

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

para optar por el grado de licenciatura en Ingeniería Industrial

Diseño de una estrategia de negocio para *Baby Supplies* Costa
Rica

AUTORA

Rebeca Chaves Arias

TUTORA

LECTOR

SAN JOSÉ, MAYO 2021

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación es acerca de la empresa *Baby Supplies* Costa Rica, una tienda de venta 100% *e-commerce* que busca ser líder en el mercado de accesorios para bebés y niños, que ofrece al consumidor excelencia en servicio al cliente, marcas exclusivas y entregas en todo el país.

El proyecto se plantea con el fin de desarrollar un plan de negocio que le permita a *Baby Supplies* Costa Rica conocer las necesidades y requerimientos de los clientes, con el fin de satisfacerlos al mismo al tiempo que obtiene rentabilidad y crecimiento como empresa.

Para diseñar el plan de negocio se hace un análisis de la situación actual de la empresa, que ayude a determinar cómo se están manejando actualmente los procesos operacionales de la compañía para el cumplimiento de las tareas de las ventas y de las entregas a tiempo a sus clientes.

También se aplica una encuesta para determinar los requerimientos del cliente con el fin de conocer cómo *Baby Supplies* Costa Rica está haciéndole frente a estas necesidades en la actualidad. La encuesta permitirá conocer información importante referente al nicho de mercado y a la percepción del cliente acerca del modelo de las tiendas *e-commerce* que están en constante crecimiento debido a la situación mundial ante la pandemia del COVID 19.

Se obtuvieron resultados importantes en cuanto a que la empresa no cuenta con una identificación de procesos de operación y gestión, lo que indica que hay una gran oportunidad, ya que es necesario conocer cómo se le hará frente al requerimiento de la clientela, y para eso fue necesario identificar, mapear y conocer los procesos dentro de la estructura general y la cadena de suministro. Adicionalmente, la empresa deberá hacerle frente al cumplimiento de las regulaciones legales de las empresas *e-commerce* en Costa Rica, lo mismo que diseñar su página Web, mediante la cual se detallará información requerida por el cliente referente a las regulaciones de comercio *e-commerce*.

Se diseña un plan de negocio que ayude a determinar el crecimiento de la empresa que está detallado en la creación de la estructura de procesos y se crea un plan estratégico para el manejo de la relación con los proveedores, la identificación y el plan de acción para el cumplimiento de los requerimientos legales, lo mismo que la ampliación de los canales de comunicación con el clientes

(Redes sociales, Web), y también el plan de mercadeo mediante el cual se pretende lograr el posicionamiento, la venta y el crecimiento de la empresa en el mercado.

Una vez establecido el plan de negocio se hace el análisis económico con el fin de conocer la viabilidad del proyecto y el retorno de la inversión, esto mediante el planteamiento de dos escenarios. Ambos escenarios se plantean de forma reservada, ya que lo que se quiere lograr inicialmente es poder cumplir con el pago de los gastos operacionales y generar rentabilidad que permita el crecimiento de la empresa; sin embargo, es importante destacar que la empresa deberá hacer un esfuerzo para la creación de una buena imagen de mercado, para el posicionamiento de la marca y para generar confianza, para que los clientes realicen sus compras por medio de las plataformas disponibles en la empresa.

Finalmente, se plantea una propuesta para el plan de implementación que estará a cargo del fundador de *Baby Supplies* Costa Rica para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
CONTENIDO	9
TABLAS	15
FIGURAS	17
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	20
Generalidades de la empresa.....	21
Historia:.....	21
Misión:	22
Visión:.....	22
Planteamiento del problema.....	22
Objetivos	23
Objetivo general.....	23
Objetivos específicos	23
Justificación	23
Antecedentes	24
Tesis:.....	24
Artículos:.....	25
Proyecciones	27
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	28

Emprendimiento.....	28
Comercio electrónico:.....	29
Plan de negocio:.....	29
Estudio de mercado.....	32
Segmentación de mercado	33
Recolección de datos: la encuesta.....	33
Las 5 fuerzas de Porter.....	35
Análisis FODA.....	37
Modelo de negocio <i>canvas</i>	38
Herramientas para el análisis de la situación actual.....	42
SIPOC	42
Ishikawa	43
Procedimiento para el diagrama Ishikawa	44
Diagrama de Pareto.....	45
Modelo Kano	46
Despliegue de la función de la calidad (QFD).....	48
Procedimiento para crear el QFD	49
Presupuesto	51
Plan financiero	51
Análisis de la estrategia de marketing	52
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	54
Enfoque.....	54
Enfoque cuantitativo:	54

Enfoque cualitativo:	55
Enfoque mixto:.....	56
Método de investigación seleccionado para la investigación: enfoque cuantitativo	56
Alcance:	57
Exploratorio:	57
Descriptivo:.....	57
Correlacional:.....	57
Explicativo:.....	58
Tipo de alcance seleccionado para la investigación: descriptivo.....	58
Diseño	58
Diseño experimental:	59
Diseño no experimental:	60
Muestra	61
Cálculo de la muestra:.....	61
Variables	62
Instrumentos.....	63
Recolección de datos.....	63
Métodos de análisis.....	64
Cronograma.....	65
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	68
Descripción del problema	68
Análisis de la situación actual.....	68
Tienda Facebook - <i>Baby Supplies</i> Costa Rica	70

Logo de <i>Baby Supplies</i> Costa Rica	72
Ventas de <i>Baby Supplies</i> Costa Rica: noviembre de 2019 – marzo de 2020.....	73
Categoría de productos predefinida	75
Cumplimiento de la oferta de productos de acuerdo con lo preestablecido:	77
Nicho de mercado actual.....	78
Análisis FODA.....	80
Mapa de proceso	80
Modelo canvas	82
Medición de las consecuencias	83
Cálculo de la muestra.....	83
Encuesta	84
Resultados de la encuesta.....	84
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	94
Análisis de las causas.....	97
Modelo Kano	97
Críticos para la calidad – CTQ.....	99
Diagrama SIPOC	100
Lluvia de ideas e Ishikawa.....	101
Diagrama de Pareto.....	102
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
Conclusiones.....	106
Recomendaciones	107
CAPÍTULO VI PROPUESTA	109

Propuesta.....	109
Mapa de proceso	109
Drivers logísticos	110
Cadena de suministro	110
Estructura de procesos	111
Plan de marketing	116
Canales de distribución (Web, Facebook, Instagram, Pinterest)	117
Planificación y abastecimiento de categorías de productos	119
Aspectos legales del comercio electrónico en Costa Rica	123
Estrategia.....	125
Análisis económico.....	126
Costeo del plan de marketing.....	126
Costeo de página <i>eCommerce</i>	127
Costos operacionales.....	128
Plan de inversión inicial.....	130
Plan de costos mensuales	131
Primer inventario	133
Proyección de venta	134
Ingresos y gastos	135
Proyección de utilidad anual.....	136
Retorno de la inversión	139
Plan de implementación	142
APÉNDICE.....	143

Encuesta	143
Registro del Ministerio de Hacienda – ATV: Administración Tributaria Virtual	146
REFERENCIAS.....	154

TABLAS

Tabla 1 Muestra	61
Tabla 2 Variables	62
Tabla 3 Instrumentos.....	63
Tabla 4 Recolección de datos	64
Tabla 5 Métodos de análisis.....	64
Tabla 6 Categoría de productos-actual	70
Tabla 7 Ventas: noviembre de 2019 – marzo de 2020.....	74
Tabla 8 Categoría de productos por alcanzar.....	75
Tabla 9 Categorías de alta rotación.....	120
Tabla 10 Categorías para venta <i>Pull</i>	121
Tabla 11 Comparación de sitios Web	127
Tabla 12 Costos recurso humano, escenario 1	128
Tabla 13 Costos recurso humano, escenario 2.....	129
Tabla 14 Costo del mobiliario, escenario 1	129
Tabla 15 Costo del mobiliario, escenario 2	129
Tabla 16 Equipo administrativo, escenario 1.....	130
Tabla 17 Equipo administrativo, escenario 2.....	130
Tabla 18 Inversión inicial, escenario 1	130
Tabla 19 Inversión inicial, escenario 2	131
Tabla 20 Costos mensuales, escenario 1.....	132
Tabla 21 Costos mensuales, escenario 2.....	132
Tabla 22 Inventario inicial	133

Tabla 23 Proyección de venta.....	135
Tabla 24 Ingresos y gastos.....	135
Tabla 25 Utilidad anual, escenario 1.....	137
Tabla 26 Utilidad anual, escenario 2.....	138
Tabla 27 Escenario 1, proyección de flujo de caja	139
Tabla 28 Escenario 2, proyección de flujo de caja	140
Tabla 29 Cálculo del VAN y la TIR.....	141
Tabla 30 Retorno de inversión.....	142
Tabla 31 Diagrama de Gantt.....	142

FIGURAS

Figura 1 Las 5 fuerzas de Porter	37
Figura 2 Fases de canal	40
Figura 3 Lienzo, modelo de negocio Canvas	41
Figura 4 Significado de SIPOC.....	42
Figura 5 Diagrama SIPOC	43
Figura 6 Diagrama de Ishikawa	44
Figura 7 Hoja de recolección de datos Pareto.....	45
Figura 8 Gráfico de diagrama de Pareto	46
Figura 9 Recolección de datos del modelo Kano.....	47
Figura 10 Gráfico del modelo de Kano.....	48
Figura 11 Matriz de despliegue de la función de calidad	49
Figura 12 Proceso cuantitativo.....	54
Figura 13 Proceso cualitativo.....	56
Figura 14 Esquema gráfico de un experimento	59
Figura 15 Esquema de diseños cuantitativos	60
Figura 16 Diagrama de Gantt del proyecto.....	66
Figura 17 Estructura detallada de trabajo del proyecto	67
Figura 18 Pagina Facebook.....	69
Figura 19 Artículos disponibles Baby Supplies Costa Rica	71
Figura 20 Logo de <i>Baby Supplies</i> Costa Rica.....	73
Figura 21 Opiniones de clientes.....	74
Figura 22 Gráfica de producto disponible vrs proyectado.....	78

Figura 23 Nicho de mercado.....	79
Figura 24 Análisis FODA	80
Figura 25 Mapa de proceso.....	81
Figura 26 Modelo Canvas, situación actual.....	82
Figura 27 Cálculo de la Muestra.....	84
Figura 28 Datos demográficos	85
Figura 29 Hijos y rangos de edad	86
Figura 30 Categorías de productos que más compran	87
Figura 31 Aspectos de compra.....	88
Figura 32 Inversión mensual en productos	89
Figura 33 Tiendas recurrentes.....	90
Figura 34 ¿Por qué es su tienda favorita?	91
Figura 35 Compras por internet	92
Figura 36 Clientes de <i>Baby Supplies</i> Costa Rica.....	93
Figura 37 Categoría de productos para <i>Baby Supplies</i> Costa Rica:.....	93
Figura 38 Publicidad.....	94
Figura 39 Modelo Kano	98
Figura 40 CTQ	100
Figura 41 SIPOC.....	101
Figura 42 Diagrama Ishikawa.....	102
Figura 43 Priorización causa y efecto.....	103
Figura 44 Diagrama de Pareto	105
Figura 45 Mapa de Proceso - Propuesta	109

Figura 46 <i>Drivers</i> logísticos.....	110
Figura 47 Cadena de Suministro, <i>Baby Supplies</i> Costa Rica.....	111
Figura 48 Proceso de compras	112
Figura 49 Proceso de importación y almacenamiento	113
Figura 50 Proceso de mercadeo y venta	114
Figura 51 Proceso de entrega al cliente	115
Figura 52 Proceso de venta y fidelización	116
Figura 53 Ejemplo Web <i>Baby Supplies</i> Costa Rica.....	119
Figura 54 Estrategia <i>Baby Supplies</i> Costa Rica.....	126
Figura 55 Propuesta económica de mercadeo.....	127

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

La presente investigación es sobre la empresa *Baby Supplies* Costa Rica, la cual funge como una tienda de venta *online* de accesorios para bebés, principalmente por la importancia de diseñar un plan de negocios que le permita a la compañía conocer su nicho de mercado y los requerimientos de este, para así lograr la rentabilidad esperada en un negocio exitoso.

En una era de revolución tecnológica en que los clientes tienen cada vez menos tiempo y desean una forma óptima de realizar las compras. *Baby Supplies* Costa Rica desea poder satisfacer dichas necesidades utilizando un plan de negocio que le ayude a determinar cuál deberá ser el camino correcto en busca de la excelencia, si optimiza su portafolio y ofrece productos de alta calidad adaptados a las tendencias del mercado con excelencia en el servicio al cliente, con una experiencia de compra satisfactoria y con entregas en todo el país.

En este estudio se sigue la línea de investigación de emprendimiento de la ingeniería industrial, por lo que es de gran importancia el emprendimiento como alternativa de salida laboral, en que el profesional de esta carrera ya cuenta con conocimientos en el desarrollo de procesos, en evaluación y en gestión de proyectos, optimización de recursos y capacidad de liderazgo; así como también se requiere tener una visión global en técnicas de dirección, lo cual lo hace ser un profesional apto para desarrollar nuevas empresas.

En cuanto al contenido del proyecto de investigación, en el primer capítulo se resumen las generalidades de la empresa, se plantea el problema por resolver y se proponen los objetivos del estudio y se da la justificación del estudio y se presentan los antecedentes del desarrollo del tema y proyecciones del estudio en general.

En el capítulo segundo capítulo se desarrolla el marco teórico en el que se fundamentan y explican las herramientas de análisis que se utilizarán para conocer la situación actual de la empresa, en busca de encontrar la mejor solución a la problemática planteada.

En el capítulo III se plantea el marco metodológico en el cual se consideran el enfoque, el alcance, el diseño, la muestra, las variables, los instrumentos de recolección de datos, los métodos de análisis y el cronograma de actividades por proponer.

En el capítulo IV de análisis de la situación actual se muestran y explican herramientas seleccionadas para el conocimiento de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y aquellos aspectos que amenazan a la empresa dentro del mercado en el que se desenvuelve.

En el capítulo V se plantean las conclusiones a las que se llega después de aplicar los instrumentos de análisis y los requerimientos de la empresa dentro del mercado en el que participa. También se hacen las recomendaciones pertinentes con fundamento en esas mismas conclusiones

El capítulo VI se destina al planteamiento de la propuesta y al análisis económico relativo al plan de implementación de lo propuesto.

Generalidades de la empresa

A continuación, datos de cómo nace la idea de fundar la tienda *Baby Supplies Costa Rica*

Historia

En el año 2019 Rebeca Chaves, fundadora de la tienda virtual *Baby Supplies Costa Rica*, en busca de artículos para bebé dentro del mercado de Costa Rica, que sean realmente útiles y que faciliten las actividades cotidianas de una madre, se encuentra con la dificultad de no conseguir exactamente lo que buscaba, o encuentra poca variedad y precios elevados.

Debido a lo anterior, visualiza una oportunidad de negocio y, basada en su experiencia laboral como compradora y según su profesión como ingeniera industrial decide invertir en un pequeño inventario de productos para la venta. Así nace la idea de crear ***Baby Supplies Costa Rica***, una tienda en línea que ofrece productos de calidad a precios competitivos, que son productos de gran utilidad y calidad, ya que muchas veces los padres tienden a comprar productos que en ocasiones se utilizan muy poco o nada.

La tienda se funda pensando en una modalidad inicialmente 100% *e-commerce*. Esta es una modalidad de negocio que desde hace unos años atrás viene ganando mercado y que actualmente está tomando mucha fuerza, a raíz de la situación global actual con la pandemia del coronavirus, situación que obliga a modificar la forma en como normalmente se consumen los productos, lo que ha ido acostumbrando al consumidor a realizar sus compras de forma virtual sin salir de su casa.

Baby Supplies Costa Rica ofrece productos diferenciados y de alta calidad a precios competitivos dentro del mercado de Costa Rica, esto mediante una plataforma de venta en línea.

Adicionalmente, la tienda ofrece productos que en la actualidad no se consiguen en el mercado de Costa Rica o que son difíciles de conseguir.

Misión:

La tienda *e-commerce* es líder en accesorios para bebés y ofrece al consumidor excelencia en servicio al cliente, marcas exclusivas y entregas en todo el país.

Visión:

Ser la mejor empresa de *e-commerce* de artículos para bebés por lo que se mantiene a la vanguardia en la comercialización de marcas exclusivas del mercado de Costa Rica.

Planteamiento del problema

Baby Supplies Costa Rica es una empresa que nace a partir de la necesidad de encontrar productos para bebé de forma fácil, ágil y accesible dentro del mercado de Costa Rica, por lo que encuentra una oportunidad en el mercado, ya que solo se puede reconocer una única tienda especializada en artículos para bebé en el país, la cual tiene tanto presencia física como en línea, con mayor fuerza en el campo de tienda física, reconocida de forma técnica como *Brick-and-mortar*. Sin embargo, no se puede dejar de lado que existen cadenas de tiendas departamentales que dentro de sus ofertas de productos tienen un área de artículos para bebés y niños. No obstante, estas no son especializadas, ya que su mercado abarca una porción de diversas áreas que les permiten satisfacer las necesidades de una familia.

Así mismo, es importante mencionar las nuevas tiendas que surgen por medio de redes sociales, muchas de ellas, al igual que *Baby Supplies* Costa Rica, con la idea de satisfacer las necesidades del mercado. Por tanto, importan productos para reventa, aunque no son empresas grandes y su oferta de producto es limitada, e incluso se puede decir que especializadas en una categoría específica de producto. Por ejemplo, está la tienda que solo vende pañales de tela o la que solo vende collares de lactancia, y así otras más, que las coloca en el mercado con una sola línea de productos, aunque al margen de la ley ya que muchas de ellas no pagan impuestos.

Por lo mencionado anteriormente es que se crea *Baby Supplies* Costa Rica, para cubrir un mercado que tiene oportunidad en oferta y demanda, con la visión de poder ofrecer una variedad de categorías de productos relacionados con las necesidades de contar con accesorios para bebés que sean básicos, útiles, indispensables y hasta aspiracionales; todo esto de manera que se convierta en una empresa especializada en artículos para bebés con presencia en el mercado *e-commerce* Costa Rica. Sin embargo, como sucede con la mayoría de los emprendimientos, la tienda no cuenta aún con norte claro; no se conoce con exactitud cuál es su nicho de mercado, ni cuáles son los requerimientos de estos clientes meta para poder satisfacerlos de forma oportuna.

Por lo señalado, la empresa se ha visto en dificultades en su crecimiento, debido a que le falta contar con una estrategia clara, lo que lleva a formular la siguiente pregunta: ¿Como diseñar la estrategia de negocio para *Baby Supplies* Costa Rica, que le permita lograr el cumplimiento de las metas de largo plazo y generar rentabilidad?

Objetivos

A continuación se presentan los objetivos de la investigación.

Objetivo general

Plantear la estrategia de la tienda virtual *Baby Supplies* Costa Rica.

Objetivos específicos

1. Identificar el nicho de mercado de *Baby Supplies* Costa Rica.
2. Analizar los requerimientos del mercado meta.
3. Determinar el cumplimiento de los requerimientos del mercado.
4. Diseñar de la estrategia de negocio para tienda *e-Commerce*.
5. Elaborar los planes de acción para la implementación de la estrategia.

Justificación

Se visualiza una oportunidad de negocio de artículos para bebés en un mercado en el que existe poca demanda. También se observa que existe un amplio margen de productos que no se encuentran disponibles en ese mercado y, además, que algunas formas de obtenerlos son mediante la comercialización informal, por lo que pequeños emprendedores los comercializan por

segmentos específicos de mercado, sin abarcar su totalidad. Igualmente se observa que no se cuenta con una tienda que disponga de variedad en marcas, diseños y categoría de productos, todo en un mismo lugar. Por tanto, *Baby Supplies* Costa Rica pretende, mediante el diseño de una estrategia de negocio, identificar y satisfacer estas necesidades de mercado que parecen estar descubiertas y ofrecer una forma de compra más ágil en el proceso de búsqueda y selección de artículos para bebés, con productos seleccionados cuidadosamente de marcas exclusivas, con entregas efectivas en todo el país y ofreciéndole al cliente la oportunidad de encontrar todo lo que necesite al alcance de un *click*, por medio de la compra en línea para recibir el producto sin tener que salir de su casa. Siendo esta una estrategia para un modelo de emprendimiento, los beneficios que se obtendrán son de alto impacto para compañía, de manera que se intenta alcanzar de forma estructurada un enfoque claro, ventajas competitivas y un crecimiento exponencial que le genera rentabilidad a la empresa.

Antecedentes

Se plantean como antecedentes todos aquellos casos de proyectos y artículos que se tomaron en cuenta para la formulación de la base de esta investigación.

Tesis

Badilla, W. (2016), en su tesis *Modelo de planificación estratégica para la empresa Badilla Estudio*”, de la Universidad Internacional de las Américas, expone cómo una empresa familiar presenta problemas en su gestión empresarial y planteamiento estratégico, por lo que empieza con el análisis de la situación en términos operativos y financieros, seguido esto de un estudio de mercado en el que, además, se plantea las ventajas competitivas y el panorama para establecer el punto de partida de la planificación estratégica. Finalmente concluye con el diseño de un plan estratégico mediante un proceso de comunicación de resultados e integración de todo el personal para implantar el plan para el logro de los objetivos.

Arce (2018), en su tesis titulada *Plan de negocio para la exportación de naranjas de Coopecerroazul a Puerto Rico*, para optar por el grado de Magíster en Gerencia de Comercio Internacional, de la Universidad Nacional, se plantea la viabilidad de la exportación de naranjas utilizando una herramientas de recolección de datos que consiste en cuestionarios y entrevistas, para lo que realiza un diagnóstico de la empresa, a fin de conocer los factores que intervienen al comercializar el

producto, y utiliza el modelo Canvas para el estudio de los factores que influyen en la factibilidad del negocio. Así mismo, realiza un estudio de mercado, un estudio técnico, crea la estructura organizacional y el modelo de negocios. Finalmente, propone un plan de exportación y expone como conclusión que, según el estudio financiero esta Cooperativa cuenta con posibilidades de exportar el producto a Puerto Rico.

Vaca, G. y Veloz, J. (2018), en su tesis titulada Propuesta de un plan de negocio para la elaboración y comercialización de artesanías, para optar por el grado de contador público autorizado, proponen un plan de negocio para la creación de una empresa de comercialización de artesanías, con el principal objetivo de generar ingresos y ayudar al ambiente. En su labor utilizaron herramientas de análisis como la encuesta para conocer el mercado, el modelo de análisis FODA, la teoría de triángulo invertido, entre otros, con el fin de aplicar un análisis cuantitativo y a la vez cualitativo para el planteamiento de su propuesta de negocio que finaliza como análisis de factibilidad de un proyecto viable de inversión, ya que proporciona datos positivos, y es que la materia prima para las artesanías se obtiene de material reciclable de forma proporcional, lo que representa reducción en los costos de producción.

Haz, R. (2019), en su tesis Modelo de negocio para la elaboración de aceite de cocina a base de desechos de pescados, para el consumidor final, en la ciudad de Guayaquil, para optar por el grado de ingeniero en Marketing y Negociación Comercial, define las bases teóricas de modelos de negocio, investigación de mercado y la aplicación de la encuesta para la recopilación de datos para el desarrollo de la propuesta. Así mismo, fundamenta bases teóricas como el modelo Canvas para definir la estructura de la cual la empresa crea, proporciona y capta valor. Logran así diseñar estrategias y planes de marketing para generar rentabilidad con la implementación del proyecto.

El Instituto de Educación Superior (2013), en la tesis titulada Exportación de calzado de vestir para damas al mercado ecuatoriano, para procurar el grado de técnico en Comercio Exterior, estudia la forma de conocer el mercado y la forma en cómo crear una empresa, por lo que se utilizan una serie de herramientas necesarias para que el plan de negocios tenga éxito. El estudio se centra en el modelo de la creación de un plan de negocio para la exportación de producto al mercado ecuatoriano.

Artículos

Martínez, F. (2015), en su artículo sobre la importancia de emprender en la ingeniería industrial, habla de cómo generar conciencia de la importancia de enseñarles el emprendimiento a los estudiantes de ingeniería industrial, como parte de su plan de estudio al ser un área considerablemente nueva. Finaliza aludiendo a la importancia de crear profesionales independientes y protagonistas de su propia carrera.

Barnes, R. (2018), en su tesis Invertir en Amazon y en su modelo de negocio horizontal, explica el modelo de negocio online de Amazon, que es la empresa más exitosa en el comercio *e-commerce*, y revela claves de su modelo, como son los bajos costos de los productos y reducción al máximo de márgenes, ya que lo importante es la generación de volumen, manejo de la *big data* y el esfuerzo en conocer a sus clientes. Tiene una fuerte estructura logística con la que logra la atención diaria de sus pedidos y hace las entregas atrasos en cuanto a los tiempos establecidos y, por último, mantiene la mejora continua y constante del proceso de compra de sus usuarios, con iniciativas como Amazon Prime, Amazon Cash, apertura de tiendas físicas para clientes menos constantes del mundo Online. Por ejemplo por parte de Amazon Go existe una tienda en la que no existen cajeros sino que se ingresa con tu cuenta de Amazon y conforme se camina por la tienda y se toman los productos estos se van cargando de forma automática, de manera que cuando se sale de la tienda a la persona le llega un recibo con el detalle de los productos tomados.

Ignacio, C. (2018), en su artículo 12 tipos de *e-Commerce* y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online, define el comercio electrónico como la compra y venta de productos y servicios por medios electrónicos. Este artículo muestra cómo el mercado ha venido cambiando hacia el desarrollo de empresas de ventas *online*; sin embargo, opina, que para tener éxito se debe tener claro el tipo de modelo de negocio que sea más adecuado según el mercado meta, con el fin de cumplir con los objetivos. Entre los tipos de *e-Commerce* que se comentan está la tienda electrónica, la cual consiste en vender productos y servicios mediante una página Web, modelo que se toma para el planteamiento de negocio en la presente investigación.

Sánchez, J (2019), en su artículo titulado Estrategia de negocio, define la estrategia de negocio como una planificación para la consecución de los objetivos previamente establecidos, al permitir a emprendedores y a grandes empresas plantearse objetivos y buscar alcanzarlos en el largo plazo; y así mismo lograr establecer dónde se quiere estar en un tiempo determinado.

Escamilla, O. (2020), en su artículo titulado Razones por las que necesitas un plan de negocios si eres emprendedor, define el plan de negocios como una ruta hacia el éxito en el emprendimiento que implica definir aspectos críticos del negocio, realizar investigaciones de mercado y crear estrategias de precio. Así mismo, detalla las razones por las cuales se debe realizar un plan de negocios, lo que concluye con una serie de beneficios que se obtendrán a partir del conocimiento del mercado, la definición de la viabilidad financiera del proyecto, los planes y objetivos de largo plazo y la priorización de las que necesitan mayor atención, lo que facilita la comunicación de las necesidades y la obtención de fondos de inversión.

Proyecciones

Mediante el desarrollo del proyecto se planea conocer cuáles son las ventajas competitivas dentro del mercado meta, definir los procesos estratégicos, operativos y de soporte; calcular los costos de inversión del proyecto, definir la estructura de productos que se ofrecerán para lograr la satisfacción de mercado, plantear la estructura de la página *e-commerce* y definir la forma y el tiempo de entrega de los productos.

Todo lo anterior se espera cumplirlo mediante el planteamiento de un plan de negocio que permita la puesta en marcha de la tienda *e-commerce* más importante dentro del mercado de Costa Rica en cuando a productos y accesorios para bebés.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

Seguidamente se presenta el marco teórico de la investigación, en el que se analizan los fundamentos teóricos que respaldan la metodología de análisis para la obtención de resultados y la formulación de la propuesta con la que se pretende resolver el problema en investigación. Por tanto, a continuación se aclaran algunos términos esenciales que se toman como parte de la temática en análisis, como son emprendimiento, comercio electrónico (*e-commerce*), así como diferentes herramientas que se agregan para efectuar la investigación.

Emprendimiento

El término o palabra emprendimiento equivale a desarrollo de una idea de negocio que bien puede venir de un grupo de socios o de una sola persona. En este caso la fundadora de *Baby Supplies* Costa Rica se propone desarrollar un plan de negocio que le ayude a determinar el nicho de mercado y los requerimientos de este, con el fin de enfocar los esfuerzos de manera direccionada y generar oportunidades de empleo y utilidades, esto mediante un liderazgo equilibrado que se espera que dé como resultado beneficios para la empresa y la sociedad.

Como parte del análisis de lo que es el emprendimiento se comenta la teoría del triángulo invertido de Andy Freire, quien explica que el éxito de un proyecto viene de tres principales aspectos que conforman cada una de las puntas del triángulo, y estas son: el proyecto, el capital y el emprendedor. La base de este triángulo es el emprendedor y a este lo clasifica en tres tipos de actitudes, los luchadores, los caza-olas y los gladiadores. Estos últimos son quienes deciden emprender por vocación y en temas que les apasionan, por lo que luchan por desarrollar la idea hasta el final. (El triángulo invertido para emprendedores exitosos, 2017)

Así mismo, es importante indicar que Freire, mencionado por Imolko Editorial (2017), reconoce al emprendedor por una serie de características que le permiten diferenciarse:

Entre ellas tenemos que un emprendedor siempre buscará la libertad de desarrollar la idea que tiene en mente, será su propio jefe y se rodeará de personas que crean en su idea y en colaboradores que ayuden a mejorarla. () También indicó que el dinero no será únicamente su prioridad, vendrá acompañado de la experiencia y una de las ganancias de su esfuerzo, aparte del sentimiento de realización. Y a partir de aquí es importante señalar la pasión que

impulsa el proyecto, saber que el éxito solo llega con el máximo esfuerzo y mucho corazón. (El triángulo invertido para emprendedores exitosos, 2017)

Comercio electrónico

Como parte importante de la presente investigación se define el concepto de *e-commerce* o comercio electrónico, ya que el proyecto es para la comercialización de productos para bebé por medio electrónico. Con la llegada del internet y su apertura al público en general se abre la oportunidad de realizar transacciones de bienes y servicios de esa forma, mediante diferentes plataformas tecnológicas, y aunque es cierto que el objetivo inicial no era ese, no pasó mucho tiempo para que empresarios y emprendedores visualizaran la oportunidad de negocio. (Nevárez, 2014 p. 7)

En los inicios del internet solo era para intercambio de información. Sin embargo, a medida que se desarrolla se ha ido diversificando y se ha creado un mundo de interacción entre los usuarios y por ende se facilitan la comercialización y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Son clientes que hoy en día son mucho más informados sobre lo que quieren comprar y que por este mismo medio tecnológico logran encontrar información y antecedentes de los productos y empresas de las que pretenden consumir. Pueden encontrar todo tipo de información, como por ejemplo sobre precios, marcas, comercios que lo ofrecen, dónde están ubicados y hasta los comentarios de otros consumidores, de manera que se puede tener a mano la información necesaria que facilita la toma de la decisión de compra. Por lo mencionado anteriormente se puede destacar cómo la forma de comercializar ha cambiado y sigue cambiando y evolucionando. Es por esta razón que toda empresa, por más grande y exitosa que sea, debe buscar constantemente la forma de adoptar una postura vanguardista y continuar creciendo y fortaleciendo el negocio para lograr la satisfacción de las necesidades del mercado. (Nevárez 2014 pp. 6-8)

Plan de negocio

Según Nevárez (2014), un negocio se puede definir como una actividad que se pre-produce de manera sistemática, con la finalidad de obtener ingresos mediante la compra y venta de un producto o servicio. Además, menciona que en el comercio se pueden encontrar tres tipos de consumidores, los decididos, los indecisos y los que no conocen. Y de aquí nace la importancia de conocer el mercado.

Balanko, (2008), en su libro *Cómo preparar un plan de negocios exitoso* toma información relevante para el foco de investigación del presente proyecto, como las 10 secciones de un plan de negocios descritas, como el análisis de la industria, el análisis del mercado, productos y servicios, la descripción de negocios, la estrategia de marketing, operaciones y administración, plan financiero, plan de implementación, plan de contingencia y resumen ejecutivo, lo cual fundamentará el desarrollo del Plan de negocio para *Baby Supplies* Costa Rica. (p. 4)

Siguiendo con Balanko (2008), “el análisis de la industria le permite identificar oportunidades estratégicas que puede utilizar para tomar ventaja. En el análisis del mercado examina su entorno local para identificar un nicho rentable. En el análisis de la industria lo que se quiere buscar es un enfoque en los factores que influirán en el ambiente externo, aquellos que no se controlan y entre los que se pueden mencionar las tendencias de la industria, el clima económico, el ambiente competitivo, así como aspectos sociales y legales. (p.23)

En cuanto al análisis del mercado, este proporcionará la comprensión de la estructura y el tamaño del mercado, así como información relevante del ambiente en el que influye. Balanko (2008) detalla una serie de preguntas que se deben responder. Seguidamente se mencionan algunas de ellas:

“¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, el comportamiento de compra y las percepciones? ¿Qué quieren comprar los clientes? ¿Cómo quieren comprarlo? ¿Cuándo quieren comprarlo? ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?” Todo esto se analizará por medio de una encuesta, lo cual se hará más adelante. (p.39)

En cuanto a la sección de productos y servicios, esto se refiere a la elaboración detallada de los productos que se comercializarán, por lo que para *Baby Supplies* es de suma importancia esta sección, ya que en ella se hará la clasificación de los productos que se ofrecerán, de acuerdo con los requerimientos del mercado con el fin de satisfacer las necesidades de este. Así mismo, se deben tomar en cuenta el perfil del cliente, las necesidades, las preferencias y el posicionamiento de marcas y productos. (Balanko, 2008 p.59-69)

Según Balanko (2008),

... en cuanto a la sección de la descripción del negocio, es importante detallar de forma clara el propósito, dirección, historia y lo que hace la empresa; todo detalle que cualquier lector pueda entender la naturaleza del negocio, esto pensando en términos de exposición del proyecto a posibles inversionistas. Así mismo es importante definir la visión y la misión de la empresa, declaración de ética, metas del negocio, operaciones, tipo de instalaciones y estructura legal. (p. 75-84)

Seguidamente se debe pensar en establecer la estrategia de marketing y ventas. Para esto es importante tomar en cuenta al cliente, atender sus necesidades, deseos, emociones y percepciones; entender cómo el cliente quiere hacer negocio con la empresa. La clave no está en gastar un montón de dinero en campañas publicitarias si no en crear una estrategia pensando como cliente, y en por qué este escogerá hacer sus compras con *Baby Supplies* Costa Rica y no con la competencia. (Balanko 2008, p.85-87)

Balanko (2008), en la sección de operaciones y administración, comenta como la razón principal por la que fracasan los negocios el hecho de que su administración es inexperta. No obstante, esta área del plan de negocios muchas veces es subestimada y esto implica el fracaso de la empresa. Aquí entra el juego un papel muy importante y es el del administrador-propietario, quien debe tener clara la importancia de la calidad, de delegar responsabilidades y de tener una administración eficiente conforme con el crecimiento de la empresa. Adicionalmente, como parte de esta sección es importante definir los procesos y procedimientos, compras, administración de inventarios, distribución, control de calidad y servicio al cliente, recurso humano, administración y estructura organizacional. (p. 109-120)

Balanko (2008) afirma que en “un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas”. Es de suma importancia tener un plan financiero sólido en el que se demuestre factores que contribuyen al éxito y al fracaso. Una vez que la empresa está en operación los estados financieros son la herramienta clave para alcanzar los resultados reales con respecto a lo planeado. El propósito de ese plan es mostrar que hay los recursos financieros que se requieren para el funcionamiento de la empresa y cumplir con las expectativas planteadas en el plan de negocio. (p.125-127)

Continuar con la implementación del plan de negocios puede parecer obvio; sin embargo, es importante tener siempre presente la estrategia que se diseñó y no distraerse con los compromisos a los que se llegó durante el plan de negocio. Balanko (2008) afirma también que “si la información es suficientemente importante para incluirla en el plan es suficientemente importante para implementarla, rastrearla y administrarla. (p. 171)

El plan de contingencia y emergencia es una herramienta que permite reducir el riesgo y el defecto en el empleado, los clientes y la salud financiera del negocio en caso de una catástrofe. (Balanko, 2008) indica: “La planeación para enfrentar las crisis y las contingencias son las herramientas de supervivencia del nuevo milenio” (p.179).

Balanko (2008)

El propósito del plan de contingencia y emergencia es anticiparse a los potenciales riesgos y planear cómo responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos. Tomarse el tiempo para tener un pronóstico de los riesgos le permitirá a usted y a sus equipos de administración estudiar detenidamente posibles escenarios, definir las implicaciones y bosquejar un plan de respuesta. (p. 180)

Finalmente, Balanko (2008) expone, como parte de las 10 secciones para la creación de un plan de negocios, el resumen ejecutivo en el que se debe proporcionar al lector una perspectiva general del contenido del plan de negocio. (p.191)

Estudio de mercado

Según Sapag (2011).

“La economía es la ciencia que estudia el comportamiento del mercado con el fin de elegir la mejor forma para asignar los recursos limitados de producción de bienes y servicios”. “El problema económico existe porque los recursos disponibles son insuficientes para atender las múltiples necesidades y deseos de las personas” . “La escasez de un determinado recurso explica el precio que el mercado le asigna” (p.45-46)

Quaranta (2020)

El estudio del mercado es de gran importancia ya que en este se trata de analizar el perfil actual del cliente y sus hábitos de consumo, comportamiento y capacidad de pago, con el fin de obtener información para confeccionar la proyección de la demanda la cual se plasmará como la principal fuente de ingresos en el flujo de fondos.

“Sobre la base de esta información se debe establecer la estrategia general de comercialización y el mix de marketing que mejor se ajuste a esta estrategia, para el perfil del cliente meta que fue elegido.” (p.40)

Segmentación de mercado

La segmentación de mercado significa identificar el perfil de distintos grupos de consumidores que pueden requerir productos diferentes, productos específicos o una combinación de ambos. Cuando se segmenta se trata de agrupar estas características de los consumidores con el fin de definir los clientes potenciales, es decir, determinar el nicho de mercado conformado por los consumidores que resulten de interés de acuerdo con las posibilidades de la empresa. (Quaranta 2020, p.41)

Para realizar la segmentación de mercado se debe tomar en cuenta la forma en cómo estos se clasifican, de acuerdo con la agrupación en unidades geográficas, demográficas, aspectos relacionados con la psicología del consumidor, como la clase social, el estilo de vida, la personalidad, y el comportamiento del cliente ante el conocimiento del producto y la actitud ante la compra y si está o no fidelizado. (Quaranta 2020, p.41)

Recolección de datos, la encuesta

La encuesta es una herramienta muy utilizada como método de investigación y recolección de datos de forma rápida, sencilla y eficaz.

Quaranta, (2020)

Este es el método más ampliamente utilizado. Por medio de un cuestionario se recaba la información de un grupo de personas. La encuesta puede ser personal, telefónica, por correo electrónico, por redes sociales. Puede ser con preguntas abiertas o cerradas, por

escala, con técnicas proyectivas, y sobre la base de un muestreo probabilístico o no probabilístico. Muestreo no probabilístico: Técnicas de muestreo en que no se utilizan procedimientos de selección por casualidad, sino que más bien depende del juicio personal del investigador. Muestreo probabilístico: Procedimiento de muestreo en el cual cada elemento de la población tiene una oportunidad probabilística fija de ser seleccionada para la muestra. (p.46)

Según Gutiérrez (2016), la encuesta es el medio por el cual se hace una investigación estadística con las siguientes características:

1. Provee información acerca de la población finita o acerca de subpoblaciones de interés especial, o de ambas.
2. Asociadas con cada elemento de la población existen una o más variables de interés. Una encuesta permite conseguir información sobre características poblacionales desconocidas llamadas parámetros. Estas son funciones de los valores de las variables de interés y son desconocidas y requeridas.
3. El acceso y la observación de los elementos de la población se establece, mediante un algoritmo de muestreo, que es un mecanismo que asocia los elementos de la población con unidades de muestreo.
4. Una muestra de elementos se escoge. Esto puede ser hecho mediante la selección de las unidades de observación en el esquema. Una muestra es probabilística si se obtiene mediante un mecanismo probabilístico y se conoce la probabilidad de selección de todas las posibles muestras.
5. Los elementos seleccionados en la muestra son observados y se realiza el proceso de medición; es decir, para cada elemento de la muestra la variable de interés se mide y sus valores se graban.
6. Los valores grabados de las variables son usados para calcular estimaciones de los parámetros de interés.
7. Las estimaciones son finalmente publicadas y sirven para la toma de decisiones. (p.4-5)

Las 5 fuerzas de Porter

Porter (2008)

El trabajo del estratega es comprender y enfrentar la competencia. Sin embargo, los ejecutivos suelen definir la competencia de una forma demasiado estrecha, como si fuera algo que ocurriera solo entre los competidores directos actuales. No obstante, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector. (p.1)

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para una estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico y eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia. (p.2)

A continuación se analizan cada una de las de las 5 fuerzas competitivas de Porter, las cuales se detallan de forma resumida en la **Figura 1 Las 5 fuerzas de Porter**. Estas son: Amenaza de entada, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 1 Las 5 fuerzas de Porter Según Porter (2008), las nuevas empresas que ingresan en el sector introducen nuevas capacidades y deseos de ganar mercado, lo que impacta en los precios, costos y tasa de inversion, y esto no solo se refiere a nuevas empresas; se refiere a la forma en cómo las empresas se diversifican al introducir nuevos productos y formas de competir para ganar mercado. Si la amenaza se considera alta, los mercados establecidos deben mantener sus precios bajos o aumentar las inversiones para minimizar el impulso de la competencia. (p.2)

Por otro lado, el poder de los proveedores hace que estos sean quienes capturan la mayor parte de las utilidades al cobrar altos precios y restringir la calidad o los servicios y transferir los costos. No obstante, su poder está limitado en tanto las empresas puedan asumir los costos de cambiar de proveedor, con lo que obligan a los proveedores a que se enfrenten entre sí y asuman costos. (Porter 2008, p. 5)

Seguidamente, el poder de los compradores que, al contrario de lo mencionado con los proveedores, son aquellos clientes o grandes empresas que cuentan con el poder de negociación, y consiguen obligar a los proveedores a aumentar la calidad y reducir los costos. Aquí se pueden observar diferentes tipos de compradores, los que compran grandes volúmenes en relación con el tamaño del proveedor, o cuando los productos son estandarizados y es fácil encontrar un producto equivalente; cuando el comprador asume bajos costos al cambiar de proveedor, entre otros, para permitir que el poder de la negociación esté del lado del comprador haciendo que los proveedores se enfrenten entre sí para reducir sus costos. (Porter 2008, p.5-6)

Otra de las amenazas por considerar son los productos sustitutos, aquellos que logran remplazar el producto que se ofrece, que siempre están presentes pero que no siempre son fáciles de identificar, ya que se presentan de forma muy distinta a la del producto ofrecido. Según Porter (2008), “los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios”. (p. 6-7)

Y, por último, y no menos importante, está la rivalidad entre competidores existentes, la cual se presenta de muchas formas, como por ejemplo en descuentos, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. El grado de rivalidad se delimita de acuerdo con la intensidad con la cual se compete, de manera que la rivalidad aumenta cuando los competidores son varios y son iguales en tamaño y potencia. (Porter 2008, p.7)

Porter (2008) afirma que “la rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas”.

Figura 1 Las 5 fuerzas de Porter



Nota: Poter (2008, p 2)

Análisis FODA

De acuerdo con Leiva, (2016) el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar análisis interno de una empresa”.

Sus siglas corresponden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que enfrenta la empresa en el mercado en el que compete.

Es frecuente recurrir a esta herramienta para la aplicación de la estrategia de un plan de negocio que sea sólido para el futuro de la empresa, ya que es muy sencillo analizar problemas complejos con ella, porque permite tener un enfoque mejorado que es competitivo en los nichos de mercado de la empresa. (Leiva, 2016)

El marketing Publishing (2007) indica que “una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) u obstaculizar (debilidades y amenazas), para el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa. (p.157)

A continuación se detallan los conceptos de cada una de las inidicales para realizar el análisis FODA. (Marketing Publishing 2007, p 158-159)

Fortalezas: Son los puntos fuertes de la empresa, las características propias que facilitan el logro de los oobjetivos.

Oportunidades: Son situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y igualmente que pueden favorecer el logro de los objetivos.

Debilidades: Estas son los puntos debiles. Son características propias de la empresa que pueden convertirse en obstáculos internos para el logro de los objetivos

Amenazas: Estas se presetan como situaciones en el entorno de la empresa que pueden afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos. (p.158-159)

Modelo de negocio Canvas

Osterwalder y Pigneur (s.f)

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. (p.15)

A continuación se deallan cada uno de los nueve módulos y su definición (Osterwalder y Pigneur) (s.f),

Segmentos de mercado. Los clintes son la base de cualquier empresa; por ende, la importancia de poder satisfacer las necesidades de este y agruparlas en diferentes segmentos de acuerdo con sus necesidades y comportamientos. Por tanto, la empresa debe conocer con claridad cuál o cuáles son los segmentos de mercado a los que se va a dirigir, con el fin de diseñar un modelo de negocio basado en los requerimiento de su mercado. (p 20-21)

En cuanto a *Baby Supplies* Costa Rica, este se enfoca específicamente en un nicho de mercado que se caracteriza por ser un segmento específico y especializado, el cual se pretende determinar por medio de esta investigacion.

Propuestas de valor. Osterwalder y Pigneur (s.f) indican que “es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente”

“Las propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional” (p.22)

Es importante conocer el nicho o segmento de mercado al que se dirige la empresa con fin de satisfacer las necesidades o requerimientos del cliente, agregar valor y diferenciarse de la competencia. Logrará así solventar las necesidades del cliente en cuanto a valores que pueden ser cuantitativos o cualitativos, como marca, precio, innovación, accesibilidad, entre otros.

Canales: Osterwalder y Pigneur (s.f)

Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. En cuanto a sus funciones se pueden mencionar: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa. (p.26)

Los canales se pueden clasificar en cinco fases que se distinguen en los canales indirecto y canales directos, propios o de socios comerciales. Los canales de socios permiten aumentar la exposición de la empresa en el mercado, pero obtiene menor imagen de utilidad y en cuanto a los canales propios estos permiten mayor rentabilidad con un costo de puesta en marcha un poco más elevado. (Osterwalder y Pigneur s.f, p.27)

En la Figura 2 **Fases de canal** se demuestran las Fases de canal según lo expuesto anteriormente

Figura 2 Fases de canal

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Directo	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Equipos comerciales					
Ventas en internet						
Tiendas propias						
Tiendas de socios						
Socio	Indirecto	Mayorista				

Nota: Osterwalder y Pigneur s.f, p.27

Relaciones con los clientes. En este módulo se explica cómo se debe establecer la relación con el cliente y qué tipo de relación tendrá la empresa de acuerdo con el segmento o nicho de mercado al que se dirige, con base en la captación de nuevos clientes o fidelización de los actuales. (Osterwalder y Pigneur s.f, p.28)

Fuentes de ingreso. Este módulo se refiere al flujo de caja de la empresa y a cómo esta logra captar ingresos de su nicho de mercado. Estos pueden clasificarse como ingresos por pagos puntuales o ingresos por pagos periódicos. (Osterwalder y Pigneur s.f, p.30)

Recursos claves. Estos recursos son importantes para la operación de la empresa y ofrecen una propuesta de valor al cliente de acuerdo con la naturalidad del negocio; así mismo, se determina el tipo de recurso para su funcionamiento, el cual puede estar relacionado con el recurso humano, físico, económico o intelectual. (Osterwalder y Pigneur s.f, p.34-35)

Actividades claves: Osterwalder y Pigneur (s.f.)

Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos claves son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con los clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio (p.36)

Asociaciones claves. Aquí se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del negocio. Es importante crear alianzas para optimizar el modelo de negocio y minimizar los riesgos, entre lo que se pueden mencionar alianzas estratégicas con empresas no

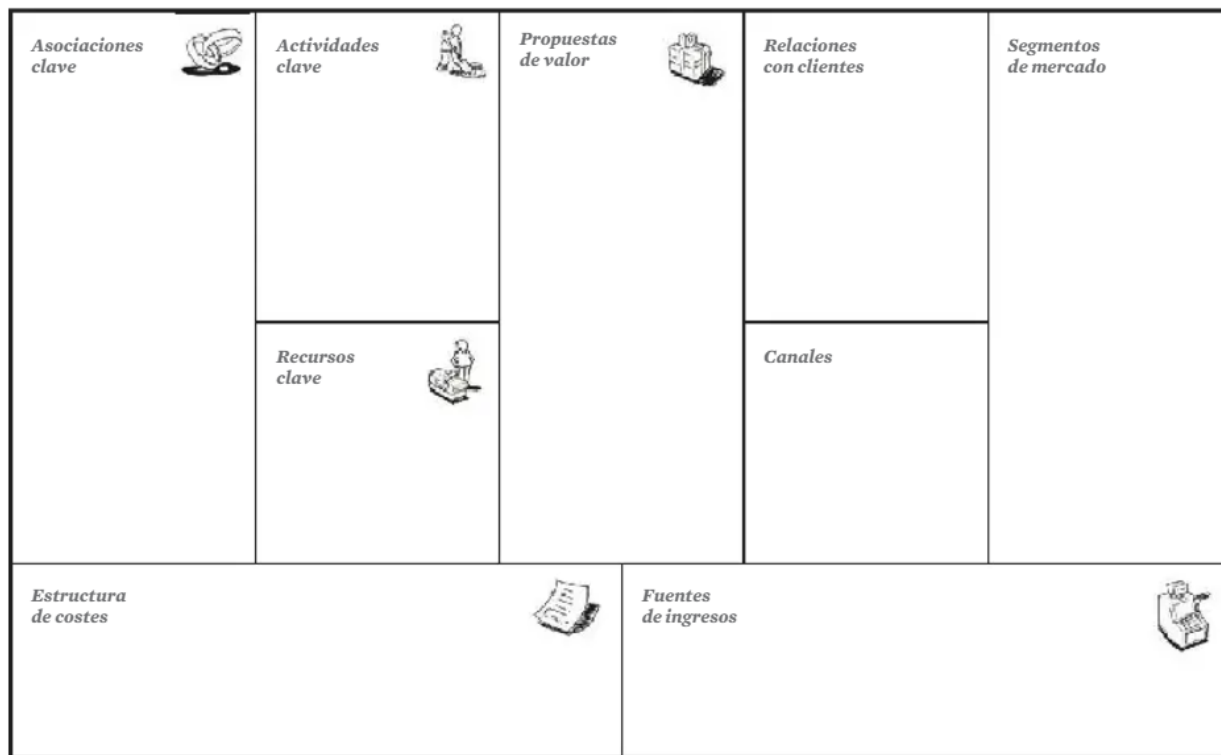
competidoras y la relacion de cliente proveedor para la fiabilidad de los suministros. .
(Osterwalder y Pigneur s.f, p.38)

Estructura de costos. Esta implica describir todos los costos para la puesta en marcha del negocio
Osterwalder y Pigneur (s.f.):

En este módulo se describen los principales costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un costo. Estos costos son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos claves, las actividades claves y las asociaciones claves. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costos que otros. (p.40)

A continuacion se detalla, en la Figura 3 Lienzo, modelo de negocio Canvas, la plantilla para colocar el lienzo del modelo de negocio Canvas:

Figura 3 Lienzo, modelo de negocio Canvas



Nota: Osterwalder y Pigneur s.f, p.44

Herramientas para el análisis de la situación actual

Con el fin de realizar un análisis de la situación actual de *Baby Supplies* Costa Rica se exponen las siguientes herramientas de ingeniería, las cuales se utilizarán para analizar los datos obtenidos a fin de estructurar la empresa.

SIPOC

El diagrama de SIPOC es una representación gráfica *end to end* de un proceso en el que se muestra cómo este sirve al cliente. Por sus siglas en inglés se describe como (S) Supplier, (I) Inputs, (P) Process, (O) Outputs y (C) Customer. (Kanbantool, 2021)

A continuación, en la Figura 4 Significado de SIPOC, se muestra el significado de cada una de las letras que lo componen

Figura 4 Significado de SIPOC

SIPOC significa:	<ul style="list-style-type: none"> • Supplier (proveedor): El que proporciona las entradas al proceso; puede ser una persona u otro proceso • Input (entrada): Material, información, datos, documentación, servicio que se necesita para realizar las actividades del proceso • Process (proceso): Una secuencia de actividades que añaden valor a las entradas para producir las salidas • Output (salida): Producto, servicio, información, documentación que es importante para el cliente • Customer (cliente): El usuario de la salida del proceso
------------------	--

Nota: Jorge, (s.f.)

El SIPOC muestra una relación directa entre lo que piden los clientes, lo que se obtiene de los proveedores y la forma en cómo estas se integran durante el proceso. (Kanbantool, 2021)

Kanbantool (2021) señala que algunas preguntas a las que se pretende responder mediante el uso de este diagrama son:

1. ¿Se atienden correctamente las necesidades del cliente en bienes y servicios?
2. ¿Se obtiene de los proveedores exactamente lo que se necesita?
3. ¿Se conoce al cliente?
4. ¿Se toma la ruta más sencilla para dar el servicio?

A continuación se presenta, en la **Figura 5 Diagrama SIPOC**, un ejemplo de cómo se debe emplear esta herramienta.

Figura 5 Diagrama SIPOC



Nota: Kanbantool, (2021)

El diagrama SIPOC es una herramienta de Six Sigma que permite tener de forma fácil y rápida información relevante acerca del proceso. Así mismo, ayuda con un análisis de solución de problemas e identifica ineficiencias y desperdicios dentro del proceso, para que pueda mejorarse y ser más eficiente. (Ava, 2019)

De acuerdo con lo mencionado por Jorge (s.f.), el diagrama de SIPO ayuda a entender el proceso, su propósito, el alcance, los pasos por seguir, los recursos, los roles y actividades; así como también contribuye a definir las métricas del proceso y a identificar los puntos de mejora.

Para *Baby Supplies* Costa Rica se desarrollará a un nivel macro el procesamiento de la atención del cliente que le permita identificar los requisitos y definir el alcance, así como tener visibilidad de cómo se obtienen los insumos por parte de los proveedores y cómo se presta el servicio, con el fin de poder evaluar las posibles mejoras, tomando en cuenta la información de requerimientos de los clientes.

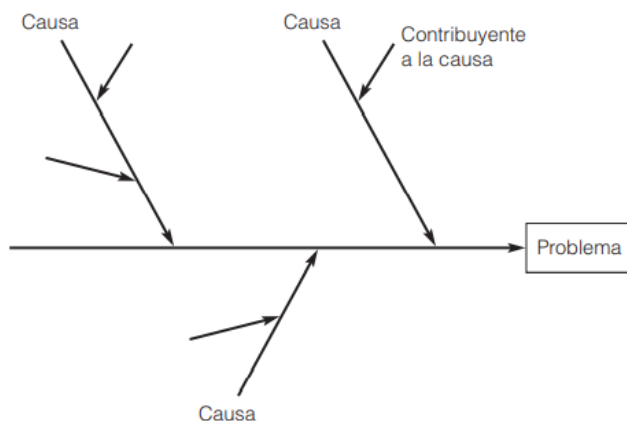
Ishikawa

El diagrama de causa y efecto es llamado Ishikawa por Kaoru Ishikawa, quien lo introdujo en el diagrama de causa y efecto en Japón. Así mismo. Por su estructura a menudo se le conoce como diagrama de espina de pescado y es utilizado para analizar las causas más probables de un

problema, con el fin de analizar los datos. Se presenta de forma muy sencilla para organizar las causas que hay detrás de un efecto. Este diagrama se puede desarrollar mediante una lluvia de ideas con la guía de una persona que esté capacitada para guiar el proceso en la discusión del problema y sus causas. (Lindsay, 2008, p.674)

En la **Figura 6 Diagrama de Ishikawa** detallada a continuación se muestra la estructura del diagrama Ishikawa:

Figura 6 Diagrama de Ishikawa



Nota: Lindsay, 2008 (p.676)

Procedimiento para el diagrama Ishikawa

Socconini, (2019)

1. Se especifica el problema por analizar.
2. Identificar las categorías a las que corresponden las causas del problema, para las cuales se utilizan materia prima, maquinaria, métodos, mano de obra y ambiente.
3. Se anotan las causas concretas de cada una de estas categorías mediante una lluvia de ideas.
4. Se establecen prioridades luego de la lluvia de ideas para obtener una imagen general de las causas del problema en concreto, pero no se es recomendable de abordar todos los puntos al mismo tiempo. Se debe priorizar y centrarse en la causa más importante.
5. Se deben adoptar medidas e identificar métodos adecuados para solucionar el problema.

(p.p 107)

Diagrama de Pareto

Socconini (2019) indica que es “un gráfico de barras para datos de conteo, colocados en orden descendente respecto a su frecuencia unida con un arco que mide la frecuencia acumulada”. (p.176)

Socconini (2019) Procedimiento del diagrama de Pareto:

1. Escoger problemas que se van a analizar
2. Diseñar hoja para recopilar los datos
3. Capturar datos de frecuencia y ordenarlos de mayor a menor
4. Calcular totales acumulados
5. Realizar el gráfico. (p.177)

A continuación, se presentan la Figura 7 Hoja de recolección de datos Pareto y la figura 8. Gráfico de diagrama de Pareto, en que se detalla un ejemplo del uso de esta herramienta:

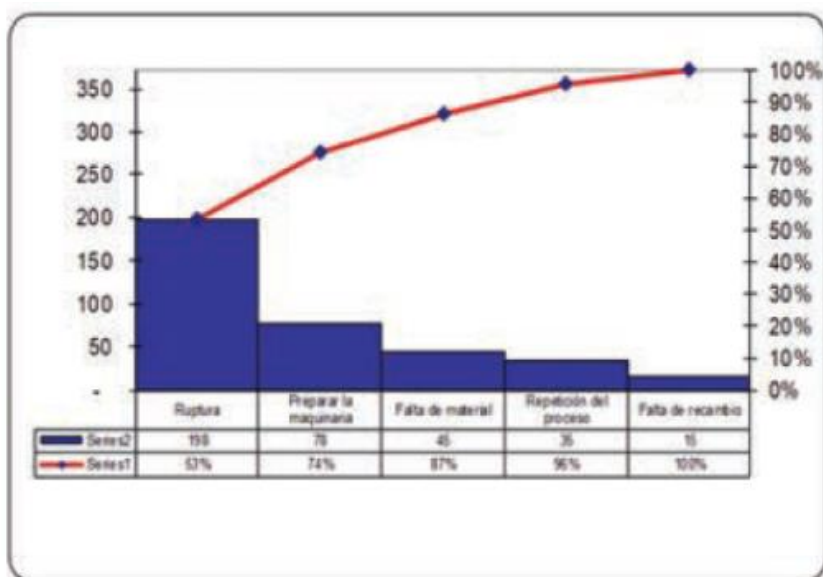
Figura 8 Gráfico de diagrama de Pareto

Figura 7 Hoja de recolección de datos Pareto

Causas	Cantidad o frecuencia	Cantidad acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ruptura	198	198	53%	53%
Preparar la maquinaria	78	276	21%	74%
Falta de material	45	321	12%	87%
Repetición del proceso	35	356	9%	96%
Falta de recambio	15	371	4%	100%
Totales	371		100%	

Nota: Socconini, 2019, (p.177)

Figura 8 Gráfico de diagrama de Pareto



Nota: Socconini, 2019, (p.177)

Modelo Kano

Este modelo se diseña con el fin de comprender las características claves de calidad del producto o servicio para de esta manera poder satisfacerlas. Es una herramienta que permite analizar y clasificar las necesidades del cliente de acuerdo con sus prioridades. (Socconini, 2020, p.42)

Según Socconini (2020) a continuación se presentan las cuatro principales funciones de este modelo

1. Identificar las necesidades de los clientes.
2. Desarrollar nuevos productos y servicios.

3. Determinar requerimientos funcionales.
4. Realizar análisis comparativo de productos y servicios de la competencia. (p.44)

Socconini (2020) presenta el procedimiento para la aplicación de esta herramienta:

1. Recolectar información para identificar las necesidades de los clientes
2. Listar las necesidades potenciales identificadas
3. Preguntarles a los clientes para cada necesidad potencial: cuál es el nivel de satisfacción del producto o servicio que tiene este atributo y cuál es el nivel de satisfacción que no tiene.
4. El cliente tiene la opción de responder de la siguiente manera:
 - a. Satisfecho
 - b. Neutral (es la maneja en la que el cliente lo espera. (Expectativa)
 - c. No me preocupa
 - d. Insatisfecho (p. 44)

Este modelo muestra la información de forma visual para lo cual a manera de ejemplo se presentan las siguientes figuras: **Figura 9 Recolección de datos del modelo Kano** y **Figura 10 Gráfico del modelo de Kano**.

En la figura 9 es en la que se clasifican los resultados obtenidos de la encuesta dos clientes y en la **Figura 10** se detalla esta información de forma gráfica para analizar las necesidades.

Figura 9 Recolección de datos del modelo Kano

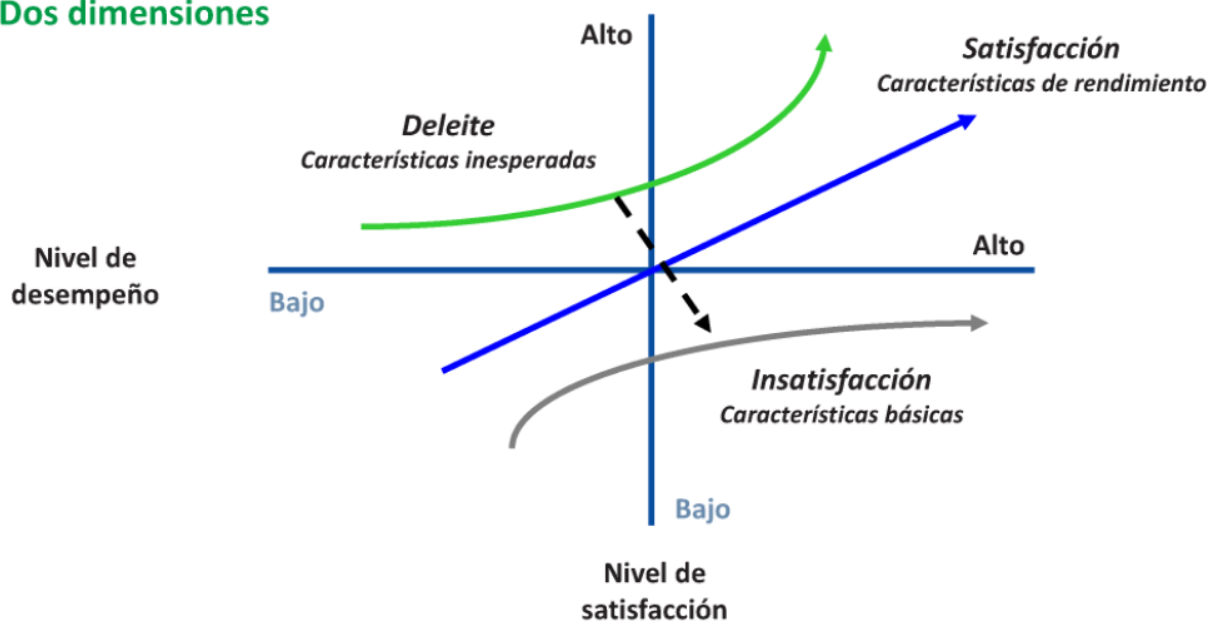
NECESIDADES POTENCIALES	Nivel de satisfacción	Nivel de satisfacción	Tipo de necesidad
	si el servicio tiene esta característica	si el servicio NO tiene esta característica	
Entregas a tiempo	Neutral	Insatisfecho	Básica
Pedidos completos y correctos	Neutral	Insatisfecho	Básica
Entrega en el domicilio del usuario final	Satisfecho	Insatisfecho	Desempeño
Descuentos por cliente frecuente	Satisfecho	No me preocupa	Satisfacción
Empaque especial para productos frágiles	Satisfecho	Insatisfecho	Desempeño
Facturación en tiempo y correcta	Neutral	Insatisfecho	Básica

Nota: Socconini, 2020 (p. 45)

Figura 10 Gráfico del modelo de Kano

Modelo de Kano

Dos dimensiones



Nota: Socconini, 2020 (p. 43)

Despliegue de la función de la calidad (QFD)

El *Quality Function Deployment* (QFD) fue diseñado por Yoki Akao en 1966 y es un método que permite traducir requerimientos del cliente a múltiples niveles de requerimientos internos. (Socconini, 2020, p.55).

Jorge R. (s.f.) menciona que esta herramienta “se creó para escuchar al cliente dentro del proceso de desarrollo de nuevos productos y servicios” (p. 90)

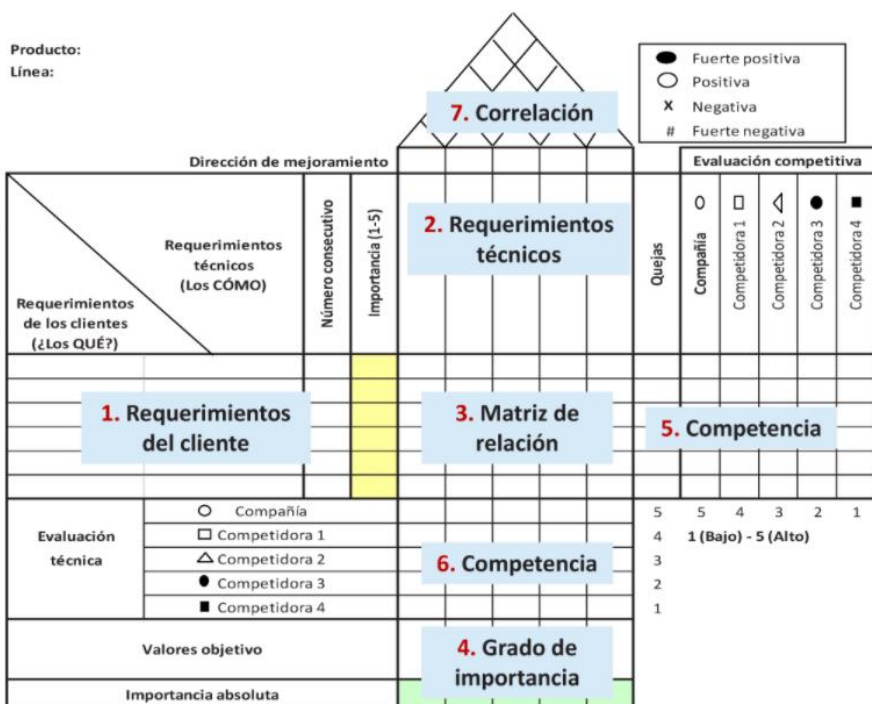
El QFD se basa en la interrelación de matrices que sirven para planificar, comunicar y tomar decisiones y a su vez esta debe reflejar la voz del cliente. (Jorge R., s.f. p 90)

Con esta herramienta se logra integrar las necesidades del cliente en el diseño, es decir, el cómo se va a diseñar el producto o servicio para que responda a esa calidad esperada. Por tal motivo es de suma importancia el desarrollar de esta herramienta y responder a las siguientes tres preguntas: QUÉ, CÓMO y CUÁNTO. Qué es la voz del cliente; Cómo son las características de calidad y cuánto son las especificaciones técnicas de las características de calidad. (Jorge R. s.f. p.p 91-92),

Al ser esta una de las herramientas más importantes dado que permite entregarle valor al cliente, se presenta para su aplicada como parte del proyecto *Baby Supplies* Costa Rica. Esto con el fin de realizar un análisis de la gestión de las necesidades de los clientes de largo plazo, como parte de una estrategia de mejora continua que permita identificar las necesidades críticas del consumidor y desplegarlas en iniciativas que aseguren que se está cumpliendo con los requerimientos del cliente; ello mediante un diseño de procesos para controlarlo y asegurar la calidad.

En la **Figura 11 Matriz de despliegue de la función de calidad** se puntualizan cada uno de los elementos que componen la matriz para QFD.

Figura 11 Matriz de despliegue de la función de calidad



Nota: Socconini, 2020 (p. 57)

Procedimiento para crear el QFD

Socconini (2020) describe el procedimiento en ocho pasos los cuales se detallan a continuación:

1. **Requerimientos del cliente:** Se deben describir las necesidades del cliente en categorías clasificadas de 1 a 5 según su nivel de importancia.
 - a. Se debe efectuar una recolección de datos con la solicitud al cliente de que responda: ¿Cuáles son las características que espera de los productos y servicios y cuál es el nivel de importancia que le da a esas características?
 - b. El cliente debe clasificarlas en 5: Características claves, 4: Importante, 3: Sería bueno tenerlas, 2: No muy importante, 1: No importa.
2. **Requerimientos técnicos.** Se deben describir los requerimientos técnicos necesarios para cumplir con los requerimientos del cliente.
3. **Matriz de relación.** Se ha de establecer una grada de relación entre las necesidades del cliente (los QUÉ) y los requerimientos del cliente (los CÓMO). Este grado de relación

- se califica en el grado que influye en cada requisito sobre cada una de las necesidades del cliente y se asigna de acuerdo con la siguiente valoración.
- a. 0: No existe relación entre la necesidad y el requisito
 - b. 1: Existe una relación débil
 - c. 3: Existe una relación moderada
 - d. 9: Existe una relación fuerte.
4. Grado de importancia. Para obtener el grado de importancia se debe multiplicar el valor de la relación por el nivel de importancia de cada característica, y sumar los valores por columna.
 5. Competencia: A la derecha de la matriz de relación realizar un *benchmark* del cumplimiento de las necesidades con respecto a los competidores más importantes, lo cual se efectúa mediante una encuesta a los clientes o usuarios.
 6. Competencia: Bajo la matriz de relación realizar *benchmark* de los requerimientos técnicos con respecto a los competidores más importantes. Comparar el producto o servicio con empresas competidoras.
 7. Pirámide superior: Evaluar (mediante símbolos) la correlación entre los requerimientos técnicos. Esta correlación puede ser:
 - a. Fuertemente positiva: Al mejorar el requerimiento técnico mejora el requerimiento con el que se está comparando en un grado fuerte.
 - b. Positiva: Al mejorar el primer requerimiento técnico el segundo con el que se está comparando también mejora en un grado menor.
 - c. Negativa: La correlación es contraria, el primer requerimiento aumenta y el otro disminuye, y viceversa.
 - d. Fuertemente negativa: Igual a la anterior en un grado más fuerte de relación
 - e. Nula: No existe correlación entre los requerimientos comparados.
 8. Para la segunda matriz (matriz de diseño) se debe repetir el procedimiento tomando como entradas los requisitos técnicos y asignando los requerimientos del producto o servicio que cumplirán con dichos requisitos técnicos. (pp. 58,59)

Presupuesto

Marketing Publishing (2007)

La elaboración de los presupuestos permite expresar, en términos de dinero, el contenido de su plan de negocios y sus implicaciones, con el propósito de determinar la rentabilidad de la empresa.

En el plan financiero general, así como en el plan de negocios, se planifica todo el futuro de la empresa y, de manera muy especial, las áreas ligadas más directamente a su crecimiento y desarrollo y el de los recursos económicos y financieros. De la eficiencia de su gestión depende en gran medida el futuro de la organización. Una mala gestión financiera constituye el camino más seguro hacia el fracaso.

“Los presupuestos permiten constatar el comportamiento de la empresa en sus áreas más importantes. La comparación de lo realizado contra lo previsto a lo largo del año facilita la aplicación de medidas de corrección en el momento justo” (p.230)

Plan financiero

El plan financiero es un documento en el que se recopila información cuantificada en cualquier tipo de moneda (dólar, euro, colón); y es considerada la mejor herramienta para estudiar la viabilidad de un nuevo modelo de negocio, que le facilita al emprendedor la visibilidad para cumplir con las expectativas y poder tomar decisiones que favorezcan el crecimiento de la empresa. (Montero 2017)

El plan financiero debe ser claro y bien estructurado y debe contar con datos que se ajusten lo mejor posible a la realidad, ya que este es de gran importancia para determinar si el proyecto cuenta con rentabilidad suficiente para cumplir con el plan de negocio. (Montero 2017)

El plan económico financiero es una herramienta que cuenta con todos los datos necesarios para determinar si la empresa es rentable o no, de manera que a continuación se enumeran 6 pasos para crear el plan económico-financiero. (Montero 2017):

1. Analizar la realidad actual de la empresa y el rumbo que quiere tomar para llegar a un punto concreto, para lo cual hay que elaborar los estados financieros y proyectarlos. En este paso es imprescindible que queden definidas las utilidades que se espera tener en el futuro, así

como también se deben definir las razones financieras, incluidos apalancamiento, liquidez y rentabilidad.

2. Determinar los fondos necesarios en función del capital que necesita la empresa para consolidarse a un periodo de cinco años vista.
3. Pronosticar la disponibilidad de capital para un periodo determinado, conociendo y analizando todas las opciones posibles y detallando las posibles fuentes de financiación para el proyecto.
4. Realizar un control sistematizado para establecer de una manera adecuada los recursos y, a la vez, comprobar que estos se utilizan correctamente.
5. Tener en consideración que el proyecto está expuesto a múltiples factores externos que pueden desviar el rumbo financiero marcado en un principio, por lo que se deben presentar tantas soluciones como supuestos previstos y planteados haya.
6. Fijar un sistema de compensación que se base en el desempeño. Lo más conveniente sería crear un sistema que incentive y fomente la competitividad y la productividad de los implicados en la organización para conseguir los objetivos sobradamente.

Análisis estratégico de *marketing*

Para establecer el plan de marketing es de suma importancia conocer cuál es su cliente, sus deseos, emociones y percepciones, de manera que los productos y servicios ofrecidos estén alineados con las necesidades y preferencias del cliente. Las ventas y el *marketing* no son solo una batalla entre las empresas; es también una batalla entre las percepciones del cliente. Por esto es importante descubrir cómo el cliente percibe el producto o servicio respecto al de la competencia. (Balanko, 2008, p.87)

Un plan de *marketing* es un documento en el que se recogen el análisis de la situación de la empresa, los objetivos que busca conseguir y los pasos por seguir para conseguirlos. Al elaborar un plan de *marketing* existen una serie de aspectos de precio, distribución, estrategia de promoción y comunicación, entre otros. (www.cyberclick.es. 2021)

Para elaborar la estrategia de *marketing* es importante conocer al cliente y las formas en las que estos consumen publicidad, de manera que plan de *marketing* esté direccionado al nicho de mercado y con esto evitar gastos en publicidad que pueden no ser efectivos.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se analizan la metodología, el procedimiento y las etapas por cubrir para garantizar la forma en cómo se llevará a cabo la investigación. Se explican en detalle los diferentes tipos de enfoques de una investigación, el alcance, el diseño, así como las variables, las formas de recolección de datos, los instrumentos, entre otros, y se selecciona el método que ayudará a estructurar la investigación en su desarrollo.

Enfoque

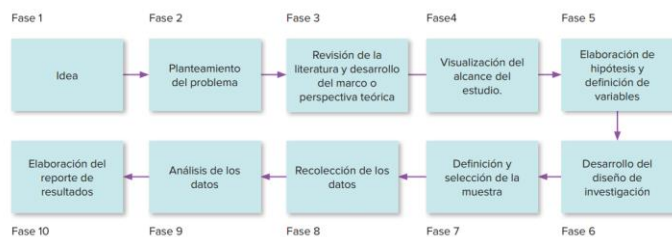
A continuación se muestran los tres tipos de enfoques según Hernández y Mendoza (2018). Menciona que para todo proceso de investigación es necesario conocer las rutas que han sido construidas por entidades científicas referentes a la problemática planteada. Estas tres rutas son: cualitativa, cuantitativa y mixta. En adelante se explica cada una de ellas y se determina la más adecuada para el desarrollo de esta investigación. (p.4)

Enfoque cuantitativo

La investigación cuantitativa se basa en los datos numéricos, observaciones matemáticas que ayudarán a probar la hipótesis planeada en busca de la mayor objetividad posible durante el proceso. Con estos estudios se pretende generalizar los resultados tomando una muestra de una población específica. (Hernández y Mendoza, 2018, pp.5,6)

En el enfoque cuantitativo se sigue rigurosamente el proceso detallado en **Figura 12 Proceso cuantitativo**, los datos generados tienen validez y la confianza deseada. Se vale de la lógica y del razonamiento deductivo. Busca conocer y capturar la realidad de la problemática en estudio. (Hernández y Mendoza 2018, p.6)

Figura 12 Proceso cuantitativo



Nota: Metodología de la Investigación (Hernández y Mendoza 2018, p.6)

Hernández y Mendoza (2018) menciona términos generales en los que consiste esta ruta:

1. Se plantea un contexto, tema o problemática de investigación.
2. Examina antecedentes y se construye el marco teórico.
3. Se generan las hipótesis de previo a la recolección de los datos.
4. Los datos se encuentran en forma numérica. La recolección se lleva a cabo utilizando procesos estandarizados para que el estudio sea aceptado por otros investigadores.
5. Estos datos numéricos deben ser analizados mediante métodos estadísticos.
6. Este proceso se trata de tener el mayor control que permita desechar las posibles explicaciones contrarias a la propuesta del estudio (hipótesis).
7. Los resultados son interpretados en relación con las suposiciones iniciales y los estudios previos. (p.7)

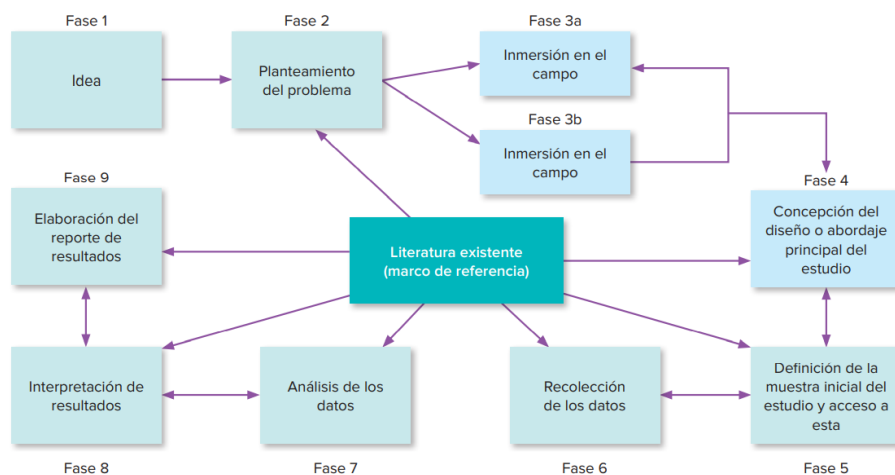
Enfoque cualitativo:

Hernández y Mendoza (2018)

Este enfoque analiza la naturaleza, el carácter y las propiedades de las problemáticas en estudio. Este enfoque, igualmente, se estudia en forma sistemática; sin embargo, el investigador inicia el proceso con la examinación de los hechos y revisa estudios previos de forma simultánea, a fin de generar una teoría consistente con lo observado.

En las investigaciones cualitativas es usual hacer preguntas antes, durante y después de la recolección de datos. Su acción se mueve de manera dinámica entre los hechos y su interpretación, por lo que la secuencia no siempre es la misma. (pp.7,8)

A continuación, en la **Figura 13 Proceso cualitativo** se detalla el proceso para el desarrollo del análisis cualitativo:

Figura 13 Proceso cualitativo

Nota: Metodología de la Investigación, (Hernández y Mendoza 2018, p.8)

Enfoque mixto:

En este enfoque de investigación se utilizan los dos anteriores, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, de manera que se unen para formar una suma de ambas, y crean un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación mediante la recolección de datos cuantitativos y cualitativos; así como su integración y discusión conjunta para lograr un mayor entendimiento de la problemática en estudio. (Hernández y Mendoza 2018, p.10)

Según Hernández y Mendoza (2018) este método puede implementarse en diferentes secuencias, por ejemplo cuando el cuantitativo precede al cualitativo, o cuando el cualitativo es primero que el cuantitativo. También pueden desarrollarse de manera simultánea, paralela, o pueden fusionarse desde el inicio y durante todo el proceso de investigación. (p.10)

Método de investigación seleccionado para la investigación: enfoque cuantitativo

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como método de investigación el **enfoque cuantitativo**, ya que este permitirá analizar la problemática con base en datos numéricos, lo que permite establecer con exactitud el comportamiento de la población en estudio. Así mismo, este tipo de investigación permite obtener resultados y análisis más objetivos, siguiendo un patrón estructurado para obtener resultados de gran validez y confianza, lo que ayudará a desarrollar la

investigación mediante un análisis de los resultados numéricos y objetivos, en busca de la mejor alternativa de solución para la problemática planteada.

Alcance

Una vez determinada la ruta de investigación, la cual se enfocará en la ruta cuantitativa, se procede a visualizar el alcance de dicha investigación. De manera que se termina el tipo de alcance que tendrá este proyecto. Seguidamente se detallan los 4 tipos de alcance para el enfoque cuantitativo, lo que permite fundamentar la decisión del tipo de alcance que guiará el proyecto.

Exploratorio

Según Hernández y Mendoza (2018):

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando la investigación tiene lugar en un campo nuevo, con muy pocos antecedentes de proyectos desarrollados en la problemática de la investigación, por ejemplo investigaciones en las que se pretende analizar lo desconocido. Este tipo de estudio sirve para tener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un tema en particular, identificar conceptos y variables promisorias y establecer prioridades para futuros estudios, o sugerir hipótesis. Por otro lado, estos estudios generalmente no contribuyen en sí mismos, sino más bien en generar tendencias, identificar áreas, ambientes, contextos, relaciones potenciales entre variables, y se caracterizan por ser muy flexibles en su método. (p.106)

Descriptivo:

Hernández y Mendoza (2018)

Los estudios descriptivos miden o recolectan datos y reportan información sobre conceptos y variables de una problemática en investigación. Además, buscan detallar las propiedades, características y perfiles de las personas, grupos, procesos u objetos que puedan ser analizados. (p.108)

Adicionalmente, los estudios descriptivos sirven para describir, encauzar el rumbo y mostrar con precisión los ángulos de un fenómeno, suceso, contexto o situación. (p.109).

Correlacional:

Hernández y Mendoza (2018) señalan:

Este estudio tiene la finalidad de reconocer la asociación de dos o más conceptos. Según Hernández (2018), pretenden responder a preguntas de investigación como si la obesidad en adultos mayores está vinculada con el riesgo de padecimiento de diabetes, o que si los niños que ven más televisión presentan un vocabulario más amplio.

El principal uso de este estudio es saber cómo se comporta una variable al conocer el comportamiento de otra de las variables vinculadas, y cuanto mayor sea el número de variables que se relacionan más completa será la investigación.

Las correlaciones pueden ser positivas o negativas. Si son positivas eso significa que si se muestra altos valores en una variable la otra también se mostrará con altos valores. Y las negativas muestran que valores elevados de una variable denotan valores bajos en la otra variable. (pp.109-110).

Explicativo

El estudio explicativo va más allá de la descripción de los conceptos y las variables. Están dirigidos a responder las causas de los eventos. Su interés se centra en el porqué de la presencia de una problemática y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan entre sí dos o más variables. (Hernández y Mendoza 2018, p.112).

Tipo de alcance seleccionado para la investigación: descriptivo

Este tipo de investigación es útil para demostrar con precisión un contexto, un suceso o una población en estudio; por tanto, para esta investigación se selecciona el alcance descriptivo, ya que se requiere realizar un análisis del comportamiento actual de compra de accesorios para bebés, para una población determinada en el mercado de Costa Rica, con el fin de establecer sus requerimientos y, con base en este comportamiento, poder contar con una estrategia de negocio que ayude a satisfacer esa demanda.

Diseño

Hernández y Mendoza (2018) indican:

El diseño de la investigación sirve para visualizar la manera práctica de responder las preguntas de la investigación. Esto implica realizar uno o más diseños de investigación. El término diseño se refiere a la estrategia requerida para conocer la información, a fin de responder a las respuestas sobre el planteamiento del problema.

Hernández (2018) explica que la ruta cuantitativa presenta dos tipos de diseños; diseño experimental y diseño no experimental, los cuales se explican seguidamente. (pp.150-151):

Diseño experimental

Según Hernández y Mendoza (2018) el diseño experimental se puede explicar a partir de dos sentidos básicos. Uno por sí solo se refiere a la ejecución de una acción para observar sus consecuencias, así como cuando una persona se realiza un cambio en el cabello (cambio de *look*), y se observa las reacciones en su círculo de amigos. El otro parece ser un poco más complejo y se explica a partir de la manipulación de dos o más variables independientes, para analizar las consecuencias de dichas manipulaciones (supuestas causas, antecedentes, supuestos y efectos consecuentes). (p.151).

A continuación la **Figura 14 Esquema gráfico de un experimento**:

Figura 14 Esquema gráfico de un experimento



Nota: Metodología de la investigación, (Hernández y Mendoza 2018, p.151).

El diseño experimental se aplica cuando el investigador pretende establecer el efecto de una posible causa. Presenta tres requisitos distintivos (Hernández y Mendoza 2018, p.152):

1. Manipulación intencional de una o más variables independientes
2. Medición de las variables dependientes
3. Control de la situación experimental.

Diseño no experimental

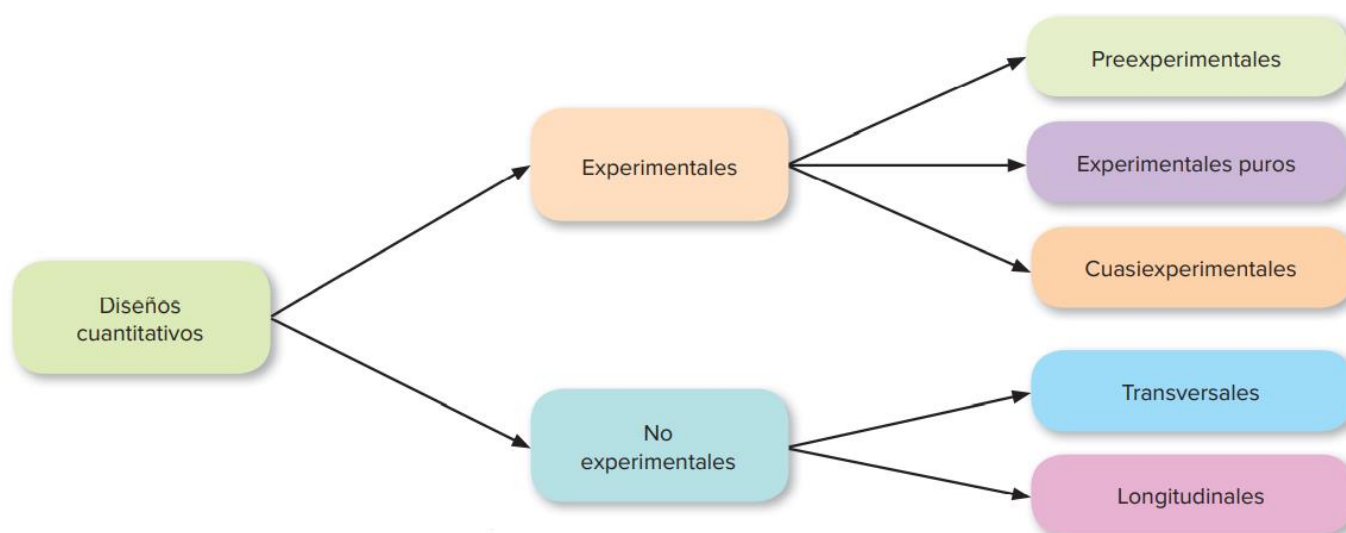
Para el caso del diseño no experimental se trata de estudios de fenómenos sin la manipulación de las variables, por lo que se observan estas como se presentan en su contexto natural para luego analizarlas. Su naturaleza de investigación consiste en observar situaciones existentes y analizar las variables sin influir en ellas. (Hernández y Mendoza 2018, p.174).

Desiño seleccionado para el desarrollo de la investigación: diseño no experimental

Se selecciona el diseño no experimental como el óptimo que va a ser utilizado en el caso de investigación, ya que no se influirá en la variable independiente. Únicamente se pretende analizar el comportamiento actual del mercado, con el fin de determinar cuáles son sus requerimientos y así formar la estrategia para lograr satisfacer las necesidades mediante la venta de accesorios para bebés.

En la **Figura 15 Esquema de diseños** cuantitativos se observa en detalle la composición del esquema cuantitativo, el cual será base de la investigación. Se verá que estos se componen de experimentales y no experimentales, lo que permite visualizar la ruta metodológica para la investigación.

Figura 15 Esquema de diseños cuantitativos



Nota: Metodología de la Investigación, Hernández y Mendoza (2018, p.151)

Muestra

Según Hernández y Mendoza (2018), la muestra es un subgrupo de una población.

Para el planteamiento de este proyecto se hará un muestreo, ya que para efectos de la investigación no es posible recolectar datos del total de la población en estudio; por tanto, de esa forma se delimita un subgrupo del mercado meta, por estrategia, para satisfacer este nicho de mercado.

El muestreo seleccionado para la investigación es de tipo probabilístico. Según Hernández y Mendoza (2018) en este tipo de muestreo se considera que todos los casos tienen al inicio la misma posibilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra. (p. 220)

Hernández y Mendoza (2018) indican que para obtener una muestra probabilística se deben considerar los siguientes procedimientos:

1. Calcular el tamaño de la muestra y que sea representativa de la población.
2. Seleccionar de la población los casos que conforman la muestra, de manera que tengan la misma probabilidad de ser seleccionados. (p.203)

Cálculo de la muestra

Para calcular el tamaño de la muestra se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \cdot q)z^2 N}{2(N-1) + (p \cdot q)z^2}$$

Donde: **N** es la población y **z** es el nivel de confianza, el cual comúnmente se utiliza entre 95% y 99%, **p** es la probabilidad de éxito y **q** es la probabilidad de fracaso. Aquí normalmente se utiliza el valor de 50% para cada uno de estos; **e** es el error probable, el cual está dado por 5% o 1%, y **n** es el tamaño de la muestra.

A continuación, en **Tabla 1 Muestra** se detallan el tipo de muestra y de unidad de muestreo para cada indicador de la investigación

Tabla 1 Muestra

Indicador	Tipo de Muestra	Unidad de Muestreo	Fórmula
Clientes potenciales / Nicho de mercado	Probabilística: Estratificada	Hombres y mujeres, entre 20 a 50 años, en Costa Rica	$n = \frac{(p \cdot q)z^2 N}{2(N-1) + (p \cdot q)z^2}$

Indicador	Tipo de Muestra	Unidad de Muestreo	Fórmula
Requerimientos del cliente / Total de requerimientos encuestados	Probabilística: Estratificada	Hombres y mujeres, entre 20 a 50 años, en Costa Rica	$n = \frac{(p.q)z^2 N e}{2(N-1) + (p.q)z^2}$
Cumplir en al menos el 90% de los requerimientos del cliente.	No Probabilística: Por Conveniencia	Clientes activos de Baby Supplies Costa Rica	Al menos el 90% de los clientes
Definir al 100% los requisitos para la estrategia de negocio	No Probabilística: Por Juicio	Clientes activos de Baby Supplies Costa Rica	Al menos el 90% de los clientes
Cumplir en al menos un 90% la satisfacción del cliente	No probabilística: Por Conveniencia	Clientes activos de Baby Supplies Costa Rica	Al menos el 90% de los clientes

Nota: Rebeca Chaves A. Universidad Internacional de las Américas

Variables

Una variable se define como un término que se utiliza para referirse a la relación de causa y efecto. por lo que representa un atributo medible que se puede cambiar a lo largo de la investigación. (QuestionPro , 2021.)

Existen diferentes tipos de variables las cuales dependen de su nivel de operatividad, la relación con otras variables y el tipo de escala para medirlas. (QuestionPro , 2021)

A continuación, en la **Tabla 2 Variables** se detallan las variables que se tomarán en cuenta para el análisis, de acuerdo con el planteamiento de los objetivos específicos.

Tabla 2 Variables

Objetivos Específicos	Variable	Conceptual	Operacional	Instrumental
<i>Identificar el nicho de mercado para Baby Supplies Costa Rica.</i>	Nicho de mercado	Se refiere a un segmento del mercado en el que los individuos tienen características y necesidades homogéneas. (?Que es un nicho de mercado?, s.f.)	Clientes potenciales / Nicho de mercado	Encuesta
Analizar los requerimientos del mercado meta	Requerimientos del mercado	Por medio del análisis de los datos del cliente es posible mejorar las tácticas que se usan para atraerlos. Así mismo, es importante comprender su comportamiento a la hora de adquirir bienes y servicios. (Prieto, s.f.)	Requerimientos del cliente / Total de requerimientos encuestados	Encuesta
Determinar el cumplimiento de los requerimientos del mercado	Cumplimiento	Se define cumplimiento como el logro de la satisfacción de las necesidades y/o requerimientos del cliente	Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Medición de la voz del cliente

Diseñar la estrategia del negocio para tienda <i>e-commerce</i>	Estrategia de negocio	La estrategia de negocios es una acción o el conjunto de decisiones que ayudan a los emprendedores al logro de objetivos específicos del negocio (Gutiérrez , s.f.)	Porcentaje de avance del diseño de la estrategia de negocio	Kanban Board
Elaborar los planes de acción para la implementación de la estrategia	Planes de Acción	Un plan de acción es una hoja de ruta que puede ayudarlo a lograr sus metas y objetivos (¿Qué es un plan de acción?, s.f.)	Porcentaje de cumplimiento de la satisfacción del cliente	Encuestas de evaluación de servicios

Nota: Rebeca Chaves A. Universidad Internacional de las Américas

Instrumentos

Para llevar a cabo la investigación se debe realizar el análisis de la situación actual mediante el uso de herramientas, técnicas o instrumentos para la recolección de datos.

Seguidamente, en la **Tabla 3 Instrumentos** se detallan las herramientas por utilizar de acuerdo con los objetivos planteados para la investigación:

Tabla 3 Instrumentos

Indicador	Instrumento	Recursos Requeridos
Clientes potenciales / Nicho de mercado	Encuesta	Recurso informático
Requerimientos del cliente / Total de requerimientos encuestados	Encuesta, Ishikawa, Pareto	Recurso informático
Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Encuestas de satisfacción: Medición de la voz del cliente, Modelo Kano	Recurso informático
Porcentaje de avance del diseño de la estrategia de negocio	FODA Cadena de valor Modelo Canvas Despliegue de la casa de la función de la calidad	El investigador
Porcentaje de cumplimiento de la satisfacción del cliente	Encuestas de evaluación de servicios	Recurso informático

Nota: Rebeca Chaves A. Universidad Internacional de las Américas

Recolección de datos

Según Hernández y Mendoza (2018) la recolección de datos consiste en aplicar uno o más instrumentos de medición para obtener información pertinente para las variables de estudio.

A continuación, en la **Tabla 4 Recolección de datos** se detallan las fuentes, métodos y beneficios esperados de la recolección de datos para cada uno de los indicadores planteados, a partir de los objetivos específicos de la investigación.

Tabla 4 Recolección de datos

Indicador	Fuentes de los datos	Método de recolección de los datos	Beneficios esperados
Clientes potenciales / Nicho de mercado	Clientes potenciales	Se realizará mediante la aplicación de una encuesta a una muestra representativa de personas mayores a 25 años, con una clase social media alta, dentro del Área Metropolitana, aplicado por medio de Survey Monkey, durante un periodo de 3 semanas.	Determinar la segmentación del cliente meta.
Requerimientos del cliente / Total de requerimientos encuestados	Clientes potenciales	Mediante resultados obtenidos de las encuestas aplicadas, mediante la tabulación de las respuestas obtenidas, que determinarán cuáles son los requerimientos de estos clientes potenciales.	Definir los requerimientos del cliente.
Porcentaje cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Clientes de Baby Supplies Costa Rica	Mediante los datos obtenidos en las encuestas aplicadas y la información de oferta de producto de <i>Baby Supplies</i> Costa Rica. Utilizando el Modelo Kano se logrará identificar cuáles de estos requerimientos que solicita el cliente están siendo cubiertos y cuáles no.	Medir el cumplimiento del requerimiento del cliente,
Porcentaje de avance del diseño de la estrategia de negocio	Partes interesadas	Reuniones con las partes interesadas.	El diseño del plan de negocio.
Porcentaje de cumplimiento de la satisfacción del cliente	Clientes de Baby Supplies Costa Rica	CSAT, Encuesta de satisfacción del cliente.	Evaluar la satisfacción del cliente.

Nota: Rebeca Chaves A. Universidad Internacional de las Américas

Métodos de análisis

A continuación, en la **Tabla 5 Métodos de análisis** se detallan los métodos de investigación abordados:

Tabla 5 Métodos de análisis

Indicador	Análisis por realizar	Programa	Uso
Clientes potenciales / Nicho de mercado	Pareto	Web, Survey Monkey, Excel y Word	Analizar la situación actual de la empresa

Requerimientos del cliente / Total de requerimientos encuestados	Diagrama Ishikawa	Excel y Word	Determinar los requerimientos del cliente
Porcentaje de cumplimiento de los requerimientos del cliente.	Pareto	Excel y Word	Evaluar el cumplimiento de los requerimientos del cliente
Porcentaje de avance del diseño de la estrategia de negocio	Modelo Kano	Excel y Word	Diseñar la estrategia para el plan de negocio
Porcentaje de cumplimiento de la satisfacción del cliente	Despliegue la de la función de la Calidad	Excel y Word	Evaluar la satisfacción del cliente e identificar posibles planes de acción para cumplir con el indicador.

Nota: Rebeca Chaves A. Universidad Internacional de las Américas

Cronograma

Con el fin de visualizar el seguimiento del proyecto, planificar y gestionar el control de los tiempos de este se plantea el cronograma mediante la herramienta del Diagrama de Gantt y un EDT en el que se detalla también el desglose de los pasos que se llevarán a cabo en la investigación.

A continuación, en la **Figura 16 Diagrama de Gantt** y en la **Figura 17 Estructura detallada de trabajo del proyecto** se presentan ambas herramientas:

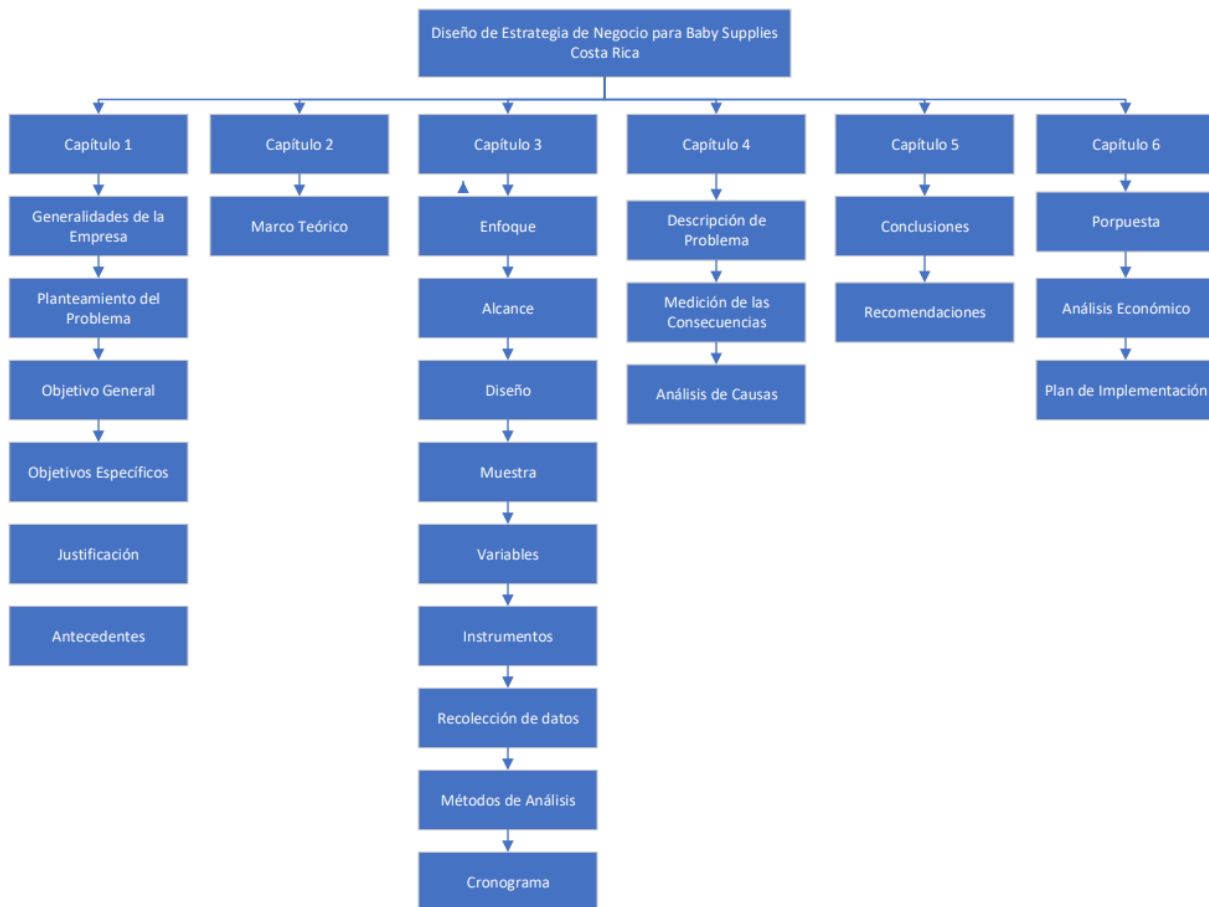
Figura 16 Diagrama de Gantt del proyecto

Figura 16 Diagrama de Gantt del proyecto

	Taller de Graduación										Seminario															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
Capítulo 1_ Introducción																										
Generalidades de la empresa			█																							
Planteamiento del problema																										
Objetivo General		█																								
Objetivos Específicos		█																								
Justificación			█																							
Antecedentes			█																							
Capítulo 2_ Marco Teórico																										
Marco Teórico					█																					
Capítulo 3_ Marco Metodológico																										
Enfoque				█																						
Alcance				█																						
Diseño				█																						
Muestra				█																						
Variables				█																						
Instrumentos				█																						
Recolección de Datos				█																						
Métodos de análisis				█																						
Cronograma				█																						
Capítulo 4_ Análisis de la Situación																										
Descripción del problema					█	█																				
Medición de las consecuencias							█	█	█																	
Análisis de Causas										█	█	█														
Capítulo 5_ Conclusiones y Recomendaciones																										
Conclusiones													█													
Recomendaciones													█													
Capítulo 6_ Propuesta																										
Propuesta														█	█	█										
Análisis Económico																	█	█	█							
Plan de Implementación																					█	█	█			

Nota: Rebeca Chaves Arias. Universidad Internacional de las Américas

Figura 17 Estructura detallada de trabajo del proyecto



Nota: Rebeca Chaves Arias. Universidad Internacional de las Américas

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Con el fin de sustentar la problemática actual de *Baby Supplies Costa Rica* se analiza información de la situación actual de la empresa, comprendida la identificación del nicho de mercado y la aplicación de la encuesta para la recopilación de información de los clientes, de manera que permita analizar cómo se están satisfaciendo las necesidades del mercado bajo la estructura actual de la empresa, lo cual ayudará a comprender el punto de partida para desplegar el diseño de su estrategia para el plan de negocio.

Descripción del problema

Actualmente *Baby Supplies Costa Rica* es una tienda de red social que ofrece productos para bebés, productos que son cuidadosamente seleccionados y pensados para la satisfacción de las necesidades de las madres, de manera que esta etapa de la vida sea más fácil y divertida.

Sin embargo, a pesar de que la tienda ya cuenta con un tiempo de operación y con un inventario disponible para la venta, esta no ha tenido un rumbo claro que permita el abastecimiento de una forma adecuada y pensada en un negocio comercial de gran escala.

Adicionalmente, una de las grandes preocupaciones del fundador es el posicionamiento del mercado, como una de las principales estrategias para lograr el crecimiento de la empresa y el reconocimiento en el nivel nacional, que le ayude a generar las ventas y a hacer de *Baby Supplies* un negocio con alta rentabilidad. Es por esto por lo que se plantea la investigación de manera que permita contar con un rumbo claro de cuáles son las principales acciones que se deberán ejecutar con el fin de lograr la satisfacción del cliente y el crecimiento exponencial de la tienda.

Análisis de la situación actual

La tienda cuenta con 750 seguidores y continúa creciendo, a pesar de que en los últimos meses la presencia en redes sociales no ha sido tan activa. La “pausa” se debe a falta de una estrategia que le permita a la tienda establecer las necesidades del mercado para abastecerse de productos que permitan el crecimiento del negocio y evitar la compra de productos que se queden almacenados en inventario, sin movimiento.

La tienda inicia operaciones en noviembre de 2019 y se mantuvo activa hasta marzo de 2020. En ese momento, con el inicio de la pandemia del COVID-19, se limitan las salidas del país para la

compra y el reabastecimiento de productos, lo que da como resultado una tienda en “pausa”. No se continúan generando ventas después de esa fecha, y el crecimiento de la página disminuye, ya que no se están realizando pautas, por lo que el fundador decide no continuar con el negocio. Sin embargo, durante el 2021 se ve nuevamente la oportunidad de realizar una activación de la tienda; no obstante, en esta oportunidad se pretende realizar una activación, mediante una estrategia clara y mediante un análisis que permita tomar decisiones respecto de las necesidades del cliente, con el fin de lograr satisfacer un mercado de venta 100% *e-commerce*, aprovechando la oportunidad de la situación actual, en que las personas prefieren no salir de sus casas y que sus compras lleguen directamente a su domicilio.

A continuación se muestra la **Figura 18 Pagina Facebook** con el único canal abierto actualmente para relación comercial con el cliente y *Baby Supplies Costa Rica*

Figura 18 Pagina Facebook



Nota: *Baby Supplies Costa Rica*

Por otro lado, es importante anotar que hoy por hoy *Baby Supplies* Costa Rica cuenta con una oferta de productos limitada, estructura con la que inició operaciones en noviembre del 2019. Estos productos se han clasificado de acuerdo con su categoría y son los que se detallan en la :

Tabla 6 Categoría de productos-actual:

Tabla 6 Categoría de productos-actual

	Categoría		Subcategoría		Producto
1	Cuidado del Bebé	1	Crema	1	Crema para cambio del pañal
				2	Crema para hidratación de cuerpo
				3	Protector Solar
		2	Champú	4	Champú para Recién Nacidos
				5	Champú cabellos claros
		3	Jabón Corporal	6	Gel de ducha
	TOTALES		3		6
2	Alimentación	1	Utensilios	1	Platos con ventosas
				2	Vasos entrenadores
				3	Chupones
	TOTALES		1		3
3	Juegos	1	Juguetes temáticos	1	Paw Patrol - Frozen -otros
				2	Mordedores
				3	Sonajeros
	TOTALES		1		3
	TOTAL GENERAL	3	5		12

Nota: *Baby Supplies* Costa Rica.

Tienda Facebook-*Baby Supplies* Costa Rica

Dentro de estas categorías de productos mencionadas anteriormente se puede encontrar un registro de artículos disponibles para la venta de la tienda en línea de Facebook, así como las ventas realizadas desde el momento de su apertura en noviembre de 2019 hasta marzo de 2020, que fue el tiempo de operación de la tienda de forma activa, y los comentarios realizados por los clientes como muestra de su satisfacción de compra.

Figura 19 Artículos disponibles *Baby Supplies Costa Rica* se detallan los productos disponibles que se ofrecen actualmente en la sección de tienda de la Página de Facebook. Es importante mencionar que los productos que se muestran a continuación no cuentan con el detalle de la

cantidad disponible, ya que fueron tomados de la sección de tienda con el fin de mostrar de forma visual la estructura de productos que ofrece *Baby Supplies Costa Rica* mediante su página de Facebook.

Figura 19 Artículos disponibles Baby Supplies Costa Rica



Caja Baberos de bebe Niño, 8 Unidades
 ₡15.000



Mustela - Set de regalo para el baño
 ₡28.000



Juego de regalo para recién nacido Mustela
 ₡30.000



Sonajeros, Mordedores
 ₡3.500



Pinzas para chupeta con mordedor
 ₡9.000



Pinzas repelentes de mosquitos para bebé
 ₡2.500



Agua Limpiadora sin aclarado
 ₡11.000



Agua Limpiadora sin aclarado 100 ml
 ₡4.000



Mustela - Juego de artículos esenciales de baño
 ₡27.000



Liners para Pañales de Tela
 ₡5.000



Baberos Dodo Bebés -Niña
 ₡16.000



Cleansing Gel / Hair and Body 200ml
 ₡10.000



Babygel
€9.000



Champú mousse recién nacido
€10.000



Crema para pañales Mustela
€5.000



Agua Limpiadora sin aclarado
€14.000



**Entrenador Copa Munchkin
Miracle 360**
€5.000



Gel de baño suave
€8.000



Gorros para el Sol
€9.000



**Juego de 4 pinzas para chupete 1
estuche**
€9.000



Columbia Junior Cachalot
€25.000



Agua de Colonia Sin alcohol
€11.000



Hydra Bebe
€12.000

Nota: *Baby Supplies* Costa Rica.

Logo de *Baby Supplies* Costa Rica

Es importante mencionar que desde su lanzamiento el fundador ha pensado en administrar la tienda de forma tal que tenga un fuerte posicionamiento en el mercado en el mediano o el largo plazo, y

por eso buscó un diseñador que le ayudara a diseñar el logotipo de la tienda. Este es el logotipo con el que los clientes se sentirán identificados y que irá quedando en la memoria de los potenciales clientes y promoverá la confianza y credibilidad en la tienda.

A continuación, en la **Figura 20 Logo de Baby Supplies Costa Rica**, se muestra el que fue seleccionado por el fundador para impulsar el posicionamiento de la marca en el mercado nacional.

Figura 20 Logo de Baby Supplies Costa Rica



Nota: Baby Supplies Costa Rica.

Psicología del color:

Gris: Se relaciona con la elegancia y el éxito y proyecta confiabilidad

Amarillo: Diversión, amabilidad y optimismo

Elementos: En el logo se utilizan elementos como la gacilla para hacer alusión a accesorios para bebé, además de la fuerte presencia de figuras redondeadas y la tipografía estilizada de la misma manera, para hacer alusión a la madre.

Ventas Baby Supplies Costa Rica: noviembre de 2019 – marzo de 2020

Seguidamente, se detalla, en la **Tabla 7 Ventas: noviembre de 2019 – marzo de 2020**, la información correspondiente a las ventas realizadas durante los tres primeros meses de operación de la tienda, por lo que es importante destacar que si bien es cierto el monto de venta no parece realmente representativo, estas ventas fueron realizadas durante el tiempo de la apertura de

operación de la tienda en Facebook, por lo que en ese momento la tienda apenas estaba comenzando a ganar seguidores.

Tabla 7 Ventas: noviembre de 2019 – marzo de 2020

Artículo	Precio	Cantidad
Juego de regalo recién nacido Mustela	CRC 30,000.00	2
Pinzas repelentes de mosquitos	CRC 2,500.00	1
Entrenados Copa Munchkin	CRC 5,000.00	1
Baberos Dodo bebés	CRC 16,000.00	1
Total Ventas 3 Meses	CRC 53,500.00	5

Nota: *Baby Supplies Costa Rica*

A continuación, en la **Figura 21 Opiniones de clientes** se muestran los comentarios que han dejado de los clientes de *Baby Supplies Costa Rica* en la página de Facebook, de manera que aquí se demuestra que la tienda estaba cumpliendo con lo acordado en el momento de la venta, y ha logrado la satisfacción de los clientes, quienes indicaron haber tenido una muy buena experiencia de compra, haber hallado el producto indicado de acuerdo con las especificaciones de la página y haber recibido un servicio de entrega a tiempo.

Figura 21 Opiniones de clientes



Nota: *Baby Supplies Costa Rica*.

Categoría de productos predefinida

A pesar de que desde un inicio respecto de la tienda se ha pensado en grande, aun así eso no se ha logrado cumplir debido a la falta de una estrategia clave. La gama de productos actual es limitada; sin embargo, ya se cuenta con un panorama de categorización de productos con los que la empresa pretende incursionar en el mercado. Esta categorización de productos permite tener de forma más clara la identidad de la empresa, por lo que en la **Tabla 8 Categoría de productos por alcanzar** se detallan a continuación:

Tabla 8 Categoría de productos por alcanzar

	Categoría		Subcategoría		Producto
1	Equipamiento de dormitorio para bebé	1	Cunas	1	Cunas
				2	Móvil para cunas
		2	Cambiadores	3	Cambiadores de Madera
				4	Cambiadores portátiles
				5	Cambiadores con bañera
		3	Accesorios de Cuna	6	Bumpers
				7	Protectores de cuna
				8	Sábanas
				9	Cobijas
				10	Organizador de Pañales
				11	Cojines decorativos
				12	Basureros para pañales
		4	Basureros para pañales	1	Basureros
				2	Bolsas de recambio, compatibles
		5	Accesorios varios	3	Máquinas para ruido Blanco
				4	Cortinas
5	Alfombras				
TOTALES		5		16	
2	Cuidado del Bebé	1	Cremas	1	Cremas para cambio del pañal
				2	Cremas para hidratación de cuerpo
				3	Protector Solar
		2	Champú	4	Champú para Recién Nacidos
				5	Champú cabellos claros

	Categoría		Subcategoría		Producto
		3	Jabón Corporal	6	Gel de ducha
	TOTALES		3		6
3	Coches para Bebé	1	Coche 3 llanas	1	Graco
				2	Safety Frist
				3	Chicco
				4	Britax
		2	Coche 4 llanas	5	Graco
				6	Safety Frist
				7	Chicco
				8	Britax
		3	Coches gemelos	9	Graco
				10	Safety Frist
				11	Chicco
				12	Britax
		4	Coche sombrilla	13	Graco
				14	Chicco
	TOTALES		4		14
4	Sillas para Carro	1	Asientos para Bebé	1	Graco
				2	Safety Frist
				3	Chicco
				4	Britax
		2	Asientos convertibles	5	Graco
				6	Safety Frist
				7	Chicco
				8	Britax
	TOTALES		2		8
5	Encierros	1	Graco	1	Encierro Graco
		2	Chicco	2	Encierro Chicco
	TOTALES		2		2
6	Alimentación	1	Silla para comer	1	Silla Alta
				2	Silla portátil
		2	Utensilios	3	Platos con ventosas
				4	Cucharas ergonómicas
				5	Vasos entrenadores
				6	Chupones
				7	Beberos
				8	Calentadores de biberones

	Categoría		Subcategoría		Producto
				9	Esterilizadores
	TOTALES		2		9
7	Juegos	1	Juguetes Temáticos	1	Paw Patrol - Frozen -otros
		2	Juegos de estimulación	2	Juegos de estimulación
				3	Mordedores
				4	Sonajeros
	TOTALES		2		4
8	Accesorios de Luvia	1	Sombrillas	1	Sombrillas/ Diseños
		2	Botas	2	Botas - Diseños
		3	Capas	3	Capas-Diseños
	TOTALES		3		3
9	Seguridad	1	Barreras para puertas	1	Barreras
		2	Cierres de seguridad	2	Cierres para puestas de cocina
				3	Cierre para gavetas
				4	seguridad para llavines de cuartos
	TOTALES		2		4
10	Accesorios para Baño	1	Entrenamiento	1	Basenillas
				2	Asientos de Entrenamiento
				3	Tinas para baño
				4	Juguetes para tina
				5	Tinas inflables
				6	Soporte para bañera de recién nacido
	TOTALES		1		6
11	Otros	1	Portabebés	1	Portabebés
		2	Silla Vibradora	2	Silla Vibradora
		3	Bolsos Pañaleras	3	Bolsos Pañaleras
	TOTALES		3		3
	TOTAL GENERAL 11		29		75

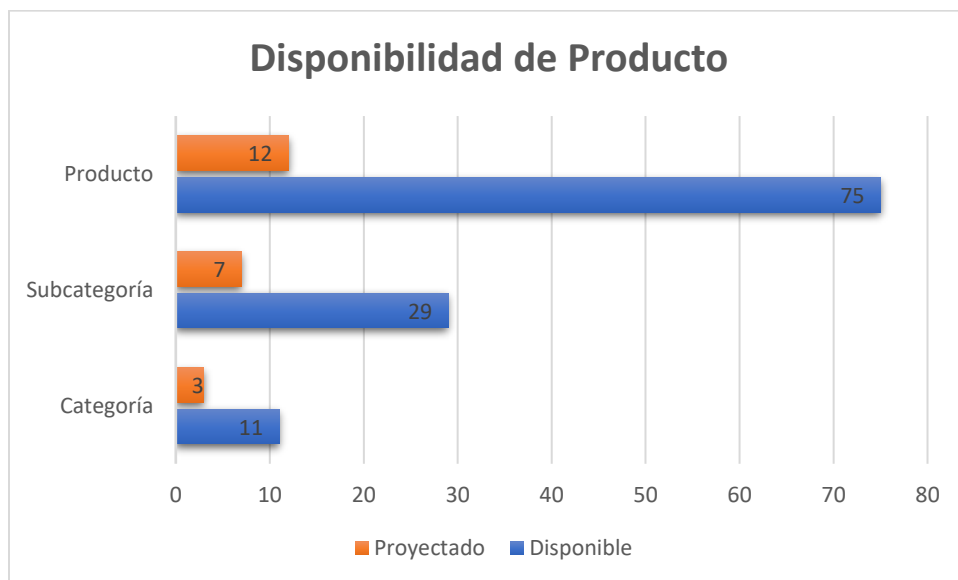
Nota: *Baby Supplies* Costa Rica

Cumplimiento de oferta de productos de acuerdo con lo preestablecido

De acuerdo con la información recopilada de los productos disponibles y la categorización de productos preestablecidos, como el panorama proyectado para la tienda en línea, se logra observar que actualmente solo se tiene la disponibilidad de tres categorías de productos de las 11 proyectadas, es decir, solo 27% del total de las categorías. En la **Figura 22 Gráfica de producto**

disponible vrs proyectado se observa el detalle de cumplimiento y disponibilidad de productos respecto a su categoría, subcategoría y producto.

Figura 22 Gráfica de producto disponible vrs proyectado



Nota: *Baby Supplies* Costa Rica

Nicho de mercado actual

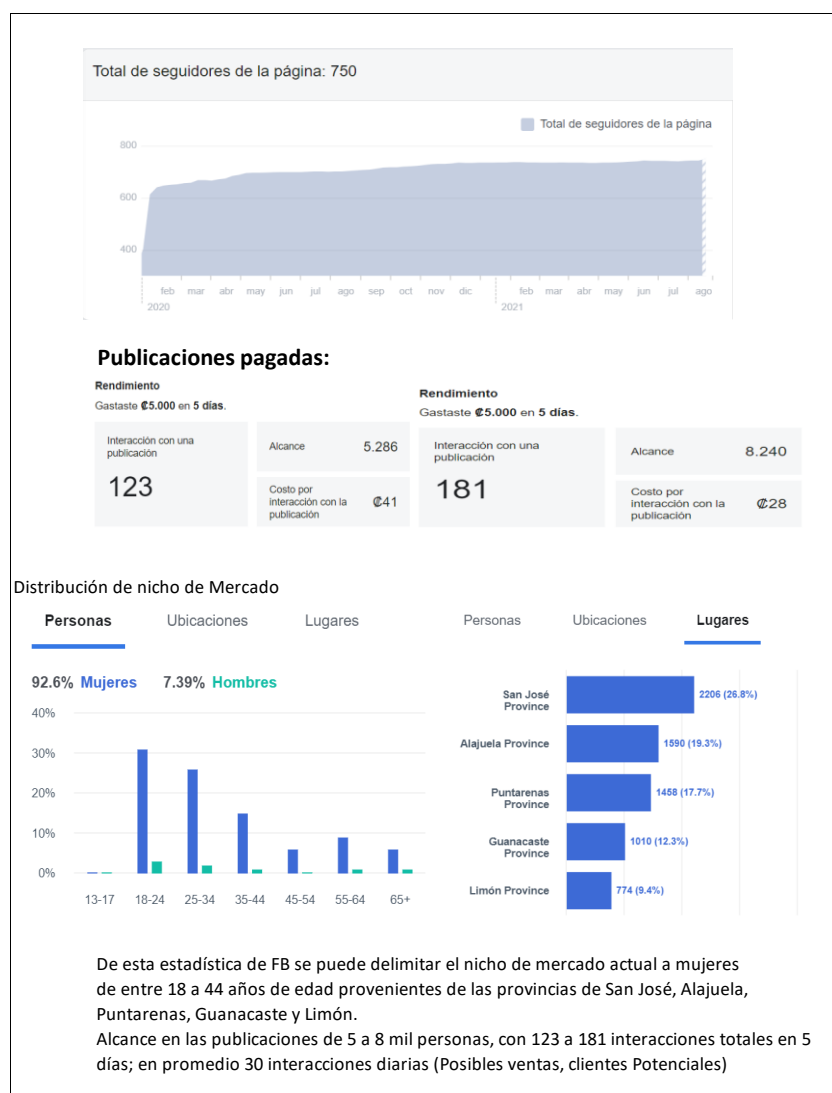
Con el fin de analizar el nicho de mercado actual en el cual se ha posicionado *Baby Supplies* Costa Rica es importante destacar que la tienda cuenta con estadísticas que permiten conocer esta información. Estas son recopiladas de la información obtenida por Facebook respecto a sus seguidores y pautas realizadas en sus tres primeros meses de operación en los cuales la tienda estuvo activa. Por tanto, se toman en cuenta las interacciones en esta red social para definir su nicho de mercado actual. No obstante, este punto será parte de la investigación que se realizará por medio de la encuesta, con el fin de conocer el nicho de mercado con datos más oportunos y poder conocer los requerimientos de dicho mercado, con el fin de generar la estrategia que permita satisfacer sus necesidades.

A continuación se muestran las estadísticas de publicaciones y pautas colocadas por *Baby Supplies* Costa Rica, lo que permite conocer de primera entrada, cuál es mercado y cuál ha tenido alcance desde su apertura.

De la información recopilada, la cual se muestra en detalle en la **Figura 23 Nicho de mercado**, y se puede destacar que **Baby Supplies** Costa Rica cuenta con un total a la fecha de 750 seguidores y sus clientes son mayoritariamente mujeres de entre 18 y 44 años, de las provincias de San José, Alajuela, Puntarenas, Guanacaste y Limón. Además, cuenta con alcance de hasta 8 mil personas que han logrado mediante las pautas realizadas la captación de seguidores, con 181 interacciones, lo que significa que alrededor de 181 personas están interesados en la página al ver esta publicidad.

A continuación se presentan esas estadísticas:

Figura 23 Nicho de mercado

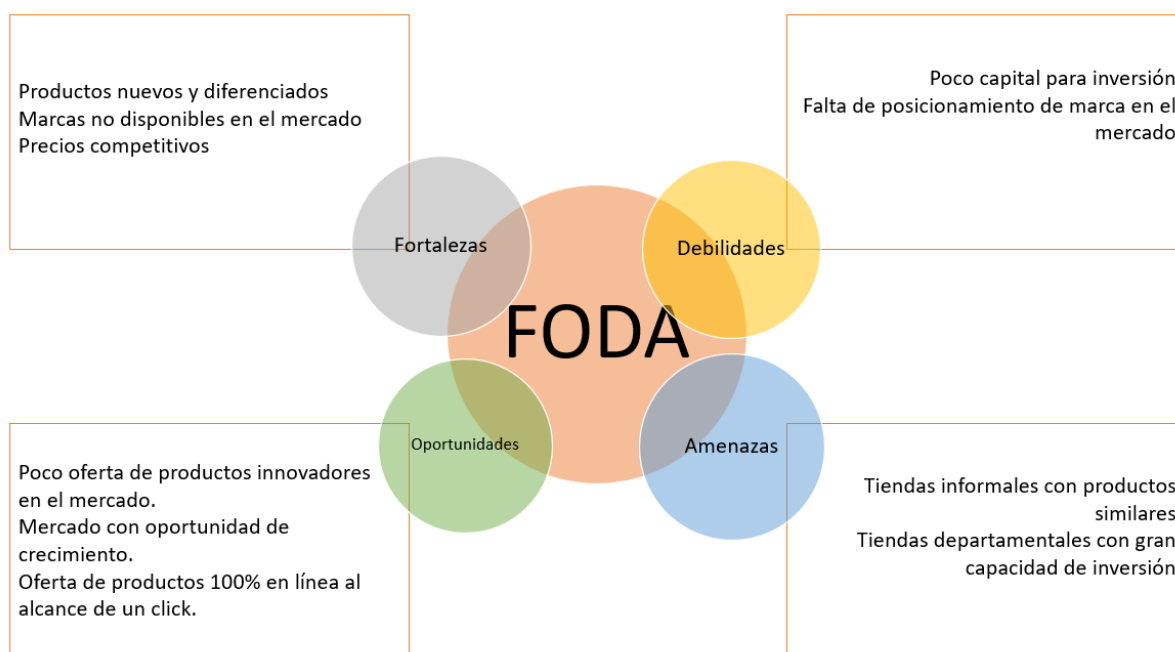


Nota: **Baby Supplies** Costa Rica

Análisis FODA

Adicionalmente, con el fin de sustentar la situación actual de la empresa y como base para conocer información interna y su entorno actual, se realiza un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el cual se muestra en la **Figura 24 Análisis FODA**, como se indica en seguida:

Figura 24 Análisis FODA



Nota: *Baby Supplies* Costa Rica

Mapa de proceso

Seguidamente, con el fin de aclarar la forma como actualmente se están manejando los procesos internos y como estos están interrelacionados, en la **Figura 25 Mapa de proceso** se presenta la situación actual de *Baby Supplies* Costa Rica.

Figura 25 Mapa de proceso



Nota: *Baby Supplies* Costa Rica

De acuerdo con lo detallado en el mapa anterior, dentro de los **procesos estratégicos** se mencionan el recurso humano, la estrategia y legal; esto explica la forma actual en cómo opera *Baby Supplies* Costa Rica, por lo que se puede mencionar que mayormente está basado en la experiencia de conocimiento de mercado y la subjetividad del fundador. Dentro de la estrategia se puede mencionar que se ha considerado un modelo que permite la reducción de los costos para lograr precios competitivos y para esto los productos han sido comprados y traídos durante viajes realizados al exterior.

Actualmente la empresa no cuenta con una cartera de proveedores estratégicos en la que se establezca una relación comercial, sino más bien con un modelo en el cual los productos se consiguen en el mercado estadounidense o por medio de Amazon, por lo que este es un punto importante para mejorar y lograr el objetivo de ofrecer productos a precios competitivos y marcas exclusivas.

El proceso **operativo** de *Baby Supplies* Costa Rica se puede resumir de la siguiente manera: Planeación, compra, mercadeo, venta y entrega. En la actualidad la planeación de compra se realiza

mediante la búsqueda de artículos de utilidad, calidad y precio competitivo. Se realiza la compra, se publica en la página de Facebook, se programan pautas pagadas de las publicaciones y se realiza la venta mediante la atención personalizada del cliente, que escribe interesado en un producto. Una vez confirmada la compra se coordina la entrega por medio de Correos de Costa Rica o con un “motorizado” dentro de la Gran Área Metropolitana (GAM); se da seguimiento para la confirmación de recibido y, por último, se solicita al cliente dejar sus opiniones en la página.

Como **proceso de soporte** se mencionan: proveedores, *marketing* y tecnología, ya que estas son las actividades que actualmente se han estado realizando dentro del proceso de venta en línea, mediante únicamente la página de Facebook. Se considera que es importante abrir el modelo de tienda a otras redes sociales, como Instagram y la página Web propia de *e-commerce*, con lo que se espera lograr mayor credibilidad y confianza con los clientes.

Modelo Canvas

Con el fin de determinar cuál es el objetivo de la empresa y cómo se visualiza actualmente, se desarrolla el modelo Canvas con el cual se pretende entender la propuesta de valor que ofrece *Baby Supplies* Costa Rica, por lo que este permite tener de una manera simplificada el modelo de negocio y analizarlo de forma visual con un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio, el cual se muestra en **Figura 26 Modelo Canvas, situación actual**

Figura 26 Modelo Canvas, situación actual

#8 SOCIOS CLAVE	#7 ACTIVIDADES CLAVE	#1 PROPUESTA DE VALOR	#4 RELACIÓN CON LOS CLIENTES	#2 SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores de productos y accesorios para bebés y niños Proveedor logístico para importación y nacionalización de productos Socios clave para entregas a clientes.	Posicionamiento de tienda en el Mercado de Costa Rica Relación estratégica con proveedores clave para lograr costos oportunos que <u>permitan precios competitivos</u> #6 RECURSOS Recurso Humano Recurso tecnológico	Ofrecer productos diferenciados y marcas exclusivas a precios competitivos, para abastecer todo el mercado de Costa Rica, mediante un plataforma de ventas por internet y entregas a Domicilio.	Oferta de productos de gran utilidad para facilitar a las madres la cotidianidad de un nuevo bebé en casa. Ofreciendo precios <u>competitivos mediante una</u> #3 CANALES PARA LLEGAR A LOS CLIENTES <u>Redes Sociales</u> <u>Página web eCommerce</u>	<u>- Demográficamente:</u> Todo el mercado de Costa Rica. <u>- Socialmente:</u> De la estadística del mercado actual se destacan mujeres de entre los 18 a los 44 años de Edad
#9 ESTRUCTURA DE COSTOS Inversión en compra de inventario para venta Inversión en publicidad para captación de clientes		#5 FUENTE DE INGRESOS Efectivo Transferencia Sinpe Móvil		

Nota: *Baby Supplies* Costa Rica

De este modelo se destaca que la propuesta de valor que actualmente ofrece *Baby Supplies* Costa Rica está basada en el expertiz del fundador, que lo que pretende es ofrecer productos diferenciados que, fundamentados en el conocimiento de mercado, no son fáciles de conseguir en el país, o bien, no existe la manera se conseguirlos. Además, *Baby Supplies* Costa Rica es una tienda 100% *e-commerce*, lo cual implica tener una locación física que impida el acceso a sectores rurales del país; sino que más bien busca lograr la captación de todo el mercado costarricense mediante entregas a domicilio en cualquier parte del país.

Para lograr el posicionamiento de la tienda en el nivel país el fundador está consciente de que se requiere una estrategia clave que permita satisfacer las necesidades del mercado y es por lo que más adelante se aplica una encuesta para conocer los requerimientos del mercado.

Medición de las consecuencias

Con el fin de identificar los requerimientos del cliente y analizar la forma en cómo *Baby Supplies* Costa Rica actualmente está atendiendo las necesidades de su mercado, se elabora una encuesta de forma electrónica mediante la plataforma de *Google Forms*, y se coloca en redes sociales para captar los resultados, que se detallaran más adelante.

Cálculo de la muestra

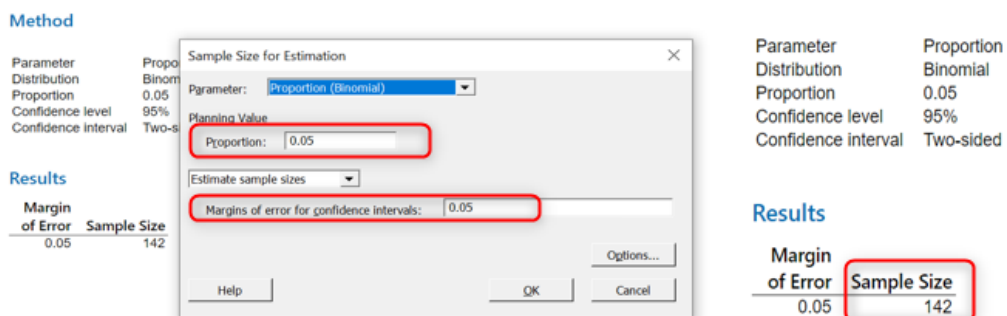
Como parte del estudio de mercado y para la aplicación de la encuesta con el fin conocer los requerimientos del cliente, se considera realizar un cálculo de muestra con una población finita que está basada en los seguidores de *Baby Supplies* Costa Rica.

Actualmente *Baby Supplies* Costa Rica cuenta con un total de 750 seguidores en el momento de la toma de datos; por tanto, se toma una muestra representativa de esta población finita, ya que de esta manera se logrará tener información veraz y oportuna para realizar el análisis de la situación actual y determinar cómo se está cumpliendo actualmente con los requerimientos del mercado.

Seguidamente se detalla el cálculo de la muestra en la **Figura 27 Cálculo de la Muestra**. Este cálculo se realiza en minitab, utilizando 95% de confianza y 5% de error, y una proporción de 5%.

El resultado de este cálculo será la cantidad mínima de personas que deberán ser encuestadas para lograr obtener información veraz de los requerimientos del mercado para *Baby Supplies* Costa Rica.

Figura 27 Cálculo de la Muestra



Nota: Rebeca Chaves Arias

Encuesta

La encuesta se realizó por medio de *Google Forms* y se compartió en la página de Facebook de *Baby Supplies* Costa Rica, así como con otros grupos de Facebook conformados por familias de Costa Rica.

Durante un periodo de dos semanas, del 26 de agosto al 9 de septiembre del 2021, se mantuvo activa la encuesta para recopilar la información necesaria que ayudara a encontrar resultados necesarios y representativos respecto al nicho de mercado y los requerimientos del cliente. Como resultado en este periodo se obtuvo un total de 186 encuestas contestadas. Seguidamente se analiza la información obtenida de las respuestas para cada una de las preguntas realizadas.

En primera instancia se analiza el nicho de mercado, por lo cual las preguntas están enfocadas en datos demográficos.

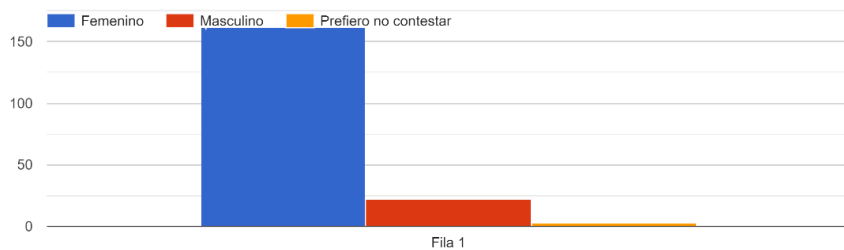
Resultados de la encuesta

De acuerdo con la información obtenida en los tres primeros gráficos, la cual se detalla en la **Figura 28 Datos demográficos**, se muestra que el nicho de mercado de *Baby Supplies* Costa Rica son mayoritariamente mujeres de entre 26 y 45 años de edad, con residencia en la provincia de San José; no obstante, se considera de gran importancia tomar en cuenta a la población residente de las provincias de Heredia y Alajuela, de manera que se demuestra que la Gran Área Metropolitana

(GAM) es el segmento de mercado adecuado para la comercialización de productos de *Baby Supplies* Costa Rica.

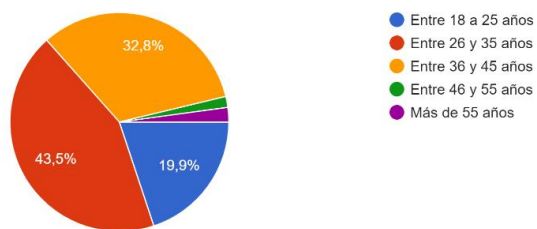
Figura 28 Datos demográficos

1. ¿Con qué género te identificas?

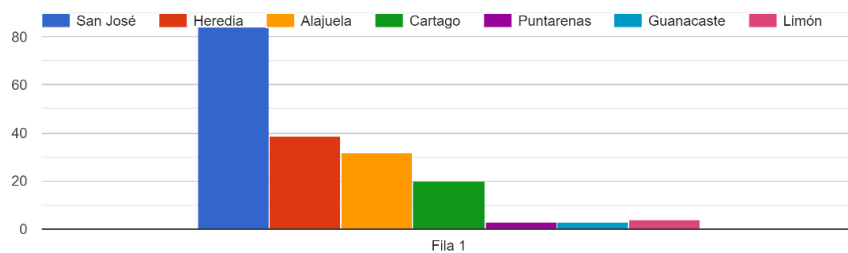


2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

186 respuestas



3. ¿En cuál provincia reside?

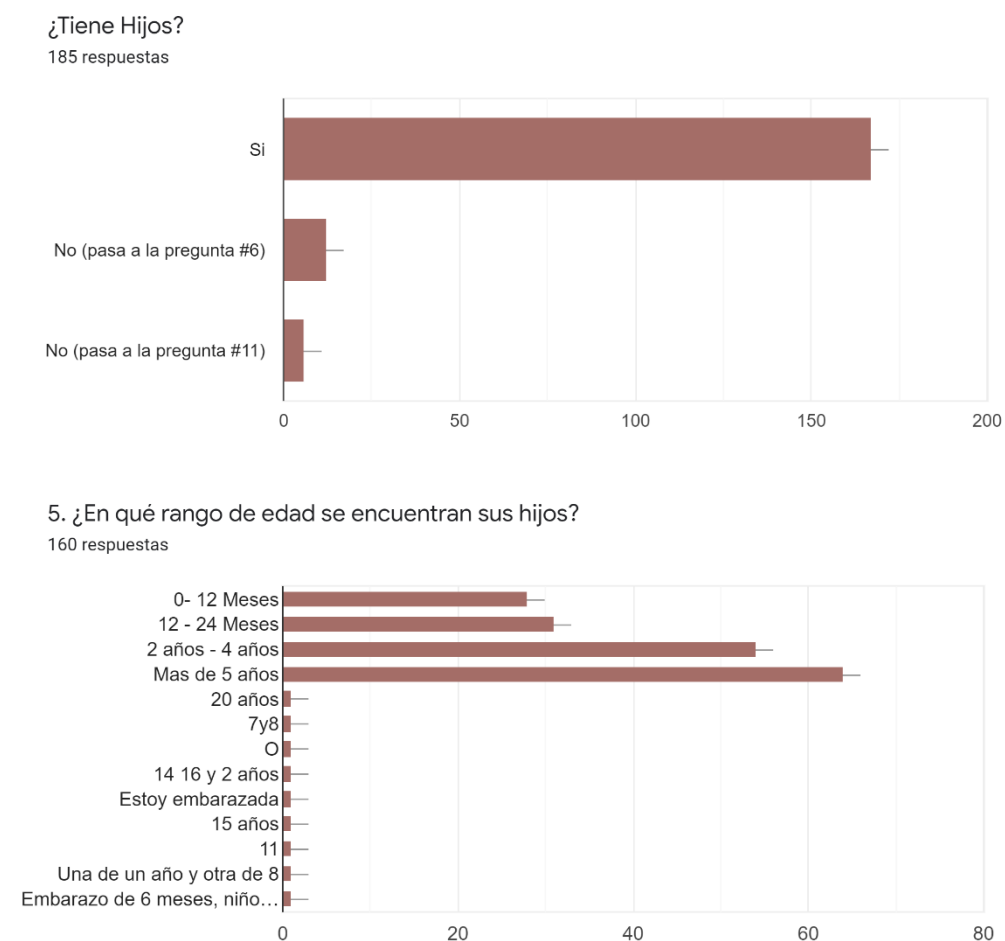


Nota: Rebeca Chaves Arias

Así mismo, como parte de los datos demográficos de este nicho de mercado para *Baby Supplies* Costa Rica, se puede notar en las dos siguientes preguntas de la **Figura 29 Hijos y rangos de edad**, que ese nicho de mercado lo componen personas que tienen hijos de entre de 0 y 5 años.

Se descartan los datos de encuestados que respondieron tener hijos de más edades, debido a que son porcentajes no representativos entre todas las respuestas.

Figura 29 Hijos y rangos de edad



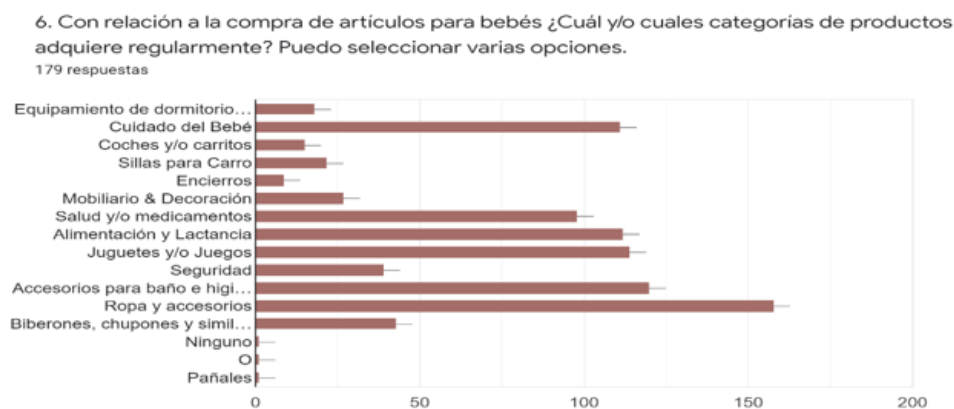
Nota: Rebeca Chaves Arias

De seguido se presentan y analizan las respuestas obtenidas relacionadas con el producto y los requerimientos del cliente.

Para esta sección se tomó en consideración una lista de categorías de productos que normalmente se encuentran en el mercado para satisfacer las necesidades básicas de la llegada de un niño a la familia, así como categorías de producto de consumo recurrente. De esta manera las respuestas permitirán conocer cuáles son, a grandes rasgos, las necesidades de productos que se están buscando en el mercado meta.

En el gráfico a continuación se muestran, en la **Figura 30 Categorías de productos que más compran**, las categorías de mayor importancia de compras recurrentes: ropa y accesorios, accesorios de baño e higiene, juegos o juguetes, alimentación y lactancia, chupones y artículos para cuidado del bebé. Sin embargo, no se puede dejar de lado que los clientes igualmente buscan productos de otras categorías en aspectos como seguridad, mobiliario y decoración, sillas para uso en vehículos, coches y equipamiento de dormitorio. No obstante, a pesar de que son categorías con un alto porcentaje de clientes que están interesados en estos productos, son categorías que generan menos rotación que las mencionadas al principio, ya que son productos de mayor valor monetario y que, además, se consideran productos de compra única; esto debido a que son productos que normalmente no son reemplazados con regularidad. Sin embargo, se considera importante poder contar con estas líneas de productos disponibles para la venta en *Baby Supplies Costa Rica*, para poder captar este segmento de mercado, de manera que sea una tienda que cuente con todos aquellos productos que son necesarios para la llegada de un bebé a la familia.

Figura 30 Categorías de productos que más compran



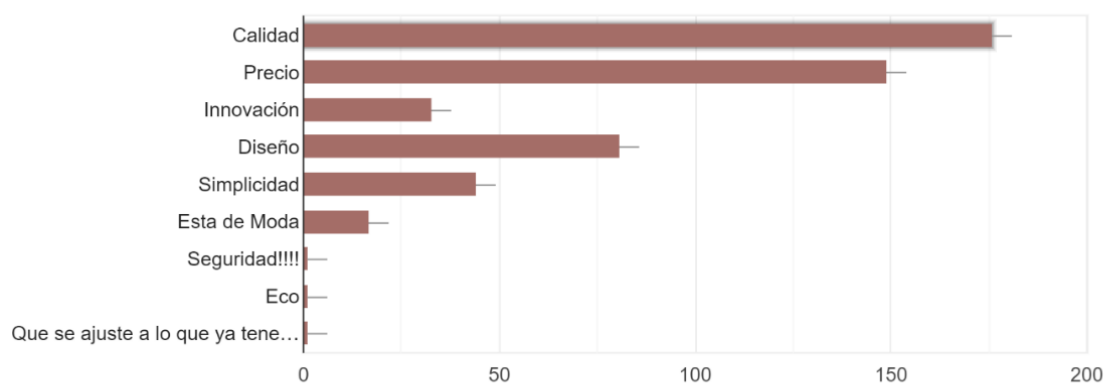
Nota: Rebeca Chaves Arias

En la **Figura 31 Aspectos de compra** se observa, de acuerdo con las respuestas obtenidas de los clientes encuestados, que los aspectos de compra más relevantes están relacionados con la calidad, el precio y el diseño.

Figura 31 Aspectos de compra

7. A la hora de adquirir productos para bebés y/o sus hijos ¿cuáles de los siguientes aspectos marcan la diferencia para usted? Puede seleccionar varias opciones.

180 respuestas



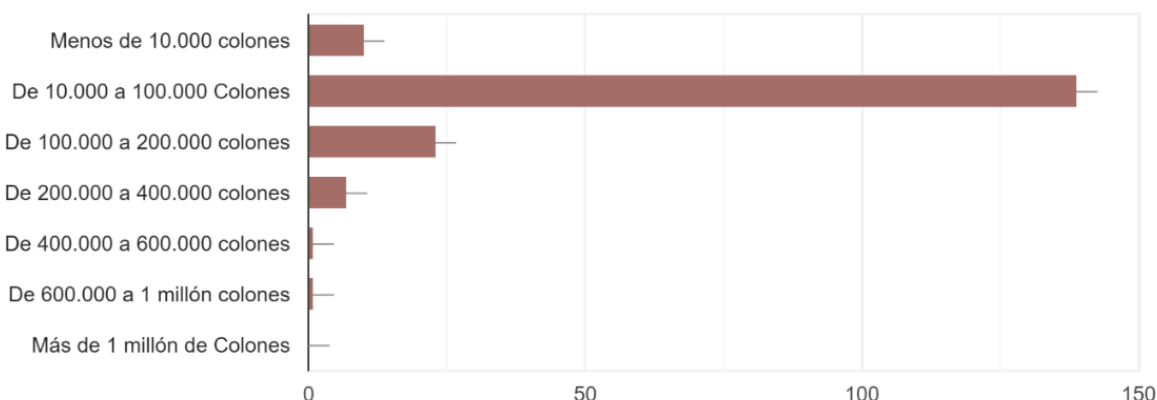
Nota: Rebeca Chaves Arias

En la **Figura 32 Inversión mensual en productos** se observa el rango del monto mensual de que los clientes disponen para inversión en la compra de productos para bebés. Aquí se denota que los clientes están dispuestos a invertir mensualmente un rango de entre 10.000 y 100.000 colones. Esto concuerda con la información detallada anteriormente respecto al tipo de categorías, ya que la inversión mensual refleja que la inversión mensual de los clientes está direccionada a la compra de productos de alta rotación y menor valor monetario.

Figura 32 Inversión mensual en productos

8. En un rango de precio ¿cuánto invierte mensualmente en productos para bebés y/o sus hijos?

179 respuestas



Nota: Rebeca Chaves Arias

De la siguiente pregunta de la encuesta se analiza la competencia y se dan opciones de respuesta a tiendas con mayor posicionamiento en las que los clientes pueden estar realizando sus compras. Sin embargo, también se dejó abierto para que los clientes colocaran la tienda en la que acostumbran realizar sus compras, para contar con información de tiendas que quizá no son tan fuertes en el mercado pero que al igual están captando este nicho de mercado.

Se observa que los clientes están realizando sus compras mayormente en Walmart y seguidamente en lugares como Tiendas Universal y Bebe Mundo.

Adicionalmente, dentro de las respuestas de los clientes estas se pueden resumir en que están realizando compras en supermercados y tiendas pequeñas de venta por internet. Por eso se puede destacar que el cliente busca la facilidad de acceso a los productos sin tener que movilizarse a un lugar específico para realizar estas compras.

Seguidamente, en la **Figura 33 Tiendas recurrentes**, se muestra el gráfico en el que se explican las respuestas obtenidas de los clientes:

Figura 33 Tiendas recurrentes

9. ¿Cuál es la tienda donde acostumbra a realizar las compras de artículos para bebés y/o sus hijos?
158 respuestas



Nota: Rebeca Chaves Arias

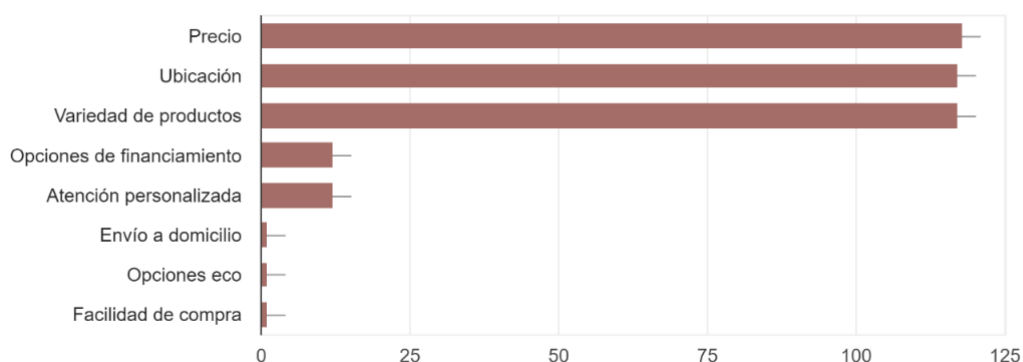
En la **Figura 34 ¿Por qué es su tienda favorita?** se comentan las respuestas del cliente respecto a por qué esta es su tienda favorita para realizar las compras, y los clientes responden que mayormente precio, ubicación y variedad de productos.

Esta respuesta continúa demostrando que los clientes están en la búsqueda de productos de consumo masivo y con precios accesibles. Adicionalmente, se puede observar en las respuestas obtenidas anteriormente que el cliente compra productos de bajo valor monetario y de fácil acceso, o incluso por impulso, sin tener que estar movilizándose a la búsqueda exclusiva de este tipo de productos durante sus compras recurrentes.

Figura 34 ¿Por qué es su tienda favorita?

10. ¿Por qué razón esta tienda es su favorita?

172 respuestas



Nota: Rebeca Chaves Arias

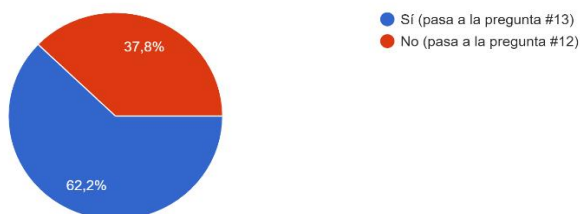
A continuación se hacen preguntas relacionadas con las compras en línea, como se detalla en la **Figura 35 Compras por internet**; esto con el fin de obtener información respecto al porcentaje de mercado meta en que está dispuesto a realizar sus compras por internet, lo cual se basa en que *Baby Supplies Costa Rica*, será únicamente una tienda de venta *e-commerce* y no una tienda física, de forma que es importante conocer si el mercado está dispuesto a realizar sus compras bajo esta modalidad.

En las siguientes cuatro preguntas se analiza por qué de los clientes encuestados 62% sí están dispuestos a realizar sus compras por internet y también por qué este 62% de clientes indican que realizan sus compras tanto en redes sociales como en páginas webs propias de la tienda. Además, se muestra que 75% de estos clientes indican haber tenido una experiencia de compra satisfactoria.

Así mismo, 37% de clientes no están dispuestos a realizar compras por internet y sus razones son que no es confiable (47%), 27% dijeron que porque es complicado y 18% que porque no lo necesitan.

Figura 35 Compras por internet

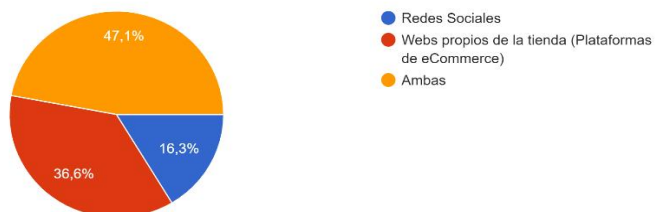
11. ¿Acostumbra a realizar compras por Internet?
185 respuestas



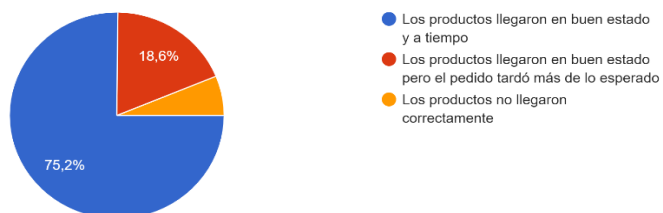
12. ¿Por qué razón prefiere no adquirir productos en línea?
72 respuestas



13. ¿Dónde prefiere realizar sus compras en línea?
153 respuestas



14. En sus últimas compras en línea ¿cuál fue su experiencia?
161 respuestas

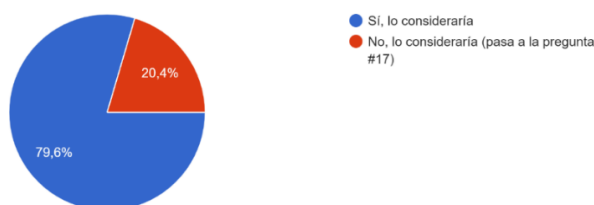


Nota: Rebeca Chaves Arias

Seguidamente, en la **Figura 36 Clientes de *Baby Supplies* Costa Rica** se observa que 79,6 % de los clientes encuestados sí están dispuestos a considerar a *Baby Supplies* Costa Rica como una tienda de su elección para realizar compras de accesorios para bebés.

Figura 36 Clientes de *Baby Supplies* Costa Rica

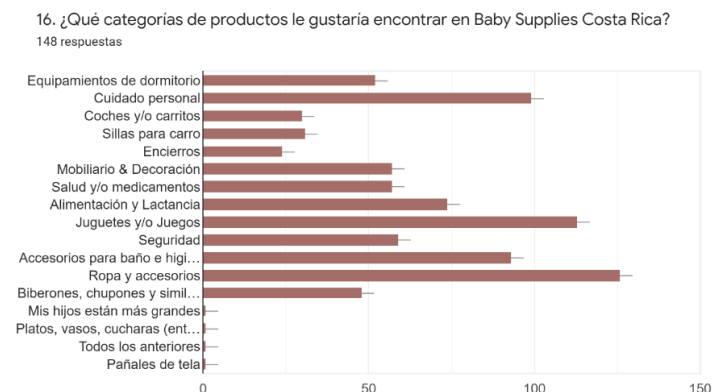
15. Partiendo de la base que *Baby Supplies* es una plataforma para la compra en línea de artículos para bebés y niños. ¿Qué probabilidad hay que lo ...nico de proveedores de productos para sus hijos?
181 respuestas



Nota: Rebeca Chaves Arias

Adicionalmente, se les consultó a estos clientes cuáles categorías de productos les gustaría encontrar en la tienda de *Baby Supplies* Costa Rica, a lo que respondieron que desean encontrar prácticamente todo tipo de productos; algunos con mayor porcentaje que otros, pero todos con gran importancia, y que consideran que deben ser parte de la oferta de productos para lograr que sea una tienda especializada en este nicho de mercado. Esta información se detalla en la **Figura 37 Categoría de productos para *Baby Supplies* Costa Rica:**

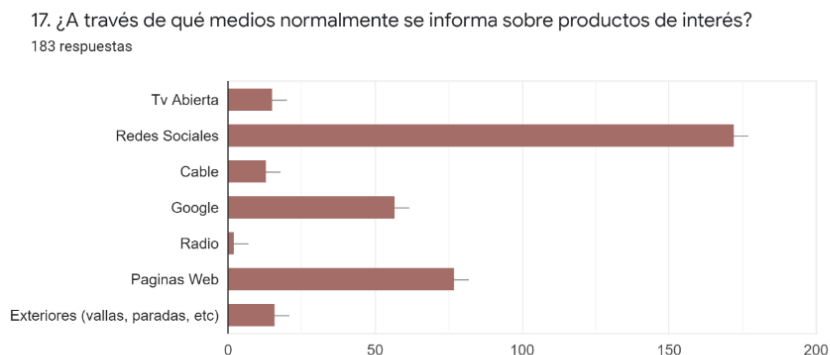
Figura 37 Categoría de productos para *Baby Supplies* Costa Rica:



Nota: Rebeca Chaves Arias

Por último, con el fin de contar con información respecto a la forma en la que los potenciales clientes de *Baby Supplies* Costa Rica están obteniendo información publicitaria, se analizan las respuestas obtenidas mediante la pregunta detallada en la **Figura 38 Publicidad**, en la que se observa que los clientes mayormente ven publicidad mediante redes sociales, seguidas de páginas web de la tienda, Google y TV abierta.

Figura 38 Publicidad



Nota: Rebeca Chaves Arias

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Con el fin de conocer la competencia con la que actualmente *Baby Supplies* Costa Rica pretende ingresar y alcanzar posicionamiento de mercado, se analizan las 5 fuerzas competitivas de Porter, lo que ayudará a comprender la capacidad de la empresa para obtener rentabilidad en función del entorno.

Así mismo, esta herramienta permite visualizar la empresa y su entorno de forma estratégica, conocer y anticipar cómo se deberán afrontar estas fuerzas para orientarlas a su favor.

1. **Amenaza de los nuevos competidores.** Con la llegada del internet se abre el abanico de oportunidades para que nuevas empresas y emprendimientos ingresen al sector con oferta de productos específicos, para hacer más sencilla la entrada de nuevos competidores en el mercado, y esto se observa en el resultado de las encuestas, en las que los clientes responden con realizar sus compras por medio de redes sociales a páginas de

emprendimientos. Sin embargo, también se logra observar un porcentaje de personas que desconfían de este tipo de negocios, los cuales no están siendo de alguna manera regulados. Es por esto que *Baby Supplies* debe cumplir con los requerimientos legales de un comercio electrónico en el mercado de Costa Rica, que se posiciona en el mercado como una empresa sólida que agrega valor y da confianza al consumidor, lo que demuestra que no es solo una pequeña tienda de venta por medio de red social, sino más bien una tienda consolidada y que cumple con los requisitos legales del país para el comercio de productos. Además, *Baby Supplies* Costa Rica, no solo vende una pequeña parte de productos para bebé sino que más bien se visualiza como una tienda de gran escala, con una amplia categorización de productos necesarios para la llegada de un nuevo integrante en la familia.

De esa manera se puede decir que, dentro de la estrategia actual de *Baby Supplies* para enfrentar la amenaza de nuevos competidores al mercado, debe mantenerse a la vanguardia con la oferta de productos diferenciados, de marcas exclusivas y a precios competitivos.

2. **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores es realmente importante de considerar, ya que si los proveedores son pocos y cuentan con la ventaja de poder marcar el precio de mercado, eso disminuye la posibilidad de obtener mayor rentabilidad y ofrecer precios competitivos. Es por esto que para *Baby Supplies* Costa Rica es necesario formar alianzas estratégicas con proveedores y disponer de marcas de forma exclusiva; además de conseguir distribuidores en el exterior que ofrezcan productos diferenciados y a precios competitivos, y que permitan obtener un margen de utilidad favorable para la compañía.

Actualmente, *Baby Supplies* aún no cuenta con una lista de proveedores estratégicos, pero su estrategia está enfocada en conseguir productos diferenciados y de calidad que destaquen a la empresa con oferta de productos que agreguen valor a los clientes, y que al mismo tiempo sean innovadores con precios competitivos.

Sin embargo, para el futuro de *Baby Supplies* Costa Rica se deberá seguir una estrategia con la que se logren alianzas estratégicas con proveedores de productos y de logística internacional y nacional para lograr un posicionamiento competitivo en su nicho de mercado.

3. **Poder de negociación de los compradores.** Los clientes son claves para cualquier empresa, y en cuanto al nicho de mercado de *Baby Supplies* Costa Rica se puede observar, en la información obtenida mediante la encuesta, que los clientes están informados y conocen la oferta de productos que ofrece el mercado, por lo que cada vez es más importante avanzar en el posicionamiento de marca y fidelización de clientes.

Como se mencionó anteriormente, el mercado de productos para bebés en Costa Rica es un mercado no especializado, y aquí radica la diferencia y la fortaleza en la competitividad de *Baby Supplies* Costa Rica, al ser una tienda en línea en la que se puede conseguir todo lo necesario, clasificado en una extensa categorización de productos y a la vez ofreciendo a sus clientes líneas de productos que no se encuentran frecuentemente en supermercados o en tiendas departamentales, que no son especializadas en esta línea de productos.

Con esta estrategia se contrarresta la ventaja de negociación de los compradores (clientes) y se fortalece a *Baby Supplies* Costa Rica con la oferta de una amplia gama de productos y con la fidelización de los clientes para que realicen sus compras en una tienda especializada de marcas exclusivas y productos diferenciados.

4. **Amenaza de productos o servicios sustitutivos.** Al ser productos de uso común en los hogares para la llegada de un nuevo integrante a la familia, existe en el mercado una amplia variedad de productos que se pueden considerar sustitutos o que cubren las mismas necesidades.

Por lo expresado se puede decir que esta es una fuerza competitiva de gran impacto para *Baby Supplies* Costa Rica, de manera que se deberá contrarrestar con estrategia y conseguir mostrar un valor agregado al producto que ofrece la empresa, a diferencia de lo que ofrece la competencia.

De manera que con la negociación y las alianzas estratégicas con marcas reconocidas hay que ofrecer productos de calidad y contar con políticas claras de garantías y devoluciones, todo lo cual es importante y necesario para lograr atraer a los clientes.

5. **Rivalidad existente entre competidores de la industria:** Actualmente en el mercado costarricense solo se considera a *Bebé Mundo* como competencia directa ya que es la única tienda especializada en este nicho de mercado, aunque también se puede encontrar productos de bebés en tiendas departamentales y supermercados. Esta categoría de

productos no es su foco, por lo cual es considerado una fortaleza para *Baby Supplies* Costa Rica.

Análisis de las causas

Mediante el desarrollo y la aplicación de herramientas de *lean Six Sigma* se pretende encontrar las causas prioritarias que deben analizarse para una solución efectiva y eficiente de la problemática.

Como *Baby Supplies* Costa Rica está siendo afectada por múltiples causas, es necesario enfocarse en cuáles serán atacadas con mayor prioridad y por qué.

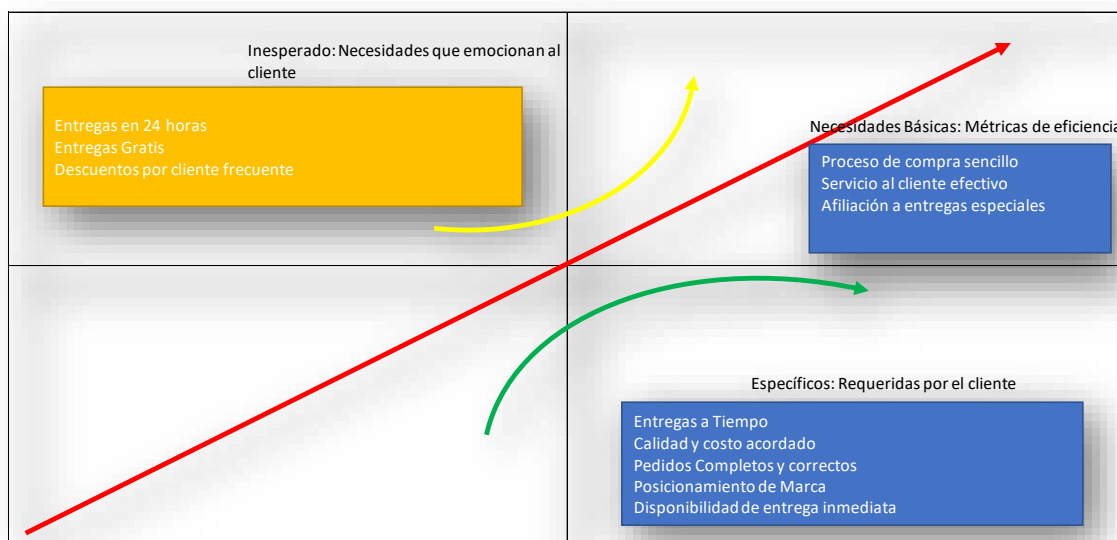
Partiendo de lo investigado mediante el esclarecimiento de la situación actual y según la información obtenida con la encuesta aplicada, se procede al uso de estas herramientas, con el fin de identificar las causas que están afectando para que *Baby Supplies* Costa Rica no cuente con una estrategia de negocio que permita el crecimiento de la empresa.

Modelo Kano

A partir de la información obtenida de la encuesta se desarrolla el modelo Kano con el fin de identificar las necesidades del cliente y analizar la forma cómo se están satisfaciendo actualmente estas necesidades, o si eso no se está logrando.

A continuación, en la **Figura 39 Modelo Kano**, se indican los tres niveles de satisfacción del cliente y de qué se componen. Estos se clasifican en: específico, de necesidades básicas e inesperado.

Figura 39 Modelo Kano



Nota: Rebeca Chaves

En el primer nivel: Específicos, se detallan las necesidades básicas que el cliente solicita como requisito mínimo para realizar sus compras a *Baby Supplies* Costa Rica. Aquí se detallan características como: Entregas a tiempo, lo cual implica cumplir con el tiempo de entrega comprometido con el cliente en el momento de realizar la venta. Calidad y costo acordado. En este apartado se considera importante entregar el producto con la calidad que se muestra en las imágenes de los productos de la tienda. En cuando al posicionamiento de marca, se observa que el cliente requiere que la tienda en donde realice sus compras en línea cuente con una cantidad significativa de seguidores. Este es un indicador que ofrece confianza y seguridad; así mismo, el cliente requiere que el producto esté disponible en inventario para entrega inmediata, a manera de satisfacer su necesidad de compra en el momento que lo requiere.

Nivel de necesidades básicas. Métricas de eficiencia. Se identifican algunas de las métricas requeridas como organización con el fin de cumplirle al cliente y ser eficiente como empresa mediante la ejecución de procesos sencillos para la realización de la compra, ya que se observa que el cliente requiere rapidez, eficiencia y una forma más intuitiva al procesar compras en línea. Por otro lado, es de suma importancia una respuesta rápida a las consultas del cliente, la prestación de un servicio de calidad que transmita confianza y seguridad con respecto a la empresa, y método de fidelización con el cliente mediante la afiliación para gestionar plazos de entregas más cortos.

Por último, se identifican aquellas características de servicio que son adicionales y que no está esperando el cliente, pues no las está requiriendo como aspecto determinante para procesar su compra con la, y que además las considerará un plus o beneficio adicional de realizar sus compras como *Baby Supplies Costa Rica*. Por tanto, se identifican necesidades como entregas en 24 horas, entregas gratis y descuentos para clientes frecuentes.

Según la metodología de Kano estas últimas características de servicio se convertirán en un futuro en necesidades básicas, por lo que es importante estar en una continua actualización de la voz del cliente, de manera que permita contar con una estrategia clave para lograr conocer los requerimientos del cliente y el cumplimiento de la satisfacción de dichas necesidades.

Críticos para la calidad – CTQ

Seguidamente se utiliza la herramienta denominada Críticos para la calidad (CTQ), con el fin de identificar todos aquellos procesos internos que de alguna manera están afectando la calidad del servicio, o bien, que directamente están relacionados con la satisfacción de un requerimiento clave para el cliente.

Para el desarrollo de esta herramienta se toma en cuenta la información obtenida del análisis de la situación actual de *Baby Supplies Costa Rica*, así como de la voz del cliente.

En la

Figura 40 CTQ se analizan los conductores, que se definen cómo todo aquello que se necesita para prestar un servicio de calidad, por lo que para *Baby Supplies* se identifican como conductores: procesos, recurso humano, inventario, tecnología y logística; Seguidamente se procede a analizar, bajo la situación actual, cómo la empresa conoce que se está cumpliendo con cada uno de los conductores, y la forma de medirlos con el establecimiento de metas o KPIs, de manera que al aplicar la herramienta se observa que actualmente *Baby Supplies* presenta una gran carencia en el

control de sus procesos internos, lo cual está limitando la oportunidad de dar un servicio de calidad y crecer como empresa.

Figura 40 CTQ

CRITICOS PARA LA CALIDAD

Necesidad (Problema)	Drivers/Conductores Que necesito?	CTQ's Como se da cuenta?	KPI o Meta Como se mide?	Real
¿Como diseñar la estrategia de negocio para Baby Supplies Costa Rica?	Procesos	Definidos y Estandarizados	100% Definidos y Estandarizados	0%
	Recurso Humano	Disponible	100% disponible	20%
		Capacitado (cumple perfil)	100% disponible	0%
		Entrenado (sabe hacer la tarea)	80% Plan de entrenamiento completo	0%
	Inventario	Categorizado	100% Categorizado	0%
		Disponible	20% de los Productos que generan el 80% de la venta, 100% disponibles	0%
		Costo de almacenamiento vs Rotación	Rotación de la menos 2 veces por año	0%
	Tecnología	Tienda en Línea (Redes, Web eCommerce & App)	100% Disponible	50%
		Productos Actualizados	100% actualizados en Detalle y Precio	50%
	Logística	Entregas a tiempo	90% Entregas a Tiempo	0%
		Costos estandarizados	100% Costos estandarizados	0%
		Rutas de entregas definidas	90 % Rutas de entregas definidas	0%

Nota: Rebeca Chaves

Con el uso de esta herramienta se logran identificar las áreas de oportunidad en las que se debe trabajar para lograr el diseño de una estrategia de negocio que ayude a que *Baby Supplies* sea una empresa rentable y que satisfaga las necesidades de su nicho de mercado.

Diagrama SIPOC

Con el desarrollo del diagrama de SIPOC se busca obtener un mayor entendimiento del proceso que realiza *Baby Supplies* Costa Rica, para cumplir con la satisfacción de las necesidades del su

nicho de mercado. Esta herramienta ayuda a tener una vista de alto nivel del proceso y definir los límites de este, lo mismo que delimitar el punto de inicio y el fin del proceso que requiere ser mejorado.

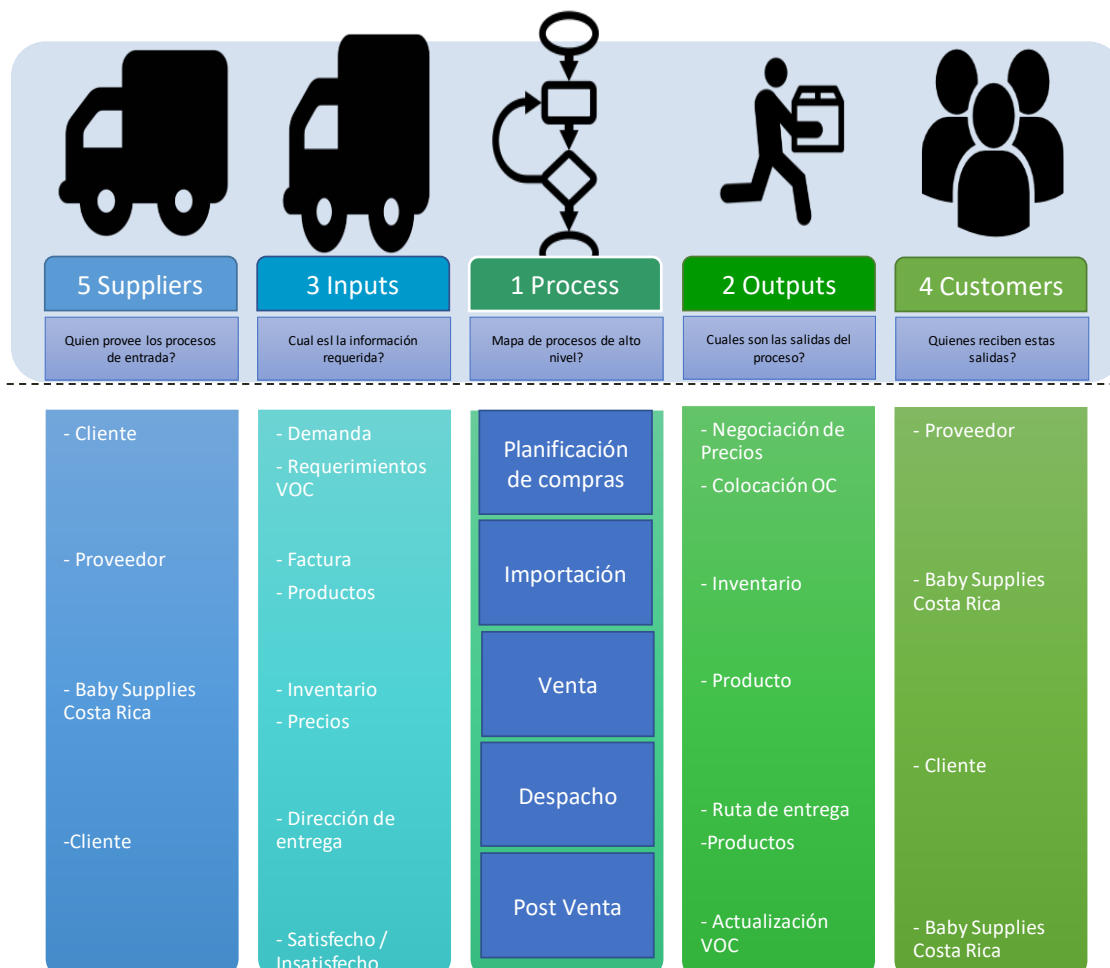
En la

Figura 41 SIPOC se muestran el flujo de proceso para **Baby Supplies** Costa Rica y sus interrelaciones dentro del negocio.

Figura 41 SIPOC

SIPOC

eCommerce Baby Supplies Costa Rica



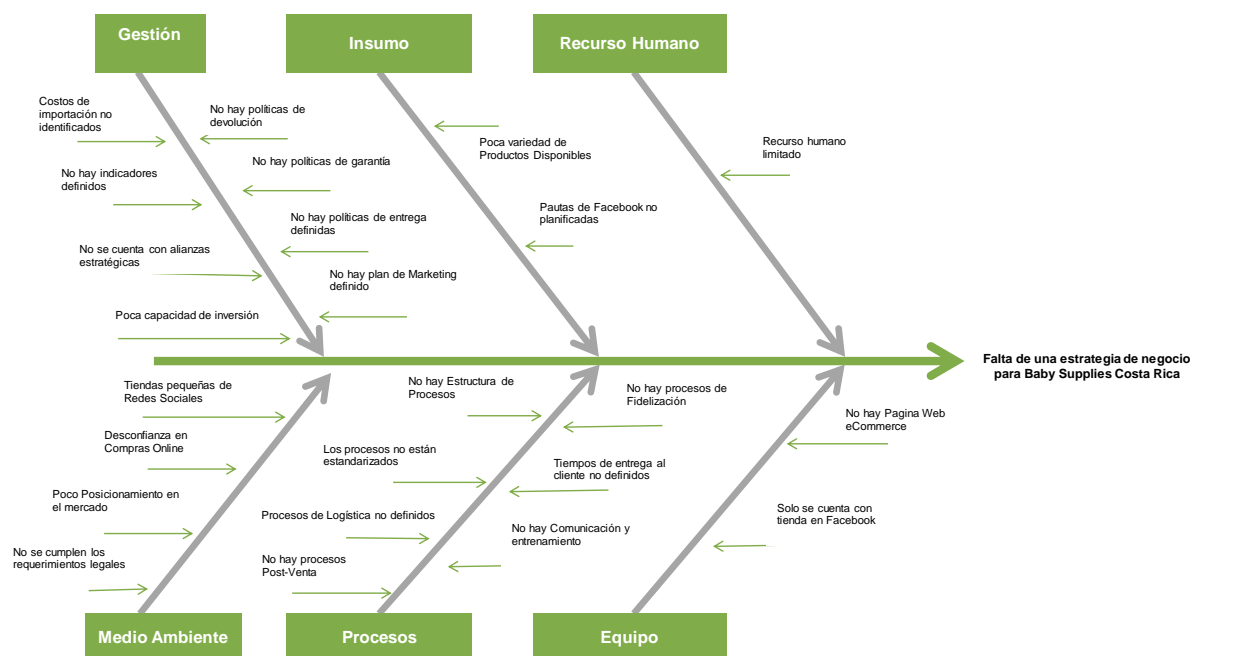
Nota: Rebeca Chaves

Lluvia de ideas e Ishikawa

Con el fin de identificar las causas del problema se efectuó una lluvia de ideas con el fundador de *Baby Supplies Costa Rica*, ideas que se categorizaron en un diagrama de Ishikawa, el cual se presenta en la siguiente

Figura 42 Diagrama Ishikawa:

Figura 42 Diagrama Ishikawa



Nota: Rebeca Chaves

En el diagrama anterior se destaca que la mayoría de las causas se centran en gestión y procesos; no obstante, existe una real preocupación por parte del fundador respecto a la creación de la página Web y la App para gestión de venta; sin embargo, se demuestra, mediante el desarrollo de las diferentes herramientas, que es importante enfocarse como prioridad en el establecimiento de los procesos bajo los cuales se gestionará la empresa.

Diagrama de Pareto

Tomando en cuenta las causas identificadas y categorizadas en el diagrama de Ishikawa se procede a realizar el diagrama de Pareto, con el fin de obtener una priorización que ayude a determinar las causas potenciales de mayor impacto. Estas causas serán el punto de partida para el desarrollo de la estrategia de negocio de *Baby Supplies Costa Rica*

Se comienza con la priorización de las causas, las cuales se detallan en la **Figura 43 Priorización causa y efecto**, de manera que se toma como punto de partida información dada por el fundador para determinar la importancia de los procesos críticos para la calidad, de acuerdo con su

experiencia, y seguidamente se hace un “ajuste” con el fin de eliminar el sesgo de fundador, que en este caso queda demostrado, en que una de las ‘x’ potenciales más relevantes para el fundador es el inventario; no obstante, al aplicar la herramienta se evidencia que los procesos representan un peso de mayor importancia que el del inventario. Es por esta razón que se hace el ajuste, con el fin de obtener información veraz de las causas que afectan el cumplimiento de los requerimientos del cliente.

Figura 43 Priorización causa y efecto

<i>Proceso CTQ</i>	<i>Procesos</i>	<i>RH</i>	<i>Inventario</i>	<i>TI</i>	<i>Logística</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Rating de importancia -></i>	7	1	10	5	3	
No hay Pagina Web eCommerce	0	0	6	6	6	108
Poca variedad de Productos Disponibles	3	0	9	3	9	153
No hay estructura de Procesos	9	9	6	3	6	165
Solo se cuenta con tienda en Facebook	0	0	3	6	6	78
Costos de importación no identificados	9	3	9	3	6	189
No hay indicadores definidos	9	6	6	3	6	162
Poca capacidad de inversión	0	3	9	6	6	141
No se cuenta con alianzas estratégicas	9	3	6	6	9	183
No hay políticas de devolución	9	0	3	0	3	102
No hay políticas de garantía	9	0	3	0	3	102
No hay políticas de entrega definidas	9	3	6	3	9	168
No hay plan de Marketing definido	9	3	3	9	3	150
Pautas de Facebook no planificadas	9	3	6	6	6	174

<i>Proceso CTQ - AJUSTADO</i>	<i>Procesos</i>	<i>RH</i>	<i>Inventario</i>	<i>TI</i>	<i>Logística</i>	<i>TOTAL</i>
<i>Rating de importancia -></i>	10	3	7	1	5	
No hay página Web eCommerce	0	0	6	6	6	78
Poca variedad de productos disponibles	3	0	9	3	9	141
No hay estructura de procesos	9	9	6	3	6	192
Solo se cuenta con tienda en Facebook	0	0	3	6	6	57
Costos de importación no identificados	9	3	9	3	6	195
No hay indicadores definidos	9	6	6	3	6	183
Poca capacidad de inversión	0	3	9	6	6	108
No se cuenta con alianzas estratégicas	9	3	6	6	9	192
No hay políticas de devolución	9	0	3	0	3	126
No hay políticas de garantía	9	0	3	0	3	126
No hay políticas de entrega definidas	9	3	6	3	9	189
No hay plan de Marketing definido	9	3	3	9	3	144
Pautas de Facebook no planificadas	9	3	6	6	6	177

Proceso CTQ	Procesos	RH	Inventario	TI	Logística	TOTAL
Rating de importancia ->	7	1	10	5	3	
Recurso humano limitado	0	9	0	0	0	9
No hay Estructura de Procesos	9	3	6	0	6	144
Los procesos no están estandarizados	9	3	6	0	6	144
No hay Comunicación y entrenamiento	6	9	3	0	0	81
Procesos de Logística no definidos	9	3	6	0	9	153
Tiempos de entrega al cliente no definidos	9	3	6	0	9	153
No hay procesos postventa	9	3	3	3	6	129
No hay procesos de fidelización	9	3	6	6	3	165
Tiendas pequeñas de Redes Sociales	0	0	3	0	0	30
Desconfianza en Compras Online	6	0	9	3	0	147
Poco Posicionamiento en el mercado	6	0	9	3	0	147
No se cumplen los requerimientos legales mínimos	9	3	6	0	6	144

165 72 138 69 123

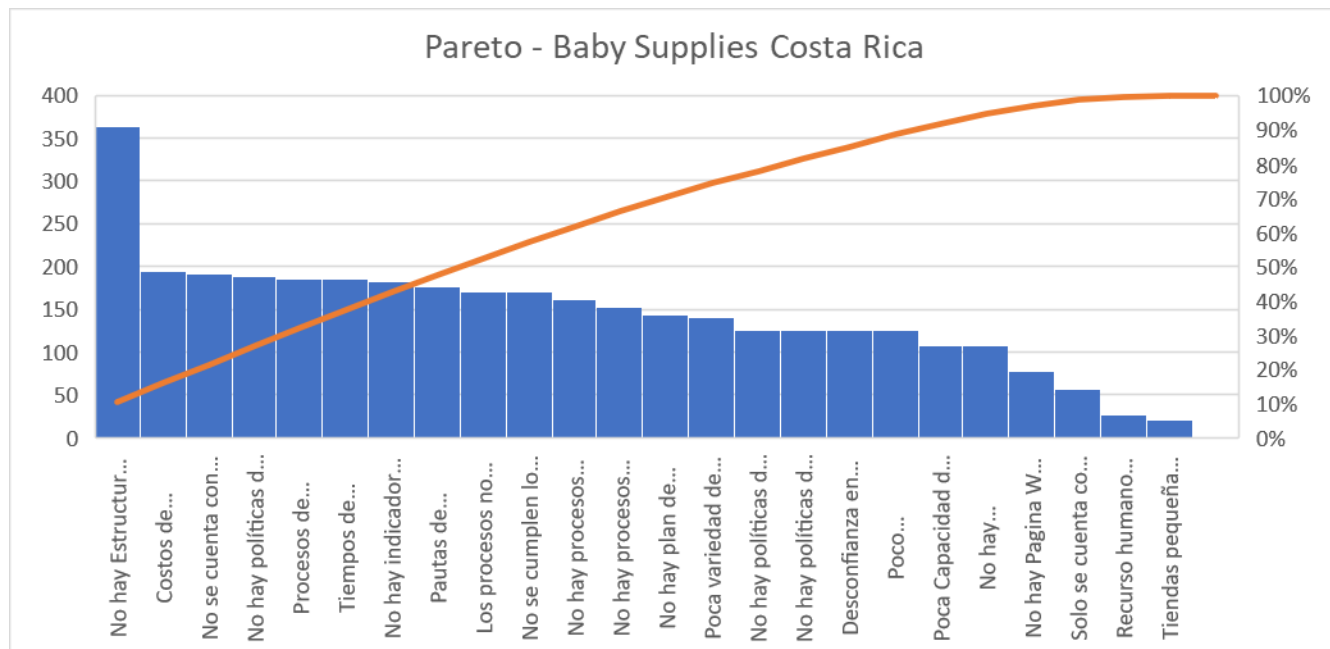
Nota: Rebeca Chaves

A continuación, en la

Proceso CTQ - AJUSTADO	Procesos	RH	Inventario	TI	Logística	TOTAL
Rating de importancia ->	10	3	7	1	5	
Recurso humano limitado	0	9	0	0	0	
No hay Estructura de Procesos	9	3	6	0	6	171
Los procesos no están estandarizados	9	3	6	0	6	171
No hay Comunicación y entrenamiento	6	9	3	0	0	108
Procesos de Logística no definidos	9	3	6	0	9	186
Tiempos de entrega al cliente no definidos	9	3	6	0	9	186
No hay procesos Post-Venta	9	3	3	3	6	153
No hay procesos de Fidelización	9	3	6	6	3	162
Tiendas pequeñas de Redes Sociales	0	0	3	0	0	21
Desconfianza en Compras Online	6	0	9	3	0	126
Poco Posicionamiento en el mercado	6	0	9	3	0	126
No se cumplen los requerimientos legales mínimos	9	3	6	0	6	171

Figura 44 Diagrama de Pareto se muestra el gráfico en el que se detalla la priorización de estas causas. De esta forma se logran identificar 20% de las causas que agravan en 80% la problemática.

Figura 44 Diagrama de Pareto



Nota: Rebeca Chaves

En el gráfico de Pareto presentado anteriormente se puede observar que el no contar con una estructura de procesos es la principal causa que implica la problemática en cuanto a gestión de la empresa.

Por lo indicado el fundador de *Baby Supplies Costa Rica* debe enfocarse en el establecimiento de la estructura de procesos, la definición de costos de importación, la realización de alianzas estratégicas con proveedores y el establecimiento de políticas de entrega; todo con el fin de lograr gestionar correctamente la empresa y conocer cómo se debe proceder en cada una de las etapas de su proceso, para lograr así la satisfacción de los requerimientos de sus clientes.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones a las que se llega luego del análisis realizado con el fin de contar con una visión clara de lo que se necesita realizar en adelante para el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de la investigación. También se hacen las recomendaciones pertinentes para los cambios que deben emprenderse.

Conclusiones

1. Mediante el análisis de la situación actual de *Baby Supplies* Costa Rica se logra identificar el nicho de mercado dentro del cual la empresa ha estado operando; sin embargo, este nicho de mercado se define de menor manera con la ejecución de la encuesta, la cual es aplicada a una muestra representativa de la población de clientes de *Baby Supplies* Costa Rica
2. Se logra observar un nicho más amplio que el mostrado actualmente en el récord histórico de la empresa, de manera que se determina que el nicho de mercado lo conforman mujeres, madres de entre 18 y 45 años residentes de la Gran Área Metropolitana, con hijos de 0 a 5 años de edad.
3. Adicionalmente, con la información obtenida se analizan los requerimientos del mercado meta, y aquí se cuenta con información relevante para atender las necesidades del cliente en cuanto al consumo de artículos para bebés y niños.
4. Se observa que las categorías de productos con bajo costo económico son las principales en cuanto al consumo frecuente de los clientes, y aquí se detallan aquellos productos que se están comprando con regularidad y por impulso, ya que muchos de los encuestados respondieron que realizan estas compras de forma frecuente en supermercados.
5. No obstante, existe un número importante de clientes que respondieron que les gustaría encontrar productos de más alto valor, como son el para equipamiento de dormitorio, mobiliario y decoración, sillas para carro, coches y encierros. Estas categorías de productos están representadas por una compra un poco más puntual o única y requieren una mayor inversión económica.
6. Así mismo, se observa, mediante el análisis de la situación actual y de toda la información obtenida al aplicar diferentes herramientas de ingeniería, que *Baby Supplies* no está cumpliendo actualmente con estos requerimientos de los clientes, y es probablemente por

esta razón que la tienda ha tenido que quedarse en “hold”, con el fin de redefinir la forma en cómo se lanzará al mercado, mediante una estrategia que le permita tener claridad en lo que requiere realizar para lograr satisfacer las necesidades de su nicho de mercado.

Recomendaciones

1. A raíz de la identificación del nicho de mercado eso le permite a *Baby Supplies* Costa Rica tener un enfoque del cliente al cual va a dirigirse, por lo que se recomienda plantearse una estrategia de plan de mercadeo dirigido a este nicho de mujeres madres de niños de 0 a 5 años de edad, con el fin de posicionar la marca de la tienda como la mejor alternativa para realizar las compras de artículos para bebés y niños.
2. De acuerdo con la información obtenida, en que se demuestra que este nicho de mercado está dispuesto a realizar sus compras en línea de forma ágil y con entregas a domicilio, se recomienda abrir nuevas formas de contactos con los clientes, mediante otras redes sociales, como Instagram, WhatsApp Bussines, Pinterest y Web *e-commerce*, ya que actualmente el único canal de venta es Facebook.
3. Con el fin de satisfacer los requerimientos del cliente se recomienda a *Baby Supplies* Costa Rica contar con un inventario disponible de categoría de consumo masivo con precios de entre 10.000 y 100.000 colones, ya que estos son los productos de compra frecuente y son los que mantendrán un flujo constante de venta para la tienda.
4. Así mismo, se recomienda crear una estrategia para contar con la disponibilidad de productos de mayor valor económico. Estos productos no se mantendrán en inventario pero estarán disponibles en la tienda para venderse por medio de un pedido contra entrega en un plazo determinado.
5. Para cumplir con eso se recomienda crear un modelo estratégico de cadena de suministros que permita ambas modalidades de venta (con inventario disponible, sin inventario disponible), es decir, crear alianzas estratégicas con proveedores y contar con un modelo de importación eficiente en tiempo y costo.
6. Con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente se recomienda a *Baby Supplies* Costa Rica desarrollar la estructura de procesos necesaria para poder cumplir con las necesidades de sus clientes en forma ágil y eficiente.

7. Adicionalmente, se recomienda que la empresa cumpla con las regulaciones legales para una tienda *e-commerce* dentro del mercado de Costa Rica, por lo que debe contar con una página Web *e-commerce* en la que se le dé al cliente información sobre los productos, las políticas de entrega, las políticas de garantía y de devolución; diferentes formas de pago, formas de contactar con la empresa para resolución de consultas, entre otros requerimientos.

CAPÍTULO VI PROPUESTA

En este capítulo se muestran las diferentes etapas en cuando a la estructura de procesos, planificación de mercadeo, canales de distribución o formas de contacto con el cliente para la realización de las ventas, planificación y abastecimiento; análisis económico y aspectos legales con que deberá cumplir *Baby Supplies* Costa Rica, en función de ser una empresa confiable de venta *e-commerce*, y que esto le permita cumplir con los requerimientos del cliente y su necesidad de competir en el mercado de Costa Rica con empresas ya consolidadas dentro de su nicho de venta de accesorios para bebés y niños.

Propuesta

Se establecen una serie de actividades en las cuales *Baby Supplies* Costa Rica deberá enfocarse en cumplir. Estas actividades, en conjunto, forman la estrategia de negocio que se le propone para el cumplimiento de los requerimientos del cliente y el logro de utilidades para la empresa.

Mapa de proceso

Se comienza con la identificación de una serie de procesos que ayudarán a comprender de forma general cómo debe estar compuesta la estructura de procesos de *Baby Supplies* Costa Rica, lo cual se hace de seguido mediante el Mapa de Proceso de la **Figura 45 Mapa de Proceso - Propuesta:**

Figura 45 Mapa de Proceso - Propuesta



Nota: Rebeca Chaves

Drivers logísticos

Primeramente se hace una identificación de los *drivers* logísticos. Esta herramienta genera información detallada de las actividades generales que se deben tomar en consideración para el proceso de abastecimiento de producto, forma de almacenamiento del inventario y locación de la bodega central de la empresa, ya que esta no tendrá una tienda física debido a que su modelo de negocio gira en torno a la virtualidad del *e-commerce*; así mismo permite identificar la forma de comunicación y acercamiento con los clientes por medio del plan de mercadeo y pautas para el posicionamiento de marca y producto.

Todo eso se detalla en la **Figura 46 Drivers** a continuación:

Figura 46 Drivers logísticos



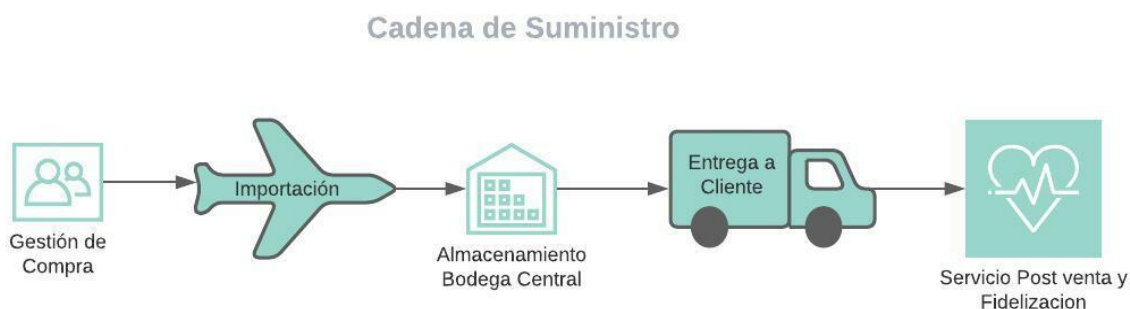
Nota: Rebeca Chaves

Cadena de suministro

Otra de las actividades de gran importancia para *Baby Supplies Costa Rica* es la identificación de la cadena de suministro, razón por la que se desarrollan, en la **Figura 47 Cadena de Suministro**, *Baby Supplies Costa Rica* las etapas del proceso que le permiten a la empresa contar con una

secuencia lógica para el abastecimiento de producto, esto con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente.

Figura 47 Cadena de Suministro, *Baby Supplies* Costa Rica



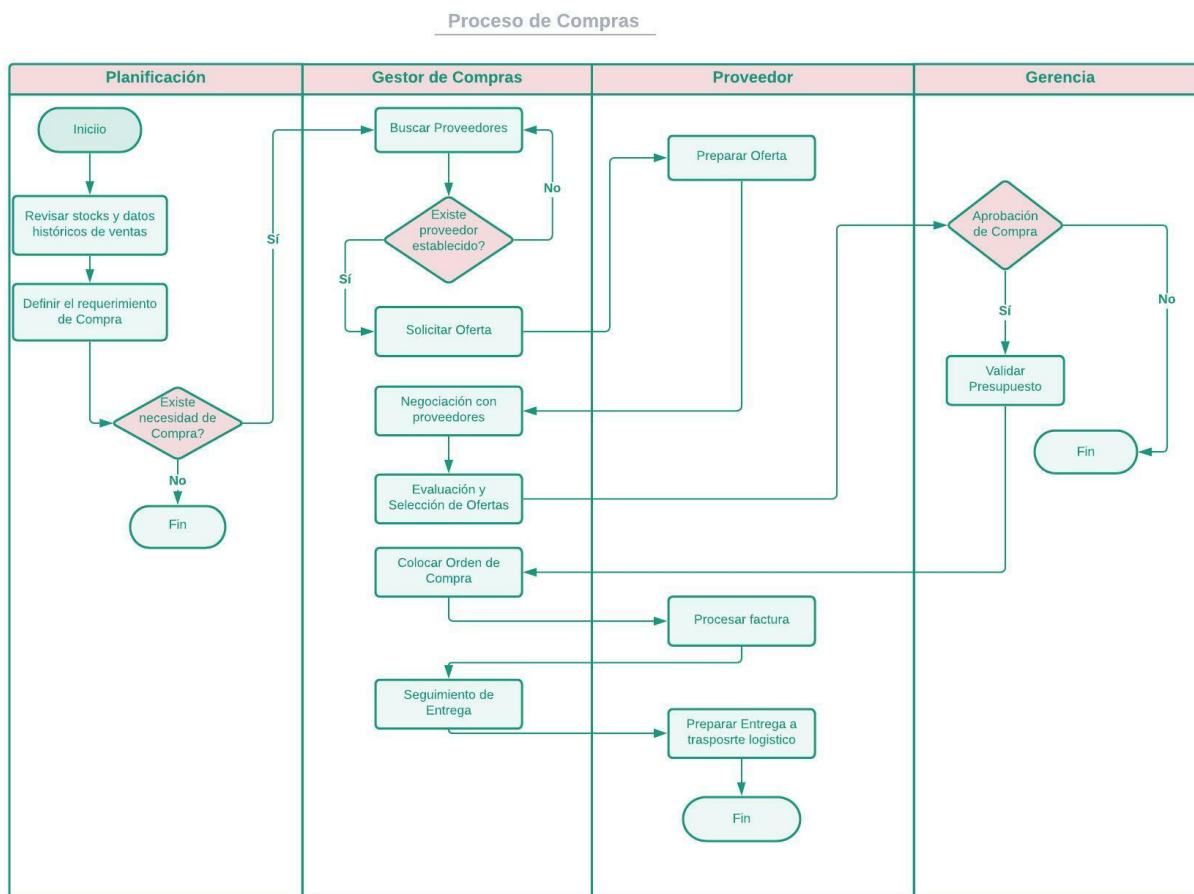
Nota: Rebeca Chaves Arias

Estructura de procesos

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis de causas, se determina que parte de la estrategia que debe desarrollarse para *Baby Supplies* Costa Rica en busca del cumplimiento de los requerimientos de los clientes es el establecer la estructura de procesos. Es por esto por lo que a continuación se detallan los procesos relevantes para que se cumpla con el abastecimiento y venta del producto.

Esta estructura de procesos se forma a partir del diseño del mapa de procesos y la cadena de suministro. Seguidamente se desarrollan la estructura para el proceso de compras, el proceso de importación y almacenamiento, el proceso de mercadeo y venta, el proceso de entrega al cliente y el proceso postventa y de fidelización. **Figura 48** Proceso de compras se diseña la estructura de proceso que permitirá contar con una secuencia de pasos que deben seguirse para lograr un abastecimiento óptimo de los productos requeridos para cumplir con las necesidades de los clientes.

Figura 48 Proceso de compras



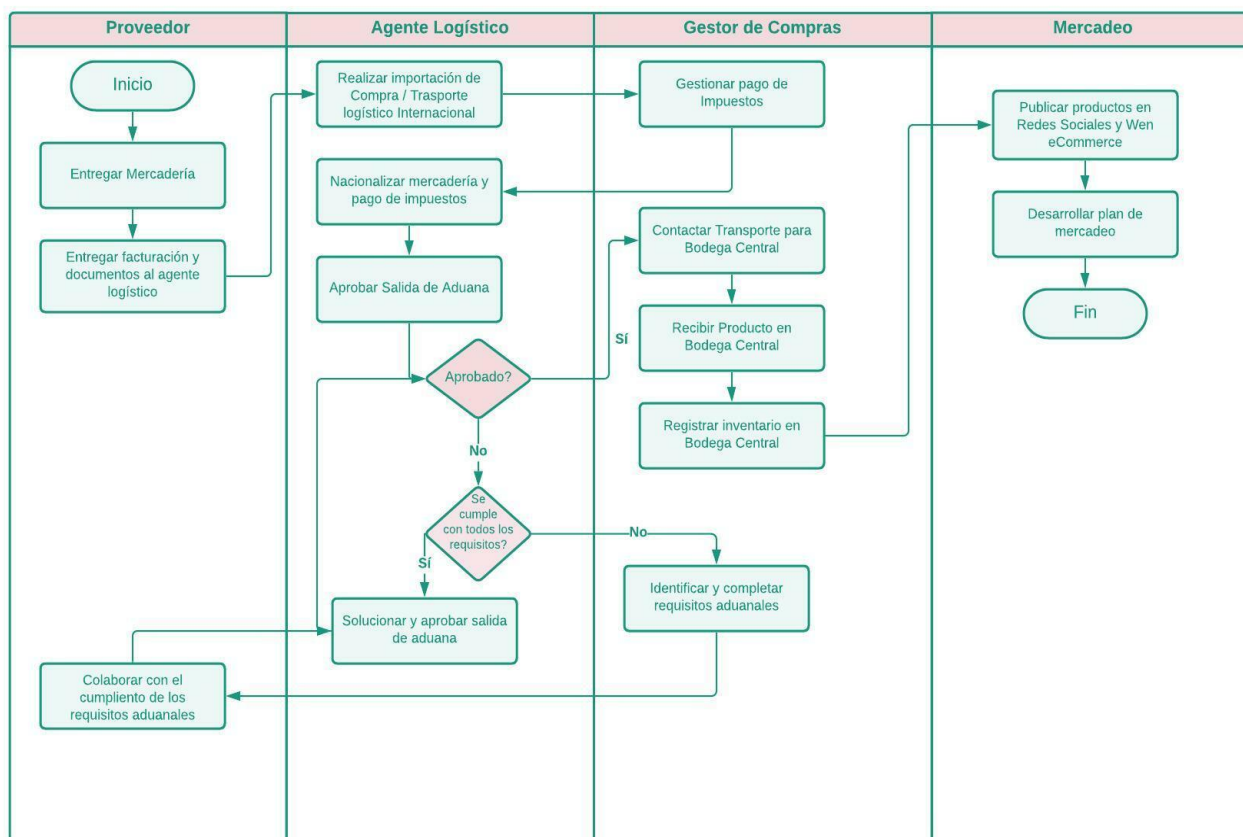
Nota: Rebeca Chaves Arias

Seguidamente se desarrolla, en la **Figura 49 Proceso de importación y almacenamiento**, las fases para el trámite necesario para adquirir y recibir productos de otros países, y cómo estos serán ingresados en un inventario de bodega central de *Baby Supplies* Costa Rica, para disponerlos a la venta en la tienda *e-commerce* y para el desarrollo de plan de mercadeo que promueva la rotación de estos.

Para *Baby Supplies* Costa Rica el abastecimiento de producto es un eslabón clave en su estructura de procesos, ya que para poder ofrecer variedad de productos innovadores y exclusivos deberá contar con una amplia cartera de proveedores y realizar importación de productos para el mercadeo en Costa Rica.

Figura 49 Proceso de importación y almacenamiento

Proceso de Importación y Almacenamiento

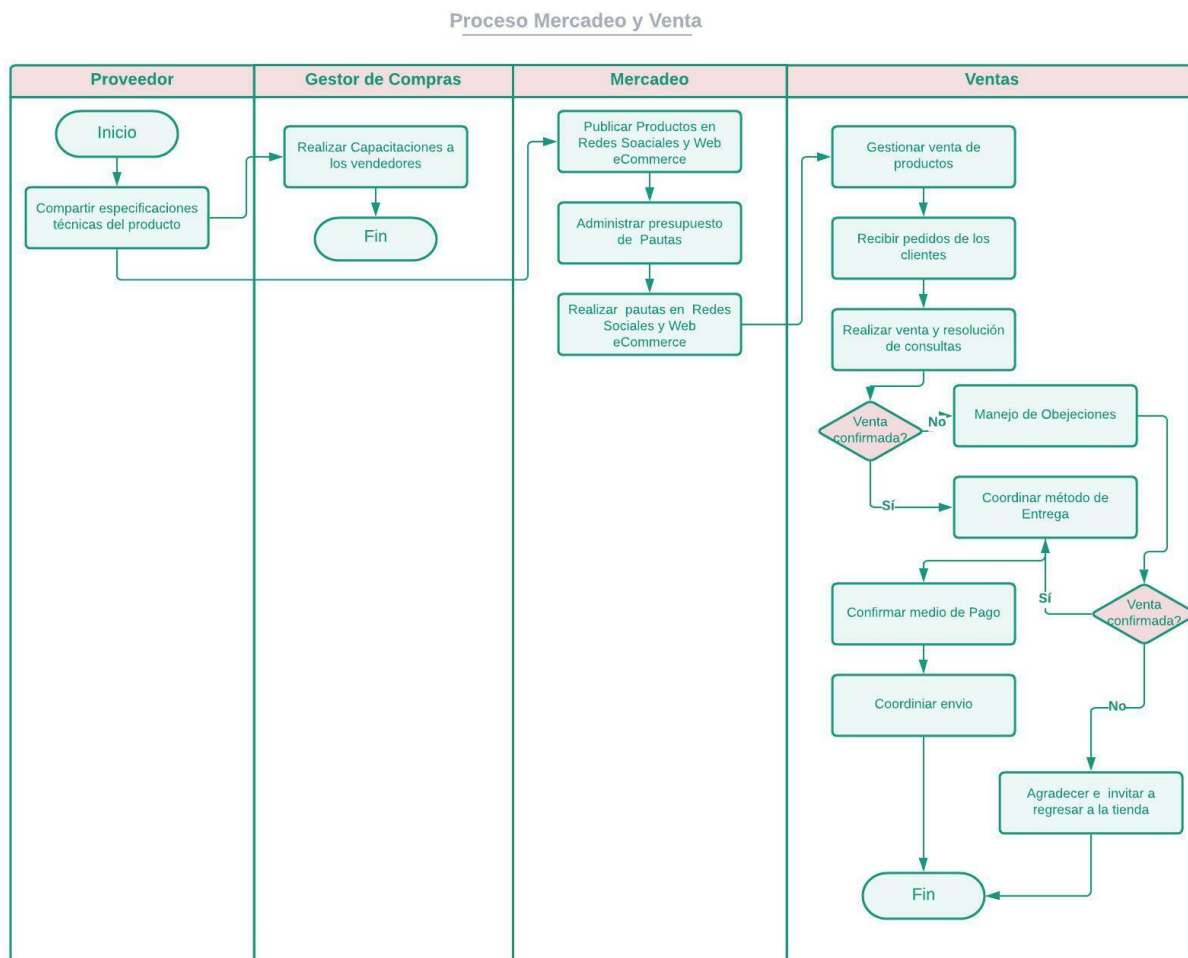


Nota: Rebeca Chaves

Parte importante de la estructura de procesos es también establecer los pasos por seguir en cuanto a la publicación de los productos, de manera que permita el crecimiento del negocio y atraer a más clientes. Este proceso es sustancial en la estructura de *Baby Supplies* Costa Rica debido al giro del negocio, porque el contacto y la comunicación con el cliente son 100% virtuales.

A continuación, en la **Figura 50 Proceso de mercadeo y venta** se diseña la secuencia de pasos que deberán darse para cumplir con un modelo de publicidad y venta de los productos disponibles en *Baby Supplies* Costa Rica.

Figura 50 Proceso de mercadeo y venta

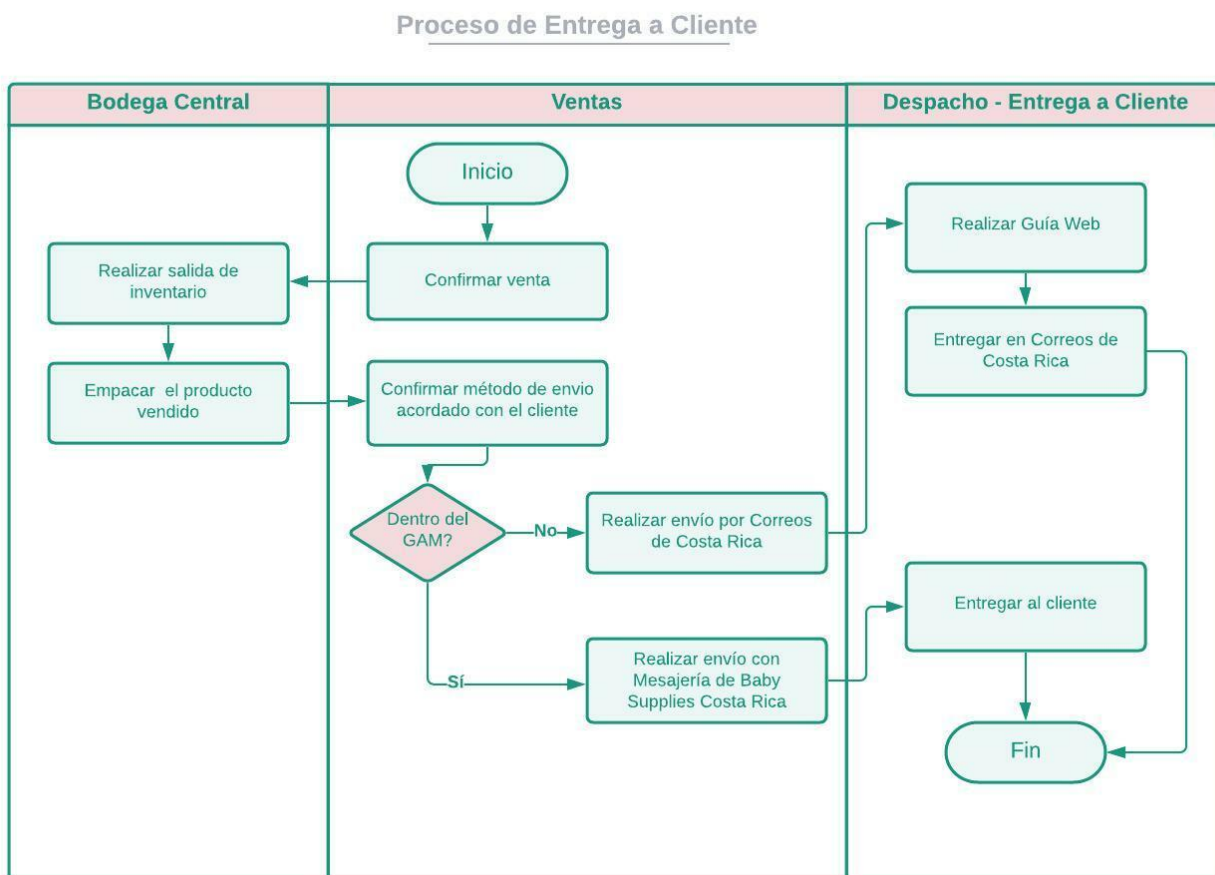


Nota Rebeca Chaves Arias

Después de concretar la venta con el cliente es importante anticipar cómo *Baby Supplies Costa Rica* cumplirá con la entrega del producto en un tiempo óptimo y acordado con el cliente. Es por esta razón que esto se diseña en la **Figura 51 Proceso de entrega al cliente**.

Con este proceso se pretende tener una perspectiva de cómo se deberá cumplir con la entrega a clientes, incluso según el área de residencia, con apoyo en proveedores externos de servicios de entrega, como es Correos de Costa Rica.

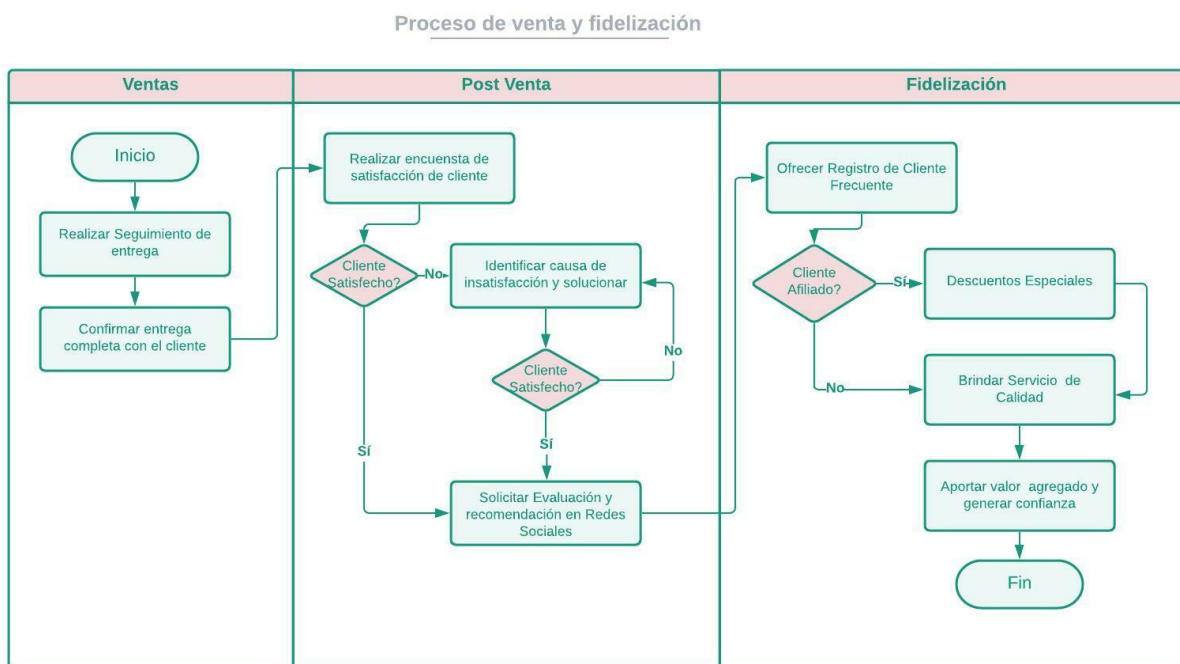
Figura 51 Proceso de entrega al cliente



Nota: Rebeca Chaves Arias

Para finalizar la etapa de estructura de procesos se crea, en la **Figura 52 Proceso de venta y fidelización**, un modelo de proceso que permitirá continuar teniendo una comunicación con el cliente a pesar de haber finalizado la venta. Esto con el fin de generar mayor confianza e invitar al cliente a seguir adquiriendo sus productos por medio de *Baby Supplies Costa Rica*.

Figura 52 Proceso de venta y fidelización



Nota: Rebeca Chaves

Plan de marketing

Para toda empresa el plan de mercadeo es un elemento importante dentro de su estrategia de posicionamiento y para *Baby Supplies* Costa Rica no será la excepción.

Como parte de la estrategia de negocio es necesario elaborar un plan que esté dirigido al nicho de mercado ya identificado en la encuesta realizada. Esta herramienta generó mucha información relevante que será utilizada para poder llegar al cliente meta de forma muy puntal, y que permitirá tener un plan de mercadeo óptimo en busca de los mejores resultados.

Se solicitaron varias cotizaciones para la elaboración del plan de mercadeo de *Baby Supplies* Costa Rica; pero al cierre de dos semanas de seguimiento se obtuvo respuesta únicamente de una de las empresas contactadas. Este plan se detalla en la sección de apéndices y aquí solo se comenta el modelo estratégico empleado para la ejecución de un plan de mercadeo que permita el posicionamiento de marca y el crecimiento exponencial de las ventas de la empresa.

Se recomienda a la empresa formar una alianza estratégica con la Agencia de Marketing, que será la encargada de la ejecución del plan estratégico diseñado para cumplir con el objetivo de la empresa.

Es importante mencionar que parte de la estrategia de *marketing* estará dirigida a lograr un fuerte posicionamiento de marca, de manera que *Baby Supplies* Costa Rica se vuelva un nombre reconocido en el mercado para la venta de productos para bebés y niños, como tienda 100% *e-commerce*.

Así mismo, se deberá cumplir con una agenda de colocación de pautas, exposición de ingreso, nueva mercadería, promociones y consejos de uso de productos en el día a día de una madre. Esto deberá estarse ejecutando de forma constante en los canales de mayor consumo de publicidad de mercado meta, el cual está determinado por redes sociales y páginas Web, en busca de atraer tráfico de clientes a la tienda y generar venta.

La estrategia de pauta estará direccionada a impulsar posteo para lograr un mayor alcance del perfil de la empresa, y se realizará de forma sostenida. Además, se enfocará en conseguir más “likes” para aumentar el volumen de seguidores de las páginas en redes sociales. Esto permitirá de esta manera la obtención de tráfico de clientes en ventas por WhatsApp. Finalmente, se plantea la compra de Google *display* para la aparición de la marca en las búsquedas con palabras claves en el navegador.

Canales de distribución (Web, Facebook, Instagram, Pinterest)

Para la estrategia de posicionamiento de marca de *Baby Supplies* Costa Rica es realmente importante contar con un campo de exposición en redes sociales más amplio que el actual. Esto significa que la empresa deberá invertir en realizar la apertura de la tienda en las diferentes redes sociales, como Instagram, WhatsApp Bussines y Pinterest.

Así mismo, se propone utilizar alguna de las plataformas disponible en el mercado para la creación de páginas web de forma sencilla y sin requerir de una inversión significativa en un programador, ya que estas plataformas permiten escoger entre diferentes plantillas y crear la página de forma gratuita.

Entre las plataformas disponible se encuentra Wix. Esta permite crear la página Web *e-commerce* mediante un formato sencillo e intuitivo, con disponibilidad de plantillas gratuitas, lo que permite crear la Web incluso para cualquier persona sin conocimientos técnicos en programación. Dicha plataforma se caracteriza por su sistema Drag and Drop, que significa arrastrar y soltar. Adicionalmente, cuenta con la opción de *blog*, en el que se podrá mantener un contacto más directo y personalizado con los clientes; además de suministrar información relevante para el cuidado de los pequeños y ante la necesidad y utilidad de productos que se vuelven imprescindibles para el día a día.

Wix permite crear la página Web *e-commerce* de forma gratuita, pero existen ciertas limitaciones, por lo que se hace necesario realizar la compra de un paquete que permita contar con dominio propio, ancho de banda, espacio de almacenamiento, cupones de publicidad, eliminación de publicidad de Wix, entre otros.

Por otro lado, existe la opción de “Site123”, otro creador de páginas web que se mercadea como el más intuitivo y fácil de usar en el mercado. Igualmente, tiene plantillas gratuitas para la creación de la tienda *e-commerce*.

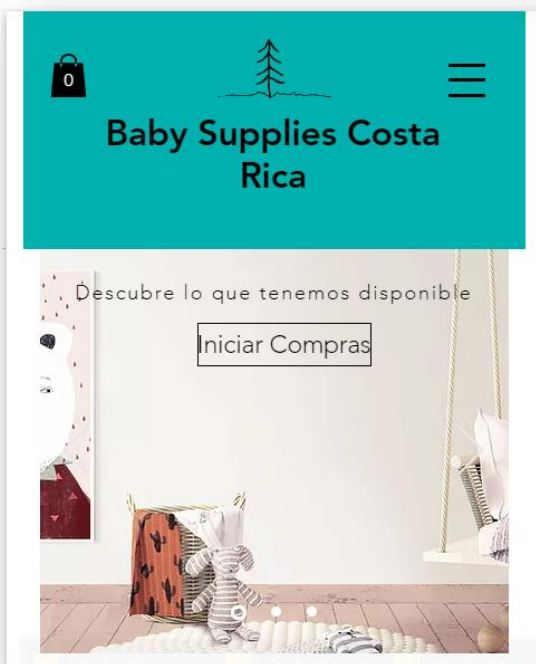
Site123 tiene la opción de crear una página multilingüe y con compatibilidad en dispositivos móviles, que garantizan una buena experiencia del cliente con la interfaz. Al igual que Wix, permite crear la página en un plan completamente gratuito, con la opción de un único plan de pago que ofrece funciones *premium* a un precio competitivo respecto a Wix.

Y, como tercera alternativa, se encuentra el *Squarespace*, un constructor de sitios web ideal para profesionales independientes que tengan un modelo de negocio dedicado a vender servicios o productos de forma digital.

Ofrece soporte por *e-mail* 24/7 y un amplio servicio de almacenamiento, aunque esta plataforma no provee el plan gratuito, solo un plan de prueba por 14 días.

A continuación, en la **Figura 53 Ejemplo Web Baby Supplies Costa Rica** se muestra un ejemplo de la creación de la página Web con Wix, utilizando algunas de sus plantillas gratuitas.

Figura 53 Ejemplo Web *Baby Supplies* Costa Rica



Nota: Rebeca Chaves

Planificación y abastecimiento de categorías de productos

Contar con un buen sistema de inventario y un eficiente manejo de este es parte importante de la estrategia de *Baby Supplies* Costa Rica, ya que el tener mucha mercadería almacenada y con poco movimiento se traduce en dinero en espera, de manera que es fundamental contar con un sistema de pronósticos preciso, ahorrar costos de almacenamiento, tener buena relación con los proveedores y realizar alianzas estratégicas que permitan trabajar en conjunto para impulsar la rotación de los productos; todo esto en busca de optimizar los recursos debido a que el recurso económico es limitado.

De acuerdo con los resultados obtenidos respecto a los requerimientos del cliente se considera necesario poder contar con un inventario de productos de bajo valor económico, que pretenden ser de alta rotación. Esto permitirá un ingreso constante de flujo de dinero para la empresa para generar rotación y utilidad.

Para trabajar con este método se requiere manejar un pronóstico de compra y venta de las categorías como se detalla en la Tabla 9 Categorías de alta rotación:

Tabla 9 Categorías de alta rotación

	Categoría		Subcategoría		Producto		
1	Cuidado del Bebé	1	Cremas	1	Cremas para cambio del pañal		
				2	Cremas para hidratación de cuerpo		
				3	Protector Solar		
		2	Champú	4	Champú para Recién Nacidos		
				5	Champú cabellos claros		
				6	Gel de ducha		
	3	Jabón Corporal					
TOTALES			3		6		
2	Juegos			1	Juguetes Temáticos		
				2	Juegos de estimulación		
				3	Mordedores		
				4	Sonajeros		
TOTALES			2		4		
3	Ropa y accesorios	1	Ropa bebé niña	1	Ropa de 0 - 24 meses		
				2	Ropa de 1 - 5 años		
				2	Ropa bebé niño	3	Ropa de 0 - 24 meses
						4	Ropa de 1 - 5 años
		3	Pijamas	5	Tallas de 0-- 24 meses		
				6	Tallas de 1- 5 años		
				4	Accesorios	7	Medias
						8	Zapatos entrenadores
TOTALES			4		8		
4	Accesorios para baño	1	Entrenamiento	1	Basenillas		
				2	Asientos de entrenamiento		
		2	Baño	3	Tinas para baño		
				4	Juguetes para tina		
				5	Tinas inflables		
				6	Soporte para bañera de recién nacido		
				7	Paños		
TOTALES			2		7		
4			11		25		

Nota: Rebeca Chaves

De esa manera se considera cumplir con los requerimientos de los clientes, mediante una estrategia de “Push” o empuje. Esta se trata de una forma de llegar al cliente mediante una acción de compra rápida, si se cuenta con el inventario disponible para entrega inmediata.

Por otro lado, se considera necesario contar con disponibilidad de categorías de productos de más alto valor económico. De estos productos se dispondrá mediante una estrategia de “Pull”, la cual se basa en atraer al cliente a la marca y ofrecerle productos de alta calidad. Se trata de una estrategia de atracción en la que no se presiona al cliente a consumir el producto mediante incentivos o descuentos, si no que más bien el cliente es quien, basado en su investigación, decide adquirir el producto o marca de su interés de la empresa.

Para lograr el éxito de esta estrategia es importante hacer un esfuerzo de fidelización de clientes y posicionamiento de la tienda *Baby Supplies Costa Rica*, como un referente en el nicho de mercado; así como contar con productos diferenciados y exclusividades de marca.

Una forma de manejar la disponibilidad de este producto es mediante la estrategia de venta “dropshipping”, lo que se traduce en un escenario en el que no existe una gestión de inventario para *Baby Supplies Costa Rica*; sin embargo, requiere de relación sólida con los proveedores para el cumplimiento de entregas a tiempo.

Además, se considera necesario contar con un modelo en el que el cliente realice su pedido bajo el concepto de “Venta contra entrega”. Esto significa responder a las necesidades del cliente ofreciendo la entrega de producto en un tiempo determinado, mediante la realización de un adelanto porcentual de la compra y la cancelación contra entrega.

De igual manera, para lograr esto se requiere un esfuerzo en posicionamiento y fidelización de clientes.

A continuación, en la **Tabla 10 Categorías para venta Pull** se detallan las categorías que se espera manejar de esta manera:

Tabla 10 Categorías para venta Pull

	Categoría		Subcategoría		Producto
1	Equipamiento de dormitorio para bebé	1	Cunas	1	Cunas
				2	Móvil para cunas

Categoría	Subcategoría	Producto
	2	Cambiadores
		3 Cambiadores de Madera
		4 Cambiadores portátiles
		5 Cambiadores con bañera
	3	Accesorios de Cuna
		6 Bumpers
		7 Protectores de cuna
		8 Sabanas
		9 Cobijas
		10 Organizador de Pañales
		11 Cojines decorativos
	4	Basureros para pañales
		12 Basureros
		13 Bolsas de recambio, compatibles
	5	Accesorios varios
		14 Máquinas para ruido Blanco
		15 Cortinas
		16 Alfombras
TOTALES	5	16
2 Sillas para Carro	1	Asientos para Bebé
		1 Graco
		2 Safety Frist
		3 Chicco
		4 Britax
	2	Asientos convertibles
		5 Graco
		6 Safety Frist
		7 Chicco
		8 Britax
TOTALES	2	8
3 Encierros	1	Graco
		1 Encierro Cuna
		2 Encierro con cambiador
		3 Encierro con cambiador, Naper y Móvil
	2	Chicco
		4 Encierro Cuna
		5 Encierro con cambiador
		6 Encierro con cambiador, Naper y Móvil
	3	Colechos
		7 Colechos
TOTALES	3	7
4 Coches para Bebé	1	Coche 3 llanas
		1 Graco
		2 Safety Frist
		3 Chicco
		4 Britax
	2	Coche 4 llanas
		5 Graco

Categoría	Subcategoría	Producto
		6 Safety Frist
		7 Chicco
		8 Britax
	3 Coche para gemelos	9 Graco
		10 Safety Frist
		11 Chicco
		12 Britax
	4 Coche sombrilla	13 Graco
		14 Chicco
	5 Coche con Portabebés	15 Graco
		16 Chicco
	6 Accesorios para Coches	17 Accesorios varios
TOTALES		17
4	16	48

Nota: Rebeca Chaves Arias

Aspectos legales del comercio electrónico en Costa Rica

Todo comercio electrónico, al igual que cualquier otra actividad comercial, debe cumplir con ciertas regulaciones legales del país en el que opera, y considerar una serie de documentos que son fundamentales para tener una empresa en regla.

Constitución de la empresa

Como primer paso, ya que *Baby Supplies* Costa Rica es una tienda muy nueva, debe determinar cómo se va a constituir, ya sea como persona física o como persona jurídica. Es importante destacar que según la opción que se elija se requiere dar una serie de pasos necesarios. Por ejemplo, si se quiere constituir una empresa con cédula jurídica se debe firmar un acta de constitución con un notario público y se debe presentar como mínimo d dos accionistas; además de realizar el pago de derechos y timbres. Una vez constituida la sociedad se debe cancelar el impuesto a personas jurídicas. Todo esto se envía mediante un formulario de inscripción y puede ser aprobado el mismo día y luego esperar aproximadamente diez días hábiles para obtener la cédula jurídica.

Si se decide inscribir la empresa como persona física se eluden todos estos pasos de la constitución de la empresa y se procede a realizar el registro en el Ministerio de Hacienda, en la Administración Tributaria Virtual (ATV). Con este registro ya se está habilitado para realizar la facturación

electrónica y esto implica tener que realizar la declaración de impuestos de forma mensual y presentar la declaración de renta al final del periodo.

Una vez definido cómo va a operar la empresa, y luego de haber realizado la inscripción ante el Ministerio de Hacienda se debe cumplir con los permisos del Ministerio de Salud, contar con la Póliza del INS e inscribirse en la Caja Costarricense de Seguro Social.

Además, cuando se quiera realizar cualquier actividad comercial primeramente se debe solicitar a la municipalidad respectiva el Formulario de Solicitud de Patente Comercial, pagar un monto proporcional al tamaño del negocio aunque no es por una suma elevada.

Una opción importante por considerar es realizar la inscripción como empresa es como **pyme**, pero en este caso ante el Ministerio de Economía, mediante un trámite sencillo y de esa manera se obtienen ciertos beneficios en el IVA en el caso de alquileres comerciales.

Comercio electrónico

El comercio electrónico en Costa Rica se regula según la normativa establecida en el Código de Comercio, el Código Civil y las normas relativas a la defensa del consumidor, como la Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor – Ley N° 7472, entre otras. (Durango, 2020)

Según Durango, 2020, a continuación se detallan cuatro aspectos legales fundamentales para la operación de una tienda de venta en línea (*e-commerce*).

1. **Protección de datos.** Para manejar información de los clientes se debe contar con una política de privacidad en la que se establezcan las condiciones y obligaciones para el tratamiento de los datos. Así mismo, se debe contar con el consentimiento informado de los usuarios para poder obtener esta información y darle el tratamiento adecuado.
2. **Comercio electrónico y protección del consumidor en internet.** En Costa Rica ya existe una normativa que regula el comercio electrónico, y para cumplir con este aspecto la empresa está obligada a contar con información de forma clara, precisa, adecuada y actual. Todo lo relacionado con la empresa o persona física responsable de la relación comercial se debe detallar: número de teléfono, dirección de correo electrónico, dirección y toda información de contacto, documento de identificación o cédula jurídica.

Así mismo, debe informar al cliente sobre todo lo relacionado con el producto, de manera que debe estar especificado en su página web o tienda *e-commerce* la calidad del material, las dimensiones, el peso, etc. Debe informar sobre la forma de pago y todo lo relacionado con la pasarela de pago. Además se debe detallar el precio de cada producto y este debe ser claro y preciso, de manera que se debe especificar si incluye IVA o no y si existen cargos adicionales por envíos.

3. **Entrega de producto y política de devolución.** Se deben establecer las condiciones claras de cómo se realizará la entrega de producto, de manera que se establezcan responsabilidades para el caso de que el producto llegara a dañarse o si se perdiera en el envío. Además, se debe establecer la política de devolución, de manera que el cliente cuente con información clara de cómo debe proceder si el producto no cumple con las condiciones con las que se ofreció.
4. **Protección intelectual.** La tienda en línea es activo digital de mayor valor de la organización, por lo que es importante protegerlo, por ejemplo: contenidos, textos, gráficos, bases de datos, marcas comerciales, logotipos, dominio, diseño, y todos los elementos de creación propia de la tienda en línea.

Adicionalmente, es importante considerar otras gestiones, como la gestión del dominio, contratos legales con programadores o agencia de *marketing*, obligaciones tributarias y resolución de conflictos y jurisdicción aplicable.

Estrategia

A manera de resumen, en la **Figura 54 Estrategia *Baby Supplies* Costa Rica** se plantea la estrategia de negocio diseñada para lograr los requerimientos y la satisfacción de los clientes de *Baby Supplies* Costa Rica:

Figura 54 Estrategia *Baby Supplies* Costa Rica



Nota: Rebeca Chaves Arias

Análisis económico

Costeo del plan de *Marketing*

La cotización del plan de *marketing* de tres diferentes agencias, como se mencionó anteriormente solo se obtuvo de la agencia Kaypemedía.

Se tuvo una reunión con dicha agencia para exponer la estrategia que se desea seguir a raíz de la implementación de un plan de mercadeo para *Baby Supplies* Costa Rica, y se logró convenir en una propuesta alineada entre ambas empresas.

A continuación, en la **Figura 55 Propuesta económica de mercadeo**, se explica la propuesta acogida por la agencia para la ejecución de un plan mensual basado en dos escenarios:

Figura 55 Propuesta económica de mercadeo

SOPORTE	FORMATO	I	II
		ESCENARIO Presupuesto	ESCENARIO Presupuesto
	Promoted	\$50	\$100
Facebook	Like Ads	\$35	\$50
	Link Ads	\$35	\$50
Google	Display	\$300	\$500
	Search	\$75	\$100
INVERSIÓN		\$495	\$800

Nota: Kaypemedía

Costeo de página *e-commerce*

Se hizo la investigación de tres diferentes plataformas las cuales surgen como las más fuertes en el mercado en cuanto a creación de páginas Web. Estas plataformas ofrecen servicios muy similares entre ellas, con pequeñas diferencias en cuanto a la capacidad de almacenamiento, plantillas predeterminadas y dominio web, entre otros.

Seguidamente se muestra, en la **Tabla 11 Comparación de sitios Web**, la comparación en costos basada en las tres plataformas detalladas anteriormente:

Tabla 11 Comparación de sitios Web

Plataformas para eCommerce			
	WIX	Site 123	Squarespace
Plan 1	0	0	¢12.00
Plan 2	¢13.00	¢7.80	
Plan 3	¢24.00	¢13.80	
Plan 4	¢23.00	¢19.80	
Plan 5		¢25.80	

Nota: Rebeca Chaves

Se selecciona a Wix como la mejor alternativa en cuanto a su fuerte posicionamiento en el mercado y la oportunidad de contar con una gran diversidad de plantillas para elegir, por el sencillo manejo de su interfaz “arrastrar y soltar”; además de que Wix cuenta con un plan atractivo para la creación de tiendas *e-commerce*, y no cobra comisiones por las ventas. Además, comparativamente con el plan *e-commerce* de Site 123, el costo de Wix es más económico.

Costos operacionales

Se plantean dos escenarios de Baby Supplies Costa Rica, como planteamiento estratégico inicial para la operación y puesta en marcha de la empresa, que cumple con todos los requerimientos legales de un comercio *e-commerce* en el mercado de Costa Rica. Para ello se realiza el cálculo de los gastos del recurso humano, mobiliarios para equipamiento de oficina y costo de equipo administrativo.

Estos costos se detallan en las tablas a continuación, en las que se muestra un primer escenario con una sola persona, quien será inicialmente solo el fundador a cargo de la operación y, en un segundo escenario, un gerente general y un asistente administrativo. Este segundo modelo permite una gestión mucho más enfocada, en la que se le delegan actividades tácticas al asistente administrativo para que el fundador pueda continuar avanzando con la gestión estratégica, en busca del crecimiento de la empresa.

En la **Tabla 12 Costos recurso humano, escenario 1** se muestra el detalle del primer escenario.

Tabla 12 Costos recurso humano, escenario 1

Costos Recurso Humano			
Descripción	Cantidad	Salario sin cargas sociales	Salario con cargas sociales
Administrativo	1	₡300,000.00	₡426,000.00
TOTAL	1	₡300,000.00	₡426,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

En la **Tabla 13 Costos recurso humano, escenario 2** se muestra el detalle del segundo escenario.

Tabla 13 Costos recurso humano, escenario 2

Costos Recurso Humano			
Descripción	Cantidad	Salario sin cargas sociales	Salario con cargas sociales
Gerente General	1	₡1,200,000.00	₡1,704,000.00
Administrativo	1	₡300,000.00	₡426,000.00
TOTAL	2	₡1,500,000.00	₡2,130,000.00

Nota: Rebeca Chaves

Seguidamente, en la **Tabla 14 Costo del mobiliario**, el detalle del costo del equipamiento de oficina, tomando en cuenta la misma línea de los dos escenarios planteados.

Tabla 14 Costo del mobiliario, escenario 1

Costos mobiliario oficina			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total inversión inicial
Estaciones de trabajo	2	₡200,000.00	₡400,000.00
Sillas	2	₡70,000.00	₡140,000.00
Muebles aéreos	2	₡120,000.00	₡240,000.00
Archivero	1	₡60,000.00	₡60,000.00
TOTAL	7	₡450,000.00	₡840,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

A continuación se describe el escenario 2, en la **Tabla 15 Costo del mobiliario, escenario 2**

Tabla 15 Costo del mobiliario, escenario 2

Costos mobiliario oficina			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total inversión inicial
Estaciones de trabajo	1	₡200,000.00	₡200,000.00
Sillas	1	₡70,000.00	₡70,000.00
Muebles aéreos	1	₡120,000.00	₡120,000.00
Archivero	1	₡60,000.00	₡60,000.00
TOTAL	4	₡450,000.00	₡450,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

Por último se detallan, en la **Tabla 16 Equipo administrativo, escenario 1**, los costos del equipo administrativo requerido para la operación en el escenario 1.

Tabla 16 Equipo administrativo, escenario 1

Costos de equipo administrativo			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total inversión inicial
Computadoras personales	1	¢650,000.00	¢650,000.00
Teléfono - Plan Post pago	1	¢17,000.00	¢17,000.00
TOTAL	2	¢667,000.00	¢667,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

Y en la **Tabla 17 Equipo administrativo, escenario 2** se detallan los costos para el escenario 2

Tabla 17 Equipo administrativo, escenario 2

Costos de equipo administrativo			
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total inversión inicial
Computadoras personales	2	¢650,000.00	¢1,300,000.00
Teléfono - Plan Post pago	2	¢17,000.00	¢34,000.00
TOTAL	4	¢667,000.00	¢1,334,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

Plan de inversión inicial

Para un primer escenario, en la **Tabla 18 Inversión inicial, escenario 1**, se presenta un resumen de la inversión inicial a la que debe hacer frente *Baby Supplies* Costa Rica, para cumplir con lo mínimo necesario para mantener la operación de la tienda en busca de crecimiento y generación de rentabilidad.

Tabla 18 Inversión inicial, escenario 1

Resumen de Costos	
Descripción	Inversión inicial
Compra del Dominio - babysuppliescostarica.com - GoDaddy	¢12,350.00

Resumen de Costos	
Descripción	Inversión inicial
Hosting de Comercio electrónico - GoDaddy	₡9,750.00
Página Web e-commerce - WIX	₡26,000.00
Costos ligados al equipo administrativo	₡1,317,000.00
Costos mobiliario oficina	₡780,000.00
Costos de marketing Inv Inicial	₡321,750.00
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	₡1,542,125.00
TOTAL	₡4,008,975.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

En la **Tabla 19 Inversión inicial, escenario 2** se detallan los costos en los que debe incurrir la empresa para operar en un escenario deseado; sin embargo, este se plantea de forma reservada debido a que no se cuenta con estadísticas necesarias para plantear un pronóstico de venta precisos y, por ende, la compra de inventario inicial debe ser seleccionada con base en el juicio de experto.

Tabla 19 Inversión inicial, escenario 2

Resumen de Costos	
Descripción	Inversión inicial
Compra del Dominio - babysupliescostarica.com - GoDaddy	₡12,350.00
Hosting de Comercio electrónico - GoDaddy	₡9,750.00
Página Web eCommerce - WIX	₡26,000.00
Costos ligados al equipo administrativo	₡1,334,000.00
Costos mobiliario oficina	₡600,000.00
Costos de marketing Inv Inicial	₡520,000.00
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	₡4,626,375.00
TOTAL	₡7,128,475.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

Plan de costos mensuales

En la **Tabla 20 Costos mensuales, escenario 1** de seguido se detallan los costos mensuales en los que deberá incurrir la empresa para la operación de *Baby Supplies Costa Rica*, para cumplir con

los requerimientos del cliente y con la estrategia planteada para el crecimiento, posicionamiento y rentabilidad de la empresa.

Tabla 20 Costos mensuales, escenario 1

Costos Mensuales	
Descripción	Costos Mensual Fijo
Costos ligados al bodegaje	¢70,000.00
Costos de marketing CF	¢321,750.00
Contador - Servicios Profesionales	¢130,000.00
Costos Recurso Humano con Cargas Sociales	¢426,000.00
Póliza del INS - Riesgos de Trabajo	¢2,000.00
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	¢880,000.00
Disponible Compra - Venta Pull	¢330,000.00
TOTAL	¢2,159,750.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

A continuación, en la **Tabla 21 Costos mensuales, escenario 2**, se muestran los costos mensuales para el escenario 2

Tabla 21 Costos mensuales, escenario 2

Costos Mensuales	
Descripción	Costos Mensual Fijo
Costos ligados al bodegaje	¢70,000.00
Costos de marketing CF	¢520,000.00
Contador - Servicios Profesionales	¢130,000.00
Costos Recurso Humano con Cargas Sociales	¢2,130,000.00
Póliza del INS - Riesgos de Trabajo	¢2,000.00
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	¢1,650,000.00
Disponible Compra - Venta Pull	¢660,000.00
TOTAL	¢5,162,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

Primer inventario

Se plantea a continuación, en la **Tabla 22 Inventario inicial**, una vista general de la compra de un inventario inicial para las categorías de alta rotación; esto considerando que la categoría denominadas “Venta Pull” será un servicio que se dé mediante compra por encargo, en que se solicita al cliente un valor porcentual del producto y la cancelación contra entrega; por tanto, la empresa deberá disponer del dinero para compra de forma mensual, el cual se plantea manejar como un costo mensual y no como una inversión inicial para inventario.

Tabla 22 Inventario inicial

								Costo de Inventario Inicial	
Categoría	Subcategoría	Producto	Costo	Cant	Precio venta	Margen	Escenario 1	Escenario 2	
1	1 Cremas	1 Cremas para cambio del pañal	₡28,730.00	6	₡39,900.00	28%	₡172,380.00	₡517,140.00	
		2 Cremas para hidratación de cuerpo	₡8,450.00	5	₡14,900.00	43%	₡42,250.00	₡126,750.00	
		3 Protector Solar	₡11,830.00	5	₡19,900.00	41%	₡59,150.00	₡177,450.00	
	2 Champú	4 Champú para Recién Nacidos	₡8,450.00	5	₡14,900.00	43%	₡42,250.00	₡126,750.00	
		5 Champú cabellos claros	₡11,830.00	5	₡19,900.00	41%	₡59,150.00	₡177,450.00	
	3 Jabón Corporal	6 Gel de ducha	₡11,830.00	6	₡19,900.00	41%	₡70,980.00	₡212,940.00	
TOTALES		3	6						
2	1 Juguetes Temáticos	1 Paw Patrol - Frozen -otros	₡25,350.00	8	₡34,900.00	27%	₡202,800.00	₡608,400.00	
		2 Juegos de estimulación	₡25,350.00	8	₡34,900.00	27%	₡202,800.00	₡608,400.00	
		3 Mordedores	₡12,675.00	6	₡19,900.00	36%	₡76,050.00	₡228,150.00	
		4 Sonajeros	₡12,675.00	6	₡19,900.00	36%	₡76,050.00	₡228,150.00	
TOTALES		2	4						
3	1 Ropa bebé niña	1 Ropa de 0 - 24 meses	₡5,915.00	10	₡14,900.00	60%	₡59,150.00	₡177,450.00	
		2 Ropa de 1 - 5 años	₡7,605.00	10	₡19,900.00	62%	₡76,050.00	₡228,150.00	
	2 Ropa bebé niño	3 Ropa de 0 - 24 meses	₡5,915.00	10	₡14,900.00	60%	₡59,150.00	₡177,450.00	
		4 Ropa de 1 - 5 años	₡7,605.00	10	₡19,900.00	62%	₡76,050.00	₡228,150.00	
	3 Pijamas	5 Tallas de 0-- 24 meses	₡5,915.00	10	₡14,900.00	60%	₡59,150.00	₡177,450.00	
		6 Tallas de 1- 5 años	₡7,605.00	10	₡19,900.00	62%	₡76,050.00	₡228,150.00	
	4 Accesorios	7 Medias	₡6,760.00	10	₡12,900.00	48%	₡67,600.00	₡202,800.00	
		8 Zapatos entrenadores	₡10,140.00	10	₡22,900.00	56%	₡101,400.00	₡304,200.00	
TOTALES		4	8						
4	1 Entrenamiento	1 Basenillas	₡8,450.00	5	₡14,500.00	42%	₡42,250.00	₡126,750.00	
		2 Asientos de Entrenamiento	₡21,125.00	4	₡35,900.00	41%	₡84,500.00	₡253,500.00	

							Costo de Inventario Inicial			
Categoría	Subcategoría	Producto	Costo	Cant	Precio venta	Margen	Escenario 1	Escenario 2		
	2	Baño	3	Tinas para baño	€21,125.00	4	€34,900.00	39%	€84,500.00	€253,500.00
			4	Juguetes para tina	€8,450.00	6	€12,900.00	34%	€50,700.00	€152,100.00
			5	Tinas inflables	€21,125.00	5	€34,900.00	39%	€105,625.00	€316,875.00
			6	Soporte para bañera de recién nacido	€12,675.00	5	€18,900.00	33%	€63,375.00	€190,125.00
			7	Paños	€7,605.00	5	€14,900.00	49%	€38,025.00	€114,075.00
TOTALES	2		7							
Varios	1	varios	1	Beberitos	€3,380.00	4	€9,900.00	66%	€13,520.00	€40,560.00
			2	Cobija Swaddle	€15,210.00	4	€24,000.00	37%	€60,840.00	€182,520.00
			3	Accesorios de ducha	€3,380.00	5	€6,000.00	44%	€16,900.00	€50,700.00
			4	Clip para Chupetas y mordedores	€1,690.00	6	€5,000.00	66%	€10,140.00	€30,420.00
			5	Alfombras de Juego	€25,350.00	4	€34,000.00	25%	€101,400.00	€304,200.00
			6	Baberitos	€3,380.00	8	€5,000.00	32%	€27,040.00	€81,120.00
TOTALES	1		6							
5	12		31							
					PROM					
					205	20336.67	45%	€2,277,275	€6,831,825	

615

*

Nota: Rebeca Chaves Arias

Proyección de venta

Con el fin de determinar la cantidad de unidades que se deben vender para lograr cumplir con el pago de los costos mensuales de operación y para poder contar con una rentabilidad que permita generar el retorno de la inversión inicial, se plantea una proyección de venta estimada para cada uno de los escenarios propuestos.

A continuación, en la **Tabla 23 Proyección de venta**, se presenta el plan de unidades de venta con que se deberá cumplir de forma mensual, tanto en categorías de alta rotación (las cuales estarán disponibles en inventario para entrega inmediata) como las categorías de “venta pull”, que deberá ser un servicio más personalizado y que requerirá un tiempo de ejecución más largo, ya que se prestará mediante solicitud de adelanto para entrega a un plazo aproximado de 15 días.

Tabla 23 Proyección de venta

Baby Supplies Costa Rica	Escenario	Unds de Venta	Tiempo de ejecución (días)	Promedio de venta	Ingreso mensual proyectado	Costo promedio estimado	Costo de las Ventas (COGS)	Margen	Utilidad de la venta
Categorías de alta rotación	Plan 1	80	1	¢20,000	¢1,600,000	¢11,000	¢880,000	45%	¢720,000
	Plan 2	150	1	¢20,000	¢3,000,000	¢11,000	¢1,650,000	45%	¢1,350,000
Categorías de venta Pull	Plan 1	3	15	¢200,000	¢600,000	¢110,000	¢330,000	45%	¢270,000
	Plan 2	6	15	¢200,000	¢3,000,000	¢110,000	¢660,000	45%	¢2,340,000
Mensual Plan 1					¢2,200,000		¢1,210,000		¢990,000
Mensual Plan 2					¢6,000,000		¢2,310,000		¢3,690,000
Anual Total - Plan 1					¢26,400,000		\$14,520,000		¢11,880,000
Anual Total - Plan 2					¢72,000,000		\$27,720,000		¢44,280,000

Nota: Rebeca Chaves Arias

Se observa, en un plan inicial, un ingreso mensual de 2.200.000,00 de colones y un segundo plan con un ingreso mensual de 6.000.000.00 de colones, con 45% de margen de utilidad promedio en el precio de venta. No obstante, cabe mencionar que estos son únicamente ingresos relacionados con las ventas.

Ingresos y gastos

A continuación, en la **Tabla 24 Ingresos y gastos**, se muestra el resultado de los ingresos y gastos de cada uno de los escenarios planteados

Tabla 24 Ingresos y gastos

ESCENARIOS	Plan 1	Plan 2
INGRESOS		
Ingresos Totales	¢1,600,000.00	¢3,000,000.00
Categorías venta alta rotación	¢1,600,000.00	¢3,000,000.00
Ingresos Totales	¢600,000.00	¢3,000,000.00
Categorías venta Pull	¢600,000.00	¢3,000,000.00
COSTOS		
Gastos	¢2,159,750.00	¢5,162,000.00
Costos ligados al bodegaje	¢70,000.00	¢70,000.00
Costos de marketing CF	¢321,750.00	¢520,000.00
Contador - Servicios Profesionales	¢130,000.00	¢130,000.00
Costos Recurso Humano	¢426,000.00	¢2,130,000.00
Póliza del INS - Riesgos de Trabajo	¢2,000.00	¢2,000.00

ESCENARIOS	Plan 1	Plan 2
INGRESOS		
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	¢880,000.00	¢1,650,000.00
Disponible Compra - Venta Pull	¢330,000.00	¢660,000.00
Gastos Totales	¢2,159,750.00	¢5,162,000.00
Ingresos Totales	¢2,200,000.00	¢6,000,000.00
Utilidad	¢40,250.00	¢838,000.00

Nota: Rebeca Chaves Arias

En ambos escenarios se prevé una utilidad después de gastos, considerando el costo de compra para reabastecimiento de inventario, con el fin de lograr el cumplimiento de la cantidad de unidades de ventas de forma mensual.

Proyección de utilidad anual

Seguidamente se realiza el cálculo para determinar la utilidad anual para *Baby Supplies* Costa Rica. Este cálculo se realiza bajo el supuesto de un crecimiento en ventas mensual de 5%, tanto para las categorías de alta rotación y entrega inmediata como para las categorías determinadas como “venta pull”.

A continuación, en la **Tabla 25 Utilidad anual**, escenario 1 y en la **Tabla 26 Utilidad anual**, escenario 2, se muestra el cálculo realizado para determinar la utilidad neta anual en cada escenario planteado.

Tabla 25 Utilidad anual, escenario 1

Plan 1	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
Total Ingresos	1,600,000	1,680,000	1,764,000	1,852,200	1,944,810	2,042,051	2,144,153	2,251,361	2,363,929	2,482,125	2,606,231	2,736,543	25,467,402
Categorías venta alta rotación	1,600,000	1,680,000	1,764,000	1,852,200	1,944,810	2,042,051	2,144,153	2,251,361	2,363,929	2,482,125	2,606,231	2,736,543	25,467,402
Total Ingresos	600,000	630,000	661,500	694,575	729,304	765,769	804,057	844,260	886,473	930,797	977,337	1,026,204	9,550,276
Categorías venta Pull	600,000	630,000	661,500	694,575	729,304	765,769	804,057	844,260	886,473	930,797	977,337	1,026,204	9,550,276
Impuesto de ventas 13%	286,000	300,300	315,315	331,081	347,635	365,017	383,267	402,431	422,552	443,680	465,864	489,157	4,552,298
Ingresos después de impuesto	1,914,000	2,009,700	2,110,185	2,215,694	2,326,479	2,442,803	2,564,943	2,693,190	2,827,850	2,969,242	3,117,704	3,273,590	30,465,380
COSTOS													
Total Costos	2,159,750	2,220,250	2,283,775	2,350,476	2,420,513	2,494,051	2,571,266	2,652,342	2,737,471	2,826,857	2,920,712	3,019,261	30,334,973
Costos ligados al bodegaje	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	840,000
Costos de marketing CF	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	321,750	3,539,250
Contador - Servicios Profesionales	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	1,560,000
Costos Recurso Humano	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	426,000	5,112,000
Pólizas INS - Riesgos de Trabajo	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	880,000	924,000	970,200	1,018,710	1,069,646	1,123,128	1,179,284	1,238,248	1,300,161	1,365,169	1,433,427	1,505,099	14,007,071
Disponible Compra - Venta Pull	330,000	346,500	363,825	382,016	401,117	421,173	442,232	464,343	487,560	511,938	537,535	564,412	5,252,652
Gastos Totales	2,159,750	2,220,250	2,283,775	2,350,476	2,420,513	2,494,051	2,571,266	2,652,342	2,737,471	2,826,857	2,920,712	3,019,261	30,334,973
Ingresos Totales	1,914,000	2,310,000	2,425,500	2,546,775	2,674,114	2,807,819	2,948,210	3,095,621	3,250,402	3,412,922	3,583,568	3,762,747	35,017,678
Utilidad	-245,750	89,750	141,725	196,299	253,601	313,769	376,945	443,279	512,931	586,065	662,856	743,486	4,682,705
Impuesto de renta 0%													
Utilidad después de impuestos	-245,750	89,750	141,725	196,299	253,601	313,769	376,945	443,279	512,931	586,065	662,856	743,486	4,074,955

Nota: Rebeca Chaves Arias

Tabla 26 Utilidad anual, escenario 2

Plan 2	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
Ingresos Totales	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985	4,886,684	5,131,018	47,751,380
Categorías venta alta rotación	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985	4,886,684	5,131,018	47,751,380
Ingresos Totales	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985	4,886,684	5,131,018	47,751,380
Categorías venta Pull	3,000,000	3,150,000	3,307,500	3,472,875	3,646,519	3,828,845	4,020,287	4,221,301	4,432,366	4,653,985	4,886,684	5,131,018	47,751,380
Impuesto de ventas 13%	780,000	819,000	859,950	902,948	948,095	995,500	1,045,275	1,097,538	1,152,415	1,210,036	1,270,538	1,334,065	12,415,359
Ingresos después de impuesto	5,220,000	5,481,000	5,755,050	6,042,803	6,344,943	6,662,190	6,995,299	7,345,064	7,712,317	8,097,933	8,502,830	8,927,971	83,087,400
COSTOS													
Gastos	5,162,000	5,277,500	5,398,775	5,526,114	5,659,819	5,800,210	5,947,621	6,102,402	6,264,922	6,435,568	6,614,747	6,802,884	70,472,562
Costos ligados al bodegaje	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	840,000
Costos de marketing CF	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000	5,720,000
Contador - Servicios Profesionales	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	130,000	1,560,000
Costos Recurso Humano	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	2,130,000	25,560,000
Pólizas INS - Riesgos de Trabajo	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	1,650,000	1,732,500	1,819,125	1,910,081	2,005,585	2,105,865	2,211,158	2,321,716	2,437,801	2,559,692	2,687,676	2,822,060	26,263,259
Disponible Compra - Venta Pull	660,000	693,000	727,650	764,033	802,234	842,346	884,463	928,686	975,121	1,023,877	1,075,070	1,128,824	10,505,304
Gastos Totales	5,162,000	5,277,500	5,398,775	5,526,114	5,659,819	5,800,210	5,947,621	6,102,402	6,264,922	6,435,568	6,614,747	6,802,884	70,472,562
Ingresos Totales	5,220,000	5,481,000	5,755,050	6,042,803	6,344,943	6,662,190	6,995,299	7,345,064	7,712,317	8,097,933	8,502,830	8,927,971	95,502,759
Utilidad	58,000	203,500	356,275	516,689	685,123	861,979	1,047,678	1,242,662	1,447,395	1,662,365	1,888,083	2,125,088	25,030,197
Impuesto de renta 10% / 15%						86,198	104,768	186,399	217,109	249,355	283,213	318,763	1,445,805
Utilidad después de impuestos	58,000	203,500	356,275	516,689	685,123	775,781	942,910	1,056,263	1,230,286	1,413,010	1,604,871	1,806,324	10,649,033

Nota: Rebeca Chaves Arias

Retorno de la inversión

El cálculo del retorno de la inversión permite determinar la viabilidad del proyecto a fin de ver si es posible la recuperación de la inversión inicial del proyecto y el tiempo que se tardará en recuperar este dinero.

Para lograr conocer este dato se hizo una proyección a cinco años de ingresos y egresos bajo los dos mismos escenarios mencionados anteriormente.

En la **Tabla 27 Escenario 1, proyección de flujo de caja** se muestra el análisis de proyección para cinco años bajo el plan 1:

Tabla 27 Escenario 1, proyección de flujo de caja

Plan 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Totales	25,467,402	28,014,143	30,815,557	33,897,113	37,286,824	37,286,824
Categorías venta alta rotación	25,467,402	28,014,143	30,815,557	33,897,113	37,286,824	37,286,824
Ingresos Totales	9,550,276	10,505,304	11,555,834	12,711,417	13,982,559	13,982,559
Categorías venta Pull	9,550,276	10,505,304	11,555,834	12,711,417	13,982,559	13,982,559
Impuesto de ventas 13%	4,552,298	5,007,528	5,508,281	6,059,109	6,665,020	6,665,020
Ingresos después de Impuesto	30,465,380	33,511,918	36,863,110	40,549,421	44,604,363	44,604,363
COSTOS						
Gastos	30,334,973	32,482,450	34,826,955	37,387,835	40,186,367	40,186,367
Costos ligados al bodegaje	840,000	856,800	873,936	891,415	909,243	909,243
Costos de marketing CF	3,539,250	3,610,035	3,682,236	3,755,880	3,830,998	3,830,998
Contador - Servicios Profesionales	1,560,000	1,591,200	1,623,024	1,655,484	1,688,594	1,688,594
Costos Recurso Humano	5,112,000	5,214,240	5,318,525	5,424,895	5,533,393	5,533,393
Pólizas INS - Riesgos de Trabajo	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978	25,978
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	14,007,071	15,407,778	16,948,556	18,643,412	20,507,753	20,507,753
Disponible Compra - Venta Pull	5,252,652	5,777,917	6,355,709	6,991,279	7,690,407	7,690,407
Gastos	4,744,125	48,100	48,100	48,100	48,100	48,100
Compra del Dominio - babysupliescostarica.com - GoDaddy	12,350	12,350	12,350	12,350	12,350	12,350
Hosting de Comercio electrónico - GoDaddy	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750
Página Web eCommerce - WIX	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
Costos ligados al equipo administrativo	1,317,000					
Costos mobiliario oficina	780,000					
Costos de marketing Inv Inicial	321,750					
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	2,277,275					

Plan 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Totales	4,744,125	30,383,073	32,530,550	34,875,055	37,435,935	40,234,467
Ingresos Totales	0	30,465,380	33,511,918	36,863,110	40,549,421	44,604,363
Utilidad	-4,744,125	82,307	981,368	1,988,055	3,113,486	4,369,896
Impuesto de renta 10%		0	0	0	0	436,990
Utilidad después de impuestos	-4,744,125	82,307	981,368	1,988,055	3,113,486	3,932,906

Nota: Rebeca Chaves Arias

En la **Tabla 28 Escenario 2, proyección de flujo de caja** se detalla el cálculo para el flujo de caja proyectado a cinco años bajo el plan 2:

Tabla 28 Escenario 2, proyección de flujo de caja

Plan 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ingresos Totales	47,751,380	52,526,518	57,779,169	63,557,086	69,912,795	69,912,795
Categorías venta alta rotación	47,751,380	52,526,518	57,779,169	63,557,086	69,912,795	69,912,795
Ingresos Totales	47,751,380	52,526,518	57,779,169	63,557,086	69,912,795	69,912,795
Categorías venta Pull	47,751,380	52,526,518	57,779,169	63,557,086	69,912,795	69,912,795
Impuesto de ventas 13%	12,415,359	13,656,895	15,022,584	16,524,842	18,177,327	18,177,327
Ingresos después de Impuesto	83,087,400	91,396,140	100,535,755	110,589,330	121,648,263	121,648,263
COSTOS						
Gastos	70,472,562	74,823,498	79,555,602	84,705,911	90,315,146	90,315,146
Costos ligados al bodegaje	840,000	856,800	873,936	891,415	909,243	909,243
Costos de marketing CF	5,720,000	5,834,400	5,951,088	6,070,110	6,191,512	6,191,512
Contador - Servicios Profesionales	1,560,000	1,591,200	1,623,024	1,655,484	1,688,594	1,688,594
Costos Recurso Humano	25,560,000	26,071,200	26,592,624	27,124,476	27,666,966	27,666,966
Pólizas INS - Riesgos de Trabajo	24,000	24,480	24,970	25,469	25,978	25,978
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	26,263,259	28,889,585	31,778,543	34,956,397	38,452,037	38,452,037
Disponible Compra - Venta Pull	10,505,304	11,555,834	12,711,417	13,982,559	15,380,815	15,380,815
Gastos - inv inicial por año	9,333,925	48,100	48,100	48,100	48,100	48,100
Compra del Dominio - babysupliescostarica.com - GoDaddy	12,350	12,350	12,350	12,350	12,350	12,350
Hosting de Comercio electrónico - GoDaddy	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750	9,750
Página Web eCommerce - WIX	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000	26,000
Costos ligados al equipo administrativo	1,334,000					
Costos mobiliario oficina	600,000					

Plan 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de marketing Inv Inicial	520,000					
Compra Inventario Inicial - Alta rotación	6,831,825					
Gastos Totales	9,333,925	70,520,662	74,871,598	79,603,702	84,754,011	90,363,246
Ingresos Totales	0	83,087,400	91,396,140	100,535,755	110,589,330	121,648,263
Utilidad	-9,333,925	12,566,738	16,524,542	20,932,053	25,835,319	31,285,017
Impuesto de renta 25%		\$3,141,684.54	\$4,131,135.50	\$5,233,013.15	\$6,458,829.79	\$7,821,254.36
Utilidad después de impuestos	-9,333,925	9,425,054	12,393,406	15,699,039	19,376,489	23,463,763

Nota: Rebeca Chaves Arias

A raíz de haber obtenido la proyección anual, se realiza el cálculo para el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) en ambos escenarios. De esta manera se logra contar con un entendimiento real de la viabilidad de la inversión en el proyecto, el cual en cualquiera de los dos escenarios da positivo y el proyecto es viable.

En la **Tabla 29 Cálculo del VAN y la TIR** se muestran el resultado obtenido de la tasa interna de retorno y el valor actual neto para *Baby Supplies* Costa Rica.

Tabla 29 Cálculo del VAN y la TIR

Año	Plan 1		Plan 2	
	Flujos de efectivo	Valor Presente Neto	Flujos de efectivo	Valor Presente Neto
0	-4,744,125	-4,744,125	-9,333,925	-9,333,925
1	82,307	76,922	9,425,054	8,808,461
2	981,368	981,368	12,393,406	12,393,406
3	1,988,055	1,988,055	15,699,039	15,699,039
4	3,113,486	3,113,486	19,376,489	19,376,489
5	3,932,906	3,932,906	23,463,763	23,463,763
Valor Presente Neto (VPN)		5,348,612		70,407,235
Tasa interna de retorno (TIR)		22%		123%

Nota Rebeca Chaves Arias

Finalmente se realiza el cálculo de retorno de inversión (ROI) como se muestra a continuación en la **Tabla 30 Retorno de inversión**, se analizan ambos escenarios y se obtiene como resultado un retorno de 1,13 para el plan 1 y de 7,61 para el plan 2.

Tabla 30 Retorno de inversión

Retorno de Inversión		
	Plan 1	Plan 2
Ganancia	₡10,098,121.62	₡80,357,752.04
Inversión	₡4,744,125.00	₡9,333,925.00
ROI	1.13	7.61

Nota: Rebeca Chaves Arias

Plan de implementación

En la **Tabla 31 Diagrama de Gantt** se presenta el plan de implementación para el lanzamiento y la puesta en marcha del plan de negocio para *Baby Supplies* Costa Rica.

Tabla 31 Diagrama de Gantt

Actividades	ENERO					FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	
Implementación de estructura de procesos																							
Requerimientos Legales																							
Ampliar Redes Sociales																							
Compra de Dominio																							
Creación de Pagina Web																							
Compra de Equipo Administrativo																							
Compra Mobiliario de Oficina																							
Compra de Inventario inicial																							
Alquiler de bodega para inventario																							
Documentar fotografías de productos																							
Ingreso de productos a la Pagina y Redes Sociales																							
Definir estrategia de precios																							
Campaña de lanzamiento estrategia de Mercadeo																							
Gestión de venta y entrega																							

Nota: Rebeca Chaves Arias

APÉNDICE

Encuesta

Estimado Cliente, [Formulario sin título - Formularios de Google](#)

El presente cuestionario forma parte de mi trabajo de investigación elaborado como tesis para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad Internacional de las Américas. En él se busca recabar información de interés para plantear una estrategia de venta de una marca de accesorios para bebés de la empresa *Baby Supplies Costa Rica*.

La información que se solicita será de carácter confidencial y se utilizará únicamente dentro de los parámetros de la investigación.

1. ¿Con qué género se identificas?

Femenino Masculino Prefiero no contestar

2. ¿En qué rango de edad se encuentra?

18-25 26-35 36-45 45-55 Más de 55 años

3. ¿En cuál provincia reside?

San José Heredia Cartago Alajuela Guanacaste
Limón

4. ¿Tiene hijos?

Sí No (*pasa a la pregunta #6*)

5. ¿En qué rango de edad se encuentran sus hijos?

0-12 meses 12-24 meses 2-4 años Más de 5 años

6. En relación con la compra de artículos para sus hijos ¿Cuál o cuáles categorías de productos adquiere regularmente? Puede seleccionar varias opciones.

Equipamientos de dormitorio

Alimentación y lactancia

<input type="checkbox"/>	Cuidado personal	<input type="checkbox"/>	Juguetes o Juegos, o ambos
<input type="checkbox"/>	Coches y/o carritos	<input type="checkbox"/>	Seguridad
<input type="checkbox"/>	Sillas para carro	<input type="checkbox"/>	Accesorios para baño e higiene
<input type="checkbox"/>	Encierros	<input type="checkbox"/>	Ropa y accesorios
<input type="checkbox"/>	Mobiliario & Decoración	<input type="checkbox"/>	Biberones, chupones y similares
<input type="checkbox"/>	Salud y/o medicamentos	<input type="checkbox"/>	Otros _____

7. A la hora de adquirir productos para sus hijos ¿cuáles de los siguientes aspectos marcan la diferencia para usted? Puede seleccionar varias opciones.

- Calidad Precio Innovación Diseño Simplicidad
 Está de moda Otro _____

8. En un rango de precio ¿cuánto invierte mensualmente en productos para sus hijos?

<input type="checkbox"/>	Menos de 10.000 colones
<input type="checkbox"/>	De 100.000 a 200.000 colones
<input type="checkbox"/>	De 200.000 a 400.000 colones
<input type="checkbox"/>	De 400.000 a 600.000 colones
<input type="checkbox"/>	De 600.000 a 1 millón colones
<input type="checkbox"/>	Más de 1 millón de Colones

9. ¿Cuál es la tienda donde acostumbra realizar las compras de artículos para sus hijos?

- Bebé Mundo Tiendas Universal Aliss Siman
 Walmart
 Otra _____

10. ¿Por qué razón está tienda es su favorita?

- Precio Ubicación Variedad de productos Opciones de
 financiamiento
 Atención personalizada Otra _____

11. ¿Acostumbra a realizar compras por Internet?

- Sí (*pasa a la pregunta 13*) No (*pasa a la pregunta #12*)

12. ¿Por qué razón prefiere no adquirir productos en línea?

- No lo necesito No es confiable Es complicado Es aburrido
 Otro _____

Pasa a la pregunta #17

13. ¿Dónde prefiere realizar sus compras en línea?

- Redes Sociales Sitio Web (plataformas de e-commerce) Ambas

14. En sus últimas compras en línea ¿cuál fue su experiencia?

- Los productos llegaron en buen estado y a tiempo
 Los productos llegaron en buen estado pero el pedido tardó más de lo esperado
 Los productos no llegaron correctamente

15. Partiendo de la base que *Baby Supplies* es una plataforma para la compra en línea de artículos para bebés y niños. ¿Qué probabilidad hay que lo considere dentro su abanico de proveedores de productos para sus hijos?

- Sí, lo consideraría No, lo consideraría (*pasa a la pregunta #17*)

16. ¿Qué categorías de productos le gustaría encontrar en *Baby Supplies*?

<input type="checkbox"/>	Equipamientos de dormitorio	<input type="checkbox"/>	Alimentación y Lactancia
<input type="checkbox"/>	Cuidado personal	<input type="checkbox"/>	Juguetes y/o Juegos
<input type="checkbox"/>	Coches y/o carritos	<input type="checkbox"/>	Seguridad
<input type="checkbox"/>	Sillas para carro	<input type="checkbox"/>	Accesorios para baño e higiene
<input type="checkbox"/>	Encierros	<input type="checkbox"/>	Ropa y accesorios
<input type="checkbox"/>	Mobiliario & Decoración	<input type="checkbox"/>	Biberones, chupones y similares
<input type="checkbox"/>	Salud y/o medicamentos	<input type="checkbox"/>	Otros _____

17. ¿Por qué medios se informa normalmente sobre productos de interés?

- Tv Abierta Cable Radio Exteriores (vallas, paradas, etc)
 Redes Sociales Google Páginas Web

Registro Ministerio de Hacienda – ATV: Administración Tributaria Virtual

Locura: Hacer la misma cosa una y otra vez, y esperar un resultado diferente».

A continuación se describe los pasos que el lector debe seguir para generar un usuario en la **Administración Tributaria Virtual** (ATV), en Costa Rica:

1. Ingresar al sitio web: www.hacienda.go.cr/ATV/Login.aspx.
2. Dar click en “Crear Cuenta de Usuario” (Ver Cuadro 1 en la siguiente imagen #1).

Imagen #1: Generar usuario en ATV (1/2)

Wednesday, September 26, 2018

ATV: Administración Tributaria Virtual

Generar Usuario ATV (1/2)

Código: AAMMDD-CIA-151000OTD-001

Inicio

1

2

3

4

Fin

Siguiente

Page 85 / 290

3. Completar los datos solicitados: Tipo de identificación (Cédula Nacional, Número de Identificación Tributario Especial [NITE] o cédula de Residencia DIMEX), número de identificación, fecha de nacimiento y fecha de vencimiento de la identificación. Una vez completos los datos se debe dar *click* en **«Aceptar»** (Ver Cuadro 2 en la anterior imagen #1).

3.1. En el caso de los usuarios con NITE solo deben escribir el número de identificación.

3.2. Se aclara que los usuarios de ATV pueden ser únicamente personas físicas. En el caso de personas jurídicas el usuario maestro es el representante legal.

4. A continuación debe marcar la casilla "He leído y acepto las condiciones establecidas para el uso de la página ATV" y dar *click* en **«Continuar»** (Ver Cuadro 3 en la anterior imagen #1).

5. Completar los datos adicionales solicitados: Número celular, correo electrónico y contraseña – de 8 a 16 caracteres, con al menos una letra mayúscula y minúscula, números y caracteres especiales (Ver Cuadro 4 en la anterior imagen #1).

6. A continuación, el sistema indica que generará la **Tarjeta Inteligente Virtual [TIV]** que funcionará como una clave dinámica aleatoria, se debe dar click en **“Aceptar”** (Ver Cuadro 5 en la siguiente imagen #2).

Imagen #2: Generar usuario en ATV (2/2)

Wednesday, September 26, 2018

ATV: Administración Tributaria Virtual

Generar Usuario ATV (2/2)

Código: AAMMDD-CIA-151000OTD-001

Inicio

5 Crear cuenta de usuario

6

7 Confirmar Tarjeta Inteligente Virtual - TIV

8 Confirmar Tarjeta Inteligente Virtual - TIV

Fin

Anterior

Page 86 / 290

7. Seguidamente, se debe dar click en el botón rojo para descargar la TIV en pdf, y luego darle check a la casilla “Acepta que ha guardado la tarjeta inteligente virtual”, y por último presionar click en **“Continuar”** (Ver Cuadro 6 en la anterior imagen #2).

8. El sistema le solicitará confirmar que tiene los datos correctos de la TIV, solicitando algunas casillas y luego se debe dar *click* en **“Continuar”** (Ver Cuadro 7 en la anterior imagen #2).

9. Por último, el sistema nos indicará que se concluyó el proceso y nos devolverá a la página inicial para ingresar con el usuario y la contraseña inscrita. Presionar el botón **“Aceptar”** (Ver Cuadro 8 en la anterior imagen #2).

10. Fin.



Propuesta de Medios

kaypemedia

MARCA: BABY SUPPLIES COSTA RICA



ESTRATEGIA DE PAUTA

1

PROMOTED CONTENT

A través de la promoción de los posts, lograremos impulsar el alcance del perfil, de manera sostenida durante todo el mes.

3

LINK ADS

Este formato permite generar tráfico al WhatsApp, para generación de ventas.

2

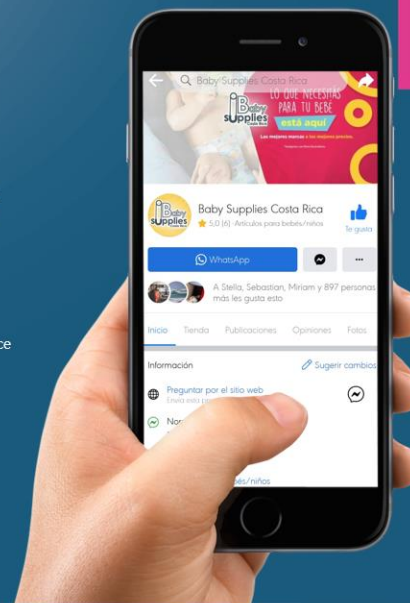
LIKE ADS

Nos permiten aumentar los seguidores de la página, y por ende el alcance orgánico.

4

GOOGLE DISPLAY

La compra programática aumenta el alcance de nuestros canales, la pauta puede direccionarse al sitio Web o RRSS.

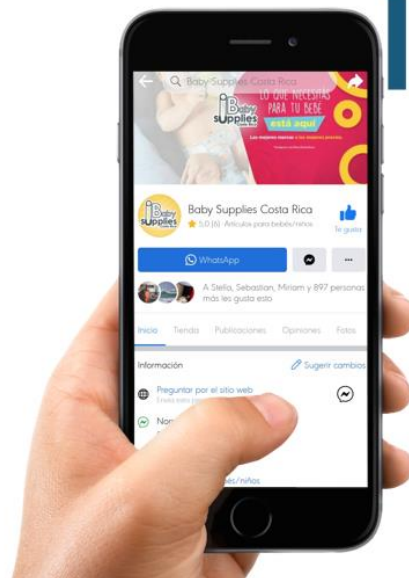


kaypemedia



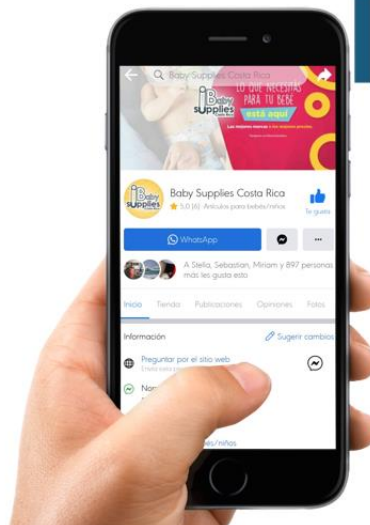
FACEBOOK PROMOTENT CONTENT

- La promoción del contenido, busca aumentar la tasa de interacción de los posteos, así como mantener el alcance del perfil, de manera sostenida durante todo el mes.
- Alcance estimado: 320-920 personas al mes.
- Interacciones estimadas: 20-60 por posteo.
- Modelo de comercialización: CPC /\$0.30.
- Inversión recomendada: \$50-\$100.



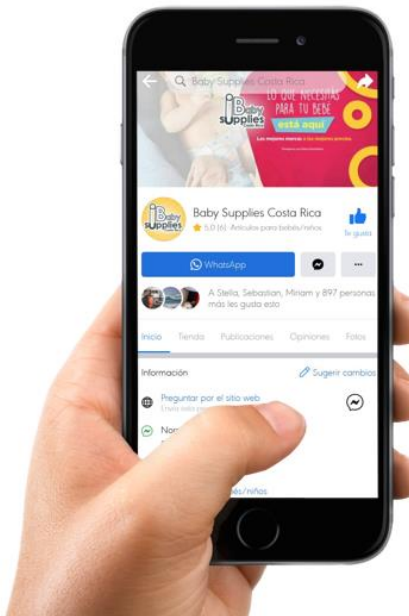
FACEBOOK LIKE ADS

- Los Like Ads permiten aumentar el número de seguidores de la comunidad. Entre más grande sea la comunidad, mayor será el alcance orgánico (5% de la totalidad de fans).
- Alcance estimado: 695-2.000 personas al mes.
- Interacciones estimadas: 20-50 fans nuevos al mes.
- Modelo de comercialización: CPC /\$0.30.
- Inversión recomendada: \$35-\$50.



FACEBOOK LINK ADS

- Este creativo busca interacción hacia una plataforma de mensajería instantánea (*WhatsApp o Messenger*).
- Alcance estimado: 680-2.000 personas al mes.
- Interacciones estimadas: 10-20 conversaciones al mes.
- Modelo de comercialización: CPC /\$0.30.
- Inversión recomendada: \$35-\$50.



GOOGLE DISPLAY & SEARCH

- Al tratarse de un producto, que requiere una previa investigación y análisis por parte del consumidor, la pauta en Google representa una excelente herramienta, para mostrar nuestros servicios, precisamente cuando los están buscando.
- La selección de audiencias en Google Adwords, se realiza mediante palabras claves, intereses y categorías de sitios, facilitando alcanzar a audiencias específicas.

Medio	Formato	Inversión Recomendada
Google Display	CPM	\$300-\$500
Google Search	CPC	\$75-\$100



REFERENCIAS

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). Generación de Modelos de Negocio. https://www.academia.edu/29038550/Generaci%C3%B3n_de_Modelos_de_Negocios_Canvas_Osterwalder_y_Pigneur
- ¿Que es un nicho de mercado? (s.f.). www.liderdeemprendimiento.com:https://www.liderdeemprendimiento.com/logistica-y-distribucion/nicho-de-mercado/#:~:text=Un%20nicho%20de%20mercado%20es%20un%20t%C3%A9rmino%20de,mercado%20peque%C3%B1o%20cuyas%20necesidades%20no%20est%C3%A1n%20siendo%20atendidas.
- ¿Qué es un plan de acción? (s.f.). <https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/:https://eclkc.ohs.acf.hhs.gov/es/planificacion-del-programa/foundations-excellence/que-es-un-plan-de-accion>
- Arce, L. (2018). Plan de Negocio para la exportación de Naranjas de Copecerroazul a Puerto Rico. [Posgrado en Maestría en Gerencia de Comercio Internacional, Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/16459/Lidiana%20Arce%20Cordero.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Ava, F. (2019). SIPOC Diagram: 5 Easy Steps To Map Your Process. www.goodcore.co.uk:https://www.goodcore.co.uk/blog/what-is-sipoc/
- Badilla, W. (2016). Modelo de planificación estratégica para la empresa Badilla Estudio. [Licenciatura en Ingeniería Industrial, Universidad Internacional de las Américas].
- Balanko, G. (2008). Cómo preparar un plan de negocio exitoso. The McGraw-Hill Companies.
- Barnes, R. (29 de Enero de 2018). Invertir en Amazon y en su modelo de negocio horizontal. <https://rodrigoibarnes.com/>.
- Chain, N. S. (Segunda Edición 2011). Proyectos de inversión. Pearson Educación de Chile S.A.
- Gutiérrez, I. (s.f.). Qué es una estrategia de negocios. <http://www.muyfinanciero.com:https://www.muyfinanciero.com/empresas/estrategia-de-negocios/>

- Gutierrez, A. (2016). Estrategias de Muestreo: Diseño de encuestas y estimación de parámetros. Ediciones de la U.
- Haz, R. J. (2019). Modelo de negocio para elaboración de aceite de cocina a base de desechos de pescados para el consumidor final en la ciudad de Guayaquil. [Grado Ingeniero en Marketing y Negociación Comercial, Universidad de Guayaquil]
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/38898>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la Investigación. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES.
- Imolko Editorial. (2017). El triángulo invertido para emprendedores exitosos. <https://imolko.com/>
<https://imolko.com/2017/05/12/el-triangulo-invertido-para-emprendedores-exitosos/>
- Inacio, C. (18 de Julio de 2018). 12 Tipos de E-Commerce y modelos de negocios imprescindibles para crear una tienda online. <https://claudioinacio.com/>
<https://claudioinacio.com/2018/07/18/tipos-de-comercio-electronico-modelos-negocios/>
- Instituto de Educación Superior. (2013). Exportacion de Calzado de Vestir para damas al mercado ecuatoriano. [Grado en Comercio Exterior, Instituto de Educación Superior]
<https://es.slideshare.net/breiniack/tesis-de-plan-de-negocio#:~:text=%20Tesis%20de%20plan%20de%20negocio%20%201,por%20instituci onestales%20como%2C%20la%20Asociaci%C3%B3n%20de...%20More%20>
- Jofré, E. (2002). Modelo de diseño y ejecución de estrategia de negocio. [Grado en Ingeniería Industrial, Universidad de Chile].
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/ceges35.pdf>
- Jorge, G. (s.f.). SIPOC – La definición de tu proceso en una hoja. <http://www.jorgeguerra.com.ar/>
http://www.sadamweb.com.ar/news/2016_08Agosto/SIPOC-La_definicion_de_un_proceso_en_una_pagina.pdf
- Jorge, R. (s.f.). Despliegue de la función de calidad . <http://zaloamati.azc.uam.mx/>
http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/242/Despliegue_de_la_funcion_de_calidad.pdf?sequence=5

- Kanbantool. (2021). Que es un diagrama SIPOC. www.kanbantool.com/:https://kanbantool.com/es/guia-kanban/que-es-un-diagrama-sipoc
- Leiva, R. (2016). FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa. <https://www.analisisfoda.com/>: <https://www.analisisfoda.com/>
- Lindsay, W. (2008). Administración y control de la calidad. Cengage Learning Editores.
- Marketing Publishing. (2007). El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos. <https://elibro.net/en/ereader/bibliouia/52867>
- Martínez, F. (2015). La importancia de emprender en la Ingeniería Industrial. Argentina. http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2015/trabajos/G002_COINI2015.pdf
- Montero, M. (2017). www.emprendepyme.net. ¿Qué es el plan financiero?: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-plan-financiero.html>
- Nevárez, J. (2014). E-Commerce. UNID Editorial Digital. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/41182>
- Poter, M. (2008). www.academia.edu. Obtenido de Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter: https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter
- Prieto, A. (s.f.). ¿Qué son las Necesidades de Mercado? <https://tumundoeconomia.com/>: <https://tumundoeconomia.com/marketing/necesidades-del-mercado/>
- Pulido, A. L., & Villanueva, A. F. (2018). Diseño del modelo de emprendimiento para fundacion Piccolino Bogotá. [Grado Ingeniero Industrial, Universida Católica de Colombia]. <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22765/1/Dise%c3%b1o%20del%20modelo%20de%20emprendimiento%20para%20la%20fundaci%c3%b3n%20Piccolino%20Bogot%c3%a1.pdf>
- Quaranta, N. (2020). Planes de Negocio. Editorial Universidad adventista de plata.
- QuestionPro. (2021). Cuáles son los tipos de variables en una investigación. www.questionpro.com: <https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-variables-en-una-investigacion/>

- Razones por las que necesitas un plan de negocios si eres emprendedor. (21 de 10 de 2020). (O. Escamilla, Productor) [www.merca20.com: https://www.merca20.com/razones-por-las-que-necesitas-un-plan-de-negocios-si-eres-emprendedor/](https://www.merca20.com/razones-por-las-que-necesitas-un-plan-de-negocios-si-eres-emprendedor/)
- Sánchez , J. (3 de Abril de 2019). Estrategia de negocio. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-negocio.html>
- Sapag, N. (2011). Proyectos de inversión, formulación y evaluación. Pearson Educación.
- Socconini, L. (2019). Lean six sigma yellow belt: Manual de certificación. Marge Books. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/122393>
- Socconini, L. (2020). Lean six sigma green gelt. Marge Books. <https://elibro.net/es/ereader/bibliouia/172850>
- Uribe, M. E., & Reinoso, J. F. (2013). Emprendimiento y empresarismo. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Vaca, G. T., & Veloz, J. A. (2018). Propuesta de plan de negocio para la elaboración y comercialización de artesanías. [Grado Contador Publico Autorizado, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30771/1/Tesis%20Propuesta%20de%20Plan%20de%20negocio.pdf>
- [www.cyberclick.es. \(2021\). Plan de Marketing: https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing](https://www.cyberclick.es/marketing/plan-de-marketing)