



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Modelo de gestión de negocio para la empresa ABC enfocado a la fabricación y comercialización de una línea de pañales ecológicos para bebés dentro de la ciudad de Guayaquil.

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Ingeniero Comercial y Empresarial

Presentado por:
Vanessa Danissa Arias Medina
Jorge Luis Muñoz Ortiz

GUAYAQUIL – ECUADOR

Año: 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, Gregoria Medina y Marcos Arias, quienes con su amor y esfuerzo han logrado guiarme hasta esta meta, en especial a mi madre por desvelarse varias noches conmigo mientras estudiaba. También a mis primos maternos quienes han sido como hermanos en todo momento, la dedicación y el sacrificio de ellos se convirtió en el mejor ejemplo para llegar a tener grandes expectativas profesionales.

Vanessa Arias Medina

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo a mis padres, Jorge Muñoz y Carmen Ortiz por su apoyo y amor incondicional, con su esfuerzo, ejemplo y enseñanza de que las metas se pueden cumplir dando lo mejor de uno. Siendo para ellos de gran alegría tanto como para mí.

Jorge Muñoz Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios, por brindarme sabiduría en todo momento, pero también por permitirme superar mis propias expectativas y demostrarme que sus planes son mejores que los míos. También a mis profesores y amigos por hacer que este camino sea un poco más fácil y divertido. De la misma manera, deseo expresar mi agradecimiento a Edgar Coloma, por su compañía y paciencia durante toda mi carrera.

Vanessa Arias Medina

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme culminar una etapa importante para mi vida, por la sabiduría, por demostrarme su amor y que sus planes son perfectos. También a mis padres por su amor y enseñanzas, a mis hermanos y personas importantes que he conocido durante esta etapa que han hecho que esta experiencia sea la mejor, divertida y emocionante.

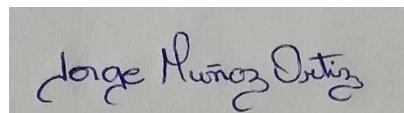
Jorge Luis Muñoz Ortiz

DECLARATORIO EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Arias Medina Vanessa Danissa y Muñoz Ortiz Jorge Luis* y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



Vanessa Arias Medina



Jorge Muñoz Ortiz

EVALUADORES

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. Soriano', is positioned above a horizontal line.

Msc. Pablo Soriano Idrovo
Profesor y Tutor

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad verificar la factibilidad de la implementación de una línea de pañales ecológicos dentro de la empresa ABC, que cuenta con más de 100 años de trayectoria en el mercado pero que como otras empresas a nivel mundial se vio afectada por la pandemia Covid- 19 durante el primer semestre del 2020, donde la disminución en el nivel de ventas de la actual línea de pañales fue notoria. Sin duda, ABC ha buscado la manera de enfrentar este reto y mejorar sus canales de ventas e incluir innovaciones en sus productos. Ante la problemática planteada, el uso de metodologías como *Design Thinking*, *Lean Startup*, *5 Fuerzas de Porter* han logrado fomentar la validez de los resultados expuestos en este proyecto. Además, se realizó un análisis financiero con respecto a los tres últimos años (de 2017 a 2019) para evaluar la situación económica de la empresa y de tal manera realizar las respectivas proyecciones e inversiones que conllevaría a ejecutar este proyecto, considerando tanto las oportunidades como los riesgos de esta implementación. De la misma manera, mediante la investigación de mercado se ha elaborado el diseño de un plan de marketing que permitiría tener un acercamiento con el consumidor, dado que a través de encuestas y experimentos realizados en este proyecto se ha logrado verificar los vacíos de conocimiento que tienen los padres de familia acerca de los pañales ecológicos. Por lo que la idea planteada es una visión de cambio tanto para la empresa, el consumidor y sobre todo para el ecosistema.

Palabra Clave: Pañales ecológicos reutilizables, Padres de Familia.

ABSTRACT

This project aims to verify the feasibility of the implementation of a line of ecological diapers within the ABC company, which has more than 100 years of experience in the market but that like other companies worldwide was affected by the Covid- 19 pandemic during the first half of 2020, where the decrease in the level of sales of the current line of diapers was notorious. Without a doubt, ABC has looked for ways to meet this challenge and improve its sales channels and include innovations in its products. Faced with the problems raised, the use of methodologies such as Design Thinking, Lean Startup, 5 Forces of Porter have managed to promote the validity of the results exposed in this project. In addition, a financial analysis was carried out for the last three years (from 2017 to 2019) to assess the economic situation of the company and thus carry out the respective projections and investments that would entail executing this project, considering both the opportunities and risks of this implementation. Similarly, market research has developed the design of a marketing plan that would allow an approach with the consumer, since through surveys and experiments carried out in this project it has been possible to verify the gaps in knowledge that parents have about ecological diapers. So the idea raised is a vision of change for both the company, the consumer and especially the ecosystem.

Keyword: Reusable eco-friendly diapers, Parents.

ÍNDICE GENERAL

EVALUADORES.....	7
RESUMEN.....	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE GENERAL	III
ABREVIATURAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
CAPÍTULO 1	
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Descripción del problema.....	1
1.2 Justificación del problema.....	2
1.3 Alcance del proyecto.....	2
1.4 Beneficiarios.....	2
1.5 Objetivos	3
1.5.1 Objetivo General	3
1.5.2 Objetivos Específicos.....	3
1.6 Marco teórico	4
1.6.1 Design Thinking	4
1.6.2 Metodología Lean Startup.....	4
1.6.3 Análisis situacional de una organización.....	6
1.6.4 Análisis de Estados financiero	6
1.6.5 Investigación de Mercados	7
1.6.6 Formulación y Evaluación de Proyectos	7
CAPÍTULO 2	
2 METODOLOGÍA	9

2.1	<i>Diseño de la investigación</i>	9
2.1.1	Definición del problema.....	9
2.1.2	Enfoque del problema	10
2.1.3	Formulación del Diseño de la Investigación.....	11
2.2	<i>Análisis de la situación de la organización</i>	13
2.2.1	Característica de la Empresa ABC.....	13
2.2.2	Misión de la Organización	13
2.2.3	Visión	13
2.2.4	Análisis Macroentorno.....	13
2.2.5	Análisis Microeconómico.....	15
2.2.7	Formulación del proyecto	28
CAPÍTULO 3		
3	RESULTADOS Y ANÁLISIS	31
3.1	<i>Procesamiento y análisis de datos</i>	31
3.1.1	Resultados de encuestas	31
3.2	<i>Balance Scorecard</i>	43
3.3	<i>Cuadro de Riesgos</i>	44
3.4.1	Producto.....	45
3.4.2	Precio.....	45
3.4.3	Plaza	46
3.4.4	Promoción	47
3.5	<i>Análisis de Viabilidad Financiera</i>	47
3.5.1	Inversión en activos Fijos	47
3.5.2	Inversión en capital de trabajo	48
3.5.3	Presupuesto de ingreso	49
3.5.4	Presupuesto de capital humano.....	50
3.5.5	Presupuesto de Financiamiento.....	50

3.5.6	Margen unitario y punto de equilibrio	51
3.5.7	Flujo de caja.....	51
3.5.8	Análisis de viabilidad Financiera	52
CAPÍTULO 4		
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
4.1.	<i>Conclusiones</i>	53
4.2.	<i>Recomendaciones</i>	55
BIBLIOGRAFÍA.....		56
APÉNDICES		

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
BM	Banco Mundial
BCE	Banco Central del Ecuador
VAN	Valor actual neto
TIR	Tasa interna de retorno
PRI	Periodo de recuperación de inversión
TD	Tasa de descuento
ICE	Inversión capacitación por empleado
WACC	Weighted Average Cost of Capital
COVID-19	Coronavirus disease 2019
VAN	Valor Neto Actual

ÍNDICE DE FIGURAS

Imagen 1.1: Beneficiario del proyecto (Autores,2020)	3
Imagen 1.2: Metodo Design Thinking (Autores,2020)	4
Imagen 1.3: Principio lean startup (Autores,2020)	5
Imagen 1.4: Criterios de evaluación del VAN (Autores,2020)	8
Imagen 2.1:Estado Financiero de la empresa ABC (Autores, 2020)	17
Imagen 2.2: Estado Financiero empresa ABC (Autores,2020).....	18
Imagen 2.3: Análisis Vertical (Autores, 2020)	20
Imagen 2.4: Análisis horizontal de Estados Financieros (Autores, 2020).....	23
Imagen 2.5: Estado de Resultado Integral del año 2019 (Autores, 2020)	24
Imagen 2.6: Producto Interno Bruto (Banco Central del Ecuador, 2020)	28
Imagen 2.7: Variación de Ventas sector Manufacturero (SRI-Facturación electrónica 2020)....	29
Imagen 3.1: Edades de los bebés y experiencia de padres con niños (Autores, 2020)	31
Imagen 3.2:Opiniones acerca de las diferentes marcas de pañales (Autores, 2020).....	32
Imagen 3.3:Características que se consideran al comprar los pañales (Autores,2020)	32
Imagen 3.4:Cualidades principales que los padres considerar antes de comprar un pañal (Autores,2020)	33
Imagen 3.5:Fidelidad de los padres con la marca de pañales que usan (Autores,2020).....	33
Imagen 3.6: Importancia de las recomendaciones por parte de un amigo o familiar (Autores,2020)	34
Imagen 3.7:Medio frecuente por el que los padres compran los pañales (Autores,2020)	34
Imagen 3.8: Razones por la cuales los padres compran en dicho lugar (Autores,2020)	35
Imagen 3.9: Frecuencia en la que los padres adquieren los pañales (Autores,2020)	35
Imagen 3.10: Tallas de pañales (Autores,2020)	36
Imagen 3.11: Cantidad de pañales que suelen comprar en dicha frecuencia (Autores,2020) ...	36
Imagen 3.12: Cantidad de pañales que usa el bebé por día (Autores,2020).....	37
Imagen 3.13: Aproximado de ingresos del padre de familia (Autores,2020)	37
Imagen 3.14: Gasto mensual en pañales (Autores,2020)	38
Imagen 3.15: Porcentajes de padres dispuestos a pagar un precio más elevado por pañales (Autores,2020)	38
Imagen 3.16: Opiniones acerca de pañales ecológicos (Autores,2020).....	39
Imagen 3.17: Conocimiento previo acerca de los pañales desechables (Autores,2020).....	39
Imagen 3.18: Disponibilidad y nivel de satisfacción de los padres en consumir pañales ecológicos (Autores,2020)	40
Imagen 3.19: Conocimiento del tiempo de degradación de los pañales desechables (Autores,2020)	41
Imagen 3.20:Conocimiento de precios de pañales ecológicos (Autores,2020)	41
Imagen 3.21: Opiniones acerca de pañales ecológicos (Autores,2020).....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Balance Scorecard (Autores,2020)	43
Tabla 3.2: Cuadro de Riesgo (Autores,2020)	44
Tabla 3.3: Competencia directa (Autores,2020)	45
Tabla 3.4: Competencia Indirecta (Autores,2020).....	45
Tabla 3.5: Inversión Total en Activo Fijo (Autores,2020).....	48
Tabla 3.6: Depreciación Activos Fijos (Autores,2020)	48
Tabla 3.7: Ingresos y Egresos mensuales del año 1 (Autores,2020)	48
Tabla 3.8: Capital de trabajo requerido (Autores, 2020)	49
Tabla 3.9: Demanda proyectada en unidades (Autores,2020)	49
Tabla 3.10: Demanda Proyecta en dólares (Autores,2020)	49
Tabla 3.11: Presupuesto Capital Humano (Autores,2020).....	50
Tabla 3.12: Presupuesto de Financiamiento (Autores,2020)	50
Tabla 3.13: Datos financiamiento externo (Autores,2020)	50
Tabla 3.14: Tabla de Amortización (Autores,2020).....	51
Tabla 3.15: Punto de Equilibrio Operativo (Autores,2020).....	51
Tabla 3.16: Flujo de caja proyectado resumido (Autores,2020)	51
Tabla 3.17: Variables para Análisis de Viabilidad Financiera (Autores,2020)	52
Tabla 3.18:Costo de capital promedio ponderado- WACC (Autores,2020)	52

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Dentro de toda organización es importante, que cada una de las áreas y subáreas de la empresa se encuentren conectadas porque esto permite escalar a soluciones viables y mejora continuamente la planificación y previsión de eventos cotidianos e imprevistos a fin de lograr que un proyecto resulte rentable y exitoso.

Sin embargo, existen sucesos para los cuales algunas empresas no se encuentran preparadas, por lo que los resultados dependerán del trabajo arduo en equipo y del modelo de negocio con que se trabaje para afrontar dichos sucesos.

La empresa ABC es líder en productos de consumo que promueven el cuidado e higiene personal y familiar dentro y fuera del país; su esquema está relacionado con la innovación y mejora continua de sus productos. Siendo capaces de convertir una idea en un artículo esencial para el consumidor, ya que cuenta con la tecnología necesaria para brindar bienes de calidad.

1.1 Descripción del problema

Para las empresas es un gran reto mantener la estabilidad y la corriente del negocio durante la pandemia del COVID-19 por la que atraviesa el mundo, sin embargo, aquello no impide que las ideas fluyan y que las reuniones de equipos de trabajo se lleven a cabo dentro de las organizaciones como la empresa ABC.

En el contexto de la emergencia propia de una pandemia es razonable que las empresas se afecten tanto en aspectos de salud, económicos y socioculturales. La empresa ABC ante la situación descrita ha visto la necesidad de adaptarse a una nueva realidad, para ello ha buscado soluciones para superar la disminución del volumen de ventas en la línea de productos higiénicos e incursionar en innovaciones económicas, así como en la comercialización de pañales tipo ecológicos para bebés.

1.2 Justificación del problema

A partir del problema descrito, la empresa ABC se ha propuesto potenciar la venta de la línea de pañales para bebés, por lo que resulta beneficioso desarrollar un plan de negocios que constituya una estrategia innovadora que a mediano y largo plazo genere mayor sostenibilidad económica a la organización.

Cabe mencionar que una de las innovaciones del proyecto dirigido a la empresa ABC es comercializar una nueva línea de pañales ecológicos y reutilizables para bebés, lo cual contribuirá a la reducción del impacto ambiental de los pañales desechables, así como también a la expansión del negocio.

1.3 Alcance del proyecto

Bajo las premisas presentadas se pretende satisfacer la necesidad del mercado por medio de la creación de una nueva línea de negocio dedicada a la fabricación y comercialización de pañales ecológicos reutilizables para bebés y con el tiempo esta idea puede ser acogida a los pañales para adultos. Este proyecto está enfocado en la ciudad de Guayaquil y la investigación se efectúa durante el segundo semestre del presente año; bajo el análisis financiero de los últimos tres años comerciales de la empresa (2017-2018-2019) dentro de la ciudad antes mencionada donde los productos pueden ser adquiridos desde tiendas y farmacias de barrios, considerando además que la empresa ABC durante la crisis actual se mantuvo altamente vinculada con E-commerce, permitiendo ser una ventaja al llegar de manera directa al consumidor.

1.4 Beneficiarios

Dentro de la idea de este nuevo modelo de negocio, consideramos como beneficiarios principales tanto a la empresa ABC, como a cada uno de los clientes que ha sido afectado de manera negativa debido a la situación actual del país.

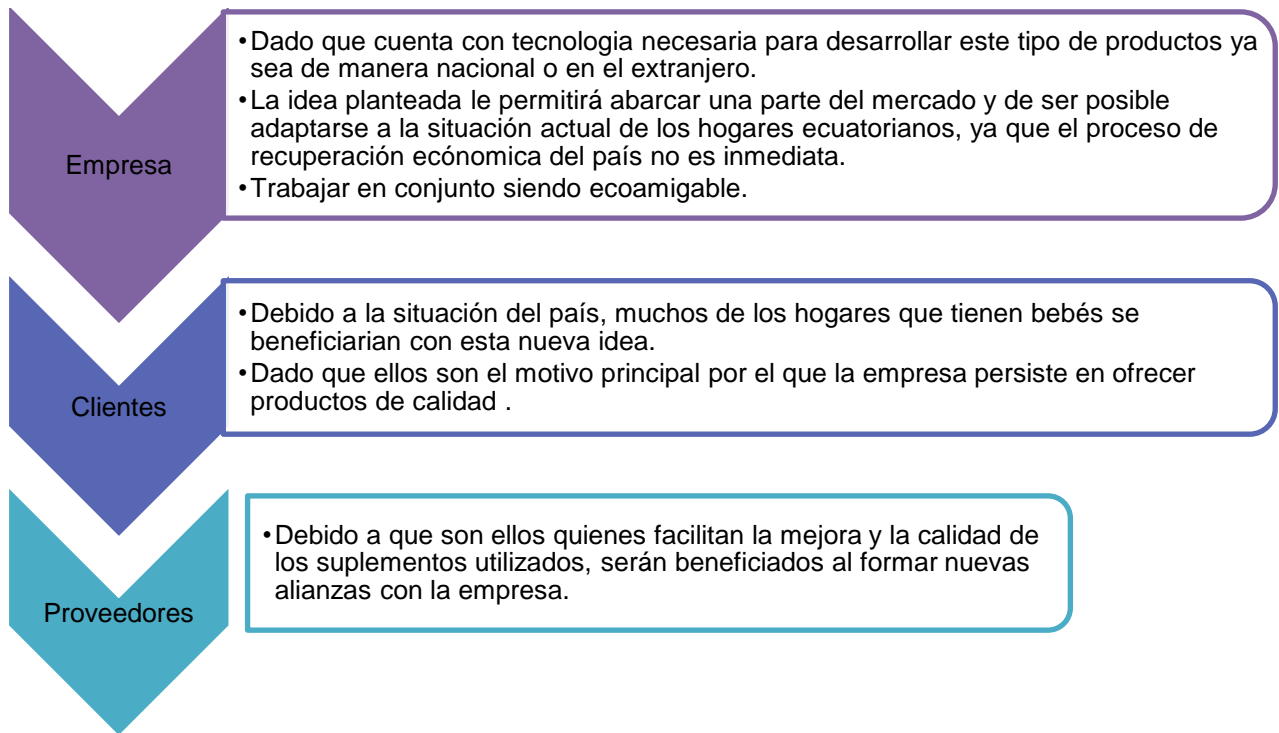


Imagen 1.1: Beneficiario del proyecto (Autores,2020)

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio bajo el uso de metodologías de innovación, que permita la factibilidad de la elaboración y comercialización de la línea de pañales ecológicos reutilizables para bebés dentro de la empresa ABC.

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Efectuar un diagnóstico organizacional, comercial y financiero, mediante la metodología *Design Thinking*.
2. Determinar la situación actual de la empresa ABC, mediante el análisis de los estados financieros con respecto a los años 2017, 2018, 2019.
3. Diseñar un plan marketing con estrategias de posicionamiento acorde a la nueva línea de pañales ecológicos con el fin de llegar a mercados potenciales.
4. Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían la creación de la nueva línea de pañales de ecológicos y reutilizables para bebés.

1.6 Marco teórico

1.6.1 Design Thinking

El pensamiento del diseño es un término se ha convertido en la realidad del crecimiento de muchas empresas a escala mundial, permitiéndoles generar y desarrollar ideas innovadoras. Pero va mucho más allá de solo crear un producto o servicio nuevo, sino también de apegarse a la realidad y explotar al máximo todas las ideas. En otras palabras, ha sido seleccionada dado que el pensamiento de diseño es “una disciplina que usa la sensibilidad del diseñador y métodos para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y viable” (Tim Brown, 2008, p.2).

Dentro de esta metodología, se desarrolla una serie de fases con el fin de formular y replantear las ideas.

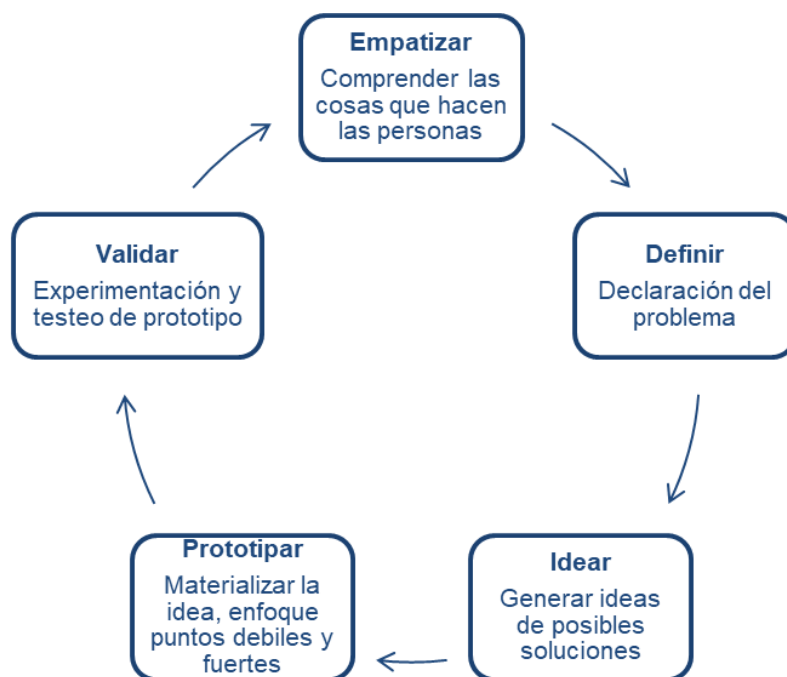


Imagen 1.2: Método *Design Thinking* (Autores,2020)

1.6.2 Metodología Lean Startup

Esta metodología es una forma de lanzar un negocio o producto al mercado, acortando ciertos procesos de desarrollo comunes, donde la retroalimentación cumple una clave importante debido a que la empresa se nutre de las reacciones de los usuarios, y de la misma manera evita crear negocios o productos que nadie desea adquirir.

Noam Wasserman, profesor en Harvard Business School indica que:

El método *Lean Startup* brinda las maneras de evitar errores de aprendizaje y evaluar rigurosamente las señales del mercado a través de las cuales se puede validar el aprendizaje y decidir si perseverar o pivotar, algo que reduce la posibilidad del fracaso empresarial. (Ries, 2011, pág. 5)

El presente método permite diseñar productos / servicios que cubren ciertas necesidades de los clientes, que no siempre son visualizadas de manera correcta, sin hacer uso de grandes financiaciones o inversiones para lanzarlo al mercado.

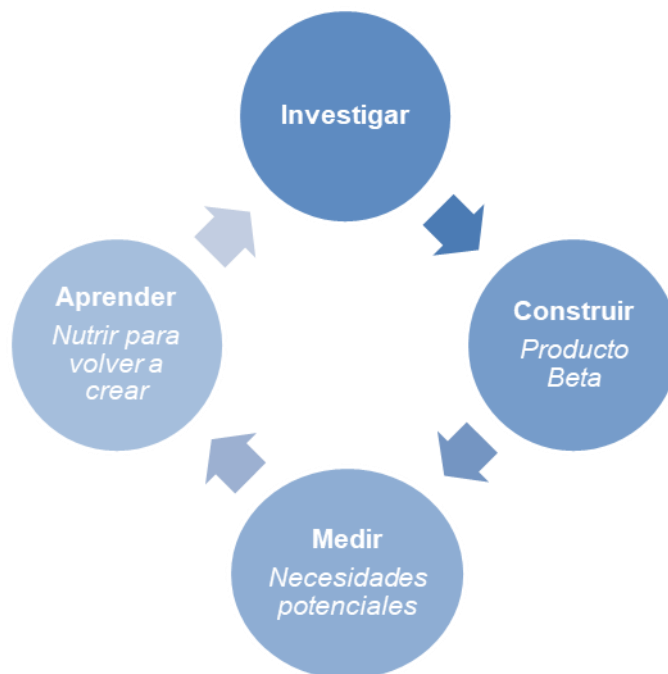


Imagen 1.3: Principio *lean startup* (Autores,2020)

Con ayuda de los principios que incurren en esta metodología, se realizará el prototipo de pañales ecológicos para luego medir las respuestas de los consumidores y a través del aprendizaje, nutrir para generar cambios de ser necesario en la idea principal del presente proyecto.

1.6.3 Análisis situacional de una organización

El análisis situacional de la organización permite ver los aspectos importantes en que se desenvuelve la empresa en su macroentorno y microentorno en un tiempo determinado. El análisis situacional es “un proceso que los directivos encargados de la planeación estratégica de una empresa utilizan dentro de las restricciones de tiempo y recursos, para reunir, interpretar y resumir toda la información importante para una planeación adecuada”. (Bateman & Snell, 2009)

Para este análisis se emplearán herramientas como las 5 fuerzas de Porter que analiza el entorno de la organización. “El análisis de Porter es una herramienta que nos permite hacer un análisis de las competencias de la empresa, formular estrategia, realizar un análisis para determinar la rentabilidad de la empresa según el sector que se desarrolla” (Porter, 1989)

1.6.4 Análisis de Estados financiero

Llevar a cabo un análisis financiero dentro de una organización es de suma importancia para verificar si la compañía además de generar valor para los socios se encuentra cumpliendo con los objetivos planteados en los estados financieros, a través de la medición de estos se pueden establecer posibles problemas, riesgos, oportunidades y así tomar las correcciones a tiempo, permitiendo incrementar la rentabilidad del negocio.

El libro de Finanzas Corporativa de Ross nos indica que:

Un buen conocimiento de los aspectos esenciales de los estados financieros es deseable simplemente porque dichos documentos, y las cantidades que se derivan de ellos, son el medio fundamental para impartir la información financiera tanto dentro como fuera de la de la empresa. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Las herramientas que usaremos para el análisis de los estados financieros son el análisis vertical, análisis horizontal, y razones financieras. Estas técnicas de análisis las realizaremos para 3 períodos contable desde el 2017 al 2019, luego realizaremos el análisis de las principales razones financieras para medir el rendimiento de la empresa y el cumplimiento con los objetivos del presente proyecto.

1.6.5 Investigación de Mercados

Parte esencial en un proyecto es la investigación de mercado que es una herramienta que permite aprovechar de manera sistemática y objetiva la información, además de conocer aspectos relevantes dentro del mercado que es de interés del investigador.

El libro de Malhotra nos da la siguiente definición:

La investigación de mercado es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información, cuyo propósito es ayudar a la administración a tomar decisiones relacionadas con la identificación y solución viable a problemas y oportunidades de marketing. (Malhotra, 2008)

La función de la investigación de mercado es conectar al consumidor, cliente o usuario con las estrategias del vendedor o la empresa, el cual utiliza la información obtenida para identificar, definir las oportunidades y tomar las correcciones de los problemas que puedan ocurrir.

1.6.6 Formulación y Evaluación de Proyectos

La evaluación de un proyecto es un proceso en el cual se realiza una comparación entre el estado actual de la organización y el estado previsto a la planificación de un proyecto, lo cual implica el análisis de tres viabilidades para determinar el éxito o fracaso de la inversión, los cuales son: viabilidad técnica, legal y económica” (Nassir Sapag Chain, 2011)

Parte del análisis económico incurre elaborar un flujo de caja que será comparado con los métodos de evaluación donde se verificará la rentabilidad del proyecto, además de considerar los criterios más usados como son: el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recuperación de la inversión.

El valor actual neto (VAN) es uno de los criterios de evaluación más utilizados, que permite calcular el excedente obtenido una vez que se alcanza la rentabilidad deseada.

VAN < 0	No es rentable, el proyecto tiene una rentabilidad mayor a la exigida.
VAN = 0	Es rentable, dado que ya está incorporada la tasa de descuento.
VAN > 0	Es rentable, se cumple con la tasa de descuento y se ha generado un beneficio adicional.

Imagen 1.4: Criterios de evaluación del VAN (Autores,2020)

De la misma manera debemos calcular la tasa interna de retorno (TIR) la cual permite saber si es viable invertir en este proyecto, una TIR muy alta significa que estamos frente a un proyecto muy rentable, caso contrario había que considerar otros parámetros para continuar con el proyecto.

Por último, analizaremos el *payback* o período de recuperación de la inversión (PRI) que es un criterio que permite evaluar la inversión y el tiempo en que se tardará recuperar dicho valor invertido.

CAPÍTULO 2

2 METODOLOGÍA

2.1 Diseño de la investigación

El diseño de investigación de mercado es una estructura mediante la cual se especifican los detalles y las bases para llevar a cabo el presente proyecto llevando a cabo el desarrollo de las siguientes etapas:

1. Definición del problema y los objetivos
2. Desarrollo de la investigación preliminar
3. Formulación del diseño de investigación
4. Recopilación de datos
5. Selección y análisis de datos
6. Elaboración y presentación del informe

2.1.1 Definición del problema

- **Problema gerencial**

¿Debería la empresa ABC introducir una nueva línea de pañales ecológicos destinada a su mercado objetivo?

- **Problema de investigación**

Estudiar las preferencias del consumidor habitual de pañales desechables, para la introducción la nueva línea de pañales ecológicos de la empresa ABC hacia un nuevo segmento de mercado.

- **Objetivos especiales**

- 1) Determinar las inquietudes de los padres acerca del cuidado íntimo de los bebés, para la identificación de las características de este producto que usualmente influyen en la decisión de compra.
- 2) Identificar el canal de distribución de preferencia del consumidor, para que la empresa ABC optimice la oferta en dicho canal.
- 3) Estimar el número de pañales usados por el consumidor, con la finalidad de realizar un análisis y el cálculo aproximado del uso de la nueva línea de pañales ecológicos y la contribución al impacto ambiental.

- 4) Determinar la relación existente entre el precio y la disponibilidad de pago por parte de los consumidores al momento de adquirir los pañales habituales.

2.1.2 Enfoque del problema

El enfoque del problema es desarrollado a través de una matriz metodológica de investigación, donde se describen mediante preguntas los objetivos específicos. Además, se muestra la manera en que la información recolectada nos direccionaría al enfoque para el cumplimiento de los objetivos planteados, los cuales se detallan en el Apéndice 1.

Preguntas de Investigación

Objetivo 1

1. ¿Cuál es su opinión acerca de las diferentes marcas de pañales que se comercializan en el país?
2. ¿Qué características considera usted al escoger los pañales adecuados para su bebé?
3. Piense en la marca de pañales que actualmente usa su bebé, ¿cuál es la cualidad principal por la que usted adquiere ese pañal en comparación a cualquier otro que exista en el mercado?
4. ¿Qué tiempo lleva usted consumiendo esta marca de pañales?
5. ¿Qué tan importante es para usted las recomendaciones de los pañales por parte de algún familiar o amigo?

Objetivo 2

1. Actualmente ¿cuál es el medio por el cual realiza la compra de pañales?
2. ¿Por qué razones usted prefiere realizar sus compras de esta manera/ o en este lugar?

Objetivo 3

1. ¿Con qué frecuencia usted adquiere los pañales?
2. ¿Qué cantidad de pañales suele usted comprar en dicha frecuencia?
3. ¿Cuántos pañales usa su bebé por día?

Objetivo 4

1. Podría mencionar usted un aproximado de sus ingresos mensuales
2. Aproximadamente ¿cuánto gasta usted en pañales al mes?
3. Considera usted ¿que podría pagar un precio más elevado por un tipo de pañal con mayor durabilidad?
4. ¿Cuál es su opinión acerca de los pañales ecológicos?
5. ¿Conoce usted acerca del precio de este tipo de pañales?
6. Considero que los pañales ecológicos son _____

2.1.3 Formulación del Diseño de la Investigación

El nivel de estudio a realizarse es de tipo descriptivo, y según Namakforoosh (2005) “permite conocer quién, cómo, cuándo, dónde, por qué del sujeto de estudio”. Así mismo esta investigación es fundamental para el desarrollo de la descripción del mercado, el comportamiento del consumo de pañales, las preferencias del consumidor entre otros factores. Este estudio permite “calcular la proporción de gente de una población específica que posee una característica” (Namakforoosh, 2005).

Para la recolección de los datos e información se implementará la modalidad documental, que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema” (Bernal, 2006). Los autores de este documento eligieron esta modalidad por la dificultad al recopilar y analizar ciertos datos matemáticos, estadísticos, los cuales han sido consultados en fuentes confiables como: Empresa objeto de estudio, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, entre otras.

Para la investigación descriptiva se han considerado los siguientes parámetros:

- **Definición de la población meta**

La población son todos los padres de familias que tengan bebés de entre los 0 meses hasta los 3 años, dentro de la ciudad de Guayaquil.

- **Determinar el marco de muestreo**

Padres de familias dispuesto a consumir pañales ecológicos en la ciudad de Guayaquil.

- **Seleccionar la técnica de muestreo**

Para la investigación se utiliza el muestreo por conveniencia debido a que la muestra es identificable, lo que disminuye el sesgo por parte del encuestado.

La técnica de muestreo que se utilizó es por bola de nieve para lo cual “se selecciona un grupo inicial de encuestados, por lo general al azar, a quienes después de entrevistar se les solicita que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población meta de interés.” (Malhotra, 2008)

- **Determinar el tamaño de la muestra**

Para el tamaño de la muestra se consideró a la población de la ciudad de Guayaquil que son padres de familia de la edad de 24 a 45 años con bebés de 0 meses a 4 años, de la clase social alta, media alta, media, media baja, siendo una población alrededor de 583,864 personas. Se utilizará la fórmula detallada a continuación:

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{e^2(N - 1) + \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}$$

Dónde:

N= Tamaño de la Población

n= tamaño de la muestra

Z_{α} = nivel de confianza del 90%

e= 6.5% de margen de error

σ = Probabilidad de ocurrencia del 0.50

$$n = \frac{(583,864) \cdot (0.5)^2 \cdot (1.65)^2}{(0.065)^2(583,864 - 1) + (0.5)^2 \cdot (1.65)^2}$$

$$n = 161.05 \approx 161$$

2.2 Análisis de la situación de la organización

2.2.1 Característica de la Empresa ABC

ABC se caracteriza por brindar productos de calidad, servicio y operaciones justas, la empresa cuenta con más de 100 años de experiencia y trayectoria en el mercado. Los directores y el equipo administrativo se encuentran comprometidos con cada una de las prácticas comerciales sólidas y éticas, lo que garantiza que lleven a cabo sus operaciones con los más altos estándares e integridad.

2.2.2 Misión de la Organización

“Mejorar la salud, el bienestar y la higiene de las personas, cada día y en cada lugar.”

2.2.3 Visión

“Guiar al mundo en lo esencial para una vida mejor.”

2.2.4 Análisis Macroentorno

- **Aspecto actual económico**

La situación por la cual atraviesan muchas empresas en la actualidad es realmente crítica, debido al impacto generado de manera global por la pandemia atravesada durante el 2020, donde grandes y pequeñas empresas se han visto perjudicadas de una u otra manera, así lo indica la Organización del Banco Mundial considerando que:

El COVID-19 ¹ha tenido un enorme impacto a nivel mundial y ha causado pronunciadas recesiones en muchos países. Las proyecciones de referencia pronostican una contracción del 5,2 % en el producto interno bruto mundial en 2020, lo que constituye la recesión mundial más profunda que se ha experimentado en décadas. (Global Economic Prospects, 2020)

De la misma manera es importante considerar las proyecciones estimadas por el Banco Mundial (BM) para las distintas regiones donde la empresa ABC se encuentra situada, de entre ellas se consideran las siguientes:

¹ Enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se transformó en una pandemia durante el 2020.

América Latina y el Caribe: Las condiciones económicas en esta región han empeorado en gran magnitud, debido a la rápida propagación del brote de la epidemia de COVID-19 durante los primeros meses del año 2020. Por lo que “la abrupta desaceleración económica en Estados Unidos y China ha alterado las cadenas de suministro de México y Brasil y provocado una fuerte caída en las exportaciones de economías productoras de productos básicos, como Chile y Perú.” (Global Economic Prospects, 2020)

Los riesgos a los que se enfrenta la región y por lo tanto Ecuador son desfavorables, ya que debido a las perturbaciones internas y externas la actividad económica sufrirá una contracción del 7,2 % permitiendo que el crecimiento regional se logre recuperar apenas en un 2,8% para el año 2021.

- **Aspecto económico - Ecuador**

Producto Interno Bruto

El Banco Central del Ecuador (BCE) presentó las proyecciones de decrecimiento de la economía del país para el año 2020 con fecha de publicación al 4 de junio del mismo año. Dónde se establece que “la economía del país decrecerá de un 7,3% a 9,6% durante el año 2020. Con ello, el Producto Interno Bruto (PIB) para el presente año 2020 se ubicará en un rango de entre \$65.015 millones y \$66.678 millones”. (BCE, 2020)

Una de las principales causas que afectó el decrecimiento de la actividad económica fue el estado de excepción por la emergencia sanitaria impuesto por la autoridad gubernamental durante los meses donde el brote de la pandemia tuvo un porcentaje elevado de propagación.

Es necesario considerar que para el mes de enero y antes de los sucesos de la pandemia del COVID-19; el BCE estimaba que la actividad económica del país creciera en un 0,7% durante el 2020. Otro de los aspectos importante a considerar es el riesgo que tiene el país frente a las diversas operaciones financieras internacionales, más aún cuando se trata de grandes empresas en constante innovación. Debido a que mediante esto se puede determinar la condición óptima de realizar o no una inversión tanto en la empresa como en el mercado en que esta se encuentre.

Según los datos obtenidos en el BCE con corte a la fecha de publicación del día 4 del mes de junio del 2020, donde respecto a inversiones se espera una caída del 14% en el 2020 con referencia al año anterior. Algunas son las causas de aquel porcentaje, dentro de ellas la reducción en la inversión pública por \$1.300 millones al igual que la contracción esperada del 4% en exportaciones no petroleras.

2.2.5 Análisis Microeconómico

- **Poder de Negociación de los Clientes**

El poder de negociación de los clientes es MEDIO – ALTO, es decir existe una gran variedad de productos, modelos y precios en el mercado de pañales, además los clientes están dispuestos a adquirir y consumir productos que sean ecológicos, reutilizables y acorde a sus necesidades.

- **Poder de Negociación de Proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores en el mercado es BAJA para la industria dedicada a fabricar productos para bebés, pero con respecto a la categoría de pañales es ALTA debido que en Ecuador no existe suficientes proveedores de materia prima, la misma que es necesaria para la elaboración de los pañales y parte de sus componentes son traído del extranjero.

- **Amenaza de Nuevos Competidores.**

La entrada para nuevas empresas en el mercado de pañales es MEDIO, debido a que ya existe un pequeño grupo de marcas ya posicionadas en el mercado ecuatoriano que brinda una experiencia agradable a la industria de bebés. Pero esta categoría de pañales cada vez se tiende a ser más exigente con las normas de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Cabe recalcar que, dentro de las marcas ya posicionadas del mercado, la marca de pañales XX pertenece a la Empresa ABC.

- **Poder de Productos Sustitutos.**

El poder que existe en el mercado de un producto sustituto es MEDIA, debido a que hay productos fuertemente posicionados en el mercado, pero son pocos los que cumple la opción de ecológicos y reutilizables.

- **Rivalidad de los Competidores.**

La rivalidad de los competidores es ALTA, debido a que existen marcas y compañías nacionales y extranjeras ya posicionadas con mayor tiempo en el mercado, la mismas que poseen una gran infraestructura, tecnología y una gran red de distribución.

2.2.6 Análisis Financiero

2.2.6.1 Estado de Situación Financiera

EMPRESA ABC			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE			
(Expresado en miles de dólares)			
Para los años :	2017	2018	2019
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo	\$ 7.972,43	\$ 5.971,81	\$ 6.357,13
Cuentas por cobrar del exterior	\$ 222,45	\$ 164,80	\$ 128,50
Cuentas por cobrar no relacionados	\$ 20.848,75	\$ 16.898,20	\$ 16.242,53
Deterioro de cuentas por cobrar no relacionadas	\$ -2.831,71	\$ -1.151,54	\$ -1.071,40
Inventario de mercadería	\$ 6.779,59	\$ 4.894,32	\$ 3.853,21
Inventario de productos en proceso	\$ 1.511,60	\$ 688,15	\$ 1.035,82
Inventario de productos temrinados	\$ 9.200,63	\$ 8.563,26	\$ 6.676,47
Inventario de Suministros	\$ 2.049,55	\$ 1.879,86	\$ 1.783,72
Gastos de publicidad prepagada	\$ 171,82	\$ 148,24	\$ 18,15
Otros gastos pagados por anticipado	\$ 40,51	\$ 1.062,28	\$ 701,01
Total de Activos Corrientes	\$ 44.935,12	\$ 39.119,38	\$ 35.725,13
Activo No Corriente			
Terrenos	\$ 2.808,05	\$ 2.808,05	\$ 2.808,05
Edificio y otros inmuebles	\$ 12.990,64	\$ 13.948,47	\$ 14.514,48
Maquinaria, equipo, instalaciones	\$ 22.226,01	\$ 23.214,58	\$ 23.794,46
Muebles y enseres	\$ 2.812,27	\$ 2.771,69	\$ 2.326,42
Equipo de computacion	\$ -	\$ 301,22	\$ 963,22
Vehiculo, equipo de transporte	\$ 561,42	\$ -	\$ 246,28
(-) Depreciacion acumulada de propiedad, planta y equipo	\$ -12.584,77	\$ -14.876,16	\$ -17.325,92
Inversiones no corrientes	\$ 0,46	\$ -	\$ -
Cuentas y documentos por cobrar no corrientes	\$ 647,36	\$ 312,36	\$ 303,79
Otros activos no corrientes	\$ 2.191,80	\$ 981,40	\$ 4.578,79
Total activos no corrientes	\$ 31.653,23	\$ 29.461,61	\$ 32.209,56
<u>TOTAL DE ACTIVOS</u>	<u>\$ 76.588,36</u>	<u>\$ 68.580,98</u>	<u>\$ 67.934,70</u>

Imagen 2.1: Estado Financiero de la empresa ABC (Autores, 2020)

PASIVOS			
Pasivos Corrientes			
Cuentas y dctos. por pagar relacionados	\$ 8.067,91	\$ 7.862,13	\$ 4.355,49
Cuentas y dctos. por pagar no relacionados	\$ 11.637,71	\$ 9.453,84	\$ 8.617,13
Impuesto a la Renta	\$ 2.655,41	\$ 3.582,33	\$ 2.171,24
Participacion trabajadores	\$ 2.545,30	\$ 2.044,40	\$ 976,00
Obligaciones con el IESS	\$ 72,64	\$ 61,45	\$ 91,46
Otros pasivos corrientes	\$ 3.866,57	\$ 3.479,98	\$ 6.742,77
Total pasivos corrientes	\$ 28.845,55	\$ 26.484,14	\$ 22.954,08
Pasivos no corrientes			
Reserva por donaciones pasivo por impuesto a la renta	\$ 1.039,08	\$ 170,41	\$ 2.370,02
Jubilacion patronal	\$ 2.557,93	\$ 2.513,19	\$ 2.519,35
Desahucio	\$ 507,00	\$ 428,95	\$ 633,88
Total pasivo no corrientes	\$ 4.104,01	\$ 3.112,54	\$ 5.523,24
	\$ -	\$ -	\$ -
<u>TOTAL DE PASIVOS</u>	<u>\$ 32.949,55</u>	<u>\$ 29.596,68</u>	<u>\$ 28.477,33</u>
PATRIMONIO			
Capital suscrito	\$ 4.357,90	\$ 4.357,90	\$ 4.357,90
Reserva Legal	\$ 4.450,70	\$ 4.450,70	\$ 4.450,70
Reserva de capital	\$ 8.119,47	\$ 8.119,47	\$ 8.119,47
Utilidades acumuladas de EA	\$ 124,33	\$ 5.433,73	\$ 5.803,79
Resultados acumulados por las NIF	\$ 5.064,93	\$ -	\$ 5.064,93
Utilidad del ejercicio	\$ 10.047,06	\$ 5.313,00	\$ 595,65
Superavit de revaluacion acumulado	\$ 11.187,51	\$ 11.187,51	\$ 11.187,51
Otros resultados integrales acumulados	\$ 286,90	\$ 121,99	\$ -122,59
<u>TOTAL DE PATRIMONIO</u>	<u>\$ 43.638,81</u>	<u>\$ 38.984,30</u>	<u>\$ 39.457,37</u>
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	<u>\$ 76.588,36</u>	<u>\$ 68.580,98</u>	<u>\$ 67.934,70</u>

Imagen 2.2: Estado Financiero empresa ABC (Autores,2020)

2.2.6.2 Análisis vertical

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2017	2018	2019
ACTIVOS			
Activo Corriente			
Efectivo	10,41%	8,71%	9,36%
Cuentas por cobrar del exterior	0,29%	0,24%	0,19%
Cuentas por cobrar no relacionados	27,22%	24,64%	23,91%
Deterioro de cuentas por cobrar no relacionadas	-3,70%	-1,68%	-1,58%
Inventario de mercadería	8,85%	7,14%	5,67%
Inventario de productos en proceso	1,97%	1,00%	1,52%
Inventario de productos terminados	12,01%	12,49%	9,83%
Inventario de Suministros	2,68%	2,74%	2,63%
Gastos de publicidad prepagada	0,22%	0,22%	0,03%
Otros gastos pagados por anticipado	0,05%	1,55%	1,03%
Total de Activos Corrientes	58,67%	57,04%	52,59%
Activo No Corriente			
Terrenos	3,67%	4,09%	4,13%
Edificio y otros inmuebles	16,96%	20,34%	21,37%
Maquinaria, equipo, instalaciones	29,02%	33,85%	35,03%
Muebles y enseres	3,67%	4,04%	3,42%
Equipo de computación	0,00%	0,44%	1,42%
Vehículo, equipo de transporte	0,73%	0,00%	0,36%
(-) Depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo	-16,43%	-21,69%	-25,50%
Inversiones no corrientes	0,00%	0,00%	0,00%
Cuentas y documentos por cobrar no corrientes	0,85%	0,46%	0,45%
Otros activos no corrientes	2,86%	1,43%	6,74%
Total activos no corrientes	41,33%	42,96%	47,41%
TOTAL DE ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
PASIVOS			
Pasivos Corrientes			
Cuentas y dctos. por pagar relacionados	10,53%	11,46%	6,41%
Cuentas y dctos. por pagar no relacionados	15,20%	13,78%	12,68%
Impuesto a la Renta	3,47%	5,22%	3,20%
Participación trabajadores	3,32%	2,98%	1,44%
Obligaciones con el IESS	0,09%	0,09%	0,13%
Otros pasivos corrientes	5,05%	5,07%	9,93%
Total pasivos corrientes	37,66%	38,62%	33,79%
Pasivos No corrientes			
Reserva por donaciones pasivo por impuesto a la renta	1,36%	0,25%	3,49%
Jubilación patronal	3,34%	3,66%	3,71%
Desahucio	0,66%	0,63%	0,93%
Total pasivo no corrientes	5,36%	4,54%	8,13%
TOTAL DE PASIVOS	43,02%	43,16%	41,92%

PATRIMONIO			
Capital suscrito	5,69%	6,35%	6,41%
Reserva Legal	5,81%	6,49%	6,55%
Reserva de capital	10,60%	11,84%	11,95%
Utilidades acumuladas de EA	0,16%	7,92%	8,54%
Resultados acumulados por las NIIF	6,61%	0,00%	7,46%
Utilidad del ejercicio	13,12%	7,75%	0,88%
Superávit de revaluación acumulado	14,61%	16,31%	16,47%
Otros resultados integrales acumulados	0,37%	0,18%	-0,18%
<u>TOTAL DE PATRIMONIO</u>	56,98%	56,84%	58,08%
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	100,00%	100,00%	100,00%
Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores	0,16%	7,92%	8,54%
Resultados acumulados por primera vez de las NIIF	6,61%	0,00%	7,46%
Utilidad del ejercicio	13,12%	7,75%	0,88%
Superávit de revaluación acumulado	14,61%	16,31%	16,47%
Otros resultados integrales acumulados	0,37%	0,18%	-0,18%
<u>TOTAL DE PATRIMONIO</u>	56,98%	56,84%	58,08%
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	100,00%	100,00%	100,00%

Imagen 2.3: Análisis Vertical (Autores, 2020)

Del análisis vertical del Estado de Situación financiera para el año 2017 se puede concluir que:

- Del 58,67% del total de los Activos corrientes, las cuentas con mayor relevancia son las cuentas por cobrar no relacionadas que representan el 27,22%, seguido de la cuenta de inventario de productos terminados y mercadería almacenada que refleja el 12,01% lo que indicaría que la empresa ha invertido parte de sus activos en la herramienta de control de inventario de mercadería. Las cuentas restantes están por debajo del porcentaje indicado con anterioridad.
- Del 41,33% de los activos no corrientes, la cuenta Maquinaria, Equipo, Instalaciones representa el 29,02% lo que refleja que la mayor parte de los activos de la empresa está constituida por la cantidad de maquinarias con las que cuenta en sus instalaciones. Las cuentas restantes están por debajo del 16,96% de la cuenta de Edificio y otros inmuebles.

De acuerdo con el análisis vertical realizado para el año 2018, concluimos que:

- Las Cuenta por cobrar no relacionadas continúa reflejando un alto porcentaje dentro de los activos, para este año la cuenta disminuye al 24,32% del total de activos corrientes. Considerando que esto puede ser debido a las diferentes estrategias de inversión con que trabaje la empresa.

- Las cuentas Maquinarias, equipo, instalaciones con un 33,85% y la cuenta Edificio y otros inmuebles con el 20,34% son las cuentas que mayor se reflejan dentro de los activos no corrientes.
- Para este año, las Cuentas y documentos por pagar corrientes relacionadas (11,46%) y no relacionadas (13,78%) reflejan la mayor parte de los pasivos que la empresa mantiene están destinados al pago de deudas o acuerdos comerciales.

Para el año 2019, se concluye lo siguiente:

- Del 52,59% del total de activos corrientes, el 23,91% pertenece a las cuentas por cobrar no relacionadas, y el 19,65% está relacionado a la cuenta general de Inventarios.
- Del total de los activos no corrientes, las cuentas con mayores relevancias están reflejadas en la cuenta Edificio y otros inmuebles con un 21,37% y la cuenta Maquinaria, Equipo, Instalaciones con 35,03%.
- Las cuentas y documentos por pagar no relacionadas reflejan el 12,68% del total de pasivos corrientes, y la cuenta de otros pasivos corrientes representa el 9,93%. Las cuentas restantes se encuentran por debajo de este porcentaje.

2.2.6.3 Análisis Horizontal

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2018-2017		2019-2018	
ACTIVOS	VAR ABS	VAR REL	VAR ABS	VAR REL
Activo Corriente				
Efectivo	\$ -2.000,62	\$ 0,75	\$ 385,32	\$ 1,06
Cuentas por cobrar del exterior	\$ -57,65	74,08%	\$ -36,30	77,97%
Cuentas por cobrar no relacionados	\$ -3.950,55	81,05%	\$ -655,66	96,12%
Deterioro de cuentas por cobrar no relacionadas	\$ 1.680,17	40,67%	\$ 80,14	93,04%
Inventario de mercadería	\$ -1.885,27	72,19%	\$ -1.041,11	78,73%
Inventario de productos en proceso	\$ -823,45	45,52%	\$ 347,67	150,52%
Inventario de productos terminados	\$ -637,37	93,07%	\$ -1.886,79	77,97%
Inventario de Suministros	\$ -169,69	91,72%	\$ -96,15	94,89%
Gastos de publicidad prepagada	\$ -23,58	86,28%	\$ -130,09	12,24%
Otros gastos pagados por anticipado	\$ 1.021,77	2622,03%	\$ -361,28	65,99%
Total de Activos Corrientes	\$ -5.815,75	87,06%	\$ -3.394,24	91,32%
Activo No Corriente				
Terrenos	\$ -	100,00%	\$ -0,00	100,00%
Edificio y otros inmuebles	\$ 957,83	107,37%	\$ 566,01	104,06%
Maquinaria, equipo, instalaciones	\$ 988,57	104,45%	\$ 579,89	102,50%
Muebles y enseres	\$ -40,58	98,56%	\$ -445,27	83,94%
Equipo de computación	\$ 301,22		\$ 662,00	319,77%
Vehículo, equipo de transporte	\$ -561,42	0,00%	\$ 246,28	
(-) Depreciación acumulada de propiedad, planta y equipo	\$ -2.291,40	118,21%	\$ -2.449,76	116,47%
Inversiones no corrientes	\$ -0,46	0,00%	\$ -	
Cuentas y documentos por cobrar no corrientes	\$ -335,00	48,25%	\$ -8,57	97,26%
Otros activos no corrientes	\$ -1.210,39	44,78%	\$ 3.597,39	466,56%
Total activos no corrientes	\$ -2.191,63	93,08%	\$ 2.747,96	109,33%
TOTAL DE ACTIVOS	\$ -8.007,38	89,54%	\$ -646,29	99,06%
PASIVOS				
Pasivos Corrientes				
Cuentas y dctos. por pagar relacionados	\$ -205,77	97,45%	\$ -3.506,65	55,40%
Cuentas y dctos. por pagar no relacionados	\$ -2.183,87	81,23%	\$ -836,71	91,15%
Impuesto a la Renta	\$ 926,92	134,91%	\$ -1.411,10	60,61%
Participacion trabajadores	\$ -500,90	80,32%	\$ -1.068,40	47,74%
Obligaciones con el IESS	\$ -11,19	84,60%	\$ 30,01	148,84%
Otros pasivos corrientes	\$ -386,59	90,00%	\$ 3.262,79	193,76%
Total pasivos corrientes	\$ -2.361,41	91,81%	\$ -3.530,06	86,67%
Pasivos no corrientes				
Reserva por donaciones pasivo por impuesto a la renta	\$ -868,67	16,40%	\$ 2.199,61	1390,79%
Jubilación patronal	\$ -44,74	98,25%	\$ 6,16	100,25%
Desahucio	\$ -78,06	84,60%	\$ 204,93	147,78%
Total pasivo no corrientes	\$ -991,47	75,84%	\$ 2.410,70	177,45%
TOTAL DE PASIVOS	\$ -3.352,87	89,82%	\$ -1.119,35	96,22%

PATRIMONIO				
Capital suscrito	\$ -	100,00%	\$ -0,00	100,00%
Reserva Legal	\$ -0,00	100,00%	\$ 0,00	100,00%
Reserva de capital	\$ -	100,00%	\$ -	100,00%
Utilidades acumuladas de EA	\$ 5.309,40	4370,49%	\$ 370,06	106,81%
Resultados acumulados por las NIIF	\$ -5.064,93	0,00%	\$ 5.064,93	
Utilidad del ejercicio	\$ -4.734,06	52,88%	\$ -4.717,34	11,21%
Superávit de revaluacion acumulado	\$ -	100,00%	\$ -	100,00%
Otros resultados integrales acumulados	\$ -164,91	42,52%	\$ -244,58	-100,49%
<u>TOTAL DE PATRIMONIO</u>	\$ -4.654,50	89,33%	\$ 473,07	101,21%
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>	\$ -8.007,38	90%	\$ -646,29	99%

Imagen 2.4: Análisis horizontal de Estados Financieros (Autores, 2020)

Del análisis horizontal se concluye lo siguiente:

Dentro del total de Activos corrientes las cuenta Efectivo presenta una gran variación ya que para el período del 2017-2018 la cuenta reflejaba un 74,91% pero para el período 2018-2019 el efectivo se incrementó al 106,5%; esto puede ser debido a un incremento en las ventas donde los clientes han facilitado el pago con dinero en efectivo. Otra de las cuentas con mayor relevancia, son la es la cuenta de Gastos de publicidad prepagada; la misma que tuvo un crecimiento de 86,28% durante el período 2017-2018, sin embargo, para el siguiente periodo 2018-2019 la cuenta tuvo un descenso porcentual del 12,2%. Es probable que la empresa haya cambiado de estrategias de publicidad, las mismas que les permitirían reducir costos significativamente reflejados. Dentro del total de activos no corrientes, la cuenta de Otros activos no corrientes presenta un alto incremento para el período 2018-2019; debido a que la empresa invirtió gran parte de su capital en construcciones dentro de la planta.

De la misma manera, las Cuentas y Documentos por pagar corrientes relacionados perteneciente al pasivo, durante el período 2017-2018 se incrementaron al 97,45% pero para el período siguiente 2018-2019 dicho porcentaje decayó al 55,4% lo que conlleva a pensar que la empresa ha decidido cancelar en efectivo gran parte de sus facturas o a su vez ha disminuidos sus deudas comerciales. Sin embargo, no solo esta cuenta es la que refleja variaciones de un período a otro, ya que la cuenta de Otros pasivos corrientes presenta un incremento porcentual de un período a otro.

Dentro del patrimonio la cuenta que mayor refleja variaciones porcentuales, es la cuenta relacionada a las Utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, ya que para el primer periodo 2017-2018 los valores presentados en el Estado de Situación Financiera variaron de miles en el año 2017 a millones en el año 2018 y 2019.

2.2.6.4 Estado de Resultados

EMPRESA ABC	
ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL	
Expresado en miles de dólares	
Ingresos Operacionales	\$ 110.095,22
(-) Costos Operacionales	\$ 67.498,51
(-) Utilidad Bruta	\$ 42.596,71
(-) Gastos Operacionales	\$ 35.897,46
(-) Utilidad operacional	\$ 6.699,25
(+) Ingresos no operacionales	\$ 172,15
(-) Gastos financieros y otros gastos no operacionales	\$ 364,53
(-) Utilidad antes de Participación a trabajadores	\$ 6.506,87
(-) Participación a trabajadores	\$ 976,03
(-) Utilidad antes de impuesto a la Renta	\$ 5.530,84
(-) Impuesto a la Renta causado	\$ 4.143,96
(=) Utilidad despues de Impuesto a la Renta	\$ 1.386,87

Imagen 2.5: Estado de Resultado Integral del año 2019 (Autores, 2020)

2.2.6.5 Indicadores Financieros

Mediante el análisis de las ratios del año 2019, se obtendrán información clave para conocer más de cerca el giro del negocio y la manera en que la empresa ha gestionado su capital en este último año. Considerando que dichos valores serán la referencia hacia nuevas proyecciones y toma de decisiones de este proyecto.

Ratio de Liquidez general

$$\text{Ratio de liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de liquidez general} = \frac{\$35.725,13}{\$22.954,08}$$

$$\text{Ratio de Liquidez año 2019} = \$1,56$$

Mediante esta ratio, es posible verificar y demostrar que por cada dólar americano de deuda a corto plazo que mantiene la empresa, cuenta con \$1,56, es decir la empresa es solvente ya que posee activo corriente suficiente para hacer frente a las obligaciones pertinentes. Cabe recalcar que estos valores pueden cambiar según las orientaciones del negocio de la empresa.

Ratio de prueba ácida

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \frac{\$35.725,13 - \$13.349,22}{\$22.954,08}$$

$$\text{Ratio de prueba ácida} = \$0,97$$

Mediante esta ratio, la empresa muestra su capacidad de afrontar las deudas; siempre y cuando el resultado sea mayor a 1 la liquidez es óptima. Para este caso se podría considerar que la empresa es óptima pero no lo suficiente todavía, esto es debido a que se consideran todos los inventarios, los cuales representan menor liquidez y mayor pérdida en caso de quiebra.

Ratio de Capital de Trabajo

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$35.725,13 - \$22.954,08$$

$$\text{Capital de trabajo} = \$12.771,05$$

Esta ratio demuestra el capital con que la empresa cuenta, tras pagar las deudas inmediatas. Lo que demuestra que la empresa cuenta con liquidez para solventar algún percance del día a día o para proyectarse a cubrir algún otro tipo de deuda e inversión.

Ratios de endeudamiento o apalancamiento

A corto plazo

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\$22.954,08}{\$39.457,37}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \$0,58 \text{ o } 58,2\%$$

Debido a que el valor obtenido está por debajo de \$1, esto indica que la empresa no posee deudas que superen los recursos propios de la misma, además indica que por cada \$0,58 de dinero invertido en financiación ajena frente al patrimonio de la empresa, esta cuenta con \$100 de financiación propia.

A largo plazo

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\$5.523,24}{\$39.457,37}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \$0,14 \text{ o } 14\%$$

Para este caso el panorama es distinto, debido a que el valor obtenido de la ratio de endeudamiento a largo plazo es bajo. Interpretando dicho valor en comparación con el valor obtenido a corto plazo, la empresa estaría evitando recurrir a financiación ajena a largo plazo. Pero esto no le afecta que ya su flexibilidad hacia la financiación ajena está mejor distribuida a corto plazo.

Retorno sobre activos

$$\text{ROA} = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Activos totales}} \times 100$$

$$\text{ROA} = \frac{\$65.068,66}{\$67.934,69} \times 100$$

$$\text{ROA} = 10\%$$

Este indicador muestra la rentabilidad proporcionada por cada dólar invertido en la empresa, para este caso el rendimiento obtenido será del 10% independientemente de las políticas fiscales o financieras que mantenga la empresa. Cabe recalcar que se considera un buen ROA cuando este es mayor al 5%, siendo más rentable para nuevas inversiones y fuentes de financiamiento.

Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Patrimonio neto}} \times 100 \\ \text{ROE} &= \frac{\$6.506.866,59}{\$39.457.370,25} \times 100 \\ \text{ROE} &= 16\% \end{aligned}$$

Mediante esta ratio se logra medir la relación entre rentabilidad de la empresa ABC y la cifra de fondo propios. El ROE obtenido es del 16% la cual debe ser considerada para la comparación de la rentabilidad mínima que posean los accionistas e inversionistas que deseen a futuro invertir en la empresa ABC. Además, dado que ambas ratios no han coincidido y siendo el ROE mayor al ROA, esto indicaría que la empresa se ha financiado mediante deudas y de esta manera ha existido un aumento en la rentabilidad de la empresa ABC.

Debido a la disminución del nivel de ventas para el primer semestre del año 2020 y analizando el nivel de endeudamiento de la empresa, se ha considerado que la empresa ABC puede innovar e invertir en una nueva línea de negocios con la implementación de los pañales ecológicos. Además, que esta idea permitiría llegar a una demanda de mercado no satisfecha, adicional contribuiría con el ecosistema.

2.2.7 Formulación del proyecto

Estudio de Mercado

- **Análisis del mercado**

Durante el primer semestre del 2020, las cifras monetarias han descendido alrededor de todo el mundo, debido a los estragos que preceden del COVID-19. Este escenario es perjudicial para los países en vía de desarrollo como Ecuador, donde las pérdidas en el nivel de ventas sumarían alrededor de \$6114 millones de dólares desde el mes de marzo a junio del 2020, información que fe emitida por el Ministerio de Producción en el mes de junio del presente año. De la misma manera el Servicio de Rentas Interna indica que las ventas del sector comercial tanto al por mayor y menor generaron \$12940 millones entre el mes de enero y abril del 2020, lo que representaría una caída del 17,9% con relación a las ventas comerciales del 2019, detalle obtenido en base a la facturación electrónica.

Para el primer trimestre de 2020, según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador el decrecimiento de la economía ecuatoriana fue del 2,4% con respecto al mismo periodo en el año 2019. De esta manera, se determinó que el PIB totalizo totalizó los \$17.523 millones en términos constantes en valoración al año base 2007 y USD 25.879 millones en términos corrientes.

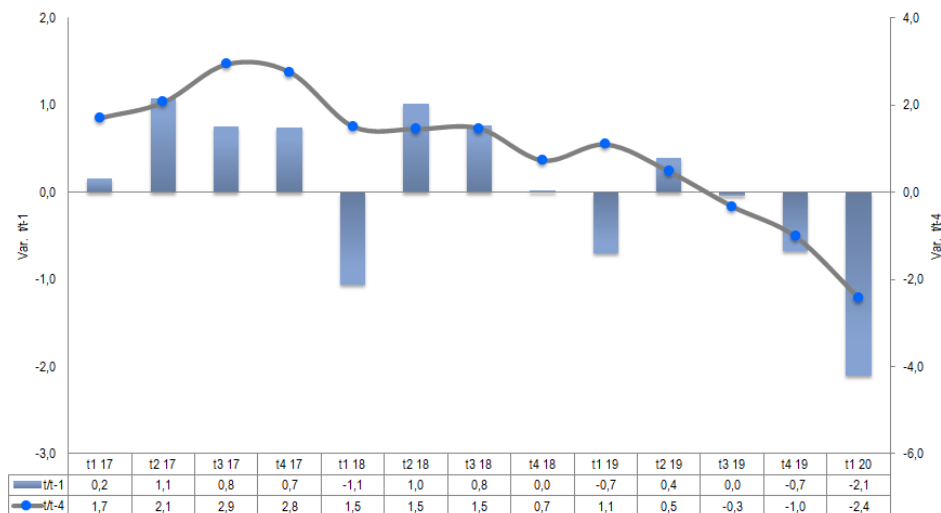


Imagen 2.6: Producto Interno Bruto (Banco Central del Ecuador, 2020)

- **Análisis del sector**

Debido a que la empresa ABC pertenece al sector manufacturero, es necesario analizar la situación del mercado para dicho sector, por lo que según el informe emitido por el SRI la manufactura fue una de las actividades económicas más afectadas durante los primeros cuatros meses del año 2020, donde las ventas sumaron apenas \$5528 millones en comparación a los \$6728 millones correspondientes a las mismas fechas en el año pasado. Lo cual indica que las pérdidas fueron de alrededor el 45%. Según el Ministerio de Producción la mejor idea de promover el comercio es incentivar la compra de productos locales.

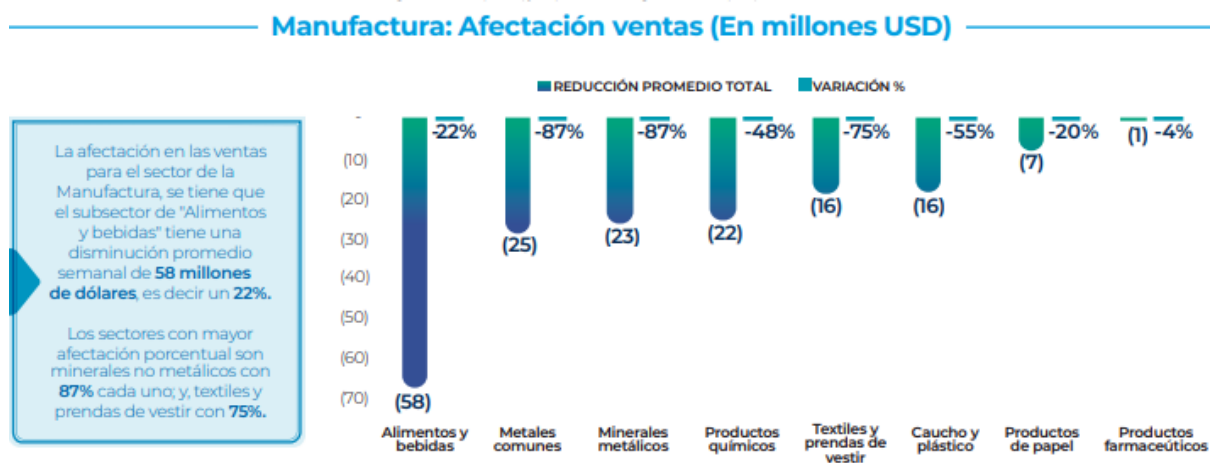


Imagen 2.7: Variación de Ventas sector Manufacturero (SRI-Facturación electrónica 2020)

- **Tendencia del consumidor**

La industria manufacturera es una de las más dinámicas dentro del mercado ecuatoriano, por lo que muchas de las empresas que se encuentran en la industria deben aplicarse a leyes y normas ambientales para poder operar su negocio. La empresa ABC con la finalidad de apegarse al cumplimiento de estas leyes y normativas trabaja constantemente por mejorar su compromiso con el medio ambiente. De manera que año a año lleva a cabo una serie de proyectos donde al finalizar una campaña, parte del material es reutilizado bajo un proceso de depuración para luego ser convertido en nueva materia prima.

Debido a que el consumo consciente forma parte de esta tendencia, y que la empresa ABC actualmente mantiene políticas de sostenibilidad, se proyecta la idea de este documento enfocado a la elaboración y comercialización de la nueva línea de pañales ecológicos. Esta línea de pañales deberá cumplir con las expectativas del cliente, y estará enfocada no sólo en minimizar costos a largo plazo sino también en mejorar la calidad de vida de quienes adquieran estos productos para sus bebés, siendo más amigables con el medio ambiente.

- **Análisis del consumo ecológico en el país**

Según Pardave (2000), los consumidores ecológicos son aquellos que evitan los productos que implican un derroche innecesario, que atenten contra el medio ambiente con materia prima que ponga en peligro al planeta y esté relacionada con la explotación de la flora y fauna. Por lo que, en la actualidad, muchas empresas se han dedicado a producir y promocionar productos que cumplan con dichos parámetros, y ha sido beneficioso debido al aumento de consumidores ecológicos en el país.

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) el 85% de los ecuatorianos estaría dispuesto a adquirir productos eco-amigables, de manera que las empresas se preocupan por ofertar productos que cumplan con las características descritas. Cabe recalcar que la tarea más importante de los productores no es la elaboración del producto sino saber venderlo ante los ojos del consumidor, así lo indica Joan Costa (2011).

Aun así, el precio no deja de jugar como variable clave dentro de la producción de este tipo de productos, por lo que un estudio realizado por Euromonitor International (2019) indica que “los consumidores actuales son más sensibles a los problemas derivados del desperdicio plástico y esto está teniendo un impacto en sus hábitos de compra”. Por lo que se ha incrementado el porcentaje de las personas dispuestas a pagar más por productos conscientes o amigables con el medio ambiente.

CAPÍTULO 3

3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de marketing, a continuación, se detallan los resultados y el análisis de la información obtenida durante la investigación de mercado.

3.1 Procesamiento y análisis de datos

Mediante el uso de la plataforma de *Google Forms* se procedió a realizar las encuestas a 167 personas, entre ellas madres y padres de familia o personas que tienen experiencia con bebés en casa, en la que se encontraron los siguientes resultados.

3.1.1 Resultados de encuestas

¿Qué edad tiene su bebé? En caso de no tener hijos, ¿cuál es la edad del bebé con el que convive en casa? Si usted tiene experiencia con niños mayores a 3 años en adelante seleccionar la casilla de experiencia.

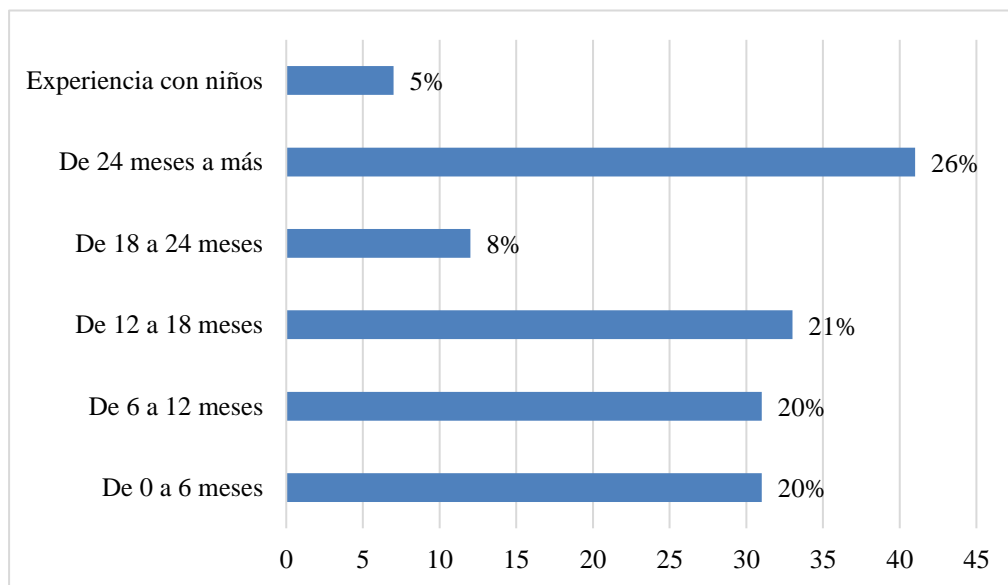


Imagen 3.1: Edades de los bebés y experiencia de padres con niños (Autores, 2020)

El 27% de los padres afirma que sus hijos tienen una edad de 24 meses a más, mientras que el 5% indica que conviven con 2 bebés en casa de diferentes edades. Aproximadamente el 5% de los encuestados tiene experiencia con niños por lo que conocen del tema planteado en este estudio.

¿Cuál es su opinión acerca de las diferentes marcas de pañales que se comercializan en el país?

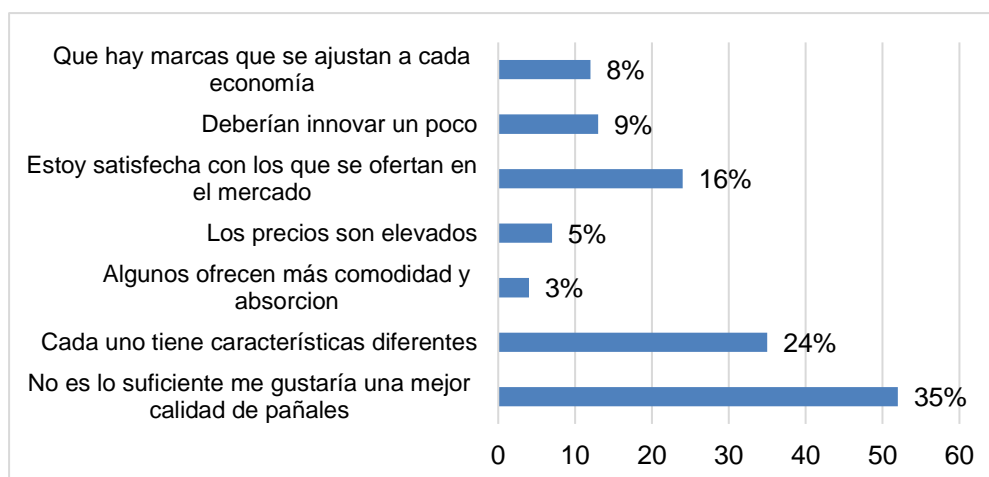


Imagen 3.2: Opiniones acerca de las diferentes marcas de pañales (Autores, 2020)

El 35% de las opiniones estaban orientadas a que las actuales marcas deberían mejorar su calidad, de la misma manera el 24% está de acuerdo con que cada marca posee características diferentes y acorde a lo que buscan.

¿Qué características considera usted al escoger los pañales adecuados para su bebé?

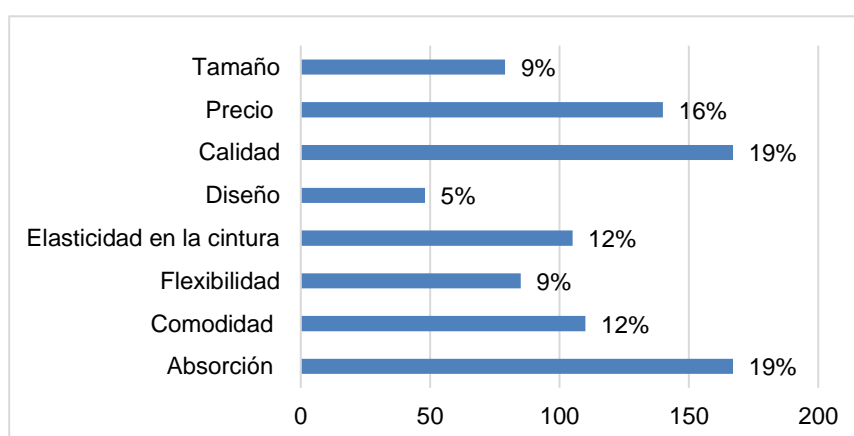


Imagen 3.3: Características que se consideran al comprar los pañales (Autores, 2020)

La distribución del porcentaje para las mencionadas características fue muy variable, sin embargo, las principales características que los padres consideran son la absorción (19%), calidad (19%), precio (16%). Las mismas que serán tomadas en cuenta durante la elaboración del prototipo del pañal ecológico.

Piense en la marca de pañales que actualmente usa su bebé, ¿cuál es la cualidad principal por la que usted adquiere ese pañal en comparación a cualquier otro que exista en el mercado?

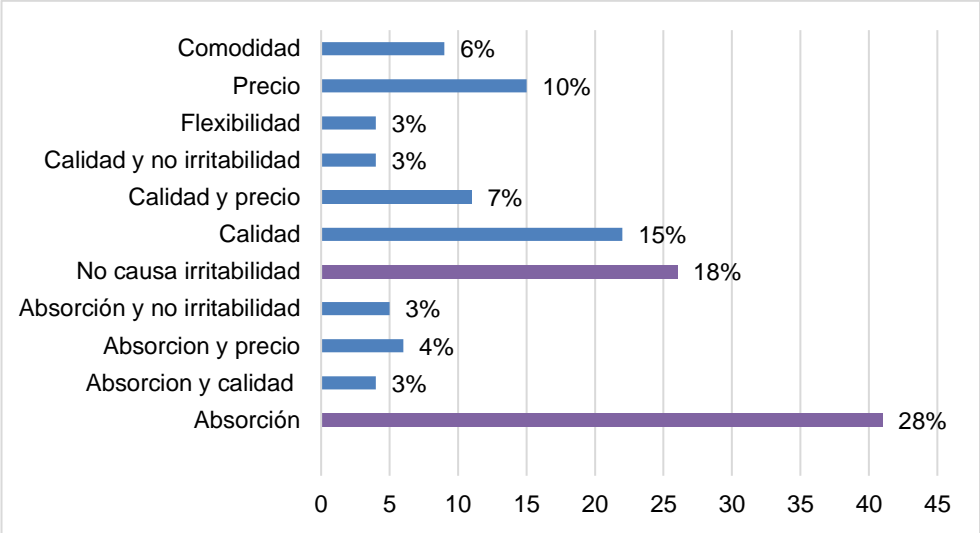


Imagen 3.4: Cualidades principales que los padres consideran antes de comprar un pañal (Autores, 2020)

El 28% de los padres de familia afirma que la absorción es la cualidad principal por la que adquieren la marca de pañales que actualmente usa su bebé, de la misma manera otra de las cualidades preferenciales por la que los adquieren con un 18% es que estos no causan irritabilidad en sus bebés.

¿Qué tiempo lleva usted consumiendo esta marca de pañales?

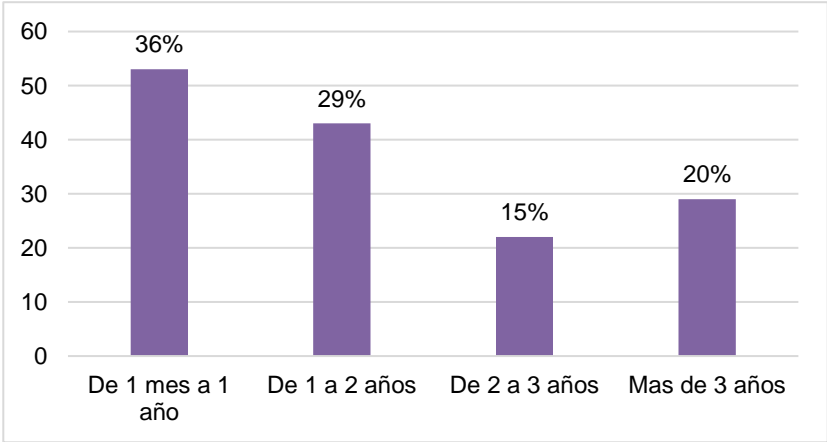


Imagen 3.5: Fidelidad de los padres con la marca de pañales que usan (Autores, 2020)

El 36% de los encuestados indican que llevan de un mes a un año adquiriendo la marca actual de pañales que usa su bebé. Mientras que el 20% mantiene una fidelidad con la marca de hasta 3 años y más.

¿Qué tan importante son para usted las recomendaciones de los pañales por parte de algún familiar o amigo?

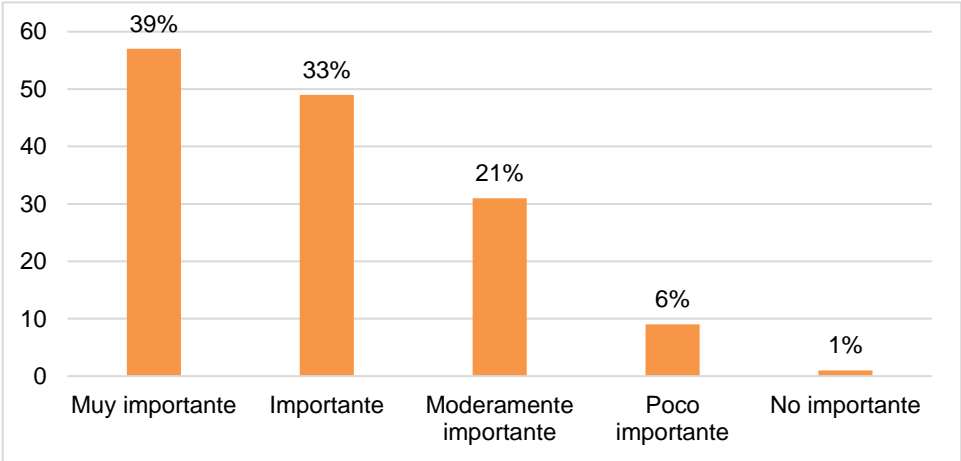


Imagen 3.6: Importancia de las recomendaciones por parte de un amigo o familiar (Autores,2020)

Las recomendaciones acerca de las diferentes marcas de pañales brindadas por un familiar o amigo son consideradas muy importantes para el 39% de los padres encuestados. Sin embargo, el 6% considera poco importante algún tipo de recomendaciones.

Actualmente ¿cuál es el medio por el que realiza la compra de pañales?

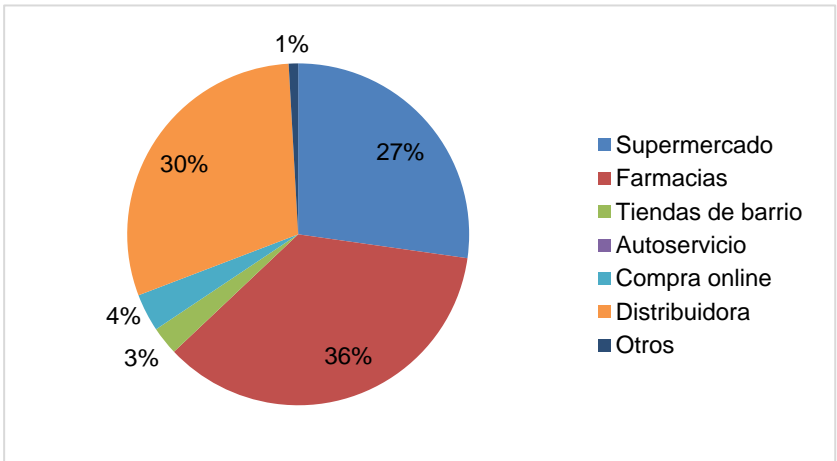


Imagen 3.7: Medio frecuente por el que los padres compran los pañales (Autores,2020)

Los tres lugares con mayor frecuencia para adquirir los pañales son las farmacias con el 36%, las distribuidoras con el 30% y los supermercados con el 27%. Adicional el 1% indica que adquiere los pañales en otras tiendas conocidas como Baby Center y Bebé Mundo.

¿Por qué razones usted prefiere realizar sus compras de esta manera o en este lugar?

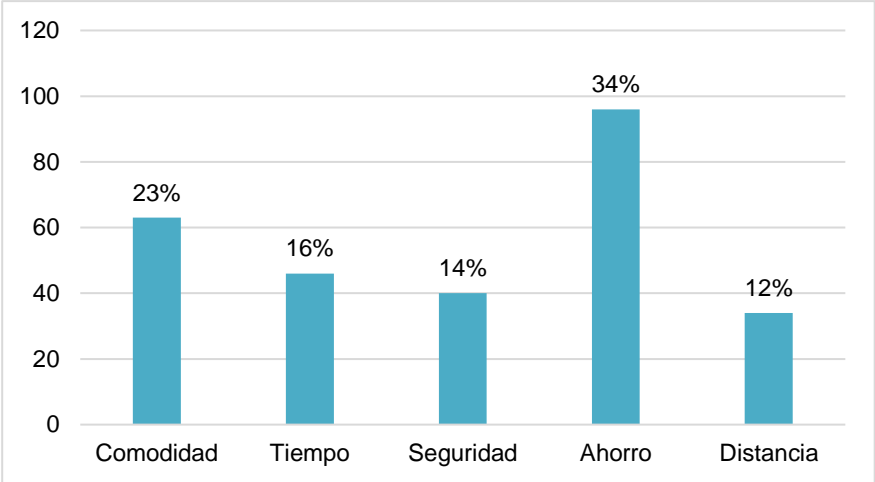


Imagen 3.8: Razones por la cuales los padres compran en dicho lugar (Autores,2020)

El 34% de los padres indican que el ahorro económico es la principal razón por la que acuden a comprar a sus lugares de preferencia. La distancia con el 12% parece no ser un problema para llegar hasta el lugar donde se realizan las compras.

¿Con qué frecuencia usted adquiere los pañales?

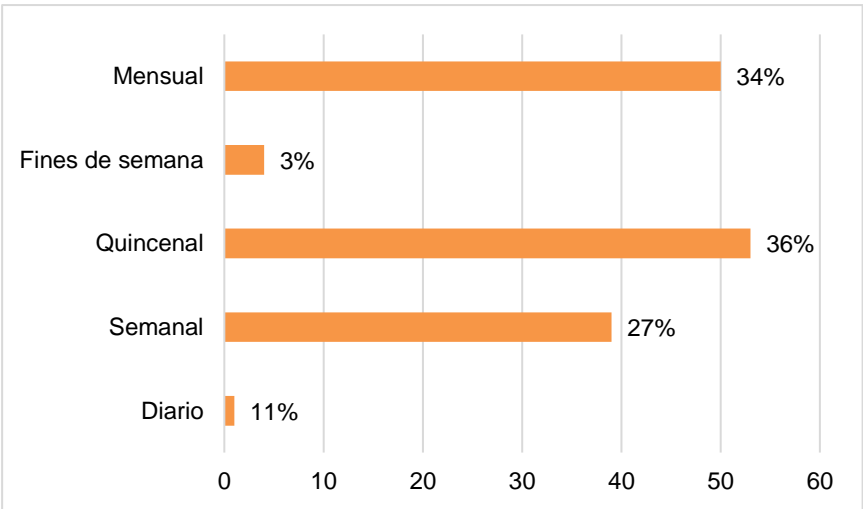


Imagen 3.9: Frecuencia en la que los padres adquieren los pañales (Autores,2020)

El 36% de los padres afirma que quincenalmente acuden a realizar las compras de pañales para sus bebés. Sin embargo, el 34% lo hace mensualmente. Estos porcentajes van relacionados con la cantidad de pañales que sus bebés usan.

¿Cuál es la talla de pañal que utiliza su bebé? (Puede seleccionar más de una talla)

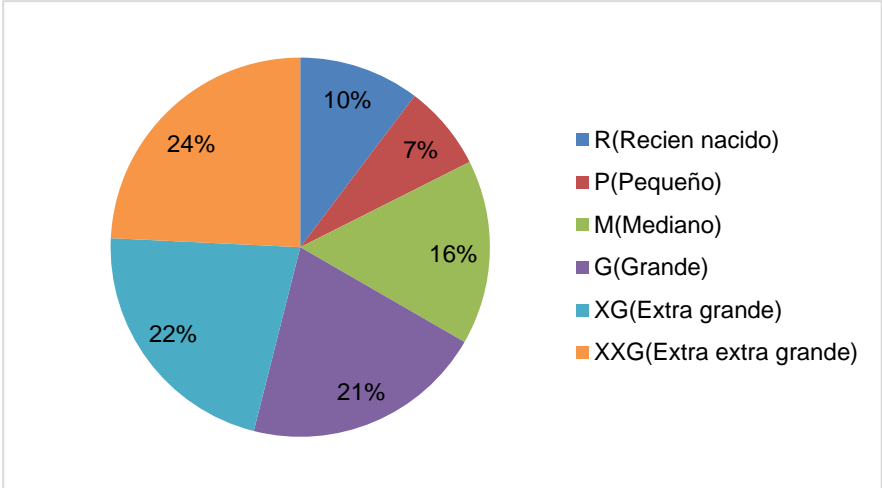


Imagen 3.10: Tallas de pañales (Autores,2020)

Esta pregunta permite tener un panorama más amplio de las tallas de pañales, para este estudio el 24% de los padres indica que utilizan pañales talla XXG, seguido de la talla XG con el 22% y la talla G 21%. El 33% restante está distribuido entre las tallas R, P y M.

¿Qué cantidad de pañales suele usted comprar en dicha frecuencia?

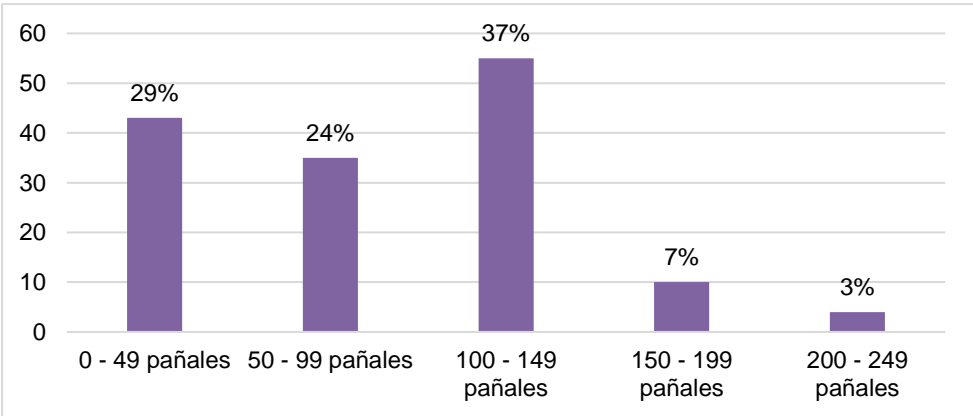


Imagen 3.11: Cantidad de pañales que suelen comprar en dicha frecuencia (Autores,2020)

El 37% de los padres indica que adquieren entre 100 a 149 pañales debido a que al comprar mayores cantidades les resulta más económico. Apenas el 3% compra más de 200 pañales.

¿Cuántos pañales usa su bebé por día?

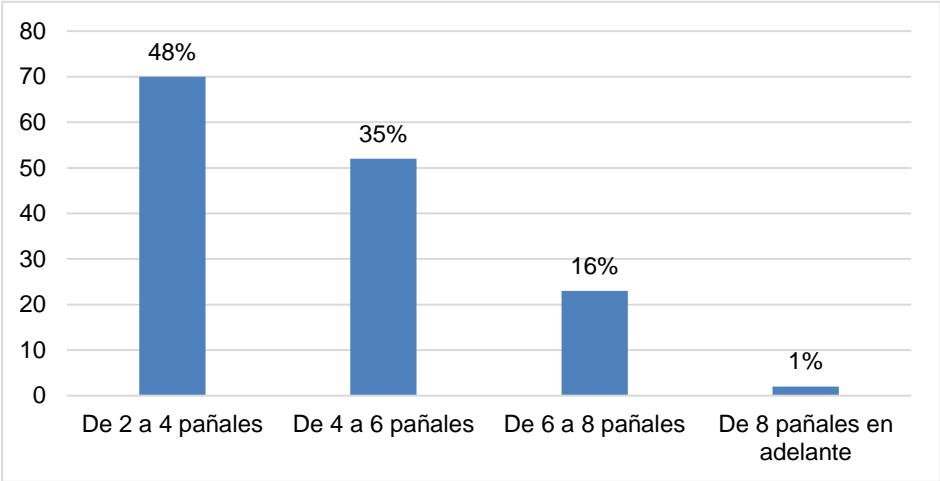


Imagen 3.12: Cantidad de pañales que usa el bebé por día (Autores,2020)

El 48% de los bebés usan de entre 2 a 4 pañales diarios, esto es debido a que para fines de este estudio las tallas más grandes han sido las que tienen mayor uso. Por lo que los padres indican que no realizan cambios seguidos de pañales.

Podría mencionar usted un aproximado de sus ingresos mensuales

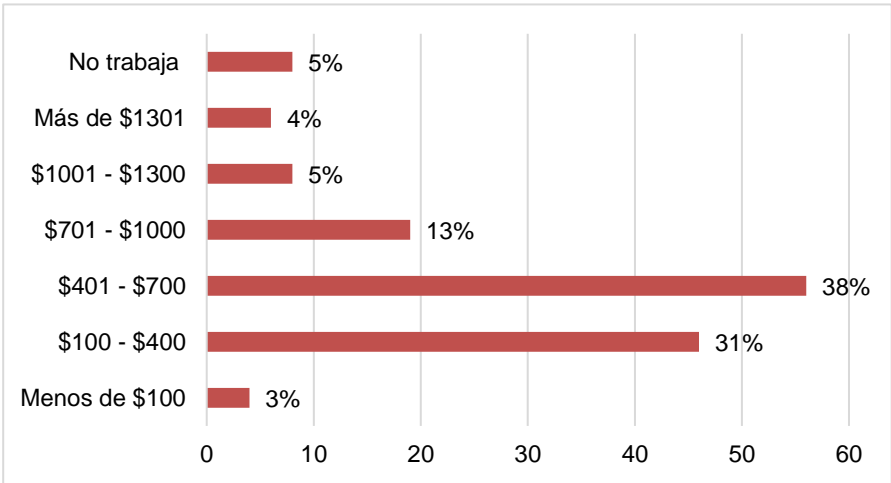


Imagen 3.13: Aproximado de ingresos del padre de familia (Autores,2020)

El 38% de las personas encuestadas indican que reciben un salario mensual de entre \$401 a \$700, además el 5% de ellos no trabaja actualmente. El 9% de los encuestados posee un salario mayor a \$1000.

Aproximadamente ¿cuánto gasta usted en pañales al mes?

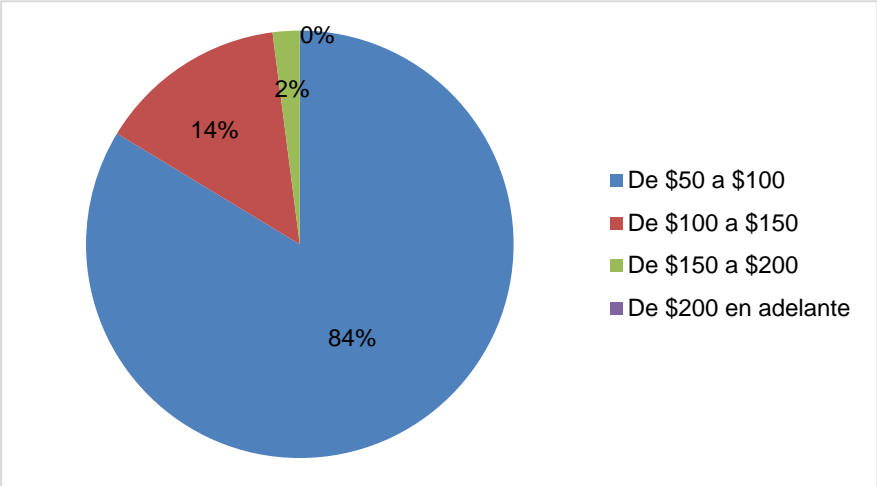


Imagen 3.14: Gasto mensual en pañales (Autores,2020)

El 84% de los padres indica que gastan de entre \$50 a \$100 mensuales en pañales y apenas el 2% gasta de entre \$150 a \$200 en pañales para bebés.

Considera usted que podría pagar un precio más elevado por un tipo de pañal con mayor durabilidad

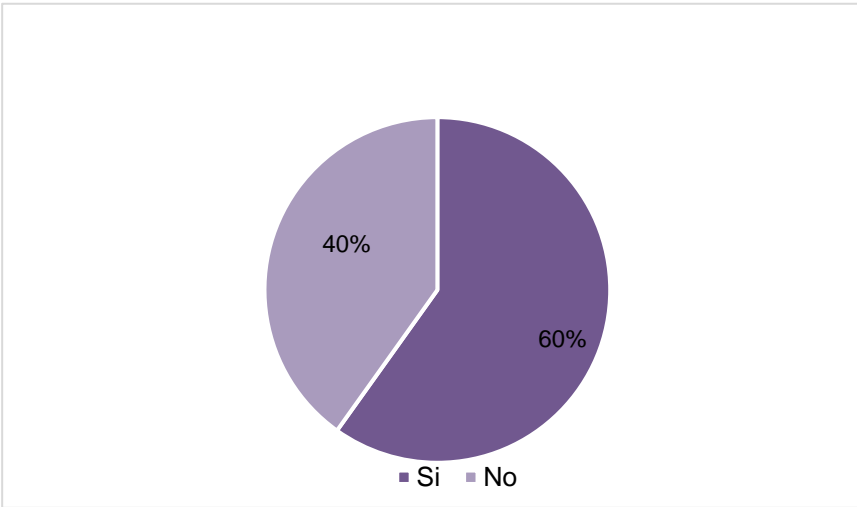


Imagen 3.15: Porcentajes de padres dispuestos a pagar un precio más elevado por pañales (Autores,2020)

El 60% de los encuestados afirma que estarían dispuesto a pagar un precio más elevado por pañales con mayor durabilidad, el 40% restante no estaría de acuerdo con esta propuesta.

¿Cuál es su opinión acerca de los pañales ecológicos?

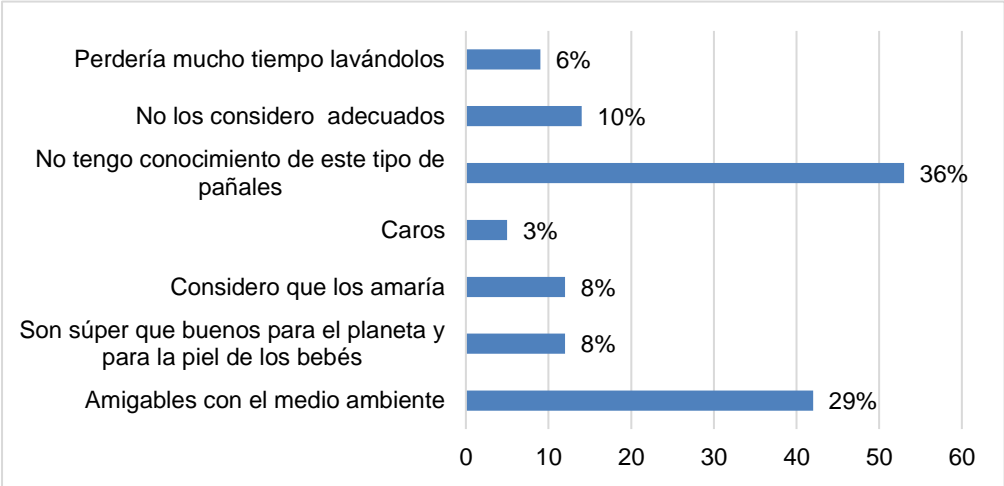


Imagen 3.16: Opiniones acerca de pañales ecológicos (Autores,2020)

El 36% de las personas encuestadas, afirma que no puede emitir un comentario debido a que conocen nada o muy poco acerca de este tipo de pañales. Entre otros comentarios que se repitieron sucesivamente.

¿Sabía usted que el pañal desechable contiene químicos que pueden ser dañinos o no para su bebé?

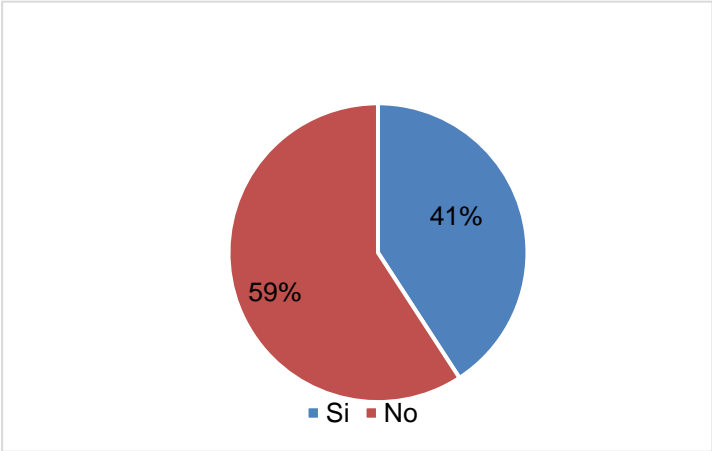


Imagen 3.17: Conocimiento previo acerca de los pañales desechables (Autores,2020)

Mediante esta pregunta evaluamos el conocimiento previo acerca de que si los padres de familia conocen a profundidad los materiales con lo que son elaborados los pañales que usan sus bebés. El 59% afirma no saber que los pañales desechables contienen químicos que podrían resultar dañinos o no para salud del bebé, a diferencia del 41% que si conoce del tema.

En un rango del 1 al 5 ¿Qué tan dispuesto está usted en consumir un tipo de pañal ecológico? Siendo el 1 menos satisfactorio y 5 muy satisfactorio.

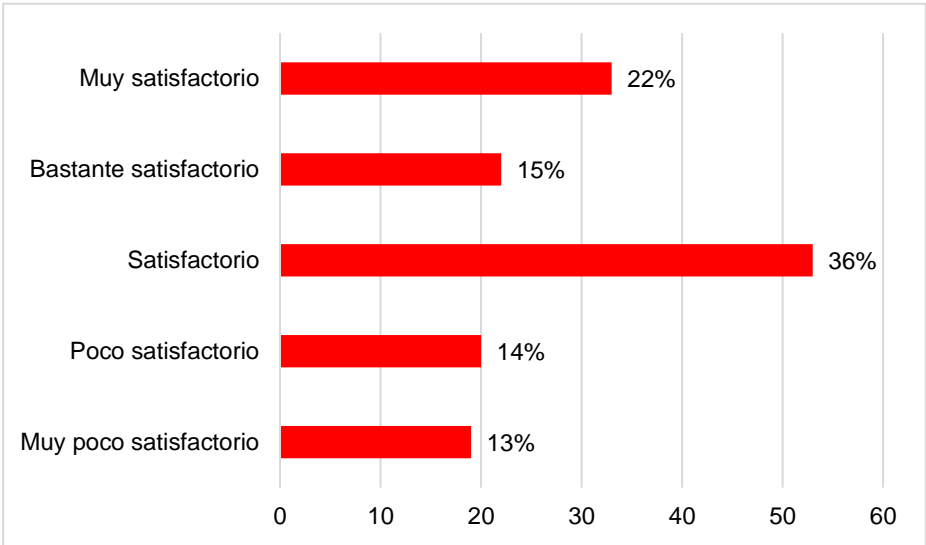


Imagen 3.18: Disponibilidad y nivel de satisfacción de los padres en consumir pañales ecológicos (Autores,2020)

Más del 50% de los encuestados respondió de manera afirmativa a esta pregunta, considerando que el 36% de los encuestados afirma que podría estar satisfecho al adquirir una nueva línea de pañales ecológicos, sin embargo, el 13% de ellos se sentiría muy poco satisfecho debido a que no conocen lo suficiente del producto.

¿Sabía usted que el pañal desechable se degrada en 300 años?

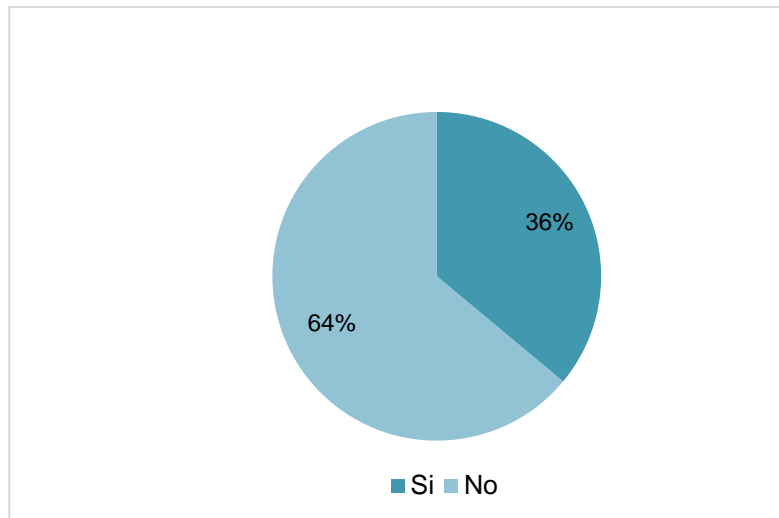


Imagen 3.19: Conocimiento del tiempo de degradación de los pañales desechables (Autores,2020)

El 64% de los padres de familia conoce el tiempo en que se degradan los pañales desechables, el 36% de ellos al parecer no conocía estos detalles.

¿Conoce usted acerca del precio de los pañales ecológicos?

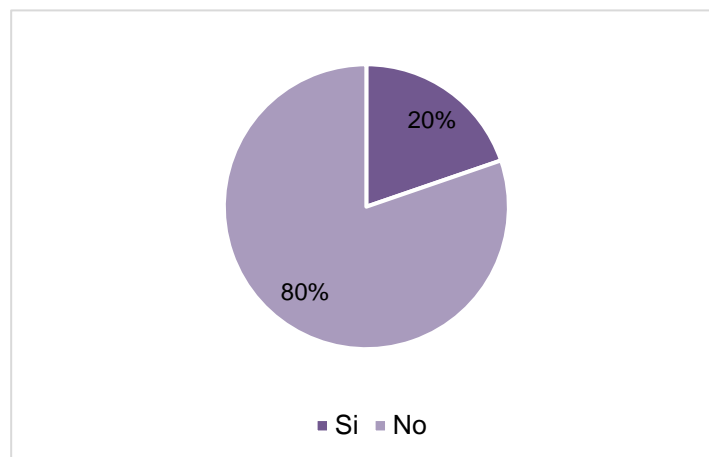


Imagen 3.20: Conocimiento de precios de pañales ecológicos (Autores,2020)

Debido a la poca información que conocen los padres acerca de los pañales ecológicos, solo el 20% afirma saber el precio de este tipo de pañales. El 80% desconoce de los precios en el mercado para este tipo de pañales.

Complete la siguiente frase: "Considero que los pañales ecológicos son..."

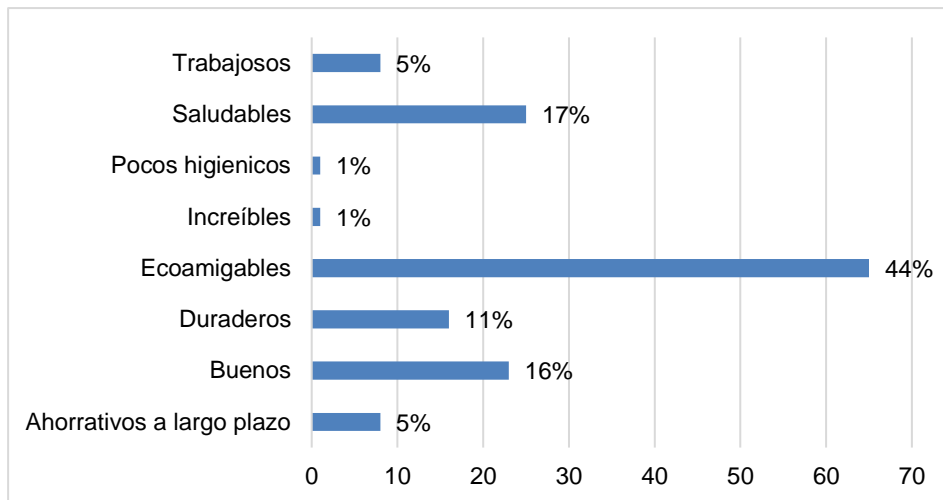


Imagen 3.21: Opiniones acerca de pañales ecológicos (Autores,2020)

El 44% considera que los pañales ecológicos son eco amigables, mientras que el 17% de los encuestados afirma que estos pañales son más saludables para sus bebés. Solo el 5% considera que representan una mayor carga de trabajo debido a su proceso de limpieza.

3.2 Balance Scorecard

Objetivos – Perspectiva financiera	Medidas	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta
Crecimiento del 15% anual del promedio de ventas en la línea de pañales.	(Ventas mes año actual - Ventas mes año anterior) / Ventas mes año anterior.	Mensual	<7%	(7% - 14,99%)	>= 15 %
Mantener gastos anuales en la línea de pañales.	(Gastos mes año actual - gastos mes año anterior) / Gastos mes año anterior.	Mensual	<10	(10% -	>15
Objetivos – Perspectiva del cliente	Medidas	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta
Incrementar 10% anual las ventas por e-commerce.	(Ventas mensuales año en curso - Ventas mensuales año anterior) / Ventas mensuales año anterior.	Mensual	<3%	(3% - 10%)	> 10%
Aumentar el nivel de impacto en hogares por distribución zonal en una misma región (Índice usado por la empresa).	Total de ventas (distribuidor zona con menor impacto) / Total de ventas (distribuidor zona con mayor impacto) *100	Mensual	<80%	(80% - 20%)	100%
Objetivos – Perspectiva del proceso interno	Medidas	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta
Verificar el control de calidad en pedidos generados.	Productos generados sin problemas / total de pedidos generado * 100	Mensual	82%	(83% - 90%)	(91%-100%)
Identificar el nivel de efectividad de proveedores de la empresa.	Nivel de cumplimiento de proveedores = Pedido recibidos a tiempo/ total pedidos recibidos *100	Mensual	85%	(86%- 99%)	100%
Objetivos – Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Medidas	Periodicidad	Mínimo	Aceptable	Meta
Mantener el nivel de capacitaciones anuales de los operadores.	Total de horas de capacitación del período / número de horas trabajadas en el período.	Anual	<8%	(9- 14%)	15%
Incrementar la productividad del personal en un 23%.	Unidades producidas/ horas - hombre máquina.	Diario	<18%	(19%- 22%)	23%

Tabla 3.1: Balance Scorecard (Autores,2020)

3.3 Cuadro de Riesgos

Objetivo	Descripción del riesgo	Causas	Consecuencias	Control	Probabilidad	Impacto	Riesgo
Crecimiento del 15% anual del promedio de ventas en la línea de pañales.	Debido a una poca aceptación del producto no se generaría los ingresos necesarios.	Demora en la aceptación del pañal por los clientes.	El riesgo de ganar por debajo de los planteado, provocando un déficit en los gastos incurridos.	Dar seguimientos a las estrategias de ventas se aplicadas de manera correcta para incrementar los ingresos.	Casi seguro	Moderado	Moderado
		Mal implementación de las estrategias de ventas.					
Aumentar el nivel de impacto en hogares por distribución zonal en una misma región (Índice usado por la empresa).	Debido a que no se logre captar nuevos clientes generaría menos participación en el mercado.	No realizar un buen marketing.	El riesgo de realizar un erróneo plan de marketing y no comunicar el propósito del producto.	Reemplantar el plan de marketing para generar recurso y capacitar al personal para captar nuevos clientes.	Probable	Alto	Moderado
		Perder clientes por la competencia.					
Identificar el nivel de efectividad de proveedores de la empresa.	Debido a un error en la cadena de suministro de materia prima no se cumpla con el nivel de producción.	Error en la estimación de la demanda.	El riesgo de generar costos que no podrán ser solventado con la nueva demanda.	Gestionar préstamos para solventar los gastos operativos del incremento de la operatividad.	Improbable	Alto	Moderado
		Falta de materia prima para la operación.					
Mantener el nivel de capacitaciones anuales de los operadores.	Debido a una mala capacitación o coordinación de la capacitación crear una deficiencia en las áreas de producción.	No medir el impacto de las nuevas oportunidades en las diferentes áreas ofertadas.	Área de trabajo que requieran más personal, esfuerzos humanos y disminuya la motivación personal.	Planificar adecuadamente los horarios de capacitación que no afecta a la productividad del negocio.	Probable	Moderado	Moderado

Tabla 3.2: Cuadro de Riesgo (Autores,2020)

3.4 Diseño del producto

3.4.1 Producto

Los productos de este nuevo segmento de pañales ecológicos para bebé cuentan con una cubierta exterior de poliéster, con una cubierta interna 100 % algodón que permite una mejor absorción, posee un injerto de algodón súper absorbente para que el bebé pueda disfrutar de 3 horas de máxima protección y comodidad, cuenta con divertidos diseños infantiles, una de sus novedades es que se puede ajustar el pañal según el crecimiento del bebé.

Recomendado para bebés desde el primer mes de vida hasta los 2 o 3 años.

3.4.2 Precio

- **Precio de mercado**

Con respecto a la competencia directa en el mercado se detalla a continuación los precios:

Competencia Directa	Precio estimado
Pañales Eco Baby	Kit de \$18,85
Pañales BabyLyn	Kit de \$21

Tabla 3.3: Competencia directa (Autores,2020)

La competencia indirecta corresponde a los pañales desechables los cuales se detallan a continuación:

Competencia Indirecta	Precio estimado
Huggies	Desde \$3,99 a \$45,99
Pañalín	Desde \$3,50 a \$22,50
Babysec	Desde \$0,50 a \$4,95
Pequeñín	Desde \$4,50 a \$35

Tabla 3.4: Competencia Indirecta (Autores,2020)

3.4.3 Plaza

- **Localización de punto de ventas**

La macro localización de la producción se realizará en la ciudad de Guayaquil por motivo que la planta de producción de pañal de la Empresa ABC se encuentra en dicha ciudad y también por ser la de mayor potencialidad de mercado.

- **Sistema de distribución por canal**

El producto se comercializará en los tres canales de distribución que posee la empresa:

- Canal Moderno: Este canal comprende las principales cadenas de supermercado del Ecuador en los cuales podemos mencionar: Supermaxi, Mi Comisariato, TIA, Coral, Mega Santa María.
- Canal Farma: Este canal lo comprende los principales distribuidores farmacéuticos del Ecuador y autoservicios como Grupo Difare, GPF, Grupo Eusebio entre otros.
- Canal Tradicional: Este canal está comprendido por los canales de comercialización como distribuidores, pañaleras, entre otros.

- **Merchandasing**

Se implementarán las siguientes estrategias para poder potenciar el nuevo producto en los diferentes puntos de ventas y extra-visibilidad:

- En el empaque y en la percha del punto se añadirá un código QR que lo llevará al sitio web donde podrá ver un tutorial sobre el uso correcto y efectivo del producto.
- Se ubicará el producto en lugares de fácil acceso, de mayor visibilidad, llamativos, pasillos de mayor concentración que aumentará la posibilidad de ser adquirido por los clientes.
- Implementar diferentes tipos de promocionales (POP) en los puntos de ventas para mejor visibilidad del producto.
- Implementar promociones en los puntos de ventas para interactuar y dar a conocer el producto a nuevos clientes.
- En las ferias y los stands se colocará promocionales, prueba del producto, roll ups, y dar a conocer los beneficios de los pañales.

3.4.4 Promoción

- **Promoción de ventas**

La empresa implementará varias estrategias de promoción y comercialización para incrementar el volumen de venta con la nueva línea de negocio:

- Tener presencia en ferias para bebés, que actualmente es una actividad que reúne a padres de familias, que buscan accesorios y productos saludables para bebés, en el cual se participará con un stand donde se dará información, demostración y promocionar el producto.
- Se participará con islas en diferentes centros comerciales para dar información, promocionar y dar a conocer las ventajas que posee el producto.

- **Venta personal**

Parte de la producción de pañales ecológicos serán comercializados por medio de vendedores que estarán debidamente capacitados y lo promocionarán en lugares estratégicos como en maternidades, hospitales para niños.

- **Publicidad - Estrategia BTL**

Se utilizarán diferentes medios para promocionar este tipo de producto como televisión con comerciales, radios, redes sociales, revistas para bebés, publicidad en puntos de ventas, influencers, entre otros, utilizando imagen del producto, consejos para los padres, recomendaciones, imágenes que resalten los diseños del producto.

3.5 Análisis de Viabilidad Financiera

3.5.1 Inversión en activos Fijos

Gran parte de la inversión de activo fijo va cargado a la cuenta Maquinarias, ya que son necesarias las máquinas de costuras automatizada, equipo de computación y equipo de oficina. En este detalle también se incluyen los bienes intangibles.

Activo Fijo	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Costo Total Sin IVA
Máquina de costura Automatizada	Unidad	2	\$225.000,00	\$450.000,00	\$401.785,71
Mesa metálica	Unidad	2	\$500,00	\$1.000,00	\$892,86
Computadora	Unidad	1	\$589,00	\$589,00	\$525,89
Impresora	Unidad	1	\$200,00	\$200,00	\$178,57
Escritorios para Oficina	Unidad	1	\$50,00	\$50,00	\$44,64
Extintor	Unidad	1	\$70,00	\$70,00	\$62,50
Botiquín	Unidad	1	\$50,00	\$50,00	\$44,64
Total		9	\$226.459,00	\$451.959,00	\$403.534,82

Tabla 3.5: Inversión Total en Activo Fijo (Autores,2020)

Activo Fijo	1	2	3	4	5
Máquina de costura Automatizada	\$42.750,00	\$42.750,00	\$42.750,00	\$42.750,00	\$42.750,00
Mesa metálica	\$95,00	\$95,00	\$95,00	\$95,00	\$95,00
Computadora	\$186,52	\$186,52	\$186,52	\$ -	\$ -
Impresora	\$63,33	\$63,33	\$63,33	\$ -	\$ -
Escritorios para Oficina	\$4,75	\$4,75	\$4,75	\$4,75	\$4,75
Total	\$43.099,60	\$43.099,60	\$43.099,60	\$42.849,75	\$42.849,75

Tabla 3.6: Depreciación Activos Fijos (Autores,2020)

3.5.2 Inversión en capital de trabajo

La inversión de capital de trabajo para la empresa ABC hace referencia al dinero para cubrir los gastos indirectos como servicios básicos, suministro de oficina, de limpieza, mantenimiento, como la mano de obra del personal a contratar inicialmente para la nueva línea de negocio.

Periodo	Ingreso	Egreso	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
1	\$25.650,00	\$17.416,67	\$8.233,33	\$8.233,33
2	\$17.932,50	\$13.546,67	\$4.385,83	\$12.619,17
3	\$18.829,13	\$13.983,17	\$4.845,96	\$17.465,13
4	\$28.770,58	\$18.941,49	\$9.829,09	\$27.294,21
5	\$21.802,97	\$15.439,45	\$6.363,52	\$33.657,73
6	\$23.322,68	\$16.179,80	\$7.142,88	\$40.800,61
7	\$34.112,00	\$21.552,09	\$12.559,90	\$53.360,52
8	\$27.899,09	\$18.419,35	\$9.479,74	\$62.840,25
9	\$30.283,68	\$19.582,16	\$10.701,52	\$73.541,77
10	\$42.529,66	\$25.667,52	\$16.862,14	\$90.403,91
11	\$37.583,63	\$23.153,11	\$14.430,52	\$104.834,43
12	\$50.323,99	\$29.477,75	\$20.846,24	\$125.680,67

Tabla 3.7: Ingresos y Egresos mensuales del año 1 (Autores,2020)

Capital de trabajo	20.846,24
--------------------	-----------

Tabla 3.8: Capital de trabajo requerido (Autores, 2020)

3.5.3 Presupuesto de ingreso

Para el presupuesto de ingreso se ha tomado los siguientes supuestos sobre el mercado:

- El promedio de ventas es obtenido por la relación de un pañal ecológico reemplaza a 1000 pañales desechable de diferentes tallas según estudios de campo realizado.
- La tasa de aceptación de padres de familias a utilizar un pañal ecológico es del 50% según datos obtenidos a partir del análisis de encuesta.
- Los precios según encuesta son de \$18,5 cada pañal y \$5 el inserto.
- El crecimiento de las ventas de los packs de los pañales se estima que tenga un crecimiento del 5% a un 10% durante un año y un 15% a partir del segundo año.
- Las ventas de los insertos para las proyecciones se tomo por la durabilidad de los insertos de 3 meses, y la proyección de ventas de los pañales serian de renovación cada 2 meses.
- El crecimiento de ventas de los inserto se estima que sea del 8% a 15% durante el primer año y a partir del segundo en un 20%.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inserto	15843	18219	20952	24095	27709
Egresos Variable	13189	15168	17443	20059	23068
TOTAL	29032,18	33387,01	38395,06	44154,32	50777,47

Tabla 3.9: Demanda proyectada en unidades (Autores,2020)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pañal Ecológico	\$ 293.093,42	\$ 337.057,43	\$ 387.616,05	\$ 445.758,45	\$512.622,22
Inserto	\$ 65.946,48	\$ 75.838,45	\$ 87.214,22	\$ 100.296,36	\$115.340,81
TOTAL VENTAS	\$ 359.039,90	\$ 412.895,89	\$ 474.830,27	\$ 546.054,81	\$627.963,03

Tabla 3.10: Demanda Proyecta en dólares (Autores,2020)

3.5.4 Presupuesto de capital humano

Para el presupuesto de capital humano se abrirán las siguientes ofertas laborables.

Cargo	Cant	Sueldo mensual	Sueldo anual	Comisión	IESS patronal 11,15%	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones.	Fondo de reserva	Total Gastos
Jefe de producción	1	950	\$950,00	\$76,00	\$105,93	\$85,50	\$33,33	\$42,75	\$85,47	\$1.378,97
Obrero	2	450	\$900,00	\$72,00	\$100,35	\$81,00	\$66,67	\$40,50	\$80,97	\$1.341,48
Personal de limpieza	1	400	\$400,00	\$32,00	\$44,60	\$36,00	\$33,33	\$18,00	\$35,99	\$599,92
Mantenimiento	1	550	\$550,00	\$44,00	\$61,33	\$49,50	\$33,33	\$24,75	\$49,48	\$812,39
Total	5	2350,00	2800,00	224,00	312,20	252,00	166,67	126,00	251,90	4132,77

Tabla 3.11: Presupuesto Capital Humano (Autores,2020)

3.5.5 Presupuesto de Financiamiento

La empresa ABC posee una capacidad de financiamiento con capital propio del 70% del total de inversión inicial del proyecto. El 30% restante será financiado por medio de préstamo a una agencia bancaria con tasa del 5% de interés acogiendo al proyecto de la agencia de Reactivación a un plazo de 60 meses.

FUENTE	DESTINO			
	INVERSION FIJA	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL	%
APORTE PROPIO	\$271.970,40	\$4.940,00	\$276.910,40	60%
PRESTAMO	\$181.313,60	\$3.293,33	\$184.606,93	40%
TOTAL	\$453.284,00	\$8.233,33	\$461.517,33	100%

Tabla 3.12: Presupuesto de Financiamiento (Autores,2020)

PRESTAMO	
Monto	\$184.606,93
Tasa	5%
PLAZO (Meses)	60
T. Nominal	5%
T. mensual	0,42%
Cuota	3.484,07

Tabla 3.13: Datos financiamiento externo (Autores,2020)

Año	Saldo	Amortización	Interes	Cuota
0	\$184.606,93	\$0,00	\$0,00	\$0,00
1	\$151.277,72	\$33.329,21	\$8.479,61	\$41.808,82
2	\$116.242,05	\$35.035,67	\$6.773,15	\$41.808,82
3	\$79.412,55	\$36.829,50	\$4.979,32	\$41.808,82
4	\$40.697,38	\$38.715,17	\$3.093,65	\$41.808,82
5	\$0,00	\$40.697,38	\$1.111,44	\$41.808,82

Tabla 3.14: Tabla de Amortización (Autores,2020)

3.5.6 Margen unitario y punto de equilibrio

Para encontrar el punto de equilibrio es muy importante conocer los costos variables y fijos de ofrecer el servicio.

	1	2	3	4	5
Egresos Variable	\$175.559,23	\$201.893,11	\$232.177,08	\$267.003,64	\$307.054,19
Egresos Fijos	\$100.899,60	\$100.899,60	\$100.899,60	\$100.649,75	\$100.649,75
Ingresos de ventas	\$359.039,90	\$412.895,89	\$474.830,27	\$546.054,81	\$627.963,03
	1	2	3	4	5
Pañales	\$141.976,70	\$164.552,81	\$190.515,34	\$220.372,25	\$254.707,70
Inserto	\$57.415,75	\$67.307,72	\$78.683,49	\$91.765,62	\$106.810,07
Punto de equilibrio \$USD	\$199.392,44	\$231.860,53	\$269.198,83	\$312.137,88	\$361.517,78

Tabla 3.15: Punto de Equilibrio Operativo (Autores,2020)

3.5.7 Flujo de caja

La proyección del flujo de caja se realizó para un periodo de 5 años.

	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja	-\$268.677,07	\$ 40.772,25	\$ 68.294,35	\$ 99.944,77	\$217.116,58	\$497.757,73
Flujo de caja acumulado	-\$268.677,07	-\$227.904,82	-\$159.610,46	-\$59.665,70	\$157.450,89	\$655.208,61

Tabla 3.16: Flujo de caja proyectado resumido (Autores,2020)

3.5.8 Análisis de viabilidad Financiera

Dinero Obtenido hoy en día con 30,49% de costo (VAN)	\$ 54.137,53
TIR	37,16%
Periodo de Recuperación	3,27

Tabla 3.17: Variables para Análisis de Viabilidad Financiera (Autores,2020)

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizó la técnica de costo promedio ponderado o WACC, el cual permite considerar el valor del mercado de la deuda que posee la empresa y el costo del patrimonio. Por lo cual se utilizó la siguiente formula 2:

$$WACC = k_e * \left(\frac{C}{A}\right) + \left(\frac{D}{A}\right) * (1 - T) * k_d \quad (2)$$

Donde:

k_e = Tasa de costo patrimonial

$\left(\frac{C}{A}\right)$ = Capital sobre activo

$\left(\frac{D}{A}\right)$ = Deuda sobre Activo

T = Tasa de interés

k_d = Tasa de interés de la deuda

Variable	Valor
Beta	0,89
R _f	1,25%
PRM _{us}	4,83%
SPREAD	28,74%
Costo de capital promedio ponderado (WACC)	30,52%

Tabla 3.18:Costo de capital promedio ponderado- WACC (Autores,2020)

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Este proyecto es de profundo interés para la empresa ABC debido a que la idea desarrollada ha permitido tener un acercamiento real con el consumidor, además de una visión eco amigable que cubre aspectos importantes para posibles inversionistas de la propuesta de los autores.

Mediante el desarrollo de los objetivos y el uso de las metodologías planteadas se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Para el objetivo n°1 con el uso de la metodología *Design Thinking*, se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa y con ello un enfoque cercano a la problemática. La empresa ABC se encuentra en un mercado competitivo, sus años de experiencia y posicionamiento en la mente de los consumidores le ha permitido establecer un fuerte lugar en el mercado. En el estudio de este proyecto evidencio que existe una demanda de mercado de pañales de bebés que aún no ha sido satisfecha, que con el nuevo cambio de mentalidad por lo ecológico este mercado no ha sido explotado aún. Por lo surge la idea de implementar una nueva línea de negocios de pañales ecológicos reutilizables para bebé para cubrir este nuevo mercado.

Con respecto al objetivo específico n°2 mediante análisis de los estados financieros arroja que la empresa actualmente está bien posicionada debido a su trayectoria dentro del mercado: más del 50% de su capital está invertido en sus activos. Sin embargo, considerando el bajo nivel de venta en la línea de pañales actual, debido a la recesión económica durante el primer semestre del 2020 causado por Covid- 19, es necesario invertir para llevar a cabo este proyecto, recordando que el nivel de liquidez de la empresa es apto para su desarrollo, pero será necesario recurrir a entidades financieras para llevar a cabo la implementación de la nueva línea de pañales ecológicos, ya que el nivel de endeudamiento de la empresa es óptimo para realizar nuevos proyectos.

Tal como se planteó en el objetivo n°3 y con el análisis pertinente de la investigación de mercado, así como la evaluación del experimento con 5 padres de familia mediante la estrategia de *Lean startup*, se logró determinar que la implementación de una línea de pañales ecológicos —por parte de una reconocida empresa— es una buena opción para padres que buscan cuidar la piel de su bebé con productos de calidad.

Además, sería una gran ventaja para la empresa ABC ser la primera compañía reconocida en el país con años en el mercado que implemente esta idea. Lo que implicaría invertir en promociones y publicidad debido a que, los padres de familia muestran el deseo de conocer más acerca de este tipo de pañales, ya que conocen muy poco de sus beneficios y materiales con que son elaborados, aunque ellos se muestran dispuestos a pagar un precio más alto de lo habitual por los paquetes de pañales ecológicos, dado que a largo plazo significaría un ahorro para ellos.

Por lo tanto, en respuesta al objetivo n°4 analizando los posibles riesgos de invertir en este proyecto, se ha logrado determinar la participación del 30% de las entidades financieras y el 70% restante lo solventará la empresa bajo capital propio. Sin embargo el riesgo principal de este proyecto es no cumplir con la cantidad demandada de pañales y que la calidad del producto no sea la que los padres esperen, lo que afectaría negativamente la rentabilidad de la empresa. Otro de los riesgos a considerar es que no se logre ganar impacto en los hogares dentro de la zona para la cual se dirige el proyecto, lo que implicaría que este no puede ser distribuido de manera inmediata a otras zonas del país.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa incluir parte de su personal operativo actual en el nuevo proyecto de pañales ecológicos, con la finalidad de capacitar a su personal y mantener los gastos proyectados en el presente proyecto.
- Por otro lado, mediante la investigación de mercado se logró identificar vacíos de conocimientos y paradigmas erróneos en los padres de familia con respecto a los pañales ecológicos, por lo que será necesario que el área de Marketing proyecte lo que el padre de familia desea saber de estos pañales, usando los distintos medios de comunicación.
- De acuerdo con el alcance del proyecto, este será llevado a cabo dentro de la ciudad de Guayaquil, por lo que si la empresa desea llevar el proyecto a otra ciudad es necesario realizar un estudio previo a la situación económica y social de los habitantes de dicha ciudad.
- Con la finalidad de mantener los gastos proyectados en el presente proyecto, se recomienda que la empresa pueda analizar el uso de la materia prima necesaria para los pañales ecológicos en comparación con la materia prima usada en su línea de pañales actuales, para así verificar si alguno de los componentes que actualmente se usan puede ser reemplazado en la línea de pañales ecológicos siempre y cuando cumpla con la calidad y el compromiso ambiental.

BIBLIOGRAFÍA

- Babylyn. (s.f.). *FACEBOOK*. Obtenido de <https://www.facebook.com/babylynec/>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *ADMINISTRACIÓN. LIDERAZGO Y COLABORACIÓN EN UN MUNDO COMPETITIVO (Octava ed.)*. Mexico: Mc Graw Gill.
- BCE. (30 de junio de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1370-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-decreci%C3%B3-24-en-el-primer-trimestre-de-2020#_ftn1
- Bernal. (2006). En *Metodología de la Investigación: para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales* (pág. 110). Buenos Aires: Pearson Education.
- Comercio, E. (4 de Junio de 2020). *Banco Central del Ecuador proyecta que economía de Ecuador decrecerá entre 7,3% y 9,6% en el 2020*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/banco-central-ecuador-economia-caera.html>
- Ecuador, B. C. (2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/1109>
- FEDEXPOR. (s.f.). Obtenido de Fedreacion Ecuatoriana de Exportadora: <https://www.fedexpor.com/>
- Global Economic Prospects. (2020). *Banco Mundial BIRF - AIF*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- INEC. (2010). *INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Infografias/asi_esGuayaquil_cifra_a_cifra.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censo*. (2018). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web->

inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220
_NSE_Presentacion.pdf

Kuychi. (s.f.). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/KuychiEcuador/>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado - Quinta Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Namakforoosh. (2005). En *Metodología de la Investigación* (pág. 91). Mexico D.F: Editorial Limusa.

Nassir Sapag Chain. (2011). *Proyecto de Inversión. Formulación y Evaluación. (2da edición)*. Santiago de Chile: Pearson Educacion.

Porter, M. E. (1989). *How Competitive Forces Shape Strategy*. Palgrave, London: doi: http://doi.org/10.1007/978-1-349-230317-8_10.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Publishing Group.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas - Novena Edición*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Vivallo, A. (s.f.). *Formulación y Evaluación de proyectos - Manual para estudiantes* .

APÉNDICES

Necesidades de Información

MATRIZ DE PREGUNTAS PARA ENCUESTAS O ENTREVISTAS					
TEMA:	Modelo de gestión de negocio para la empresa ABC enfocado a la fabricación y comercialización de una línea de pañales ecológicos para bebés dentro de la ciudad de Guayaquil				
PREGUNTAS PARA ENCUESTAS Y/O ENTREVISTAS	1. Determinar las inquietudes de los padres acerca del cuidado íntimo de los bebés, para identificar las características de este producto que usualmente influyen en la decisión de compra.	2. Identificar el canal de distribución de preferencia del consumidor, para que la empresa ABC optimice la oferta en dicho canal.	3. Estimar el número de pañales usados por el consumidor, con la finalidad de realizar un análisis y el cálculo aproximado del uso de la nueva línea de pañales ecológicos y la contribución al impacto ambiental.	4. Determinar la relación existente entre el precio y la disponibilidad de pago por parte de los consumidores al momento de adquirir los pañales habituales.	¿Con esta pregunta, qué información esperan recopilar y cómo aporta a tu objetivo específico o general?
1. ¿Cuál es su opinión acerca de las diferentes marcas de pañales que se comercializan en el país?	X				Conocer de cerca la perspectiva del consumidor sobre las marcas nacionales.
2. ¿Qué características considera usted al escoger los pañales adecuados para su bebé?	X				Conocer a detalle las características principales que los padres buscan en los pañales.
3. Piense en la marca de pañales que actualmente usa su bebé, ¿cuál es la cualidad principal por la que usted adquiere ese pañal en comparación a cualquier otro que exista en el mercado?	X		X		Porque le padre de familia elige una marca sobre otra.
4. ¿Qué tiempo lleva usted consumiendo esta marca de pañales?	X				Fidelidad hacia la marca
5. ¿Qué tan importante es para usted las recomendaciones de los pañales por parte de algún familiar o amigo?	X				Tradición o Marketing boca a boca

6. Actualmente ¿cuál es el medio por el cual realiza la compra de pañales?		X	X		Facilidad de compra del consumidor
7. ¿Por qué razones usted prefiere realizar sus compras de esta manera/ o en este lugar?		X			Preferencias del consumidor
8. ¿Con qué frecuencia usted adquiere los pañales?		X	X		Para analizar el consumo de pañales vs el ahorro en costos con la nueva línea de pañales
9. ¿Cuál es la talla que utiliza su bebé? (Puede seleccionar más de una talla)		X	X		
9. ¿Qué cantidad de pañales suele usted comprar en dicha frecuencia?		X	X		
10. Podría mencionar usted un aproximado de sus ingresos mensuales				X	Relación precio-producto
11. Aproximadamente ¿cuánto gasta usted en pañales al mes?				X	
12. Considera usted ¿que podría pagar un precio más elevado por un tipo de pañal con mayor durabilidad?				X	
13. ¿Cuál es su opinión acerca de los pañales ecológicos				X	
14. ¿Conoce usted acerca del precio de este tipo de pañales?				X	
15. Considero que los pañales ecológicos son _____				X	
Explicar cómo realizarán las entrevistas y/o encuestas (indicar los medios, recursos), estrategias para lograr el número deseado, como serán TABULADAS y las ilustraciones de los resultados	Mediante el uso de la plataforma de Google, adicional se espera poder realizar un grupo focal donde las respuestas puedan ayudarnos a conocer más de cerca la opinión del consumidor.				

Estudio de percepción previo a la compra de pañales para bebés

Reciba un cordial saludo de parte de Vanessa Arias Medina y Jorge Muñoz Ortiz. Nos encontramos realizando un estudio respecto a la percepción que tiene los usuarios previo a la compra de pañales para bebés.

Su colaboración respondiendo este cuestionario es de vital importancia para la realización de nuestro proyecto integrador por lo que le pedimos que responda con total sinceridad y solo envíe un formulario por persona. Los datos que nos proporcione serán confidenciales y solo serán utilizados con fines académicos.

Gracias por su colaboración.

***Obligatorio**

Estudio de percepción previo a la compra de pañales para bebés

1. ¿Tienes hijos o convives con un bebé en casa? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2. ¿Qué edad tiene su bebé, en caso de no tener hijos, cuál es la edad del bebé con el que convive en casa?. Si Ud tiene experiencia con niños mayores a 3 años en adelante seleccionar la casilla de experiencia *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

De 0 a 6 meses

De 6 a 12 meses

De 12 a 18 meses

De 18 a 24 meses

De 24 meses a más

Experiencia con niños

3. ¿Cuál es su opinión acerca de las diferentes marcas de pañales que se comercializan en el país? *

4. ¿Qué características considera usted al escoger los pañales adecuados para su bebé? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Absorción
 Comodidad
 Flexibilidad
 Elasticidad en la cintura
 Diseño
 Calidad
 Precio
 Tamaño

Otros: _____

5. Piense en la marca de pañales que actualmente usa su bebé, ¿cuál es la cualidad principal por la que usted adquiere ese pañal en comparación a cualquier otro que exista en el mercado? *

6. ¿Qué tiempo lleva usted consumiendo esta marca de pañales? *

Marca solo un óvalo.

- De 1 mes a 1 año
 De 1 a 2 años
 De 2 a 3 años
 Mas de 3 años

7. ¿Qué tan importante es para usted las recomendaciones de los pañales por parte de algún familiar o amigo? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
 Importante
 Moderadamente importante
 Poco importante
 No importante

8. Actualmente ¿cuál es el medio por el cuál realiza la compra de pañales? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Supermercado
 Farmacias
 Tiendas de Barrio
 Autoservicios
 Compra Online
 Distribuidora

Otros: _____

9. ¿Por qué razones usted prefiere realizar sus compras de esta manera/ o en este lugar? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Comodidad
 Tiempo
 Seguridad
 Ahorro
 Distancia

Otros: _____

10. ¿Con qué frecuencia usted adquiere los pañales? *

Marca solo un óvalo.

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Fines de semana
- Mensual
- Otros: _____

11. ¿Cuál es la talla de pañal que utiliza su bebé? (Puede seleccionar más de una talla)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- R (Recién nacido)
- P (Pequeño)
- M (Mediano)
- G (Grande)
- XG (Extra Grande)
- XXG (Extra Extra Grande)

12. ¿Qué cantidad de pañales suele usted comprar en dicha frecuencia? *

13. ¿Cuántos pañales usa su bebé por día? *

Marca solo un óvalo.

- De 2 a 4 pañales
- De 4 a 6 pañales
- De 6 a 8 pañales
- De 8 pañales en adelante

14. Podría mencionar usted un aproximado de sus ingresos mensuales *

15. Aproximadamente ¿cuánto gasta usted en pañales al mes? *

Marca solo un óvalo.

- De \$50 a \$100
- De \$100 a \$150
- De \$150 a \$200
- De \$200 en adelante

16. Considera usted ¿qué podría pagar un precio más elevado por un tipo de pañal con mayor durabilidad? *

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

17. ¿Cuál es su opinión acerca de los pañales ecológicos? *

18. ¿Sabía usted que el pañal desechable contiene químicos que pueden ser dañinos o no para su bebé?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

19. En un rango del 1 al 5 ¿Qué tan dispuesto está usted en consumir un tipo de pañal ecológico?. Siendo el 1 menos satisfactorio y 5 muy satisfactorio.

Marca solo un óvalo.

- Muy poco satisfactorio
 Poco satisfactorio
 Satisfactorio
 Bastante satisfactorio
 Muy satisfactorio

20. ¿Sabía usted que el pañal desechable se degrada en 300 años?

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

21. ¿Conoce usted acerca del precio de los pañales ecológicos? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

22. Complete la siguiente frase: "Considero que los pañales ecológicos son...." *
