



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA EMPRESAS  
DE DISTRIBUCIÓN DE PAÑALES DESECHABLES  
PARA NIÑOS DE 0 A 2 AÑOS DESARROLLADAS  
EN LAS ZONAS SUBURBANAS DEL NOROESTE DEL DISTRITO  
METROPOLITANO DE QUITO, CASO CALDERÓN, AÑO 2018**

**AUTORA: Ing. Patricia Nathalie Alcívar Cajas**

**DIRECTOR: Ing. Santiago Jácome, MSc.**

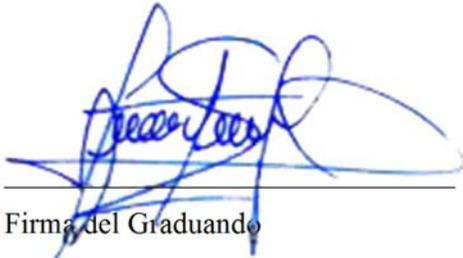
**2018**

**Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, PATRICIA NATHALIE ALCÍVAR CAJAS, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación; y, que ésta es original, auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Ing. Patricia Nathalie Alcívar Cajas

Yo, SANTIAGO JÁCOME, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, la señorita PATRICIA NATHALIE ALCÍVAR CAJAS, es la autora exclusiva de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.



Firma del Director

Ing. Santiago Jácome MSc.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de tesis a mis padres, Jorge Alcívar y Patricia Cajas, quienes me permitieron estudiar esta maestría y esperaban con ansias el día en que me vieran realizada como profesional de cuarto nivel.

Dedico el esfuerzo y el tiempo invertido en este trabajo de investigación a mi pequeña y hermosa familia, Marco Rodríguez y Milán Rodríguez, porque por ustedes, los dos hombres de mi vida, me inspiro y me supero todos los días.

*Nathalie*

## AGRADECIMIENTO

Doy mis más sinceros agradecimientos a todas las personas que contribuyeron con la realización y análisis de esta tesis, entre ellos el equipo de investigación y a mi tutor Ing. Santiago Jácome, quien fue mi guía y mi luz en este trabajo de tesis.

A mi esposo que ha sido mi apoyo incondicional, mi colega, mi mentor y compañero en esta y todas las etapas de mi vida. A mis padres y hermanos, que siempre me han brindado ayuda y me han impulsado a cumplir mis objetivos celebrando mis logros, y a mi hijo que es el motor de mi vida y por quien me levanto todos los días con alegría y gozo en el corazón.

Agradezco al cuerpo docente de la Universidad Internacional del Ecuador por hacer posible la realización de esta maestría y aportar experiencias y conocimientos a mi carrera. A mis profesores, quienes hicieron realidad con su dedicación y esfuerzo que pueda graduarme como profesional de cuarto nivel y me permitieron aprender cosas importantes para la aplicación no solo en la vida laboral sino también en la personal.

Agradezco a Dios, por la vida perfecta que me ha permitido llevar y por la oportunidad de poder despertar cada día con vida, salud y por haber permitido mi educación.

*Nathalie*

## ÍNDICE

### CAPÍTULO I

<b>1. MODELO PLAN DE NEGOCIOS .....</b>	<b>1</b>
1.1 DEFINICIONES DE PLAN DE NEGOCIOS .....	1
1.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS .....	2
1.2.1 La Descripción del Negocio .....	2
1.2.2 Plan Estratégico Integral .....	2
1.2.2.1 Análisis Situacional o del Entorno .....	3
1.2.2.2 Análisis FODA .....	4
1.2.2.3 Estudio de mercado .....	5
1.2.2.4 Investigación de mercado .....	5
1.2.2.5 Las 4 “P” de marketing.....	6
1.2.3 Estudio Técnico .....	9
1.2.3.1 Localización del negocio .....	9
1.2.3.2 Tamaño del proyecto .....	10
1.2.3.3 Ingeniería del Servicio.....	10
1.2.4 Estudio organizacional.....	10
1.2.4.1 Visión.....	10
1.2.4.2 Misión.....	11
1.2.5 Estudio financiero .....	11
1.2.5.1 El Valor Actual Neto (VAN).....	11
1.2.5.2 Método de cálculo .....	12
1.2.5.3 Determinación de la Tasa Mínima Aceptable “TMAR” .....	13
1.2.6 La Tasa Interna de Retorno (TIR).....	14
1.2.6.1 Cálculo.....	14
1.2.6.2 Método de ensayo y error .....	15
1.2.7 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) por el Método de Acumulación.....	15

1.2.8	Análisis Costo/ Beneficio (C/B) .....	15
1.3	MODELO CANVAS .....	16
1.3.1	Elementos o bloques del Método Canvas .....	17
1.3.2	Variación del Modelo Canvas para el Proyecto.....	18

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>ANÁLISIS DEL ENTORNO Y FODA .....</b>	<b>20</b>
2.1	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO .....	20
2.1.1	Factor Político.....	20
2.1.2	Factor Económico .....	21
2.1.2.1	Inflación.....	21
2.1.2.2	Balanza Comercial.....	22
2.1.2.3	Tasas de Interés Activa.....	24
2.1.2.4	Productor Interno Bruto (PIB).....	24
2.1.2.5	Riesgo País .....	26
2.1.3	Factor Social .....	28
2.1.3.1	Tasa de Empleo y Desempleo .....	28
2.1.3.2	Crecimiento Poblacional.....	29
2.1.3.3	Salario Unificado .....	29
2.1.4	Factor Legal .....	30
2.1.5	Factor Cultural .....	30
2.1.6	Factor Tecnológico .....	31
2.2	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO .....	31
2.2.1	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para un punto de venta de pañales .....	32
2.2.1.1	Amenaza de entrada Nuevos Competidores.....	32
2.2.1.2	Amenaza de Productos Sustitutos.....	33
2.2.1.3	El Poder de Negociación de los Proveedores .....	34
2.2.1.4	El Poder de Negociación de los Consumidores.....	34
2.2.1.5	Rivalidad entre Competidores Actuales .....	35
2.2.2	Síntesis de la Intensidad Competitiva.....	36

2.3	ANÁLISIS FODA .....	36
2.3.1	Fortalezas .....	37
2.3.2	Oportunidades .....	38
2.3.3	Debilidades .....	38
2.3.4	Amenazas.....	38

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>39</b>
3.1	CONCEPTO .....	39
3.2	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	39
3.2.1	Segmentación cuantitativa del mercado Objetivo .....	40
3.2.2	Segmentación por Sexo y Edad .....	41
3.2.3	Segmentación Nivel Socio Económico.....	42
3.3	IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA .....	43
3.3.1	Universo o población .....	43
3.3.2	Tamaño de la Muestra.....	43
3.3.3	Cálculo de las Variables P y Q .....	44
3.3.4	Instrumento de la encuesta.....	45
3.4	TABULACIÓN Y ANÁLISIS RESULTADOS .....	45
3.5	DEMANDA.....	56
3.5.1	Demanda actual.....	56
3.6	OFERTA.....	58
3.6.1	Oferta Actual.....	58
3.7	DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA POR NÚMERO DE CLIENTES .....	60

### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>PROPUESTA MODELO DE NEGOCIOS CANVAS .....</b>	<b>61</b>
4.1	PILARES DEL MODELO CANVAS.....	61
4.2	PROPUESTA DE VALOR .....	61

4.2.1	Antecedentes.....	61
4.2.2	Modelo Negocio Tradicional del Ecuador.....	63
4.2.3	Propuesta de Ventaja competitiva.....	63
4.3	EL MERCADO DE LOS PAÑALES EN EL ECUADOR.....	64
4.3.1	Características.....	64
4.3.2	Principales Marcas y tamaño del mercado .....	66
4.3.3	Principales Fábricas .....	67
4.3.3.1	Zaimella del Ecuador.....	67
4.3.3.2	Fábrica Kimberly Clark.....	68
4.3.3.3	Fábrica Otelo y Fabell .....	68
4.4	PRESENTACIONES Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	70
4.4.1	Tamaño Pequeño (P).....	70
4.4.2	Tamaño Mediano (M).....	71
4.4.3	Tamaño Grande (G).....	71
4.4.4	Tamaño X Grande (XG).....	72
4.4.5	Tamaño XX Grande (XXG) .....	73
4.4.6	Precio Promedio de los Pañales.....	73
4.5	PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVE.....	74
4.6	RECURSOS: MUEBLES, EQUIPOS, PERSONAL .....	75
4.7	RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES.....	80
4.7.1	Relación con los clientes.....	80
4.7.2	Relación con los proveedores .....	82
4.8	ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA EN CALDERÓN.....	85
4.8.1	La Empresa .....	85
4.8.2	Misión.....	85
4.8.3	Visión.....	86
4.8.4	Valores Corporativos .....	86
4.8.5	Cultura Organizacional.....	87
4.8.6	Políticas.....	88
4.8.7	Objetivos de la empresa.....	90
4.9	PLAN DE MARKETING .....	91

4.9.1	Producto .....	91
4.9.2	Precio .....	94
4.10	PLAZA Y DISTRIBUCIÓN .....	96
4.10.1	Plaza.....	96
4.10.2	Canal de Distribución .....	96
4.11	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN .....	97
4.11.1	Publicidad .....	97
4.11.1.1	Comunicación en los Medios .....	97
4.11.2	Comunicación fuera de medios.....	98
4.11.3	Marketing relacional.....	98
4.11.4	Tácticas de publicidad y comunicación .....	98
4.12	TAMAÑO DEL PROYECTO.....	99
4.13	EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.....	100
4.13.1	Monto de la inversión .....	100
4.13.2	Destino de la inversión .....	101
4.13.3	Depreciación y Amortización de Activos.....	101
4.13.4	Ingresos.....	102
4.13.5	Costos.....	103
4.13.5.1	Costos Fijos .....	103
4.13.5.2	Costos Variables .....	104
4.13.5.3	Costos Totales.....	105
4.13.6	Punto de Equilibrio .....	105
4.13.7	Proyección del Balance de Resultados .....	106
4.13.8	Flujo de Caja.....	107
4.14	ANÁLISIS ECONÓMICO .....	108
4.14.1	Valor Actual Neto (VAN).....	108
4.14.2	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	109
4.14.3	Período Recuperación de la Inversión (PRI) .....	109
4.14.4	Beneficio/Costo .....	109
4.14.5	Rentabilidad de la Acciones para los Inversionistas.....	110

**CAPÍTULO V**

<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>112</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	112
5.2 RECOMENDACIONES .....	114
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>120</b>
Anexo 1. Modelo de Encuesta .....	121
Anexo 2. Estudio de Mercado.....	124

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estudio de Mercado .....	5
Figura 2. Las 4 “P” del Marketing .....	7
Figura 3. Modelo Canvas .....	16
Figura 4. Variación Modelo Canvas .....	18
Figura 5. Modelo Inspirado en Canvas con 10 Pasos .....	19
Figura 6. Aspectos que deben ser considerados para el Modelo de Negocios.....	19
Figura 7. Inflación Anual .....	22
Figura 8. Tasa Interés Activa .....	24
Figura 9. PIB.....	26
Figura 10. Riesgo País .....	27
Figura 11. Tasa Desempleo y Subempleo.....	28
Figura 12. Matriz FODA.....	37
Figura 13. Pregunta No. 1 .....	45
Figura 14. Pregunta No. 2 .....	46
Figura 15. Pregunta No. 3 .....	47
Figura 16. Pregunta No. 4 .....	48
Figura 17. Pregunta No. 5 .....	49
Figura 18. Pregunta No. 6 .....	50
Figura 19. Pregunta No. 7 .....	51
Figura 20. Pregunta No. 8 .....	52
Figura 21. Pregunta No. 9 .....	53
Figura 22. Pregunta No. 10 .....	54
Figura 23. Pregunta No. 11 .....	55
Figura 24. Proyección Demanda .....	57
Figura 25. Proyección de la Oferta .....	59
Figura 26. Principal proveedor chino:OEM & ODM .....	83
Figura 27. Certificados de Calidad y Tecnología .....	83
Figura 28. Proceso de Fabricación.....	84
Figura 29. Segundo Proveedor.....	84
Figura 30. Tercer Proveedor .....	85

Figura 31. Quality First Producto Estrella .....	92
Figura 32. Calidad y Tecnología del Pañal .....	92
Figura 33. Logotipo.....	93
Figura 34. Precio de venta.....	94
Figura 35. Localización.....	96
Figura 36. Diseño del Canal.....	97
Figura 37. Destino de la Inversión .....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Inflación Histórica en el Ecuador .....	21
Tabla 2. Balanza Comercial Ecuador (2016-2018) .....	23
Tabla 3. Tasa Activa .....	24
Tabla 4. Producto Interno Bruto (PIB) .....	25
Tabla 5. Riesgo País .....	27
Tabla 6. Empleo – Subempleo.....	28
Tabla 7. Salario Unificado.....	29
Tabla 8. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores .....	33
Tabla 9. Amenaza de Productos Sustitutos .....	33
Tabla 10. Poder de Negociación de los Proveedores.....	34
Tabla 11. El Poder de Negociación de los Consumidores.....	34
Tabla 12. Rivalidad entre Competidores .....	35
Tabla 13. Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas .....	35
Tabla 14. Resumen de las Fuerzas de Porter .....	36
Tabla 15. Puntuación Matriz de Porter.....	36
Tabla 16. Fortalezas para la empresa.....	37
Tabla 17. Oportunidades para la empresa .....	38
Tabla 18. Debilidades para la empresa.....	38
Tabla 19. Amenazas para la empresa .....	38
Tabla 20. Población Parroquia Calderón- Carapungo .....	41
Tabla 21. Segmentación por sexo y edad .....	42
Tabla 22. Nivel Socio económico.....	42
Tabla 23. Población niños de 0 a 2 años.....	44
Tabla 24. Pregunta No. 1 .....	45
Tabla 25. Pregunta No. 2 .....	46
Tabla 26. Pregunta No. 3 .....	46
Tabla 27. Pregunta No. 4 .....	48
Tabla 28. Pregunta No. 5 .....	49
Tabla 29. Pregunta No. 6 .....	50
Tabla 30. Pregunta No. 7 .....	51

Tabla 31. Pregunta No. 8 .....	52
Tabla 32. Pregunta No. 9 .....	53
Tabla 33. Pregunta No. 10 .....	54
Tabla 34. Pregunta No. 11 .....	55
Tabla 35. Demanda Actual .....	56
Tabla 36. Datos Proyección de la Demanda .....	56
Tabla 37. Proyección Demanda .....	57
Tabla 38. Oferta Actual .....	58
Tabla 39. Datos Proyección de la Oferta .....	58
Tabla 40. Proyección de la Oferta .....	59
Tabla 41. Demanda Potencial Insatisfecha .....	60
Tabla 42. Pañales Pequeños y sus Precios de los líderes de Mercado .....	70
Tabla 43. Pañales Medianos y sus Precios de los líderes de Mercado .....	71
Tabla 44. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado .....	72
Tabla 45. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado .....	72
Tabla 46. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado .....	73
Tabla 47. Precio de venta promedio pañales .....	74
Tabla 48. Muebles y Equipos de Oficina .....	75
Tabla 49. Equipos de cómputo, software y electrónico .....	75
Tabla 50. Mobiliario local comercial y bodega .....	76
Tabla 51. Gastos de Constitución /Pre operativos .....	76
Tabla 52. Sueldo Empleados .....	77
Tabla 53. Gastos .....	78
Tabla 54. Contenido y costo FOB por Contenedor de 20 pies .....	78
Tabla 55. La importación de pañales se calcula en base al valor de un contenedor de 20 pies .....	79
Tabla 56. Proyección Costo de Importaciones .....	79
Tabla 57. Consolidado el Capital de Trabajo .....	80
Tabla 58. Especificación de producto .....	93
Tabla 59. Número de pañales por tamaño en un contenedor de 20 y 40 pies .....	93
Tabla 60. Establecimientos de los Precios en base a los costos Importación .....	95
Tabla 61. Diferencia de Precios nuestros con la Competencia a Precios Promedios ....	95

Tabla 62. Número de pañales y costo FOB para un Contenedor de 20 pies .....	99
Tabla 63. Número de Contenedores a importarse .....	100
Tabla 64. Plan de Inversiones.....	100
Tabla 65. Depreciación y Amortización Activos fijos .....	102
Tabla 66. Precio de venta al por mayor .....	102
Tabla 67. Ingresos por la venta de un contenedor de 20 pies .....	103
Tabla 68. Número de contenedores a Importar y sus ingresos por Ventas.....	103
Tabla 69. Costos Fijos .....	104
Tabla 70. Costos Variables.....	104
Tabla 71. Costos Totales .....	105
Tabla 72. Punto de Equilibrio y su proyección .....	105
Tabla 73. Proyección Balance de Resultados .....	106
Tabla 74. Flujo de Caja Proyectado.....	107
Tabla 75. Tasa Mínima Aceptable Rendimiento (TMAR).....	108
Tabla 76. Cálculo del Valor Actual Neto .....	108
Tabla 77. Cálculo Tasa Interna de Retorno (TIR).....	109
Tabla 78. Cálculo Período Recuperación de la Inversión .....	109
Tabla 79. Cálculo Beneficio/Costo.....	110
Tabla 80. Cálculo Rentabilidad de las acciones .....	110
Tabla 81. Rentabilidad por número de acciones y por años.....	111

## SÍNTESIS

La presente tesis expone el diseño de un modelo de negocio para empresas de distribución de pañales desechables para niños de 0 a 2 años, desarrolladas en las zonas suburbanas del noroeste del Distrito Metropolitano de Quito, Caso Calderón, 2018.

La Carencia de guías prácticas para empresarios que consideren concentrar sus esfuerzos y dinero en ideas de negocios de distribución fueron motivación para la propuesta de este modelo de negocio desarrollado bajo el modelo CANVAS, mismo que es fácil de adaptar, mejora el margen de rentabilidad al corto plazo y es más eficiente en los costos.

Siguiendo las teorías de la modalidad de negocios modernos en las que las empresas comercializadoras no deben llenarse de activos por el contrario deben trabajar con el capital que sus socios, alianzas estratégicas, proveedores, incluso clientes les ofrecen para obtener resultados mucho más rentables a menores costos y sin mayores esfuerzos. Este modelo de negocios pretende actuar como franquiciador una vez establecida la distribuidora en el sector de estudio.

Es así que este modelo persigue un mercado objetivo que es la respuesta a la primera pregunta de este estudio, pues a quien debo atender es a un segmento del mercado que está marginado y poco acondicionado a las buenas prácticas de negociación.

La tesis se compone de cinco capítulos que enmarcan factores importantes para el desarrollo del objeto de estudio y probar su viabilidad y factibilidad.

En el primer capítulo de esta tesis, se expone el modelo de plan de negocios con todo lo que abarca teóricamente el estudio.

En el segundo capítulo se analiza el macroentorno y sus variables así como el microentorno ponderando las variables del análisis PEST y FODA para focalizar las

oportunidades y debilidades de la empresa que se pretende crear para distribuir pañales desechables.

En el tercer capítulo fue necesaria la realización de un tipo de estudio de investigación descriptiva, que determine las variables cualitativas y cuantitativas que caracterizan este tipo de negocio. Para el estudio de mercado se realizaron 365 encuestas efectivas para llegar al mercado objetivo, mismas que se tabularon para obtener frecuencias de consumo, demanda potencial, puntos de venta y adquisición, preferencias de consumo, precios entre otras variables de análisis.

En el cuarto capítulo se expone el modelo CANVAS, estructurado en 10 pilares fundamentales con el que se implementará la distribución de pañales desechables, donde se da a conocer en detalle cuáles serán las estrategias de la empresa para impulsar el modelo de negocio.

Finalmente el quinto capítulo expone conclusiones y recomendaciones a tomar en cuenta para el análisis, diseño, desarrollo e implementación de este modelo de negocio.

## **ABSTRACT**

This thesis exposes a design of business model for diaper's distribution companies for children from 0 to 2 years old, developed in the suburban areas of the northwest of the Metropolitan District of Quito, Case Calderon, 2018.

The lack of practical guides for entrepreneurs, who consider concentrating their efforts and money on ideas of distribution businesses, were motivations for this proposal business model which is developed under the CANVAS model, that shows the easiest ways to adapt the company to the environment, improves the margin of profitability at the short term and it saves money because it's cost efficient.

The following theories of modern business in which marketers don't have as many assets as they should, has to be with being efficient and work with the partner's capital applying strategic alliances, suppliers, even customers offer them to obtain much more profitable results at lower costs and without major efforts. This business model intends to act as a franchisor once the distributor is established in the target segment.

Thus, this model pursues a target market that is the answer to the first question of this study, because it must attend to a segment of the market that is marginalized and poorly conditioned to good trading practices.

This thesis consists of five chapters that frame the most important factors for the development of the object of study and prove its feasibility and viability.

In the first chapter of this thesis, the business plan model is exposed with everything theoretically encompassed by the study.

In the second chapter, the macro environment and its variables are analyzed, as well as the micro environment, weighting the PEST and SWOT analysis variables to focus on

the opportunities and weaknesses of the company that is to be created to distribute disposable diapers.

In the third chapter, it was necessary to carry out a type of descriptive research study, which determines the qualitative and quantitative variables that characterize this type of business. For the objective market, 365 effective surveys were conducted to reach the target market, which were tabulated to obtain consumption frequencies, potential demand, points of sale and acquisition, consumption preferences, prices among other analysis variables.

In the fourth chapter the CANVAS model is exposed, structured in 10 fundamental pillars with which the diaper's distribution will be implemented, where the company's strategies to promote the business model will be made known in detail.

Finally, the fifth chapter presents conclusions and recommendations to be taken for the analysis, design, development and implementation of this business model.

## CAPÍTULO I

### **1. MODELO PLAN DE NEGOCIOS**

#### **1.1 DEFINICIONES DE PLAN DE NEGOCIOS**

Para Freeman & Stoner, la definición de Plan de Negocios es: “Un documento formal que contiene la definición del objetivo, la descripción de los bienes o servicios de la empresa, un análisis de mercados, las proyecciones financieras y la descripción de las estrategias administrativas para alcanzar las metas” (Freeman, 2006)

Elaborar un Plan de Negocios es fundamental para el éxito de cualquier negocio. Lo más importante es, definir la situación general de la empresa o, cómo desea orientarse o reinventarse y cómo tiene previsto alcanzar sus objetivos comerciales. Un Plan de Negocios bien preparado se convierte en un valioso instrumento de gestión que permite entre otras cosas:

- **Determinar la viabilidad de una idea en el mercado:** Al formular un plan de negocios, la empresa se ve obligada a analizar todos los factores importantes como son: la demanda potencial de sus productos o servicios, que tipo de competencia existe en el mercado, si su producto se diferencia realmente de la competencia, los recursos necesarios, el tipo de competencias que deberán tener sus empleados, los costos iniciales, las estrategias de comercialización, etc.
- **Tener acceso a financiación y servicios adicionales:** Los futuros inversionistas, instituciones financieras precisan planes de negocios bien formulados y ante todo realistas.
- **Establecer directrices estratégicas:** El Plan de Negocios es un documento de referencia que servirá a los directivos y miembros de una organización, una base objetiva para determinar si la empresa tiene posibilidades de alcanzar sus propósitos, en base a los recursos disponibles y en los tiempos establecidos.

- **Disponer de una base de comparación:** Finalmente, servirá para evaluar toda decisión y resultado comercial en el futuro.

## **1.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

De acuerdo con Grahan Friend y Stefan Zehele (2008), un Plan de Negocios puede dividirse o constar de las siguientes partes:

- 1.- La Descripción del Negocio.
- 2.- El Plan Estratégico de Marketing.
- 3.- Estudio Técnico.
- 4.- Estudio Organizacional.
- 5.- El Plan Financiero.

### **1.2.1 La Descripción del Negocio**

También se lo conoce con el nombre de “Resumen Ejecutivo”, cuya esencia es ser una breve explicación de lo que es el negocio y sus ventajas competitivas. Deberá además contestar las siguientes preguntas (Flor, 2006):

- ¿En cuál mercado en general, se encontraría incluido el negocio?
- ¿Cuál es el producto o servicio que brindará su negocio?
- ¿En qué rango de precios va a competir?
- ¿Cuál es el volumen de ingresos que espera generar el negocio?
- ¿Cuáles son las necesidades del cliente que el negocio pretende satisfacer?
- ¿Qué hace éste negocio diferente de la competencia?

### **1.2.2 Plan Estratégico Integral**

Se debe considerar en primer lugar los planes como medios para alcanzar las metas, en este caso las de mercado (Stanton, 2003)

Del libro de Joaquín Rodríguez Valencia “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa” (2001) se ha tomado las definiciones de los siguientes autores:

Steiner, la define como: “El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos” (Steiner, 1998).

Aguirre la define como: “El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implementación de los planes estratégicos, tácticos y operativos” (Aguirre, 2014).

Rodríguez Joaquín: “Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2001).

De las definiciones anteriores, se deduce que es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transacción ordenada hacia el futuro. Además es integradora, porque ella reúne la totalidad de funciones operacionales (producción, comercialización, administración, etc.) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

También la Planificación Estratégica, es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

#### **1.2.2.1 Análisis Situacional o del Entorno**

Se analiza con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de la empresa (Ortega, 2008, pág. 35).

Como beneficios del análisis del entorno o del ambiente se tiene:

- Identifica plenamente cuáles son las fuerzas del medio ambiente que a nivel macro influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso del sector.
- Analiza el grado y naturaleza de la influencia.
- Hace pronósticos sobre las posibles implicaciones en el desarrollo de la empresa.

Por lo que, el entorno de una organización está formado por todos los elementos externos a ésta que pueden afectar e influir sobre ella y que, a su vez, son o pueden ser influenciados por dicha organización.

### **1.2.2.2 Análisis FODA**

El análisis FODA, “es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales” (Rodríguez, 2001, pág. 156).

“Los factores externos de una organización presentan oportunidades y, las amenazas, desde una perspectiva acertada crea un atractivo, mientras que los internos fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado” (Ortega, 2008, pág. 44).

Fortalezas: Son aquellas características propias de las empresas que, favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades: Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que, podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

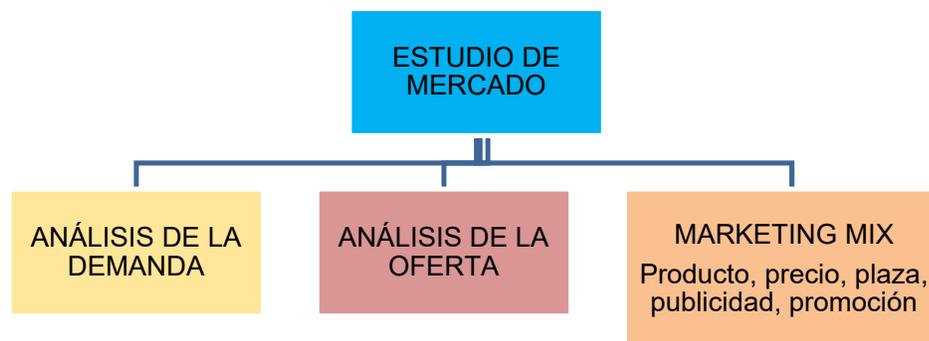
Debilidades: Son aquellas características propias de las empresas que constituyen obstáculos internos al logro de objetivos organizacionales.

Amenazas: Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que, podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

### 1.2.2.3 Estudio de mercado

Es importante realizar un estudio de mercado ya que proporcionará información apropiada e imparcial sobre la situación real del mercado.

Para el óptimo desarrollo del mismo, se tiene que analizar cada uno de los componentes del mercado, esto implica un análisis de la demanda, oferta y lo que se conoce como marketing mix (producto, precio, plaza y promoción, además de los canales de comercialización) (Lara, 2013, pág. 30).



**Figura 1. Estudio de Mercado**

### 1.2.2.4 Investigación de mercado

#### **Demanda**

“La demanda es el conjunto de determinados productos demandados, solicitados o requeridos por un segmento de mercado en un período o lugar” (Moyano, 2015, pág. 71)

#### **Tipos de proyección de la demanda**

Los modelos más comunes para proyectar la demanda son:

**Series de Tiempo.** Utiliza las ventas del pasado para proyectar las ventas del futuro. Este método puede utilizarse para productos maduros en el mercado, de uso

básico, donde la marca está bien establecida y las actividades de la competencia no sean muy agresivas.

### **Modelos de regresión**

Este método se utiliza cuando el consumo de los productos está altamente relacionado a otras variables tanto internas como externas. Por ejemplo, el clima, la actividad comercial propia generada, ya sea por incrementos de precio o promociones; la actividad de la competencia, como nuevos lanzamientos, publicidad, precio: cambios al ambiente físico, legal, comercial, etc.

### **Oferta**

“Es el conjunto de determinados productos ofertados por los fabricantes y/o comercializadores para un segmento de mercado en un período y lugar determinado” (Moyano, 2015, pág. 71)

### **Demanda insatisfecha**

“La demanda insatisfecha es aquella que se genera cuando la demanda es mayor que la oferta, produciendo así una diferencia, a esta diferencia por satisfacer se le denomina demanda insatisfecha” (Moyano, 2015, pág. 71).

#### **1.2.2.5 Las 4 “P” de marketing**

Es necesario realizar un plan de marketing mix, porque permitirá satisfacer de mejor manera las necesidades del cliente. Para poder realizar el plan de marketing mix, consta de las 4 P que son: Producto, Precio, Promoción y Plaza.



**Figura 2. Las 4 “P” del Marketing**

### Producto

“Puede definirse al producto como cualquier bien que proporciona una satisfacción deseable por los consumidores” (Martínez, 2007, pág. 47)

Cabe señalar que, para que un producto sea deseable deberá ser útil, siendo esta su esencia y puede distinguirse dos clases de utilidades: la primera o esencial por un lado y las utilidades inducidas. Lo que es cierto es que, los consumidores eligen y compran los productos por algo más que su mera utilidad primaria. Por ejemplo, en la compra de un automóvil, la utilidad primaria radicaría en ser una máquina o móvil que sirve para desplazarse una persona de un lugar a otro. Pero la realidad es que, esta utilidad primaria no es el único motivo para su compra y, dependiendo de los recursos, las personas adquieren vehículos que superan este concepto, tomando importancia otros factores como el estatus social que representan determinadas marcas y modelos, como también puede inclinar su compra aspectos como: calidad, seguridad, servicio post venta, garantía, etc. Por lo que, son los atributos que tiene un producto los que inclinan la decisión de compra.

### Precio

“Precio es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes y servicios” (Palao & Gómez, 2009, pág. 82).

En esta definición se considera al dinero como una mercancía, es decir, un bien que participa en las transacciones, sin ignorar o dejar de lado la posibilidad de un trueque, pero que en la práctica no se da. Por otra parte, el precio se percibe por parte del cliente como un indicador de calidad, mientras más alto es el precio, se asocia un una alta calidad y, un bajo precio con una baja calidad del producto o servicio.

### Plaza

“Plaza es la variable de mercadotecnia que se encarga de lograr que los productos o servicios de la empresa estén disponibles para los consumidores” (Palao & Gómez, 2009, pág. 92).

Sin embargo, debido a que no todas las empresas pueden contar con el personal y tiendas, locales en todos los sectores que tienen clientes, además del costo que esto implica, se recurre a una serie de intermediarios, que a la vez son clientes de la empresa. Esta red de miembros o eslabones que participan con la empresa para distribuir los productos en los mercados se les denomina canales de comercialización. Los canales de comercialización, son de diferentes composiciones, niveles y participantes, esto dependerá del tipo de producto que se vende y de las empresas involucradas. La cadena más corta, es aquella en que los consumidores o clientes compran directamente al productor. Mientras las cadenas más largas pueden constar de varios intermediarios (eslabones en la cadena), que según algunos autores puede llegar incluso a siete eslabones.

### Promoción

“La promoción se trata de la creación, aplicación y diseminación de materiales y técnicas que complementan la publicidad y la venta personal” (Cruz, 2008, pág. 90). La promoción hace uso del correo electrónico, redes sociales, internet, catálogos, anuncios en la radio y prensa, exposiciones, catálogos, hojas volantes, etc. Su propósito es incrementar las ventas, a través de la motivación por parte de los clientes en base a una variedad de ofertas, descuentos, promociones y hacer que en definitiva el público se incline por determinada marca de producto o de servicio.

## Publicidad

La *American Marketing Association* define la publicidad como “cualquier forma pagada de presentación o promoción no personal, a favor de un patrocinador determinado”.

Al respecto, Philip Kotler afirma que, es una actividad por medio de la cual la firma transmite comunicaciones persuasivas a los compradores. En términos generales, se puede decir que, publicidad es la comunicación pagada cuyo propósito final es producir al comprador una actitud adecuada para la elección y compra de un producto o servicio.

### **1.2.3 Estudio Técnico**

“El objetivo fundamental de integrar la parte técnica en un estudio de viabilidad, es diseñar la labor de producción lo mejor posible para que, utilizando los recursos disponibles, se obtenga el producto o servicio” (Ocampo, 2006, pág. 143).

Tomando en consideración qué se debe realizar con los costos mínimos, con la mejor calidad y en el menor tiempo posible, optimizando así, tanto los recursos técnicos, humanos y materiales.

#### **1.2.3.1 Localización del negocio**

La mejor localización para las diversas instalaciones de un proyecto depende del tipo de giro del negocio con que se relaciona. Por lo general si el giro principal del proyecto se relaciona con proceso de manufactura, su localización se orienta a minimizar los costos de transporte localizándose justamente en la cercanía de sus proveedores. En cambio, sí un proyecto está orientado la prestación de servicios, su ubicación estará en las cercanías de sus potenciales clientes.

### **1.2.3.2 Tamaño del proyecto**

El tamaño de un proyecto se puede definir como “la capacidad de producción de un bien o servicio en un período de producción, en una jornada de trabajo normal o en un tiempo determinado que puede ser un mes o un año” (Lara B. , 2013, pág. 112).

### **1.2.3.3 Ingeniería del Servicio**

En la ingeniería del servicio se identifica los procesos y actividades que tiene que efectuarse para brindar un servicio.

## **1.2.4 Estudio organizacional**

La organización de un proyecto debe estar formada por los elementos indispensables para el buen funcionamiento del mismo, esto implica que debe tener una organización operativamente efectiva y eficaz, que permita el proceso productivo y de comercialización en forma que se cumplan con los objetivos de producción y mercado para los que fue diseñado el proyecto (Lara, 2013, pág. 142).

Para un Plan de Negocios el estudio organizacional debe contemplar establecer:

- Misión.
- Visión.
- Organigrama estructural.
- Manual General defunciones.

### **1.2.4.1 Visión**

Para Samuel Certo (2006), “Es aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos muy específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad”.

Para Carlos Hernández (2011, pág. 31), la define así “Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen en la organización a futuro”.

Concluyendo, la visión, es lo que la empresa desea llegar a ser en el futuro.

#### **1.2.4.2 Misión**

La declaración de la misión define el propósito principal de la empresa, o idea de negocio, o sea, por qué existe. “La misión de la empresa trata de resumir la razón de existir de la misma, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe ejercer una empresa su actividad o actividades” (Muñiz, 2010, pág. 26).

#### **1.2.5 Estudio financiero**

El estudio financiero tiene como objetivo establecer el monto de recursos económicos necesarios para poner en marcha el proyecto, el costo total de la operación, los diferentes gastos operacionales y una serie de indicadores financieros que servirán como base para determinar la viabilidad y ejecución del proyecto (Lara B. , 2013, pág. 161).

En el estudio financiero se determina los costos fijos, variables, totales en relación a un volumen de producción o prestación de servicios, determinando si existe utilidad o no para el proyecto. También a través del Flujo de Caja, obtener en base al cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período Recuperación de la Inversión (PRI); Costo/ Beneficio (C/B) si es rentable o no el proyecto.

##### **1.2.5.1 El Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN “es el valor monetario que resulta de la diferencia entre el valor actual de todos los ingresos y el valor actual de todos los egresos calculados en el flujo financiero neto, teniendo en cuenta la tasa de interés de oportunidad” (Puentes, 2012, pág. 134).

“El método de selección de proyectos más consistente, con la meta de la maximización de la inversión por parte de los accionistas y/o propietario, es el enfoque del valor actual neto (VAN)” (Gallagher, 2001).

El Valor Actual Neto (VAN) de un proyecto de presupuesto de capital, es el cambio estimado en el valor de la empresa que se presentaría si se aceptara el proyecto. El cambio en el valor de una empresa puede asumir posiciones tales como:

- Positivo.
- Negativo.
- Cero.

Si un proyecto tiene un  $VAN = 0$ , significa que el valor general del proyecto es neutral, da igual o no hacer el proyecto. Debido a que el proyecto generará una tasa de utilidad igual al que generaría el valor de la inversión, invirtiéndola en el sistema financiero.

Un VAN POSITIVO, significará que se incrementará el valor de la inversión de manera superior a lo que podría obtenerse a través del sistema financiero, es decir, superior a la tasa activa referencial del Banco Central. Lo que traería réditos significativos a los inversionistas y/o propietario del negocio y valdría la pena implantar el proyecto.

Si tiene un VAN NEGATIVO, significa en la práctica que el proyecto traería pérdidas para los inversionistas y/o propietario, por lo que, se deberá desestimar el mismo.

#### **1.2.5.2 Método de cálculo**

Para poder calcular el VAN, de un proyecto propuesto, se suma el valor presente del flujo de caja neto y luego se resta el monto de la inversión inicial. El resultado es una cifra en dólares que representa el cambio porcentual de utilidad que representará el proyecto.

Fórmula para el VAN, versión algebraica.

Donde:

$$\text{VAN} = \text{FE}_1 / (1 + K)^1 + \text{FE}_2 / (1 + K)^2 + (\text{FE})_n / (1 + K)^n - \text{Inversión Inicial}$$

Fuente: (Gallagher, 2001)

Dónde:

FE = Flujo de Caja Neto, en el período indicado

K = Tasa de Descuento, Tasa de Retorno requerida por el Proyecto (TMAR)

n = Vida del Proyecto.

### 1.2.5.3 Determinación de la Tasa Mínima Aceptable “TMAR”

Para poder evaluar la viabilidad que tiene una idea, las personas tienen en mente una tasa mínima de ganancia sobre la inversión que realiza. Para algunas se llama Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) (Salazar, 2005)

#### **Concepto: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR)**

“Es aquella tasa que debe retornar la inversión, esto implica que, las tasas de rendimiento menores a las pre establecidas para el retorno de dicha inversión no deberían ser tomadas en cuenta” (Lara B. , 2013, pág. 245).

Para Sapag, Nassir; Sapag, Reinaldo; Sapag, José (2008), en su libro “Preparación y Evaluación de Proyectos”, indica que el TMAR, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión.

En otras palabras el Van, mide la ganancia económica que genera el proyecto en unidades monetarias a valor presente menos la inversión inicial. En pocas palabras representa una medida de la rentabilidad mínima que se debe exigir al proyecto y como regla es que la TIR sea mayor al TMAR.

Donde:

$$\text{TMAR} = r + R + (1+r+R) * IF$$

### 1.2.6 La Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La TIR, es la tasa que convierte el VAN en cero, esto significa que la totalidad de flujos positivos actualizados son exactamente igual a la totalidad de los flujos negativos actualizados” (Lara B. , 2013, pág. 251).

La tasa interna de retorno - TIR -, es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo, dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad, cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la tasa de descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar, pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido (Vaquiro, 2017).

#### 1.2.6.1 Cálculo

Tomando como referencia los proyectos A y B trabajados en el Valor Presente Neto, se reorganizan los datos y se trabaja con la siguiente ecuación:

$$VPN = 0 = \left( \frac{FE_1}{(1+K)^1} \right) + \left( \frac{FE_2}{(1+K)^2} \right) \dots + \left( \frac{FE_N}{(1+K)^N} \right) - Inversion$$

FE: Flujos Netos de efectivo; k=valores porcentuales

### 1.2.6.2 Método de ensayo y error

Se calculó el valor presente de los flujos de efectivo incrementales para un proyecto, utilizando la tasa de retorno requerida por los accionistas y/o propietarios como la tasa de descuento y el resultado del proyecto, entonces el VAN, del proyecto será igual a cero. Cuando el VAN es igual a cero (o el valor positivo más cercano a cero), entonces el VAN corresponde a la tasa de retorno proyectada.

Para poder calcular el TIR se utilizará la fórmula establecida por Gallagher, en su libro Administración Financiera Teórica y Práctica, que dice:

$$VAN = 0 = FE_1 / (1 + K)^1 + FE_2 / (1 + K)^2 + \dots + FE_n / (1 + K)^n - Inversión Inicial$$

Para calcular el TIR de un proyecto utilizando esta ecuación, se colocarán los flujos de efectivo, los valores n y la cifra de la inversión inicial. Luego se escogen diferentes valores para (k), lo que hace que la parte izquierda de la ecuación, el VAN sea igual a cero.

#### REGLA DEL TIR

**TIR > TMAR (tasa descuento) = El proyecto es rentable**

**TIR < TMAR (tasa descuento) = El proyecto no es rentable**

### 1.2.7 Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) por el Método de Acumulación

Se debe calcular los flujos positivos de efectivo de un proyecto a valor presente, uno por uno hasta que se iguale al monto de la inversión inicial del proyecto.

### 1.2.8 Análisis Costo/ Beneficio (C/B)

Para establecer la relación del costo beneficio, se toma la proyección del flujo sobre la inversión propia.

$$\text{C/B} = \frac{\text{Flujo de Caja a Valor Presente}}{\text{Inversión Propia}}$$

La relación Costo/ Beneficio, determina que en relación de la inversión realizada por los inversionistas, descontados los costos y gastos, es decir, los egresos cuyo margen de utilidad se tendrá en relación con un dólar. Por lo que la norma para que un proyecto resulte rentable es que deberá ser mayor a 1, si es menor a uno el proyecto no sería rentable.

**Regla:**

**$C/B > 1$  = El proyecto es rentable**

**$C/B < 1$  = El proyecto no es rentable**

### 1.3 MODELO CANVAS

Como explica Osterwalder & Pigneur en el libro Generación de modelos de negocio

... la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010).



**Figura 3. Modelo Canvas**  
Fuente: Modelo CANVAS convencional

Lo que viene a decir The Model Canvas, sostiene el consultor Javier Megías, es que “tienes una propuesta de valor, que es lo que te hace especial en el mercado –y que está colocada en el centro del lienzo–. Tu propuesta de valor la tienes que llevar a una serie de clientes (que es lo que está ubicado a la derecha), con los que tendrás que establecer una serie de relaciones. Y para llevar esa propuesta de valor a los clientes, lo tienes que hacer a través de unos canales –comerciales, Internet, tiendas offline, etc. Eso sería de puertas hacia fuera. De puertas hacia dentro (a la izquierda en el lienzo), tienes las actividades y los recursos clave, es decir, lo que obligatoriamente tienes que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar”. Y por último, y no menos importante que los otros siete elementos, la estructura de costes y las líneas de ingresos de tu negocio (Escudero, 2016).

### 1.3.1 Elementos o bloques del Método Canvas

1. **“Segmentos de Clientes:** estos resultan ser los más importantes dentro del modelo, saber y conocer perfectamente a los clientes, responde la pregunta ¿para Quién?
2. **Propuesta de Valor:** aquí es muy importante descubrir cómo se quiere generar VALOR para los clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?
3. **Canal:** ¿Cómo entregar la propuesta de valor para los clientes? ¿Cómo se hace llegar los productos a los clientes?
4. **Relación con los Clientes:** ¿Qué tipo de relación esperan los clientes, qué relación se tiene ahora?
5. **Flujo de Ingresos:** ¿Cuál es valor que están dispuestos a pagar los clientes por los productos?
6. **Recursos Claves:** ¿Qué recursos claves se necesita para generar Valor en los productos?
7. **Actividades Claves:** ¿Qué actividades claves se necesita desarrollar para generar valor en los productos o servicio?
8. **Alianzas:** este bloque es muy importante ya que se debe definir cuáles serán los socios estratégicos en proveedores, clientes y accionistas entre otros.
9. **Costos:** es muy importante saber que estructura de costos se va a implementar, ya que en este punto se sabrá qué utilidad se podría tener del negocio.

Esta herramienta es muy útil ya que utiliza el tema de Innovación Estratégica que permite no sólo crear productos o servicios innovadores, sino el empleo del “Modelo de Negocios” como clave para permanecer en el mercado” (Quijano, 2013)

### 1.3.2 Variación del Modelo Canvas para el Proyecto

A más de considerar estos 9 factores, los cuales se han replanteado, ampliado, la autora de la tesis considera que se debe incrementar un factor adicional, como es el Análisis financiero a través de los indicadores VAN, TIR, PRI, C/B, que permita evaluar la rentabilidad económica del proyecto o negocio.



**Figura 4. Variación Modelo Canvas**



**Figura 5. Modelo Inspirado en Canvas con 10 Pasos**  
Fuente: Modelo CANVAS convencional

IDEA DE NEGOCIO: Se indica brevemente de que trata nuestra idea de negocio o emprendimiento				
<b>1.- Propuesta de Valor/ Ventaja Competitiva:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>En que se diferencia nuestro producto o servicio de la competencia?</li> <li>Que ofrecemos diferente para que nuestros potenciales clientes nos elijan o prefieran?</li> <li>Que necesidad vamos a satisfacer?</li> </ul>	<b>2.- Mercado Objetivo</b> Quiénes son nuestros potenciales clientes (edades, sexo, ubicación)  geográfica, nivel socio económico, preferencias de compra)	<b>3. Estudio de Mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar la competencia</li> <li>Determinar precios de productos similares</li> <li>Canales de distribución</li> <li>Realizar encuestas y determinar la demanda potencial</li> </ul>	<b>4. Procesos o Actividades clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer el proceso productivo y/o prestación servicio.</li> <li>Establecer el proceso de ventas</li> </ul>	<b>5.- Recursos: maquinaria, equipos y personal</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué maquinaria, equipos, mobiliario, requerimos y cuál es su valor?</li> <li>¿Dónde vamos a ubicar el negocio /fábrica?</li> <li>¿Con cuanto personal debemos contar y cuales serán sus funciones?</li> </ul>
<b>6. Relación con clientes y Proveedores</b> ¿Qué políticas vamos a tener con nuestros clientes y proveedores?			<b>7.-Enfoque Estratégico y aspectos legales - ambientales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer la misión, visión, valores.</li> <li>Determinar el tipo de empresa a constituir</li> <li>Identificar si se requiere permisos ambientales.</li> </ul>	
<b>8. -Plan de Marketing. Producto-Precio-Plaza-Promoción</b>			<b>9. Tamaño del Proyecto:</b> ¿Qué cantidad de productos se van a fabricar o número de servicios se van a ofrecer en un determinado tiempo.	
<b>10. Evaluación Financiera: Determinar los ingresos-costos y gastos,</b>				

**Figura 6. Aspectos que deben ser considerados para el Modelo de Negocios**  
Fuente: Modelo CANVAS convencional

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y FODA**

#### **2.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO**

El entorno de la empresa viene dado por el entorno general (influencia indirecta), y el entorno específico (influencia directa), un buen conocimiento del entorno facilitará la toma de decisiones estratégicas en el futuro (Covenas, 2012). El análisis del entorno general de la empresa se lo realiza bajo el siguiente esquema:

- Entorno Político – Legal.
- Entorno Económico.
- Entorno Socio-cultural.
- Entorno Tecnológico.

##### **2.1.1 Factor Político**

El entorno político nacional está formado por las estructuras vigentes, las dependencias gubernamentales y grupos de presión, aspectos que influyen mucho en los individuos y organizaciones de la sociedad. Para inicios de 2018, el factor político más relevante ha sido sin duda alguna, los juicios dados por el caso de Odebrecht, así como, la Consulta Popular que ganó con una clara mayoría, existiendo un mandato para reformar al país y hacer los cambios necesarios, por lo que, este factor resulta ser un factor positivo y, por tanto, una oportunidad, ya que con un clima político estable se mejora la percepción de seguridad política en el Ecuador, lo que permitirá mayor inversión y desarrollo económico.

## 2.1.2 Factor Económico

### 2.1.2.1 Inflación

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU) (BCE, s.f), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Ésta consiste, en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios y factores productivos de un país con relación a un periodo de tiempo (INEC, 2018)

Para el año 2012 la inflación anual fue de 5.41% y, progresivamente en los últimos años ha ido disminuyendo para llegar en 2017 a -0.20%, bajando 4.82 puntos porcentuales. Para algunos analistas, este fenómeno se debe a la deflación ocasionada por la falta de ventas, por lo cual los comerciantes han tenido que disminuir sus precios (BCE, s.f). A agosto del año 2018 fue de -0.32%, factor que resulta positivo, ya que los costos y gastos para la compra de pañales, pago de arriendo local, pago sueldo empleada, serán mínimos para el año 2018.

**Tabla 1. Inflación Histórica en el Ecuador**

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE
2012	5,41
2013	4,16
2014	3,67
2015	3,38
2016	1,12
2017	-0,20
Ago. 2018*	-0,32
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,46</b>

Fuente: (BCE, 2018)



**Figura 7. Inflación Anual**  
Fuente: (BCE, 2018)

### 2.1.2.2 Balanza Comercial

La balanza comercial es el registro de las importaciones y exportaciones de un país cualquiera durante un período. El saldo de la balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones, es decir, entre el valor de los bienes que un país vende al exterior y el de los que compra a otros países. Se habla de superávit comercial cuando el saldo es positivo, es decir, cuando el valor de las exportaciones es superior al de las importaciones, y de déficit comercial cuando el valor de las exportaciones es inferior al de las importaciones.

Como se puede apreciar en la tabla siguiente, el Ecuador ha terminado los años 2016 y 2017 con ligeros superávits. Por lo que este factor es favorable al país.

Al primer trimestre del año 2018, la balanza comercial se ubica en el 1,9% del PIB, USD 227 millones de dólares (BCE, 2018).

**Tabla 2. Balanza Comercial Ecuador (2016-2018)**

Período	BALANZA COMERCIAL	Balanza Comercial % PIB	
		Total	
2016	Enero – Diciembre	1.247,04	
	Enero	-120,93	-1,47
	Febrero	-19,26	-0,23
	Marzo	76,87	0,94
	Abril	111,84	1,36
	Mayo	355,80	4,33
	Junio	291,20	3,54
	Julio	268,27	3,26
	Agosto	-64,25	-0,78
	Septiembre	76,85	0,94
	Octubre	225,45	2,74
	Noviembre	-41,53	-0,51
	Diciembre	86,74	1,06
2017	<b>Enero – Diciembre</b>	<b>91,53</b>	
	Enero	75,00	0,87
	Febrero	346,85	4,04
	Marzo	51,38	0,6
	Abril	236,38	2,75
	Mayo	80,79	0,94
	Junio	-175,39	-2,04
	Julio	33,62	0,39
	Agosto	-303,06	-3,53
	Septiembre	-87,55	-1,02
	Octubre	-71,21	-0,83
	Noviembre	-160,04	-1,86
	Diciembre	64,74	0,75
2018	<b>Enero – Marzo</b>	<b>277</b>	

Fuente: (BCE, 2018)

### 2.1.2.3 Tasas de Interés Activa

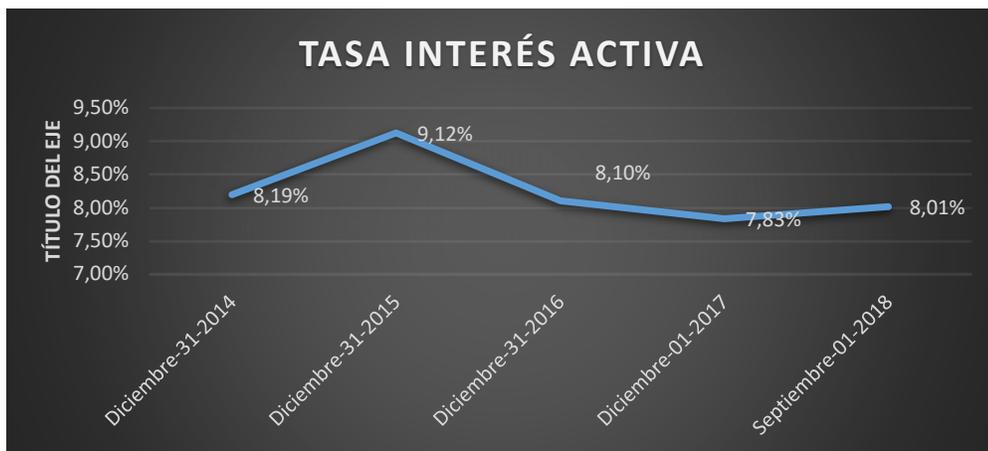
La tasa activa o de colocación, es la tasa que perciben los intermediarios financieros de los demandantes de los préstamos otorgados (Gestiopolis, 2000).

Para diciembre 2017 esta tasa se ubicó en 7.83%, mientras que para diciembre de 2016 fue de 8.10%, lo que demuestra una disminución de la tasa en 0.27 puntos porcentuales, lo que abarata el crédito a las empresas como para los emprendimientos. Por lo que, resultará un factor favorable o una OPORTUNIDAD. A septiembre 2018, esta tasa se ubica en 8,01%, (BCE, 2017) tasa que aún no supera la declarada a diciembre de 2016, por lo que sigue resultando favorable realizar el emprendimiento.

**Tabla 3. Tasa Activa**

TASA ACTIVA	PORCENTAJE
Diciembre-31-2014	8,19%
Diciembre-31-2015	9,12%
Diciembre-31-2016	8,10%
Diciembre-01-2017	7,83%
Septiembre 2018*	8,01%

Fuente: (BCE, 2017)



**Figura 8. Tasa Interés Activa**

Fuente: (BCE, 2017)

#### 2.1.2.4 Productor Interno Bruto (PIB)

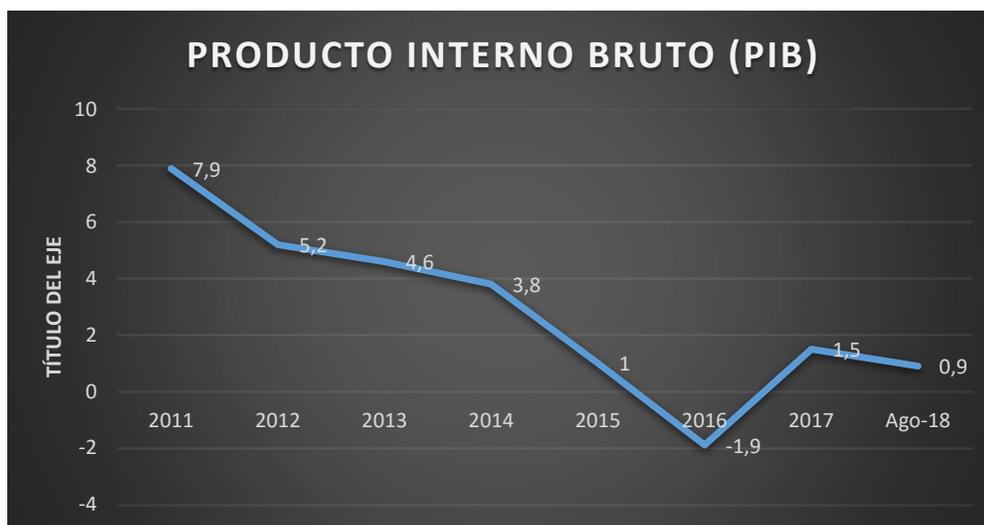
La medida más común para medir el desempeño económico de una nación es el producto interno bruto (PIB), que es el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en una nación durante un periodo, generalmente de un año (Tucker, 2018).

El PIB alcanzó su pico más alto, en el año 2011 y ha ido descendiendo progresivamente hasta llegar al 2016, que como dato provisional se tiene que decreció 1.9 puntos porcentuales, sin embargo, para el año 2017, se experimentó una recuperación de la Economía en el país, donde el PIB registró un crecimiento del 3% (BCE, 2017), dando señales de progreso de la crisis económica en la que Ecuador se vio envuelto en los últimos cinco años. Para agosto 2018, el PIB del país alcanzó el 0.9% escalando 0.4% frente al primer trimestre del mismo año (Ecuador TV, 2018) y, por tanto, genera una OPORTUNIDAD, para emprender el negocio y despegar con la propuesta por esta tesis.

**Tabla 4. Producto Interno Bruto (PIB)**

<b>VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)</b>	
<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>2011</b>	7,9
<b>2012</b>	5,2
<b>2013</b>	4,6
<b>2014</b>	3,8
<b>2015</b>	1
<b>2016</b>	-1,9
<b>2017</b>	1,5
<b>AGO 2018</b>	0,9

**Fuente:** (BCE, 2017)



**Figura 9. PIB**  
Fuente: (BCE, 2017)

#### 2.1.2.5 Riesgo País

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se lo expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos (Zabala, 2018).

Aun cuando el riesgo país a junio de 2018 muestra su puntaje más alto desde noviembre de 2016 colocándose en 731 puntos (Zabala, 2018), el Ecuador se muestra positivo en cuanto a recuperar la confianza de los mercados extranjeros, puesto a las conversaciones y nuevas oportunidades de inversión que se discutieron en este último semestre del año 2018, con países aliados en Europa y Latinoamérica. Constituyendo una oportunidad alentadora para los emprendedores de pequeñas y medianas empresas, puesto que la política del Ecuador se está estabilizando a ojos de los mercados internacionales.

**Tabla 5. Riesgo País**

RIESGO PAÍS	
AÑO	ÍNDICE
2012/Enero	754
2013/Enero	766
2014/ Enero	660
2015/Enero	943
2016/Enero	1295
2017/Enero	601
2018/Enero	442

Fuente: (BCE, 2017)

El riesgo país se mantuvo bajo entre los años 2012-2014; en cambio para, los años 2015-2016, fue alto y refleja la situación económica del país. Sin embargo, para enero de 2017 este indicador volvió a bajar, especialmente por el incremento de los precios del barril de petróleo y vuelve a bajar para enero de 2018, lo que resulta favorable para la inversión extranjera en el país, por lo que, se considera una oportunidad para el negocio.

**Figura 10. Riesgo País**

Fuente: (BCE, 2017)

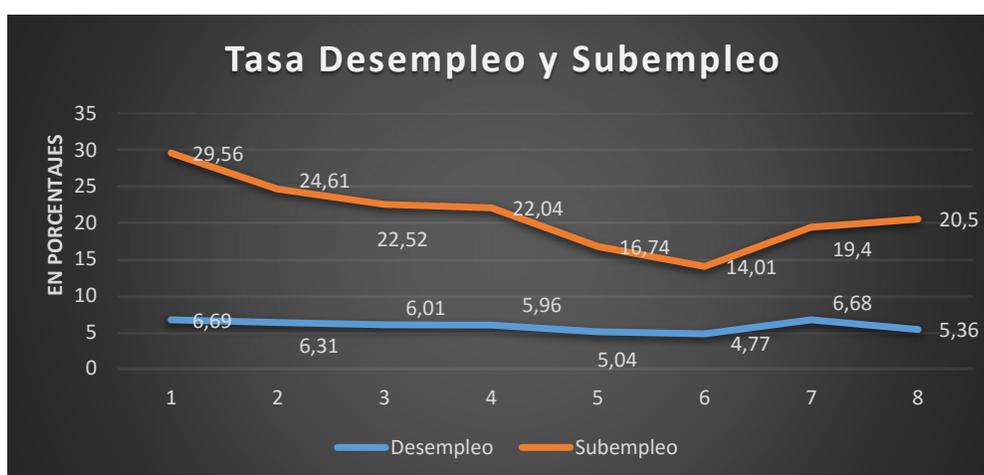
### 2.1.3 Factor Social

#### 2.1.3.1 Tasa de Empleo y Desempleo

La tasa de desempleo en 2010 fue de 6.69% y de subempleo del 29.56%, para 2015 fue de 4.77% con una tasa de subempleo del 14.01%. Para 2016 la tasa de desempleo se incrementó y pasó al 6.68% y el subempleo de igual manera se incrementó al 19.40%. Finalmente, para el año 2017 la tasa desempleo baja, mientras que la de subempleo se incrementó. Factor POSITIVO para el proyecto porque los negocios que tengan productos con rebaja o precios bajos son más frecuentados por sus clientes.

**Tabla 6. Empleo – Subempleo**

Año	Desempleo	Subempleo
2010	6,69	29,56
2011	6,31	24,61
2012	6,01	22,52
2013	5,96	22,04
2014	5,04	16,74
2015	4,77	14,01
2016	6,68	19,4
2017	5,36	20,5



**Figura 11. Tasa Desempleo y Subempleo**  
Fuente: (BCE, 2017)

### 2.1.3.2 Crecimiento Poblacional

La población ecuatoriana ha experimentado procesos de decrecimiento tanto en sus índices de natalidad como de mortalidad; es así que, en lo que respecta a natalidad, se aprecia una variación entre el 2001 de 22.3 por mil habitantes cerrando en el 2017 en 10.0 por mil habitantes una reducción aproximada de cerca de 12 puntos; de la misma forma el índice de mortalidad se redujo de 4.4 por mil para colocarse en 4.2 por mil (Datosmacro.com, 2018).

Siendo la tasa de crecimiento en el Ecuador en un promedio de cuatro por ciento, factor MUY POSITIVO para el proyecto porque mientras se mantenga una tasa de crecimiento relativamente alta, el crecimiento de la venta de pañales será igualmente significativo y de constante crecimiento.

### 2.1.3.3 Salario Unificado

Salario.- Remuneración que percibe una persona por los servicios que presta a través de un contrato de trabajo, como consecuencia de su aporte como uno de los factores de producción (Sarmiento, González, Sánchez, Manrique, & Silva, 2009).

**Tabla 7. Salario Unificado**

<b>SALARIO BÁSICO UNIFICADO</b>		
<b>AÑO</b>	<b>EN USD</b>	<b>VARIACIÓN %</b>
<b>2010</b>	240	
<b>2011</b>	268	11,67
<b>2012</b>	292	8,96
<b>2013</b>	318	8,90
<b>2014</b>	340	6,92
<b>2015</b>	354	4,12
<b>2016</b>	366	3,39
<b>2017</b>	375	2,46
<b>2018</b>	386	2,68

**Fuente:** (CEDATOS, 2018)

Para el 2018 el Gobierno Nacional ha establecido en USD 386 el salario básico unificado, con relación con el año 2017 que fue de USD 375, existiendo un incremento de \$11 USD, que representa un aumento en 2.68%, este incremento salarial porcentaje resulta manejable tanto para las empresas como para los emprendimientos, por lo que se considera un factor POSITIVO (Diario El Telégrafo, 2017).

#### **2.1.4 Factor Legal**

Entre los factores legales más relevantes en el transcurso de este proyecto de tesis, se pueden nombrar: El Acuerdo con la Unión Europea, culminado en enero de 2017 y la eliminación de las Salvaguardias que se dieron en junio de 2017. Además de la revisión de leyes como de Plusvalía, la eliminación del pago del anticipo al Impuesto a la Renta; el diálogo con las Cámaras de Producción y Comercio, para revisar la abolición de impuestos como a impuesta a la salida de capitales, que han traído un aire de optimismo al país y a sus sectores productivos y comerciales, por lo que éste factor se considera como una OPORTUNIDAD para el desarrollo e implementación de este proyecto.

#### **2.1.5 Factor Cultural**

En cuanto al factor cultural, en lo que concierne a lo importante para este proyecto, se destaca el incremento significativo en la periodicidad del uso de pañales desechables, especialmente en las ciudades, el crecimiento del uso de pañales en los bebés frente a los eternos pañales de tela, que en su época eran los predilectos para las familias, ahora no tan tomados en cuenta por el trabajo que conlleva a las madres modernas asearlos para reutilizarlos. De manera que, existe en la actualidad un mercado cada vez más grande para este artículo considerándolo como indispensable en los hogares con niños entre 0 a 2 años.

Este factor resulta una OPORTUNIDAD considerable para la creación de un almacén de pañales en el sector de estudio del proyecto, el sector de Calderón.

### **2.1.6 Factor Tecnológico**

El desarrollo de las nuevas tecnologías de la información TICS, con el desarrollo de la Web 2.0, han permitido que la globalización llegue a todos los rincones del mundo, como nunca antes se había tenido en la historia de la humanidad donde las redes sociales han permitido el intercambio de ideas, culturas, noticias, y donde, todas las personas resultan ser espectadoras de los acontecimientos en tiempo real de los acontecimientos, viralizando información e incluso productos y servicios. Este factor de tecnología en las comunicaciones y su utilización, favorece la exposición y conocimiento del local, que este proyecto pretende colocar en el sector de estudio, a través de la publicidad de pañales, por lo que a este factor se lo considera como una OPORTUNIDAD inminente.

## **2.2 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO**

“El análisis del micro entorno se utilizó como herramienta para el análisis de las cinco Fuerzas de Porter” (Ortega, 2008, pág. 51).

El punto de vista de Michael Porter indica que existen cinco fuerzas que influyen en el entorno interno de una organización que determinan la rentabilidad y existencia de una empresa o negocio y estas cinco fuerzas son:

1. Amenaza de Entrada de nuevos competidores.- El mercado o el segmento dependerán si es atractivo o no lo es, de las barreras de entrada al mismo son más bien fáciles o difíciles de penetrar por nuevos participantes en el negocio y sus capacidades de tomarse de una parte del mercado.
2. La rivalidad entre competidores.- Para una empresa o negocio resultará más difícil competir en un mercado o bien en varios segmentos donde la competencia se encuentra bien posicionada liderando las preferencias del consumidor; o bien son muy numerosos estando la competencia atomizada donde resulta frecuente la guerra de precios y donde la competencia constantemente está ingresando nuevos productos.
3. Poder de Negociación de los competidores.- Un mercado o sus segmentos no resultaran atractivos en donde sus proveedores se encuentren muy bien organizados formando gremios, o bien son muy escasos, es decir, que hay pocos proveedores y los mismos pueden regular sus precios por lo que pueden imponer sus condiciones en precios, volumen de pedidos y forma de pago. Esta situación se vuelve más complicada si los insumos, materias primas que proveen son claves para la empresa.

4. Poder de Negociación de los compradores.- Un mercado o uno de sus segmentos no será atractivo cuando los clientes se encuentren muy bien organizados formando asociaciones, clubs o actúen de forma coordinada presionando por su cantidad de miembros para reducir precios, mejorar prestaciones, etc.

5. Productos Sustitutos.- Este factor afecta también a la empresa o negocio porque simultáneamente hace frente a la competencia directa pero también puede haber productos o servicios sustitutos que afecten la compra, especialmente cuando los mismos no son muy bien diferenciados en sus características o prestaciones que pueden tener, así se convierten en nuevos competidores y reducen la demanda de nuestros productos o servicios.

La empresa o negocio debe evaluar su micro entorno frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia y ponderar su intensidad en una escala que va de cinco hasta cero:

**La amenaza o el poder de la fuerza son:**

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: media.

2: débil.

1: Muy débil (Ortega, 2008).

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter ponderadas de acuerdo con su intensidad:

## **2.2.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para un punto de venta de pañales**

### **2.2.1.1 Amenaza de entrada Nuevos Competidores**

Para ingresar al negocio de venta de pañales al detalle a través de un punto de venta en la ciudad de Quito, considerando cinco variables de puntuación se obtuvo un puntaje de 15 puntos. Análisis: Siendo su media de 3 puntos, esto indica que corresponde a una intensidad MEDIA en cuanto a amenaza de entrada de nuevos competidores.

**Tabla 8. Amenaza de Entrada Nuevos Competidores**

<b>Amenaza de Entrada Nuevos Competidores</b>	<b>Calificación</b>
Economía de Escala (se requiere un gran volumen de venta de pañales para tener un local)	2
Identidad de la Marca (si las marcas de pañales son reconocidas en el mercado o bien son genéricas o sin marca)	4
Requisitos de Capital (si para poner un local de venta de pañales es necesario contar con un gran capital)	2
Acceso a los Clientes (si la ubicación del local es determinante para la venta, es decir, que esté ubicado en una calle principal)	5
Acceso a Proveedores (si el acceso a los proveedores es fácil o bien es difícil y trabajan con franquicias)	2
<b>SUMAN</b>	<b>15</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,00</b>

**2.2.1.2 Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos, principales son los pañales de tela o el uso de papel higiénico.

**Tabla 9. Amenaza de Productos Sustitutos**

<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	<b>Calificación</b>
Uso de pañales de tela	3
Uso de papel higiénico	1
<b>SUMAN</b>	<b>4</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,00</b>

Análisis: La amenaza de productos sustitutos, como se aprecia en la tabla, es DÉBIL para este proyecto.

### 2.2.1.3 El Poder de Negociación de los Proveedores

Para el normal aprovisionamiento del local de pañales se requiere de varios proveedores de pañales, o bien tener una franquicia para la venta de pañales de una determinada marca o fabrica.

**Tabla 10. Poder de Negociación de los Proveedores**

<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>	<b>Calificación</b>
Proveedores de pañales con marca	5
Proveedores de pañales sin marca	3
Proveedores de pañales de tela	1
<b>SUMAN</b>	<b>9</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.00</b>

Análisis: Por lo que el poder de negociación con los proveedores, es MEDIA.

### 2.2.1.4 El Poder de Negociación de los Consumidores

**Tabla 11. El Poder de Negociación de los Consumidores**

<b>Poder de Negociación de los Consumidores</b>	<b>Calificación</b>
Los padres tienen el poder de decisión para comprar pañales basados en su juicio personal, gustos, preferencias, marcas existentes en el mercado	5
Variedad de ofertantes o lugares de venta de pañales en la ciudad de Quito, especialmente en el sector de Calderón	1
Requerimientos adicionales del cliente con respecto a la variedad de marcas, calidad y características de los pañales a fuera del precio	2
Poder de negociación a formar gremios, grupos, asociaciones	1
<b>SUMAN</b>	<b>9</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.25</b>

El poder de negociación de los consumidores como se aprecia en la tabla, es DÉBIL.

### 2.2.1.5 Rivalidad entre Competidores Actuales

A continuación se presentan los aspectos más influyentes de esta fuerza:

**Tabla 12. Rivalidad entre Competidores**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Calificación</b>
Variedad de Competidores en cuanto a marcas, precios en el sector de Calderón	1
La competencia cuenta actualmente con una adecuada infraestructura logística, precios competitivos y puntos de venta en Calderón	1
La competencia (locales que venden pañales) tiene un buen posicionamiento y liderazgo en el sector de calderón	1
<b>SUMAN</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>1,00</b>

La rivalidad entre los competidores como se aprecia en la tabla, es MUY DÉBIL.

Una vez analizadas todas las matrices, se realiza un análisis completo de las cinco fuerzas, mismo que se detalla a continuación:

**Tabla 13. Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas**

<b>FACTORES</b>	<b>Muy Débil</b>	<b>Débil</b>	<b>Media</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Muy Fuerte</b>
<b>Amenaza de Entrada Nuevos Competidores</b>			X		
<b>Amenaza Productos Sustitutos</b>		X			
<b>Poder Negociación Proveedores</b>			X		
<b>Poder Negociación de los Consumidores</b>		X			
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	X				

**Tabla 14. Resumen de las Fuerzas de Porter**

<b>FUERZAS</b>	<b>Calificación</b>
AMENAZA DE ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES	3.00
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS	2.00
PODER NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	3.00
PODER NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	2.25
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	1.00
<b>SUMAN</b>	<b>11.25</b>

El cálculo de la sumatoria de cada uno de los promedios de las fuerzas de Porter, arrojó un resultado de 11.25 puntos; es decir, que aproximando se obtienen 11 puntos, valor que se ubica dentro del rango de intensidad DÉBIL, como se aprecia en la siguiente tabla:

### **2.2.2 Síntesis de la Intensidad Competitiva**

**Tabla 15. Puntuación Matriz de Porter**

<b>Síntesis Intensidad</b>	<b>Muy Débil</b>	<b>Débil</b>	<b>Mediana</b>	<b>Fuerte</b>	<b>Muy Fuerte</b>
<b>Competitiva del Sector</b>	5 a 8	9 a 12	13 a 17	18 a 21	22 a 25

Como se puede apreciar la intensidad competitiva que existe actualmente al norte de Quito sector de Calderón para poner un punto de venta de pañales es DÉBIL, por lo que resultaría fácil su ingreso y posicionamiento en este mercado.

### **2.3 ANÁLISIS FODA**

Una vez que se tienen tanto los análisis del macro y del micro entorno, se procede a realizar el análisis FODA. El análisis FODA, “es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales” (López, 2014, pág. 156).

“Los factores externos de una organización presentan oportunidades y las amenazas desde una perspectiva acertada crea un atractivo, mientras que los internos fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado” (Ortega, 2008).



**Figura 12. Matriz FODA**

**Elementos del análisis FODA:**

**Fortalezas:** Son aquellas características propias de las empresas, que le faciliten o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

**Debilidades:** Son aquellas características propias de las empresas que constituyen obstáculos internos al logro de objetivos organizacionales.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de las empresas y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales (Ortega, 2008)

**2.3.1 Fortalezas**

**Tabla 16. Fortalezas para la empresa**

<b>F1</b>	<b>Contar con local ubicado en una calle principal en el sector Calderón</b>
<b>F2</b>	Disponer con personal capacitado y motivado
<b>F3</b>	Se cuenta con pañales económicos de marca y genérico
<b>F4</b>	Realizar ofertas y promociones semanales

### 2.3.2 Oportunidades

**Tabla 17. Oportunidades para la empresa**

<b>O1</b>	<b>Existe una demanda potencial grande para la venta de pañales en el sector de Calderón</b>
<b>O2</b>	La tasa de interés esta baja lo que facilita adquirir una deuda crediticia en una institución financiera
<b>O3</b>	Existe una gran población infantil entre 0 a 2 años
<b>O4</b>	Facilidad para importar pañales chinos de buna calidad y bajo precio
<b>O5</b>	La utilización de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn, permite focalizar los clientes y ofrecerles nuestros pañales de forma eficiente y más barata.

### 2.3.3 Debilidades

**Tabla 18. Debilidades para la empresa**

<b>D1</b>	<b>Ser nuevos en el mercado</b>
<b>D2</b>	No fabricar nosotros mismos los pañales
<b>D3</b>	Contar inicialmente con un sola locación que únicamente puede atender al norte de Quito, sector Calderón
<b>D4</b>	Contar con poco capital propio

### 2.3.4 Amenazas

**Tabla 19. Amenazas para la empresa**

<b>D1</b>	<b>Incremento de la delincuencia y robos</b>
<b>D2</b>	Inseguridad Política, aumenta la incertidumbre en la sociedad por el futuro
<b>D3</b>	Pérdida de empleo por recesión económica y las familias bajen el consumo de pañales

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 CONCEPTO**

“El estudio de mercado tiene como objetivo ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor producto o servicio que el que ofrecen los bienes o servicios existentes” (Baca, 2007)

En el presente capítulo se especificarán las características de la demanda y la oferta, así como el análisis y formulación de Estrategias de Marketing Mix.

El estudio de mercado persigue los siguientes objetivos:

- Determinar la existencia de un mercado potencial a satisfacer con la presente propuesta.
- Medir la potencialidad de la demanda haciendo una proyección de la misma, es decir, futuros clientes que podrían acceder al servicio.
- Elaborar un plan de marketing para el lanzamiento del servicio en el mercado.

#### **3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto, sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos (Universidad Santo Tomas, 2011). Estos segmentos son grupos homogéneos, por ejemplo, las personas en el segmento de la presente investigación son similares sobre ciertas variables como:

### **Segmentación Geográfica**

- Provincia: Pichincha.
- Ciudad: Quito.
- Sector: Norte de Quito.
- Parroquia: Calderón- Carapungo.

### **Segmentación Demográfica**

- Sexo: Mujeres.
- Edad: 15 a 39 años.

### **Segmentación Socio Económica**

- Clase Media Baja.

### **Segmentación Psicográfica**

Compra de pañales por ser madres y tener bebés hasta dos años de edad.

#### **3.2.1 Segmentación cuantitativa del mercado Objetivo**

La población total de la parroquia de Calderón- Carapungo es de: 152.242 habitantes, de los cuales 77.560 son mujeres y representan el 50,94% del total de la población como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 20. Población Parroquia Calderón- Carapungo**

ÁREA # 170155		CALDERÓN (CARAPUNGO)	
Grupos de edad	Hombre	Mujer	Total
Menor de 1 año	1.364	1.310	2.674
De 1 a 4 años	6.147	6.061	12.208
De 5 a 9 años	7.660	7.420	15.080
De 10 a 14 años	7.585	7.348	14.933
De 15 a 19 años	7.259	7.101	14.360
De 20 a 24 años	7.538	7.816	15.354
De 25 a 29 años	7.090	7.269	14.359
De 30 a 34 años	6.040	6.432	12.472
De 35 a 39 años	5.177	5.628	10.805
De 40 a 44 años	4.360	4.946	9.306
De 45 a 49 años	4.189	4.587	8.776
De 50 a 54 años	3.227	3.398	6.625
De 55 a 59 años	2.457	2.510	4.967
De 60 a 64 años	1.588	1.822	3.410
De 65 a 69 años	1.176	1.429	2.605
De 70 a 74 años	749	989	1.738
De 75 a 79 años	499	645	1.144
De 80 a 84 años	324	448	772
De 85 a 89 años	151	254	405
De 90 a 94 años	73	115	188
De 95 a 99 años	18	21	39
De 100 años y mas	11	11	22
Total	74.682	77.560	152.242

Fuente: (INEC, 2018)

**3.2.2 Segmentación por Sexo y Edad**

El total de mujeres en la parroquia de Calderón- Carapungo cuyas edades comprendidas entre 15 a 39 años, son 34.246 personas, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 21. Segmentación por sexo y edad**

<b>EDADES</b>	<b>MUJERES</b>
<b>De 15 a 19 años</b>	7.101
<b>De 20 a 24 años</b>	7.816
<b>De 25 a 29 años</b>	7.269
<b>De 30 a 34 años</b>	6.432
<b>De 35 a 39 años</b>	5.628
<b>SUMAN</b>	<b>34.246</b>

Fuente: (INEC, 2018)

**3.2.3 Segmentación Nivel Socio Económico**

De acuerdo con el INEC, la población en el Distrito Metropolitano de Quito, se compone por su nivel socio-económico:

**Tabla 22. Nivel Socio económico**

<b>Detalle</b>	<b>Porcentaje</b>
Nivel Socio Económico Alto	2,10
Nivel Socio Económico Medio Alto	5,00
Nivel Socio Económico Medio- Medio	26,50
Nivel Socio Económico Medio Bajo	44,30
Nivel Socio Económico Bajo	22,10
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>

Fuente: (INEC, 2017)

Para el proyecto se manejarán los siguientes segmentos:

Socio Económico Medio - Bajo: 44,30%

El segmento del mercado representa el 44,30%, lo que refleja el total de mercado al que se podría llegar. Es así que, para determinar el segmento por nivel socio económico se utilizó la siguiente fórmula: Producto de la población segmentada por su edad y se multiplica por el coeficiente que representa el nivel socio económico:

34.246 habitantes \*0.4430 = 15.171 mujeres el cual sería el tamaño de la población para determinar una muestra significativa para la presente investigación de mercado.

**MERCADO OBJETIVO POR SEGMENTO SOCIO ECONÓMICO:  
15.171 MUJERES**

### **3.3 IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO O POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

#### **3.3.1 Universo o población**

El Universo o población está compuesto por 15.171 mujeres.

#### **3.3.2 Tamaño de la Muestra**

En el proceso del muestreo aleatorio se utilizará la fórmula de cálculo del tamaño de la muestra conociendo la población, en este caso la población son todas las plazas disponibles determinadas por la capacidad de compra del segmento elegido, es decir 15.171 mujeres, con un margen de error del 8%, y un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)E^2 + Z^2 * p * q}$$

Dónde:

$n$  = *Tamaño de muestra*

$Z$  = *Valor Z curva normal (1.96) Corresponde a un nivel de confianza del 95%*

$P$  = *Probabilidad de éxito (0.58)*

$Q$  = *Probabilidad de fracaso (0.42)*

$N$  = *Población (15.171)*

$E$  = *Error muestral (0.05)*

### 3.3.3 Cálculo de las Variables P y Q

Niños que viven en la parroquia de Calderón- Carapungo de 0 hasta 2 años:

**Tabla 23. Población niños de 0 a 2 años**

Menores de edad	Población
Menos de 1 año	2.674
1 a 2 años	6.104
<b>SUMAN</b>	<b>8.778</b>

Fuente: (INEC, 2018)

Porcentaje de mujeres con hijos de 0 a 2 años (como supuesto que únicamente una mujer tiene un hijo entre 0 a 2 años):

$$\frac{\text{Total niños}}{\text{Total mujeres}} = \frac{8.778}{15.171} = 57,86$$

El porcentaje de mujeres que tienen por lo menos un hijo entre 0 a 2 años es del 58%, siendo este porcentaje la probabilidad de éxito (P), en la fórmula de tamaño de muestra y por tanto  $100 - 58 = 42\%$  la probabilidad de fracaso (Q), es decir que la mujer encuestada de forma aleatoria no tenga un hijo entre 0 a 2 años.

$$n = \frac{1.96^2 * 0.58 * 0.42 * 15.171}{(0.05)^2 * (15.171 - 1) + 1.96^2 * 0.58 * 0.42} = \frac{14.197,21}{37,93 + 0.9358}$$

$$n = \frac{14.197,21}{38,86} = 365,34$$

Redondeando el resultado se realizaran 365 encuestas para tabulación y recopilación de información para este proyecto.

**NÚMERO DE ENCUESTAS**  
**n = 365 encuestas**

### 3.3.4 Instrumento de la encuesta

El cuestionario que se utilizará está diseñado en base a los objetivos que persigue la investigación para desarrollar este proyecto y las necesidades de información específicas. Lo que se requiere conocer, es el comportamiento de la demanda, sus preferencias, necesidades, deseos y expectativas con respecto de la compra de pañales en un punto de venta especializado y dedicado a atender las necesidades de consumo del producto en mención del segmento investigado. Para su realización se utilizarán técnicas de escalas comparativas y no comparativas con preguntas de tipo cerrado y de selección múltiple. (Ver Anexo 1, Modelo de Encuesta).

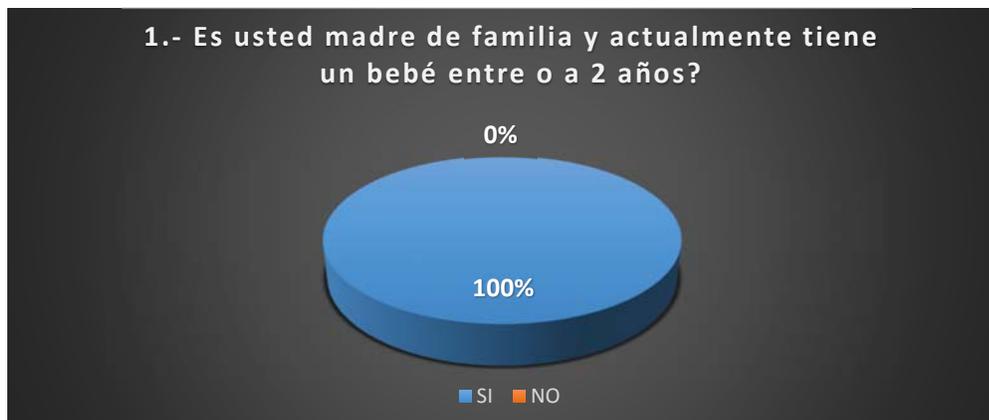
### 3.4 TABULACIÓN Y ANÁLISIS RESULTADOS

1. ¿Es usted madre de familia y actualmente tiene un bebé entre 0 a 2 años?

**Tabla 24. Pregunta No. 1**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	365	100
NO	-	-
SUMAN	365	100

Resultado: El **100%** de las encuestadas confirman que tienen por lo menos un bebé entre 0 a 2 años, por lo que los resultados que se obtengan validan la investigación.



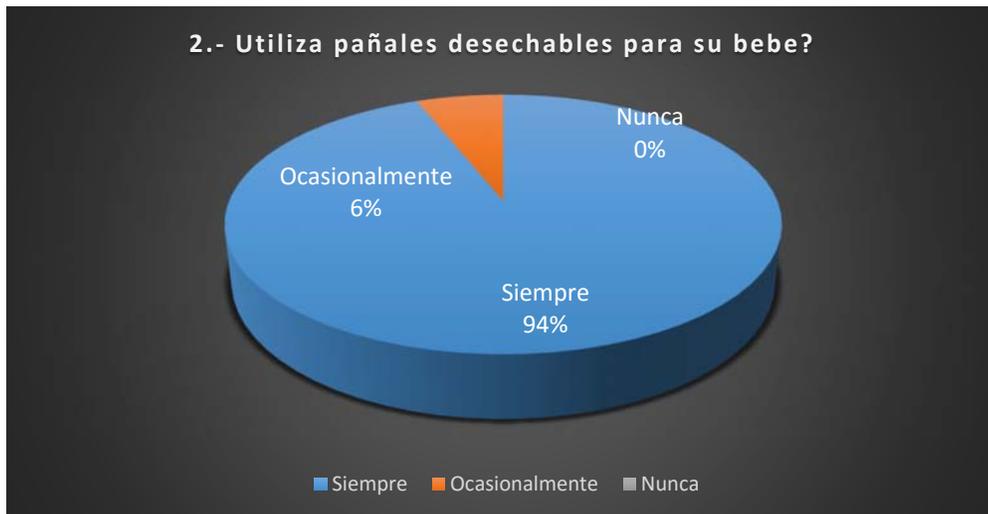
**Figura 13. Pregunta No. 1**

## 2. ¿Utiliza pañales desechables para su bebé?

**Tabla 25. Pregunta No. 2**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Siempre	338	94
Ocasionalmente	27	6
Nunca	-	0
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: El 94% de las encuestadas indican que “siempre” utilizan pañales desechables, mientras que apenas el 6% los utiliza “ocasionalmente” debido a que también utilizan pañales de tela para ahorrar.

**Figura 14. Pregunta No. 2**

## 3. ¿Dónde usted compra frecuentemente los pañales?

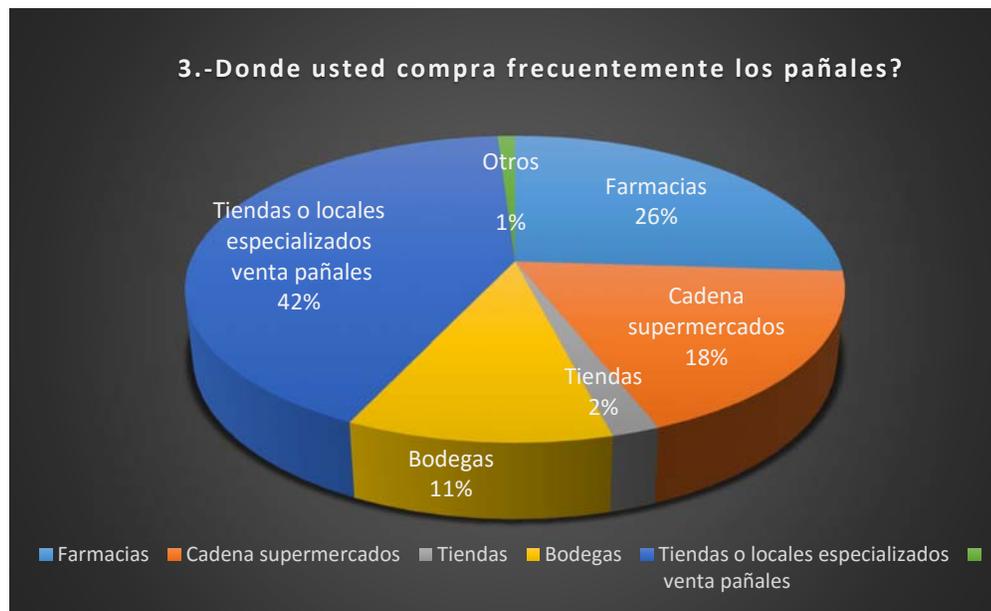
**Tabla 26. Pregunta No. 3**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Farmacias	94	26
Cadena supermercados	65	18
Tiendas	8	2
Bodegas	40	11
Tiendas o locales especializados venta pañales	151	42
Otros	7	1
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

1. En tiendas o locales especializados en venta de pañales, con el 42% de las encuestadas.
2. Lo compran en farmacias, con el 26%.
3. En cadena de supermercados como Aki, Santa María, con el 18%.
4. En bodegas con el 11%.
5. En tiendas ubicadas en el barrio con el 2%
6. En otros lugares, como la calle Ipiales, con el restante 1%.

Por lo que el 42% que representa la compra de pañales en tiendas o locales especializados en ventas de pañales, este porcentaje representaría la competencia directa del proyecto propuesto y, por tanto, este porcentaje es la Oferta que existe para este proyecto.



**Figura 15. Pregunta No. 3**

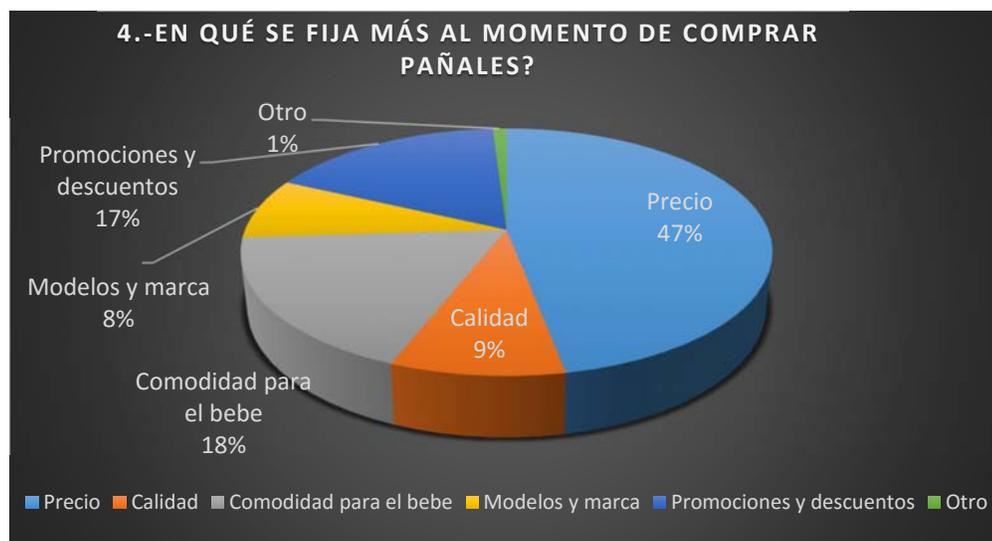
4. ¿En qué se fija más al momento de comprar pañales?

**Tabla 27. Pregunta No. 4**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Precio	169	47
Calidad	32	9
Comodidad para él bebé	65	18
Modelos y marca	29	8
Promociones y descuentos	61	17
Otro	9	1
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- El precio es el factor más importante para el 47% de las encuestadas.
- 2.- Comodidad para él bebé, con el 18% de las respuestas.
- 3.- Promociones y descuentos con el 17% de las respuestas.
- 4.- Por la calidad que deben tener los pañales, con el 9%.
- 5.- Por los modelos y marcas que deben tener los pañales, con el 8%
- 6.- El restante 1%, con otros factores, por ejemplo que sean ecológicos.



**Figura 16. Pregunta No. 4**

5. ¿Con qué frecuencia compra pañales desechables para su bebé?

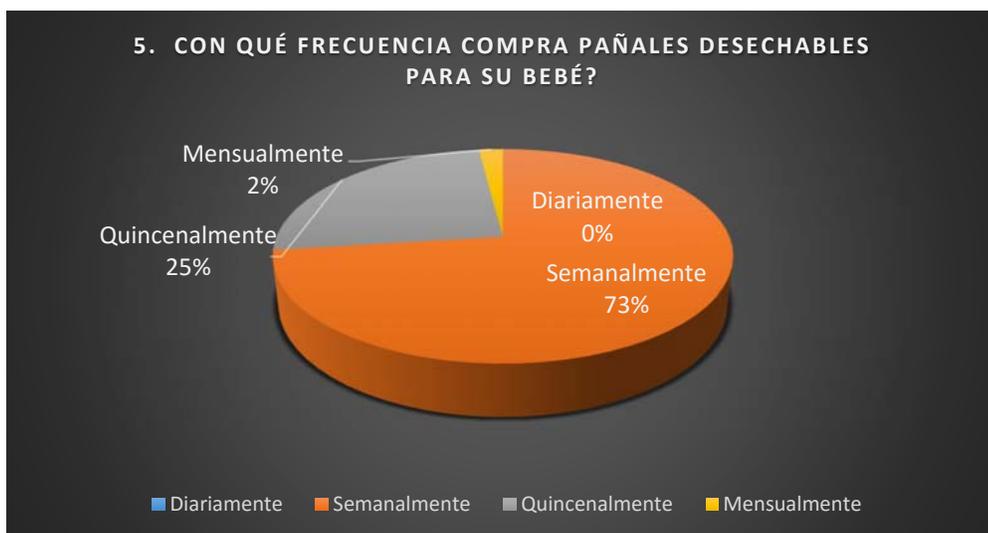
**Tabla 28. Pregunta No. 5**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Diariamente	-	0
Semanalmente	263	73
Quincenalmente	90	25
Mensualmente	12	2
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- Compras de pañales con una frecuencia semanal, con el 73% de las encuestadas.
- 2.- Compras de pañales con una frecuencia quincenal, con el 25% de las encuestadas.
- 3.- Compras de pañales con una frecuencia mensual, con el restante 2%.

Agrupando las compras semanales y quincenales resultan el 98% de las compras que se efectúan para los pañales desechables, por lo que la periodicidad de adquisición de este bien, es atractivo para el proyecto.



**Figura 17. Pregunta No. 5**

6. ¿Cuánto gasta usted semanalmente en la compra de pañales?

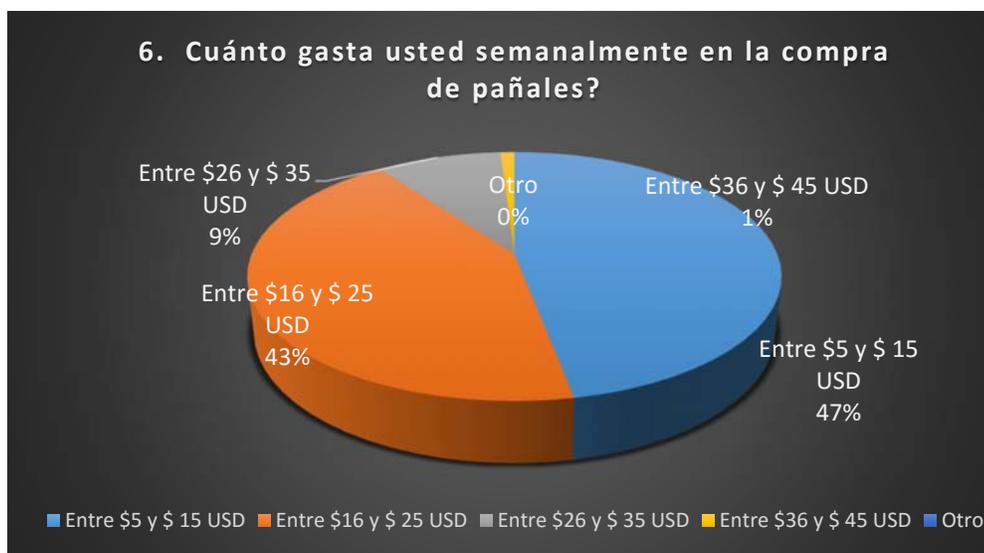
**Tabla 29. Pregunta No. 6**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Entre \$5 y \$ 15 USD	169	47
Entre \$16 y \$ 25 USD	155	43
Entre \$26 y \$ 35 USD	32	9
Entre \$36 y \$ 45 USD	9	1
Otro	-	0
<b>SUMA</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- Gastos en pañales entre USD 5 a USD 15, con el 47% de las encuestadas.
- 2.- Entre USD 16 a USD 25, con el 43% de las encuestadas.
- 3.- Entre USD 26 a USD 35, con el 9% de las encuestadas.
- 4.- Entre USD 36 a USD 45, con el restante 1%.

Agrupando los resultados entre USD 5 a USD 25, representan el 90% de las encuestadas, siendo su Rango de consumo ( $25 - 5 = \text{USD } 20$ )



**Figura 18. Pregunta No. 6**

## 7. ¿Usted preferiría comprar pañales...?

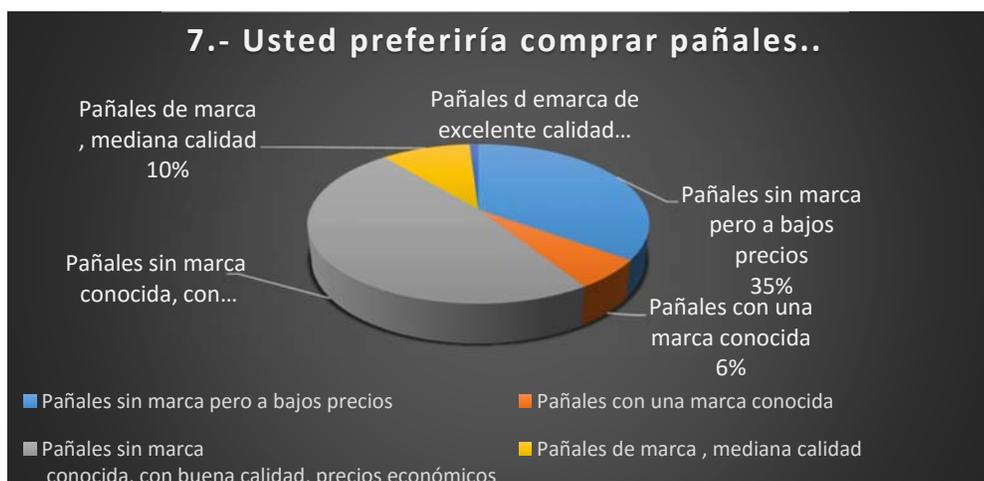
**Tabla 30. Pregunta No. 7**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Pañales con marca pero a bajos precios y de calidad	126	35
Pañales sin una marca conocida a bajo precios y de calidad	22	6
Pañales sin marca conocida, con buena calidad, precios económicos	173	48
Pañales de marca y mediana calidad	36	10
Pañales de marca de excelente calidad sin importar el precio	9	1
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- Compra de pañales con marca conocida, con buena calidad y bajos precios, con el 48%.
- 2.- Pañales sin marca, con buena calidad y a bajos precios, con el 35%.
- 3.- Pañales de marca y mediana calidad, con el 10%.
- 4.- Pañales con una marca conocida, con el 6%.
- 5.- Pañales de marca de excelente calidad sin importar el precio, con el restante 1%.

Agrupando los resultados de la compra de pañales con y sin marca con buena calidad y a bajos precios, conjuntamente representan el 83% de las encuestadas.

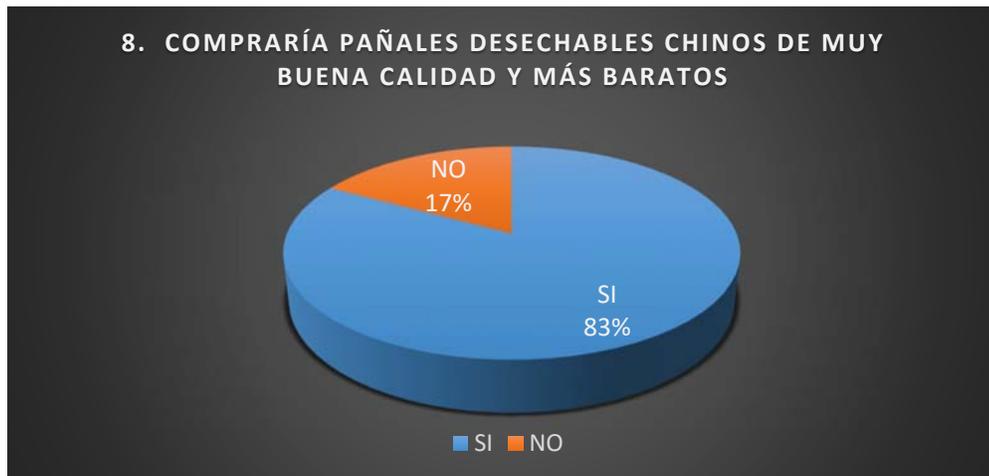
**Figura 19. Pregunta No. 7**

8. ¿Compraría pañales desechables chinos de muy buena calidad y más baratos?

**Tabla 31. Pregunta No. 8**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	299	83
NO	66	17
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: El 83% de los encuestados comprarían pañales de origen chino, si fueran baratos y de buena calidad, mientras que el restante 17% no lo haría.



**Figura 20. Pregunta No. 8**

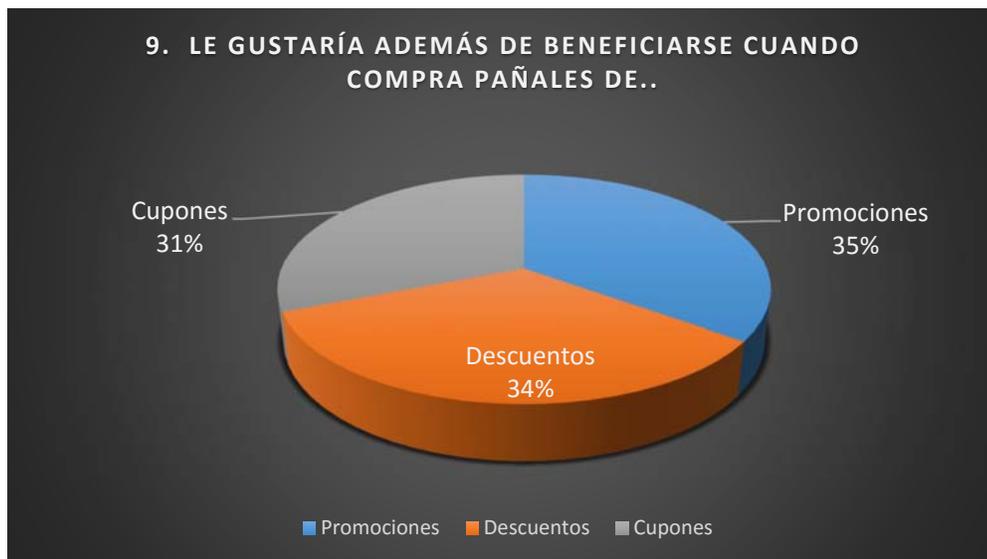
9. ¿Le gustaría además de beneficiarse cuando compra pañales de...?

**Tabla 32. Pregunta No. 9**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Promociones	126	35
Descuentos	122	34
Cupones	117	31
SUMAN	365	100

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- Les interesa recibir promociones al 35% de las encuestadas.
- 2.- Les interesaría recibir descuentos con el 34% de las encuestadas
- 3.-Les interesaría recibir cupones, con el 31% de las encuestadas.



**Figura 21. Pregunta No. 9**

10. ¿Usted compraría en un punto de venta especializado en pañales ubicado en su barrio donde se ofrezca el tipo de pañal y beneficios que se indicó en las dos preguntas anteriores?

**Tabla 33. Pregunta No. 10**

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	313	87
NO	52	13
<b>SUMAN</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Respuesta: El 87% de las encuestadas “si” comprarían en un punto de venta especializado en pañales ubicados en su barrio y este porcentaje representa la Demanda para este proyecto.



**Figura 22. Pregunta No. 10**

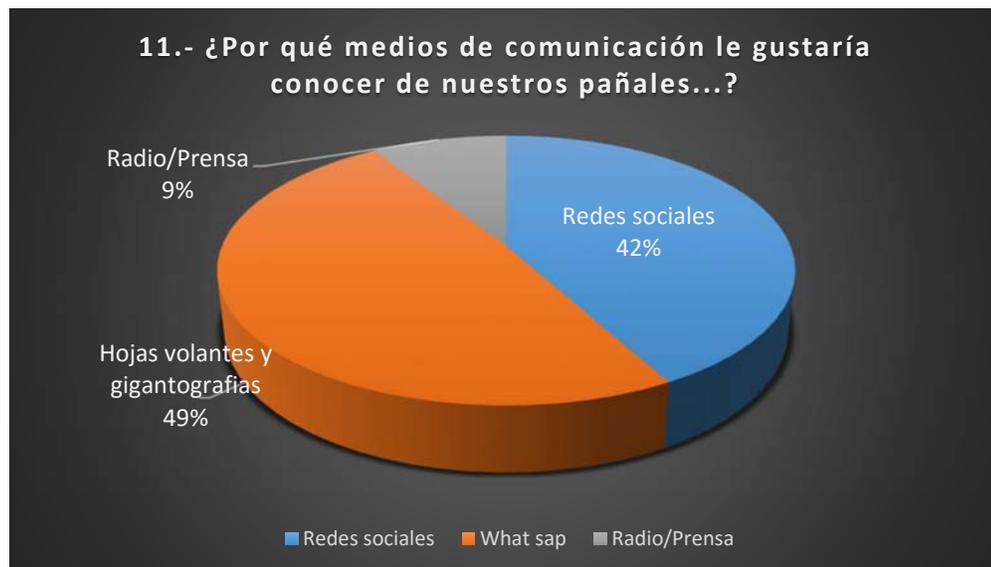
11. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría conocer de nuestros pañales?

**Tabla 34. Pregunta No. 11**

DETALLE	FRECUENCIA	%
Redes sociales	151	42
Hojas volantes y gigantografías	176	49
Radio/Prensa	37	9
<b>SUMA</b>	<b>365</b>	<b>100</b>

Resultado: Por orden de importancia de mayor a menor porcentaje:

- 1.- Informarse por medio de hojas volantes y gigantografías, con el 49%.
- 2.- En redes sociales, con el 42%.
- 3.- Radio y prensa con el restante 9%



**Figura 23. Pregunta No. 11**

### 3.5 DEMANDA

El cálculo de la demanda se basa en el porcentaje que tuvo la pregunta 10; donde el 87% aceptó.

#### 3.5.1 Demanda actual

La demanda actual para la compra de pañales desechables de buena calidad y económicos es del 87% del mercado objetivo que representarían 13.198 mujeres madres de por lo menos un bebé cuya edad está entre 0 a 2 años y de nivel socio económico medio bajo y bajo que viven en la parroquia Calderón-Carapungo, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 35. Demanda Actual**

<b>DEMANDA ACTUAL</b>	<b>PERSONAS</b>
Mercado Objetivo	15.171
Captación del mercado objetivo (en%)	87
<b>TOTAL DEMANDA ACTUAL</b>	<b>13.198</b>

**Tabla 36. Datos Proyección de la Demanda**

<b>Para proyectar vamos a utilizar</b>	
<b>una fórmula de crecimiento</b>	
<b>Poblacional</b>	
<b><math>P_0 = p_1 * (1 + r)^n</math></b>	
<b>Donde "r" es el porcentaje crecimiento</b>	
<b>poblacional, para nuestro caso es el de</b>	
<b>la ciudad de Quito 2,2%</b>	
<b>Población Inicial (P0)</b>	13.198
<b>Crecimiento poblacional (2,22/100 =0,022)</b>	0,022
<b>Período proyección (n) años</b>	10

**Tabla 37. Proyección Demanda**

<b>PROYECCIÓN DEMANDA</b>	
<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN</b>
0	<b>13.199</b>
1	<b>13.489</b>
2	<b>13.786</b>
3	<b>14.089</b>
4	<b>14.399</b>
5	<b>14.716</b>
6	<b>15.040</b>
7	<b>15.371</b>
8	<b>15.709</b>
9	<b>16.054</b>
10	<b>16.408</b>

**Figura 24. Proyección Demanda**

### 3.6 OFERTA

La oferta se toma de la pregunta No. 3, donde respondieron afirmativamente a la pregunta de compra en tiendas o locales especializados en venta pañales que representan la competencia directa, con el 42%.

#### 3.6.1 Oferta Actual

La oferta actual para la compra de pañales desechables de buena calidad y económicos es del 42% del mercado objetivo, que representarían 9.550 mujeres que son madres de por lo menos un bebé cuya edad está entre 0 a 2 años y de nivel socio económico medio bajo y bajo que viven en la parroquia Calderón-Carapungo, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 38. Oferta Actual**

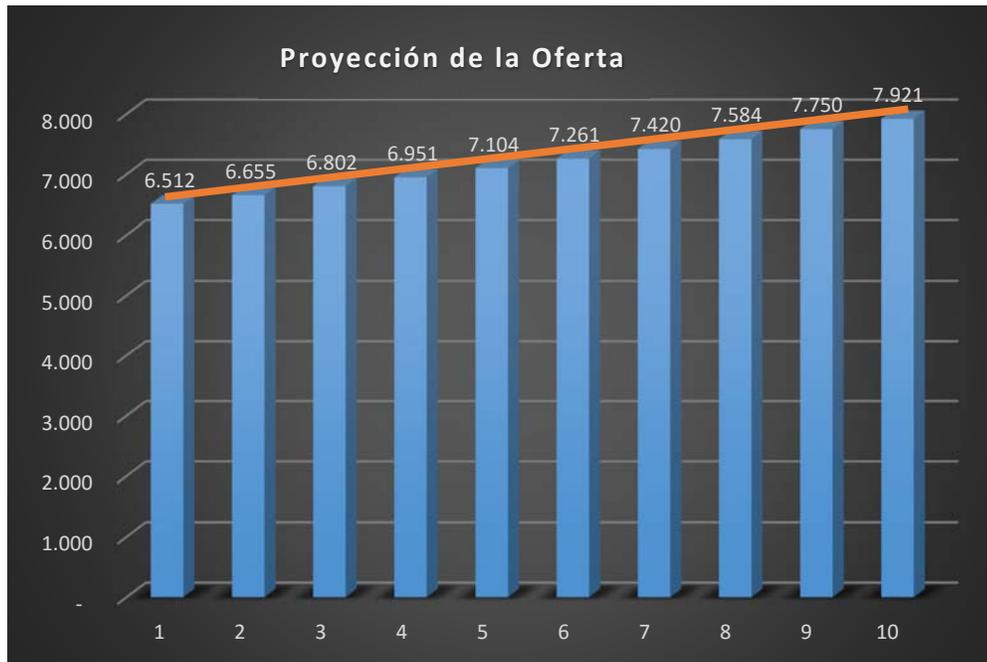
<b>OFERTA ACTUAL</b>	<b>PERSONAS</b>
Mercado Objetivo	15.171
Captación de la competencia (en%)	42
<b>TOTAL OFERTA ACTUAL</b>	<b>6.372</b>

**Tabla 39. Datos Proyección de la Oferta**

Para proyectar vamos a utilizar	
una fórmula de crecimiento	
Poblacional	
$P_0 = p_1 * (1 + r)^n$	
Donde "r" es el porcentaje crecimiento	
poblacional, para nuestro caso es el de	
la ciudad de Quito 2,2%	
Población Inicial (P0)	<b>6.372</b>
Crecimiento poblacional (2,22/100 =0,022)	<b>0,022</b>

**Tabla 40. Proyección de la Oferta**

PROYECCIÓN OFERTA		
REF.	AÑO	POBLACIÓN
0	2017	6.372
1	2018	6.512
2	2019	6.655
3	2020	6.802
4	2021	6.951
5	2022	7.104
6	2023	7.261
7	2024	7.420
8	2025	7.584
9	2026	7.750
10	2027	7.921

**Figura 25. Proyección de la Oferta**

### 3.7 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA POR NÚMERO DE CLIENTES

La Demanda Potencial Insatisfecha representa los potenciales clientes que se tendría para la venta de pañales de buena calidad y económicos que pueden ser de origen chino.

Para calcularla se resta entre la demanda y oferta que para 2018 puede llegar a 6.977 mujeres que tiene niños entre los 0 a 2 años, nivel económico medio bajo y que vivan en la parroquia de Calderón y Carapungo.

Para el año 2018 las 6.977 mujeres del segmento objetivo deberán ser estudiadas, pues de mantenerse la tendencia para el año 2027, la demanda llegaría a las 8.487 mujeres, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 41. Demanda Potencial Insatisfecha**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA (1)</b>	<b>OFERTA (2)</b>	<b>DPI (1-2)</b>
2018	13.489	6.512	6.977
2019	13.786	6.655	7.131
2020	14.089	6.802	7.288
2021	14.399	6.951	7.448
2022	14.716	7.104	7.612
2023	15.040	7.261	7.779
2024	15.371	7.420	7.950
2025	15.709	7.584	8.125
2026	16.054	7.750	8.304
2027	16.408	7.921	8.487

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUESTA MODELO DE NEGOCIOS CANVAS**

#### **4.1 PILARES DEL MODELO CANVAS**

El modelo de negocios bajo el modelo Canvas se estructura en 10 pilares y son:

1. Propuesta de Valor / Ventaja Competitiva.
2. Identificar el Mercado y sus características.
3. Efectuar un Estudio de Mercado y competencia.
4. Procesos y Actividades Clave.
5. Identificar los Recursos: mercadería, muebles y equipos.
6. Establecer las Políticas y relaciones con los clientes y proveedores.
7. Enfoque estratégico.
8. Plan de Marketing.
9. Tamaño del Proyecto.
10. Evaluación Financiera y Económica.

#### **4.2 PROPUESTA DE VALOR**

##### **4.2.1 Antecedentes**

El producto que se comercializa son pañales para bebés, cuyas edades están en el rango de 0 a 2 años. El propósito de un pañal es contener y mantener al que lo usa seco y confortable por varias horas. Cuando el pañal es utilizado y se alcanza su capacidad, hay que cambiar y reemplazar el mismo por uno nuevo.

Aunque la fecha de su invención no es certera, en diversas culturas ancestrales, como la azteca, egipcia y romana, ya se empleaban diversos materiales, como hojas, telas o pieles, para cubrir al niño a manera de pañal. Para la década de 1970, los pañales

tradicionales de tela aún se usaban en algunos países, consistían en una tela de algodón, de forma rectangular que era doblada de una manera particular.

Actualmente, existen diversos tipos de pañales dependiendo del tipo de material del cual esté hecho, puesto que pueden estar fabricados de capas absorbentes, tela, tela de toalla, sintéticos o cualquier otro material desechable absorbente.

- **Pañales de tela**

Los pañales de tela son lavables y reutilizables, hipo alérgicos siempre y cuando se hayan lavado cuidadosamente y planchado en la mayoría de casos, puesto que son fabricados de una fina tela de algodón, causan menos desechos y menos contaminación, pero resultan ser obsoletos, trabajosos y poco efectivos al momento de mantener al niño confortable y seco.

- **Desechables**

Estos pañales fueron fabricados y de invención completa de la estadounidense Marion Donovan. Son de un solo uso, están formados por varias capas de celulosa y/o poliéster y/o poli acrilato de sodio (polímero súper absorbente), que absorben los líquidos, y una tela exterior impermeable de polietileno, que retiene el fluido y deja pasar el vapor. Cuentan con elásticos laterales que se adaptan a las piernas y cierres de velcro (o adhesivo) a la altura de la cintura. Por su comodidad son los más populares en la actualidad. Recientemente se han desarrollado nuevas variedades de pañales, con nuevas tecnologías que mantienen al bebé seco y cómodo por más tiempo, o le permiten estar bajo el agua, los pañales braguita que no llevan cierres porque son elásticos y se suben por las piernas, perfectos para el *up and go* de los niños que están entrenando el control de sus esfínteres, y muchas otras novedades en este tipo de producto, siempre pensando en ahorro de tiempo, dinero y en la comodidad y adaptabilidad del pequeño usuario.

- **Comercialización**

Los pañales son comercializados en el mundo entero por diferentes marcas tanto internacionales, como nacionales y regionales, por lo que en el mercado las mamás encuentran marcas con presencia global como las famosas marcas Pampers de Procter & Gamble y Huggies de Kimberly Clark, así como Baby Sens de SCA. La mayoría de estos productos están en los supermercados, y tiendas detallistas en todas las tallas, marcas y cantidades por empaque, es tan flexible y adaptable el mercado de pañales que las cadenas de autoservicios o corporativos incluso ofertan pañales con sus propias marcas.

#### **4.2.2 Modelo Negocio Tradicional del Ecuador**

En el Ecuador existen algunas empresas que fabrican pañales desechables sin embargo, la mayoría de pañales de marcas de prestigio internacional, son importados y distribuidos en los puntos de venta autorizados. El mercado de pañales se maneja a manera de franquicias, es decir, un distribuidor compra la patente y distribuye marcas internacionales en todos los puntos de venta autorizados de la zona indicada por la franquicia adquirida. Existen asimismo otras modalidades de comercialización de pañales, por ejemplo a nivel nacional, existen bodegas o comúnmente llamadas “pañaleras”, que compran pañales con defectos de las fábricas nacionales y los comercializan por pacas al por mayor, a menor precio y resultan ser para el segmento estudiado, una de las opciones más concurridas por las madres y muy solicitadas en los sectores populares.

#### **4.2.3 Propuesta de Ventaja competitiva**

De acuerdo con las investigaciones efectuadas, se ha descubierto que actualmente en la China existen grandes fábricas que elaboran pañales desechables y que cuentan con certificados de calidad internacional a un precio muy bajo y por tanto muy competitivo para iniciar una oferta oportuna en el mercado ecuatoriano, versus marcas tradicionales extranjeras como nacionales ya conocidas y posicionadas en la mente del consumidor.

Para desarrollar el modelo de negocio estudiado en este proyecto, se importarán los pañales desde China, y se aprovecharán las economías de escala, por lo que se importará en volumen este producto y se transportará en contenedores de 20 pies. Se contará con un almacén y bodega listas para la recepción (desembarque) del producto, y, se venderá a locales del sector estudiado que estén interesados en el producto y que no hayan obtenido franquicias anteriormente, para que la comercialización y negociación no se vea comprometida bajo ninguna circunstancia.

El primer lugar de distribución y venta directa de estos pañales se realizará en la parroquia de Calderón-Carapungo, y de acuerdo a la aceptación y adaptación del modelo de negocio en esta zona, se replicará este modelo en la ciudad de Quito, cuya modalidad será abrir sucursales en zonas populares y una vez dominando el mercado, se aplicará el modelo de negocio para provincias estudiando y calificando a empresas o personas naturales que harán las veces de distribuidores del producto, de este modo, el modelo empieza a actuar como franquiciador en el mercado, siguiendo el modalidad de los negocios implantados actualmente en la ciudad y a nivel nacional.

### **4.3 EL MERCADO DE LOS PAÑALES EN EL ECUADOR**

#### **4.3.1 Características**

La demanda de pañales desechables para niños ha mantenido una tendencia creciente en los últimos 10 años. La variedad que se puede encontrar en las perchas de los supermercados, revela este incremento de demanda constante, puesto que las marcas ofertadas llegan a ser hasta 18 marcas diferentes. De dichas marcas, siete compañías se dedican a la producción propiamente. Entre las productoras se encuentran; Kimberly & Clark, Otelo S.A., Zaimella y Familia Sancela, las mencionadas, acaparan el mercado nacional. La oferta de este producto está abierta a nuevos competidores, lo refleja el estudio de la oficina del Servicio Comercial de los Estados Unidos, elaborado en el 2016, cuyos resultados revelan que el consumo de pañales en el Ecuador alcanzó los 480 millones de unidades cada año y mantendría un crecimiento sostenido durante los 5 próximos años (2016-2021). Ésta cifra estuvo acompañada con un estimado de clientes

a ese año de alrededor de 2,4 millones de niños de hasta 2 años de edad, por lo que si se considera un mínimo crecimiento de 1% anual, aun cuando la tasa de natalidad se refleja 12 puntos menor que en el año 2016, la tasa de natalidad es mayor en al menos 4 puntos a la de mortalidad en el Ecuador, lo que se traduce en un crecimiento mínimo de uno por ciento anual, en la demanda de este producto. Dicho esto, para el año 2018 el estimado de consumidores de pañales será de 2,47 millones de niños, cifra que refleja una gran oportunidad de negocio y sigue siendo atractiva para el proyecto (Diario El Comercio, 2009).

El precio y el tamaño son dos factores que determinan el consumo de este producto de acuerdo a lo revelado en las encuestas realizadas en esta investigación.

IPSA Group, elaboró un estudio sobre las características que impulsan al consumidor a demandar pañales desechables, entre enero y abril de 2009. Los resultados arrojaron que las marcas económicas e intermedias son las más solicitadas, según el muestreo de 2 800 casos, en 26 ciudades del país, la línea económica alcanza el 41% de las ventas, la intermedia ocupa un 44%, mientras que la Premium apenas llega al 15%. El impacto también se pudo medir por las presentaciones en las que se ofertan los pañales. Según IPSA Group, el 35% de los consumidores prefiere las presentaciones grandes y el 34% las medianas. En tanto que las pequeñas solo llegan al 10% (Diario El Comercio, 2009).

Para los representantes de Kimberly & Clark, la inclinación del cliente va de la mano con la tecnología que ofrecen estos productos, algunos pañales tienen aceites como el de aloe vera, aromas e incluso vitamina E, para proteger la piel del bebé. Por otro lado, existen otras tecnologías que llaman la atención de los consumidores, puesto que son súper absorbentes para evitar las filtraciones y el que ofrece cintas ajustables pega y despega. Un claro ejemplo de las tecnologías que un pañal desechable ofrece a sus consumidores es la marca Huggies, con su producto: Active Sec, que promociona la capacidad de absorción del pañal por un promedio de 12 horas de uso, considerando la alimentación promedio del bebé (Diario El Comercio, 2009).

### **4.3.2 Principales Marcas y tamaño del mercado**

Panolini, Pañalín, entre otras, son las marcas locales y las extranjeras de pañales para bebés que se disputan el mercado de consumidores de hasta dos años de edad, grupo que los comerciantes consideran como el principal usuario de estos productos.

Las características y ventajas que se ofrecen en cada marca van desde cinta pega y despega, modelos anatómicos, hasta aloe vera contra las irritaciones. Según el censo de población del 2017, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2018), en el país existen más de 550.000 menores de hasta dos años de edad, considerados como los potenciales usuarios.

Óscar Ramírez, propietario de la despensa Zona Franca, ubicada en la ciudadela Pradera 1, indicó que, por su experiencia sabe que los padres compran más los económicos producidos localmente y no los importados. Según sus cálculos, un niño utiliza tres pañales diarios, sin embargo tiene clientes que le compran hasta siete unidades al día.

Los precios también dependen de las marcas. Por ejemplo, los Luggi's medianos de 10 unidades cuestan 2,28 dólares, mientras que los Panolini, con las mismas características, tienen un precio de 1,75 dólares. Los primeros se importan desde Colombia y los segundos se producen en esta localidad.

La empresa Kimberly-Clark es la que elabora marcas como Luggi's que se importan desde Colombia, sin embargo esta misma multinacional fabrica los Winner, en Colombia, Perú y Estados Unidos, que ocupan los primeros lugares como proveedores de pañales para el Ecuador. Otros países desde los que se importa este producto son Brasil, Venezuela, Chile, informó la Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI).

### **4.3.3 Principales Fábricas**

#### **4.3.3.1 Zaimella del Ecuador**

Zaimella del Ecuador S.A. es una empresa industrial ecuatoriana, pujante y de vanguardia, que se mantiene siempre inquieta en la búsqueda de formas novedosas de llevar la conveniencia al hogar de sus clientes. Con gran especialización en la fabricación y comercialización de productos de higiene y cuidado personal, ha tenido un importante crecimiento desde su fundación en 1995, el mismo que se refleja en sus marcas, que ocupan lugares de liderazgo en el mercado ecuatoriano; en sus exportaciones y presencia en 10 países diferentes; en su moderna planta industrial, con más de 30.000 m<sup>2</sup> de construcción; en sus casi 400 empleados; y en su cadena de más de 127 tiendas micro franquiciadas que cubren 19 provincias y 68 poblaciones diferentes del Ecuador (Zaimella, 2018)

#### **Ubicación:**

Ecuador, Pichincha, Quito, Panamericana Norte km 6,5 Enrique Guerrero y Sánchez

#### **Marcas de pañales producidas:**

##### **1.- Panal Pototin**

#### **Descripción:**

- Capa de absorción ultra-rápida,
- Doble núcleo de absorción,
- Cinta frontal pega y despliega,
- Cubierta tipo tela, cintas adhesivas reajustables.
- Peculiaridades de un pañal: Absorbente

## **2.- Pañal Panolini**

### **Descripción:**

Para la comodidad de la mama cierre de agarre mágico para abrir y cerrar al pañal cuantas veces quiera aun con el uso de talcos, cremas o aceites.

## **3.- Pañales Pompis**

Pequeños hasta 5,5 kg. Talla mediana Medianos desde 5,5 kg, hasta 11 kg. Talla grande Grandes desde 11 kg. Hasta 14 kg. Talla extra grande Extra Grande más 14 kg.

### **4.3.3.2 Fábrica Kimberly Clark**

Marca de pañal: HUGGIES

### **4.3.3.3 Fábrica Otelo y Fabell**

Con 65 años de experiencia en el mercado nacional, Mercantil Garzozi & Garbu S.A. y Otelo & Fabell son líderes en fabricación, importación y comercialización de productos para belleza y cuidado del hogar. Nuestra compañía ha cumplido con los requerimientos exigidos correspondientes al proceso de certificación del Sistema de Gestión bajo la norma BPM ISO 22716:2013 siendo el alcance “Producción, almacenamiento y comercialización de productos de cuidado personal, cosméticos, productos higiénicos y jabones de tocador” (Ekos, 2016), convirtiéndonos así en la Primera Empresa fabricante de cosméticos en el Ecuador en obtener esta importante certificación, dándonos una gran ventaja en un mercado nacional altamente competitivo.

**Producto:** Pañalín Clásico

### **Característica del pañal**

- Forma anatómica que mantiene el bebé muy cómodo.

- Cubierta tipo tela que ayuda a mantener la piel del bebé fresca y seca.
- Tela interior suave y absorbente que evita la formación de bultos.
- Posee dermoprotector con manzanilla y aloe vera que permite prevenir irritaciones.
- Cintas ajustables – pega y despega fácilmente que mantienen en su lugar el pañal.
- Barreras laterales anti- desborde reforzadas para evitar derrames y filtraciones.
- Absorbe líquido hasta 6 horas.

**Producto:** Pañalín Clásico

**Características:**

- Cintas ajustables – pega y despega fácilmente que mantienen en su lugar el pañal.
- Barreras laterales anti- desborde reforzadas para evitar derrames y filtraciones.
- Absorbe líquido hasta 6 horas.

**Pañalín Ultra seco**

**Características:**

- Forma anatómica que mantiene al bebé muy cómodo.
- El sistema ultra fix & flex asegura el ajuste perfecto al cuerpo del bebé.
- Posee cubierta tipo tela para asegurar mayor suavidad y frescura de la piel.
- Dermoprotector con manzanilla y aloe vera que permite mantener la piel del bebé saludable y sin irritaciones.
- Cintas multiajustables – pega y despega que ayudan fácilmente sin perder fuerza de pegado.
- Barreras laterales anti desborde reforzadas para evitar derrames y filtraciones.
- Absorción superior a Pañalín Clásico ya que absorbe líquido hasta por 10 horas.

#### 4.4 PRESENTACIONES Y PRECIOS DE LA COMPETENCIA

Existen básicamente en el mercado cuatro presentaciones que los consumidores pueden encontrar en percha de acuerdo a la edad del menor: Pequeño (P), Mediano (M), (G) Grande, Extra Grande (XG) y Extra, Extra Grande (XXG).

##### 4.4.1 Tamaño Pequeño (P)

Las principales marcas que compiten en el mercado son: Pampers en dos presentaciones (Confortable y Premiun), Fisher Price, Pequeñin y Panolini; los presentan en paquetes con diferentes número de unidades en cierta manera para confundir al cliente para que le resulte más difícil comparar sus precios con la competencia, por ello se ha elaborado la última columna de la tabla, donde se determina el precio unitario de venta. Bajo esta referencia el pañal más barato dentro de la categoría de pequeño es Panolini con 0,17 USD por unidad, en contra parte el más caro sería Pampers Confortable y muy seguido de Huggies Natural, con un precio de redondeado de \$0,28 USD. Finalmente el precio promedio es de \$0,25 USD, para esta categoría, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 42. Pañales Pequeños y sus Precios de los líderes de Mercado**

MARCA	TAMAÑO	PAQUETE	PVP	PV UNITARIO
PAMPERS/ CONFORTABLE	PEQUEÑO	50	14,2	0,284
PAMPERS/ PREMIUN	PEQUEÑO	56	19,25	0,344
FISHER PRICE/NOPPIS	PEQUEÑO	30	6,9	0,23
PEQUEÑIN	PEQUEÑO	28	6,7	0,239
PANOLINI	PEQUEÑO	22	3,81	0,173
HUGGIES /ACTIVE SEC	PEQUEÑO	50	8,91	0,178
HUGGIES NATURAL	PEQUEÑO	30	8,47	0,282
PROMEDIO				0,25

#### 4.4.2 Tamaño Mediano (M)

Las principales marcas que compiten en el mercado son: Pequeñin, Panolini, Huggies en dos presentaciones (Natural y Active), Fisher Price, Pampers (Comfortable y Premiun), los presentan a igual que en la talla pequeña en paquetes con diferentes número de unidades en cierta manera para confundir al cliente para que le resulte más difícil comparar sus precios con la competencia, por ello se ha elaborado la última columna de la tabla, donde se determina el precio unitario de venta. Bajo esta referencia el pañal más barato dentro de la categoría es Panolini con 0,17 USD por unidad, en contra parte el más caro sería Huggies Natural y Pampers Premiun, con un precio de redondeado de \$0,40 USD. Finalmente el precio promedio es de \$0,26 USD, para esta categoría, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 43. Pañales Medianos y sus Precios de los líderes de Mercado**

MARCA	TAMAÑO	PAQUETE	PVP	PV UNITARIO
PEQUEÑÍN	MEDIANO	24	6,27	0,261
PANOLINI	MEDIANO	100	16,88	0,169
HUGGIES NATURAL	MEDIANO	54	21,95	0,406
HUGGIES/ACTIVE	MEDIANO	52	11,9	0,229
PAMPERS CONFORTABLE	MEDIANO	24	7,99	0,333
PAMPERS PREMIUN CARE	MEDIANO	48	19,25	0,401
FISHER PRICE/NAPPIS	MEDIANO	26	0,9	0,035
PROMEDIO				0,26

#### 4.4.3 Tamaño Grande (G)

Las principales marcas que compiten en el mercado son: Fisher Price, Huggies y Pampers (Comfortable y Premiun), los presentan a igual que en la tallas anteriores en paquetes con diferentes número de unidades en cierta manera para confundir al cliente para que le resulte más difícil comparar sus precios con la competencia, por ello se ha elaborado la última columna de la tabla, donde se determina el precio unitario de venta. Bajo esta referencia el pañal más barato dentro de la categoría es Huggies Activ Sec con

0,27 USD por unidad, en contra parte el más caro sería Pampers Premiun, con un precio de redondeado de \$0,48 USD. Finalmente el precio promedio es de \$0,34 USD, para esta categoría, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 44. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado**

MARCA	TAMAÑO	PAQUETE	PVP	PV UNITARIO
PAMPERS/CONFORTABLE	GRANDE	38	14,2	0,374
PAMPERS/PREMIUN CARE	GRANDE	40	19,25	0,481
HUGGIES/ACTIVE SEC	GRANDE	88	23,92	0,272
FISHER PRICE/NAPPIS	GRANDE	22	6,9	0,314
PROMEDIO				0,34

#### 4.4.4 Tamaño X Grande (XG)

Las principales marcas que compiten en el mercado son: Pequeñín, Panolini, Huggies y Pampers Comfortable los presentan a igual que en la tallas anteriores en paquetes con diferentes número de unidades en cierta manera para confundir al cliente para que le resulte más difícil comparar sus precios con la competencia, por ello se ha elaborado la última columna de la tabla, donde se determina el precio unitario de venta. Bajo esta referencia el pañal más barato dentro de la categoría es Panolini con 0,23 USD por unidad, en contra parte el más caro sería Huggies Natural, con un precio de redondeado de \$0,55 USD. Finalmente el precio promedio es de \$0,38 USD, para esta categoría, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 45. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado**

MARCA	TAMAÑO	PAQUETE	PVP	PV UNITARIO
PEQUEÑÍN	XG	36	12,79	0,355
PANOLINI	XG	36	8,35	0,232
HUGGIES NATURAL	XG	40	21,95	0,549
PAMPERS / CONFORTABLE	XG	18	7,99	0,444
PROMEDIO				0,38

#### 4.4.5 Tamaño XX Grande (XXG)

Las principales marcas que compiten en el mercado son: Pequeñín, Panolini, Huggies y Pampers los presentan a igual que en la tallas anteriores en paquetes con diferentes número de unidades en cierta manera para confundir al cliente para que le resulte más difícil comparar sus precios con la competencia, por ello se ha elaborado la última columna de la tabla, donde se determina el precio unitario de venta. Bajo esta referencia el pañal más barato dentro de la categoría es Panolini con 0,26 USD por unidad, en contra parte el más caro sería Huggies Natural, con un precio de redondeado de \$0,61 USD. Finalmente el precio promedio es de \$0,41 USD, para esta categoría, como se aprecia en la siguiente tabla.

**Tabla 46. Pañales Grandes y sus Precios de los líderes de Mercado**

MARCA	TAMAÑO	PAQUETE	PVP	PV UNITARIO
PEQUEÑÍN	XXG	32	12,79	0,400
HUGGIES	XXG	36	21,95	0,610
PANOLINI	XXG	32	8,35	0,261
PAMPERS	XXG	30	14,2	0,473
FISHER PRICE/NAPPIS	XXG	34	13,01	0,383
HUGGIES/ACTIVE	XXG	36	11,9	0,331
PROMEDIO				0,41

#### 4.4.6 Precio Promedio de los Pañales

En esta tabla se resume los precios promedios de venta de los pañales en la ciudad de Quito como a nivel nacional, siendo los más baratos los pañales talla pequeña con un precio unitario promedio de \$0,25 USD y el más grande XXG con un precio unitario promedio de \$0,41 USD. Siendo el promedio de \$0,33 USD por unidad indistintamente la talla y su marca, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 47. Precio de venta promedio pañales**

TALLA	PVP PROMEDIO UNITARIO
PEQUEÑO	0,25
MEDIANO	0,26
GRANDE	0,34
XG	0,38
XXG	0,41
PROMEDIO	0,33

#### 4.5 PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVE

El principal proceso para este modelo de negocios es la importación de pañales desde china, siendo las principales actividades las siguientes:

Una importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del RÉGIMEN DE IMPORTACIÓN al que se haya sido declarado, siendo los tipos de regímenes de importación los siguientes:

- Importación para el Consumo (Art. 147 COPCI)
- Admisión Temporal para Reexportación en el mismo estado (Art. 148 COPCI)
- Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo (Art. 149 COPCI)
- Reposición de Mercancías con Franquicia Arancelaria (Art. 150 COPCI)
- Transformación bajo control Aduanero (Art. 151 COPCI)
- Depósito Aduanero (Art. 152 COPCI)
- Reimportación en el mismo estado (Art. 153 COPCI)

Para este modelo de negocio el que se va utilizar es la importación para consumo, mismo que para ejecutarse deberá realizar los trámites de nacionalización de acuerdo a las normas y regulaciones vigentes para la importación en el Ecuador.

#### 4.6 RECURSOS: MUEBLES, EQUIPOS, PERSONAL

Los recursos o activos que se requiere para implementar este modelo de negocios es:

- Muebles y equipos de oficina.
- Equipos de cómputo, software y electrónico.
- Mobiliario local comercial y bodega.
- Empleados.
- Mercadería importación de pañales desechables de china.

**Tabla 48. Muebles y Equipos de Oficina**

DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	Total
Set teléfonos (\$100+IVA)	1	112	112
Estación de trabajo (\$200+IVA)	1	224	224
Silla gerencial (85+IVA)	1	95,2	95,2
Archivador (\$125+IVA)	1	140	140
Sillas giratorias (27,50+IVA)	3	30,8	92,4
<b>SUMAN</b>	<b>7</b>	<b>602</b>	<b>664</b>

**Tabla 49. Equipos de cómputo, software y electrónico**

DETALLE	Cantidad	Costo Unitario	Total
Computadora +Pantalla para oficina (\$375+IVA)	1	420	420
Impresora Canon de tinta continua (\$75+IVA)	1	84	84
Sistema Contable Mónica (\$190+IVA)	1	212,80	213
Computadora + Impresora + Lector Facturación (\$480+IVA)	1	537,60	538
Sistema Cámaras De Vigilancia (\$185+IVA)	1	207	207
<b>SUMAN</b>	<b>5</b>	<b>1.462</b>	<b>1.462</b>

**Tabla 50. Mobiliario local comercial y bodega**

<b>DETALLE</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Total</b>
Estanterías (\$100+IVA)	12	112	1.344,00
Vitrinas (\$168+IVA)	2	188,16	376,32
Varios adornos para local	0	0	500,00
<b>SUMAN</b>	<b>14</b>		<b>2.220,32</b>

**Tabla 51. Gastos de Constitución /Pre operativos**

<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
Adecuaciones +Instalaciones local	500
Letrero Exterior	600
Página Web	480
IEPI/Logotipo	60
Patente municipal	150
Traer muestras comerciales, estudios previos, certificaciones	3.000
Permiso Cuerpo de Bomberos	200
Varios	200
<b>SUMAN</b>	<b>5.190</b>

**Tabla 52. Sueldo Empleados**

SUELDO EMPLEADOS										
AÑO 2018										
DETALLE	Numero Empleados	Salario Básico	Total SBU	13 Sueldo SBU/12	14 Sueldo 386	Vacaciones SBU/24	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Costo/Mes Empleados	Costo Anual
Personal Administrativo y Ventas		UNIFICADO		TOTAL	TOTAL	TOTAL	IESS (12,15%)	SBU/12	USD	EMPLEADOS
Vendedora local y uno de campo	1	600,00	600,00	50,00	32,17	25,00	72,90	50,00	830,07	9.960,80
Asistente –Contadora	2	400,00	800,00	133,33	64,33	33,33	97,20	133,33	1.261,53	15.138,40
Ayudante bodega	1	450,00	450,00	37,50	32,17	18,75	54,68	37,50	630,59	7.567,10
SUMAN	1	420,00	420,00	35,00	32,17	17,50	51,03	35,00	590,70	7.088,36
<b>Mano Obra Operativa</b>	<b>5</b>	<b>1.870,00</b>	<b>2.270,00</b>	<b>255,83</b>	<b>160,83</b>	<b>94,58</b>	<b>275,81</b>	<b>255,83</b>	<b>3.312,89</b>	<b>39.754,66</b>
Jefe de Planta	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Operarios	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bodeguero	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUMAN	<b>0</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>1.870,00</b>	<b>2.270,00</b>	<b>255,83</b>	<b>160,83</b>	<b>94,58</b>	<b>275,81</b>	<b>255,83</b>	<b>3.313</b>	<b>39.755</b>

**Tabla 53. Gastos**

<b>DETALLE</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Gasto Anual</b>	<b>Primer año (6 meses)</b>
<b>ARRIENDO LOCAL COMERCIAL Y BODEGA</b>	800,00	9.600,00	4.800,00
<b>PUBLICIDAD Y MANEJO REDES SOCIALES</b>	150,00	1.800,00	900,00
<b>GASTOS MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE</b>	200,00	2.400,00	1.200,00
<b>LUZ</b>	40,00	480,00	240,00
<b>AGUA</b>	15,00	180,00	90,00
<b>TELÉFONO</b>	20,00	240,00	120,00
<b>CELULAR</b>	25,00	300,00	150,00
<b>INTERNET</b>	35,00	420,00	210,00
<b>ÚTILES DE OFICINA</b>	10,00	120,00	60,00
<b>FUNDAS PARA ENTREGAR PAÑALES</b>	50,00	600,00	300,00
<b>ARTÍCULOS DE LIMPIEZA</b>	20,00	240,00	120,00
<b>SUMAN</b>	<b>1.365,00</b>	<b>16.380,00</b>	<b>8.190,00</b>

**IMPORTACIÓN DE PAÑALES CHINOS**

Un contenedor de 20 pies, contendrá 40.750 pañales de tamaño S, 28.000 pañales de talla M, unos 23.250 USD pañales de talla L, y finalmente 18.500 pañales de talla XL, totalizando 110.000 pañales a un costo FOB de \$5.019 USD, por contenedor de 20 pies.

**Tabla 54. Contenido y costo FOB por Contenedor de 20 pies**

<b>CONTENIDO CONTENEDOR DE 20 PIES</b>				
<b>TAMAÑOS</b>	<b>UNIDADES CONTENEDOR 20 PIES</b>	<b>ATRAER 25%</b>	<b>PRECIO UNITARIO /FOB</b>	<b>VALOR IMPORTACIÓN FOB</b>
<b>S</b>	163.000	40.750	0,041	1.671
<b>M</b>	112.000	28.000	0,048	1.344
<b>L</b>	93.000	23.250	0,048	1.116
<b>XL</b>	74.000	18.500	0,048	888
<b>SUMAN</b>	442.000	110.500		5.019

**Tabla 55. La importación de pañales se calcula en base al valor de un contenedor de 20 pies**

	<b>EN USD</b>
<b>VALOR FOB</b>	5.019
<b>FLETE Y SEGURO</b>	2.464,62
<b>(1) CIF</b>	7.483,37
<b>ARANCEL</b>	20%
<b>(2) VALOR ARANCEL</b>	1.496,67
<b>(3) FODINFA</b>	0,50%
<b>VALOR FODINFA</b>	7,48
<b>(A) BASE IMPONIBLE (1+2+3)</b>	8.987,53
<b>PAGO IVA</b>	12%
<b>VALOR IVA</b>	1.078,50
<b>(B) TOTAL IMPORTACIÓN</b>	10.066,03
<b>TRANSPORTE GUAYAQUIL + QUITO</b>	600
<b>PAGO AGENTE ADUANA</b>	250
<b>OTROS</b>	100
<b>TOTAL EX ADUANA</b>	11.016,03
<b>NÚMERO DE PAÑALES</b>	110.500
<b>COSTO PROMEDIO PAÑAL</b>	0,10

**Tabla 56. Proyección Costo de Importaciones**

<b>IMPORTACIONES</b>	<b>NÚMERO CONTENEDORES de 20 pies</b>	<b>COSTO UNITARIO (EX ADUANA)</b>	<b>TOTAL EN USD</b>
<b>AÑO 2018</b>	6	11.016,03	66.096,18
<b>AÑO 2019</b>	12	11.346,51	136.158,14
<b>AÑO 2020</b>	12	14.661,51	175.938,14
<b>AÑO 2021</b>	12	14.661,51	175.938,17
<b>AÑO 2022</b>	12	14.661,51	175.938,17

## CONSOLIDADO CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo operativo suma la cantidad de \$28.657,84 USD y el requerimiento para capital de trabajo administrativo de \$2.890 USD, lo que totaliza como el total para capital trabajo por \$31.547,84 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 57. Consolidado el Capital de Trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO	MESES		
	2		
DETALLE	PRIMER AÑO (6 MESES)	MENSUAL	CAPITAL TRABAJO
COMPRA MERCADERÍA (COMPRA 2 CONTENEDORES CAPITAL TRABAJO)	66.096,18	11.016,03	22.032,06
SUELDOS (AÑO 2018; 6 MESES)	19.877,33	3.312,89	6.625,78
(1) SUB TOTAL: CAPITAL TRABAJO OPERATIVO	85.973,51	14.328,92	28.657,84
(2) SUB TOTAL: CAPITAL TRABAJO ADMINISTRATIVO Y VENTAS	-	-	-
TOTAL (1+2)	8.190,00	1.365,00	2.730,00

## 4.7 RELACIÓN CON LOS CLIENTES Y PROVEEDORES

### 4.7.1 Relación con los clientes

La relación con los clientes se basa en estos 9 principios:

#### 1. El cliente es lo primero

Es una obviedad, pero casi debería ser repetido como un mantra por toda la organización, y especialmente por los trabajadores ligados al servicio de atención al cliente (Chamorro, 2015).

#### 2. Escuchar, escuchar y escuchar

Escuchar de manera activa significa que el receptor se prepara para escuchar, se concentra en aquello que dice el emisor y que está listo para proporcionar

respuestas. La escucha activa es, quizá, el factor más significativo para el éxito del proceso de atención al cliente.

### **3. Transmitir una imagen**

Es importante transmitir una imagen ligada a algunos valores como los siguientes:

Confianza.

Diligencia y profesionalidad.

Credibilidad.

Amabilidad y simpatía.

### **4. Actuar**

No consiste tan sólo en escuchar al cliente de manera activa y cortés, sino; también en seguir el procedimiento para solventar el problema. Es decir, tomar nota de su necesidad, incidencia o petición y resolverla (Chamorro, 2015).

### **5. Hacer que el servicio de atención al cliente sea muy accesible**

Esto es tanto para la accesibilidad de lugar o espacio como de tiempo. Acceder al servicio ha de ser un proceso fácil, mucho mejor si es multicanal (si el cliente puede llegar por teléfono, correo electrónico, de manera presencial, etc.) y con un horario de atención amplio (Chamorro, 2015).

### **6. Empoderar al departamento de atención al cliente**

Darle autonomía, permitirle tener margen de acción para solucionar los temas, con posibilidad de contar con presupuesto y con capacidad, en definitiva, para adoptar acuerdos con el cliente. A la vez, debe ser un equipo preparado, con muchos conocimientos sobre los productos y servicios de la empresa (Chamorro, 2015).

**7. Trabajar en equipo**

Todo el departamento de atención al cliente ha de trabajar de manera cohesionada y cooperativamente, con el objetivo común de cumplir con las expectativas del cliente (Chamorro, 2015).

**8. Contar con un buen sistema de control de la calidad**

Contar con un buen sistema de control de calidad que, entre otras cosas, pueda valorar la satisfacción del cliente con el servicio y dar feedback sobre posibilidades de mejora continua.

**9. Cumplir con todo lo que se promete**

De lo contrario, se tendrá clientes frustrados que perjudicarán nuestra reputación. En la actualidad el cliente tiene muchas vías de transmitir su frustración. De hecho, tiene tanta potencia su opinión que actualmente, en la toma de decisiones de los clientes, el factor que más peso tiene es precisamente qué opinan sobre la empresa, producto o servicio otros clientes (Chamorro, 2015).

**4.7.2 Relación con los proveedores**

Se busca contar por lo menos con tres proveedores que son fabricantes chinos de pañales, mismos que sean líderes del mercado Chino y posean certificados de calidad a nivel internacional. Entre la selección, se encuentran los siguientes:

Company Information



**OEM&ODM**  
we are a leader in the design >>

Guangzhou Yingzhao Commodity Import & Export Limited is a professional manufacture and exporter that is concerned with the design, development and production of Mother&Baby products. Our business office located in Guangzhou city with convenient transportation access. The manufacture placed in FUJIAN and own production lines of baby diapers, women sanitary and wet wipes. All of our products comply with international quality standards and we are greatly appreciated in a variety of different markets throughout the world.



Figura 26. Principal proveedor chino:OEM & ODM

Our products have authorized by SGS.ISO test system.

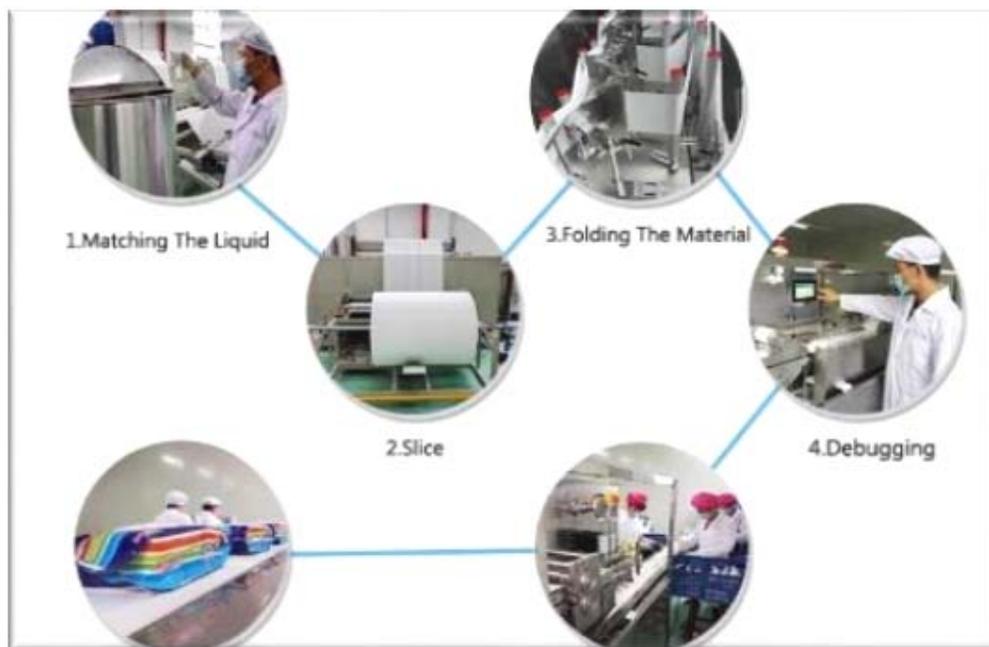


Our Factory



Figura 27. Certificados de Calidad y Tecnología

### Proceso de Fabricación



**Figura 28. Proceso de Fabricación**

### Segundo Proveedor

Tecnología Avanzada precio competitivo alta absorberencia Bebé y pañales para niños

FOB Referencia Precio: [Consiga El Último Precio](#)

**US \$0.14-0.15** / Unidad 20000 Paquetes 1 \* 40HQ contenedor (min. Order)

Capacidad de L. 22000000 Unidad/es por Mes 60 \* a fuente: 40HQ

puerto: XIAMEN

[Contactar](#)

WELCOME TO BARON ( CHINA ) CO.,LTD

**Figura 29. Segundo Proveedor**

### Tercer Proveedor



**Figura 30. Tercer Proveedor**

## **4.8 ENFOQUE ESTRATÉGICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA EMPRESA EN CALDERÓN**

### **4.8.1 La Empresa**

**Nombre de la empresa:** La Fábrica del Bebo Joe

**Tipo de empresa: Sociedad:** Anónima por acciones

### **4.8.2 Misión**

La empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, tiene como misión la importación directa desde China para comercializar, distribuir a nivel local y nacional pañales desechables, con el objeto de beneficiar a las familias con pañales de excelente calidad y a bajos precios, buscando la máxima comodidad, confort y satisfacción de los bebés en el rango de 0 a 2 años.

### 4.8.3 Visión

La empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, busca consolidarse en un mediano plazo como uno de los principales importadores, comercializadores y distribuidores de pañales a nivel nacional y con presencia propia de locales en las principales ciudades del país, como contar con pequeñas franquicias, distribuidores de nuestros pañales en todo el Ecuador, para lo cual se contará siempre con personal motivado y consumidores leales y plenamente satisfechos en todo el país.

### 4.8.4 Valores Corporativos

La empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, es una organización que busca su identidad y alcanzar sus objetivos en base a los siguientes valores:

- **Responsabilidad**

La responsabilidad se inculca con el ejemplo, por lo que la organización desde su cabeza, buscará en todo momento cumplir con sus obligaciones tanto dentro como fuera de la empresa, manteniendo así relaciones cordiales, amigables y serias entre todos los actores tanto internos como externos.

- **Honestidad**

Representa lo justo, honrado y legal que los empleados de la empresa reflejan en sus actividades de servicio y atención al cliente.

- **Ética**

La empresa cumple con una serie de procedimientos y deberes morales que fortalecen las relaciones comerciales, ofreciendo pañales de calidad y certificados y no engañosos al público.

- **Amabilidad**

La amabilidad es un requisito básico en el puesto de trabajo. La actitud de los empleados debe estar dirigida a satisfacer a los clientes y ofrecerles una atención personalizada.

- **Calidad**

Brindar a los clientes satisfacción total, cuidando cada uno de los detalles, atendidos con altos estándares de calidad dentro de una adecuada infraestructura.

- **Compromiso**

Todos los que conforman la empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, deben sentirse vinculados de manera directa con la empresa y con su filosofía, misión, visión y valores.

- **Espíritu de Equipo**

Contar con un equipo exitoso tanto en los colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valorando el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajando de forma global y comprometida para alcanzar metas en común.

#### **4.8.5 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional para la empresa “La Fábrica del Bebo Joe” se orienta en:

- Cada empleado deberá realizar sus actividades comprometiéndose con la filosofía y valores de la organización, actuando de manera ágil, responsable y honesta.
- La prolijidad y atención en los detalles serán características que deberán existir en cada empleado.
- Cada área y toda la organización trabajarán bajo un esquema de cumplimiento de objetivos y en base a resultados.

- Cada proceso actividad tendrá un responsable, evitando la duplicidad u omisión de funciones.
- Se podrá delegar una actividad o trabajo pero la responsabilidad recae siempre sobre el jefe del departamento u área.
- Todos los empleados deben actuar con empoderamiento y buscando mejorar las actividades o trabajos que realiza por su propia cuenta.

#### **4.8.6 Políticas**

Las políticas empresariales de la organización, se basarán en lineamientos flexibles, coordinados y éticos, orientadas estratégicamente para alcanzar en forma escalonada los objetivos elaborados a corto y mediano plazo.

##### **Políticas Administrativas**

- Realizar reuniones semanales, con todo el personal con el fin de medir el desempeño y desarrollo organizacional.
- La comunicación formal será por escrito a través de Memorando, los cuales serán numerados, tomara referencia el mes y año de su elaboración, como del área en que se origina.
- Los jefes de área pueden delegar sus funciones pero no su responsabilidad.

Elaborar de Manual de Funciones, que designe, regule las funciones inherentes de cada cargo para evitar las duplicaciones y omisiones

##### **Políticas de Recursos Humanos**

En búsqueda de conformar un equipo de trabajo capacitado, motivado y comprometido en un trabajo en equipo se plantean las siguientes políticas de recursos humanos:

- El personal deberá llegar a su puesto de trabajo con 15 minutos de anticipación a la hora de ingreso y pasado los 15 minutos posteriores se considerará como atraso.
- Se capacitará semestralmente al personal en cuanto a sus requerimientos específicos por áreas como son: administrativas, operativas de servicio, técnicas de ventas, para mejorar la capacidad productiva y motivacional del personal.
- El personal para solicitar permisos deberá justificar su salida, con veinte y cuatro horas de anticipación por motivos de salud, calamidad doméstica, el cual será presentado a su jefe inmediato, quien deberá aprobar o negar dicho permiso.
- El aseo e higiene un requisito para todo el personal, el cual tendría que cuidar su apariencia cuidando de su ropa que se encuentra limpia, bien planchada.
- El proceso de selección del personal se realizará en forma técnica y profesional, como en base a la documentación que presente cada candidato, el cual constará de: foto actualizada, dirección, teléfono, educación, referencias personales y laborales, deberá contar con experiencia mínima de un año, dependiendo puesto de trabajo. Finalmente, el proceso de selección de personal no será de más de 15 días.

### **Políticas de comercialización y venta**

Se basa en las medidas y normativas que permitirán que los productos lleguen en condiciones óptimas a los clientes, a través de una atención y servicio diferenciado al mercado.

- El pago, se realizará en efectivo, con cheque personal y uso de tarjeta de crédito, por lo que al final de la jornada, se cierra caja en base a las facturas que se emitan.
- Realizar controles semanales, quincenales y mensuales sobre el nivel de ventas, para conocer si efectivamente se está cumpliendo con el plan de ventas.
- Promocionar los pañales: anuncios de prensa, afiches, página Web, email, volantes sobre promociones, membrecías, descuentos que se ofrecen.

#### **4.8.7 Objetivos de la empresa**

##### **Ventas**

- Tener ventas anuales equivalentes a 12 contenedores de 20 pies, que se traerían dos contenedores cada dos meses.
- Efectuar ventas anuales de por lo menos \$ 200.000 USD para los primeros 5 años.
- Evaluar a través de encuestas, el posicionamiento de la competencia, precios, promociones, nuevas marcas, etc.

##### **Marketing**

- Aplicar descuentos, promociones de forma frecuente para alentar el consumo.
- Diseñar campañas publicitarias que representen máximo un 10% del total de las ventas, en medios como: prensa, radio, volantes, etc.
- Elaborar una Página Web para la empresa, en donde se presente fotos de los pañales, características, promociones, descuentos, afiliaciones, etc.
- Evaluar cada periodo (mensual, trimestral, semestral, anual) el monto de ventas que no podrá ser menor al punto de equilibrio obtenido para la empresa.

##### **Finanzas**

- Lograr por lo menos un 30% de las utilidades sobre el monto de ventas.
- Llevar un estricto control interno y externo de las operaciones, cumplir con normas de contabilidad establecidas con el fin de contribuir de manera total con los asuntos tributarios de la empresa hacia el Estado. Obteniendo informes confiables en forma mensual, trimestral y anual.
- Buscar permanentes alternativas de inversión que pueden generarse en el transcurso del desenvolvimiento del negocio; sin crear perjuicio al “giro” del mismo. Por ejemplo, la importación e biberones, sonajeros, baberos que complementen la línea.

## **Operativos y de Personal**

- Contar con recursos únicos y valiosos, crear una cultura organizacional que fomente el continuo enriquecimiento del aprendizaje para mejorar la productividad y las relaciones con los clientes, comprensión entre todos los miembros que la conforman para poder lograr una ventaja competitiva.
- Establecer una escala adecuada de remuneraciones desde el funcionamiento inicial de la empresa, creando beneficios sociales para cumplir con las obligaciones laborales que generen motivación, seguridad y un bienestar personal.
- Fomentar un adecuado canal de comunicación para poder resolver problemas de carácter interno con un correcto tratamiento, sin que este influya en la buena toma de decisiones.
- Elaborar un cronograma de capacitación y charlas con el personal, con el fin de, crear un ambiente propicio de trabajo, manteniendo siempre el trabajo, apoyo en equipo y la libre expresión de ideas de cada uno de los miembros de la empresa sin importar el cargo, ofreciendo oportunidades para el desarrollo y crecimiento personal. El cual se dará por lo menos una vez al año.

Los objetivos mencionados anteriormente persiguen un mismo fin, el desarrollo y crecimiento de la empresa La Fábrica del Bebo Joe y al estar estrechamente vinculados e interactuar todos entre sí, ya que si uno de ellos tiene algún problema repercute directamente en el resto, obstaculizando un correcto desarrollo de la empresa.

## **4.9 PLAN DE MARKETING**

### **4.9.1 Producto**

La empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, va importar pañales desechables de origen chino con las siguientes características:



**Figura 31. Quality First Producto Estrella**

**Características:**

- Cintas mágicas suaves.
- Triple sistema absorbente.
- Tela no tejida ultra suave.
- Capa de difusión de color blanco.
- No tejido, papel, pegamento.
- Sistema absorbente de pulpa.
- 3-D fugas sistema.
- Imagen bicolor de tela transpirable, imágenes de diseño de dibujos animados.
- Un lado cintura elástica.



**Figura 32. Calidad y Tecnología del Pañal**

**Tabla 58. Especificación de producto**

Tamaño	Peso total (g)	S.a.p (g)	Especificación (MM/in)	Peso del bebé (Kg/lbs)	Absorción (G)
S	24	3.5	380*270mm/14.96 * 10.63in	3-6 kg/6.61-13.23lbs	240-260
M	32	6	450*320mm/17.72 * 12.60in	6-10 kg/13.23-22.05lbs	360-380
L	36.5	7	490*320mm/19.29 * 12.60in	9-14 kg/19.84-30.86lbs	420-440
XL	41	8	530*320mm/20.87 * 12.60in	13-25 kg/28.66-55.12lbs	480-500

**Tabla 59. Número de pañales por tamaño en un contenedor de 20 y 40 pies**

Tamaño	Embalaje	precio/CTN	Contenedor de 20ft (PCS)	Contenedor 40hq (PCS)
S	15 unidades/bolsa 16 bolsas/CTN	0.041	163000	351000
M	12 unidades/bolsa 16 bolsas/CTN	0.048	112000	272000
L	10 unidades/bolsa 16 bolsas/CTN	0.048	93000	227000
XL	12 unidades/bolsa 16 bolsas/CTN	0.048	74000	182000

**Logotipo****Figura 33. Logotipo****Eslogan**

Mejores precios ¡IMPOSIBLE!

#### 4.9.2 Precio

El precio a establecerse está en función del valor que los futuros clientes estén dispuestos a pagar por los diferentes productos que fueron identificados en la investigación de mercados.

Para la determinación del precio de los pañales desechables se emplearon los siguientes parámetros estructurados en el siguiente esquema.



Figura 34. Precio de venta

- **Estructura de costos (directos e indirectos):** específicamente se refiere al costo para importar un contenedor de 20 pies desde China, deshumanizarlo y los gastos hasta su entrega en bodega en la ciudad de Quito, sector de Calderón, luego de ello establecer el costo unitario de un pañal, que como se verá es de 0,10 ctvs de dólar.
- **Elasticidad de la demanda:** Los clientes que son tanto: grupos de amigos, familiares, parejas, principalmente miembros de la policía nacional, pueden reaccionar por precios, calidad, cantidad, descuentos, forma de pago. Sin embargo, en términos generales se podría decir que, el proyecto tendría un comportamiento inelástico en su demanda, porque apenas con solo uno de estos cuatro factores generaría un comportamiento variable, es decir, podría haber mayor demanda o menor, de acuerdo al resultado de interacción de estas variables en el mercado. La variable más sensible para los pañales es el precio.

- **Competencia:** La competencia es directa con pequeñas variaciones en las características de los pañales.

**Tabla 60. Establecimientos de los Precios en base a los costos Importación**

TALLA	COSTO UNITARIO PROMEDIO (A)	MARGEN UTILIDAD %	MARGEN UTILIDAD EN USD (B)	PRECIO VENTA POR MAYOR (A+B)
PEQUEÑO	0,10	20%	0,02	0,12
MEDIANO	0,10	40%	0,04	0,14
GRANDE	0,10	50%	0,05	0,15
XG	0,10	60%	0,06	0,16
XXG	0,10	60%	0,06	0,16

**Tabla 61. Diferencia de Precios nuestros con la Competencia a Precios Promedios**

TALLA	COMPETENCIA PRECIO POR MAYOR	PRECIO PAÑALES CHINOS	DIFERENCIA EN USD	DIFERENCIA EN %
PEQUEÑO	0,21	0,12	0,09	56,92
MEDIANO	0,22	0,14	0,08	62,67
GRANDE	0,29	0,15	0,14	51,67
XG	0,33	0,16	0,17	48,86
XXG	0,35	0,16	0,19	45,83

### Estrategias del Precio

- Los precios serán competitivos y relacionados con los costos y precios de la competencia.
- Descuentos para clientes frecuentes para empresas, instituciones públicas y privadas, donde las madres de familia se asocien para comprar en grupo.
- Entrega billetes que marquen un valor de 1 dólar a clientes frecuentes como medio de fidelización y canalizar descuentos, promociones, etc.

## 4.10 PLAZA Y DISTRIBUCIÓN

### 4.10.1 Plaza

La plaza o localización de la empresa “La Fábrica del Bebo Joe”, será al norte de Quito, sector de Calderón donde se cuenta con todos los servicios básicos: agua, luz, teléfono, internet.

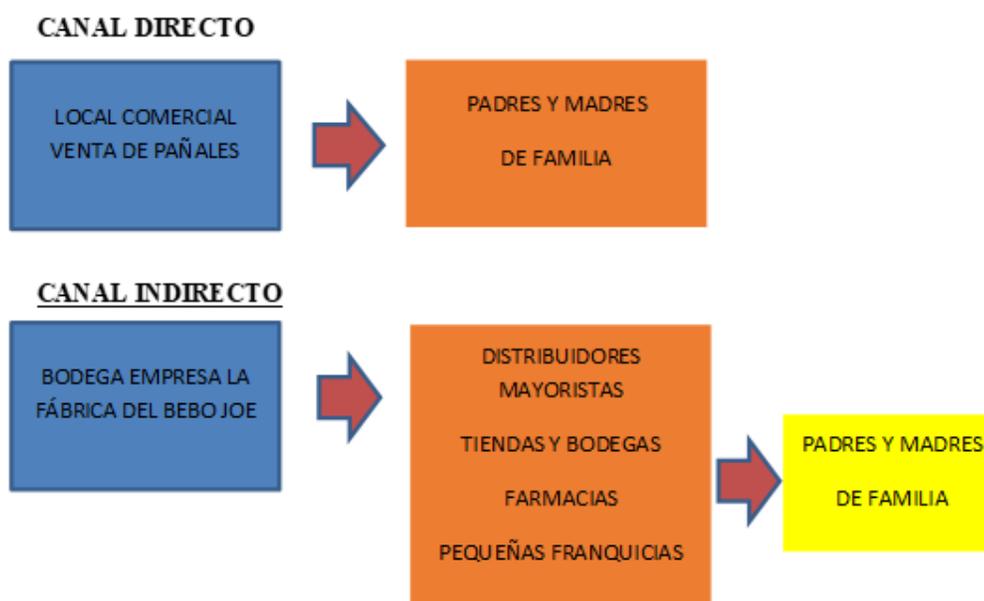


**Figura 35. Localización**

### 4.10.2 Canal de Distribución

Para comercializar se utilizará tanto el canal directo como indirecto.

**Canal directo.** Se realiza mediante la apertura de un local comercial en el sector de Calderón para que las madres y padres de familia adquieran los pañales de forma directa.



**Figura 36. Diseño del Canal**

## 4.11 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### 4.11.1 Publicidad

#### 4.11.1.1 Comunicación en los Medios

Los medios a emplearse son:

- **Anuncios en Periódicos:** se emplearán anuncios con 30 caracteres más logotipo, principalmente en Diario El Comercio y El Universo.
- **Página Web:** donde los clientes podrán encontrar con toda la información sobre los pañales, como también la misión, visión, valores, datos de la organización para contacto (teléfonos, dirección); un buzón de sugerencias, listado de los servicios con sus especificaciones y precios, promociones, mini encuestas sobre satisfacción de los clientes, etc. Se predeterminará a esta página web en el buscador Google, mediante palabras como: pañales, bebés, precios económicos.

- **Redes sociales:** especialmente la utilización de Facebook, Twitter; Whatsapp, en donde se realizarán campañas informativas para dar a conocer los pañales.

#### **4.11.2 Comunicación fuera de medios**

Los medios a emplearse son:

- Material POP, como afiches, dípticos, trípticos, gigantografías.
- Rotulación externa con el logotipo el cual será visible al ingreso del local comercial y bodega.
- Se entregarán hojas volantes en todo el sector de Calderón y Carapungo.
- Entrega de artículos promocionales (sonajeros, baberos, biberones), a los clientes.

#### **4.11.3 Marketing relacional**

Estrategia de marketing en la que la comunicación va directamente al cliente como individuo y puede ser medido en términos de respuesta del consumidor.

Los medios de acción que se implementarán para cumplir con los objetivos de marketing relacional son:

- Conocer a los clientes: Levantamiento de una base de datos, a través de información obtenida que permitan fidelizarlos.
- Ofrecer descuentos por llevar al complejo nuevos clientes y/o ser referidos.

#### **4.11.4 Tácticas de publicidad y comunicación**

A través de esta base de datos se podrá implementar estrategias de marketing que permitirán satisfacer de mejor manera las necesidades y requerimientos de los clientes.

- Hablar con los clientes: con la implementación de elementos de marketing directo, como anuncios, invitaciones a través exclusivamente de redes sociales, con la emisión de cupones de descuento; y el uso de la página Web.
- Interactuar con los clientes: basados en la aplicación de medidas para entablar un diálogo directo con los clientes: buzón de quejas, comentarios y sugerencias; así como la realización de “*focus group*” para medir el grado de satisfacción en el uso de los pañales.
- Recompensar a los clientes: programa de acumulación de puntos en la Web desde su registro en función de que los clientes aporten con ideas o comentarios mediante el buzón de sugerencias; en base a la obtención de los datos personales de los clientes que ingresan a la página, que servirá de referencia para enviarles promociones descuentos, concursos, regalos de artículos promocionales, etc.

#### 4.12 TAMAÑO DEL PROYECTO

En un contenedor de 20 pies se puede consolidar pañales de los todos tamaños y sumarían la cantidad de 110.500 pañales, que representarán un costo FOB por \$5.019 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 62. Número de pañales y costo FOB para un Contenedor de 20 pies**

IMPORTACIÓN				
TAMAÑOS	UNIDADES CONTENEDOR 20 PIES	ATRAER 25%	PRECIO UNITARIO /FOB	VALOR IMPORTACIÓN FOB
S	163.000	40.750	0,041	1.671
M	112.000	28.000	0,048	1.344
L	93.000	23.250	0,048	1.116
XL	74.000	18.500	0,048	888
SUMAN	442.000	110.500		5.019

Las Importaciones para el segundo semestre de 2018 serían de 6 contenedores, mientras que para los siguientes años se importaran por lo menos 12 contenedores anuales, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 63. Número de Contenedores a importarse**

IMPORTACIONES	NÚMERO
AÑO 2018	6
AÑO 2019	12
AÑO 2020	12
AÑO 2021	12
AÑO 2022	12

#### 4.13 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA

##### 4.13.1 Monto de la inversión

El Modelo de Negocio para la importación, comercialización y distribución de pañales de origen chino, requiere de una inversión \$42.760 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 64. Plan de Inversiones**

RUBRO	EN USD
(A) ACTIVOS FIJOS	
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	664
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.462
MOBILIARIO LOCAL COMERCIAL Y BODEGA	2.220
SUMAN	<b>4.346</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	
SUMAN	<b>4.990</b>
(C) CAPITAL DE TRABAJO	
<b>Operativo</b>	28.658
<b>Gastos</b>	2.730
<b>Total Capital de Trabajo</b>	31.388
1) SUBTOTAL (A)+(B)+(C) PORCENTAJE	40.723,36
IMPREVISTOS 5%	2.036,17
<b>TOTAL</b>	<b>42.760</b>

#### 4.13.2 Destino de la inversión

El 73% de la inversión tendrá como destino el capital de trabajo donde su principal rubro es la importación de los primeros dos contenedores de 20 pies que incluye los gastos de desaduanización; un 12% para gastos de constitución; un 10% para la adquisición de activos fijos y el restante 5% imprevistos, como se aprecia en la siguiente figura:



**Figura 37. Destino de la Inversión**

#### 4.13.3 Depreciación y Amortización de Activos

De acuerdo con el SRI, en el Ecuador la depreciación para Muebles y Equipos de Oficina es del 10%, para equipos de computación del 33%, para el mobiliario del local comercial y bodega con el 10% y, finalmente, los gastos de constitución e implementación con el 20%, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 65. Depreciación y Amortización Activos fijos**

DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN							
ACTIVOS FIJOS	EN USD	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	663,60	10%	66,36	66,36	66,36	66,36	66,36
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.461,60	33%	482,33	482,33	482,33		
MOBILIARIO LOCAL COMERCIAL Y BODEGA	2.220,32	10%	222,03	222,03	222,03	222,03	222,03
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	4.990,00	20%	998,00	998,00	998,00	998,00	998,00
SUMAN	9.335,52		1.768,72	1.768,72	1.768,72	1.286,39	1.286,39
SEGUROS ACTIVOS 1%	93,36						

#### 4.13.4 Ingresos

Los ingresos están en relación directa con la venta de pañales chinos, ya sea en forma directa por medio de un propio local o indirectamente a través de la venta de otros locales y bodegas de venta de pañales a las cuales proveeremos. El margen de utilidad va desde el 50% hasta el 100% en base al estudio de la competencia y tomando de base el costo de importación promedio unitario de un pañales que es del \$0,10 ctvs, de dólar. Siendo el precio de venta al por mayor para los pañales Pequeños e 0,15 USD; para los Medianos de \$0,16 USD, los pañales grandes por \$0,18 USD, los XG a \$0,20 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 66. Precio de venta al por mayor**

TALLA	COSTO UNITARIO PROMEDIO (A)	MARGEN UTILIDAD %	MARGEN UTILIDAD EN USD (B)	PRECIO VENTA POR MAYOR (A+B)
PEQUEÑO	0,10	50%	0,05	0,15
MEDIANO	0,10	60%	0,06	0,16
GRANDE	0,10	80%	0,08	0,18
XG	0,10	100%	0,10	0,20

#### **Ingresos por Venta de un Contenedor de 20 pies**

Los ingresos por la venta de un contenedor son de \$18.421 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 67. Ingresos por la venta de un contenedor de 20 pies**

TALLA	PVP MAYORISTA	CANTIDAD	VENTAS EN USD
S	0,15	40.750	6.093,71
M	0,16	28.000	4.466,23
L	0,18	23.250	4.172,13
XL	0,20	18.500	3.688,63
<b>SUMAN</b>		110.500	18.421

**Número de contenedores a Importar y sus ingresos por Ventas**

Para el primer año que es el 2018, se pretende importar a partir del segundo semestre dos contenedores pasando un mes por lo que totalizarían 6 contenedores de 20 pies, con ingresos por contenedor de \$18.420,70 USD, lo que totalizaría ingresos para el primer año por \$110.524,18. Para el segundo año se proyecta un incremento del 5% de las ventas por metas de expansión anual de la empresa, por lo que se importarían 12 contenedores, dos contenedores cada dos meses, lo que generaría ingresos por \$232.100,79 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 68. Número de contenedores a Importar y sus ingresos por Ventas**

IMPORTACIONES	NÚMERO CONTENEDORES A IMPORTAR	INGRESOS VENTAS POR CONTENEDOR	TOTAL EN USD
<b>AÑO 2018</b>	6	18.420,70	110.524,18
<b>AÑO 2019</b>	12	19.341,73	232.100,79
<b>AÑO 2020</b>	12	20.308,82	243.705,83
<b>AÑO 2021</b>	12	21.324,26	255.891,12
<b>AÑO 2022</b>	12	22.390,47	268.685,67

**4.13.5 Costos****4.13.5.1 Costos Fijos**

Los costos fijos para el primer año son de \$26.866,05 USD, mientras que para el segundo año que se costea todos los 12 meses y no solo 6 como para el primer año los

costos fijos son de \$51.843,38 USD, se mantiene la tendencia hasta el tercer año, asumiendo un incremento del 2% en el costo de arriendo puesto que el contrato es para 3 años, al quinto año estos costos representarían a la empresa un total de \$51.553,05 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 69. Costos Fijos**

<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ARRIENDO LOCAL COMERCIAL Y BODEGAS</b>	4.800,00	9.600,00	9.600,00	9.792,00	9.792,00
<b>SUELDO EMPLEADOS</b>	19.877,33	39.754,66	39.754,66	39.754,66	39.754,66
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN</b>	1.768,72	1.768,72	1.768,72	1.286,39	1.286,39
<b>CELULAR</b>	150,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>INTERNET</b>	210,00	420,00	420,00	420,00	420,00
<b>SUMAN</b>	<b>26.806,05</b>	<b>51.843,38</b>	<b>51.843,38</b>	<b>51.553,05</b>	<b>51.553,05</b>

#### 4.13.5.2 Costos Variables

Los costos variables para el primer año son de \$67.506,18 USD, mientras que para el segundo año que se costea todos los 12 meses y no solo 6 como para el primer año, los costos variables para el segundo año son de \$138.018,14 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 70. Costos Variables**

<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>IMPORTACIÓN CONTENEDORES</b>	66.096,18	136.158,14	175.938,14	175.938,17	175.938,17
<b>LUZ</b>	240,00	480,00	480,00	480,00	480,00
<b>AGUA</b>	90,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>TELÉFONO</b>	120,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>ÚTILES OFICINA</b>	60,00	120,00	120,00	120,00	120,00
<b>FUNDAS ENTREGAR PAÑALES</b>	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>ARTÍCULOS LIMPIEZA</b>	120,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>VARIOS</b>	<b>67.026,18</b>	<b>138.018,14</b>	<b>177.798,14</b>	<b>177.798,17</b>	<b>177.798,17</b>
<b>SUMAN</b>	66.096,18	136.158,14	175.938,14	175.938,17	175.938,17

#### 4.13.5.3 Costos Totales

Los costos totales para el primer año son de \$93.832,23 USD, mientras que para el segundo año que se costea todos los 12 meses y no solo 6 como para el primer año los costos variables son de \$189.861,52 USD, para el quinto año serían de \$259.351,23 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 71. Costos Totales**

COSTOS TOTALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTOS FIJOS</b>	26.806,05	51.843,38	51.843,38	51.553,05	51.553,05
<b>COSTOS VARIABLES</b>	67.026,18	138.018,14	177.798,14	177.798,17	177.798,17
<b>SUMAN</b>	93.832,23	189.861,52	229.641,52	229.351,23	229.351,23

#### 4.13.6 Punto de Equilibrio

El punto de Equilibrio para el primer año es de \$68.111,56 USD, para el segundo año de \$127.897,01 USD, para el quinto año es de \$152.403,43 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 72. Punto de Equilibrio y su proyección**

PUNTO EQUILIBRIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	68.111,56	127.897,01	191.700,46	168.926,51	152.403,43

4.13.7 Proyección del Balance de Resultados

Tabla 73. Proyección Balance de Resultados

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TOTAL INGRESOS</b>					
<b>VENTAS NETAS</b>	110.524,18	232.100,79	243.705,83	255.891,12	268.685,67
<b>TOTAL VENTAS</b>	110.524,18	232.100,79	243.705,83	255.891,12	268.685,67
<b>(-) COSTO IMPORTACIÓN</b>					
<b>IMPORTACIÓN CONTENEDORES</b>	66.096,18	136.158,14	175.938,14	175.938,17	175.938,17
<b>TOTAL COSTOS IMPORTACIÓN</b>	66.096,18	136.158,14	175.938,14	175.938,17	175.938,17
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	44.428,00	95.942,65	67.767,69	79.952,94	92.747,50
<b>(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>					
<b>SUELDO EMPLEADOS</b>	19.877,33	39.754,66	39.754,66	39.754,66	39.754,66
<b>COMISIÓN VENTAS 1%</b>	1.105,24	2.321,01	2.437,06	2.558,91	2.686,86
<b>ARRIENDO LOCAL COMERCIAL Y BODEGAS</b>	4.800,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00	9.600,00
<b>PUBLICIDAD Y MANEJO REDES</b>	900,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
<b>GASTOS MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE</b>	1.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00
<b>LUZ</b>	240,00	480,00	480,00	480,00	480,00
<b>AGUA</b>	90,00	180,00	180,00	180,00	180,00
<b>TELÉFONO</b>	120,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>CELULAR</b>	150,00	300,00	300,00	300,00	300,00
<b>INTERNET</b>	210,00	420,00	420,00	420,00	420,00
<b>ÚTILES OFICINA</b>	60,00	120,00	120,00	120,00	120,00
<b>FUNDAS PARA ENTREGAR PAÑALES</b>	300,00	600,00	600,00	600,00	600,00
<b>ARTÍCULOS LIMPIEZA</b>	120,00	240,00	240,00	240,00	240,00
<b>DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIÓN</b>	1.768,72	1.768,72	1.768,72	1.286,39	1.286,39
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	30.941,29	60.224,39	60.340,44	59.979,96	60.107,91
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	13.486,71	35.718,26	7.427,25	19.972,98	32.639,59
<b>(-)GASTOS FINANCIEROS</b>					
<b>Interés Bancario</b>	-				
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	-				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	13.486,71	35.718,26	7.427,25	19.972,98	32.639,59
<b>15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES</b>	1.618,41	4.286,19	891,27	2.396,76	3.916,75
<b>UTILIDAD ANTES IMP. RENTA</b>	11.868,30	31.432,07	6.535,98	17.576,22	28.722,84
<b>22 % IMPUESTO A LA RENTA</b>	2.611,03	6.915,06	1.437,92	3.866,77	6.319,02
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>9.257,28</b>	<b>24.517,01</b>	<b>5.098,06</b>	<b>13.709,45</b>	<b>22.403,81</b>

#### 4.13.8 Flujo de Caja

**Tabla 74. Flujo de Caja Proyectado**

FLUJO DE CAJA PROYECTADO							SUMAN
	Pre operativo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>							
Ventas	-	110.524,18	232.100,79	243.705,83	255.891,12	268.685,67	
<b>TOTAL</b>	-	110.524,18	232.100,79	243.705,83	255.891,12	268.685,67	<b>1.110.907,59</b>
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>							
Pago a proveedores		66.096,18	136.158,14	175.938,14	175.938,17	175.938,17	
Arriendo local bodega		4.800,00	9.600,00	9.600,00	9.792,00	9.792,00	
Sueldo Empleados		19.877,33	39.754,66	39.754,66	39.754,66	39.754,66	
Comisión Venta 1%		1.105,24	2.321,01	2.437,06	2.558,91	2.686,86	
Celular		150,00	300,00	300,00	300,00	300,00	
Internet		210,00	420,00	420,00	420,00	420,00	
Luz		240,00	480,00	480,00	480,00	480,00	
Agua		90,00	180,00	180,00	180,00	180,00	
Teléfono		120,00	240,00	240,00	240,00	240,00	
Útiles Oficina		60,00	120,00	120,00	120,00	120,00	
Fundas entrega pañales		300,00	600,00	600,00	600,00	600,00	
Artículos limpieza		120,00	240,00	240,00	240,00	240,00	
<b>TOTAL</b>	-	93.168,76	190.413,81	230.309,86	230.623,75	230.751,69	<b>975.267,86</b>
<b>C. FLUJO OPERACIONAL (A) – (B)</b>		17.355,43	41.686,98	13.395,97	25.267,37	37.933,98	<b>135.639,73</b>
<b>D. INGRESO NO OPERACIONALES</b>							
Créditos Instituciones Financieras	-	-	-	-	-	-	
Aportes de Capital/ Otros Ingresos	42.759,53	-	-	-	-	-	
<b>TOTAL</b>	42.759,53	-	-	-	-	-	
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>							
Pago de intereses Crédito Adquisición Activos		-	-	-	-	-	
Pago de intereses Crédito Capital Trabajo		-	-	-	-	-	
Pago de principal (capital) de Crédito Adquisición de Activos		-	-	-	-	-	
Pago de principal (capital) de Crédito Capital Trabajo		-	-	-	-	-	
Pago 15% Participación Trabajadores		1.618,41	4.286,19	891,27	2.396,76	3.916,75	
Pago Impuesto a la Renta		2.611,03	6.915,06	1.437,92	3.866,77	6.319,02	
<b>TOTAL</b>	-	4.229,43	11.201,25	2.329,19	6.263,53	10.235,78	<b>34.259,17</b>
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL (D)- (E)</b>	42.759,53	(4.229,43)	(11.201,25)	(2.329,19)	(6.263,53)	(10.235,78)	
<b>G. FLUJO NETO GENERADO (C) – (F)</b>	-	13.126,00	30.485,73	11.066,78	19.003,85	27.698,21	<b>101.380,57</b>

#### 4.14 ANÁLISIS ECONÓMICO

##### 4.14.1 Valor Actual Neto (VAN)

Para calcular el VAN previamente se debe calcular la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, cuya fórmula es:  $TMAR = \text{Tasa de Interés activa} + \text{Riesgo País} + \text{Inflación}$ , cuyo resultado es 13,06% como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 75. Tasa Mínima Aceptable Rendimiento (TMAR)**

<b>TMAR</b>	<b>en %</b>
<b>Tasa Interés Activa Mayo 2018</b>	6,67
<b>Riesgo País Mayo 2018</b>	6,24
<b>Inflación Abril 2018</b>	0,15
<b>SUMAN</b>	13,06

##### **Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN para este modelo de negocios es de \$ 23.864,90 USD, en base a un TMAR del 13,06%, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 76. Cálculo del Valor Actual Neto**

<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN)</b>	
<b>TMAR</b>	13,06%
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	(42.759,53)
<b>F1</b>	13.126,00
<b>F2</b>	30.485,73
<b>F3</b>	11.066,78
<b>F4</b>	19.003,85
<b>F5</b>	27.698,21
<b>VAN=</b>	23.864,90

#### 4.14.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR para este modelo de negocios es del 35%, que es superior al TMAR, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 77. Cálculo Tasa Interna de Retorno (TIR)**

TIR	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	(42.759,53)
<b>F1</b>	13.126,00
<b>F2</b>	30.485,73
<b>F3</b>	11.066,78
<b>F4</b>	19.003,85
<b>F5</b>	27.698,21
<b>TIR =</b>	35%

#### 4.14.3 Período Recuperación de la Inversión (PRI)

El Período de Recuperación para la Inversión es de 3 años.

**Tabla 78. Cálculo Período Recuperación de la Inversión**

PRI		
	EN USD	ACUMULADO
<b>F1</b>	13.126,00	13.126,00
<b>F2</b>	30.485,73	43.611,73
<b>F3</b>	11.066,78	54.678,52

#### 4.14.4 Beneficio/Costo

El beneficio/ costo para este modelo de negocio es de 2,37, es decir por cada dólar que pongan los inversionistas tendrán un retorno de \$2,37 USD como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 79. Cálculo Beneficio/Costo**

<b>BENEFICIO/COSTO</b>	
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>EN USD</b>
<b>F1</b>	13.126,00
<b>F2</b>	30.485,73
<b>F3</b>	11.066,78
<b>F4</b>	19.003,85
<b>F5</b>	27.698,21
<b>SUMAN</b>	101.380,57
<b>APORTE INVERSIONISTAS</b>	42.759,53
<b>COSTOS/BENEFICIO</b>	<b>2,37</b>

**4.14.5 Rentabilidad de la Acciones para los Inversionistas**

El total del flujo de caja para los cinco años es de \$101.381 USD y dividimos por las 800 acciones que constituyen el capital social de la empresa, lo que da un rendimiento acumulado por acción por \$ 127 USD, dando por tanto una rentabilidad anual promedio de \$25 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 80. Cálculo Rentabilidad de las acciones**

<b>TOTAL FLUJO CAJA</b>	<b>101.381</b>
<b>NÚMERO ACCIONES</b>	800
<b>UTILIDAD ACCIÓN EN 5 AÑOS</b>	127
<b>UTILIDAD BRUTA ANUAL</b>	25

Una acción tiene una rentabilidad anual de \$25 USD, en 5 años su ganancia acumulada sería de \$127 USD y proyectada a 10 años alcanzaría los \$253 USD.

Para financiar el proyecto se va entregar 400 acciones, es decir, el 50% al socio financista que aportar para implementar este modelo de negocio, estas 400 acciones generarían una rentabilidad anual por \$10.138 USD, que en 5 años generarían ingresos por \$50.690 y en 10 años una rentabilidad por \$101.381 USD, como se aprecia en la siguiente tabla:

**Tabla 81. Rentabilidad por número de acciones y por años**

<b>Rentabilidad de las acciones</b>				
<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>	<b>GANANCIA POR ACCIÓN</b>	<b>GANANCIA 1 AÑO</b>	<b>GANANCIA 5 AÑOS</b>	<b>GANANCIA 10 AÑOS</b>
1	25	25	127	253
2	25	51	253	507
3	25	76	380	760
4	25	101	507	1.014
5	25	127	634	1.267
8	25	203	1.014	2.028
10	25	253	1.267	2.535
12	25	304	1.521	3.041
13	25	329	1.647	3.295
15	25	380	1.901	3.802
18	25	456	2.281	4.562
20	25	507	2.535	5.069
25	25	634	3.168	6.336
30	25	760	3.802	7.604
35	25	887	4.435	8.871
40	25	1.014	5.069	10.138
45	25	1.141	5.703	11.405
50	25	1.267	6.336	12.673
55	25	1.394	6.970	13.940
60	25	1.521	7.604	15.207
65	25	1.647	8.237	16.474
70	25	1.774	8.871	17.742
75	25	1.901	9.504	19.009
80	25	2.028	10.138	20.276
85	25	2.154	10.772	21.543
90	25	2.281	11.405	22.811
95	25	2.408	12.039	24.078
100	25	2.535	12.673	25.345
200	25	5.069	25.345	50.690
300	25	7.604	38.018	76.035
400	25	10.138	50.690	101.381
800	25	20.276	101.381	202.761

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

El modelo de negocios Canvas que en sus 11 pilares o pasos permite construir un modelo propio de negocio que es único para cada tipo de negocio o emprendimiento, en este caso el modelo de negocio resultante fue: importar, comercializar y distribuir pañales desechables de origen chino a través de un punto de venta o almacén ubicado en el sector de Calderón que venda de forma directa debido a que los almacenes o bodegas que actualmente existen en este sector son pequeñas franquicias de las principales marcas formándose una especie de oligopolio en el mercado, es decir, que pocas empresas o marcas captan la mayoría del mercado. Además se debe crear propias pequeñas franquicias en los sectores populares para que vendan los pañales, apoyados además para captar a los almacenes, tiendas, bodegas independientes por medio de distribuidores mayoristas, teniendo como ventaja competitiva pañales de buena calidad que cuenten con certificados internacionales a menor precio.

Como conclusiones puntuales de la presente investigación se tienen:

- Con el estudio de mercado en base a la realización de 365 encuestas las mismas que representan al mercado objetivo, las principales conclusiones que se obtuvieron es que el 94 % de las encuestadas usan con frecuencia pañales desechables, por su facilidad, comodidad y evitar escaldaduras en los bebés. Un 42% de las encuestadas adquieren sus pañales en tiendas, bodegas especializadas que son llamadas pañaleras. Donde pueden encontrar rebajas, promociones y pañales, con pequeñas fallas a menor precio. Esto debido a que un 47% de las mismas consideran como principal factor para comprar pañales su precio. Un 83 %, es decir, ocho de cada diez madres de familia, comprarían pañales sin marca o de una marca desconocida e incluso si son chinas, siempre y cuando

tengan calidad y bajos precios. Por lo que, se concluye que el público consumidor aceptará el ingreso de pañales chinos en el mercado local, regional y nacional.

- Por otra parte, se concluye que el mercado de los pañales en el Ecuador es muy grande y significativo, ya que de acuerdo a otros estudios se ha determinado que el consumo promedio de pañales es de 480 millones de unidades teniendo un mercado de 2,4 millones de niños cuyas edades están comprendidas entre los 0 a los 2 años. Es decir el consumo per/ niño anual en el país es de 200 pañales.
- El mercado de los pañales en el Ecuador es del tipo oligopolio, es decir, entre pocas marcas se distribuye un gran mercado, siendo los principales líderes del mismo: Pequeñín, Panolini Huggies, Pampers y Fisher Price, que representan tanto a productores nacionales como importadores.
- Realizado el análisis de la competencia y de los precios de las principales marcas y sus diferentes presentaciones en el mercado que, siempre difieren unas de otras, por ejemplo, en una misma talla presentan en diferentes paquetes, unas marcas lo presentan en 50 unidades, otras en 36, en 24, esto se considera que es una estrategia que cada empresa o marca tienen para que el consumidor se confunda y resulte difícil en una primera instancia comparar sus precios. Pero una vez obtenido el precio de venta unitario se ha concluido que, los pañales resultarán más baratos indistintamente la presentación y talla que lo presenten, por ejemplo, en la talla pequeña la diferencia es a favor, con un 56,92%, en la presentación mediana un 62,67% en la grande un 51,67%.
- El tamaño del proyecto es para el año 2018 en su segundo semestre importar dos contenedores de 20 pies, con una capacidad de 110.500 pañales cada uno. Para el segundo y hasta el quinto año se estima importar 12 contenedores, es decir, uno cada mes o dos cada dos meses, dependiendo el volumen de ventas. Por lo que, en el segundo año se importarían un total de 1'326.000 pañales, sabiendo

que el mercado ecuatoriano es de 480 millones, para el segundo año se captaría apenas un 0,28% del mercado. Por lo que, se concluye que resulta muy fácil colocar en el mercado nacional 12 contenedores anuales.

- El modelo de negocios para su implementación requiere de una inversión de \$42.760 USD, donde el 73% se requiere para capital de trabajo y se incluye el costo de importar los dos primeros contenedores, cuyo costo unitario por contenedor una vez desaduanado y traído a Quito es de \$11.016,03 USD, un 12% se requeriría para los gastos de constitución; 10% para adquisición de activos fijos y el restante 5% par imprevistos.
- Realizado el estudio financiero se determinó en el balance de resultados y flujo de caja valores positivos, por lo que, este modelo de negocios tiene ganancias desde su inicio y para los 5 años proyectados, cuyos valores proponen un 5% de crecimiento anual y tomando el escenario del 5% anual en incremento del costo de importación por aplicación de posibles políticas proteccionistas como ha venido sucediendo estos últimos 12 años en el Ecuador.
- El estudio económico determinó un VAN positivo por \$ 23.864,90 USD, una TIR del 35%, considerando un TMAR del 13,06%, además el Período de Recuperación de la Inversión (PRI) de 3 años y finalmente un Beneficio/Costo de 2,37, es decir por cada dólar invertido por los inversionistas se tendrá un retorno de \$2,37 USD. Por lo que, se puede concluir que el modelo de negocios resulta viable y rentable al corto y mediano plazo.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Que se utilice el modelo Canvas con sus 11 pasos sirve de herramienta para crear modelos de negocios personalizados y de acuerdo a las condiciones propias del mercado siendo una herramienta muy versátil y precisa.

- Buscar un inversionista en vez de buscar un crédito en el sistema financiero, porque resulta en la práctica difícil que le otorguen ya que la Corporación Financiera Nacional no otorga créditos sin garantías y peor para importaciones, de igual manera sería el caso de Ban Ecuador y Banco del Pacífico, para este fin al último del estudio financiero, se realizó un análisis para determinar el rendimiento de una acción que es de \$25 USD, siendo la ganancia acumulada en 5 años por \$127 USD y proyectada para 10 años de \$253 USD, considerando que total del paquete accionario sería de 800 acciones.
- Se recomienda hacer estudios de mercado en capitales de provincia como de ubicar pequeños franquiciados para que vendan en sus propios locales y bodegas tanto en la ciudad de Quito como a nivel nacional y establecer un valor para cada franquicia, siendo este un capital fresco para incrementar paulatinamente el volumen de importaciones, considerando pedidos en firme de los franquiciados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Aguirre, Ó. (2014). Planeación estratégica. En J. Chávez, *Aportes de Administración de Negocios y Educación: Investigación aplicada en Tampico y Cd* (pág. 250). Bloomington: Palibrio.
2. Baca, G. (2007). *Evaluación de Proyectos*. México: McGrawHill/ Interamericana editores.
3. BCE. (31 de diciembre de 2017). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 28 de 9 de 2018, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
4. BCE. (2017). *Tasas de Interés*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
5. BCE. (2018). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de Banco Central Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial>
6. BCE. (2018). *Inflación*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)
7. BCE. (s.f). *Preguntas frecuentes Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
8. CEDATOS. (2018). *Principales Indicadores Económicos*. Obtenido de <http://www.cedatos.com.ec/indicadores.php>
9. Certo, S. (2006). *Modern management*. Pensilvania: Pearson/Prentice Hall.
10. Chamorro, S. (14 de abril de 2015). *Las 10 claves para mejorar la atención al cliente de tu empresa*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/10-claves-para-mejorar-atencion-cliente-tu-empresa>
11. Covenas, F. (25 de abril de 2012). *El Entorno Empresarial*. Obtenido de Organización y Constitución de Empresas: <http://constituciondeempresas-covenas.blogspot.com/2012/04/el-entorno-empresarial.html>
12. Cruz, L. (2008). *Mercadotecnia Express*. México: Editorial Trillas.

13. Datosmacro.com. (1 de octubre de 2018). *Ecuador Natalidad: En 2016 cayó la natalidad en Ecuador*. (Expansión, Productor) Recuperado el 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/ecuador>
14. Diario El Comercio. (5 de noviembre de 2009). *Los pañales son un mercado absorbente*. Recuperado el 2018, de <http://www.elcomercio.com/actualidad/panales-son-mercado-absorbente.html>
15. Diario El Telégrafo. (27 de diciembre de 2017). *Salario básico para 2018 será de \$386*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/salario-basico-para-2018-es-de-usd-386>
16. Ecuador TV. (29 de septiembre de 2018). *PIB ecuatoriano aumentó entre abril y junio de 2018*. Recuperado el 30 de septiembre de 2018, de Unidad Digital de EcuadorTV: <http://www.ecuadortv.ec/noticias/actualidad/9/pib-ecuador-2018>
17. Ekos. (26 de junio de 2016). *Otelo & Fabell obtienen importantes certificaciones que avalan la calidad de sus productos y proceso*. Obtenido de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7769>
18. Escudero, J. (30 de junio de 2016). *¿Cómo se elabora un modelo Canvas?* Obtenido de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/gestion/modelo-3>
19. Flor, G. (2006). *Guía para elaborar planes de negocios*. Quito: Gráficas Paola.
20. Freeman, S. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
21. Friend, G., & Stefan, Z. (2008). *¿Cómo Diseñar un Plan de Negocios?* España: Cuatro Media.
22. Gallagher, T. (2001). *Administración Financiera Teoría y Práctica*. Bogotá: Prentice Hall.
23. Gestipolis. (2 de noviembre de 2000). *Tasa activa y tasa pasiva ¿Qué son?* Recuperado el 15 de Septiembre de 2018, de <https://www.gestipolis.com/tasa-activa-y-tasa-pasiva>
24. Hernández, C. (2011). *Planificación y programación*. San José, Costa Rica: EUNED.
25. INEC. (2017). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
26. INEC. (31 de agosto de 2018). *Resultados: Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Recuperado el 11 de septiembre de 2018, de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Ago-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_ago2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Ago-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ago2018.pdf)

27. Lara, B. (2013). *¿Cómo elaborar proyectos de inversión paso a paso?* Quito: Luz de América.
28. López, M. (23 de abril de 2014). *La importancia del estudio FODA para las organizaciones*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-del-estudio-de-foda-para-las-organizaciones/>
29. Martínez, J. (2007). *Introducción General al Marketing*. Colombia: Norma.
30. Moyano, L. (2015). *Plan de Negocios*. Lima: Editorial Macro.
31. Muñoz, L. (2010). *Guía Práctica para Mejorar un Plan de Negocios*. Madrid: Profit.
32. Ocampo, L. (2006). *Costos y Evaluación de Proyectos*. México: CECSA.
33. Ortega, A. (2008). *Planeación financiera estratégica*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
34. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. USA: John Wiley y Sons, Inc.
35. Palao, J., & Gómez, V. (2009). *Domine el Marketing para alcanzar el éxito*. Lima: Palao.
36. Puentes, G. (2012). *Formulación y evaluación de Proyectos*. Colombia: ECOE.
37. Quijano, G. (10 de marzo de 2013). *Modelo Canvas: Una herramienta para Generar Modelos de Negocios*. Obtenido de Marketing y Finanzas: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/>
38. Rodríguez, J. (2001). *¿Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* México D.F.: Ecafsa.
39. Salazar, R. (2005). *Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
40. Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6ta. ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
41. Sarmiento, D., González, L., Sánchez, E., Manrique, J., & Silva, M. (1 de marzo de 2009). *Compensación y remuneración, sueldos y salarios, programas de incentivos y beneficios*. Obtenido de Over Blog: <http://google.overblog.es/article-28521111.html>
42. Stanton, W. (2003). *Fundamentos del Marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.
43. Steiner, G. (1998). *Planificación Estratégica: Lo que Todo Director debe Saber* (23ra. ed.). México D.F.: Editorial CECSA.

44. Tucker, I. (2018). *Fundamentos de Economía* (3ra. ed.). Charlotte, Carolina del Norte, Estados Unidos.
45. Universidad Santo Tomas. (2011). *Concepto de Segmentación*. (U. S. TOMAS, Productor) Recuperado el 2018, de La Segmentación del Mercado: [http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento\\_admoncomercialymercadeo/concepto\\_de\\_segmentacin.html](http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea/2momento_admoncomercialymercadeo/concepto_de_segmentacin.html)
46. Vaquiro, J. (19 de diciembre de 2017). *Tasa interna de retorno - TIR*. Obtenido de Pymes Futuro: <http://www.pymesfuturo.com/tiretorno.htm>
47. Zabala, V. (3 de julio de 2018). *Indicador de Riesgo País EMBI - Ecuador*. Obtenido de Revista Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10728>
48. Zaimella. (2018). *Sobre empresa Zaimella del Ecuador, S.A.* Obtenido de <https://1455-ec.all.biz/info-about>

# **ANEXOS**

### Anexo 1. Modelo de Encuesta

#### MODELO DE ENCUESTA

La presente encuesta busca conocer la demanda potencial que se tendría para un punto de venta dedicado exclusivamente a la comercialización de pañales a niños cuyas edades estén entre los 0 hasta los dos años.

1. ¿Es usted madre de familia y actualmente tiene un bebé entre 0 a 2 años?

SI  NO

2. ¿Utiliza pañales desechables para su bebé? (señale con una X)

Siempre	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

3. ¿Dónde usted compra frecuentemente los pañales?

Farmacias	<input type="checkbox"/>
Cadena supermercados (Aki, Supermaxi, Santa María)	<input type="checkbox"/>
Tiendas	<input type="checkbox"/>
Bodegas de barrio	<input type="checkbox"/>
Tiendas o locales especializados en venta de pañales (Pañaleras)	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

4. ¿En qué se fija más al momento de comprar pañales desechables?

Precio	<input type="checkbox"/>
Calidad	<input type="checkbox"/>
Comodidad para el bebé	<input type="checkbox"/>
Modelos y marca	<input type="checkbox"/>
Promociones y descuentos	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

5. ¿Con qué frecuencia compra usted pañales para su bebé?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	
Otro	

6. ¿Cuánto gasta usted semanalmente en la compra de pañales?

Entre \$ 5 a \$15 USD	
Entre \$16 a \$25 USD	
Entre \$26 a \$35 USD	
Entre \$36 a \$45 USD	
Otro	

7. ¿Usted preferiría comprar pañales?

Pañales sin marca pero a bajos precios	
Pañales con una marca conocida	
Pañales sin una marca conocida pero de buena calidad y económicos	
Pañales de marca, de mediana calidad	
Pañales de marca, de excelente calidad sin importar el precio	

8. ¿Compraría pañales desechables chinos de muy buena calidad y más baratos?

SI  NO

9. ¿Le gustaría además beneficiarse cuando compra pañales de?:

Promociones (que los pañales vengan con otro producto gratis)	
Descuentos	
Cupones (por la compra de pañales se entrega un cupón que vale \$1 USA para canjear en la próxima compra)	

10. ¿Usted compraría en un punto de venta especializado en pañales (pañalera) ubicado en su barrio en donde se ofrezca el tipo (s) de pañales y beneficios que usted indicó en las dos preguntas anteriores?

SI  NO

11. ¿Por qué medios de comunicación le gustaría conocer de nuestros pañales y de sus promociones como descuentos?

Radio /Prensa	
Whatsapp	
Internet y redes sociales	
Pancartas y letreros afuera del local	
Papeles volantes repartidos en la calle	

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

## Anexo 2. Estudio de Mercado

### Demanda Insatisfecha

DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA (DPI)			
AÑO	DEMANDA (1)	OFERTA (2)	DPI (1-2)
2018	7.805	3.768	4.037
2019	7.977	3.851	4.126
2020	8.152	3.935	4.217
2021	8.331	4.022	4.309
2022	8.515	4.111	4.404
2023	8.702	4.201	4.501
2024	8.893	4.293	4.600
2025	9.089	4.388	4.701
2026	9.289	4.484	4.805
2027	9.493	4.583	4.910

### Tamaño de Proyecto

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO OBJETIVO Y CAPTACIÓN DEL PROYECTO					
AÑO	DPI	CONSUMO ANUAL (2 veces por mes= 24)	MERCADO OBJETIVO/CONSUMOS en número de veces	CONSUMO PROMEDIO EN USD	TAMAÑO DEL MERCADO EN USD
2018	4.037	24	96.887	20	1.937.748
2019	4.126	24	99.019	20	1.980.378
2020	4.217	24	101.197	20	2.023.947
2021	4.309	24	103.424	20	2.068.474
2022	4.404	24	105.699	20	2.113.980
2023	4.501	24	108.024	20	2.160.488
2024	4.600	24	110.401	20	2.208.018
2025	4.701	24	112.830	20	2.256.595
2026	4.805	24	115.312	20	2.306.240
2027	4.910	24	117.849	20	2.356.977

<b>PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO OBJETIVO Y CAPTACIÓN DEL PROYECTO</b>				
<b>TAMAÑO DEL PROYECTO</b>	<b>CAPTACIÓN 25% ANUAL USD</b>	<b>CAPTACIÓN MENSUAL</b>	<b>CAPTACIÓN SEMANAL</b>	<b>CAPTACIÓN /DÍA</b>
2.325.298	581.324	48.444	12.111	2.422
2.376.454	594.114	49.509	12.377	2.475
2.428.736	607.184	50.599	12.650	2.530
2.482.168	620.542	51.712	12.928	2.586
2.536.776	634.194	52.849	13.212	2.642
2.592.585	648.146	54.012	13.503	2.701
2.649.622	662.405	55.200	13.800	2.760
2.707.914	676.978	56.415	14.104	2.821
2.767.488	691.872	57.656	14.414	2.883
2.828.372	707.093	58.924	14.731	2.946