

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

APLICACIÓN DEL MÉTODO LEAN STARTUP PARA DESARROLLAR UN
MODELO DE NEGOCIO DE IMPORTACION DE PRODUCTOS COSMÉTICOS

RICARDO JHAIR HERRERA COLCHA
DIRECTOR: MBA JUAN CARLOS PIÑUELA ESPÍN

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE
LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL
Y GLOBAL

QUITO, DICIEMBRE-2022

DIRECTOR:

MBA, Juan Carlos Piñuela Espín

LECTORES:

Mgtr. Idrobo Paúl

Mgtr. Muñoz Santiago

INDICE GENERAL

Contenido

INTRODUCCIÓN	1
1. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO	2
1.1. Análisis de la industria Cosmética	2
1.1.1. Sector de la industria de productos cosméticos.....	2
1.1.2. Procosméticos.....	3
1.1.3. Entes reguladores.....	4
1.1.4. Mercado cosmético ecuatoriano en los últimos años.....	5
1.1.5. Principales empresas distribuidoras de cosmético en Quito.....	5
1.1.6. Investigación de las principales distribuidoras de cosmético en el Centro Histórico de Quito.....	11
1.1.6.1 Informe de las entrevistas a profundidad.....	12
1.2. Análisis del macro entorno.....	16
1.2.1. Análisis Legal.....	16
1.2.2. Análisis Económico.....	18
1.2.3. Análisis Político.....	18
1.2.4. Análisis Ecológico	20
1.2.5. Análisis Socio Cultural.....	20
1.2.6. Análisis Tecnológico.....	21
2. METODO LEAN STARTUP	25
2.1. Marco Teórico y Metodología	25
2.2. Startup y el emprendimiento	25
2.2.1. La innovación como clave del éxito.....	25
2.2.2. Startup.....	25
2.2.3. El emprendimiento.....	35

2.3.	Proceso de implementación del método Lean Startup	36
2.3.1.	<i>Importancia de segmentar.</i>	37
2.3.2.	<i>Clasificación de la segmentación.</i>	37
2.3.3.	<i>Inicio del proceso de implementación del método Lean Startup.</i>	38
2.3.4.	<i>Primer proceso de iteración</i>	40
2.3.5.	<i>Segundo proceso de Iteración.</i>	46
2.3.6.	<i>Tercer proceso de Iteración.</i>	47
2.4.	Idea de negocio final	60
2.5.	Modelo de Negocio	60
2.5.1.	<i>Lienzo de modelo de negocio.</i>	60
2.5.2.	<i>Modelo de Negocio Inicia.</i>	65
2.5.3.	<i>Modelo de Negocio Final.</i>	67
3.	PLAN DE IMPORTACIÓN	70
3.1.	Proceso de importación	70
3.1.1.	<i>Consideraciones monetarias.</i>	72
3.2.	Participantes	73
3.3.	Ecuapass	75
3.3.1.	<i>Módulos</i>	76
3.4.	Implementación del proceso de importación	76
5.	CONCLUSIONES.....	88
6.	RECOMENDACIONES	90
7.	BIBLIOGRAFIA	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Información de maquillaje para ojos	7
Tabla 2.	Información de maquillaje para labios.....	7
Tabla 3.	Información de maquillaje para el rostro	8
Tabla 4.	Información de las personas entrevistadas.....	12
Tabla 5.	Información de maquillaje para ojos	14
Tabla 6.	Información de maquillaje para labios.....	14
Tabla 7.	Información de maquillaje para el rostro	15
Tabla 8.	Información de los entrevistados	42
Tabla 9.	Información de los entrevistados y participantes en los experimentos.....	49

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Empresas distribuidoras de cosmético en Quito	6
Figura 2.	Empresas distribuidoras de cosmético en Quito	6
Figura 3.	Acuerdos comerciales vigentes.....	17
Figura 4.	Matriz PESTEL.....	22
Figura 5.	Proceso método Lean Startup	29
Figura 6.	Primer segmento de mercados	38
Figura 7.	Segundo segmento de mercado.....	39
Figura 8.	Tercer segmento de mercado	39
Figura 9.	Cuarto segmento de mercado.....	40
Figura 10.	Prototipo de modelo de negocio primera parte	53
Figura 11.	Prototipo de modelo de negocio segunda parte	53
Figura 12.	Prototipo de modelo de negocio tercera parte	53
Figura 13.	Explicación del modelo de negocio	54
Figura 14.	Presentación de un catálogo físico de productos	56
Figura 15.	Presentacion de productos fisicos	58
Figura 16.	Presentación de productos físicos	59
Figura 17.	Lienzo de modelo de negocio inicial	66
Figura 18.	Lienzo de modelo de negocio final.....	68
Figura 19.	Lienzo de propuesta de valor	69
Figura 20.	Proceso de importación.....	70
Figura 21.	Flujo de participantes	75
Figura 22.	Código arancelario de productos cosmeticos.....	77
Figura 23.	Solicitud registro de usuario	78
Figura 24.	Información de prohibición y restricciones	79

Figura 25.	Información de requisitos a presentar	80
Figura 26.	Bill of Lading.....	81
Figura 27.	Aranceles a cancelar	85

RESUMEN

El presente estudio se fundamenta en la realización de una investigación para crear un modelo de negocio, conociendo las reales problemáticas que presentan los comercializadores minoristas, en la ciudad de Quito y ciudades aledañas al momento de adquirir productos cosméticos, basándose en la aplicación acotada del método *Lean Startup*.

El primer capítulo informa que los productos cosméticos son usados a diario y cada vez se incrementa su compra, sobre todo, en el género masculino, cosa que no se veía hace algunos años atrás. Además, es una industria en crecimiento gracias a las tendencias globales que hay en el mundo actual. Asimismo, comprende un estudio macro de la industria de los productos cosméticos y variables macro, variables socio culturales, por ejemplo, que nos dicen el nivel de pobreza, cultura de las personas, tendencias de compra; variables políticas, informan acerca de la corrupción, contrabando, estabilidad política (muy importante al momento de tomar decisiones empresariales); variables económicas, para saber del índice de desarrollo humano, tasa de inflación, PIB per cápita, PIB nacional, entre otras.

El segundo capítulo, está compuesto por una parte teórica y otra práctica. En la parte teórica se informa acerca del método *Lean Startup*, el emprendimiento, de que trata el modelo de negocio y acerca del lienzo de modelo de negocio *canvas*, y la segunda parte abarca estudios, experimentos, planeación de prototipos, realización de encuestas aplicadas y dinámicas con potenciales clientes reales, en fin, en este segundo capítulo se pone en práctica la teoría.

En el tercer capítulo, se realizó un estudio y se creó un proceso de importación para la empresa que se está apunto de constituir. Además, se realizó un análisis de los pasos para importar cosméticos a Ecuador desde China: requisitos, prohibiciones, aranceles, documentos de soporte, entre otros.

Palabras clave: Método Lean Statu, situación económica del país, industria cosmética.

ABSTRACT

The present degree work is based on a research to create a business model, knowing the real issues that consumers have at the moment when they buy cosmetics products, based on the study of the Lean Startup model.

The first chapter reports that cosmetic products are used on a daily basis and are increasingly being purchased, especially by men, which was unheard of a few years ago. In addition, it is a growing industry thanks to global trends in the world today. It also includes a macro study of the cosmetic products industry and macro variables, socio-cultural variables, for example, that tell us the level of poverty, people's culture, purchasing trends; political variables, inform about corruption, smuggling, political stability (very important when making business decisions); economic variables, to know the human development index, inflation rate, GDP per capita, national GDP, among others.

The second chapter is composed of a theoretical and a practical part. In the theoretical part there is information about the Lean Startup method, entrepreneurship, what the business model is about and about the business model canvas, and the second part covers studies, experiments, prototype planning, conducting applied surveys and dynamics with real potential customers, in short, in this second chapter the theory is put into practice.

The third chapter shows the process of an import plan. In addition, an analysis of the steps to import cosmetics to Ecuador from China was made: requirements, prohibitions, tariffs, supporting documents, among others.

Key Words: Lean Statrup Method, macro study of the country, cosmetic industry.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el Ecuador no se encuentra en su mejor momento socioeconómico, esto debido a los paros nacionales que se han presentado los últimos años, la pandemia y la recesión a nivel global. Por tales razones hay personas que se ven en la obligación de aportar con el desarrollo económico del país con la creación de negocios y empleos, por eso se ha decidido constituir una empresa que se dedique a la importación de cosméticos desde China hacia Quito, pero antes de hacerlo, el presente documento, mediante la aplicación acotada del método *Lean Startup*, generara pautas y directrices que ayuden a saber con exactitud el target del negocio para no tener problemas futuros, sobre todo en el momento inicial de la empresa, pero previo a esto, es importante un análisis macro de la económica del Ecuador y la industria del cosméticos en general.

El método *Lean Startup* es aquel que ayuda a los emprendimientos a través de iteraciones, a encontrar las verdaderas necesidades de los consumidores, y ofrecer productos o servicios que sean de aporte a las sociedades mediante el proceso de crear, medir, aprender.

El presente documento está enfocado en la industria cosmética, en importadoras mayoristas ubicadas en el centro de Quito, comercializadoras mayoristas ubicadas en el centro de Quito y comercializadoras minoristas ubicadas en el norte, sur y ciudades cercanas a la capital, estas son empresas, micro empresas e incluso emprendimientos que contienen potenciales clientes.

El método *Lean Startup* tiene como base la interacción con potenciales clientes, para la recolección de datos, mediante estudios cualitativos y cuantitativos, en el caso del presente documento es el estudio cualitativo, contando con herramientas como entrevistas a grupos dueños de establecimientos, presentación de prototipos e interacción con potenciales clientes. Es importante la creación del presente documento ya que, después de su conclusión, dejara en claro el camino a seguir. Esto es importante ya que se sabe cuál será el siguiente paso a seguir, lo que pretende demostrar este estudio, entre otras cosas, es que, con un estudio previo a la constitución de un emprendimiento, las probabilidades de éxito se incrementan.

En este contexto, la finalidad de este documento es evaluar una idea de negocio para saber si es viable para un determinado segmento de mercado, para después de esto, crear un proceso de importación.

1. ANALISIS SITUACIONAL DEL MERCADO

1.1. Análisis de la industria Cosmética

1.1.1. Sector de la industria de productos cosméticos.

¿Cuántos cosméticos utilizaste hoy antes de salir de casa? Se los usa para sentirse bien, muchos de estos productos se han vuelto indispensables en el día a día. ¿Qué sería de la vida de algunas personas sin la industria de los cosméticos? Seguro en la mayoría de familias ecuatorianas se los están usando.

La relevancia de este sector es muy importante ya que según Procosméticos, desde este sector se generan miles de negocios y emprendimientos que no solo embellecen a las personas, sino que genera empleo y dignifica la vida de los demás.

Las ventas de cosméticos en salones de belleza, spa de uñas, la venta de tratamientos de belleza, *make up*, cosmetología, y todos aquellos tratamientos estéticos que tengan que ver con la lucha contra el envejecimiento o la belleza se ha disparado a nivel mundial y los datos así lo demuestran. Como dice CB Insights, para el año 2023 la industria cosmética generara un 50% de acogida a nivel mundial, más que en cualquier otro año, esto tiene que ver con las nuevas generaciones, la esperanza de vida, entre otras cosas.

Acerca de las nuevas generaciones: Su manera de consumir está llevando a otro nivel a cualquier tipo de industria. Gracias a la tecnología, el alcance a este tipo de productos llega con más facilidad a estas generaciones que manejan de mejor manera el internet. Asimismo, según NPD, los *millennials* consumen alrededor de 6 productos cosméticos al día.

Los *millennials* suponen 2.000 millones de personas en el mundo, son un motor de crecimiento crucial. Según informa Ernst & Young, en el año 2020, se vieron, en promedio, 1 millón de videos de belleza en YouTube, a esto se le debe aumentar que cada vez existen más hombres que usan productos cosméticos.

Ahora, hablando de la esperanza de vida: en el Ecuador, y según (Datosmacro, 2020) la esperanza de vida se eleva en el Ecuador, en el año 2020 fue de 80, 02 para las mujeres y 74, 50 para los hombres en comparación al año 2019 que fue 79, 84 y 74, 28 respectivamente. Esto nos quiere decir que existe un rápido envejecimiento en la población lo que ha llevado

la alta demanda de productos cosméticos para revertir este fenómeno y verse mejor, según Orbis research.

“Producto cosmético”: toda sustancia o mezcla destinada a ser puesta en contacto con las partes superficiales del cuerpo humano (epidermis, sistema piloso y capilar, uñas, labios y órganos genitales externos) o con los dientes y las mucosas bucales, con el fin exclusivo o principal de limpiarlos, perfumarlos, modificar su aspecto, protegerlos, mantenerlos en buen estado o corregir los olores corporales. (Reglamento de la UE N.º 1223/2009, Artículo 2.1.a)

Entre los productos cosméticos cabe incluir:

- Cremas, emulsiones, lociones, geles, aceites, mascarillas de belleza, maquillajes de fondo, polvos, jabones, perfumes, depilatorios,
- Desodorantes, antitranspirantes, productos para la ondulación, alisado y fijación del cabello,
- Productos para el peinado, maquillaje y productos para desmaquillar, productos antiarrugas, para blanqueamiento de la piel.

1.1.2. Procósméticos.

Es una organización sin fines de lucro, fundada en el año 2001, cuenta con veinte años de historia a favor de varias industrias inmersas en el mercado del cosmético. Empresas afiliadas como soñar Import, Avon, Didelsa Cía. Ltda, Dior, Juan Eljuri, Belcorp, etc., son nacionales, multinacionales, pequeñas y medianas empresas, importadoras y comercializadoras, así mismo grandes compañías fabricantes. Procósméticos representa en el Ecuador al 95% de la facturación de estas industrias.

Así mismo, apoyan el emprendimiento en el Ecuador, y esto es lo más interesante y podría ser una parte fundamental para el proyecto ya que asesora a empresas que surgen de proyectos de emprendimiento y a su vez, mediante Procósméticos, se podría obtener representación y asesoramiento por parte del CASIC, el Consejo de la Industria de Cosméticos (..) de Latinoamérica.

1.1.3. Entes reguladores.

A lo largo de los años, pequeños emprendedores que se quieren dedicar, ya sea a importar y comercializar o fabricar y comercializar productos cosméticos, tienen que pasar por un proceso de alineación y tramitología de la ARCSA o INEN.

Según Daniel Loaiza, director de comunicación de la asociación de pro cosméticos, la tendencia a desistir de los emprendimientos, gracias a las trabas y demoras en la obtención de los certificados sanitarios por parte de INEC y ARCSA, no continuará: “Como sector trabajamos de la mano con ellos por las notificaciones sanitarias, prácticas de manufactura, y se emitan lo más pronto posible las notificaciones y simplificación de trámites” (Loaiza, 2019)

La ARCSA, institución que regula el comercio de los productos cosméticos publicó en 14 de marzo del 2002 la Ley Orgánica de la Salud, en el cual se establece que los productos deben obtener una notificación sanitaria previo a su comercialización, así como también los productores deben someterse a la Norma Sanitaria de Productos Cosméticos. (QUEVEDO & PONCE. Estudio Jurídico, 2018)

Los cambios de entorno en las instituciones del país no es un secreto y, para el sector del cosmético, esto afecta sustancialmente puesto que se afrontan algunas dificultades como:

- Constante cambio de regulaciones y la adaptación a las normas INEN
- Demoras en las importaciones
- Restricciones y prohibiciones en entidades públicas para obtener certificados necesarios

El ARCSA es el principal ente regulador de esta industria, y es importante conocer todos los procesos de inscripción, información, reconocimiento, renovación, cancelación de notificaciones, certificados, requerimientos dentro de esta entidad.

Por ejemplo, la obligación de notificación sanitaria es de carácter obligatorio y para su obtención el solicitante tiene que presentar una solicitud individual a través del sistema automatizado, conforme a los alineamientos del ARCSA, esta obligación tiene un costo

variable y una vigencia de siete años. Cualquier cambio, renovación, reconocimiento, autorización de esta notificación será informado.

1.1.4. Mercado cosmético ecuatoriano en los últimos años.

En el año 2012 PROCOSMETICOS realizó una encuesta en donde se reveló que en el Ecuador se usan alrededor de 40 millones de productos cosméticos (Maldonado, 2013) Con Guayas, Pichincha, Manabí, Azuay y El Oro con 60% del consumo total, mientras que el otro 40% se divide entre las otras regiones.

En el año 2014 el sector movió alrededor de \$1.100 millones al año, con un crecimiento anual de 10% y, hasta ese año representaba 1.6% del Producto Interno Bruto (Parra, 2015)

La industria cosmética ha sufrido un duro revés desde el 2019 debido a las secuelas económicas que dejó y sigue dejando la paralización económica del Ecuador gracias al corona virus y a los dos últimos paros nacionales que se han sufrido.

En el 2020, el sector cosmético no fue la excepción y terminó decaendo como el resto de sectores de la economía. En términos relativos, esta industria de la belleza y el cuidado personal sufrió un decrecimiento cercano al 10% con respecto al 2019. Sin embargo, en el año 2021 mostro síntomas de recuperación y registro un incremento del 8%. (Orús, 2022)

En adición, para el 2022 como se mencionó anteriormente, esta industria está en constante crecimiento, ya que está en continuo cambio e innovación.

1.1.5. Principales empresas distribuidoras de cosmético en Quito.

En el país existen varias empresas distribuidoras de cosméticos, muchas de ellas son trasnacionales, nacionales, microempresas, emprendimientos, etc., a continuación, se procederá a presentar los principales distribuidores de productos cosméticos en la ciudad de Quito.

Laboratorios René Chardón	Quito	
Esika	Quito	
L-BEL	Quito	
CYZONE	Quito	
Alvarez Barba	Quito	

Figura 1. Empresas distribuidoras de cosmético en Quito

Fuente: Procosméticos, 2019

Empresa	Sede	Imagen
Yanbal	Quito	
Avon	Quito	
Industria Ales	Quito	

Figura 2. Empresas distribuidoras de cosmético en Quito

Fuente: Procosméticos, 2019

Los productos cosméticos vendidos por las estas empresas cuentan con varias características.

Se decidió hacer una comparación entre precios de los productos de la empresa Yanbal con los precios de los productos de comercializadoras de cosméticos en el centro de Quito. A continuación, se presentan los precios, al consumidor final, de varios productos cosméticos,

vendidos por las Yanbal. Los datos obtenidos se han generado gracias a la página web de la marca, catálogos de productos, e investigación de sitio.

Tabla 1. Información de maquillaje para ojos

MAQUILLAJE DE OJOS			
MARCA	PRODUCTO	CONTENIDO	PRECIO
Yanbal	Unique Rimel	9gr.	\$12, 00
Yanbal	Suero Instaglow	30ml.	\$23, 00
Yanbal	Corrector de ojeras	2gr.	\$19, 00
Yanbal	Delineador plúmon tato	0, 80ml.	\$10, 80
Yanbal	Delineador perfilador de cejas	1ml.	\$9, 50
Yanbal	Octeto de sombra	5, 6gr.	\$26, 90

Tabla 2. Información de maquillaje para labios

MAQUILLAJE DE LABIOS			
MARCA	PRODUCTO	CONTENIDO	PRECIO
Yanbal	Hydra-Lip mate	6,5ml.	\$11, 90
Yanbal	Delineador en lápiz para labios	1, 3gr.	\$7, 70
Yanbal	Labial mate	4gr.	\$9, 60
Yanbal	BB lips SPF 20	3, 8gr.	\$6, 60
Yanbal	Sentiva colágeno para labios	40ml.	\$24, 50

Tabla 3. Información de maquillaje para el rostro

MAQUILLAJE PARA EL ROSTRO			
MARCA	PRODUCTO	CONTENIDO	PRECIO
Yanbal	Limpiador aclarante 3 en 1	120gr.	\$22, 00
Yanbal	Suero concentrado hidratante	30ml.	\$37, 80
Yanbal	Macro exfoliante alisante	100gr.	\$16, 00
Yanbal	Desmaquillante doble fase	150ml.	\$19, 50
Yanbal	Crema hidratante totalist	100gr.	\$17, 00

La procedencia de los productos cosméticos de estas marcas es: Suecia, Francia, Ecuador, Perú, Estados Unidos, Noruega, Alemania, Inglaterra. Por lo que se puede decir que importar desde estos países es costoso ya que, en comparación con los precios de productos similares importados de china (información que serán presentara más adelante) los precios mostrados son bastante altos.

Además, es posible que su un precio elevado sea gracias a que su segmento de mercado esté compuesto por personas que perciben un salario mensual superior al básico y tengan solvencia económica bastante buena perteneciendo a un buen nivel socioeconómico.

Pero, ¿Qué pasa con aquellas personas que no perteneces a un alto nivel socioeconómico? Muchas de ellas incluso perciben menos que el salario básico y perteneces a un estrato social bajo. ¿Ellos en dónde y a cuánto adquieren este tipo de productos? Esta pregunta nos lleva a analizar más acerca de los estratos económicos que se tiene en el país.

Según (Poggi, 2006) la clasificación de las personas según sus características sociales y económicas se conoce como “estratificación social” La estratificación social es muy importante para la toma de decisiones, tanto políticas como empresariales.

Para poder clasificar de la mejor manera se toman en cuenta algunas variables como: nivel de ingresos, posición en el mercado, actividad económica, tipo de consumo (Sanabria, 2004)

Según el INEC, algunas de las variables son: nivel de educación, tipo de vivienda, afiliación seguros privados, tipo de servicio higiénico, tendencia de lavadora, uso de internet en los últimos 6 meses, compra de vestimenta en centros comerciales.

La estratificación social en el Ecuador cuanta con los niveles A, B, C+, C- y D. A continuación, se presenta algunas características de los diferentes niveles.

NIVEL A

- Cuentan con internet
- En promedio cuentan con cuartos con ducha
- Tienen en promedio mínimo dos televisores a color
- Tienen en promedio mínimo cuatro dispositivos electrónicos en la casa
- Compran por internet
- Adquieren gran parte de su vestimenta, accesorios, productos básicos en centros comerciales

NIVEL B

- Cuentan con internet
- Disponen de servicio de teléfono convencional
- Tienen en promedio mínimo dos televisores a color
- Tienen en promedio tres celulares en el hogar
- El jefe del hogar tiene un nivel de educación superior
- Las personas de estos hogares compran la mayor parte de la vestimenta en centros comerciales

NIVEL C+

- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar
- Disponen de servicio de teléfono convencional
- En promedio disponen de dos dispositivos móviles
- El jefe del hogar tiene un nivel de instrucción de secundaria completa
- Cuentan con internet en el hogar

- La minoría de las personas de estos hogares compran vestimenta, accesorios, productos básicos en centros comerciales

NIVEL C-

- El piso de las viviendas de las personas en este estrato es de ladrillo o cemento
- En promedio tienen un cuarto de baño y ducha de uso exclusivo para el hogar
- Menos de la mitad de los hogares en este nivel cuentan con lavadora
- Cuentan con máximo dos dispositivos móviles en el hogar
- Menos de la mitad de los hogares en este nivel cuanta con internet
- No compran en centros comerciales

NIVEL D

- Cuentan con una tele a color
- En promedio cuentan con celular en el hogar
- Menos del 12% dispone de teléfono convencional
- Menos del 9% de los hogares tiene internet
- No tienen seguro
- No compran en centros comerciales

Las personas desde el nivel C+ hacia el nivel D, no compran en centros comerciales, lugares en donde están ubicadas las distribuidoras de marcas de productos cosméticos con precios elevados (en comparación a los precios de productos cosméticos importados desde China) por lo que se puede decir que las personas de dichos niveles de estrato social acuden a tiendas de barrio, distribuidores de cosméticos de bajo costo, distribuidores ubicados en zonas populares, o al centro histórico de Quito donde se encuentran importadores de productos cosméticos de bajo costo, lo que nos lleva a realizar una investigación de sitio de dichas importadoras.

1.1.6. Investigación de las principales distribuidoras de cosmético en el Centro Histórico de Quito.

Para conocer acerca de estas importadoras, se realizará un estudio de mercado; mismo que permitirá recopilar datos, y obtener información real del sector, para ello se hará uso del método cualitativo, mismo que mediante una entrevista estructurada permite tener una visión real de la industria cosmética en un determinado sitio geográfico.

Objetivos de la Investigación

- Conocer qué productos son los más vendidos en el sector y cuál es su precio.
- Conocer cuál es su demanda
- Analizar el nivel de atención al cliente.
- Saber cuál es su canal de distribución
- Conocer que buscan en sus proveedores
- Saber si entran en uno de los segmentos de mercado que se piensa construir
- Conocer el país de importación de los productos y sus proveedores.
- Saber si también compran localmente o solo importan
- Determinar a qué tipo de clientes está dirigida la venta de las importadoras.
- Conocer cuál es la característica determinante del producto de los clientes
- Tener una pauta para la construcción de un modelo de negocio

Técnica

Para efectos del proyecto, se realizará una investigación exploratoria para obtener una visión general real del sector, mediante la realización de entrevistas estructuradas a expertos importadores propietarios de almacenes dedicados a la distribución de gran escala de productos cosméticos en el Centro Histórico de Quito.

Investigación Cualitativa

Se realizó 6 entrevistas a expertos propietarios de las importadoras y principales distribuidoras que trabajan en la industria cosmética en el Centro de la ciudad de Quito, con la intención de levantar y analizar información real del sector en donde se pretende ingresar. El cuestionario que se realizó contó con 13 preguntas. El tiempo estimado de la entrevista a cada persona fue de 10 minutos en promedio.

Las listas completas de las personas entrevistadas con los nombres de sus empresas se encuentran detalladas en la tabla 4.

Tabla 4. Información de las personas entrevistadas

NUMERO	NOMBRE Y APELLIDO	EMPRESA
1	Stive Núñez	Fantasías Núñez
2	Napo Cedillo	Fantasías Ruby
3	Byron Núñez	Importadora Gaby
4	Marcelo Sánchez	Itaty Fantasías
5	Marco Cedillo	Importadora Mark 1
6	Tania Morales	Fantasías Bryan

1.1.6.1 Informe de las entrevistas a profundidad.

1. ¿Considera que la industria de la cosmética se encuentra en auge? ¿Por qué?

La mayoría de los entrevistados dijeron que sí, pero que esta industria siempre es cambiante. Manifiestan que hace algunos años lo que estaba en auge eran los labiales, posteriormente, en el periodo post confinamiento, debido al uso de las mascarillas lo que más se vendía era maquillaje para los ojos. Concluyeron diciendo que así va cambiando el auge de los productos que se venden en este mercado.

2. ¿Considera que hay suficientes proveedores para abastecer a los compradores?

Los entrevistados manifiestan que sí, pero actualmente el problema es la logística internacional. La mayoría de ellos dicen que es un problema la falta de contenedores para

traer los productos. Manifiestan, incluso, que representantes de exportadoras chinas de la industria visitan sus establecimientos para ofrecerles productos.

3. ¿Existe un proveedor exclusivo o predominante en la industria?

La mayoría de los entrevistados mencionan que hay muchos proveedores ofreciendo iguales marcas y productos a precios similares, pero ellos ya tienen su proveedor de confianza. Cuentan que cuando empezaron a importar no había tanta tecnología como ahora, por lo que ellos mismos tenían que viajar a China para hacer negociaciones, por tal razón, confían en ellos, son predominantes y no piensan en cambiarlos.

Por otro lado, 2 de los 6 entrevistados mencionaron que ellos están en un cambio constante ya que sus establecimientos no ofrecen productos especializados.

4. ¿Cuál es el nivel de competitividad del sector?

Todos los entrevistados dijeron que hay una competencia muy alta ya que la ubicación entre establecimientos es muy cercana. En adición, dicen que por centavos se puede perder un cliente fácilmente, también comentan que no hay diferenciación en los productos ya que la mayoría de importadores tienen el mismo proveedor.

5. ¿Cuáles son los competidores más representativos?

Todos los entrevistados se nombraron entre sí, aumentaron una o dos importadoras más.

6. ¿Qué marca o marcas son las más demandadas por el consumidor y cuál es su precio?

A continuación, se presenta un cuadro con la información de las marcas y productos más vendidos, con su respectivo precio.

Tabla 5. Información de maquillaje para ojos

MAQUILLAJE DE OJOS		
MARCA	PRODUTO	PRECIO
Ushas	Rimel	\$2, 50
Ushas	Delineado r liquido	\$2, 00
Ushas	Corrector de ojeras	\$2, 50
Ushas	Delineador liquido punta plumón	\$3, 00
Ushas	Retráctil para cejas	\$2, 25

Tabla 6. Información de maquillaje para labios

MAQUILLAJE DE LABIOS		
MARCA	PRODUCTO	PRECIO
Huda Beauty	Labial mate 24 horas	\$2, 00
Huda Beauty	Labial mágico	\$1, 00
Huda Beauty	Glitter para labios	\$2, 50
Huda Beauty	Tinta para labios	\$1, 50
Huda Beauty	Bálsamo tipo vaselina	\$ 2, 00

Tabla 7. Información de maquillaje para el rostro

MAQUILLAJE PARA EL ROSTRO		
MARCA	PRODUCTO	PRECIO
JoJo Love	Crema Blanqueadora	\$5, 00
JoJo Love	Crema para manos	\$3, 50
JoJo Love	Desmaquillador doble fase	\$7, 00
JoJo Love	Suero hidratante	\$3, 50
JoJo Love	Crema hidratante	\$4, 00
JoJo Love	Exfoliante	\$4, 00

7. ¿De dónde provienen las importaciones de sus productos? ¿Por qué?

Todos los entrevistados supieron manifestar que el 80% de las importaciones de productos cosméticos provienen de China. Afirman que las personas a las cuales ellos venden sus productos, la mayoría de las ocasiones, no se fijan en marcas sino más bien en el precio; sí analizan la calidad, pero para ellos está bien que no sean marcas originales, sino triple A.

8. ¿Hacen ventas por mayor o por menor?

Todos los entrevistados dijeron que ambas, pero la mayoría afirmó que en ocasiones tienen que elegir si vender sus productos en su establecimiento por menor o vender a almacenes distribuidores por mayor.

Esto se da gracias a que según (Quitoinforma, 2022) el centro de Quito es la zona geográfica de la ciudad donde mayor cantidad de personas transitan a diario. En los 3.75 KM² que los conforman, de lunes a viernes en un horario de 06:30 hasta las 18:30, más de 282 mil personas caminan por sus calles. Además, el fin de semana es cuando más visitantes recibe, teniendo así que albergar a más de 310 mil visitantes.

9. ¿Cuáles son las categorías de productos más demandadas?

Los entrevistados explican que los clientes buscan diferentes productos para mejorar su apariencia, principalmente preguntan por la línea de cosméticos en el caso de las mujeres, seguido por la línea capilar en el caso del género masculino.

10. ¿En qué rango de edad se encuentran los consumidores?

Los entrevistados manifestaron que en promedio entre 20 y 50 años de edad.

11. ¿Qué canales de distribución considera más adecuados para comercializar los productos?

Todos los entrevistados afirman que la venta directa, que en todos los años que han estado en el mercado no han tenido la necesidad de implementar otro canal de distribución.

12. ¿Podría informar el nombre de sus proveedores en China?

El 100% de los entrevistados dijeron que no, pero viendo los productos más vendidos, en su empaque indica la empresa fabricante en China, mismas que son:

- Zhejiang Ushas Cosmetics CO., LTD
- YIWU CHENFENG IMP.&EXP.CO.LTD
- Zhejiang Meizhiyuan Cosmetics Co.,Ltd.
- DAROCO CO., LTD, CHINA
- Guangzhou Xinge Trading Co., Ltd.
- Yiwu xingpai cosmetics CO.LTD
- SHANTOU YINGJI COSMETICS CO., LTD.

1.2. Análisis del macro entorno

Para un correcto estudio externo del mercado es importante hacer uso de la matriz PESTEL, la cual permite determinar algunos componentes Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos, y Legales, que se dan dentro del mercado del cosmético; lo cual ayuda a conocer la situación actual y cómo podemos implementar estrategias para llevar a cabo el proyecto. Para ello se analizarán uno por uno estos componentes.

1.2.1. Análisis Legal.

1.2.1.1. Variables Legales.

- **Normas legales**

Según el ARCSA, para la importación de cosméticos se debe presentar una solicitud de autorización dirigida a la Dirección Ejecutiva, donde se justifique el motivo detallado de la importación: uso, cantidad, número de lote, mismos que deben ser congruentes con la actividad registrada por el solicitante.

Cumplir con los requisitos exigidos en el art. 7 de la decisión 516 para productos cosméticos.

- **Tratados comerciales**

Según el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca los acuerdos comerciales vigentes que tiene el Ecuador, se pueden ver en la siguiente imagen.



Figura 3. Acuerdos comerciales vigentes

Fuente: Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca

En adición, y según el mismo ministerio, existe una posibilidad de negociación con China. “En esta fase se realiza el intercambio de propuestas bilaterales para los textos de los capítulos que contendrá el tratado y las posiciones en varias disciplinas de negociación”, explica el (Ministerio de Producción, 2022)

Un acuerdo con China puede significar una mejora en el comercio nacional de hasta un 35%, ya que China es uno de los principales socios comerciales de Ecuador. Se trata del segundo país desde el que Ecuador importa y también el segundo mejor destino de exportaciones ecuatorianas. (Julio José Prado, 2022)

- **Certificaciones**

Certificaciones como tal, no se necesitan muchas, a excepción del certificado de libre venta para productos extranjeros.

- **Legislación arancelaria**

En este apartado solo se informará que la clasificación arancelaria es un proceso que consiste en asignar un código numérico creado por la Organización Mundial de Aduanas a la

mercancía. Más información acerca de que aranceles se les asigna a los cosméticos, y demás se presentará en el capítulo tres.

1.2.2. Análisis Económico.

Según (Datosmacro, 2022) la última tasa de variación anual del IPC publicada en Ecuador es de agosto de 2022 y fue 3.8%

1.2.2.1. Variables Económicas.

- **Índice de Desarrollo Humano**

Este índice es elaborado por las Naciones Unidas y mide el progreso de una nación e indica que los ecuatorianos se encuentran en el puesto número 86

- **Tasa de Inflación**

La tasa de variación anual del IPC en Ecuador, para agosto de 2022 y según (Datosmacro, 2022) fue del 3.1%, 1 décima inferior a la del mes anterior. La inflación acumulada en 2022 es de 3.1%.

- **PIB Nacional**

Este indicador de contabilidad nacional, es el valor total de los bienes y servicios finales producidos por un país.

En el 2021, según (Datosmacro, 2022) en el Ecuador ha crecido un 4.2% con respecto al 2020. En ese mismo año la cifra de este indicador fue de 89.750 Millones de euros, obteniendo el puesto número 65 en el ranking de 196 países.

- **PIB Per cápita**

Este indicador es importante para conocer el nivel de vida de las personas, y en el caso de Ecuador, en 2021, fue de 5.017 euros, con el puesto número 99 de la tabla, es triste decir que, según este indicador los ciudadanos tienen un nivel de vida muy bajo comparando con el resto de los 196 países del ranking PIB per cápita.

1.2.3. Análisis Político.

1.2.3.1. Variables Políticas.

- **Corrupción**

Según una encuesta realizada el año 2021 la percepción de corrupción en el Ecuador ha crecido durante los últimos años y no para de hacerlo (el Universo, 2022)

Según (Datosmacro, 2022) Ecuador ha obtenido en este índice publicado por la Organización para la transparencia Internacional 36 puntos. Disminuyendo cada año su puntuación, lo cual es malo, esto ha provocado que empeore su posición en el ranking de corrupción gubernamental ocupando el puesto número 105 de los 180 países participantes.

- **Contrabando**

El contrabando en el Ecuador sí es un verdadero problema, y en la industria del cosmético si representa una amenaza al país. Por un lado, afecta a las empresas o emprendimientos nacionales que fabrican este tipo de productos, por otro lado, también afecta a los importadores que pagan legalmente sus impuestos ya que se genera una competencia desleal. Los cosméticos que más se contrabandean al Ecuador son los colombianos de la marca VOGUE.

- **Políticas de Inversión**

Atraer inversión extranjera directa puede verse como algo bueno en términos generales, pero no es tan bueno como parece, ya que las transnacionales que deciden invertir en Ecuador o en cualquier país lo hacen sabiendo que no se van a quedar para siempre, lo que les interesa es gastar los recursos renovables y no renovables mientras la economía nacional se encuentre en bonanza, cuando pasa lo contrario solo se van como si no ha pasado nada, dejando el país al borde del abismo. Por tal razón es importante que existan varias políticas de inversión que garanticen más que nada el bienestar de los ecuatorianos.

- **Estabilidad Política**

Según la presidencia de la República del Ecuador “La estabilidad política del Ecuador es un atractivo para los inversionistas extranjeros” pero se sabe a ciencia cierta que la verdad es otra. Para nadie es secreto que la estabilidad política del Ecuador está todo menos bien. Esto gracias a un grupo de dirigentes que, con justas razones para protestar pacíficamente, deciden paralizar el país a su conveniencia dejando en peores condiciones a los ciudadanos. Esto claramente es una amenaza para el proyecto ya que no sabemos en qué momento tenemos que detener nuestras actividades económicas.

1.2.4. Análisis Ecológico

En el tema de los productos cosméticos este tema es muy importante y controversial, ya que durante varios años el elevado nivel de producción y comercialización de cosméticos y productos del cuidado de la piel no ha sido restringido, lo que ha causado un gran impacto ambiental mundial, esto gracias a que se utilizan químicos y sustancias nocivas al momento de fabricar estos productos.

Así también, por el lado de los consumidores, estos aportan a la crisis ambiental, ya que al hacer uso de la mayoría de los productos cosméticos tienen que hacer un uso elevado de agua y energía eléctrica, además de la generación de residuos, la mayoría químicos y tóxicos causando contaminación del agua y suelo. (Plasencia & Salinas, 2012)

1.2.4.1. Variables Ecológicas

- **Protección al medio ambiente**

La ley de gestión ambiental es el conjunto de políticas, planes, programas, normas y acciones destinadas a prevenir y controlar el deterioro del medio ambiente en el Ecuador.

El Ecuador en su afán de cuidar el medio ambiente hace parte de la campaña mares limpios de ONU, misma que impulsa compromisos audaces de gobiernos, empresas y ciudadanos para reducir drásticamente la contaminación por plástico en los océanos.

1.2.5. Análisis Socio Cultural.

Según DOVE y después de su investigación realizada en Ecuador, el mensaje que han plasmado de belleza mediante modelos o certámenes de belleza ha generado impacto positivo como negativo en la sociedad.

Los impactos positivos de los llevan los propietarios del mercado haciendo crecer su economía, mediante un falso concepto de belleza. Asimismo, tener una buena imagen gracias a la cosmetología, genera en los jóvenes un alto interés en escoger una carrera profesional ligada al *makeup* o cosas por el estilo. Por el otro lado, y de manera negativa, muchos de los estereotipos de belleza son muy elevados, mismos que han creado en la sociedad pensamientos inalcanzables generando baja autoestima por no llegar a dichos estándares de belleza (Dove, 2016)

Según Alfredo Aranda, los productos del sector cosmético se han convertido en felicidad en las personas, ya que gracias a estos productos han podido cambiar su vida en cierto sentido, tomando muy en cuenta que el mercado es cambiante y las personas cada vez más se obsesionan con tener una buena imagen.

1.2.6. Análisis Tecnológico

Según DOVE, en un estudio realizado por esta empresa, el mejor canal de difusión para los productos cosmético es la red social, ya sea Instagram o Facebook, siendo estas dos como las más conocidas. Además, alegan que las publicaciones de los diferentes quipos y materiales de cosmetología que existen en el mercado se hacen mediante videoclips e imágenes (DOVE, 2016) Hoy en día, con un mundo tan globalizado, las líneas de productos cosméticos y sus marcas han decidido obtener herramientas que les permitan que sus productos lleguen a la mayoría de la población, herramientas que se pueden observar y materializar en una tienda en línea. Por ejemplo, estas son diseñadas para brindar mayor comodidad al cliente al momento de comprar los productos. Por ejemplo, tenemos la aplicación que creo L'Oreal; industria especializada en el maquillaje para el rostro que ha entendido que la interacción con los clientes es de vital importancia, misma que permite al cliente tener una visión a través de una fotografía del producto seleccionado aplicado en su rostro (Arratía, 2018)

			IMPACTO		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA	Bajo	Medio	Alto
VARIABLES LEGALES					
NORMAS LEGALES		X		X	
TRATADOS COMERCIALES	X			X	
CERTIFICACIONES	X				X
LEGISLACION ARANCELARIA		X			X
VARIABLES ECONÓMICAS					
INDICE DE DESARROLLO HUMANO	X			X	
TASA DE INFLACIÓN		X			X
PIB NACIONAL	X			X	
PIB PERCAPITA		X		X	
VARIABLES POLÍTICAS					
CORRUPCION		X		X	
CONTRABANDO		X			X
POLITICA DEINVERSION		X		X	
ESTABILIDAD POLÍTICA		X			X
VARIABLES ECOLÓGICOS					
PROTECCIÓN MEDIO AMBIENTE	X			X	
CULTURA DEL RECICLAJE	X		X		
NORMATIVAS AMBIENTALES	X			X	
VARIABLES SOCIO CULTURALES					
NIVEL DE POBREZA	X				X
CULTURA	X		X		
CREENCIAS	X		X		
RESPONSABILIDAD SOCIAL		X		X	
VARIABLES TECNOLÓGICAS					
MEJOPRAS TECNOLOGICAS		X			X
INNOVACIÓN		X			X
CANALES DE DISTRIBUCIÓN ON LINE	X				X

Figura 4. Matriz PESTEL

Después de un análisis macro en este apartado, se puede decir que la industria del cosmético es prometedora, sobre todo con las estimaciones de crecimiento que tienen en los años que vienen.

En los cosméticos pueden estar productos capilares, para el rostro, perfumes e incluso productos para el cuerpo. Además, existen varias instituciones inmersas en esta industria, algunos de ellos regulan otros capacitan, etc.

En el Ecuador hay varias empresas en esta industria, con diferente nicho de mercado, están aquellas que venden sus productos caros, comparado con productos similares, para personas de estratos sociales altos; y están aquellas que enfocan su mercado en los estratos sociales más bajos.

Las empresas que importan y comercializan productos cosméticos a bajo costo tienen como nicho de mercado a las personas pertenecientes a los niveles C+, C- e incluso D de la estratificación social, teniendo como ubicación de sus establecimientos el Centro Histórico de Quito. Mismo sector en donde existe un nivel de competitividad bastante alto.

La mayoría de cosméticos vendidos por estas empresas son importados desde China, por su bajo costo y su calidad que no es mala pero tampoco son productos originales.

El ecuatoriano tiene un nivel de vida muy bajo con respecto a otros países de la región, obligado a gastar su dinero en cosas estrictamente básicas para vivir.

Dado que a la mayoría de personas en el Ecuador les alcanza máximo para la canasta básica, y todas las personas se quieren ver bien mediante el consumo de productos cosméticos de bajo costo. La mejor idea es importar desde China.

A esto se le puede añadir que, está en marcha un acuerdo con China que, según el Ministerio de Producción, 2022 mejorará el comercio hasta un 33%

Por tales razones, detectando oportunidades y algunas fallas de las empresas existentes, tratados comerciales, pobreza en el Ecuador se puede concluir diciendo que ya se tiene un enfoque de a dónde se quiere llevar al proyecto.

En cuestión de permisos, legislaciones, requisitos, tanto de importación como de comercialización, es importante gestionarlos con tiempo de anticipación previo a la compra de mercancía.

Una cuestión que sí puede afectar significativamente el proyecto es el contrabando de cosmético que se da desde Perú y Colombia hacia Ecuador. Dichos países tienen muy adelantada la industria cosmética con respecto al Ecuador, y a un precio bastante favorable. Cuando entra mercancía no declarada su precio baja y llega al Ecuador a un precio módico afectando a las importaciones legales que si pagan impuestos.

2. METODO LEAN STARTUP

2.1. Marco Teórico y Metodología

El estudio del presente proyecto está basado en la aplicación del método *Lean Startup*. En adición, se hará uso del *Business Model Canvas* ya que es el que ayudará en la búsqueda de un óptimo modelo de negocio para el presente proyecto.

En el primer capítulo se analizaron las variables externas que pueden afectar al proyecto. En este caso, en este apartado, se tendrá en cuenta cada parte del *Business Model Canvas* con el objetivo de sustraer la mayor cantidad posible de información, con dicha información se procederá a explicar cuál es el resultado final de nuestro estudio, pero anterior a esto se explicará que partes del modelo funcionaron, cuáles no, cuales se aplicaron, y cuales no se tendrán en cuenta, qué se mejoró, etc.

2.2. Startup y el emprendimiento

2.2.1. La innovación como clave del éxito.

Hoy en día, con el constante cambio de las industrias, la tecnología avanzada, la globalización, los diferentes gustos y preferencias de las personas, innovar no es una opción, es una obligación. Desde una pyme hasta una multinacional, todos necesitan innovar y estar actualizado con las nuevas tendencias.

Lo primero es identificar la necesidad del consumidor, innovar y darle lo que está buscando. Parece sencillo a simple vista, pero para esto se necesita, seguir un proceso.

2.2.2. Startup.

Según (Blank & Dorf, 2012) “*Una Startup* es una organización temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable”

El método *Startup* está relacionado directamente con el emprendimiento, y es muy probable que sea la base de este ya que el método *Lean Startup*, con su traducción literaria “puesta en marcha” radica en descubrir qué es lo que realmente necesita el consumidor.

Muchos emprendimientos no crean un proyecto correcto para poner en marcha un negocio, primero buscan financiamiento, luego el producto, y después, por último, descubren el mercado al cual posiblemente le podría interesar el producto. Por el contrario, y como dice (Ries, 2012) el éxito del modelo *Lean Startup* radica en diseñar un proceso correcto: crear un

producto que el cliente necesite, saber por qué está dispuesto a adquirirlo y cuánto pagaría por él usando la cantidad mínima de recursos.

Así como Apple, cuando lanzó Apple Newton un asistente digital en 1993, no resultó lo que esperaban y gastaron acerca de 100 millones de dólares, o como Ries, después de varios intentos fallidos de emprendimiento, se dio cuenta que el camino estaba en el método *Startup* gracias a que noto que construir una empresa en un mundo tan cambiante e innovador se debe cimentar con una base que se vaya adaptando a la realidad actual de cada época en la cual el mercado se encuentre.

Según Soriano, en su artículo explica varias perspectivas por las cuales los emprendedores no tienen éxito. Por tales razones Ries busco una metodología que, basada en cinco pilares fundamentales, harán de cualquier emprendimiento una empresa con futuro.

- En todos lugares se puede encontrar emprendedores
- El espíritu empresarial al momento de administrar un negocio
- Aprendizaje validado por los clientes
- Contabilidad de la innovación
- Producir, medir, aprender

Analizar este método, con ayuda del *Business Model Canvas*, será de gran aporte para este proyecto ya que permitirá validar información y adaptarlo según las necesidades del mercado.

2.2.2.1. Las previsiones como clave del éxito.

Con todos los cambios que se están presentando en todas las industrias, gracias al surgimiento de nuevos compradores y competidores, a la forma en que la automatización en empresas, a los cambios de preferencia de consumo, la cantidad de nuevos *Startups*; los empresarios y emprendedores, reconocen nuevos desafíos cotidianos, más que nada es lo que les aqueja es que en la actualidad la imprevisibilidad es mucha.

Todo esto se resume a una palabra: Incertidumbre. Para controlarla es importante realizar una gestión empresarial idónea que haga frente a la tan temida incertidumbre, para aquello están las previsiones.

Es importante realizar previsiones para prepararse para lo que pueda venir en el futuro, sea bueno o malo. Las previsiones no permiten que las empresas derrochen dinero innecesariamente. Esto de las previsiones no es un caso aislado ya que tanto empresas grandes como pequeñas las hacen. Sin embargo, para una *Startup* es un poco más difícil realizarlas, ya que no cuentan con mucha información histórica para hacerlas.

El sistema está basado en cálculos rigurosos, que tienen como base datos históricos.

2.2.2.2. *Fracasar para crecer.*

Toda empresa alguna vez empezó como un emprendimiento, o por lo menos la gran mayoría. Para llegar a encontrar lo que el cliente busca se debe pasar por varios procesos de prueba y error y es en estos procesos en donde se siente el dolor, pero es normal porque es un síntoma de crecimiento. Es inevitable no sentirlo cuando se está escalando a otro nivel. Y esto lo sabe más que nadie Bezzos de Amazon, con el teléfono *fire*.

Lo importante es usar el fracaso como catapulta. Aunque cabe mencionar que el fracaso va más allá de planificar, prever, crear estrategias, campañas de marketing, controlar, modelos de negocio, que son cosas que se pueden controlar.

Como ejemplo, se puede hacer mención al fútbol. Un equipo planifica su alineación, crea estrategias de juego, analiza a su contrincante y demás, pero al momento del partido suceden cosas que no se esperaba como un penal mal pitado a favor del otro equipo y por eso pierde el campeonato. El fracaso fue más allá de su planificación y lastimosamente no se pudo hacer nada. Es lo mismo en los negocios, el fracaso está a la vuelta de la esquina, pero como se mencionó, lo importante es impulsarse en él.

2.2.2.3. *Pivote en el Lean Startup.*

La ventaja de una *Startup* con respecto a una empresa grande es el proceso de rendición de cuentas. Esto gracias a que las grandes empresas tienden a tener una relación sólida y más vertical con sus trabajadores. Cambiar las estrategias sin cambiar la meta es un concepto conocido como pivote del *Lean Startup*. Este concepto se puede poner en práctica fácilmente en las *Startup* ya que existe un acercamiento, tanto físico como emocional, más notorio entre los integrantes del equipo de trabajo. (Ries, 2017)

2.2.2.4. La importancia de un equipo de trabajo.

El equipo de trabajo y las personas que lo compone, para los potenciales inversionistas de una Startup, son, inclusive, mas importantes que cualquier idea o modelo de negocio.

Para que un emprendimiento marche sobre ruedas se deben dividir las tareas. Se deben planear las cuentas, y realizar todos los procesos operativos de la *Startup*, mayormente los encargados de todas estas tareas son los fundadores con su primer equipo de trabajo, por tal motivo se debe estar bien representado con un personal capacitado y que tenga ganas de hacer cumplir la visión.

2.2.2.5. El cliente: Parte inicial de cualquier proyecto.

Para iniciar un proyecto con un fin lucrativo, para cualquier industria, es importante conocer al cliente, antes que nada. Y es que parece que a los empresarios se les olvida la palabra cliente.

Se debe conocer al cliente para evitar fracasos, un ejemplo claro es el caso Barbie. Cuando la empresa que creo Barbie intentó penetrar al mercado japonés, pero no estudio al cliente y la Barbie convencional no se vendió ni tuvo éxito en ese país, después de varios estudios del por qué sucedieron las cosas de esa manera, se dieron cuenta que no estudiaron la cultura del cliente y fue ahí cuando entendieron que es mejor fabricar una muñeca que se pareciera físicamente a las mujeres japonesas, y fue ahí cuando sus ingresos aumentaron exponencialmente.

2.2.2.6. El aprendizaje en las Startups.

En una *Startup*, aprender es sinónimo de crecimiento e, incluso, sinónimo de remuneración. Aprender es crecer, esto gracias a que, cuando las *Startups* están aprendiendo, el valor de sus activos aumenta y esto genera más posibilidades de éxito en un futuro. (Ries, 2017)

En cuanto a la remuneración, cuando los integrantes de una *Startup* aprenden nuevas cosas que aporten a la misión de la empresa, su compromiso y creatividad crecen.

2.2.2.7. Los inversores.

Los inversores son aquellas personas físicas o jurídicas que renuncian al gasto o consumo de su riqueza en el presente, colocándola en un proyecto con la finalidad de obtener una rentabilidad en el futuro. (Curde, 2022)

Son parte fundamental en cualquier proyecto, ya que sin su dinero no sería posible la creación del mismo. Para los financieros, lo más importante es mantener contentos a los inversores. En adición, para una *Startup* debe ser prioridad encontrar la manera de cómo rendirles cuentas, con qué frecuencia comunicar avances, y cómo darles a conocer, con información real, que el proyecto no se está desviando del camino previsto.

2.2.2.8. La cultura *Startup*.

En una *Startup* la meritocracia es importante. En adición, su esencia es la experimentación. Apuntar a emprendimientos que tengan un futuro prometedor, incluso invertir en aquellos que no parecen tenerlo se ha vuelto normal ya que después terminan siendo de las mejores *Startups*.

Mientras más veces se intente o se experimente, más oportunidades de éxito existen, se debe observar que funciona y que no y apostar por los ganadores. (Ries, 2017)

2.2.2.9. Funcionamiento del Lean *Startup*.

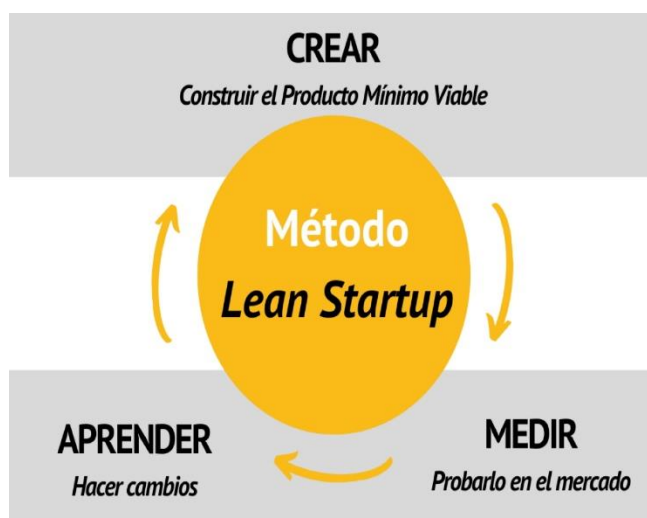


Figura 5. Proceso método Lean *Startup*

Fuente: Método Lean *Startup*, 2011

1. Supuestos de fe

Cuando se habló de previsiones, se mencionó que, en el *Startup*, estas no son muy exactas, por lo que en este caso se formula un conjunto de hipótesis sobre todo lo que nos gustaría que ocurra. Estos son denominados supuestos de fe y tienen que ponerse a prueba, pero se

conoce que las personas no saben lo que quieren (Ries, 2017) por eso es que los estudios de mercado convencionales como las entrevistas, encuestas o grupos focales presentan anomalías.

Sin embargo, en este proyecto sí se hará uso de entrevistas individuales estructuradas. Asimismo, se observará cómo los clientes usan los productos y cómo palpan el servicio, para saber sus preferencias. En este caso, se preguntará qué es lo que quieren y también se crearan experimentos que nos permitan observar qué es lo que buscan.

La creación de los supuestos, es el primer paso, no es difícil, solo se debe plantear creencias de lo que puede o no gustarles a los clientes.

Tomar nota de lo que se cree que sucederá tiene sentido, pero no necesariamente tiene que pasar eso, no siempre se tendrá la razón y está bien, lo importante en una *Startup* es el aprendizaje constante. (Ries, 2017)

Existe una encuesta clave para validar supuestos de fe, consta de las siguientes preguntas:

- ¿Tienen realmente el problema que tienen?
- ¿Cómo lidian con el problema?
- ¿Es tu concepto una alternativa mejor?

Después de generar supuestos y hacer la encuesta, se formulan hipótesis de valor y de crecimiento. Las de valor, que informan si el cliente está o no satisfecho con el producto una vez que empieza a usarlo. Por otro lado, la hipótesis de crecimiento: consta cómo pulir la idea.

2. Producto mínimo viable

Al momento de ejecutar un plan, se debe seguir un proceso. Para (Ries,2017) la ejecución del lean *Startup* es llevar a cabo un proyecto aplicando un método ordenado para saber qué modificar y cómo hacerlo. Parte del proceso es tener un producto mínimo viable, mismo que permite validar o refutar hipótesis iniciales del proyecto. Además, el producto mínimo viable ayuda a crear cambios con el menor costo posible.

Toda hipótesis será rechazada o aceptada en su momento hasta llegar a una conclusión lógica que permita seguir con el siguiente paso para la creación del proyecto. Lo que se busca es validar dichas hipótesis y para hacerlo se debe validar el aprendizaje.

Validar el aprendizaje es producto de llevar a cabo un método que permita validar una hipótesis, esto se puede dar gracias a los clientes, ya que, mediante experimentos con ellos, se puede adoptar la idea inicial de lo que ellos necesitan.

Generar un producto mínimo viable se basa en crear un producto a mínima escala y mejorarlo rápidamente, realizando testeos con pequeños grupos de interesados. Es lo mínimo por lo cual un cliente estaría dispuesto a pagar.

El producto mínimo viable transforma rápidamente una idea en algo real.

3. Aprendizaje valido

Aquello que se denomina aprendizaje valido es saber realmente lo que los consumidores están buscando en contra posición a lo que se cree que quieren o necesitan.

4. Crear - Medir - Aprender

Crear un PMV no es cosa de una sola vez, se van generando siempre, en todas las etapas del *Startup* gracias al cambio constante del mercado. Es lógico que el PMV inicial no va a ser el mismo siempre.

Una vez creado un PMV, se lo debe medir y analizar, después de hacerlo es posible ver si la idea tiene captación o no. Luego se repite el proceso, se procede a la creación de otro PMV y posteriormente su lanzamiento para continuar con el ciclo y aprender de él. (Ries, 2017)

5. Pivotar o Perseverar

Después de crear los supuestos de fe (mediante hipótesis), construir un PMV, tener un aprendizaje valido, si se llega a una conclusión importante y bien definida, si existen datos veraces que respalden la conclusión y respalden algunos supuestos de fe, lo que procede es perseverar, crear una versión más redefinida de PMV y volver con el círculo: Medir – Aprender. (Ries, 2027)

Por el contrario, si se reciben comentarios negativos (sobre todo de los clientes) a pesar de que el producto ha mejorado, lo que se debe hacer es pivotar. La definición de pivote es: un cambio de estrategia sin cambiar la visión.

Para tener éxito, es una ley pivotar. Y se tendrá que hacerlo en cualquier momento, por lo que Ries propone hacerlo con antelación, programar reuniones y convertirlas en una actividad cotidiana.

2.2.2.10. *Etapas del Lean Startup.*

Y es que como dijo Cory Nelson, el *Lean Startup* lo simplifica todo. Lo que se tienen que hacer es ir etapa por etapa, aprendiendo del proceso.

- **Primera etapa – Pautas comunes**

Crear equipos funcionales para que creen proyectos piloto para que las áreas funcionales se vayan integrando.

Cuando se decide volverse al método *Lean Startup*, hay tres fuerzas que impulsan esta decisión.

1. Crisis: es importante identificar cuál es la crisis y por qué impulsa al cambio.
2. Estrategia: un cambio de estrategia empuja al cambio, así como en GE, esto sucede cuando se acepta un nuevo enfoque sin necesidad de cambiar la visión.
3. Híper crecimiento: el éxito también puede ser una forma de crisis, ya que en un mercado grande y donde los clientes abundan, el mercado extrae el PMV.

El éxito está en observar cómo funcionaban las cosas, qué está saliendo bien y qué no, para eso se debe seguir los siguientes pasos.

1. Empieza poco a poco

Empezar analizando proyectos anteriores, es importante saber a dónde quiero llegar. Una empresa de 60 trabajadores está en proceso de ser una de 65. Para seguir con el crecimiento es importante entretener poco a poco las buenas prácticas y mantenerlo. Siempre tomando en cuenta lo que se está haciendo bien desde las etapas tempranas del proyecto.

2. Forma equipos internacionales dedicados

Aprovechar y compartir la energía colaborativa. Para que el proyecto logre avances significativos, es importante que se identifiquen las áreas funcionales de la organización.

3. Blandir la espada dorada

De un golpe seco, corta por lo sano la burocracia. El equipo presenta una oferta a los altos mandos, les dicen lo que ovan a obtener y los altos mandos pagan con apoyo, protección y colaboradores.

Blandir la espada dorada ayuda a que el liderazgo sea parte del proceso. En una Startup el fracaso es seguro, así como la experimentación. Por el contrario, en las grandes industrias quieren un 100 por ciento de éxito.

4. Crear un buen experimento

Todo experimento debe incluir:

- Hipótesis clara y refutable

Sin una visión clara de lo que debería ocurrir, no podemos juzgar ni éxito ni fracaso. Si no hay fracaso, no hay aprendizaje.

- Una acción inédita evidente

Crear – medir – aprender es un ciclo que se debe hacer en un conjunto de experimentos.

- Una estrategia estricta de contención de riesgos. Saber qué es lo peor que puede ocurrir.

5. Crear nuevas formas de medir el éxito

¿Cómo saber si avanzo? ¿Cómo medir el éxito? A continuación, algunas pautas para hacerlo:

- Matrices aceleradas

El objetivo, es aumentar probabilidades favorables, son como los KPI's, se puede enfocar en ventas, tiempos, satisfacción al cliente, tiempo de entrega de pedidos, compromiso, etc.

- Métricas

Crear métricas en proyectos es indispensable. Varios ejemplos de métricas pueden ser: la viabilidad del producto, cuánto tarda el equipo en realizar una tarea, etc. Mientras más simples sean las métricas, más simples serán los objetivos.

6. Trabaja por excepción

Siempre debe estar alguien a cargo de la *Startup*.

Cuando hay un problema, todos a cubierta, todos en la *Startup* estarán dedicados cien por ciento a ese problema que se les presentó y a su resolución.

7. Traduce este método de trabajo a un lenguaje comprensivo para la organización

Al momento de crear una *Startup*, el encargado del proyecto espera contar con un equipo comprometido y poli funcional, el encargado de la *Startup*, tiene como objetivo hacer que

los colaboradores se sientan identificados con el proyecto. En resumen, hacer que ellos sientan como suyo el proceso.

En dentro de la empresa es donde debe crearse el cambio cuando el encargado del proyecto delegue tareas y encargados que le presenten informes de cómo avanza la *Startup*. Así también, proporcionarle medios y recursos necesarios para hacerlo.

- **Segunda etapa – Ampliación**

La clave es estar preparados, en cualquier momento el crecimiento y la ampliación pueden aparecer. Para abordar esta segunda etapa hay pautas comunes que abren camino.

- Se debe identificar los problemas a los cuales se enfrenta el equipo en la primera etapa,
- Identificación y uso adecuado de los paladines de nivel ejecutivo para reforzar nuevos inventos,
- Incluir a todas las áreas de la organización al proceso de transformación,
- Creación de un programa interno de orientación,

Hay un abismo en toda empresa, mismo que se puede cruzar de una sola manera: vendiendo el producto. En la venta empresarial, los clientes generalmente tienen aversión al riesgo y quieren tener la seguridad de que el producto o servicio que están adquiriendo si será útil para ellos, para eso se debe identificar dificultades a las que se enfrentan los equipos piloto.

Después del fracaso, nos queda el aprendizaje. Al momento de llegar a la segunda etapa, se puede disponer de dos fuentes de información, información que nos quedó gracias al fracaso.

- Primera fuente: consiste en todas las excepciones que se hicieron para iniciar el proyecto: cumplimientos, contratación, automatizaciones.
- Segunda fuente: resultado de los proyectos iniciales, saber si estos fueron satisfactorios o no.

En empresas grandes, surge un papel muy importante en esta etapa: el paladín de nivel ejecutivo. A diferencia del patrocinador (en la primera etapa) su función consiste en allanar los obstáculos que los quipos van encontrando. Ahora, estas interacciones son más sistemáticas y proactivas.

Moverse a ciegas hace que sea más difícil pivotar, por eso es que la orientación es muy importante, por eso es que se tiene que crear un programa de orientación. (Ries, 2017)

Crear sesiones de orientación es fundamental, por lo que varios integrantes de Startups, hoy en día, ejecutan un papel fundamental de orientadores en empresas grandes. Asimismo, enseñan los principios del método Lean en escuelas de negocios también.

- **Tercera etapa – Sistemas arraigados**

Según (Ries, 2017) todas las empresas tienen su segunda fundación, misma que comienza después de encontrar un lugar en el mercado.

La tercera etapa consiste en dotar de a las áreas de la *Satartup* de la capacidad para innovar de manera continua. (Ries, 20017)

La transformación tiene una etapa final que consiste en tener apoyo y lanzarse a hacer realidad una idea.

2.2.3. *El emprendimiento.*

Al hablar de *Startup*, pymes, emprendimientos e incluso empresas grandes o compañías, es importante hablar del emprendedor. Los emprendedores se encuentran en todas partes.

Emprender es un proceso en el cual entran en juego las capacidades y habilidades del emprendedor, asumiendo riesgos, innovando, trabajando en equipo, organizando, planificando, negociando, ente otras.

2.2.3.1. *Fases del emprendimiento.*

Emprender tiene varias fases, pero no siempre son las mismas para todos los emprendimientos. Para aquellos que se dedican al estudio más profundo del emprendimiento, cada emprendimiento y emprendedor adopta las fases que quiere seguir (Las universidades CEU, 2019)

Asimismo, según (Las universidades CEU, 2019)

La primera fase es la idea. Todo parte de eso. Se debe pensar en aprovechar una oportunidad de mercado o cubrir una necesidad. Preguntarse: ¿Cuál es la propuesta de valor? ¿Cuál es la ventaja competitiva?

La segunda fase de un emprendimiento es analizar la viabilidad. Al principio todas las ideas son buenas, hasta que se empieza a hacer un análisis más profundo de las mismas, es ahí cuando el encargado del proyecto se da cuenta que no es tan fácil como parece.

Con el estudio de viabilidad, es posible ir avanzando a la siguiente fase. Para analizar la viabilidad, es indispensable tomar en cuenta: el estudio de mercado, estudio financiero, legal, económico, ingeniería del proyecto, ubicación, etc.

Como tercera fase se tiene al plan de proyecto. Este plan ya es más operativo, una hoja de métricas en donde se plasma las necesidades de inversión, plan de marketing, planificación estratégica, etc.

Como última fase, según (Las universidades CEU, 2019) se tiene: constituir la empresa. En esta instancia toma un papel estelar la forma jurídica adecuada para crear una sociedad mercantil.

2.2.3.2. La gestión en el emprendimiento

Como se ha comentado, muchos emprendimientos no logran salir a delante porque no tienen un plan o proyecto diseñado antes de la puesta en marcha.

Según (Ries, 2011) la administración que muchas personas les dan a los emprendimientos es poco flexible. Por lo que propone aplicar un método en donde se pueda medir y mejorar, con un orden y control para saber qué se debe modificar y cómo hacerlo.

Es importante adoptar procesos de administración adaptables, donde se pueda validar o refutar hipótesis. Hipótesis que siempre van a seguir surgiendo con el cambio constante del mercado.

2.3. Proceso de implementación del método Lean Startup

El riesgo de emprender es alto. Hoy en día este riesgo se puede reducir, ya que existen teorías y estudios que buscan minimizar el mismo. Antes de realizar un plan de negocios en donde se analizan variables operativas del negocio, es importante construir un modelo de negocio, mismo que sirve para conocer el mercado objetivo y cómo llegar a él, entre otras cosas.

Por tal motivo, en este apartado del proyecto, mediante el método *lean startup*, y el lienzo de modelo de negocio canvas, se procederá a poner en marcha la aplicación de dicho método, para posteriormente obtener conclusiones importantes de experimentos que se realizaran.

Para empezar a implementar el método *lean startup* es indispensable segmentar los mercados a los cuales se quiere acceder. Para obtener los siguientes segmentos de mercado, se tomó en cuenta la cadena de suministro del mercado del cosmético. Desde los importadores hasta los consumidores finales.

Para segmentar un mercado se tienen que realizar preguntas como: ¿Quiénes serán nuestros clientes y por qué nos van a comprar?, ¿Por qué estarían interesados en nuestro valor agregado?, ¿Cuál es el perfil de nuestros potenciales clientes? ¿Cuáles son sus gustos, preferencias, costumbre?, ¿En dónde se encuentra?

Al hacer estudios de los potenciales clientes, averiguaremos.

- Características geográficas
- Características socioculturales
- Características demográficas

Todas estas características servirán para hacer un *buyer person* y saber a dónde va a estar enfocado el producto junto con el valor agregado.

El mercado es uno de los conceptos fundamentales sobre el cual gira la discusión acerca del desarrollo y bienestar en materia económica (Hernandez, 2019) lo que se debe de buscar es un target o también conocido como mercado objetivo, al cual le puede interesar la idea de negocio.

En el lienzo, el bloque de segmentación de mercado, es fundamental ya que de este se determinan decisiones importantes como el direccionamiento de la publicidad, precio de los productos, entre otras.

2.3.1. Importancia de segmentar.

Gracias a que el mercado es muy amplio y está compuesto por consumidores de todo tipo, es importante dividirlo en partes más pequeñas y específicas para satisfacer sus necesidades al menor esfuerzo y costo posible.

2.3.2. Clasificación de la segmentación.

- Segmentación demográfica

Se pueden usar variables como: edad, tamaño de la familia, genero, ingresos, ocupación, nivel de educación, religión, raza, nacionalidad, clase social. Son las más comunes, ya que son fáciles de medir.

- Segmentación pictográfica

Esta segmentación tiene que ver con la personalidad de los clientes. Se usan variables como: personalidad, actividad, estilo de vida.

Ejemplos de segmentos de clientes

Mercado de masas: Se dirige a un mercado lo más amplio posible.

Nichos: Altamente especializados, con requisitos específicos.

Segmentos: Necesidades poco diferenciadas.

Segmentos diversificados: Segmentos diferentes con necesidades bastante similares

Multi segmento: Muy diferentes entre sí, con necesidades y problemas únicos.

2.3.3. Inicio del proceso de implementación del método Lean Startup.

Segmentar el mercado



Figura 6. Primer segmento de mercados

Segundo segmento de mercado

Perfil del potencial cliente (COMERCIALIZADORAS MAYORISTAS)



Breve descripción

Micro empresario, que sabe del comercio (comprar y vender productos) que se dedica a comprar a grandes importadoras y distribuidoras en todo el país y distribuir productos de todo tipo



- Prefiere que los proveedores los visiten
- No le interesa ser importador
- Es sedentario (no sale a buscar mercancía, su día a día es esperar a agentes vendedores)
- Solo sale en búsqueda de mercancía cuando el proveedor está cerca
- Compra a importadoras de todo el país
- Su micro empresa está ubicada en el centro de Quito



- No se siente cien por ciento satisfechos con el servicio de las importadoras del centro de Quito
- Tiene que esperar mucho tiempo para recibir sus productos



- Lleva años en el comercio
- La mayoría de sus ventas son por menor
- Busca productos bonitos y que estén a la moda
- Siempre busca tener stock



- Vende sus productos solo en efectivo
- Los canales que ofrece en su empresa es entrega directa
- El pago a sus proveedores no es en efectivo, siempre pide



- Piensa que el servicio de las importadoras de cosmético del centro de Quito no es buena
- Se indispone cuando el producto es entregado a su micro empresa
- El costo de sus productos no es muy bajo



- El bajo costo y la variedad que ofrecen los proveedores le cautivan.
- No les afecta estar situados al lado de importadoras grandes de cosmético

miro

Figura 7. Segundo segmento de mercado

Tercer segmento de mercado

Perfil del potencial cliente (COMERCIALIZADORAS MINORISTAS)



Breve descripción

Emprendedor, que decidió poner en marcha un negocio. Se dedica al negocio en pequeña escala por varios factores que no le han permitido escalar su negocio.



- Prefiere que los proveedores los visiten
- Quiere escalar su negocio
- Es sedentario (no sale a buscar mercancía, su día a día es esperar a agentes vendedores)
- Su canal de distribución es venta directa y redes sociales
- Compra a comercializadoras de todo el país sobre todo de Quito y Guayaquil



- Si esta satisfecho con las comercializadoras del Centro de Quito
- No tiene que esperar mucho para recibir sus productos
- su local esta situado en el sur, norte o cerca de Quito



- Lleva años en el comercio
- Todas sus ventas son por menor
- Busca productos bonitos y que estén a la moda
- No tienen problemas de stock



- Vende sus productos solo en efectivo
- El pago a sus proveedores la mayoría de las veces es en efectivo
- Prefiere no comprar a grandes importadoras



- Se indispone cuando el producto es entregado a su micro empresa
- El costo de sus productos no es muy bajo
- Venden una gran variedad de productos



- El bajo costo y la variedad que ofrecen los proveedores le cautivan.
- Prefieren no vender cerca del centro de Quito
- Sus clientes son los clientes finales en la cadena de suministro

miro

Figura 8. Tercer segmento de mercado

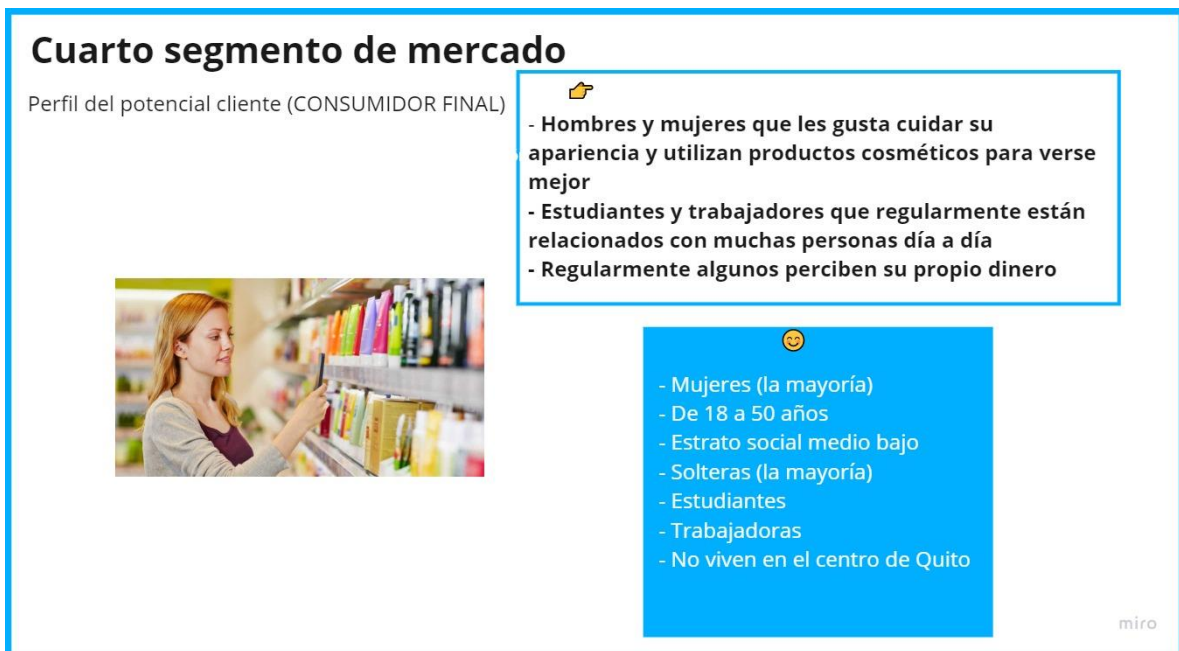


Figura 9. Cuarto segmento de mercado

Después de tener los segmentos a los cuales se piensa acceder, se procede a evaluar cada uno de ellos.

A continuación, se dará paso a las pruebas y dinámicas con los potenciales clientes y se presentará el proceso de iteración del primer segmento de mercado.

2.3.4. Primer proceso de iteración

Validar la idea de negocio

Para la creación de cualquier negocio, primero se tiene que tener en mente la idea. Todo empieza por la idea de negocio, después se generan hipótesis, validaciones, experimentos que permiten pulir la idea inicial e incursionar en el mercado deseado después de haber hecho un análisis.

Objetivo: Conocer si la idea de negocio es óptima para el primer segmento de mercado.

Idea de negocio: Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el centro de Quito, para vender a los importadores y comercializadores de la zona.

Convertir la idea de negocio en hipótesis

Considerando la información obtenida, se plantearon varias hipótesis que (sin mucha información) son denominadas supuestos de fe. Estas son:

Hipótesis por parte del cliente o posible problema

- Se cree que en ocasiones no les es suficiente el stock en sus inventarios
- Se cree que perciben como oferta de valor a la acción de darles crédito por sus compras
- Se cree que tienen problemas operativos dentro de su empresa
- Se cree que sus clientes no están cien por ciento satisfechos con el servicio que ofrecen

Hipótesis por parte de la *Startup*

- Se cree que constituir una empresa de cosméticos es buena idea porque es una industria en crecimiento
- Se cree que los importadores sí compran a otros importadores
- Se cree que las importadoras comercializadoras de cosmético ubicadas en el centro de Quito serán los principales clientes del negocio.

Validación de hipótesis

Se procederá a validar las hipótesis, para saber si continuar con la idea de negocio o pivotar, mediante una entrevista a profundidad a los dueños de importadoras y comercializadoras (primer segmento de mercado) de cosméticos en el centro de Quito.

Es necesario realizar un estudio de campo, ya que se necesitan datos específicos del sector. Es decir, se realizará una investigación exploratoria para obtener información real.

La forma más económica de probar los supuestos es mediante una entrevista estructurada a los posibles clientes.

Investigación cualitativa

En la siguiente parte del proceso, para poder validar a idea de negocio, se debe salir a la calle para entrevistar el posible cliente, para obtener el aprendizaje.

A continuación, se detalla el número, nombre y empresa de los entrevistados.

Tabla 8. Información de los entrevistados

NUMERO	NOMBRE Y APELLIDO	EMPRESA
1	Stive Núñez	Fantasías Núñez
2	Napo Cedillo	Fantasías Ruby
3	Gustavo Collantes	Itaty Fantasías
4	Marco Cedillo	Importadora Mark 1
5	Tania Morales	Fantasías Bryan

Informe de las entrevistas

Para saber más acerca del potencial cliente, es necesario realizar un estudio de campo, mismo que permitirá recopilar datos, y obtener información real del sector.

Los propósitos de la entrevista es conocer canales de distribución, métodos de pago, proveedores, a qué tipo de clientes dirigen sus ventas y *marketing*, entre otras cosas, para ello se aplicará el método cualitativo.

Técnica

Para efectos del proyecto, se realizará una investigación exploratoria para obtener una visión general real del sector, mediante la realización de entrevistas estructuradas a expertos importadores dueños de almacenes dedicados a la distribución por mayor de cosméticos en el Centro Histórico de Quito.

Investigación Cualitativa

Se realizarán 5 entrevistas a expertos propietarios de las importadoras y principales distribuidoras que trabajan en la industria cosmética en el Centro de la ciudad de Quito.

1. ¿De dónde nació la idea para implementar su negocio?

Tres de los cinco entrevistados respondieron que decidieron entrar en negocio en este sector gracias a la familia, en pocas palabras, es una herencia intangible que se va transmitiendo de generación en generación ya que manifestaron que sus hijos están siguiendo sus pasos. “Mis padres se dedicaban a vender cosméticos en las ferias, después decidí entrar en el negocio y ponerme un local, gracias a Dios he salido adelante sin estudios solo con la experiencia que

se gana año tras año, espero que mi hijo, con sus estudios, haga aún más grande esta empresa” manifestó Napo Cedillo Zambrano, propietario de la importadora “Fantasías Ruby”

El resto de los entrevistados, manifestó que la idea de incursionar en el negocio se dio gracias a que vieron que era un buen negocio. “Es un negocio redondo, en ocasiones se gana hasta el 75 por ciento cuando se vende al cliente final. No me veo en otro negocio que no sea el cosmético” Alegó, Tania Morales, propietario de la importadora “Fantasías Brayan”

2. ¿Cuáles son las principales características que le diferencian de la competencia?

Dos entrevistados dijeron que era la atención, en ocasiones ellos son los que atienden a los clientes para que regresen a comprar por la atención.

Uno de ellos supo manifestar que es el precio. Dijo que mientras menos se gana, más vende. Los restantes informaron que se diferencian de la competencia por las alianzas estratégicas que tienen con otras empresas. “Siempre he tratado de ser mejor que mi competencia, pero hubo un tiempo en que no podía con ella, por lo que decidí unírmele; fue ahí cuando me di cuenta que trabajar con aliados es una estrategia en donde todos ganamos” –Tania Morales, propietaria de la importadora “Fantasías Bryan”

3. ¿Usted, tiene claro la propuesta de valor de su negocio?

Cuatro de los cinco entrevistados, no tenían claro que es una propuesta de valor. Cuando tuvieron una idea de lo que se estaba hablando, un entrevistado no dudo en responder: “Mi propuesta de valor es vender al menor costo posible, en ocasiones gano centavos, pero mantengo al cliente. Esto puedo hacerlo gracias a que no tengo muchos intermediarios en mi empresa” Marco Cediillo Rodas, propietario de la “Importadora Mark 1” Asimismo, manifestó que después de los cosméticos chinos, lo que más se vende son los productos colombianos, mismos que eran compraba a intermediarios, pero al darse cuenta que el mismo podía traer del vecino país, no dudo en hacerlo, ganando así más competitividad gracias al precio de sus productos.

4. ¿Sus clientes perciben su propuesta de valor?

Los cinco manifestaron que los clientes si perciben la oferta de valor.

Unos alegaron que los clientes les buscan por los precios de los productos, otros dijeron que, por la atención, pero hubo uno que manifestó algo que no es muy usual, o simplemente no se

había oído. “Los clientes me buscan porque tengo suerte y buena espalda, espalda de trabajador. Ellos siempre vienen y me dicen que todo lo que yo les vendo acaban en dos o máximo tres semanas y vuelven a comprarme, es algo increíble la verdad” Stive Nuñez, propietario de la importadora “Fantasías Núñez” Al parecer esa es la propuesta de valor de esta importadora.

5. ¿Qué problema administrativo está enfrentando actualmente su empresa?

Todos los entrevistados dijeron no tienen personal capacitado para administrar importadoras de tan magnitud, que facturan alrededor de cien mil dólares mensuales aproximadamente. Es decir, ellos tienen que estar al frente de todas las operaciones que la empresa requiere. “La verdad es que en todos los años que llevo en el negocio no he podido desconectarme de él, cuando salgo de viaje tengo mínimo unas tres llamadas preguntándome qué tienen que hacer, eso es algo que quisiera cambiar” Napo Cedillo Zambrano, propietario de la importadora “Fantasias Ruby”

6. ¿Qué problema operativo está enfrentando actualmente su empresa?

Todos los entrevistados pusieron en la mesa el tema que se estaba esperando, por el cual se esperaba que sean los futuros clientes de la *Startup*. Comentaron lo mismo que en la primera entrevista, que tienen muchos clientes y a veces tienen que elegir entre vender al cliente final que a los clientes mayoristas.

7. ¿Tiene alianzas estratégicas con otras empresas?

Tres de los cinco entrevistados mencionaron que tercerizan algunos servicios como el programa micro 6666 system, pero que no tienen alianzas bien estructuradas como tal.

Uno de ellos (Marco Cedillo) manifestó que siempre está tratando de hacer alianzas con los competidores. Pero, el sobrante (Napoleón Cedillo) nos dio información muy importante que permitió tomar una decisión en ese momento. “Desde que empecé en el negocio, he vendido bien, la verdad no tenía una visión de que me iba a convertir en lo que ahora soy, pero los clientes han llegado en abundancia gracias a Dios, así mismo han llegado las alianzas. La importadora de cosméticos Graflikes es una de mis aliadas. Yo le compro grandes cantidades cada semana y ahora soy distribuidor autorizado de todos sus productos en el centro, los precios siempre han sido un factor decisivo, y las importadoras del centro tenemos los precios más bajos”

8. ¿Tiene intención de comprar a otros importadores?

Todos los entrevistados manifestaron que sí, que, de hecho, lo hacen. Todos ellos tienen proveedores nacionales provenientes de la ciudad de Guayaquil

9. ¿Tiene preferencias al momento de elegir proveedores?

Todos los entrevistados me dieron varias preferencias, pero la más recalcaron fue el precio. Ellos siempre ven, por sobre todas las cosas, el precio de los productos.

10. ¿Cuáles son sus principales compradores?

Los entrevistados supieron manifestar que tienen compradores de todo tipo y que los principales son las distribuidoras mayoristas, las que están ubicadas en el centro, aquellas que se encuentran en el sur y norte de la ciudad e incluso en otras provincias, pero que siempre prefieren vender a otras provincias y por menor, esto se debe a que las distribuidoras mayoristas del centro siempre piden crédito, descuentos y se convierten en su competencia de una u otra manera.

11. ¿Cómo cancela los pedidos a los proveedores?

Efectivo. Siempre ofrecen pagar en efectivo ya que eso les ayuda a que los proveedores bajen el precio de los productos o den descuentos por pronto pago

12. ¿Cuántos años lleva en la industria del cosmético?

Todos los entrevistados manifestaron que llevan más de 20 años en el negocio.

Aprendizaje

El aprendizaje que se obtuvo en esta iteración fue:

- Para los importadores de cosmético ubicados en el centro histórico de Quito es importante que los precios de los productos sean bajos y requieren de una gran cantidad de stock de productos.
- Están dispuestos a pagar en efectivo, si se les hace un descuento porcentual en el total de la venta.
- En caso de que los precios sean similares a los productos distribuidos por importadoras de cosméticos ubicados en la ciudad de Guayaquil estarían dispuestos a adquirir nuestros productos.
- El canal de distribución que manejan es el directo, y requieren que la mercancía sea entregada en sus bodegas

Decisiones

Debido a los resultados de la encuesta, se decide pivotar. Se optó por tomar esta decisión ya que existe un conjunto de exigencias, mencionadas en la parte 5 del proceso de primera iteración: “aprendizaje” que demanda este segmento, las cuales la Startup no puede satisfacer.

Además, es conveniente seguir evaluando a los otros nichos de mercado ya que con ellos los posibles productos importados van a subir su precio y por lo tanto subirá la rentabilidad del proyecto.

Conclusión

En esta iteración se han realizado cinco encuestas, que demostraron que la idea de negocio: **Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el centro de Quito, para vender a los importadores y comercializadores de la zona**, no es óptima para el primer segmento de mercado, ya que no será aceptada por los posibles clientes que están en él. Por tal razón, no estarán dispuestos a apostar por ella.

En este primer proceso no fue necesario hacer experimentos, ni diseñar prototipos ya que bastó con la entrevista para tomar una decisión.

2.3.5. Segundo proceso de Iteración.

En el segundo proceso de iteración se tenía que interactuar con el segundo segmento de mercado: Comercializadoras mayoristas, mas no importadoras, ubicadas en el centro de Quito, pero no fue necesario, ya que con la información que se pudo obtener del primer segmento, se sabe que no son potenciales clientes.

Información relevante para esta decisión:

- En este segmento de mercado, la mayoría de las veces, se cancelan los pedidos mediante crédito,
- Piden descuentos y eso no se puede satisfacer. Si se piensa dar crédito, la *Starup* se descapitalizaría en semanas.
- La hipótesis de montar un negocio en el centro e Quito sigue en pie, por lo que, si se vende a este nicho de mercado, se convertirían en clientes y competencia al mismo tiempo.

Además, y la más importante:

- Al vender a este segmento de mercado, la *Startup* pasaría a ser competidor directo de las otras importadoras y, por el momento, y con la información extraída de las entrevistas, no es dable.

2.3.6. Tercer proceso de Iteración.

En este tercer proceso de iteración es donde se presentarán prototipos, productos mínimos viables y se harán experimentos con los clientes, además de realizar entrevistas estructuradas. Cabe recalcar que este es el último segmento para analizar, el cuarto segmento: clientes finales, no está considerado porque sería la venta por menor, pero por mayor es mejor por las siguientes razones:

- Mayor capacidad de vender grandes cantidades
- Vender mucho de un solo producto
- Los costos en infraestructura son mayores
- Gastos operativos mayores
- Mayor gasto en marketing

Además, es en este proceso en donde se conocerá si vale la pena poner en marcha el proyecto o no, ya que de aquí saldrán aprendizajes valiosos después de interactuar con los clientes.

Observación a los consumidores

Al momento de realizar las encuestas, en la primera iteración, se tuvo que esperar mucho tiempo para entrevistar, mientras tanto se iba observando el comportamiento de los clientes de las importadoras, mismos que pertenecen al tercer segmento de mercado (comercializadoras minoristas)

En este punto cabe mencionar, que al principio solo se decidió trabajar con tres segmentos de mercado, con el primero, segundo y cuarto, pero al momento de hacer la primer y segunda entrevista, se pudo observar que también hay otra oportunidad de negocio, y se decidió construir otro segmento de mercado, en el cual pueden estar negocios que se dedican a vender cosméticos ubicados en sur, norte y ciudades cercanas a Quito como Cayambe o Machachi, esto se da gracias a que se pudo observar clientes de este segmento insatisfechos con la atención de las importadoras y comercializadoras del centro de Quito.

Objetivo: Conocer si la idea de negocio es óptima para el tercer segmento de mercado.

Idea de negocio

Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el centro de Quito, para vender a distribuidoras minoristas ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito.

Convertir la idea de negocio en hipótesis

Con el aprendizaje y la observación obtenida por parte de los clientes, en la primer y segunda iteración se pudo obtener nuevas hipótesis, pero así también se mantienen algunas de ellas.

Hipótesis por parte del cliente o posible problema

- Se cree que los clientes del tercer segmento de mercado acuden a comprar en el centro de Quito por obligación
- Se cree que su problema más grande es transportar la mercancía
- Se cree que tienen que esperar mucho tiempo para recibir sus productos

Hipótesis por parte de la *Startup*

- Se cree que entregar la mercancía a domicilio sería una propuesta de valor
- Se cree que se puede satisfacer las necesidades de este segmento de mercado
- Se cree que acudir a los establecimientos a indicar muestras de productos sería una propuesta de valor
- Se cree que arrendar un local en el centro es buena idea para distribuir la mercancía

Validación de hipótesis

Se procederá a validar las hipótesis, para saber si la idea de negocio establecida anteriormente es la adecuada o no, también para saber si se debe continuar fortaleciéndola o pivotar.

A diferencia de la primera iteración, en esta se acudirá a los clientes para hacerles una entrevista, pero también con prototipos y mercancía tangible para ver cuál es su reacción.

Investigación cualitativa

En esta ocasión se realizará una entrevista a profundidad a los dueños de comercializadoras de cosmético por menor en el sur, norte de Quito. Además, en este caso, se acudirá a dos establecimientos que están ubicados en la ciudad de Machahi y otro en la ciudad de Cayambe.

Se procedió a entrevistar a 5 comercializadoras, sus nombres y de los propietarios se detallas a continuación la siguiente tabla.

Tabla 9. Información de los entrevistados y participantes en los experimentos

NUMERO	NOMBRE Y APELLIDO	EMPRESA
1	Abrahán Valero	Laurita fantasías
2	Mayra Macato	Fantasías Rimar
3	Doris Quinga	Nayeli Fantasías
4	Natty Calva	Smink_ec Cosméticos
5	Ruby Chicaiza	Fantasías Emily

Informe de las entrevistas

Para saber más acerca del potencial cliente, es necesario realizar un estudio de campo, mismo que permitirá recopilar datos, y obtener información real del sector.

Los propósitos de la entrevista es conocer las necesidades específicas y un poco de la actividad económica del tercer segmento de mercado (comercializadoras minoristas del sur, norte y ciudades cercanas a Quito)

Técnica

Para efectos del proyecto, se realizará una investigación exploratoria para obtener una visión general real del sector, mediante la realización de entrevistas estructuradas a expertos importadores dueños de establecimientos que se dedican a la distribución de menor escala, venta al por menor de productos cosméticos ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito.

1. ¿Qué piensa de sus proveedores de cosmético del centro de Quito?

Todos los entrevistados coincidieron que la atención de los trabajadores de las importadoras y comercializadoras es muy buena, los costos son accesibles y la variedad es buena. Que el problema radica en la logística de las empresas. Todos los entrevistados coincidieron que lo que buscan es que la mercancía sea económica, pero sobre todas las cosas lo que buscan es que la mercancía sea entregada a tiempo, al parecer este si es un verdadero problema ya que

Doris Quinga, dueña de Nayeli Fantasías alega: “Comprar en las importadoras del centro de Quito es un dolor de cabeza. Por ejemplo, cuando voy a comprar en fantasías Ruby, siempre tengo que dejar haciendo el pedido en la mañana y retirar en la noche, pero ese no es el problema, lo que pasa es que siempre me dicen que vuelva en uno o dos días y así no se puede.

2. ¿Cuál es el método de pago para sus proveedores?

En efectivo

3. ¿Cuál es el método de pago que recibe por parte de sus clientes?

En efectivo

4. ¿Está dispuesto a experimentar con nuevos proveedores?

Todos los entrevistados dijeron que sí, que es lo que hacen siempre. “Desde cuando empecé en el negocio me di cuenta que no hay que casarse con nadie. Por ejemplo, siempre llega alguien que ofrece mejores precios, nuevos productos, a veces mismos productos, incluso con un precio un poco más caro, pero viene a vender con buena energía y por eso decido comprarle. Entonces siempre estoy dispuesto a cambiar de proveedor cuando sea necesario”

5. ¿Qué se necesita para que hagamos negocios?

La mayoría de los entrevistados dijeron que lo que se necesita es seriedad para los negocios y que se cumpla la palabra. “los hechos valen más que las palabras, yo compro mucha mercadería peruana. Había un joven peruano que tenía un buen producto a un muy buen precio, y siempre se vendía bien lo que él nos vendía, pero aparecía cuando quería, solo de vez en cuando y así no se puede. Si usted quiere trabajar con nosotros tiene que ser serio y responsable” Comento Mayra Macato, propietaria de fantasías Rimar.

6. ¿las importadoras y/o comercializadoras de cosméticos del centro de Quito han venido a ofrecerles productos a su establecimiento?

Los entrevistados coincidieron en que las importadoras y/o comercializadoras del centro de Quito no les visitan frecuentemente, más bien dijeron que hay proveedores de Guayaquil y Cuenca que visitan más seguido sus establecimientos.

7. ¿Las importadoras y/o comercializadoras de cosméticos del centro de Quito le han hecho entregas a domicilio?

Todos los entrevistados afirmaron que en muy pocas ocasiones han recibido mercadería a domicilio, puesto que van a realizar sus compras en el centro y de una vez las transadas sus establecimientos.

8. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?

La mayoría de los entrevistados afirmaron que, al igual que en el primer segmento, llevan en el negocio más de 18 años.

9. ¿Por qué su establecimiento se encuentra ubicado en este sector?

Todos los entrevistados comparten el criterio de que el principal factor de la ubicación de sus locales es porque ha sido el barrio donde han crecido “Porque este ha sido mi barrio desde niño, todos me conocen y siempre me piden cositas y de esto he vivido toda mi vida” afirma Natty Calva, propietaria de Smink_EC cosméticos

Creación de productos mínimos viables y experimentos

Después de la entrevista al tercer segmento, se procederá a presentarles un prototipo de negocio.

Prototipado de papel

El prototipado en papel requiere hacer una representación de tu idea en un papel. La idea de este prototipo es que se comunica de un negocio que todavía no existe, lo que permite medir es el interés de los usuarios.

A continuación, se muestra la presentación que se dio a las personas que fueron visitadas, mimas que están inmersas en el tercer segmento de mercado.

“Si recuerda, hace algunos días, le visite para realizarle algunas preguntas, le comento que ya estamos casi preparados para constituir una empresa importadora de cosméticos en el centro de Quito. El proyecto ya va avanzando y por eso, queremos dar a conocer cuál será el tipo de servicio que ofreceremos”

Primer Producto Mínimo Viable

Se procedió a presentar la idea de negocio, plasmada en un papel, a los potenciales clientes, en donde se les informaba:

1. Que existe la idea de constituir una empresa importadora de productos cosméticos
2. Canales de distribución
3. Las entregas serán a domicilio

4. Algunos de los productos que se pondrán a la venta
5. Precios de los productos
6. Ubicación del establecimiento
7. Proceso de compra y venta

Con este prototipo, se dio a conocer el primer producto mínimo viable y estas fueron las reacciones y el *feedback* de los potenciales clientes:

Al momento de decirles que los productos serán entregados a domicilio sonrieron y se emocionaron ya que los entrevistados dijeron que transportar los productos es un gasto adicional. Abrahán Valero, propietaria de Laurita fantasías, alega: “La trasportación de mis productos es lo más duro, yo vendo muchas cosas aquí: cosméticos, vinchas, lencería, ropa, calzado, de todo un poco y tengo un automóvil, siempre tengo que pagar camioneta que me traiga la merca porque en mi carro no entra.

Todo les pareció excelente, parecía que se había encontrado el segmento indicado para construir un modelo de negocio. Lo que no les gustó mucho fue la ubicación del establecimiento, lo que orillo a pivotar. Enumeraron varias variables que justifican que no les guste que la importadora se encuentra en el centro, pero sobre todo mencionaron el tráfico y la pérdida de tiempo. La verdad es que no hay lugar para dejar el carro, justo en los días de feria es cuando hay descuentos y bastante merca por eso hay que ir esos días. Tengo que estar dando vueltas hasta que mi esposa compre, gasto tiempo y gasolina.

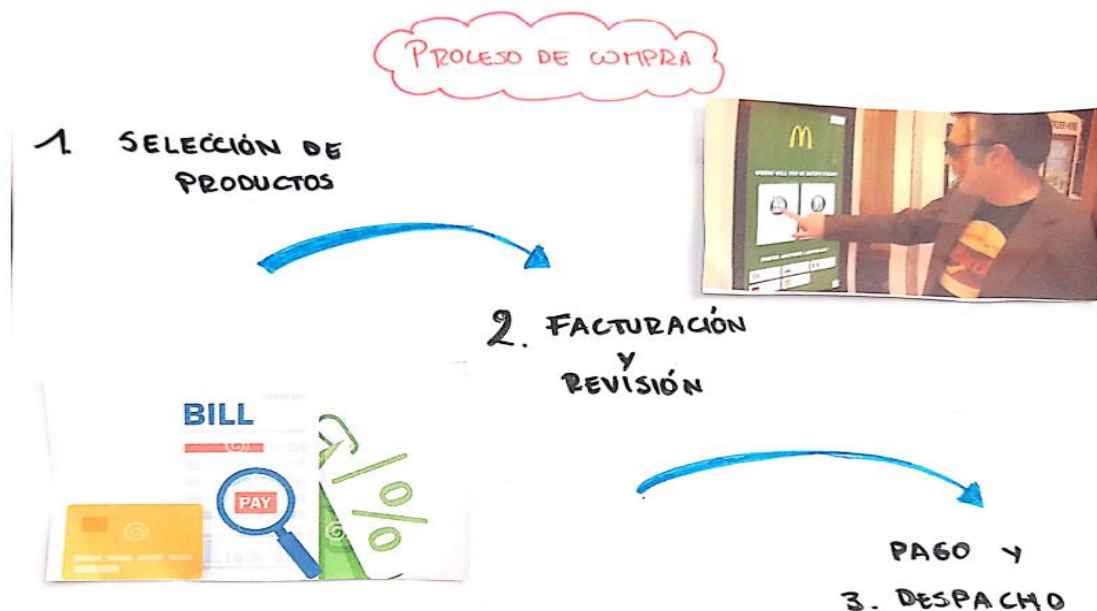


Figura 10. Prototipo de modelo de negocio primera parte



Figura 11. Prototipo de modelo de negocio segunda parte



Figura 12. Prototipo de modelo de negocio tercera parte



Figura 13. Explicación del modelo de negocio

Aprendizaje

- El tercer grupo de potenciales clientes si acude a comprar al centro de Quito por obligación,
- El tercer segmento no necesita crédito, sus compras las hacen en efectivo,
- Buscan variedad de productos en los proveedores,
- Prefieren que un agente vendedor les visite en sus establecimientos,
- La entrega a domicilio si sería una buena propuesta de valor
- Arrendar un local en el centro de Quito, para localizar la importadora en tal sector, no aportaría valor al proyecto

Decisión

Debido a la información de las entrevistas y la reacción de los potenciales clientes al momento de presentar el prototipo de negocio, se ha decidido pivotar.

Segundo Producto Mínimo Viable

Con el mismo segmento de mercado, se procedió a visitar a los establecimientos, pero esta vez como vendedores representantes de la empresa importadora de cosméticos “Importadora Gaby” se creó un catálogo de productos y se procedió a presentarlo mediante un catálogo físico de 15 productos para ver cuál es su reacción y ver si es posible que ese sea el método de venta.

El experimento consistía en presentar el catálogo de productos, como si se fuera un vendedor real de la *Startup*, y observar cómo reaccionan los potenciales clientes. Si les parecía bien la atención y presentación, podían percibir el producto, conocer todas las características del mismo, procedían a calificar con una tarjeta de carita feliz; por el contrario, si no les gustaba la dinámica calificaban con una carita seria.

Se procede a presentar, en la figura 14, parte de la dinámica.



Figura 14. Presentación de un catálogo físico de productos

La reacción de los participantes no fue lo que se esperaba ya que, se esperaba que todos calificaran con carita feliz, pero no fue el caso.

Aprendizaje

- Al tercer segmento si le gusta que les visiten vendedores a sus establecimientos, pero no con catálogos de productos.

Decisión

Con el aprendizaje del experimento, del primer producto mínimo viable, se decide pivotar, todavía no se encuentra un modelo de negocio que pueda encajar en este segmento de mercado.

Tercer producto mínimo viable

Cabe recalcar que, independientemente del aprendizaje y resultado de este último experimento, se logre satisfacer o mejorar la vida de los potenciales clientes o no, se llegara a una conclusión. Misma que dirá si se pondrá o no en marcha el proyecto.

Para esta dinámica se procedió a experimentar con el mismo segmento de mercado, con la misma idea, solo se cambió la presentación de los productos. En este experimento, para saber cuál es la reacción de los potenciales clientes, se usó la misma dinámica, con calificaciones mediante tarjetas de carita feliz, seria y triste, pero con la presentación física de los productos, se colocaron 15 productos en una maleta para ser presentados a los clientes para ver cómo perciben el servicio y su reacción.

A continuación, en la figura 15, se puede observar parte de la dinámica.



Figura 15. Presentacion de productos fisicos



Figura 16. Presentación de productos físicos

Aprendizaje

- El tercer segmento de mercado prefiere que el vendedor visite sus establecimientos con productos físicos.
- El tercer segmento de mercado sí contiene a los clientes del emprendimiento
- Se debe crear un modelo de negocios enfocado a este segmento
- Constituir una empresa importadora de cosméticos sí es buena idea

Conclusión

La idea de negocio: **Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el centro, para vender a distribuidoras minoristas ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito**, no es óptima para este segmento de mercado

En esta última iteración se planteó arrendar un local en el centro de Quito para almacenar la mercancía, lo cual no es viable. Además, hacerlo, generaría costos fijos innecesarios ya que se cuenta con una bodega ubicada en el sector del puente dos de la autopista general Rumiñahui, misma que no genera costos fijos como arriendo y servicios básicos ya que es un bien propio. El ahorro de estos costes hará aún más rentable el proyecto.

Después de los experimentos realizados con el tercer segmento de mercado, y los aprendizajes obtenidos se llegó a la conclusión que la siguiente idea de negocio será la que se implementará en el emprendimiento.

2.4. Idea de negocio final

Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el Puente dos de la autopista general Rumiñahui, para vender a comercializadoras minoristas ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito.

En comparación a la idea de negocio inicial: **Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el centro de Quito, para vender a los importadores y comercializadores de la zona**, se puede afirmar que método *Lean Startup* sí dio resultados en este proyecto.

Cabe recalcar que una de las principales características del método *Lean Startup* es que es y hace adaptable a un emprendimiento. En este punto, se puede afirmar que, después de las iteraciones realizadas con potenciales clientes, se está poniendo en práctica dicha característica ya que se demostró que la idea inicial de negocio se fue adaptando a un mercado objetivo con necesidades reales.

2.5. Modelo de Negocio

2.5.1. Lienzo de modelo de negocio.

El lienzo de modelo de negocio, según (Start Point, 2020) es una herramienta clave para un negocio.

Para incursionar en algún tipo de negocio, sin importar la industria, se debe empezar construyendo un modelo de negocio. El lienzo de modelo de negocio, no es más que una herramienta compuesta por varios apartados o bloques relacionados unos de otros entre sí. En dichos bloques se encuentran todos los aspectos básicos que entran en un negocio, cualquiera que este sea.

Steve Blank afirma que Alexander Osterwalder tenía una idea que consistía en unir, de forma visual y sencilla todas las partes que deben estar presentes en una organización para que esta no solo genere valor, sino que lo entregue a otros y se beneficie de ello.

Todo aquel que quiera empezar su negocio tiene que tener presente esta herramienta y hacer uso de la misma de la mejor manera. Según (Start Point, 2020) es el ABC del emprendimiento. Es importante informar que cada bloque del lienzo tiene todo un equipo, procesos, presupuesto, detrás de él. En adición, algunos de los bloques están conectados con otros, por lo tal razón, lo que pase con uno puede afectar directa o indirectamente a otro.

Además, como se habló anteriormente, la visión de la empresa tiene que estar clara y ser la misma, aunque se cambie la estrategia; para que esto se lleve a cabo tenemos el lienzo de modelo de negocio canvas, ya que sirve de guía para no olvidar lo más importante de la empresa y alinear al equipo a una misma visión.

Asimismo, y lo más importante, al estar relacionado con el método lean, sirve para tomar en cuenta todas las hipótesis desde el principio. Así como los PMV, este lienzo no se diseña una sola vez (al inicio del negocio) sino que se actualiza constantemente, todo dependiendo de las necesidades del mercado. Si la empresa decide evolucionar, el *business model canvas* también tiene que hacerlo.

El lienzo de modelo de negocio siempre será un punto de partida que permitirá observar que hay que cambiar y que no. Así también, es un generador de datos históricos que ayudan a generar nuevas estrategias, y de ser necesario, tomar en cuenta una acción que se pudo haber desechado en el pasado y que puede servir hoy.

2.5.1.1. Análisis del Lienzo de Modelo de Negocio

1. Segmentos de clientes.

El concepto segmentación de mercado según (Ferrer & Hertline, 2012) es el proceso de dividir el mercado para un producto en particular en segmentos. Esto para ser más eficaz en

cuestión de toma de decisiones. En la segmentación debe haber grupos diferentes entre sí, pero donde los miembros tengan gustos, deseos, necesidades, preferencias similares.

2. Propuesta de valor

Es la descripción de beneficios que pueden esperar los clientes de algún producto o servicio. La propuesta de valor puede involucrar a varias personas que son partes interesadas al momento de adquirir un producto. Analiza, también, como se vende un producto o se ofrece un servicio: si se hace a través de un intermediario o de forma directa, por ejemplo. Es importante generar una buena propuesta de valor para el intermediario como para el cliente final o por lo menos para el intermediario, y que el genere su propuesta de valor para el cliente final.

En adición, la propuesta de valor, describe el conjunto de características y beneficios que crean valor a un producto para un segmento de clientes en específico. Asimismo, explica por qué les conviene adquirir el mismo.

Es importante cuestionarse: ¿Qué problema se está o se quiere solucionar?, ¿Qué beneficios trae esa solución? Lo que a los clientes les importa es que alguien les haga la vida más fácil y que satisfaga sus necesidades.

La propuesta de valor debe estar relacionada con cada segmento de clientes que se han identificado en el módulo anterior. Lo más importante en el lienzo de modelo de negocio canvas es relacionar correctamente los segmentos de los clientes con la propuesta o propuestas de valor. Ya que de esta relación depende y está basado el resto del lienzo.

A dicha relación se le conoce como: “Ajuste producto/mercado” esta relación: así como es importante, es difícil de encontrar.

- Características de la propuesta de valor

La propuesta de valor tiene varias características, que se pueden basar en una serie de criterios.

- Novedad: cubrir una necesidad
- Rendimiento: mejora del rendimiento sobre la oferta actual
- Personalización: el cliente es el que genera el producto
- Diseño: se ofrece algo mejor a la oferta ya existente
- Precio: soluciones con el método *low cost*

El lienzo de modelo de negocio sirve para descubrir cómo crea, ofrece y captura valor una empresa.

El objetivo del diseño de la propuesta de valor es alcanzar el encaje. A este se llega cuando los clientes se ilusionan con la propuesta de valor.

En este bloque (propuesta de valor) los clientes representan el juez, jurado y verdugo. Si no consigues el encaje, ellos serán despiadados.

3. Canales de distribución

En este bloque, las preguntas son: ¿Por qué propuesta de valor está pagando? ¿Qué estrategia se está usando para tener ese valor? ¿Cómo entregar la propuesta de valor?

A su vez, este bloque trata de explicar cómo se logra entregar el producto a los clientes. Existen varios tipos de canales, pueden ser físicos, virtuales, de forma directa o indirecta con intermediarios.

Es importante descubrir, pero sobre todo validar que tipo de canal de distribución es apto para el negocio. Para saber que canal es el adecuado, se tiene que conocer perfectamente el producto y a qué segmento está dirigido. Hay segmentos que no utilizan ciertos canales. Si se tiene un segmento interesante, es bueno investigar qué canales usan y estar presentes en ellos en la comunicación, distribución y ventas.

4. Relación con los clientes

En cambio, en este bloque es importante preguntarse cómo se captarán a los clientes, dónde se los puede encontrar. Cuando se capten a los clientes, el siguiente paso es averiguar sus necesidades y hacer lo posible para retenerlos.

Según (Sanchez, 2020) hay algunas relaciones que se pueden establecer con los clientes, dependiendo los segmentos específicos. Algunos ejemplos son:

- Asistencia personal
- *Self service*
- Servicios automatizados

Asimismo, los vínculos con los clientes se pueden dar de diferentes maneras, tenemos vínculos a largo plazo, que es cuando se crea una relación íntima con el mismo; relación transaccional, que son relaciones un poco más ocasionales con los clientes.

Además, establecer una relación con los clientes lleva tiempo y consta de varias etapas o fases. La adquisición: trata de cómo ganar un cliente, después se tiene la relación: trata de saber cómo retenerlo, y por último se tiene a la venta cruzada: que trata cómo mejorar la calidad de servicio o de los productos.

5. Fuentes de ingreso

En este bloque unas de las preguntas claves serían: ¿Cuánto están dispuestos a pagar los clientes? Y ¿cómo va a efectuarse el pago? La forma de pago puede ser en efectivo o a crédito. Las generaciones de estos ingresos pueden ser de varios tipos, como:

- Venta: la más común y no necesita de mucha explicación.
- Pago por uso: el desembolso de dinero se efectúa después de haber hecho uso del producto o servicio.
- Suscripción: este, en cambio, es un pago que se efectúa recurrentemente mientras se va haciendo uso del producto o servicio.

6. Actividades clave

Pueden ser varias. Ejemplo: producción, cadena de suministro, todo lo necesario para que la *Startup* sea eficiente. Cada negocio tiene diferentes actividades clave según su giro y modelo.

7. Recursos clave

En este bloque se interactúa con preguntas como: ¿Qué se necesita para poner en marcha el negocio? ¿Cuáles son los activos necesarios?

Solo se empieza a identificar las actividades clave cuando ya se tiene claro cuál será la propuesta de valor que va a seducir al segmento de clientes. (Moya, 2022)

Las actividades clave son las que hacen que exista la propuesta de valor.

Es importante realizar cuatro preguntas para reflexionar sobre las actividades clave más importantes en el emprendimiento

- ¿Qué actividades tenemos que desarrollar?
- ¿Qué canales de distribución se tiene?
- ¿Qué actividades se emplearán en las relaciones con los clientes?
- ¿Qué actividades permiten las fuentes de ingreso?

8. Socios clave

El bloque de socios clave, según (Moya, 2021) ayuda a que la organización detecte a las personas naturales o jurídicas que se van a relacionar directamente con los procesos clave del negocio.

La reflexión sobre los socios clave deberá responder a preguntas como:

- ¿Qué tipos de proveedores se necesita?
- ¿Qué hacen mis socios por mí? ¿Puedo yo hacer eso?
- ¿Por qué los socios clave quieren trabajar con la empresa?

9. Estructura de costes

Este bloque está diseñado para ser construido cuando ya se tenga el modelo de negocio bien estructurado. Desglosar la estructura de costos ayuda para detectar los costes totales de la empresa.

Destacan los costes de actividades, socios y recursos clave. Aquí se conoce la cantidad de dinero que se necesita para sacar adelante la empresa. Asimismo, ayuda a evaluar la rentabilidad de la empresa y su viabilidad económica.

Se tiene que considerar los costos fijos y variables. Cuando se construya la estructura de costos se deben conocer:

- Los costes más importantes
- Actividades de mayor coste
- Costos fijos y variables

2.5.2. Modelo de Negocio Inicia.

Con la información preliminar presentada en el capítulo uno, el perfil de los clientes de cada segmento de mercado y una entrevista realizada a dueños de importadoras y comercializadoras, presentada en el primer capítulo, se logró receptar información que contenía algunos datos que pueden servir para tener una pauta y modelo de negocio inicial.

Lienzo de modelo de negocio Canvas

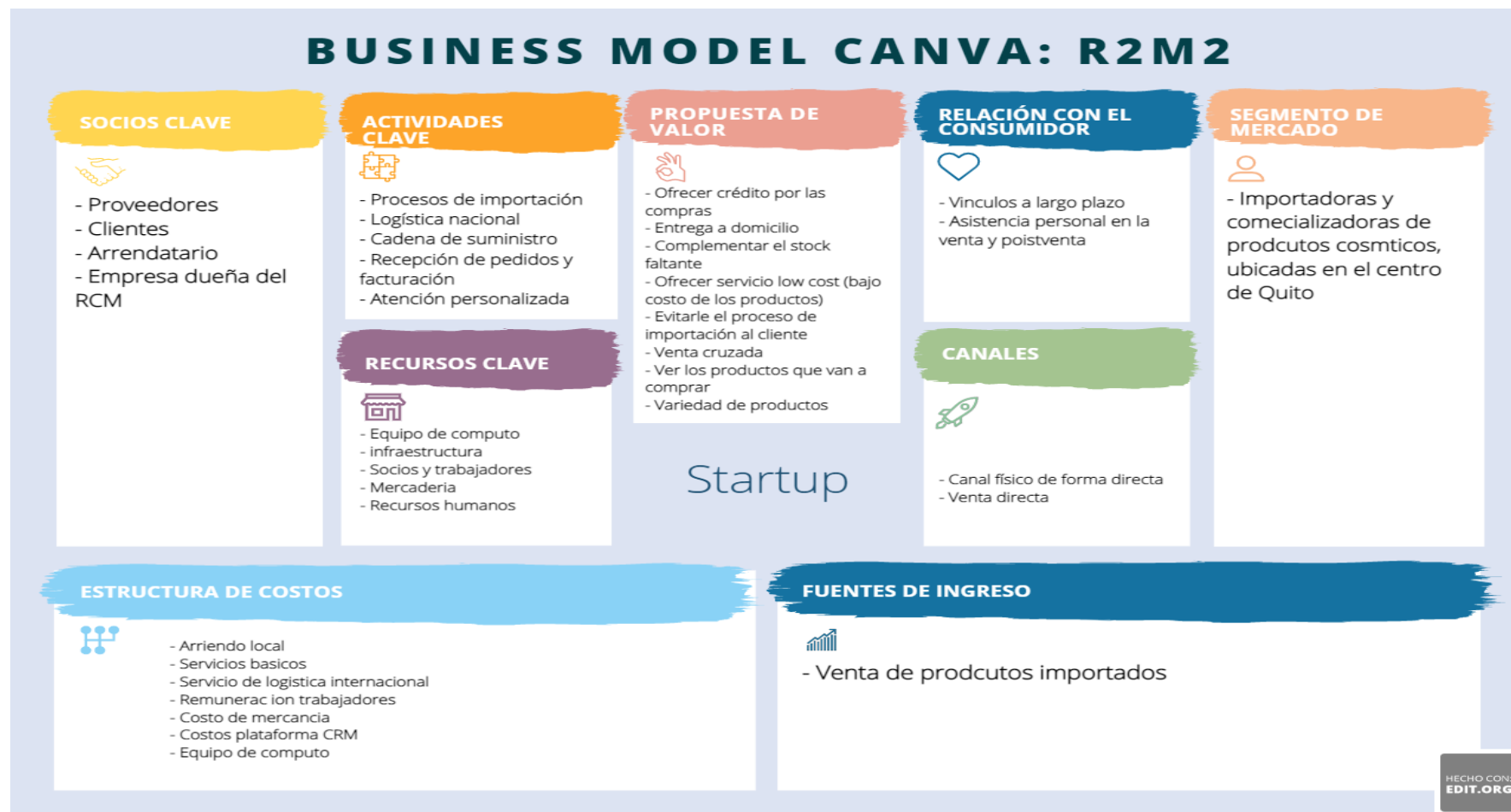


Figura 17. Lienzo de modelo de negocio inicial

2.5.3. *Modelo de Negocio Final.*

Después de las tres iteraciones y observación a los consumidores se concluyó con el siguiente lienzo de modelo de negocio.

A pesar de tener el lienzo de modelo de negocio el camino recién empieza, pero por lo menos ya se tiene un punto de partida para poner en marcha la *startup*.

2.5.3.1. Lienzo de modelo de negocio Canvas.

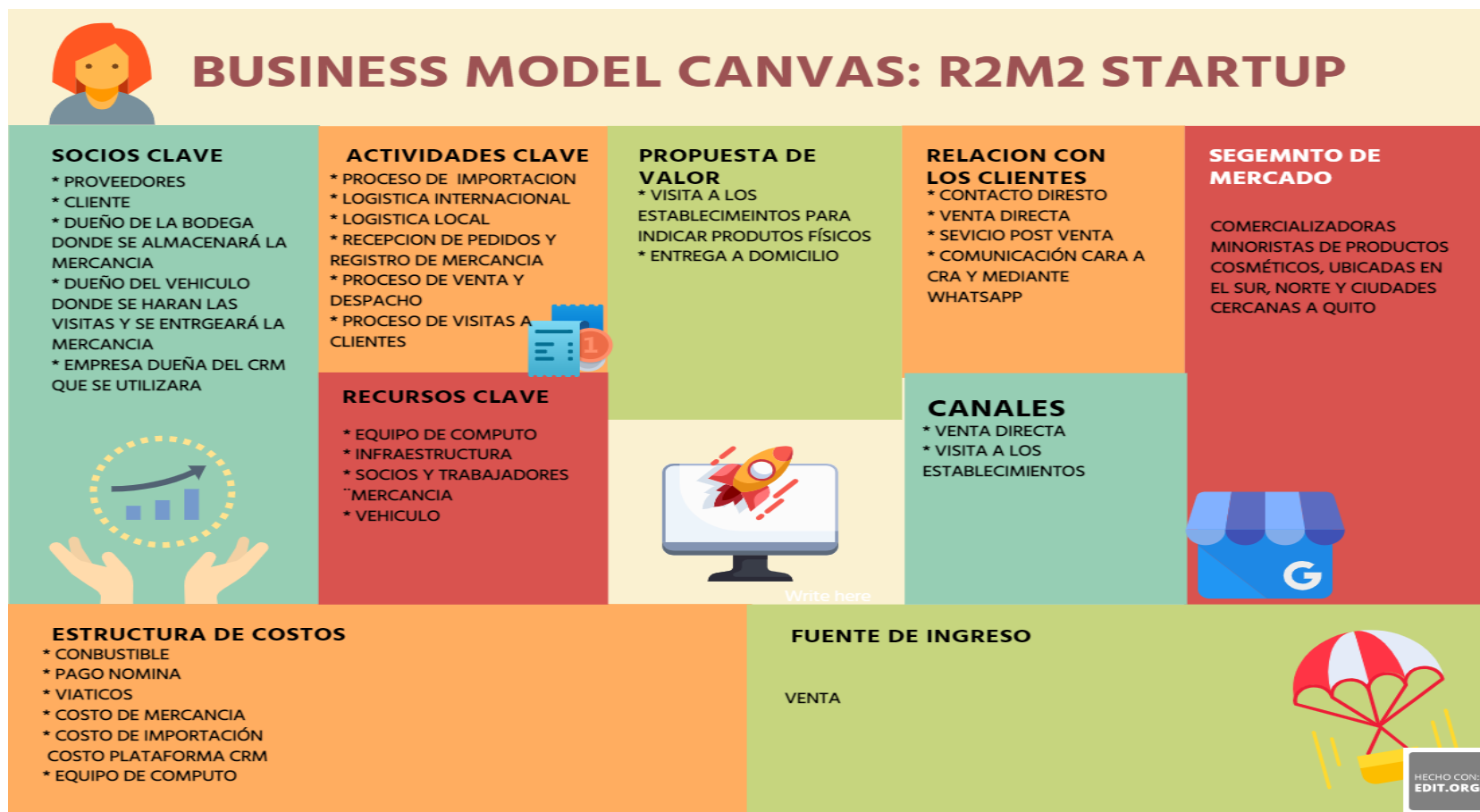


Figura 18. Lienzo de modelo de negocio final

2.5.3.2. Lienzo de propuesta de valor.

es una herramienta visual que te permite posicionar el producto o servicio de tu empresa de acuerdo a las necesidades del cliente. El propósito del lienzo de propuesta de valor es identificar cómo su empresa proporciona valor al mercado.



Figura 19. Lienzo de propuesta de valor

3. PLAN DE IMPORTACIÓN

3.1. Proceso de importación

El proceso de importación tiene varios pasos a seguir, y todos tienen su grado de importancia. Además, es imprescindible que se lleven a cabo en orden, ya que cada uno es secuencia del anterior.



Figura 20. Proceso de importación

Fuente: *Internacional Trade & Customs ITC*

1. Compra de mercancía y elección de INCOTERM

Probablemente este es el proceso mas importante. Es de vital importancia encontrar el proveedor adecuado. Se debe de hacer búsqueda de campo, de escritorio, usar plataformas, preguntar a expertos y de este punto depende el éxito de la transacción.

Para el presente proyecto ya se conocen importadores expertos en el tema, se puede obtener información de ellos u obtener su ruc y revisar sus proveedores. En caso contrario, si no están dispuestos a brindar información, se puede acudir a ferias globales para conocer proveedores. Cada industria tiene una. Por ejemplo, en la industria alimentaria hay la feria global de alimento Anuga.

Existe una feria que queda perfecta para el presente proyecto y es la feria de Cantón, misma que es una de las más grandes del mundo. Asimismo, existen compañías que pueden ayudar evaluando, a proveedores, con un alto grado de confiabilidad.

En este paso se establece el tipo de pago, INCOTERMS, tipo de riesgos, tipo de moneda, etc. Una vez que se tiene este paso resuelto, empieza la logística, tanto nacional como internacional.

2. Recolección de mercancía

En este paso, empieza la logística nacional en el país de origen, existe alguien que se encarga de recoger la mercancía en la fábrica para su traslado. Se puede hacer uso de varios medios de transporte de ser necesario.

3. Tránsito a puerto

Después de recoger la mercancía en la fábrica, se debe de trasladarla al puerto. Quien paga por eso depende el INCOTERM que se haya establecido. Asimismo, el seguro de la mercancía se debe haber establecido antes de trasladar la mercancía a puerto.

4. Inspección despacho aduanal

En este paso se deben presentar todos los documentos reglamentarios que exijan tanto el país de origen como el de destino. Los documentos a presentar son de carácter obligatorio para que la mercancía pueda ser exportada. En este paso, los agentes de aduana revisan minuciosamente los documentos, declaraciones y mercancía.

5. Maniobras de carga a buque marítimo

Después de dejar el contenedor en el puerto, mientras se están presentando los documentos necesarios para la importación, y una vez revisados y aceptados, se procede a colocar el contenedor en el buque que lo transportará al país de destino.

6. Transito marítimo

En este paso no hay mucho que comentar ya que es cuando la mercancía se está trasladando del país de origen al de destino. Es importante que, mientras la mercancía se esté trasladando, se estén tramitando los requisitos pertinentes para el despacho de la mercancía en el país de destino sin mucho problema.

7. Inspección, despacho aduanal y pago de impuestos

En este paso, si no se tramitaron certificados, requisitos, documentos importantes, notificaciones sanitarias (de ser el caso) registros sanitarios (de ser el caso) para el despacho de la mercancía es muy probable que este paso sea el más largo y tortuoso.

Al momento de hacer las entrevistas, no solo se interactuaba con los entrevistados, sino también con otras personas que están en el mercado. Natty Calva, comento que ella empezó a importar en el 2013, pero tan solo dos años después dejó de hacerlo por los constantes problemas que tenía con los agentes de aduana. Comentó que “la gota que derramo el vaso” fue cuando decidió importar juguete para la navidad del 2015, pero que el contenedor fue despachado en enero del 2016 haciéndole perder miles de dólares, dejándole al borde de la quiebra.

8. Tránsito a bodega de cliente

Después de que la mercancía haya salido de la zona primaria, empieza la logística local, pero esta vez en el país de destino. El transporte contratado procede a trasladar la mercancía a la bodega del cliente según lo acordado.

9. Regreso de contenedor vacío

Una vez que se entregue la mercancía en la bodega del cliente, hay un paso muy importante después, se debe regresar el contenedor. El contenedor pertenece a la naviera, se debe asegurar que el mismo regresa al patio de la naviera para cerrar el ciclo

Todos los pasos a seguir en el proceso de importación tienen un costo y un responsable. Para saber quién es el responsable de cada paso y del costo que este genera, es necesario fijar que INCOTERM se usara en la negociación.

3.1.1. Consideraciones monetarias

3.1.1.1. La carta de crédito

Según la *International Chamber of Commerce*, una carta de crédito es:

“El compromiso de un banco en nombre del comprador de pagar al vendedor una cantidad específica de dinero en la moneda acordada, a cambio de que el vendedor entregue los documentos y mercancías requeridos en una fecha determinada”

Una de las ventajas de la carta de crédito, sobre todo para este proyecto, es que hay posibilidad de financiamiento, comúnmente se entrega la totalidad del dinero de la mercancía al banco para su transacción y que puedan enviar la mercancía, pero también es posible pagar

en cuotas y no un solo pago. En resumen, es como un préstamo donde cuya garantía de pago es la mercancía.

Cabe recalcar que lo único que garantiza la carta de crédito es el pago, mas no la calidad o cantidad del producto. Si se quiere garantías con otras variables que no sean el pago, se debe contratar empresas que hagan pruebas a la empresa exportadora.

3.2. Participantes

- **Exportador:** Encargado de fabricar el producto, vender, pactar condiciones de negociación y enviar el producto a destino.
- **Importador:** Encargado de comprar, pactar condiciones de negociación y de receptor el producto.
- **Transportador domestico:** Encargado de trasladar el producto dentro del país de origen y destino.
- **Transportador internacional:** Encargado de trasladar el producto desde el país de origen al país de destino.
- **Freight forwarder o agente de carga:** Elemento clave en el proceso de importación. Es, posiblemente, el participante más importante. Después de haber determinado las negociaciones con el proveedor y de haber definido las cláusulas de la compra, se debe contactar a un operador logístico que se va a encargar de todo el proceso de traslado de la mercancía.

Es aquel que dirige toda la logística internacional. Inclusive, algunos de ellos, recomienda agentes de aduana. Así también, ofrece un servicio integral, en donde ponen a disposición: búsqueda de proveedores, negociación, transporte,

- **NVOCC-Non Vessel operating common carrier:** Ayuda a optimizar la carga terrestre, por eso su nombre. Adquiere espacios vacíos en los diferentes transportes terrestres y los revende a los *freight forwarder*. Ayuda a que los camiones no regresen vacíos. Por ejemplo, un contenedor desde el puerto de Guayaquil cuesta 600 aproximadamente, pero un contenedor de regreso cuesta la mitad, esto gracias a que se regresa vacío.

- **Consolidador:** Es aquel que une cargas pequeñas y las convierte en grandes para obtener descuentos. Utilizan para llenar contenedores para transporte intermodal, pueden trabajar con NVOCC.
- **Agente aduanal:** El objetivo de esta persona es realizar todos los trámites que tenga que ver con la aduana. También conocido como agente afianzado, el rol principal es ayudar a mover la carga a través dentro del puerto, son profesionales que cuentan con una licencia para operar como tal. Es el contacto del importador frente a la SENA. Es posible que el *freight forwarder* otorgue el contacto de un agente aduanal.
- **Export management Company:** Son claves para todo el comercio internacional, mueven muchísimo la economía entre naciones.
El *export management Company* es un intermediario entre el importador y el exportador, a diferencia del *Export trading Company*, sí se incluye en el negocio aportando dinero, compran *commodities* (la mayoría de veces) a productores o incluso a exportadoras o centros de acopio y venden a mercados internacionales. La mayoría son japoneses, con múltiples líneas de negocio. Un ejemplo de estas compañías es Mitsui & Co.
- **Export trading Company:** A diferencia del *export management Company*, este participante tiene un rol operativo, son clave en el comercio exterior. Ayudan tanto a los importadores a buscar clientes en el exterior como a los exportadores a buscar proveedores. Por ejemplo, si alguna empresa está buscando materia prima, lo que hace el trading compañía es buscar algún productor o proveedor internacional para ofrecerle a las empresas que están buscando dichas materias. Funciona como un consultor en otro país, además se acude a este tipo de compañías para que actúen como representantes y conexión entre empresas, así como representante en otros países. Como se había dicho anteriormente, estas compañías no entran a la negociación con dinero, sino que solo unen a las compañías, sobre todo de *comodities*.
- **Corredores y agentes marítimos:** Son aquellos que trabajan para la naviera,
 1. Corredores: Hacen un trabajo comercial, es un representante de la naviera que ayuda a hacer una interfaz comercial con los importadores a través del agente de carga. Venden espacios disponibles a través de la naviera. No tienen contacto directo con los exportadores.

2. Agentes marítimos: tienen un rol operativo, son aquellos que supervisan el movimiento de los contenedores dentro del puerto.
- **Export packaging companies:** Cumplen un rol fundamental, son encargados del empaquetado y embalaje. Su operación depende de los estándares y normas del país de origen. Los participantes mencionados, generan datos e información importante para los operadores del comercio exterior, dicha información ayuda a que los procesos de desaduanización sean hechos con más rapidez, además interconectados y almacenados en un sistema llamado ecuapass,

PARTICIPANTES: FLUJO



Figura 21. Flujo de participantes

Pagar FODINFA, IVA y más, pago en el banco después de una liquidación con un código. Después pasa al aforo y chao

3.3. Ecuapass

Es una plataforma integrada que tiene varios módulos, permite ingresar, rastrear, monitorear información sobre el proceso logístico. Las diferentes instituciones que regulan el comercio en el Ecuador, entregan información a la SENAE para que los agentes aduaneros tomen la decisión de despachar la mercancía o no. Si, por ejemplo, un importador tiene una cuenta por pagar en el SRI, es muy probable que el despacho de mercancía no se autorice.

3.3.1. Módulos

Carga: Ayuda a que se pueda hacer un control de las mercancías que ingresan al país,

Despacho: Brinda soporte al importador a cumplir con sus obligaciones que se genera por la importación de la mercadería,

Control posterior: Permite controlar y gestionar los procesos aduaneros sobre las mercancías ya despachadas,

Gestión de litigios aduaneros: Establece un nuevo sistema de gestión de los procesos legales que se presentan en la aduana, esto con procesos estandarizados,

Data warehouse: Portal interno que permite acceder a la información de la aduana almacenada en el sistema ecuapass,

Sistema de alerta temprana: Mantiene el correcto funcionamiento del ecuapass con menos errores y caídas,

Gestión de riesgo: Detección de operaciones aduaneras riesgosas para asignación de controles necesarios,

Gestión de conocimientos: Sistema mediante el cual se comparte información informal y formal de la aduana,

Ventanilla única ecuatoriana: Interconecta a todas las instituciones participantes del comercio exterior

3.4. Implementación del proceso de importación

Después de haber descubierto el mejor modelo de negocio que encaja en el mercado, para poder poner en marcha el proyecto se debe empezar por implementar el proceso de importación, mismo que se divide en varios pasos numerados a continuación.

1°. Clasificación arancelaria armonizada

“Es una descripción de bienes internacionalmente estandarizada que utiliza un sistema de números para brindar clasificaciones y descripciones incrementalmente detalladas” – APICS dictionary.

Para este proyecto se procedió a verificar el código arancelario en la nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador y en la página del Trade Map, y en

ambos casos los resultados arrojaron la siguiente clasificación arancelaria para cosméticos: **330790**.

Designación y codificación de mercancías del Ecuador

Figura 22.Código arancelario de productos cosmeticos

Fuente: Trade Map, 2022

2°. Consulta de requisitos y prohibiciones

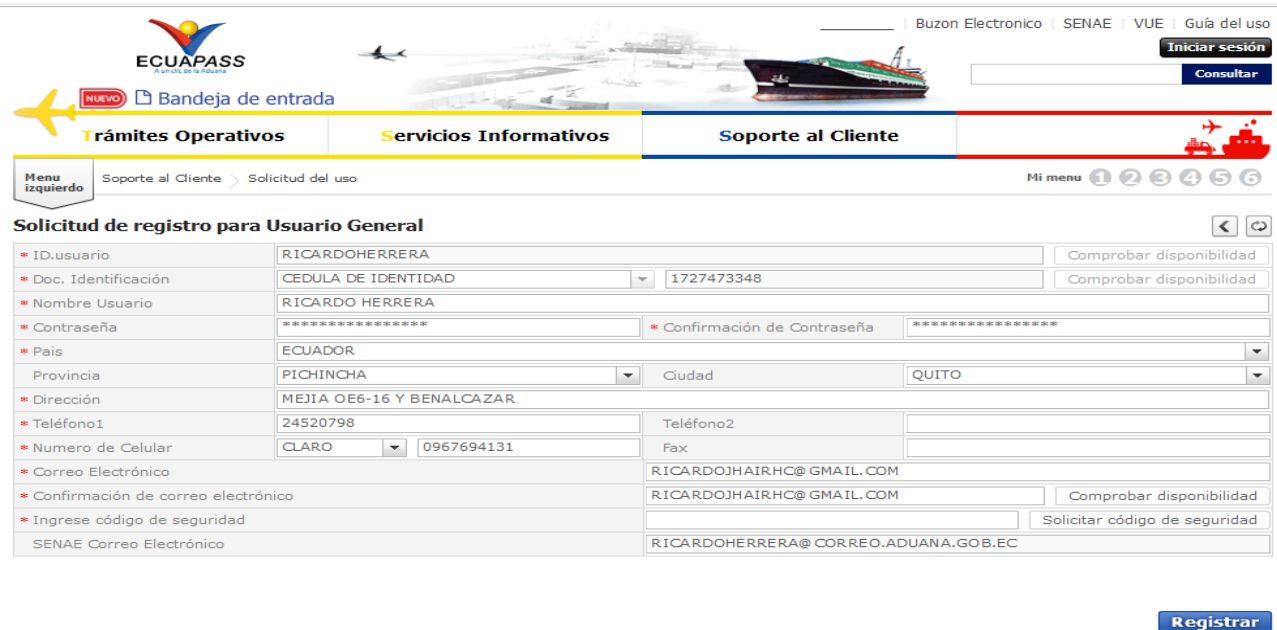
Como no se quiere tener problemas al momento de desaduanar la mercancía, es importante consultar los requisitos y prohibiciones que se tienen para importar productos cosméticos. Pero antes, se debe ver la vigencia de las leyes.

Después de consultar el código arancelario de la mercancía que se quiere importar, se procedió a ingresar al Ecuapass para consultar que documentos necesitamos presentar antes del arribo de la mercancía. Documentos que se necesita presentar tanto en el país de destino como en el de origen.

Para hacer uso del sistema de Ecuapass, hay que registrarse como importador o exportador, pero en este caso el registro fue como usuario general, lo cual no fue problema ya que se obtuvo los resultados esperados solo accediendo como usuario general.

Solicitud de registro para Usuario General

Permite el registro de un ciudadano para que pueda acceder a opciones que contienen información pública relacionada al comercio exterior tales como: Consulta del Arancel, Mi página, entre otras.



The screenshot shows the Ecuapass website interface. At the top, there's a header with the ECUAPASS logo and navigation links: Buzon Electronico, SENAE, VUE, and Guía del uso. Below this is a banner with an airplane and a ship, and a 'NUEVO' button next to 'Bandeja de entrada'. The main navigation bar includes 'Trámites Operativos', 'Servicios Informativos', and 'Soporte al Cliente'. A sidebar on the left has a 'Menu izquierdo' and a 'Soporte al Cliente' link. The main content area is titled 'Solicitud de registro para Usuario General' and contains a registration form. The form fields are as follows:

ID.usuario	RICARDOHERRERA			Comprobar disponibilidad
Doc. Identificación	CEDULA DE IDENTIDAD	1727473348	Comprobar disponibilidad	
Nombre Usuario	RICARDO HERRERA			
Contraseña	*****	Confirmación de Contraseña	*****	
Pais	ECUADOR			
Provincia	PICHINCHA	Ciudad	QUITO	
Dirección	MEJIA OE6-16 Y BENALCAZAR			
Teléfono1	24520798	Teléfono2		
Numero de Celular	CLARO	0967694131	Fax	
Correo Electrónico	RICARDOJHAIRHC@GMAIL.COM			
Confirmación de correo electrónico	RICARDOJHAIRHC@GMAIL.COM			Comprobar disponibilidad
Ingrese código de seguridad				Solicitar código de seguridad
SENAE Correo Electrónico	RICARDOHERRERA@CORREO.ADUANA.GOB.EC			

At the bottom right of the form is a blue 'Registrar' button.

Figura 23. Solicitud registro de usuario

Fuente: Ecuapass

Después de registrarse, se dio click en “Consulta de arancel”

Aparte de los diez números de la sub partida hay otros códigos que nos indican restricciones o temas de impuestos

En el caso de este proyecto se procedió a seleccionar la sub partida 3307909000 con descripción “los demás” porque está en vigencia y tiene el código suplementario 0001 lo que nos quiere decir que hay una restricción.

Al dar click en la parte inferior se desplegó más información, se dio click en “Tipo de información asociada a la mercancía” y después “Consulta de prohibiciones y restricciones”

Descripción de Elemento

Búsqueda en resultados

Subpartida

Consultar

Resultado : 26

Código Complementario	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia
0000	0000	--PREPARACIONES PARA LENTES DE CONTACTO C	KILOGRAMO BRUTO	05/Ene/1999	22/Feb/1999
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/1998	27/Mar/1998
0000	0000	--Los demás. Para cosméticos de uso humano	KILOGRAMO BRUTO	01/Oct/2022	
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	01/Sept/2017	30/Sept/2022
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	01/Ene/2000	27/Feb/2001
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	05/Ene/1999	22/Feb/1999
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	28/Mar/1998	04/Ene/1999
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	01/Jun/2001	31/Ago/2001
0000	0000	--LOS DEMAS	KILOGRAMO BRUTO	28/Feb/2001	31/May/2001

Exportar Excel

Adm. de nomenclatura y características de mercancías

Tipo de Información Asociada a la Mercancía

Tipo de Información Asociada a la Mercancía

Consulta de detalle de CUPOS	Seleccionar
Consulta de porcentaje de liberación y preferencias	Seleccionar
Adm. de correlación de nomenclatura arián con otras nomenclaturas	Seleccionar
Consulta de las mercancías de restricción y prohibición	Seleccionar
Consulta de tributos fijos de mercancías	Seleccionar
Adm. de tributos variables de mercancías	Seleccionar

Figura 24. Información de prohibición y restricciones

Fuente: Ecuapass

Se pudo identificar que para la mayoría de los regímenes existe total prohibición de importación, pero para aquel que interesa a este proyecto que es “importación al consumo” mismo que tiene una restricción, esto quiere decir que hay que presentar uno o varios documentos de acompañamiento justo a la declaración aduanera.

El tipo de restricción es “Presentación de requisito”

Resultado : 26

Código Complementario	Código Suplementario	Descripción de Elemento	Código de Unidad Física	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia
Consulta de las mercancías de restricción y prohibición					
Resultado : 29 Exportar Excel					
Código de Régimen	Tipo de Restricción	Código de Institución	Código de Requisito	Criterio Adicional	
IMPORTACION A CONSUMO	PRESENTACION DE REQUISITO	AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN, CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA	DCP	NINGUNO	
ADMISION TEMPORAL PARA REEXPORTACION	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
ADMISION TEMPORAL PARA PERMISO DE FERIA	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
FERIAS INTERNACIONALES	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
REIMP. DE MERCANCIAS EXPORTADAS	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
REIMPORTACION DE MERCANCIAS	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
DEVOLUCION CONDICIONADA	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
TRANSFRONTERIZO (HUAQUILLA)	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
TRANSFRONTERIZO (LOJA-MACA)	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	
DEPOSITO ADUANERO PUBLICO	PROHIBICION	COMITE DE COMERCIO EXTERIOR	DCP	NINGUNO	

Figura 25. Información de requisitos a presentar

Fuente: Ecuapass

Este tipo de documento es emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)

Además, nos dice que el documento a presentar es la “Notificación Sanitaria Obligatoria o Registro Sanitario

En adición, se tiene que presentar más documentos para poder importar cosméticos, se recomienda que se haga el proceso de obtención mucho antes, incluso, de hacer la negociación de mercancías con proveedores.

Cabe recalcar que los documentos que se necesitan, solo se tramitan una vez y existen empresas que certifican que la mercancía que se está importando cumple con las normas que se necesitan, una de las empresas es LENOR GROUP.

Además, vale la pena adentrarse en una investigación más afondo acerca de la homologación de registros, esto hará que el proceso de importación sea más rápido y menos tortuoso. A continuación, se presentará la documentación que se debe presentar

3°. Documentación de soporte

- Documentos de transporte

- *Bill of lading* – marítimo

Es un documento de transporte marítimo, acredita que la mercancía fue recibida en el puerto para su posterior traslado.

Su finalidad es establecer las reglas de relación contractual entre el origen, destinatario y la naviera. Se deben emitir de 3 a 5 copias originales. El BL puede ser a la orden del cargador, consignatario, nominativo o al portador. (importacionesecuador, 2022)

The image displays two versions of a Bill of Lading (B/L) form from Ocean Network Express (ONE). The left form is a 'FIRST ORIGINAL' with a yellow header, containing detailed information including ship name (ONE PROSPERITY 8442), voyage number (0107), date of issue (18 OCT 2018), and consignee (SINON BOLIVAR). The right form is a 'Bill of Lading' with a yellow header, showing the same information in a more concise layout. Both forms include the ONE logo and the text 'OCEAN NETWORK EXPRESS'.

Figura 26. Bill of Lading

Fuente: Apuntes de clases

- Guía aérea (*air waybill*) – aéreo
- Carta de porte – terrestre
- **Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial**

La factura comercial es un documento que confirma que existe o ha existido una transacción y es la base de la información de la declaración aduanera. Aplica a cualquier régimen

La factura comercial contiene información como:

- Fecha de emisión
- Datos del vendedor y comprador

- Detalle de la mercancía
- Forma, condiciones y divisas
- Términos de negociación
- Tributos en país de origen
- Tasas y rangos aplicables
- **Lista de empaque**

A la factura comercial se debe adjuntar un documento en el cual se detalle la relación de mercancías transportadas junto a la información descriptiva de las mismas. (importaciones ecuador, 2022)

En la lista de empaque se debe incluir:

- Descripción de la mercancía transportada
- Cantidad
- Numero de factura
- Peso
- Cantidad de bultos
- Fecha de expedición
- Valor comercial de la mercancía

Este documento acompaña a la factura y es muy útil ya que ayuda a los operadores de comercio exterior a identificar qué es lo que se está transportando. Este documento debe estar junto a las mercancías como copia, y otra debe estar con el destinatario.

- **Certificado de origen**

Según el (diccionario de importaciones ecuador, 2022) el certificado de origen es aquel documento que registra el origen de procedencia de cualquier mercancía que se desea trasladar internacionalmente, es un requisito previo al arribo del buque. Además, sirve para que los operadores de comercio exterior se puedan beneficiar de un tratamiento arancelario preferencial o simplificado, dependiendo el origen de la mercancía.

4°. Documentos de acompañamiento o de control previo

Si no constan los documentos de control previo en el aforo, la aduana otorga 30 días calendario para obtenerlos, si no los productos deben reembarcarse.

Es importante que antes de embarcar se obtenga este tipo de documentos.

Son los que requieren que estén aprobados antes del embarque de mercancías, ejemplo: los desechos peligrosos, mercancías agropecuarias sujetas a requisitos fitosanitarios y zoonosanitarios.

- **Notificación sanitaria obligatoria**

Es un documento por el cual el interesado informa al ARCSA que comercializará en el país un producto fabricado en el exterior cumpliendo con condiciones de calidad.

Según (importaciones Ecuador, 2022) el ministerio de salud pública a través de la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, se encarga de regular y realizar el control sanitario de la importación de cosméticos, así como los otros productos para uso humano.

- **Registro Sanitario**

Es una certificación obligatoria para aquellos operadores de comercio exterior que quieran importar y comercializar productos cosméticos. Es emitida por la Autoridad Sanitaria Nacional.

5°. Regímenes aduaneros

- **Regímenes de no transformación**

- **Importación para el consumo (Régimen 10)**

Es el régimen que se aplica al ingreso definitivo de cualquier tipo de mercadería procedente del extranjero al territorio nacional.

- **Deposito aduanero**

Es cuando se pide más mercancía por temas logísticos y se la almacena en los depósitos de la aduana, mientras se vaya sacando la mercancía, se van pagando los tributos al comercio exterior. Por ejemplo, se piensa importar 1000 camas y se las almacena en estas bodegas porque se tiene conocimiento de que se van a vender 10 mensuales. Se diferencian los pagos en la medida que vaya sacando el producto.

- **Regímenes de transformación**

- **Admisión temporal para perfeccionamiento activo**

Este régimen se refiere a cuando se piensa importar un producto semielaborado para que su proceso productivo sea terminado en el país y se pueda volver a exportar, se le agrega valor, sin que pague arancel.

- **Transformación bajo control aduanero**

Este régimen hace referencia a las famosas zonas francas. Es cuando se tiene la mercancía almacenada en un parque industrial que es zona franca, llega la materia prima, puedo exportar o vender localmente.

6°. Requisitos para importar

1. Obtener el RUC y firma electrónica

Tramitar el ruc en el servicio de rentas internas

2. Obtención del certificado digital para firma electrónica

Adquirir el certificado digital para la firma electrónica en el registro civil o mediante *security data*

3. Ecuapass

Se debe tener el programa Ecuapass para realizar todos los procesos necesarios previos, durante y después de la importación.

4. Registrarse como importador

Según la SENA, las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras radicadas en el país deben registrarse como importador en el sistema Ecuapass.

7°. Tributos a pagar

“Los derechos arancelarios, tributos o impuestos a las importaciones son recargos económicos que se aplica a los bienes provenientes del exterior que son objeto de importación” (importacionesecuador, 2022)

Los valores que se generan en aduana por concepto de importación se dividen en:

- **Derechos arancelarios**

- **FODINFA**

- Impuestos nacionales
 - IVA
 - Impuesto al consumo especial ICE
 - ISD
- Tasas por servicios de aduana

8°. Base imponible para el cálculo de derechos arancelarios

Costo, Seguro y Flete.

Ahora se procederá a conocer qué se debe de cancelar, y cuanto para que la mercancía pueda ser despachada. Una vez más se hizo uso del Ecuapass y arrojó la siguiente información detallada en la figura 27

Búsqueda en resultados

Subpartida

Consultar

Resultado : 26

Código Complementario	Codigo Suplementario	Descripcion de Elemento	Codigo de Unidad Fisica	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia
-----------------------	----------------------	-------------------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------------

Consulta de tributos fijos de mercancías

Resultado : 9

Exportar Excel

Codigo de Tributo	Codigo de Forma de Aplicación de Tributo	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Valor del Tributo	Criterio de Variación de Tributo	Validación de Vigencia de Arancel Fijo	Codigo d (Base
ANTIDUMPING	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
FONDINFA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0.5		FECHA DE ACEPTA	20170920
ICE ADVALOREM	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
PORCENTAJE TECH	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
SALVAGUARDIA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
INCREMENTO ICE	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
AEC	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		0		FECHA DE ACEPTA	20170920
IVA	BASE IMPONIBLE	01/Sept/2017		12		FECHA DE ACEPTA	20170920

Figura 27. Aranceles a cancelar

Lo que nos dice es que se tiene que cancelar 0.5 del FODINFA, y 12% del IVA.

9°. Declaración aduanera

En este punto, después de obtener todos los documentos necesarios y requisitos para importar, se debe ingresar a la ventanilla única, llenar los datos requeridos, adjuntar los documentos previos otorgados por las diferentes instituciones. Posterior a eso, se procede a la declaración DAI: registro y envío en el Ecuapass

Después de llenar todos los campos requeridos en la DAI, se debe realizar una firma electrónica, misma que valida, confirma declaración, se puede hacer a través de toque y unas más. En ocasiones existen errores al momento de ingresar alguna información, es ahí cuando el mismo sistema arroja información de algún error o problema.

Después de la declaración, se procede a la liquidación y al aforo de la mercancía

10°. Tipos de aforo

- Aforo automático

Modalidad de despacho que se efectúa mediante la validación y análisis electrónico de la validación aduanera a través del sistema informático con la aplicación de perfiles de riesgo emitidos por la SENAE

Simplemente se hace la declaración, se paga la liquidación, posteriormente la aduana autoriza automáticamente el despacho de la mercancía.

- Aforo documental

El técnico operador es el encargado de verificar la declaración aduanera y los documentos de acompañamiento con la información del sistema Ecuapass

Es cuando se tiene que presentar de forma virtual o física uno o varios documentos de control previo a revisión.

- Aforo físico intrusivo

Reconocimiento físico de las mercancías utilizando sistemas de escaneo de rayos X

Es cuando se procede a hacer una revisión de la mercancía con el uso de sistemas tecnológicos de escaneos con rayos X. El técnico operador es el encargado de supervisar las formalidades.

- Canal de aforo físico no intrusivo

Es cuando se abre el contenedor y uno o varios agentes aduanales revisan la mercancía, incluso caja por caja. Este tipo de aforo es un acto público, en una fecha fijada por la autoridad aduanera y en presencia del declarante.

El metodo de aforo depende del analisis de perfiles de riesgo, mientras mas alto el perfil de riesgo hay mas chance que hagan el canal de riesgo intrusivo.

Lo bueno de todo es que se puede hacer en linea y todo esta conectado

11°. Despacho aduanal

Después del aforo correspondiente, si es que no hay irregularidades, la mercancía es despachada de la zona primaria de la Aduana.

Después de conocer el proceso que se tiene que seguir para poder importar, se puede decir que no es un proceso difícil, pero si conlleva de dedicación para investigar qué documentos, requisitos, prohibiciones se necesita saber para no tener problemas al momento de presentar documentos a las entidades que se dedican a regular las importaciones hacia el Ecuador.

5. CONCLUSIONES

- Con el análisis macro la situación económica, cultural, tecnológica, política del Ecuador, se llegó a la conclusión de que el Ecuador necesita de nuevos emprendimientos que ayuden a la generación de empleo.
- Después del análisis macro de la industria del cosmético, se puede decir que es una industria que está en crecimiento y esto tiene que ver con las nuevas generaciones, la esperanza de vida, tendencias globales para verse bien y a que las personas quieren lucir más jóvenes
- En conclusión, el método *Lean Startup* se basa en un proceso circular que es crear-medir-aprender
- El objetivo de proponer un modelo de negocio, concluyó en la construcción de un lienzo de modelo de negocio *canvas* que contempla la siguiente idea de negocio: Constituir una empresa importadora de productos cosméticos localizada en el Puente dos de la autopista general Rumiñahui, para vender a comercializadoras minoristas ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito.
- En cuanto al objetivo de implementar un proceso de importación de productos cosméticos, se llegó a la conclusión que es importante tramitar los requisitos para la comercialización de los mismos, en las distintas entidades regulatorias, antes de poner en marcha el proceso.
- Se ha detectado que una de las maneras más eficientes para hacer frente a la incertidumbre, es tener un plan, en este caso basado en el método *Lean Startup* antes de lanzar e implementar un plan de negocio al mercado.

- El primer modelo de negocio presentado, cambió en su totalidad después de poner en práctica el método *Lean Startup*, por eso se puede concluir diciendo que, la implementación del método en el presente trabajo fue un éxito.
- Partiendo de la anterior conclusión, en el presente documento se presentaron Productos Mínimos Viables explicativos, con prototipos en papel y mediante simulaciones se logró conocer las necesidades de los clientes.
- Se concluye diciendo que, con los resultados obtenidos al final de las tres iteraciones, se logró aplicar el método en cuestión y cumplir con una de sus características que es adaptabilidad.
- Después de las interacciones, presentación de prototipos y experimentos con potenciales clientes, el resultado que se obtuvo fue que las comercializadoras minoristas ubicadas en el sur, norte y ciudades cercanas a Quito, prefieren comprar sus productos en sus establecimientos y que la mercancía sea entregada a domicilio.
- El target de la startup prefiere que los productos sean entregados a domicilio
- El target de la startup si ve como propuesta de valor que un agente vendedor les visite para indicarles muestras físicas de lo productos
- Existen importadoras de cosmético en el centro de Quito con las cuales no es posible competir por el momento.

6. RECOMENDACIONES

- Empezar a trabajar con el análisis financiero para la debida importación de productos cosméticos, utilizando el mismo método, pequeñas pruebas, importaciones acotadas.
- Se recomienda empezar a cotizar mercancía con proveedoras chinas para identificar cual es el verdadero costo de las mercancías y proceder a construir un nuevo producto mínimo viable con esa información
- Empezar con el proceso de obtención de certificados y permisos para que no haya problemas al momento de la importación de los productos.
- Construir un plan de negocios de la empresa.
- Continuar evaluando el macro entorno en el cual se desenvuelva la industria del cosmético.
- Seguir trabajando en la creación de nuevos productos mínimos viables.
- Gracias a que el mercado siempre es cambiante, se recomienda seguir evaluando a los clientes y conociendo sus actuales necesidades.
- Una de las características del método *Lean Startup* es expansión, por lo que se recomienda un crecimiento acelerado y captar más clientes minoristas de Quito y otras ciudades del país.
- Continuar construyendo nuevos modelos de negocios dependiendo lo que pase en el mercado, se recomienda hacer un análisis semestral del modelo de negocio.

7. BIBLIOGRAFIA

Ries, E. (2017). El camino hacia el Lean Satrtup. Editorial Deusto.

Ries, E. (2011), El método Lean Startup. Editorial Deusto.

El 80 porciento de las Mypimes fracasa antes de los 5 años, recuperado de:
<http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles/147/el-80-porciento-de-las-pymesfracasa-antes-de-los-5-anos>

Emprenderalia. (2018). Que es el producto mínimo viable. Recuperado de:
<https://www.emprenderalia.com/que-es-elmvp-producto-viable-minimo/>

Vergara, M. (2019). Análisis del modelo Lean Startup en la implementación de farmazon.
(Tesis de universidad DE Chile). Repositorio institucional UN.
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/172783/An%C3%A1lisis-del-modelo-Lean-Start-Up-en-la-implementaci%C3%B3n-de-Farmazon.pdf?sequence=1>

Saenz, E. (2013). La aplicación del emprendimiento magro en países en vías de desarrollo.
(Tesis de universidad San Francisco de Quito) Repositorio institucional UN.
<https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3198/1/000110523.pdf>

León C. (2015). Análisis del impacto del reglamento técnico ecuatoriano RTE 093 en la importación de cosméticos en el Ecuador. (Tesis de universidad Católica del Ecuador)
Repositorio institucional UN.
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9946/TESIS%20JAVIER%20AZADOVAY.pdf>