos de origen natural, más aún si se cuenta con certificados de comercio justo y buenas prácticas de siembra y cultivo.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de producir y comercializar un bronceador a base de guayusa para exportar hacia los Estados Unidos.

1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Investigar el entorno externo mediante el uso de análisis PEST y PORTER con el fin de obtener los factores claves de éxito que impulsen la idea de negocio.
- Analizar las necesidades del consumidor y conocer la opinión de expertos en el área de producción mediante el uso de técnicas cuantitativas y cualitativas.
- Obtener la oportunidad de negocio con la combinación de la información captada en el análisis externo e investigación con el cliente.
- Implementar estrategias de marketing que permitan incentivar el uso del bronceador en el mercado objetivo.
- Determinar la estructura organizacional que se adapte a los procesos de producción y comercialización del bronceador a base de guayusa.
- Determinar la viabilidad financiera en las proyecciones de ingresos y egresos de la exportación del bronceador a base de guayusa.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis PEST

- **Entorno político**

Ecuador

En el año 2017 el Ecuador vivió un proceso electoral, el cual tuvo como resultado la elección en segunda vuelta del Licenciado Lenin Moreno, el candidato ganador provenía de las filas del movimiento político que gobernó el país durante los últimos diez años bajo el mandato del Eco. Rafael Correa. Inicialmente se previa, que el presidente electo, tenga una continuación de las políticas emprendidas por su antecesor, pero la realidad fue distinta debido al desencadenamiento de

una serie de aspectos políticos y judiciales que llevaron al rompimiento en las relaciones entre el ex presidente Correa y el presidente Moreno.

Este hecho, derivó en una inestabilidad política en el país, debido al llamamiento a consulta popular y los temas judiciales de los funcionarios del anterior gobierno, esto provoca que existe una concentración en los aspectos políticos dejando de lado aspectos importantes como la renovación de las preferencias arancelarias con los Estados Unidos, que vencen en diciembre de 2017.

En lo concerniente a la estructura administrativa y organizacional del estado, las políticas públicas que impulsan las relaciones comerciales del Ecuador se llevan a cabo por el Ministerio de Relaciones Internacionales y Movilidad Humana y el Ministerio de Comercio Exterior. Estas instituciones forman parte de la estructura del gobierno central y obedecen a las disposiciones que emanan desde la Presidencia de la República.

Entre las principales funciones del Ministerio de Relaciones Internacionales, es conducir la estrategia política de las relaciones del Ecuador con el mundo, enfocándose en incrementar la integración con países de América Latina y el Caribe (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2014).

Las funciones del Ministerio de Comercio Exterior, están dentro de la gestión operativa y funcional de las relaciones comerciales del país, entre sus principales funciones se encuentra coordinar las acciones necesarias para lograr negociaciones con bilaterales y con bloques regionales que puedan beneficiar el intercambio de bienes y servicios (Ministerio de Comercio Exterior, 2016).

Estas instituciones se encargan en coordinación con los sectores productivos y la sociedad civil de buscar la apertura de mercado para los productos ecuatorianos, es así como, en el año 2017 se puso en vigencia el acuerdo comercial con la Unión Europea como un esfuerzo para buscar posicionar los productos ecuatorianos en el mercado europeo.

En el caso de las relaciones comerciales con los Estados Unidos, estas se encuentran bajo la vigencia del Sistema General de Preferencias (SGP), las cuales fueron renovadas en el primer trimestre del año 2018, este aspecto es importante debido a la importancia del mercado estadounidense para las

exportaciones del país. De acuerdo a la visión del Presidente del gremio exportador ecuatoriano, el mercado norteamericano es el más importante para el país debido a que representa el 26% de las exportaciones totales (Legarda, 2017).

En lo relacionado al cumplimiento de las normativas para la fabricación de un producto cosmético, donde se encuentran los bronceadores y productos para la protección solar, la industria debe cumplir con lo dispuesto en el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 093, el cual detalla lo concerniente a la seguridad del producto, normas de etiquetado y rotulación, calidad microbiológica de la materia prima y uso de materiales restringidos y declaración de pruebas de ensayo (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014).

Esta norma se ampara en las disposiciones emitidas por la Administración de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos, la cual emite la lista de ingredientes permitidos en productos cosméticos en coordinación con el Personal Care Council de la Unión Europea. Al cumplir con la norma RTE INEN 093, los productos cumplen con las disposiciones de la Unión Europea y los Estados Unidos, para la fabricación de este tipo de productos.

Estados Unidos

La conducción política de los Estados Unidos está bajo el dominio del partido republicano, tanto en la conducción del ejecutivo como en el poder legislativo. Para el mencionado país es muy importante el intercambio comercial, Estados Unidos es uno de los países con mayores acuerdos comerciales con bloques regionales y acuerdos bilaterales (ProEcuador, 2017).

Aunque esta visión tiene una perspectiva distinta desde la gestión del presidente Donald Trump, ya que busca que su economía se fortalezca en base al consumo de productos locales. Según el criterio de la Directora de Proecuador, en la actualidad no es una prioridad para los Estados Unidos la renovación del SGP con Ecuador, pero desde el lado ecuatoriano se realizarán todos los esfuerzos necesarios para no perder el mercado estadounidense (Vallejo, 2017).

Bajo el mandato del Presidente Trump, los Estados Unidos han concentrado su gestión de la política de las relaciones internacionales, en una posición belicista

con algunos países, especialmente con los considerados enemigos ideológicos del capitalismo. Esto ha provocado una tensa relación con sus principales aliados de la Unión Europea y un descuido total de las relaciones con América Latina. Para el presidente estadounidense la única relación con América Latina se concentra en la construcción del muro en la frontera con México. Bajo esta coyuntura política, es poco probable que existe una apertura comercial de los Estados Unidos hacia el resto de países en la firma de nuevos acuerdos que mejore el intercambio comercial.

Entorno económico

Ecuador

Las cifras del PIB en el Ecuador no han sido alentadoras en el año 2016, donde se registra una disminución de 1,6%, en el año 2017 la economía del país tuvo un leve crecimiento de 1,0% y para el año 2018 se prevee un crecimiento de 2,0% (Banco Central del Ecuador, 2018).

La economía tuvo su peor momento en el año 2016 cuando existió una fuerte contracción en el gasto público, lo que derivó en un desequilibrio en el modelo económico que ponderaba la participación estatal para impulsar el crecimiento económico.

En lo que respecta al comercio exterior, las exportaciones del país tuvieron un incremento en el año 2017 con relación al 2016. En el año 2016 llegaron a una cifra de 16 mil millones de dólares y en el año 2017 la cifra fue 19 mil millones. La balanza comercial tuvo una recuperación en el año 2017, ya que alcanzó los 89 millones, esta cifra fue positiva debido al crecimiento de las exportaciones en mayor medida que las importaciones (Banco Central del Ecuador, 2018).

Las exportaciones del Ecuador hacia el mundo de bronceadores, que pertenecen a la partida arancelaria 330499, tienen una cifra de \$ 261.838 en el año 2016, en el año 2017 las exportaciones fueron \$ 250.200. El principal destino de estas exportaciones es Colombia, seguido de Panamá y Estados Unidos (United Nations - Comtrade Databases, 2018).

Las exportaciones del Ecuador hacia los Estados Unidos son marginales, pero es un mercado interesante para el país debido a su capacidad de compra y facilidad para emprender negocios de largo plazo.

Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los principales importadores de bronceadores a nivel mundial, en el año 2015 esta cifra alcanzó los 2.236 millones de dólares y en el año 2016 se incrementó a 2.533 millones de dólares (United Nations - Comtrade Databases, 2018).

La cifra de importación de bronceadores es una muestra del dinamismo comercial de este país en lo que respecta a este mercado, eso es una oportunidad para emprender un proyecto que pueda satisfacer la alta demanda de este tipo de productos en el mercado norteamericano.

El estado de California forma parte de los 50 estados que conforman los Estados Unidos, siendo el primer estado en población con 39.544.012 habitantes en el año 2017, su ingreso medio es \$ 46.190 y el PIB estatal es el mayor de los Estados Unidos con 1.812 billones de dólares en el año 2016, esto representa el 10% del PIB nacional. Los principales gestores de la economía del estado, son la tecnología, servicios financieros, construcción, entretenimiento y turismo. Los principales atractivos del estado son los estudios cinematográficos que se ubican en los alrededores de Los Ángeles y las playas del condado de Santa Mónica y Santa Barbará (ProEcuador, 2017).

Entorno social

Ecuador

La principal variable que afecta al entorno social en el Ecuador es el desempleo, según las cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el desempleo en el país fue 4,8% en diciembre de 2016 y se redujo hasta 4,4% en diciembre de 2017. El desempleo urbano fue mayor que el desempleo rural, las ciudades donde se registró mayor desempleo fue Guayaquil y Quito y las de menor desempleo Cuenca y Machala (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

El acceso a la seguridad social tuvo un decrecimiento en el año 2016, el 32,5% tuvo acceso a los beneficios de afiliación mientras en el año 2015 ese porcentaje fue 35,5%, para el año 2017, este indicador se ubicó en el 38,5%, este es un indicador de la inestabilidad en la contratación de empleo formal en las empresas del país, el cual se ha recuperado en el año 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2017).

Estos indicadores sociales son una muestra que la recesión económica que atravesó el país en el año 2015 y 2016, han pasado factura a un estrato de la población, que no tiene acceso a un empleo estable.

El comportamiento del consumidor ecuatoriano de bronceadores, determina que el canal de compra preferido son las cadenas de autoservicios y farmacias, es un producto que tiene mayor consumo por parte de las mujeres y en el mercado la preferencia del consumidor se enfoca en el producto importado (Díaz, 2015). Un debilitamiento de las ventas en la industria son la imposición de aranceles a este tipo de productos por considerarlos como cosméticos y de uso suntuario.

Estados Unidos

La población de los Estados Unidos en el 2016 fue 325 millones de personas, su tasa de crecimiento de la población es 0,81%, su ingreso medio es \$ 54.620 y la tasa de desempleo es 4,1% (ProEcuador, 2017). Las cifras indican que la capacidad de consumo de los estadounidenses es importante, tanto por el tamaño de su mercado, como por el nivel de ingresos. Es por ello, que diversos países y empresas ejecutan esfuerzos por colocar sus productos en en la sociedad estadounidense.

Dentro de los Estados Unidos, el estado de California es un pilar fundamental para su dinámica social y económica, no solo por su tamaño poblacional, sino por la fortaleza de su economía. La industria del turismo y entretenimiento hace su fuente de ingresos en California, debido a sus atractivos naturales y a la presencia de estudios cinematográficos.

Otro hecho que acompaña a California es su clima cálido, esto atrae turistas de varias partes del mundo, los cuales visitan sus playas. Es por ello, que es importante enfocarse en este mercado con un producto asociado para la protección solar.

En relación al comportamiento del consumidor en el Estado de California, tiene una alta valoración por los productos orgánicos y que son amigables con el ambiente, especialmente con aquellos productos que cuentan con sellos y certificaciones de comercio justo. Los consumidores rechazan el uso de materias primas alteradas genéticamente o productos que no toman en cuenta la responsabilidad social empresarial (Forum de Comercio Internacional, 2016).

Entorno tecnológico

Ecuador

Los insumos que se utilizan para la fabricación de productos químicos, proviene de productos agrícolas. Por lo que, es importante mencionar aspectos relacionados con la tecnología agrícola. En el Ecuador, el uso de fertilizantes es indicador de la productividad agrícola, según la información del Banco Mundial, en el año 2014 se utilizaron 300 kilogramos por hectárea de tierra cultivable, en el año 2002 la utilización de fertilizantes era 167 kilogramos por hectárea de tierra (Banco Mundial, 2016).

La mejora tecnológica en la producción agrícola es una oportunidad para suplir las necesidades de las industrias anexas que se abastecen de sus productos, ya que permite mejorar los procesos productivos y alcanzar niveles más altos de eficiencia. Estos factores son fundamentales para planificar una empresa que se dedique a la comercialización de productos químicos hacia el mercado estadounidense.

En lo que respecta al uso de la tecnología el acceso a las herramientas tecnológicas se ha incrementado, en el año 2009, el 24% de la población tenía acceso a internet y en el año 2016 este indicador se incrementó a 56%, de igual

manera sucede con el uso del teléfono inteligente y las aplicaciones móviles (Ministerio de Telecomunicaciones, 2016).

El uso de la tecnología en la sociedad ha permitido mejorar varios aspectos de la vida diaria de las personas, especialmente en lo que beneficia a la comunicación. En la actualidad es posible ejecutar reuniones de trabajo a la distancia, sin necesidad de ejecutar costosos desplazamientos. Este un salto de eficiencia operativa para las empresas que buscan exportar, ya que no es fundamental ejecutar un costoso viaje para una reunión exploratoria de negocios.

Estados Unidos

Estados Unidos es uno de los países con mejor acceso a tecnología a nivel mundial, el mercado de aplicaciones móviles ha crecido en el 24% entre el año 2015 y 2016 (EMarketer.com, 2017). El gasto en innovación y desarrollo de los Estados Unidos es el 2,794% del PIB en el año 2015, esto es muy superior a la media mundial de 2,3% del PIB. El 88% de la población tiene acceso a internet, sea por medios móviles o tradicionales, como las computadoras de escritorio (Banco Mundial, 2016).

El acceso a las herramientas tecnológicas en los consumidores estadounidenses es una oportunidad para generar procesos de promoción y comunicación de nuevos productos en un mercado que tiene una demanda constante de cremas para la protección solar como se establecido en el entorno económico.

2.2 Análisis de la industria

Clasificación CIU

Para realizar el análisis de la industria es necesario ubicar a la idea de negocio según el tipo de industria, en base de la información de la Clasificación Internacional Industrial Unificada:

Sección	C	Industrias de manufactura
División	C20	Fabricación de sustancias químicas y productos químicos
Clase	C202	Fabricación de otros productos químicos
Subclase	C2023.3	Fabricación de perfumes y productos de tocador
Actividad	C2023.31	Fabricación de perfumes y cosméticos: perfumes y aguas de colonia, preparados de belleza y de maquillaje, cremas solares y preparados bronceadores, preparados para manicura y pedicura.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria de fabricación de perfumes y cosméticos, entre otros productos, se concentran en las materias primas provenientes de la agricultura. En el país existen 1.4 millones de hectáreas dedicadas a cultivos permanentes, esto es el 11,62% de la superficie del cultivable del país, la región donde existe un mayor uso agrícola del suelo es la región Costa que abarca 1.07 millones de hectáreas, seguida de la región sierra con 229 mil hectáreas y la región amazónica con 122 mil hectáreas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En cuanto al número de unidades de producción, el país dispone de 842.882 unidades agrícolas, el 64% de estas unidades pertenece a propiedades menores a cinco hectáreas, esto es pequeños y medianos agricultores. La región amazónica donde se cultiva la guayusa tiene 55.451 unidades agrícolas, esto es el 7% del total nacional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

En lo relacionado a los proveedores de envases para la industria de perfumes y cosméticos, en la ciudad de Quito existen 265 empresas que abastecen de envases de vidrio, plásticos y cartonería, entre los cuales se puede mencionar a Navca, Vector, Deltaplastic, Indutap, Cartopel, Procarsa, entre otros.

Debido al crecimiento de la actividad agrícola en el país y la disposición de productores que abastezcan a la industria es concluyente que existe un bajo poder de negociación de los proveedores, porque existe un mínimo costo de cambio para la industria en buscar un nuevo proveedor.

Poder de negociación de los clientes

Para analizar el poder de negociación de los clientes se debe tomar en cuenta dos aspectos, los consumidores y distribuidores que serán los encargados de colocar el producto en los puntos de venta.

Con relación a los consumidores, en los Estados Unidos existe una fuerte tendencia hacia el uso de productos que contienen componentes orgánicos o que apoyan causas sociales como certificaciones de comercio justo. Otro aspecto distintivo del consumidor es su apego por el cuidado de la salud, esto se refleja en la existencia de productos que permiten mantener una salud integral (ProEcuador, 2017).

Esta información con respecto al consumidor estadounidense determina que un producto de origen orgánico tendrá un mejor posicionamiento que otro tipo de productos, esto conlleva a que ofertar un bronceador a base de guayusa, que es una planta endémica de la amazonia tenga un atractivo adicional para el consumidor.

En cuanto al canal de distribución, está dominado por tres tipos de canales, esto son tiendas de conveniencia como 7-Eleven y Dollar General, que son lugares que vende productos a bajo costo y de compra rápida; farmacias donde se concentra la mayor demanda de productos cosméticos y está enfocado principalmente en mujeres, tres cadenas dominan este canal, estas son Walgreens, CVS y Rite Aid. El canal supermercados está enfocado en la venta para familias y se encuentra mayor oferta de productos que en los canales anteriores, las marcas que dominan este canal son Walmart, Target y Costco (ProChile, 2014).

En base a la información anterior se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto en el canal de distribución, debido a que son grandes cadenas de comercialización que tienen una fuerte presencia comercial en el mercado californiano.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La apertura de empresas en los Estados Unidos tiene una fuerte influencia en su actividad económica, según las estadísticas del Banco Mundial, el número de solicitudes de nuevas empresas se ha incrementado, en el año 2000 se solicitaron 181.713 registros de nuevas empresas y este número casi se duplicó hasta 303.233 registros de nuevas empresas en el año 2015 (Banco Mundial, 2017).

Esto se debe principalmente a la facilidad para hacer negocios, donde demora hasta 4,5 días laborables la apertura de una empresa, el costo para importar es \$ 0 y el trámite de importación tiene una duración de tres horas. Estos índices lo ubican entre las diez primeras economías donde existe un clima de facilidad para realizar negocios (Banco Mundial, 2017).

Para participar en la industria de cosméticos y exportar hacia los Estados Unidos es necesario cumplir con las normas técnicas, contar con la línea de producción que permite la fabricación del producto y realizar los contactos respectivos en el canal de distribución. Estos requerimientos toman tiempo para el emprendedor y además debe disponer de los recursos financieros para adquirir la maquinaria y viajar a los Estados Unidos para negociar con los distribuidores.

Lo que permite concluir que la amenaza de nuevos competidores que busquen proveer con productos cosméticos al consumidor estadounidense sea baja, debido a la inversión y conocimiento comercial.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en la industria depende de dos aspectos, estos son los productos artesanales y los productos químicos de fabricación estadounidense.

En el primer caso, la incidencia de los productos artesanales o fabricados de forma casera tienen una baja penetración en el mercado, ya que tienen acceso a un limitado número de consumidores; además se debe considerar los riesgos para la salud de productos que no tienen procesos inocuos de fabricación.

Los productos cosméticos que son fabricados en el mercado local, la mayoría de ellos provienen de ingredientes que no son orgánicos, con un precio sumamente bajo en comparación a los productos orgánicos.

Esto permite concluir que la amenaza de productos sustitutos sea media debido a la tendencia del consumidor hacia productos orgánicos, lo cual disminuye la demanda de productos no orgánicos. Pero estos productos no orgánicos tienen un precio menor a los productos orgánicos, lo cual influye en la decisión del consumidor de menores ingresos.

Rivalidad de los competidores

Se analiza la rivalidad de competidores desde el punto de vista de empresas en el Ecuador que planifiquen exportar sus productos hacia el mercado de los Estados Unidos.

En este sentido, el sector bajo el código CIIU C2023.31, donde se desarrollará el nuevo proyecto, está conformado por 37 empresas que se dedican a producir productos químicos donde se encuentra cremas solares, bloqueadores y bronceadores (Superintendencia de Compañías, 2016).

Esto indica que existe un número importante de empresas que pueden innovar en la fabricación de sus productos y enfocarse en la exportación de un mercado atractivo como son los Estados Unidos.

Otro indicador de la rivalidad de los competidores es el crecimiento económico del sector, en el caso del sector en análisis tiene un crecimiento promedio entre el año 2008 y 2016 de 4%.

Siendo los años 2012 y 2013 cuando se alcanzaron cifras de crecimiento superiores a 7%. Con el advenimiento de la recesión económica, el sector tuvo cifras negativas de crecimiento en el año 2015 y 2016 (Banco Central del Ecuador, 2018).

Este decrecimiento en las empresas del sector, empuja a sus directivos a buscar nuevos mercados donde colocar sus productos, estableciendo la oportunidad de exportar como una vía de crecimiento comercial, esto indica que la rivalidad de los competidores sea alta.

2.3 Matriz EFE

La matriz EFE está compuesta por los siguientes factores:

Tabla 1. *Matriz EFE*

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Estructura administrativa del Estado que apoya el comercio internacional	5%	4	0.20
2	Importancia de las exportaciones hacia los Estados Unidos	5%	3	0.15
3	Crecimiento de las exportaciones de productos de protección solar	5%	3	0.15
4	Alto nivel de consumo de protectores solares en los Estados Unidos	10%	4	0.40
5	Importancia del mercado de California en los Estados Unidos	10%	3	0.30
6	Incremento de la actividad agrícola en el Ecuador	5%	4	0.20
7	Uso de la tecnología en los consumidores de los Estados Unidos	5%	3	0.15
8	Norma técnica que regula industria cumple con parámetros de Estados Unidos y Europa	5%	3	0.15
9	Alta valoración de los productos orgánicos en el mercado de California	5%	4	0.20
10	Disponibilidad de proveedores	5%	4	0.20
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		60%		2.10
AMENAZAS				

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
11	Decrecimiento de las exportaciones de la industria	5%	3	0.15
12	Lenta recuperación de la economía	3%	3	0.09
13	Dependencia de importaciones de insumos para la industria	2%	4	0.08
14	Mínima recuperación del desempleo	5%	3	0.15
15	Alto poder de negociación de los clientes	10%	4	0.40
16	Rivalidad de los competidores	5%	3	0.15
17	Amenaza de productos sustitutos	10%	4	0.40
SUBTOTAL AMENAZAS		40%		1.42
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.47

El resultado de la valoración total de la matriz EFE es 3.47, siendo la valoración de las oportunidades mayor a la valoración de las amenazas, esto permite concluir que las oportunidades tienen mayor influencia en el análisis del entorno.

Los factores determinantes de éxito que debe tomar en cuenta como potenciales para influir en la marcha del negocio son la alta valoración respecto a los productos orgánicos que tienen los consumidores de California y la disponibilidad de proveedores para la fabricación del producto. En el caso de las amenazas, las que mayor influencia en la marcha del proyecto son las amenazas de los productos sustitutos y el alto poder de negociación de los clientes en California.

2.4 Conclusiones del análisis externo

1. La estructura administrativa del Estado permite que existan instituciones que apoyen la gestión y promoción de las exportaciones en el país. En lo que respecta a la relación política del sector exterior, este se encuentra en un punto muerto en las negociaciones de la extensión del SGP con los Estados Unidos, poniendo en riesgo las exportaciones del país hacia el principal mercado comprador de bienes y productos ecuatorianos.
2. El Ecuador ha atravesado en los dos años anteriores una disminución en la actividad económica. A partir del año 2017 se nota una lenta recuperación

de su economía, la cual está atada a los programas y proyectos generados desde el lado estatal.

3. El estado de California es el principal impulsor de la economía en los Estados Unidos, en el tema de población es el estado con el mayor número de pobladores con una gran conciencia por el uso de productos orgánicos.
4. En el aspecto tecnológico en los Estados Unidos es un factor de importancia para su población, el uso de tecnología y la inversión en innovación y desarrollo, el país norteamericano es líder a nivel mundial, lo que permite mejorar la comunicación entre empresas y consumidores con estrategia de mercadeo enfocado en el mundo digital.
5. Para la industria de fabricación de productos químicos existe un bajo poder de negociación de los proveedores, debido a que existen disponibilidad de productores agrícolas que comercialicen su materia prima a la industria. El país tiene una ventaja natural en el tema agrícola debido a la bondad de su clima y la diversidad de pisos climáticos, esto incide para que un alto número de su población se dedique a tareas agrícolas.
6. El poder de negociación de los clientes es bajo, debido al dinamismo del mercado norteamericano especialmente en California, donde existe una población joven y con mayor crecimiento que el resto de los Estados Unidos. Adicionalmente, como se manifestó en el análisis de entornos, la industria de turismo es muy fuerte en el estado de California, esto hace que se incremente las personas que conforman su mercado de consumidores.
7. La amenaza de nuevos entrantes en la provisión de productos químicos en los Estados Unidos es alta debido a las bajas barreras de entrada y rápidos trámites burocráticos para constituir una nueva empresa o importar productos, esto es un incentivo para los emprendedores que buscan colocar sus productos en el mercado norteamericano.

8. La amenaza de productos sustitutos es alta debido a que existe productos químicos enfocados en la protección solar de varias partes del mundo, la industria local y fabricación artesanal.
9. La rivalidad de los competidores se analiza en base a las empresas que un CIU relacionado con la fabricación de productos químicos, donde se encuentra 37 empresas, que tuvieron un buen desempeño económico y el cual se vio disminuido por la crisis económica desde el año 2014. Para corregir estas deficiencias coyunturales en el tema comercial, existe la posibilidad de que estas empresas busquen canalizar sus productos hacia la exportación.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

Tabla 2. Ficha técnica de los expertos

	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Nombres y apellidos	María de los Ángeles Vaca	Paulina Salazar	Scott Bottleberg
Edad	30 años	38 años	37 años
Profesión	Química Farmacéutica	Dermatóloga	Administración en Negocios- Comercio exterior
Educación	Superior	Superior	Superior
Lugar de estudios (nombre universidad)	Universidad Central del Ecuador	Universidad Central del Ecuador	
Experiencia	-Odontoquim-propietaria -Integrated logistics Services. Arcsa- analista técnico químico. -Swissmed pharmaceutical- Gerente de asuntos regulatorios. -Amore Nature-propietaria	- Servicios Médicos de la Universidad San Francisco de Quito. Avanmet-Servicios de Dermatología Consultorio Privado	Albemarle Land Office (empresa importadora y exportadora de insumos para la industria cosmética
Fecha de la entrevista			15 de abril de 2018
Duración de la entrevista (minutos)	33 minutos	25 minutos	
Tipo entrevista (presencial,	Telefónica	Telefónica	Telefónica

telefónica, correo electrónico, virtual)			
--	--	--	--

Experto 1: Paulina Salazar – Dermatóloga

1. ¿Qué daños causa en la piel la exposición permanente al sol?

Se producen daños al nivel estructural, en el ADN de la piel, provocando alteraciones en su estructura molecular y en su estructura bioquímica, esto causa adelgazamiento y vascularización. Esto se agrava se la exposición es diaria.

2. ¿Cree que esos daños se minimicen con el uso de cremas protectoras?

Una crema bronceadora ayuda a que aumente la percepción de radiación solar a nivel de la piel, produciendo una mayor cantidad de melanocitos, por eso al broncearse se hace la piel más oscura.

3. ¿Ha escuchado respecto al bloqueador a base de guayusa?

No he escuchado, este tipo de producto, pero he escuchado de los beneficios de la guayusa como antioxidante y aportador de vitaminas.

4. ¿Recomendaría a sus pacientes el uso de este producto?

Como un producto natural sería recomendable, pero como médicos se recomienda un cuidado permanente de la piel. Aunque existen personas que les gusta un bronceado en su piel, se puede realizar esto con cierto cuidado, el producto natural ayudaría a este propósito.

5. ¿Cuántas veces al día se debe usar una crema protectora al exponerse al sol?

En realidad, lo preferible es reducir la exposición solar. Algunos pacientes prefieren mejorar su color de piel, en este caso se puede exponer diez minutos a horas tempranas de la mañana, a partir de las ocho de la mañana, para que el sol no sea tan intenso y no se potencie el daño solar.

6. ¿Cuál es la diferencia entre protector y bronceador?

La diferencia entre protector y bronceador, está en que el protector solar bloquea la radiación solar en cambio el bronceador deja pasar esta radiación a la piel, produciendo cambio de la melanina.

7. ¿Se ha incrementado el uso de productos naturales en bronceadores?

Si se ha incrementado, por minimizar los daños de los productos sintéticos, el uso de productos naturales ha crecido entre el 15% y 18% anualmente desde el año 2010.

8. ¿Cuál es el factor de protección recomendado para bronceadores?

El factor de protección debe ser entre 15 y 20 para que exista algo de protección.

9. ¿Cuáles son las principales recomendaciones de los dermatólogos para personas que se exponen al sol?

La principal recomendación es el uso de bloqueador solar, aun estando en sombra, al salir a la calle utilizar sombrillas o guantes, para tener una menor exposición posible.

10. ¿A su consulta médica cuales son las dolencias más comunes derivadas de la exposición al sol?

Las patologías más comunes son las manchas, las pecas y lentigos solares. Las lesiones más agresivas son las pre cancerígenas y en los últimos años se ha incrementado el cáncer a la piel

11. ¿Qué tipos de pacientes asisten con estas dolencias?

El porcentaje más elevado que asisten a la consulta son mujeres, 60% mujeres y 40% hombres, porque las mujeres son las que más se exponen al uso debido al tema estético. Las recomendaciones finales es que se use el bronceador sea corto y no para todo el año, solo usarlo en vacaciones.

La entrevista del segundo y tercer experto se muestra en el anexo nro. 4 y 5 respectivamente.

3.1.2 Cliente potencial

Nombre del entrevistado: Giselle Vaca

Frecuente compradora productos bronceadores, visita la playa de Malibu una vez cada quince días, vive en California 5 años.

1. ¿Usted utiliza bronceador y por qué?

Utilizo bronceador con mayor frecuencia en verano, pero por estética también para que mi piel se vea bien con un tono bronceado ya que en California para las personas es una moda llevar un bronceado.

2. ¿Con qué frecuencia adquiere este tipo de productos?

En verano, una botella de bronceador al mes y en las demás estaciones cada tres meses.

3. ¿Anteriormente, ha adquirido un bronceador a base de productos naturales?

Es muy difícil de encontrar este tipo de bronceador, sobre todo por los precios que suelen ser muy elevados, por mi tipo de piel sensible requiero productos naturales sin embargo es muy difícil de encontrarlos, este tipo de productos son muy rebuscados y si se los encuentra sus precios son muy elevados por lo que no es fácil adquirirlos por lo que utilizo bronceadores de marcas comerciales como Hawaiian Tropic y Banana boat.

4. ¿Cuál es la razón para utilizar el bronceador?

La razón para utilizar el bronceador es por estética ya que como mencioné anteriormente en California todas las personas están bronceadas, este es el fit que tiene esta ciudad es decir la moda, entonces claro a mí me gusta por eso siempre mantengo el tono bronceado porque se luce muy bien ya que por estética o moda es mejor que se lo lleve bronceado, personalmente me gusta mucho ya que hace contraste con la ropa y se ve increíble.

Comentario: ¿Cuándo una persona tiene la tez muy blanca cuantas veces cree usted que es necesario broncearse para seguir manteniendo el tono bronceado? Creo que se puede mantener con una vez al mes, pero depende de la intensidad

del bronceado que se busca obtener, yo personalmente lo hago una vez al mes y pienso que con una sola vez se puede mantener un bronceado estándar.

5. ¿Le gustaría utilizar un bronceador elaborado con productos naturales, como es en este caso la guayusa?

Claro que, si me gustaría, sobre todo porque tengo la piel bastante sensible y debo utilizar productos seleccionados y a veces solo los que me dice el dermatólogo ya que casi siempre me recomienda que opte por los productos más naturales posibles con menos químicos posibles, si me gustaría encontrar bronceadores a base de productos naturales que tengan un buen precio.

6. ¿Conoce las ventajas de utilizar un producto a base de materias primas naturales?

Si porque los productos a base de productos naturales son mucho más gentiles con nuestra piel y a más de cumplir la función de un bronceador los productos naturales van a cuidar mi piel y encontrar más beneficios.

7. ¿Conoce usted acerca de la guayusa, porque la conocen como una planta medicinal endémica de la Amazonía?

A pesar de vivir en Estados Unidos, si conozco esta planta ya que he tenido contacto en los viajes al Oriente donde he probado el agua de guayusa que por cierto es muy rica pero lo que he sabido es que esta planta se utiliza como energizante y otros beneficios para la piel ya que tiene antioxidantes, esto es muy interesante ya que es importante que un bronceador agregue este ingrediente porque queremos un color más natural.

8. ¿Dónde adquiere regularmente los bronceadores?

Adquiero bronceadores comerciales y estos los compro en tiendas como Walmart o Target, en ocasiones compro en tiendas que están ubicadas frente a la playa donde suele haber bastante variedad.

9. ¿Cuántas veces visita usted la playa?

En verano visito mínimo una vez cada quince días, en invierno y en otoño es un poco más fría pero igual me gusta ir y suelo ir una vez al mes mínimo.

10. ¿A través de qué medios recibe la información sobre promociones de productos para su piel?

Tiendas como Target, Walmart o Sephora mandan correos electrónicos a los clientes frecuentes, de esta manera me entero de los productos nuevos, pero también considerando que California es un lugar de playa, la mayoría de las publicidades se ven en supermercados, vallas publicitarias son de los bronceadores,

11. ¿Cuál sería el precio mínimo que usted pagaría por un bronceador a bases de ingredientes naturales?

Los productos buenos que se consiguen en California están por los \$15 a \$20 yo creo que pagaría un poco más por un producto natural sin embargo si está dentro de este rango sería lo ideal.

La entrevista al segundo cliente potencial se puede observar en el anexo nro. 4.

3.2 Investigación cuantitativa

3.2.1 Encuestas

1. Edad

La distribución en la edad de los encuestados, tiene el 36,4% del total entre personas entre 36 y 45 años; 25,5% con edades entre 26 y 35 años; 14,5% entre 46 y 55 años; 12,7% entre 18 y 25 años y 10,9% son personas mayores a 56 años. Los participantes en la encuesta tienen un alto porcentaje de personas con una edad superior a los 35 años, esto incide en el comportamiento del consumidor, lo cual marca la tendencia en las siguientes respuestas de la encuesta.

2. Género

La distribución de género tiene un mayor porcentaje entre las mujeres, con el 68,5% de los participantes y 31,5% corresponde a hombres. Al igual que el tema de la edad, las siguientes respuestas tienen una tendencia hacia personas de género femenino.

3. Con que frecuencia usted visita la playa

La frecuencia de visita a la playa, que es el lugar donde se acostumbra a usar el bronceador, es el 93,3% de los encuestados visitan la playa dos veces al año, este porcentaje establece las preferencias del consumidor con respecto al bronceador, que lo transforma en un producto de uso estacional, especialmente en temporada de vacaciones y feriados.

4. Usted utiliza bronceador

El 25,5% de los encuestados afirman que usan bronceador siempre o casi siempre, el 49,1% afirma que a veces utiliza el producto y 25,5% nunca utiliza bronceador. Los porcentajes obtenidos, indican que existe un bajo uso del bronceador entre los encuestados.

5. Con que frecuencia adquiere este tipo de producto

La frecuencia de compra del producto se ubica entre semestral y anual con el 27,3% cada uno y 29,1% compra en otra frecuencia el producto. Esta frecuencia de compra se ajusta con la característica del producto, que su uso es estacional y al bajo porcentaje de uso, como se mencionó en la pregunta anterior.

6.Cuál es la principal razón para utilizar bronceador

La razón para usar un bronceador de los encuestados es por mantener su tono de piel con el 56,4%, el 29,1% indica que existen diversas razones para utilizar el bronceador. Este porcentaje en la opción otros, no permite establecer una razón de peso para el uso del bronceador, únicamente se puede concluir que su uso se apega al tono de la piel.

7. Donde adquiere regularmente el bronceador

El lugar favorito de compra del bronceador es la farmacia con el 54,5% de las respuestas obtenidas en la encuesta, el 21,8% lo adquiere en el supermercado y 14,5% lo compra en otros lugares. Estos lugares se deben tomar en cuenta para establecer los canales de distribución del producto.

8. Anteriormente ha adquirido un bronceador a base de productos naturales

El 80% de los encuestados no ha adquirido un bronceador a base de productos naturales, este porcentaje es alto, lo cual permite concluir que los encuestados tienen preferencia por los productos fabricados en base de materias primas sintéticas o porque las marcas comerciales de bronceadores no comercializan productos con materias primas naturales.

9. Le gustaría utilizar un bronceador fabricado con productos naturales

A pesar que tan solo el 20% de encuestados ha adquirido bronceador en base a productos naturales, el 89,1% manifiesta que le gustaría comprar un bronceador con productos naturales, esto indica que las marcas comerciales que se encuentran en el mercado no ofrecen este tipo de producto.

10. Conoce las ventajas de utilizar un producto a base de materias primas naturales

El 50,9% de los encuestados conoce las ventajas del uso de materias primas naturales en el uso de bronceadores, esto es una ventaja para comercializar el producto, en base a una estrategia de promoción con énfasis en las bondades de los productos naturales y en el caso específico de la guayusa.

11. Conoce los beneficios de la guayusa como planta medicinal endémica de la Amazonía

El conocimiento de los encuestados sobre la guayusa es del 56,4%, esto es superior a la pregunta anterior, lo que indica que los encuestados tienen un mayor conocimiento de la guayusa con respecto a otras materias primas naturales.

12. Compraría un bronceador fabricado a base de guayusa

La posible compra de un bronceador a base de guayusa tiene un alto porcentaje de aceptación de los encuestados, se establece en el 92,7%, lo cual se relaciona

con el conocimiento de las ventajas de la guayusa y la necesidad del consumidor por contar con un bronceador a base de materias primas naturales.

13.A través de qué medios recibe información y/o promociones sobre productos para su piel

El canal de comunicación entre las marcas de productos para la piel y el consumidor es la televisión con el 32,7%, 20% a través de las redes sociales, 16,4% por recomendación y otros tipos de medios de comunicación.

14. Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar por un bronceador de guayusa en un envase de 100 ml

Para determinar el precio óptimo para el producto se utiliza el modelo de fijación de precio de Van Westerdop:

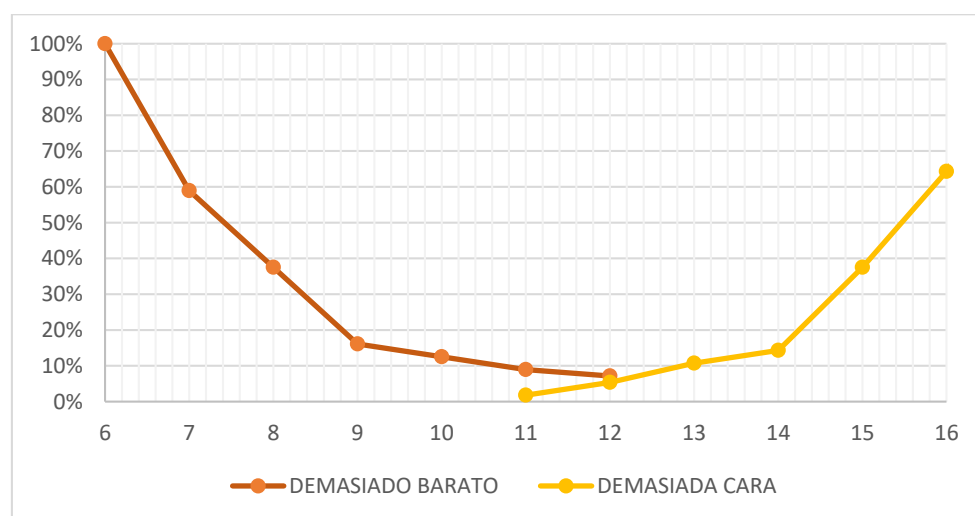


Figura No 1: Precio Van Werstendop

El precio óptimo es \$ 12,00 está en el cruce de las líneas de precio demasiado barato y demasiado caro.

3.3 Conclusiones análisis del cliente

La frecuencia de compra entre semestral y anual se puede relacionar con las respuestas obtenidas respecto a la visita a la playa, la cual se concentra en dos

veces al año. Esto indica que el uso del protector se asocia a la visita a la playa por parte del consumidor.

Con respecto al uso de un bronceador a base de productos naturales, el porcentaje de 20% manifiesta que ha comprado el producto anteriormente, este porcentaje es bajo en relación a la respuesta del 89,1% de personas que afirman que si les gustaría adquirir este tipo de productos.

Esto permite concluir que las marcas comerciales que se encuentran en el mercado no ofrecen al mercado bronceadores a base de productos naturales, estableciendo que existe una necesidad del consumidor que no está siendo satisfecha.

En el país se ha incrementado el uso de protectores especialmente, debido a la fuerte radiación solar. Los bronceadores no han incrementado su presencia en el mercado, en este mercado hay menor competencia que en el mercado de protectores.

El mercado está dominado por dos marcas en el tema de protectores solares y no existen marcas nacionales, están marcas son extranjeras y tiene fuerte presencia a nivel mundial.

La elaboración de las tablas de contingencia para relacionar las variables de la encuesta se puede concluir que las mujeres tienen un mayor uso de bronceador, por lo tanto, tienen una mayor frecuencia de compra. En relación al precio existe el mayor porcentaje de personas se inclinan por el rango de precio entre \$ 8 y \$ 12, lo que coincide con el análisis de precio anterior, las personas entre 36 y 45 años tienen mayor predilección por este rango. Las tablas se muestran en el anexo 6.

4. OPORTUNIDAD NEGOCIO

De acuerdo a la investigación de mercado realizada entre consumidores de bronceadores en el mercado de destino del producto, se puede establecer que la oportunidad de negocio se construye a partir de la satisfacción de necesidades del consumidor.

El principal impulsor del bronceador que se piensa exportar hacia Estados Unidos, especialmente el estado de California, es la disponibilidad a usar productos naturales en el consumidor estadounidense, el 89% indica que está a favor del uso de materias primas naturales en los productos dermatológicos.

Esta información se complementa con lo mencionado por los expertos y la cliente potencial entrevistada, cuando indican que el extranjero, especialmente en los Estados Unidos existe una alta apreciación por el uso de productos naturales.

La preferencia del uso por productos naturales, es corroborada por los expertos, cuando indican los beneficios de los productos naturales, como menos invasivos para la piel, esto lo conocen perfectamente los consumidores, ya que tienen mayor acceso a la información a través del internet o redes sociales.

La cliente potencial indica que los consumidores californianos tienen preferencia por el uso de productos naturales, lo cual debe aprovechar el proyecto, ya que, en los puntos de venta de bronceadores está dominada por dos marcas, las cuales ubican a los productos naturales con un precio elevado en el mercado.

En el caso del uso de la guayusa, el porcentaje de personas dispuestas a usar este producto como materia base para un bronceador solar, el 92% manifiesta que estaría dispuesto a comprarlo, especialmente por las propiedades antioxidantes que tiene la guayusa, además este producto se ha posicionado en el mercado estadounidense a través de la comercialización de infusiones y bebidas con éxito por parte de la marca Runa.

Es importante que el proyecto, pueda consolidar su relación con los proveedores de guayusa, usando un modelo de negocios similar al empleado por la empresa Runa, donde toma en cuenta la actividad agrícola de sus proveedores como aliados y no como una fuente de materia prima, este mensaje de responsabilidad social y comercio justo es un factor positivo para la oportunidad de negocio del bronceador a base de guayusa.

Es importante para el emprendimiento, que se disponga de estrategias de comercialización que permitan cubrir aspectos como la estacionalidad en el uso

del bronceador, ya que, como lo manifiesta la cliente potencial, el consumidor californiano está acostumbrado a usar el bronceador en verano.

Además, es importante que el bronceador a base de guayusa tenga un fuerte posicionamiento en los supermercados y farmacias en base a sus beneficios de uso para que compita con las marcas tradicionales y pueda elevar su preferencia de consumo frente al uso del protector solar.

En cuanto a la caracterización de los consumidores, los expertos consultados indican que las personas que tienen una alta disposición al uso de bronceadores, son aquellas que buscan un tono de piel más oscuro en su piel, siendo las mujeres las que muestran una cierta tendencia hacia el uso de bronceador. Este grupo de consumidores deben usar un factor de protección entre 15 y 20, para que tengan los resultados esperados en el tono de su piel.

Otra caracterización de los consumidores de bronceadores, son personas que tienen una alta preferencia por la moda y por la estética de su cuerpo, esta información es muy valiosa al momento de construir la estrategia de marketing, como un producto especializado en un segmento del mercado.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Considerando los resultados de la información que se obtuvo tanto de la investigación cualitativa como cuantitativa, el producto está dirigida a un grupo determinado de personas que comparten un alta preferencia por el uso de bronceadores para obtener un tono más obscuro en su piel y buscan para ello productos naturales como es el caso del presente proyecto, en vista de esto se ha escogido la estrategia de enfoque combinada con la estrategia de diferenciación para obtener mejores resultados para la empresa.

De acuerdo con Porter (1982, p. 42) el enfoque consiste en “concentrarse en un mercado reducido con características similares” y la diferenciación de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013, p. 178) consiste en alcanzar mejores resultados

con base a alguna ventaja importante que valore la mayor parte del mercado”, en este sentido la diferenciación se basa en promover los principales atributos del bronceador para que sea aceptado por los consumidores como un producto que le ofrece beneficios es diferente, atractivo; y, por el cual vale la pena pagar un precio mayor que un producto bronceador de la competencia.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

Según lo expresa Czinkota (2012, p. 196), la internacionalización, corresponde a la “estrategia que debe asumir una empresa para comercializar sus productos en mercados diferentes a su país de origen”.

La estrategia de internacionalización que se va a utilizar en este proyecto es la exportación directa, esta se caracteriza por tener un mejor control sobre las actividades, mayor intervención en la distribución, evitar costos de operación en fábricas extranjeras y la generación de economías de escala mediante la generación de volumen de venta. El mecanismo para implementar la estrategia de ingreso a través de la exportación directa, consiste en que la empresa venda su producción a los mayoristas en los Estados Unidos y estos a su vez vendan el producto a los distribuidores para llegar con el producto a los supermercados, tiendas especializadas y tener disponible el producto para los consumidores.

5.1.2 Estrategia de posicionamiento

La propuesta de valor en torno a la cual la empresa busca posicionar el bronceador a base de guayusa es “Más por Más”, lo que implica ofrecer al cliente un producto de mayor valor y calidad a un mayor precio” (Kotler & Armstrong, 2013). Este valor y calidad radica en ofrecer un bronceador que a más de ayudar a la piel obtener una coloración más oscura humecta la piel, gracias a las propiedades antioxidantes de la guayusa permite proteger las células de la radiación UV y relentiza el proceso de foto envejecimiento de la piel, en base a estos beneficios los consumidores estarían dispuestos a pagar un mayor valor por obtener el producto.

5.1.3 Mercado objetivo

Kotler y Armstrong (2014) definen al mercado objetivo, “como aquel conjunto de compradores, que comparten características y necesidades similares”. La determinación del mercado objetivo se realiza en base de la siguiente segmentación:

Tabla 3. Mercado objetivo

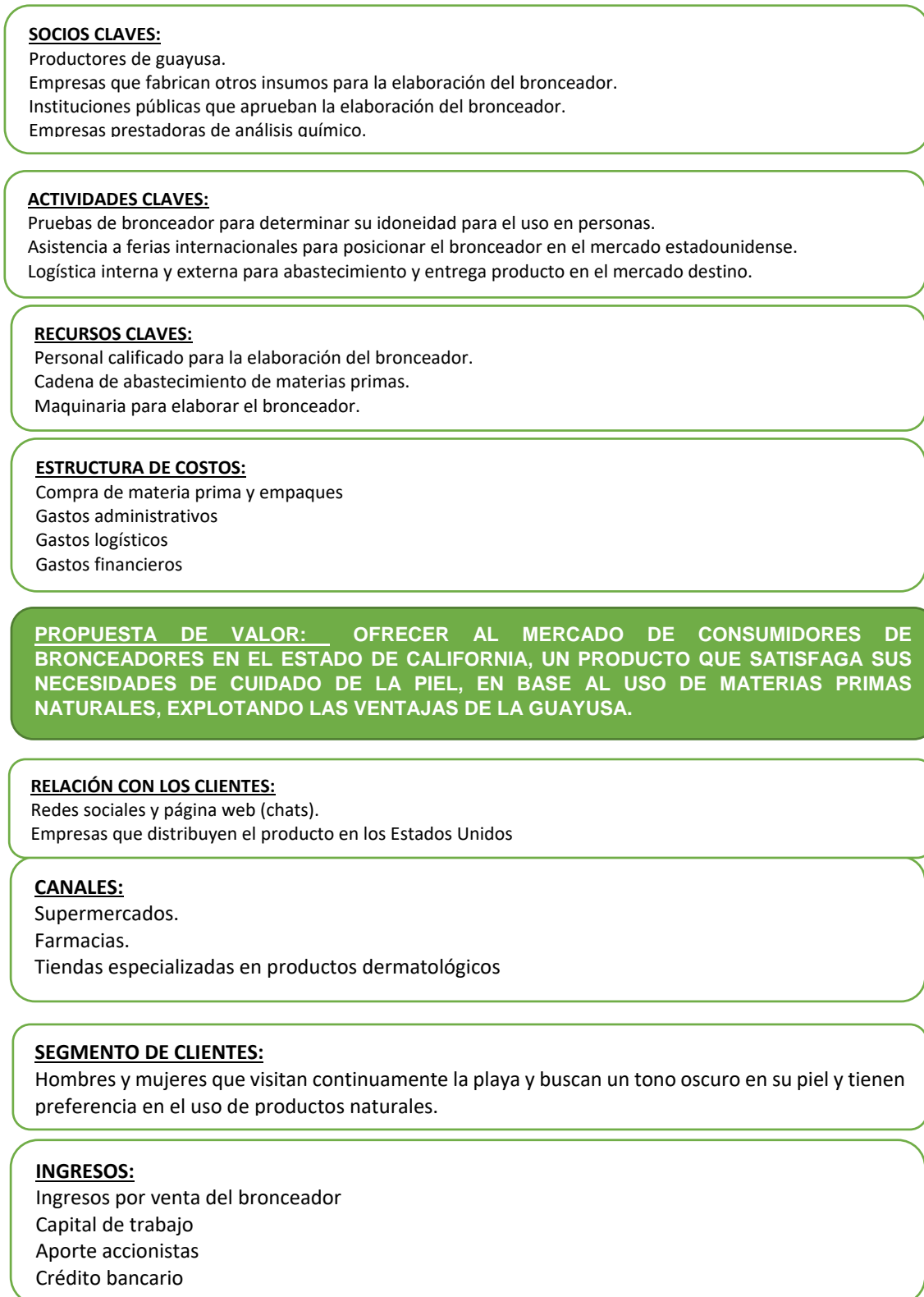
		Número personas	Fuente
Segmentación Demográfica	Población de Estados Unidos	323.995.528	Public Policy – Institute of California
	Población del estado de California	39.144.818	Public Policy – Institute of California
	Edad comprendida entre 18 y 60 años	13.610.000	Public Policy – Institute of California
Segmentación Conductual	Uso de bronceador (25%)	3.412.500	Encuesta aplicada
Segmentación Psicográfica	Disposición a comprar bronceador de guayusa (92%)	3.412.500	Encuesta aplicada

El mercado objetivo del bronceador a base de guayusa es 3.412.500 personas entre 18 y 60 años en el estado de California.

5.1.4 Propuesta de valor

Para detallar la propuesta de valor se utiliza el modelo Canvas en base a la siguiente descripción:

Figura 4. Propuesta de valor



5.2 Marketing Mix

5.2.1 Producto

Como lo mencionaron las expertas consultadas en el análisis del cliente, el bronceador es un producto que se especializa en ayudar a la piel a obtener una coloración oscura o tostada. El bronceador debe humectar la piel y al mismo tiempo permitir el paso de los rayos solares UVB, de esta manera se obtiene la coloración oscura de la piel, la cual buscan los consumidores del bronceador.

La diferenciación del bronceador se establece en base al uso de la guayusa como principal insumo para su fabricación. La guayusa es reconocida como una planta medicinal con propiedades químicas y físicas que favorecen al cuerpo.

Atributos

El bronceador es un producto de protección solar que minimiza el impacto de los rayos UVA: causan envejecimiento de la piel y pueden causar cáncer de piel y UVB: causan envejecimiento, quemadura solar y predisposición al cáncer de piel (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, 2014). .

La principal característica del bronceador es incentivar la cantidad de melanocitos al contacto del sol con la piel, de esta manera, la piel toma una tonalidad más oscura que su color habitual. El uso de bronceador se enfoca en las personas que buscan mantener un color de piel más oscuro, principalmente por cuestiones estéticas e imagen personal.

La característica principal de un bronceador es el factor de protección solar (FPS):

Tabla 5. Factor de protección

Tipo de piel	Reacción de la piel a la exposición solar	Protección recomendada	FPS necesario
Poco sensible	Raramente presenta eritema	Baja	Entre 2 y 6
Sensible	Ocasionalmente presenta eritema	Moderada	Entre 6 y 12
Muy sensible	Frecuentemente presenta eritema	Alta	Entre 12 y 20
Extremadamente sensible	Siempre presenta eritema	Muy alta	Mayor a 20

Fuente: (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica, 2014)

Los atributos del principal componente del bronceador, que es la guayusa, se describe como un arbusto amazónico con fuerte aroma, que es nativo de la amazonia, es conocido por la fuerte concentración de cafeína entre sus componentes. La guayusa tiene alrededor de 500 especies a nivel mundial y su principal foco de cultivo se encuentra en Colombia, Ecuador, Perú y Brasil (Carpintero & Salazar, 2014).

La guayusa además de cafeína y teanina, tiene flavonoides, triterpenos y aceites esenciales. Los principales atributos de la guayusa en el uso dermatológico y cosmético son los siguientes:

- **Antioxidante:** debido a la alta concentración de peroxilo en la guayusa ayuda a la piel en su capacidad de regenerarse e incentiva la generación de vitamina E en la piel.
- **Calmante:** la guayusa tiene un alto componente de cafeína, este componente es un fuerte estimulante del sistema nervioso central, debido a los niveles celulares de dopamina y noradrenalina.
- **Protección de la piel:** la cafeína es probada como un potente protector solar, porque ayuda a las células a repeler la radiación de los rayos UV y minimiza el impacto del envejecimiento de la piel.

Branding

El nombre seleccionado para la marca del bronceador es GUAYUBRONZER, formado por la palabra Guayu basado en el principal ingrediente del producto que es la guayusa y bronzer palabra en inglés que significa bronceador, es un nombre llamativo y de fácil recordación para los compradores.

Diseño del logotipo

El logotipo está formado por el nombre de la marca GuayuBronzer y una hoja sobre el nombre que simboliza a la planta de la guayusa, los colores utilizados en el diseño es el marrón que representa el color canela de la piel bronceada y verde para transmitir relajación y frescura. El logotipo es el siguiente:



Figura No 2: Logotipo

Envase y etiqueta

El envase para el bronceador a base de guayusa está elaborado en material pet ideal para productos cosméticos ya que permite conservar las propiedades del producto garantizando la calidad original del contenido, consta de un atomizador en spray que permite la dosificación del producto de forma controlada, el frasco de tiene una capacidad de 100 mililitros.



Figura No 3: Envase del producto

Según la normativa de la Agencia de Drogas y Alimentos de los Estados Unidos (FDA) el envase de los productos de bronceado debe contener los siguientes requerimientos:

1. Certificación de la prueba de amplio espectro previo a la salida al mercado.
2. Los protectores solares deben de contener la siguiente descripción:

(Alerta de cáncer de piel/envejecimiento de la piel: Pasar tiempo bajo el sol aumenta el riesgo de contraer cáncer o de sufrir un envejecimiento prematuro de la piel. Este producto sólo ha demostrado ser capaz de ayudar a prevenir las quemaduras solares, no el cáncer de piel ni el envejecimiento prematuro de la piel).

3. Descripción de tiempo de resistencia al agua o tiempo que se debe esperar antes de ingresar al agua, para que el bronceador no pierda su capacidad protectora.
4. Exposición de los factores de riesgo para sufrir los efectos de la radiación ultravioleta, estos factores son: piel clara, color del cabello y familiares diagnosticados con cáncer de piel (US Food and Drugs, 2017).

Embalaje

Para el transporte del producto hacia los Estados Unidos, se embalará en cajas de cartón ligero laminado brillante, el cual está diseñado para ofrecer protección durante el transporte desde la fábrica hacia el punto de comercialización en el país de destino.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

Para establecer la estrategia de precio del bronceador a base de guayusa es importante tomar en cuenta la competencia y la estrategia general de marketing. De acuerdo a la opinión de los encuestados, en el mercado estadounidense existen dos marcas que son muy fuertes en el posicionamiento del consumidor y tienen una fuerte presencia en los canales de distribución.

Como el bronceador a base de guayusa busca posicionarse en el mercado en base de una estrategia de diferenciación debe establecer un precio superior a los productos de la competencia. Es por ello, que se escoge una estrategia de posicionamiento más por más para determinar el precio del bronceador a base de guayusa.

Según Kotler (2014) la estrategia de más por más busca que el consumidor tenga un mensaje que está recibiendo un producto con mayores atributos a un mayor precio. La diferencia en precio se relaciona con que la obtención de mayores beneficios.

Estrategia de entrada

La estrategia de entrada para el bronceador a base de guayusa, es una estrategia a basada en los precios de la competencia. De acuerdo a la investigación de mercado, los principales bronceadores en el mercado estadounidense son Banana Boat y Hawaiiin Tropic, los cuales tienen los siguientes precios:



Figura No 4: Precio competencia

El precio de los competidores se ubica en un rango entre \$ 10,49 y \$ 13,25, por lo que, el bronceador a base de guayusa se debe ubicar en un precio de \$ 15,00, de esta manera se cumple la estrategia de más por más y se cumple con lo establecido en la opinión de los participantes en la investigación de mercado.

Costo de materia prima

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

Tabla 6. Costo materia prima del producto

Insumo	Costo unitario por mililitros	Cantidad mililitros	Costo total unitario
Dioxido titanio	0,180	8,00	1,4400
Concentrado guayusa	0,290	10,00	2,9000
Silicona	0,078	2,00	0,1560
Agua desionizada	0,022	78,00	1,7160
Fragancia	0,210	2,00	0,4200
Empaque exterior	0,080	1	0,0800
Etiqueta	0,130	1	0,1300
Empaque interior	0,060	1	0,0600
Recipiente	0,540	1	0,5400
		Total	7,44

5.2.3 Plaza

El componente de plaza del marketing mix se refiere a la definición de los recursos y capacidades que debe tener la empresa para la entrega del producto hacia el consumidor final (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2015). La plaza en el marketing mix establece el canal de distribución, el cual está conformado por socios interdependientes en acciones y necesidades, pero independientes en recursos.

Estrategia de distribución

Para exportar el bronceador a base de guayusa hacia los Estados Unidos, se escoge una estrategia de distribución intensiva, de esta manera, se busca llegar al mayor número de puntos de venta en el Estado de California.

La forma de llegar a los puntos de venta, es a través de mayoristas importadores de productos cosméticos, los cuales colocarán el bronceador en los puntos de venta, como supermercados y farmacias.

Con el fin de conocer mayoristas importadores, es importante que la empresa exponga el bronceador en las principales ferias de productos orgánicos y cosméticos

1. Feria Cosmoprof – Las Vegas, Nevada – Julio
2. Feria Natural Products Expo West – Anaheim, California - Marzo

en los Estados Unidos, la cual se denomina, Cosmoprof North América y se desarrolla anualmente Las Vegas en el mes de julio.

Estructura del canal y nivel de distribución

El canal que se utilizará para la colocación del bronceador es el canal indirecto, el cual utiliza a intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final. El nivel de distribución es el canal de un nivel contiene un intermediario de ventas, como un detallista, en este caso el intermediario es el mayorista

importador de Estados Unidos y el detallista es el punto de venta en California. La estructura del canal de distribución se establece en la siguiente figura:



Figura No 6: Canal de distribución

Localización del proyecto

Para la ubicación del proyecto se ha considerado necesario tomar en cuenta algunos factores que pueden influir en las operaciones de la empresa, estos factores son la cercanía al aeropuerto y proveedores que es vital y habitual para la exportación del producto, las vías de acceso a la planta y costo del arriendo, en este sentido se ha seleccionado como ubicación del proyecto la parroquia Tababela al nororiente de Quito, ya que esta zona es de gran importancia por la presencia del aeropuerto y está cerca de los Valles, Yaruquí, Oyambarillo, Pifo, Guayllabamba y Puembo, la planta de producción y las oficinas administrativas estarán ubicadas en este sector en donde se alquilará un galpón de 100 mts² por el cual se cancelará un valor mensual de \$784,00,

5.2.4 Promoción

La promoción se refiere a toda comunicación que se busca difundir al segmento de mercado, sobre el producto, características, beneficios y lograr una respuesta favorable del consumidor sobre este, por ello es importante establecer una estrategia promocional adecuada que sirva de base para generar las actividades de promoción.

Estrategia promocional

Para establecer la estrategia de promoción, es importante tomar en cuenta la estructura del canal de distribución que en este caso es indirecto, ya que el bronceador de guayusa elaborado en el país se comercializará en California – Estados Unidos a través de mayoristas y distribuidores con el fin de llegar al consumidor final, considerando esto, la estrategia promocional que se empleará es la estrategia de presión (push). Según Lambin, Galluci, & Sicurello (2015) la estrategia de presión (push), concentra la mayor parte del esfuerzo de promoción y comunicación en el mayorista, de esta manera se obtiene una cooperación eficaz en términos comerciales.

De acuerdo con la estrategia de presión seleccionada se plantean las siguientes herramientas para la mezcla de promoción:

Publicidad

La publicidad es “una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 521).

- **Diseño página web:** Hoy en día es imprescindible que una empresa disponga de una página web ya que es una oportunidad para generar mayor volumen de ventas, por ello se creará una página web con información

relevante del producto, el contenido debe resultar interesante para el usuario considerando que las visitas al sitio web serán de personas que no conocen la marca por lo que la página debe ser atractiva y lograr que el usuario se mantenga en la página y se interese en el producto. Incluirá mail de contacto, puntos de venta del producto, detalles del producto como proceso de producción, ingredientes, beneficios y característica que hacen del bronceador un producto especial. El costo del diseño de la página web es de \$1.500,00 una sola vez en el primer año, a partir del segundo se pagará el valor de \$100,00 que corresponde al mantenimiento y actualización de la página web.

- **Redes sociales:** Se contratará campañas de publicidad en la red social Facebook para dar a conocer al mercado objetivo acerca del bronceador a base de guayusa, el gasto estimado para las campañas es de \$500,00 mensuales.
- **Google adwords:** es tipo de publicidad se refiere a buscadores web a través de palabras claves relacionadas al producto en este caso, bronceador, guayusa, protección solar, playa, sol, vacaciones, piel, factor de radiación solar, ingresa en el buscador e inmediatamente recibe una publicidad sobre el producto, este gasto se estima en \$375,00 mensuales.

Promoción en ventas

“Consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 536).

- **Muestras gratis:** en la fase inicial de la venta del bronceador se entregará muestras gratis del producto a modo de prueba que serán entregadas en los diferentes puntos de venta o en las ferias a donde acuda la empresa para promocionar el producto, el bronceador será entregado en unos sachets para que el consumidor pueda probar la textura, calidad, aroma, color y calidad del bronceador, el costo previsto para este rubro es de \$625,00.
- **Incentivos:** Se refiere a algún tipo de compensación al canal distribuidor o punto de venta a cambio de promocionar el producto, para ello se ha

determinado que se entregará producto adicional a los mayoristas según el monto de compra, con el fin de incentivar su compra y a su vez la entrega a los puntos de venta, la entrega de los incentivos será constante, por lo que se estima un gasto de \$625,00 mensuales.

- **Promociones en compra:** para incentivar la compra se establecerá promociones 2x1, especialmente en las fechas previas a las temporadas de verano.

Relaciones Públicas

“Las relaciones públicas consisten en entablar buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa consiguiendo publicidad favorable de los productos” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 542)

- **Charlas con profesionales:** en las etapas iniciales se contratará a especialistas y dermatólogos con el fin de comunicar los beneficios del producto a través de charlas que serán ofrecidas en los diferentes puntos de venta.
- **Ferias internacionales:** como parte de las relaciones públicas la empresa deberá tener presencia en el mercado internacional por lo que para promocionar el producto entregando muestras y dando a conocer los atributos y beneficios del bronceador asistirá a diferentes ferias según el presupuesto, estas ferias son:
 - IECSC Las Vegas sobre Cosmética, belleza, cuidado corporal, estética, higiene, spa a realizarse en el mes de junio en las Vegas;
 - Cosmoprof North América sobre Salud, cosmética e Higiene a realizarse en julio en las Vegas;
 - SSW Supply Side West sobre alimentación, deportes, cosmética, industria farmacéutica, nutrición a realizarse en noviembre en La Vegas.El gasto para asistir a las ferias internacionales es de \$8.500,00 anuales.

Marketing directo

Mediante el uso de herramientas de marketing digital en redes sociales y búsquedas orgánicas en google mediante palabras claves.

5.2.5 Proyección de costos del marketing mix

El presupuesto estimado para poner en marcha las actividades del marketing mix se presentan en la siguiente tabla y como criterio de proyección anual se considera el promedio de la inflación 2,21% según información del Banco Central del Ecuador:

Tabla 7. Proyección de costos de marketing mix

Actividades del mix de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño de página web	1.500,00	-	-	-	-
Mantenimiento y Actualización página web	-	100,00	102,21	104,47	106,78
Diseño Logotipo y empaque	1.970,00	-	-	-	-
Descuentos mayoristas	7.500,00	8.290,75	7.835,16	8.008,32	8.185,30
Promociones en compra	7.500,00	8.290,75	7.835,16	8.008,32	8.185,30
Muestras gratis	7.500,00	8.290,75	7.835,16	8.008,32	8.185,30
Google adwords	4.500,00	4.974,45	4.701,10	4.804,99	4.911,18
Facebook	6.000,00	6.632,60	6.268,13	6.406,66	6.548,24
Asistencia ferias internacionales	8.500,00				
TOTAL:	43.470,00	36.479,30	34.474,71	35.236,61	36.015,32

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Generar productos cosméticos enfocados en satisfacer la demanda de consumidores que buscan aumentar su autoestima utilizando bronceadores elaborados con materia prima proveniente de fuentes orgánicas, utilizando

técnicas de producción con estándares de calidad y mínimo impacto en el medio ambiente.

6.1.2 Visión

En el año 2023 posicionar a la empresa en el mercado estadounidense, siendo la primera opción de compra, de hombres y mujeres que buscan proteger su piel con el uso de productos cosméticos que son amigables con el medio ambiente y son fabricados por mano de obra entrenada y con fuerte conciencia de responsabilidad social.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos que plantea la organización son de mediano, entre dos y tres años, y largo plazo, entre tres y cinco años:

- **Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)**

1. Obtener un margen de rentabilidad sobre ventas superior al promedio de la industria, que es el 3%.

Plazo de cumplimiento del objetivo: 2020

Medio de verificación: Análisis financiero del estado de resultados proyectado

2. Destinar el 100% de las utilidades del ejercicio, a una cuenta del patrimonio con el fin de capitalizar la empresa.

Plazo de cumplimiento del objetivo: 2019

Medio de verificación: Estado contable proyectado – rubro Utilidades retenidas

- **Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)**

1. Mantener el índice de liquidez de la empresa superior a la media de la industria, a partir del año 2020, en un valor superior al promedio de las empresas del sector económico.

Plazo de cumplimiento: 2020

Medio de verificación: Análisis financiero de los estados contables proyectados

- Incrementar la participación comercial de la empresa en el 5% en el mercado, mediante la oferta de una mayor cartera de productos a partir del año 2023.

Plazo de cumplimiento: 2023

Medio de verificación: en base al tamaño del mercado objetivo

6.2 Plan de operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

La siguiente figura muestra los macroprocesos de la empresa para la producción y exportación de bronceador a base de guayusa:

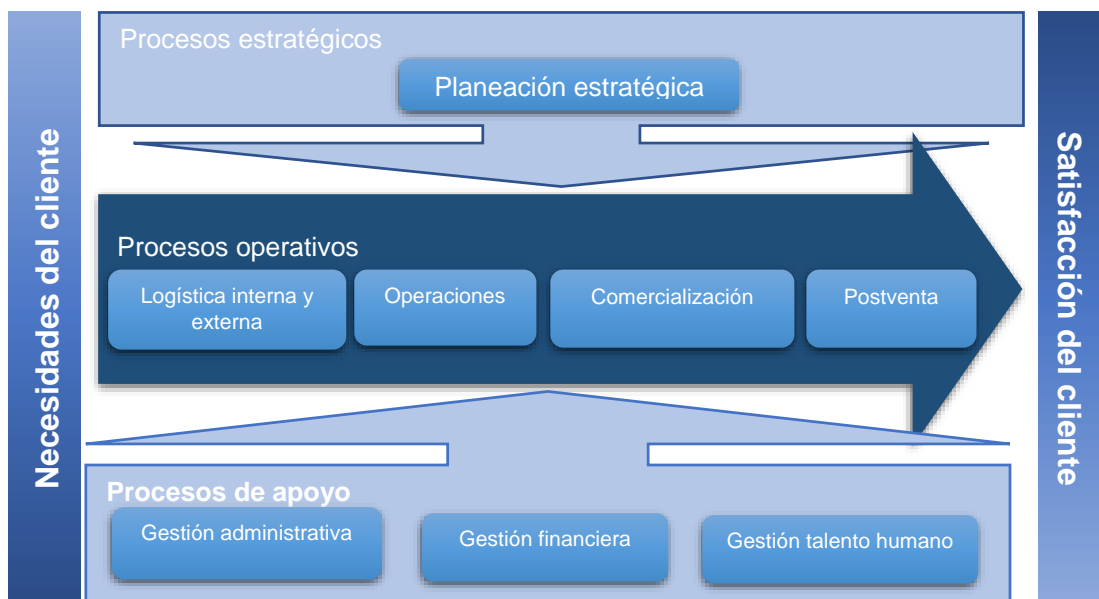


Figura No 6: Mapa de procesos

Los macroprocesos se especifican de la siguiente manera:

- **Procesos estratégicos:** son los procesos que direccionan la marcha de la empresa y se relacionan con la fijación de políticas y el cumplimiento de los

objetivos de la organización. En base al número de personal requerido, se establece el proceso de planificación estratégica y control de calidad.

- **Procesos operativos:** son los procesos que se enfocan en la operación del producto y la ejecución de recursos internos y externos para asegurar la línea de producción. En la organización se determinan estos procesos a la logística interna y externa, operaciones, comercialización y servicio postventa.
- **Procesos de apoyo:** son los procesos que prestan soporte a las actividades operativas, se encargan del aprovisionamiento de recursos físicos, humanos y financieros, estos son, gestión de financiera, administrativa y talento humano.

6.2.2. Cadena de valor

En base al diseño del mapa de procesos se establece la siguiente cadena de valor:

ACTIVIDADES SECUNDARIAS	INFRAESTRUCTURA EMPRESARIAL: Instalar el equipamiento en la zona de producción, la misma que contará con el área de almacenamiento de los insumos y el producto final, área para la transformación de los insumos en producto final. Instalación de las oficinas administrativas y su equipamiento.				
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Reclutamiento, selección y contratación de personal idóneo para ocupar cada cargo. Capacitación del personal en manejo de buenas prácticas de manufactura, comercialización, manejo de inventarios, gestión de calidad y servicio post venta.				
	DESARROLLO TECNOLÓGICO: Investigación de mercado, análisis para el uso de nuevos insumos y materias primas, diseño de procesos para optimizar los recursos de la empresa.				
	ABASTECIMIENTO: Compra de la materia prima e insumos requeridos para la producción de chompas, compra de maquinaria y equipos. Compra de suministros de oficina.				
LOGÍSTICA DE ENTRADA Selección y negociación con proveedores, Compra de la materia prima Control de calidad de la materia prima, Almacenamiento de insumos, materia prima, control de inventario	OPERACIONES Proceso de producción del bronceador de guayusa, control de calidad del producto, envasado, etiquetado de acuerdo a requerimientos de autoridades americanas.	LOGÍSTICA DE SALIDA Proceso de exportación del producto hacia Estados Unidos, procesamiento de pedidos, transporte adecuado y oportuno del producto listo para exportación	COMERCIALIZACIÓN Gestión de marketing a través de publicidad, promoción, relaciones públicas para la venta y negociación con mercado internacional	SERVICIOS POST VENTA Control de calidad del producto, seguimiento a requerimientos de distribuidores en Estados Unidos, satisfacción de clientes	
ACTIVIDADES PRINCIPALES					

Figura No 7: Cadena de valor

Las tareas que debe llevar a cabo cada componente de la cadena de valor son las siguientes:

- **Infraestructura de la empresa:** solventar necesidades de financiamiento para la empresa, planificación de estrategias y verificación en el cumplimiento de objetivos, aprovisionamiento de maquinarias y equipos para el proceso de operaciones.
- **Gestión de recursos humanos:** selección, reclutamiento, capacitación y pago de nómina del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** soporte de la empresa en base al aprovisionamiento de herramientas tecnológicas para el proceso de operaciones, mercadeo y posventa.
- **Abastecimiento:** solventar las necesidades de materia prima para el proceso de operaciones.
- **Logística interna:** almacenamiento de materia prima e insumos.
- **Operaciones:** elaboración del bronceador a base de guayusa, control de calidad.
- **Logística externa:** almacenamiento del producto terminado y coordinación en la entrega de pedidos desde los Estados Unidos.
- **Marketing y ventas:** gestión de promoción y comunicación del bronceador, mantenimiento de marca y gestión de precios.
- **Servicio posventa:** soporte al consumidor final, punto de venta y distribuidor en los Estados Unidos.

6.2.3. Ciclo de operaciones

El ciclo de operaciones que conduce el proceso de operaciones y comercialización (marketing y ventas) es el siguiente:

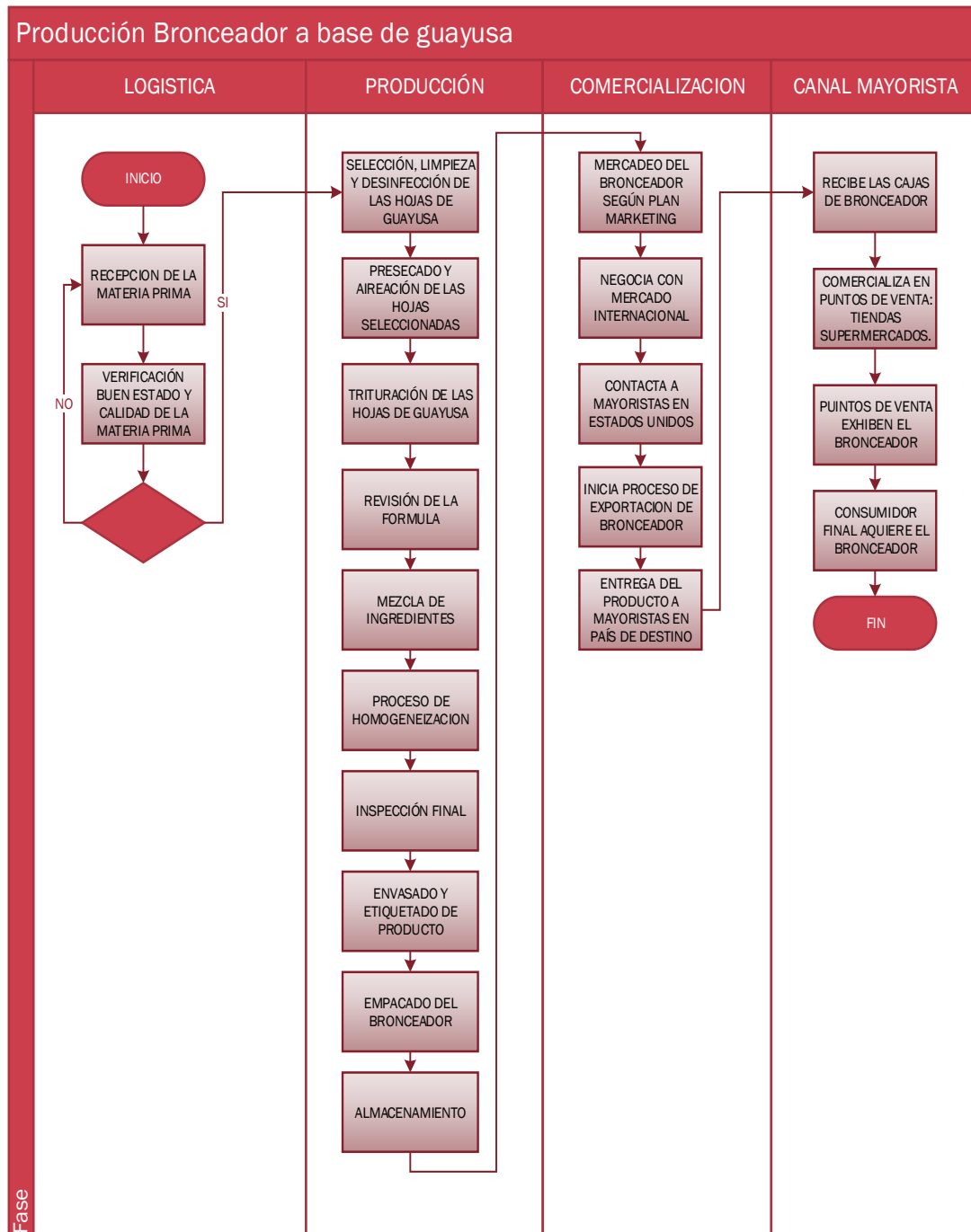


Figura No 8: Diagrama de flujo proceso producción

La planeación de la producción del bronceador determina que se realicen envíos mensuales hacia los Estados Unidos.

6.2.3.1 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

La maquinaria y equipos necesarios para la producción del bronceador a base de guayusa se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8. Descripción de maquinaria para la producción

Maquinaria	Unidades	Valor unitario	Valor total
Mezcladora de palas	1	10.999,00	10.999
Bidones acero inoxidable	6	750,00	4.500
Equipo de laboratorio: Maxilab	1	6.300,00	6.300
Línea de transporte	1	3.800,00	3.800
Máquina de llenado, tapado y sellado	1	7.950,00	7.950
Banda para envasado	1	1.900,00	1.900
Balanza precisión	1	240,00	240
Mesa acero inoxidable	6	300,00	1.800
Lavador de recipiente	1	1.380,00	1.380
Esterilizador equipos	1	890,00	890
Máquina codificadora	1	2.900,00	2.900
Equipos menores mezcla	1	700,00	700
		Total	43.359

6.2.3.2 Capacidad de producción

La capacidad máxima de producción de la planta se determina en base a la capacidad máxima de procesamiento de la mezcladora de palas la cual permite procesar 40 litros al día dando como resultado un máximo de 400 envases de 100 mililitros diarios, se considera como uso de la capacidad instalada el 50% con lo cual la producción mensual asciende a 4.400 envases de bronceador de 100 mililitros.

Tabla 9. Capacidad máxima de producción

CAPACIDAD PRODUCCIÓN SEGÚN MAQUINARIA		
Mezcladora de palas: Olsamix	40	Litros x día
Tamaño del envase	100	mililitros
Envases x día	400	envases
Número de unidades producidas por día	400	envases
Días laborables	22	Días
Producción mensual	8800	Envases
% Uso capacidad instalada	50%	
Producción mensual real	4.400	Envases
Producción anual real	52.800	Envases

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

- Tipo de compañía: Guayubronzer se constituirá como compañía limitada en base a lo que dispone el artículo 92 de la Ley de Compañías. Se escoge esta figura legal considerándola como una empresa de origen familiar que cuenta con el capital accionario aportado por personas dentro de un círculo familiar y procuran que se mantengan en el tiempo este tipo de composición accionaria. La razón social de la empresa será Guayubronzer Cía. Ltda.
- Registro de Marca: La empresa registrará el nombre de Guayubronzer en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Posteriormente se patentará la marca bajo la legislación nacional en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual a nombre de la empresa de la compañía limitada que se está formando.
- Objeto social: Como principal componente de su escritura de constitución la empresa incorporará en sus estatutos, una cláusula donde se define su modelo de negocio, que es “realizar cualquier tipo de productos químicos y cosméticos basados en productos vegetales y animales”, de esta forma existe la posibilidad que en el futuro se amplíe el portafolio de productos de la empresa.
- Capital accionario: El capital suscrito y pagado de la empresa depende de la inversión inicial que se determine en el plan financiero con su respectiva estructura de financiamiento. El capital propio de la empresa será aportado por tres socios, los cuales tendrán una participación igualitaria de 33,3%.
- Representante legal: El representante legal de la empresa se escogerá de los socios aportantes del capital accionario inicial.

6.3.2 Diseño organizacional

El diseño organizacional de la empresa en base a su diseño procedimental, manifestado en el mapa de procesos y cadena de valor, es funcional, el cual tiene por objetivo generar departamentos o áreas que se encarguen de tareas específicas asignadas por la planificación estratégica llevada a cabo por la gerencia general.

6.3.3 Organigrama

El organigrama de Guayubronzer es tipo vertical, esto indica que las áreas de la empresa serán dirigidas por jefaturas, quienes representan a la administración de la empresa. Estas áreas son las encargadas de dar cumplimiento con los objetivos organizacionales planteados por la gerencia. El organigrama de la empresa es el siguiente:

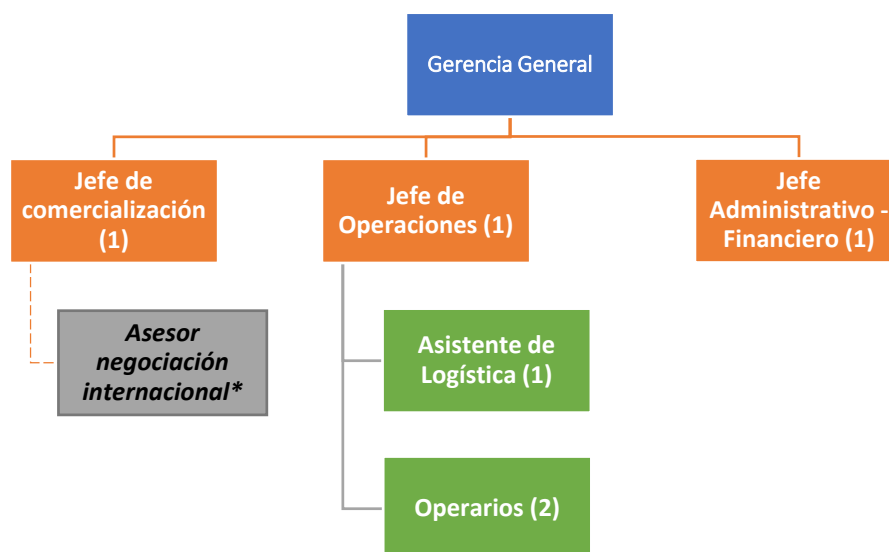


Figura No 9: Organigrama

El asesor de negociación internacional es un cargo externo cuyo gasto se incluye en el rubro de logística de exportación en gastos generales en el estudio financiero.

Las funciones del personal descrito anteriormente son las siguientes:

Tabla 10. Descripción de funciones

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
Gerente General	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> · Administrar los recursos de la empresa, supervisión de las normativas y reglamentos para el buen funcionamiento de la empresa, · Contacto con los organismos de control. · Supervisa la relación con los clientes. · Responsable del cumplimiento de objetivos organizacionales · Pago de nómina, asistencia y registro de personal. · Verificación del cumplimiento de las actividades realizadas por el contador externo · Gestiona la información interna de la empresa. · Registro de correspondencia externa 	<ul style="list-style-type: none"> · Título de tercer nivel en Administración de Empresas o carreras afines. Maestría Negocios Internacionales. Experiencia de mayor a 5 años
Jefe Administrativo o Financiero	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> · Gestión del flujo de caja · Negociación con entidades financieras y bancarias · Control de cuentas por pagar y cobrar · Registro contable y elaboración de balances 	<ul style="list-style-type: none"> · Título de tercer nivel en Finanzas. CPA. Experiencia de mayor a cinco años
Jefe de comercialización	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> · Desarrolla estrategias de comercialización marketing y ventas. · Desarrolla la gestión comercial de la empresa. · Cumplimiento de metas comerciales. · Manejo de relación con el cliente. · Administrar cartera de clientes. · Supervisa la cobranza a los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> · Título de tercer nivel en Marketing o carreras afines. Experiencia mayor a 3 años
Asesor negociación internacional	Jefe de Comercialización y ventas	<ul style="list-style-type: none"> · <i>Elaboración de la documentación para la exportación.</i> · <i>Coordinación con los distribuidores en Estados Unidos</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · <i>* Las funciones de este cargo serán tercerizadas con una agencia afianza de aduanas</i>
Jefe de Operaciones	Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> · Manejo de relación con los proveedores y compra de insumos · Supervisar el cumplimiento del abastecimiento de los productos. · Gestiona la logística de distribución de los productos. · Coordina la entrega y fechas de despachos a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> · Título de tercer nivel Ingeniería Industrial o Producción. Experiencia mayor a 5 años.
Asistente de logística	Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> · Recepción de los productos y verificación que se encuentre en buen estado · Despacho del producto · Responsable del mantenimiento del inventario 	<ul style="list-style-type: none"> · Cursando estudios superiores en carreras afines a Administración de Empresas.

Cargo	Reporta	Funciones	Perfil académico
		<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación con el responsable de la bodega de despacho de los productos a los clientes, · Coordinación con el chofer la entrega de los productos. 	Experiencia mayor a 1 año.
Operarios	Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> · Encargados de todas las actividades de la elaboración del bronceador en base a la planificación de la demanda. · Administración del inventario de materias primas, producto terminado y bodega. · Transporte hacia puntos de despacho hacia Estados Unidos 	· Bachiller

El detalle de los sueldos y salarios de cada carga propuesto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 11. Detalle de gastos y salarios

Cargo	Nro. personas	Sueldo mensual nominal	Costo empresa mensual (incluye beneficios de ley)	Costo anual empresa (incluye beneficios de ley)
Gerente General	1	1.500,00	1.837,83	22.054,00
Jefe Adm Financiero	1	750,00	934,21	11.210,50
Jefe Comercialización	1	750,00	934,21	11.210,50
Jefe Operaciones	1	750,00	934,21	11.210,50
Asistente logística	1	500,00	633,00	7.596,00
Operarios	2	400,00	497,25	11.933,40

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos tiene sustento en dos indicadores económicos, que son los siguientes:

Tabla 12. Indicadores económicos

Años	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio	Fuente
Inflación general	2,70%	3,67%	3,38%	1,12%	0,18%	2,21%	BCE
Tasa de crecimiento industria: CIU C2023.31	6,40%	7,30%	3,80%	1,10%	1,20%	3,96%	BCE

El porcentaje de crecimiento de la industria es 3,96%, este sirve para el incremento de la demanda del bronceador y la inflación de 2,21%, para el incremento de precio, partiendo de un precio inicial de \$ 10,00 por unidad.

La demanda inicial se establece en base de la capacidad de producción mensual de 4.400 envases lo que representa una producción mensual de 52.800 en envases. Con esta información se determina la siguiente proyección de ingresos:

Tabla 13. Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	528.000	561.010	600.194	637.249	673.159

7.1.2 Proyección de costos

La proyección de costos se determina en base al crecimiento de la demanda de envases, tomando en cuenta un costo por unidad de \$ 7,44, adicionalmente se incluye el costo de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, estos valores se incrementan su costo de acuerdo al incremento de la inflación de 2,21%.

Tabla 14. Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos	427.007	446.569	466.408	483.771	491.826

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos se incrementan de acuerdo a la inflación proyectada de 2,21% y se fijan de acuerdo a los requerimientos operacionales de la empresa, adicionalmente se toma en cuenta los gastos por salarios de los cargos administrativos de la empresa.

Tabla 15. Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	44.475	48.500	49.547	50.618	51.712
Gastos generales	49.563	48.781	49.842	50.944	52.070

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial del proyecto de exportación de bronceador tiene la siguiente estructura, adquisición de activos no corrientes que corresponde a la maquinaria involucrada en el proceso de producción, tiene un valor de \$ 44.149; el capital de trabajo que permite ejecutar las actividades de marketing iniciales y la adquisición de materia prima inicial por un valor de \$ 22.167 y los gastos de constitución por \$ 4.560.

El 64% de la inversión inicial corresponde a la adquisición de maquinaria, lo que es acorde para un proyecto de producción, donde la mayor concentración de actividades depende de maquinaria.

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo de \$ 22.167 tiene como objetivo sustentar las primeras acciones del proyecto en procura de producir y comercializar el bronceador en el mercado estadounidense, tomando en cuenta que estas actividades se ejecutan en la etapa previa al lanzamiento del producto y por lo tanto no existen ingresos estables de la empresa. Adicionalmente, se considera como capital de trabajo la adquisición de la materia prima inicial.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital determina que el 70% de la inversión inicial es financiada por los accionistas con un monto de \$ 52.413, el 30% restante, corresponde a un crédito por \$ 22.463, a tres años plazo y tasa de interés de 9,80%, solicitada en la Corporación Financiera Nacional, como un proyecto prioritario y que forma parte de las inversiones que busca impulsar el gobierno nacional, es por ello su

tasa preferencial. El pago de la cuota mensual es \$ 475, este valor es fijo durante los cinco años del plazo del crédito.

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

7.3.1 Estado de resultados

Tabla 16. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	528.000	561.010	600.194	637.249	673.159
Costo producción	427.007	446.569	466.408	483.771	491.826
UTILIDAD BRUTA	100.993	114.441	133.786	153.478	181.334
Gastos sueldos	44.475	48.500	49.547	50.618	51.712
Gastos generales	49.563	48.781	49.842	50.944	52.070
Gastos de depreciación	1.839	1.839	1.839	664	664
Gastos de amortización	912	912	912	912	912
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	4.204	14.409	31.645	50.339	75.975
Gastos de intereses	2.040	1.665	1.251	794	291
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.164	12.745	30.394	49.545	75.684
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	325	1.912	4.559	7.432	11.353
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.839	10.833	25.835	42.113	64.331
22% IMPUESTO A LA RENTA	405	2.383	5.684	9.265	14.153
UTILIDAD NETA	1.435	8.450	20.151	32.848	50.178
MARGEN BRUTO	19,13%	20,40%	22,29%	24,08%	26,94%
MARGEN OPERACIONAL	0,80%	2,57%	5,27%	7,90%	11,29%
MARGEN NETO	0,27%	1,51%	3,36%	5,15%	7,45%

El margen bruto muestra que, en el año 1 de cada dólar generado en ventas, 81 centavos corresponden al costo de producción, este valor disminuye paulatinamente hasta que, en el año 5, de cada dólar de ventas se destinan 73 centavos a costo de producción, esto es resultado de la mejora en la eficiencia en la producción y optimización en el uso de recursos. Esto permite que se mejore la utilidad neta que, en el año 5, alcanza el 7,45% de las ventas.

7.3.2 Estado de situación financiera

Tabla 17. Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	74.877	89.965	95.306	112.445	141.538	189.951
Corrientes	22.168	40.007	48.100	67.990	98.660	148.649
Efectivo	22.168	9.031	15.572	33.617	62.677	125.039
Cuentas por Cobrar	-	13.200	14.025	15.103	15.978	16.829

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventarios	-	7.404	7.720	8.008	8.314	6.780
Inventarios Materia Prima		6.067	6.307	6.558	6.818	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	4.305	4.475	4.704	4.873	-
No Corrientes	52.709	49.958	47.206	44.455	42.878	41.302
Propiedad, Planta y Equipo	48.149	48.149	48.149	48.149	48.149	48.149
Depreciación acumulada	-	1.839	3.679	5.518	6.183	6.847
Intangibles	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560	4.560
Amortización acumulada	-	912	1.824	2.736	3.648	4.560
PASIVOS	22.463	36.116	33.008	29.995	26.241	24.474
Corrientes	-	17.314	18.242	19.679	20.831	24.474
Cuentas por pagar proveedores	-	16.372	17.020	17.931	18.560	19.126
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	85	366	891	1.415	4.492
No Corrientes	22.463	18.802	14.766	10.316	5.409	-
Deuda a largo plazo	22.463	18.802	14.766	10.316	5.409	-
PATRIMONIO	52.414	53.848	62.298	82.450	115.298	165.476
Capital	52.414	52.414	52.414	52.414	52.414	52.414
Utilidades retenidas	-	1.435	9.884	30.036	62.884	113.062

La descripción del estado de situación financiera permite concluir los siguientes aspectos:

- Existe un considerable crecimiento del activo corriente como resultado de la acumulación efectivo, el cual proviene de las utilidades generadas en cada año de operación, esto permite que la empresa tenga una posición de liquidez positiva.
- Las cuentas por cobrar se mantienen en un margen del 22% del total del activo corriente, lo cual es el resultado de la prudencia en el manejo de la política de crédito de la empresa.
- No existe una acumulación de inventario, para no restar liquidez a la empresa, esto es una política financiera de la empresa.
- Las cuentas por pagar representan el 70% del saldo de pasivo de corto plazo, debido a la negociación con los proveedores, lo cual forma parte de las políticas financieras de la empresa.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite medir la liquidez de la empresa, como se manifestó anteriormente, la empresa tiene una posición positiva de efectivo durante los cinco años de evaluación del proyecto. Además, la liquidez es incremental en el lapso del tiempo debido a que existe la acumulación de utilidades, esto permite que la empresa mantenga un colchón financiero en caso de posibles riesgos comerciales.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es positivo desde el año 1, lo cual es una medida inicial de la viabilidad del proyecto, en base a las consideraciones comerciales y financieras que se detallan en el presente documento, el saldo obtenido es el siguiente:

Tabla 18. Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(74.876,97)	12.495,71	11.674,96	22.642,54	33.830,15	54.728,66

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El resultado del flujo de caja del inversionista y proyecto tienen resultados positivos, lo cual indica que el crédito solicitado en para el financiamiento de la inversión inicial no representa un riesgo para sustentabilidad del proyecto.

Tabla 19. Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(52.413,88)	7.482,33	6.535,10	17.363,22	28.397,08	49.126,07

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento obtenida en la fórmula del WACC es 13,68% y CAPM es 16,76%, tomando en cuenta los siguientes datos:

Tabla 20. Tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	2,98%
Rendimiento del Mercado	10,25%
Beta	0,75
Beta Apalancada	0,71
Riesgo País	6,50%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	9,80%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración del flujo de caja del proyecto e inversionista es el siguiente:

Tabla 21. Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJO DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$9.638,42		VAN	\$7.609,92	
PRI	3,42	AÑOS	PRI	3,55	AÑOS
TIR	17,66%		TIR	21,14%	

El resultado de la evaluación financiera del flujo de caja del proyecto e inversionista es positivo, debido a que se obtienen indicadores favorables para la posición de los accionistas del proyecto. En el caso del Valor actual neto (VAN), su resultado indica que el flujo es capaz de generar resultados positivos y superiores a la inversión inicial, en la tasa interna de retorno (TIR) existe una rentabilidad superior al costo de oportunidad medido por el WACC y CAPM, el período de recuperación de la inversión transcurre entre 3,4 y 3,5 años.

7.5 Índices financieros

Tabla 22. Índices financieros

LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
Razón corriente	2,31	2,64	3,45	4,74	6,07	1,46
Prueba acida	1,28	1,62	2,48	3,78	5,80	0,77
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	67,07%	52,98%	36,38%	22,76%	14,79%	60%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	10,6	11,9	13,5	14,9	16,3	3,30
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	19,13%	20,40%	22,29%	24,08%	26,94%	32,21%
MARGEN OPERACIONAL	0,80%	2,57%	5,27%	7,90%	11,29%	3,48%
MARGEN NETO	0,27%	1,51%	3,36%	5,15%	7,45%	1,91%

El comparativo con los índices financieros entre el proyecto y la industria refleja una mejor condición en el proyecto, debido a que obedece a supuestos financieros y los indicadores de la industria son empresas en marcha y con varios años de operación. En el caso de la liquidez, existe una clara ventaja en la empresa frente a la industria debido a la prudencia en el uso de las políticas financieras de las cuentas por cobrar y pagar y la acumulación de utilidades. Esto se refleja en el indicador de endeudamiento y en los indicadores de rentabilidad el resultado de la empresa es superior a la industria a partir del año 2.

8. CONCLUSIONES GENERALES

1. Entre los resultados de la matriz EFE se pudo determinar como el factor con mayor incidencia en la ejecución del plan de negocios, al comportamiento del consumidor en los Estados Unidos con respecto al uso de bronceador solar, especialmente en el estado de California, que

es propenso al uso de estos productos. Además, existe un factor a considerar como es el alto poder de negociación de los clientes, debido a que, en el mercado estadounidense, existe una amplia variedad de marcas. Estos aspectos se deben considerar para construir estrategias de diferenciación en el producto, como el uso de materia prima natural.

2. La investigación del cliente determinó que el precio óptimo se ubica entre \$ 12 y \$ 15 dólares por cada envase de bronceador, la frecuencia de uso es semestral y/o anual y la mayor concentración de consumidores son las mujeres jóvenes.
3. La oportunidad de negocio fortalece el uso de materia prima natural, debido que es un insumo apetecido en el mercado estadounidense, especialmente la guayusa, la cual tiene un mercado de consumidores debido a otros productos como bebidas e infusiones.
4. En base a la investigación de mercado, se ha establecido una estrategia de diferenciación, para que el bronceador sea posicionado en la mente del consumidor como un producto natural y que mantiene altos estándares de calidad, para lo cual se recomienda ejecutar acciones de promoción enfocadas en el mercado objetivo con el fuerte respaldo de marketing digital y apoyo a los distribuidores.
5. La estructura organizacional se enfoca en generar valor a través de la optimización de recursos, con énfasis en el área de producción como eje central del diseño de las actividades de la empresa, se recomienda contar con el apoyo de un especialista en el área de bioquímica para respaldar las acciones de producción y control de calidad.
6. La evaluación financiera determinó que el proyecto es sensible al comportamiento de la demanda, por lo que es importante posicionar el bronceador en el primer año del proyecto, para posteriormente establecer acciones de promoción entre el mercado objetivo, de esta manera se obtiene un resultado financiero positivo

REFERENCIAS

- Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (2014). *www.anmat.gov.ar*. Obtenido de *www.anmat.gov.ar*: http://www.anmat.gov.ar/consumidores/cosmeticos/Protectores_Solares.pdf
- Banco Central del Ecuador. (2018). *www.bce.gob.ec*. Obtenido de *www.bce.gob.ec* - Boletín Anuario: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/773>
- Banco Mundial. (2016). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de *www.datos.bancomundial.org*: <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?end=2015&locations=US&start=1996&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *Doing Business*. Obtenido de Doing Business - Datos: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#trading-across-borders>
- Banco Mundial. (2017). <https://datos.bancomundial.org>. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/reino-unido>: <https://datos.bancomundial.org/pais/reino-unido>
- Carpintero, N., & Salazar, E. (2014). *Evaluación del efecto anticelulítico de la guayusa*. Quito: UPS.
- Czinkota, M. (2012). *Marketing Internacional*. Mexico DF: Thompson.
- Díaz, A. (2015). *Análisis del comportamiento del consumidor en la toma de decisiones de compra de productos cosméticos*. Quito: PUCE.
- EMarketer.com. (2017). *www.marketingforcommerce.net*. Obtenido de *www.marketingforcommerce.net*: <https://marketing4ecommerce.net/las-aplicaciones-moviles-en-estados-unidos-ganan-la-batalla-al-navegador-movil/>
- Forum de Comercio Internacional. (febrero de 2016). *Forum de Comercio Internacional*. Obtenido de Centro de Comercio Internacional:

<http://www.forumdecomercio.org/Crece-demanda-de-productos-org%C3%A1nicos-en-los-Estados-Unidos/>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_agropecuarias/espac/espac-2016/Informe%20ejecutivo%20ESPAC_2016.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (marzo de 2017). www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Diciembre-2016/Informe%20Economla%20laboral-dic16%2816-01-2017%29.pdf>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.

Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2015). *Dirección de marketing*. Mexico: McGraw Hill.

Legarda, D. (enero de 2017). www.telegrafo.com.ec. Obtenido de www.telegrafo.com.ec - Redacción Economía: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/acuerdos-comerciales-y-preferencias-claves-para-negociaciones-con-ee-uu>

Ministerio de Comercio Exterior. (2016). www.comercioexterior.gob.ec. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec: <http://www.comercioexterior.gob.ec/funciones-atribuciones/>

Ministerio de Industrias y Productividad. (enero de 2014). www.normalizacion.gob.ec. Obtenido de www.normalizacion.gob.ec: http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/01/rte_vigente/SUBIDOS%202013-11-25/prte_093.pdf

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2014). *www.cancilleriagob.ec*. Obtenido de *www.cancilleriagob.ec*: <http://www.cancilleria.gob.ec/objetivos/>
- Ministerio de Telecomunicaciones. (2016). *www.observatoriotic.mintel.gob.ec*. Obtenido de *www.observatoriotic.mintel.gob.ec* - Observatorio TIC: <https://observatoriotic.mintel.gob.ec/estadistica/>
- ProChile. (2014). *www.prochile.gob.cl*. Obtenido de Oficina Comercial de Chile en Miami: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1423665260PMP_EEUU_Cosmeticos_2014.pdf
- ProEcuador. (24 de mayo de 2017). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de Guía Comercial: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos/>
- Public Policy Institute of California. (marzo de 2017). *www.ppic.org*. Obtenido de *www.ppic.org*: http://www.ppic.org/content/pubs/jtf/JTF_PopulationSpanishJTF.pdf
- Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de *www.supercias.gob.ec*: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- United Nations - Comtrade Databases. (2018). *www.comtrade.un.org*. Obtenido de *www.comtrade.un.org/data*: <https://comtrade.un.org/data/>
- US Food and Drugs. (27 de junio de 2017). *www.fda.gov*. Obtenido de *www.fad.gov*: <https://www.fda.gov/ForConsumers/ConsumerUpdates/ucm304650.htm>
- Vallejo, S. (enero de 2017). *www.telegrafo.com.ec*. Obtenido de *www.telegrafo.com.ec* - Redacción Economía: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/septimo-dia/51/acuerdos-comerciales-y-preferencias>

ANEXOS

Anexo N° 1 Preguntas del experto N°1

1. Que daños causa en la piel la exposición permanente al sol
2. Cree que esos daños se minimicen con el uso de cremas protectoras
3. Ha escuchado respecto al bloqueador a base de guayusa
4. Recomendaría a sus pacientes el uso de este producto
5. Cuantas veces al día se debe usar una crema protectora al exponerse al sol
6. Cuáles son las principales recomendaciones de los dermatólogos para personas que se exponen al sol
7. A su consulta médica cuales son las dolencias más comunes derivadas de la exposición al sol
8. Que tipos de pacientes asisten con estas dolencias

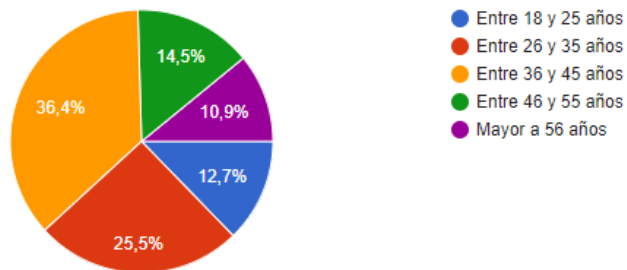
Anexo N° 2 Preguntas del experto N°2

1. ¿Cuál es la situación actual de las empresas sector?
2. ¿Cuáles son sus principales competidores?
3. ¿En los últimos años ha existido ingreso de nuevos participantes en el sector?
4. ¿Los proveedores de la industria prestan ayudan a las empresas a mejorar su producción?
5. Cree usted que exista aceptación del mercado meta en los Estados Unidos
6. ¿Es fácil el acceso a los proveedores de la industria?
7. ¿Cuáles son los productos con mayor atractivo entre los consumidores?

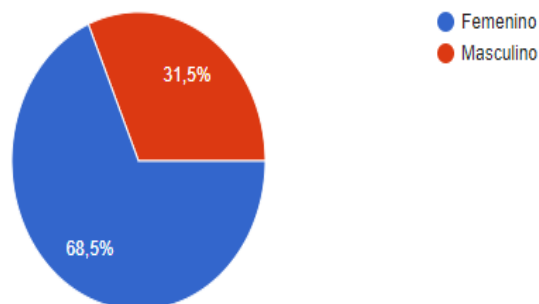
8. ¿Cuáles son los productos que generan mayor rentabilidad a las empresas de la industria?
9. ¿Existe innovación en la generación de nuevos productos de la industria?
10. ¿Qué tipo de productos nuevos piensa introducir la industria en el mercado?
11. ¿Cuál es su opinión de la posibilidad de abrir mercados para la exportación de productos del sector?
12. ¿A su criterio como afecta la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea en el sector?

Anexo Nº 3 Gráficos de las encuestas

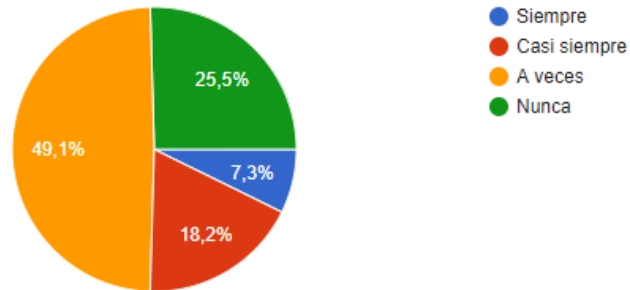
1. Edad



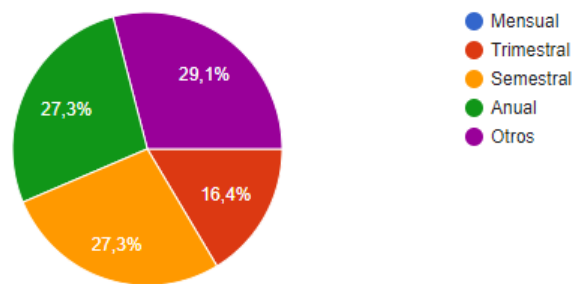
2. Género



3. Usted utiliza bronceador



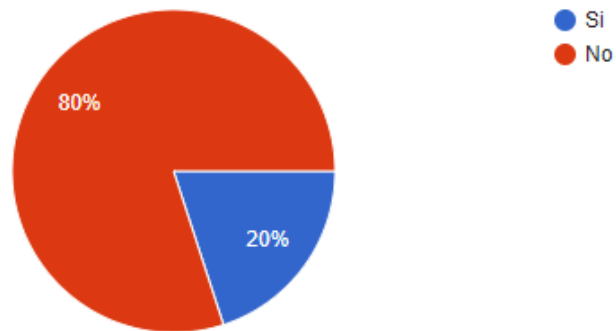
4. Con que frecuencia adquiere este tipo de producto



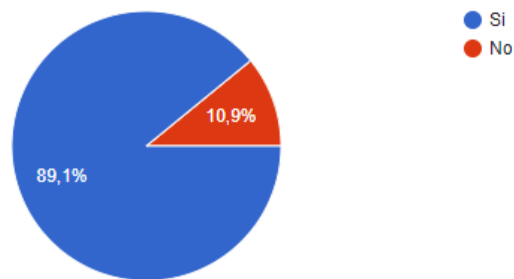
5.Cuál es la principal razón para utilizar bronceador



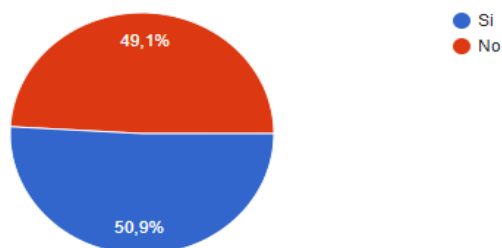
6. Anteriormente ha adquirido un bronceador a base de productos naturales



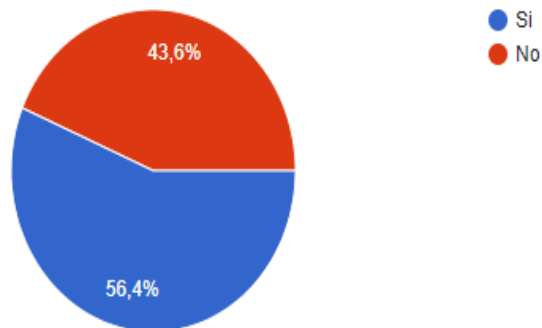
7. Le gustaría utilizar un bronceador fabricado con productos naturales



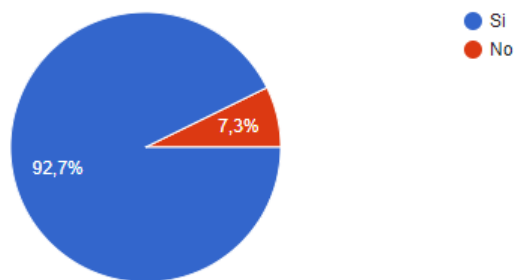
8. Conoce las ventajas de utilizar un producto a base de materias primas naturales



9. Conoce los beneficios de la guayusa como planta medicinal endémica de la Amazonía



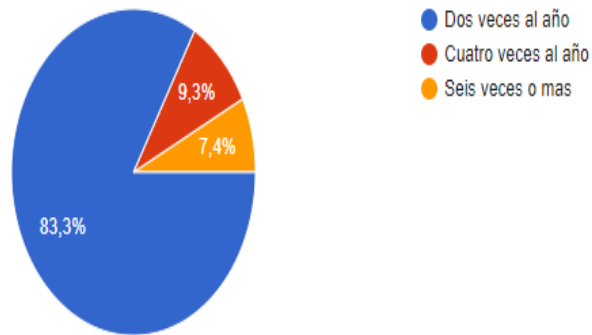
10. Compraría un bronceador fabricado a base de guayusa



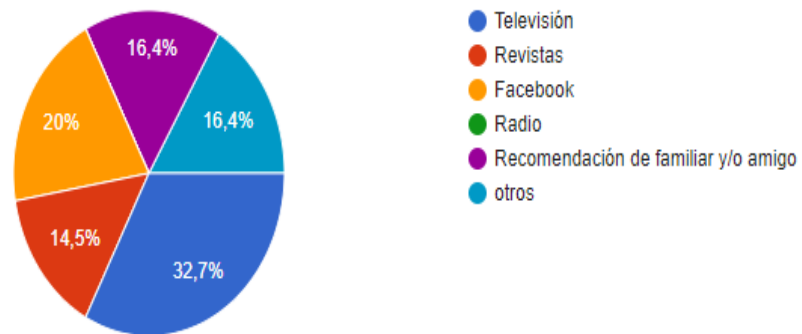
11. Donde adquiere regularmente el bronceador



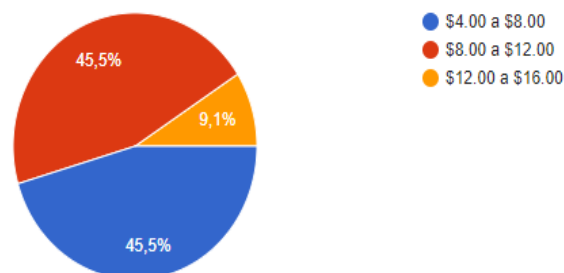
12. Con que frecuencia usted visita la playa



13. A través de qué medios recibe información y/o promociones sobre productos para su piel



14. Cuanto estaría dispuesto a pagar por un bronceador de guayusa en un envase de 100 ml



Anexo 4. Entrevista Experto N.3

Nombre del entrevistado: Scott Bottleberg – Albemarle Land Office (empresa importadora y exportadora de insumos para la industria cosmética)

Ubicación: 8484 Wilshire Blvd. Suite 450. Los Ángeles.

1. ¿Cómo contactan con los exportadores de otros países los distribuidores en los Estados Unidos?

La forma de contacto con los exportadores es a través de las ferias internacionales, exploración del mercado y referidos en las oficinas comerciales en las embajadas de cada país. Para productos naturales existe la feria Natural Expo West en la ciudad de Los Angeles en el mes de marzo de cada año.

2. ¿Cuál es el proceso que se debe cumplir para ingresar con un producto cosmético, específicamente bronceador al mercado de Estados Unidos?

El principal requisito es la aprobación de la Food and Drugs Administration (FDA), es el organismo que regula los permisos sanitarios de los productos de uso humano.

3. ¿Cómo está estructurado el canal de distribución hasta llegar al consumidor final?

El canal se divide en exportadores, distribuidores (compradores del producto a los exportadores) y puntos de venta (farmacias y supermercados).

4. ¿Cuáles son los márgenes de rentabilidad que esperan recibir cada uno de los componentes de la estructura del canal de distribución?

Depende de producto, pero el margen de rentabilidad en los Estados Unidos, se encuentra entre el 12% y 18%.

5. ¿Cuáles son las principales complicaciones logísticas y documental para ingresar un producto cosmético a los Estados Unidos?

Si el producto que requiere ingresar a los Estados Unidos tiene el permiso de la FDA, el resto de trámites se facilitan, especialmente en la Oficina de Aduanas. Con respecto a la logística, existe conexiones aéreas diarias entre las principales

ciudades de Estados Unidos (New York, Miami, Houston o Los Angeles) y las ciudades de la Latinoamérica.

6. ¿Existe un mercado potencial que demande un bronceador a base de guayusa en California?

Los productos naturales tienen una alta demanda, especialmente entre los consumidores menores de 45 años, por el tema ambiental. Un ejemplo de los productos cosméticos naturales, están las cremas corporales, champú, jabón y esencias.

7. ¿Cuáles serían los principales puntos de venta para el bronceador en el Estado de California?

Farmacias como Walgreens y CVS y los supermercados como WalMart, Costco o Target, en estos puntos de venta tienen un amplio espacio los productos naturales. Además existen tiendas especializadas en productos naturales como iHerb, Nature Republic y Urban Nature Store.

Anexo 5. Entrevista al Experto Nro. 2

Experto 2: Perfil María de los Ángeles Vaca – Bioquímica

1. ¿Cuál es la situación actual de las empresas sector?

Existe una tendencia al uso de este producto y esto ha incrementado el consumo debido a la alta radiación solar en Quito.

2. ¿Cuáles son sus principales competidores?

Los principales competidores son Banana Boat y Hawain Tropic, en los protectores solares existen más productos, como Bioderm, Nivea y otros diez competidores.

3. ¿En los últimos años ha existido ingreso de nuevos participantes en el sector?

No habido incremento en la línea de bronceadores, ya que el mercado está monopolizado por las marcas mencionadas, no existe un bronceador hecho en el país.

4. ¿Los proveedores de la industria prestan ayuda a las empresas a mejorar su producción?

Es complejo conseguir la materia prima, en el país no se fabrica la materia prima para los bronceadores, todo el producto es importado de Alemania, principalmente.

5. ¿Cree usted que exista aceptación del mercado meta en los Estados Unidos?

Si existe aceptación en el mercado extranjero, especialmente Estados Unidos, Canadá y Europa, porque la tendencia es hacia el producto natural y orgánico. La guayusa se ha posicionado con la presencia de la marca Runa. En el Ecuador existen productos naturales que son subutilizados, especialmente en el campo de la cosmética. En otros países existe alta utilización de este tipo de productos, como es el caso de Corea.

6. ¿Cuáles son los productos con mayor atractivo entre los consumidores?

Los principales productos que generan ganancia son donde no existe competencia, en la línea de cremas hay bastante competencia. En la línea de bronceadores no hay competencia, lo que beneficia en el tema de precio más alto, comparados con los importados

7. ¿Existe innovación en la generación de nuevos productos de la industria?

NO existe innovación en el país en los productos cosméticos.

8. ¿Qué beneficios tiene la guayusa para este tipo de productos?

La guayusa está reconocida por la Unión Europea como un agente de protección de la piel, adicionalmente los habitantes de la amazonia utilizaban este tipo de productos para repeler de los insectos. Tiene vitamina A y propiedades antioxidantes

9. ¿Cuál es el factor de protección de un protector?

El recomendado es un factor 15

10. ¿Cree usted que los productos para cuidado de la piel a base de productos naturales tienen mayor apreciación en el mercado extranjero?

Los productos a base de plantas naturales tienen mayor cotización en el mercado extranjero antes que en el país, porque están más avanzados, regresar a lo natural es lo mejor. El mercado nacional es más difícil de ingresar.

11. ¿Recomendación para el modelo de negocio?

Enfocarse en el marketing y publicidad, porque el mercado estadounidense es competitivo y con grandes marcas que dominan el mercado. Definir el canal de distribución para llegar mejor al consumidor final.

12. ¿Cuál es su motivación para utilizar plantas naturales?

Mi motivación fue conocer que el mercado extranjero utiliza mucho el producto natural y la innovación para utilizar productos endémicos del país. Además, se debe ayudar a las comunidades indígenas que producen estos productos naturales

Anexo 6. Tablas de contingencia

Tabla 23. *Tabla de contingencia 1*

Usted utiliza bronceador					
Género	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Femenino	17	7	10	8	38
Masculino	10	3	4	3	17
Total general	27	10	14	11	55

Tabla 24. *Tabla de contingencia 2*

Con que frecuencia adquiere bronceador					
Género	Anual	Otros	Semestral	Trimestral	Total general
Femenino	10	12	10	7	38
Masculino	5	4	5	3	17
Total general	15	16	15	10	55

Tabla 25. *Tabla de contingencia 3*

Usted utiliza bronceador					
Edad	A veces	Casi siempre	Nunca	Siempre	Total general
Entre 18 y 25 años	2	1	3	1	7
Entre 26 y 35 años	11	2	1		14
Entre 36 y 45 años	7	2	8	3	20
Entre 46 y 55 años	3	4	1		8
Mayor a 56 años	4	1	1		6
Total general	27	10	14	4	55

En base a la tabla correlacional anterior, la personas con mayor uso de bronceador se ubican en el rango de edad entre 36 y 45 años, seguido de las personas entre 26 y 35 años.

Tabla 26. *Tabla de contingencia 4*

Edad	\$12 - \$ 16	\$4 - \$8	\$8 - \$12	Total general
Entre 18 y 25 años	1	4	2	7
Entre 26 y 35 años	2	6	6	14
Entre 36 y 45 años		10	10	20
Entre 46 y 55 años		4	4	8
Mayor a 56 años	2	1	3	6
Total general	5	25	25	55

