



“GLOW BOX”

Parte I

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Mabel González
Profesor Guía: Nicole Pinaud

Santiago, mayo de 2018

Índice

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de Negocio	4
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	5
2.1 Industria	5
2.2 Competidores.....	8
2.3 Clientes	11
2.4 Proveedores:.....	13
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocios:.....	16
3.2 Descripción de la empresa.....	16
3.2.1 Misión, Visión y Objetivo	17
3.2.2 Análisis interno de la empresa	17
3.2.4 Ventajas competitivas.....	18
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	19
3.4 RSE y Sustentabilidad	20
IV. Plan de Marketing	21
4.1 Objetivo de Marketing	21
4.2 Estrategia de segmentación	22
4.3 Estrategia de producto/servicio	24
4.3.1 Estrategia de diferenciación y valor	24
4.3.1. Niveles de producto:	25
4.3.2 Envasado y etiquetado.....	25
4.3.4 Posicionamiento	26
4.4 Estrategia de precios	27
4.5 Estrategia de distribución	28
4.6 Estrategia de comunicación y ventas.....	28
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	29
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma.....	30
V. Plan de Operaciones	31
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	31
5.2 Flujo de operaciones	31

5.3	Plan de Desarrollo e Implementación:	31
5.4	Dotación	32
VI.	Equipo del Proyecto	32
6.1	Equipo Gestor:	32
6.2	Estructura Organizacional	33
6.3	Incentivos y Compensaciones	33
VII.	Plan Financiero	33
7.1	Estimación de Ingresos	33
7.2	Plan de Inversión Inicial	34
7.3	Evaluación Financiera	34
VIII.	Riesgos Críticos	35
IX.	Propuesta Inversionista	36
IX.	Conclusiones	37
	Bibliografía	38
	Anexos	39

Resumen Ejecutivo

La industria de productos de belleza y cuidado personal en Panamá se basa en la importación, distribución y venta (champú, cremas, tratamientos, jabones, aceites, entre otros productos), al igual que presenta un incremento en la creación de productos nacionales por pequeñas empresas.

La economía del país se pronostica en un 5.4% siendo la más alta en Latinoamérica y Doing Business califica al país en la posición 79°, favoreciendo a la apertura de nuevos emprendedores y manteniendo el atractivo de la industria.

Glow Box es una empresa que ofrece un novedoso sistema de suscripción a productos de cuidado personal no tóxicos a través de la venta online manejada por redes sociales y página web.

La presentación de Glow Box es una cajita biodegradable de cartón que contiene cremas corporales, aceites, diferentes tipos de jabones y Shampoo los cuales podrán ser adquiridos por compra individual o por planes de suscripción de 6 a 12 meses. Como factor clave para el éxito de la empresa se resalta el servicio personalizado que ofrece, de acuerdo a los gustos y preferencia de los clientes y brindando un valor agregado con la entrega puerta a puerta.

Para la puesta en marcha de este proyecto la empresa requiere realizar una inversión inicial \$85,591.34 destinados para la compra de insumos, compra de local, compra de equipo, inversión en publicidad y mercadeo, un sistema contable y logístico para el manejo del inventario.

Se ha proyectado que se obtendrá un VAN de \$398,687.91 con una TIR de 63% a una tasa de descuento del 16.17% y con un retorno de inversión a 3.5 años.

I. Oportunidad de Negocio

Panamá tiene una variedad de tiendas que ofrece productos de cuidado personal libre de tóxicos, en su mayoría de origen extranjero. Sin embargo, el cliente no recibe atención personalizada ni tiene los medios para mantenerse actualizado con las novedades de estos productos, ya sean extranjeros o nacionales.

A pesar de contar con gran variedad de tiendas retail, el aumento acelerado de la población en los últimos años (1.7% de crecimiento demográfico por año), ha generado interminables congestionamientos vehiculares (aumento anual promedio de 38,000 unidades al parque vehicular existente); los cuales interfieren con la decisión de compra efectiva del consumidor. Esto ha ocasionado una revolución cultural en el comportamiento del panameño, orientándose más al uso de las plataformas digitales, en un 57% para finales del 2016, que le permiten investigar e informarse de una manera más rápida y fácil, realizando compras online que le permiten ahorrar tiempo.

De acuerdo al censo realizado en el 2010 en la ciudad de Panamá hay 446,000 mujeres (INEC- 2010), considerando el segmento de mercado de mujeres entre 25 y 56 años que habitan en zonas urbanas de la ciudad de Panamá, con un nivel socioeconómico Medio-Alto, Alto, dispuestas a suscribirse a Glow Box (De acuerdo a la encuesta Anexo 4) dando un tamaño total de un 11% del segmento de mercado meta.

Mientras que en Panamá Glow Box está en su etapa de introducción, a nivel mundial se ve una tendencia de aumento en la compra de cajas de belleza y cuidado personal en los últimos 5 años en un 50% (Google trend). Por lo que evidentemente existe un nicho de negocio sin explotar en la actualidad, en el cual Glow Box está dispuesto a apostar.

Glow Box cuenta con un equipo gestor con una amplia experiencia en el manejo de productos de cuidado personal, mercadeo en redes sociales, capacidades para realizar negociaciones con proveedores, realizar análisis del comportamiento del cliente para desarrollar estrategia de crecimiento, precio y calidad. Por lo que se posee un balance perfecto para satisfacer esta necesidad.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

La oportunidad de negocio está enfocada en la industria de productos de belleza y cuidado personal, la misma se centra principalmente en la provincia de Panamá. Debido a que los datos brindados por las entidades fiscalizadoras no segrega esta industria por provincia, se presentarán los resultados en general. Adicionalmente, no se cuenta con cifras de venta de productos locales (hechos en Panamá), ya que aún se encuentran en el inicio de su ciclo de vida.

2.1 Industria

La industria de la belleza y el cuidado personal ha incrementado su presencia en América Latina. Esto responde a la necesidad continua de las mujeres por encontrar tratamientos nuevos, tendencias de maquillajes, peluquerías (champú, tratamientos, entre otros productos de limpieza para cabello).

América Latina es una de las regiones del mundo con mayor crecimiento en ventas de productos de belleza, con un 17% y ocupa el tercer puesto en facturación a nivel mundial, con unos \$90,000 millones según el Consejo de Asociaciones de la Industria Cosmética Latinoamericana-CASIC 2015 que engloba el 90% del mercado regional.

Para un mejor análisis de la industria de productos de belleza y cuidado personal se confeccionó un análisis de PESTEL (Anexo 1), para conocer los principales aspectos del País en cuanto a su desarrollo y el desarrollo en esta industria:

- **Político / Legal:** A pesar de que en Panamá no existe regulación a nivel sectorial para los productos de belleza y cuidado personal, se establecieron impuestos arancelarios para la importación de cada uno de los productos de bellezas y cuidado personal, donde cada uno cuenta con un código que especifica su impuesto a pagar, adicional el ITBMS que le corresponde. Adicionalmente, el MINSA cuenta con las leyes que regulan por medio de registro sanitario todos los productos que sean comercializados en el país y en un último comunicado realizado por el MINSA se reguló la importación de productos de belleza y cuidado personal a solo 3 productos por persona, esto para llevar un mejor control en la comercialización del mismo.
- **Económico:** Panamá ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en todo el mundo. El crecimiento medio anual fue del 7.2% entre 2001 y 2013, más del doble del promedio de la región. La economía panameña creció un 6.1% en 2014, bajando

levemente a un 5.8% y 4.8% en 2015 y 2016, respectivamente. Para 2017 y 2018 el pronóstico se mantiene en 5.4%, el más alto de Latinoamérica. (Banco Mundial – 2017). Con importación de \$9.4 billones de dólares, de los cuales el 3% de las importaciones corresponde a productos de belleza y cuidado personal, Panamá es un mercado en crecimiento y atractivo para la inversión en este rubro.

- **Socio-Cultural:** A pesar que Panamá cuenta con una población baja en comparación con otros países, se espera un crecimiento anual del 1.7% (INEC – 2017) afectada por la afluencia de extranjeros. La cultura del consumidor panameño no es igual a hace unos 5 años atrás, aumentando el consumo de productos orgánicos o libres de químicos a un 30%, ya que se cuenta con plataformas digitales que permite la investigación de los mismos. (LATAM Digital Marketing)
- **Tecnológico:** De acuerdo al Foro Económico Mundial, Panamá ocupa el puesto 42 de 138 economías nivel mundial por su aprovechamiento y uso de la tecnología y podrá ser considerado el Hub Tecnológico estratégico para las empresas de IT (Secretaría de la Competitividad y Logística).
- **Ecológico:** Panamá cuenta con la Autoridad Nacional del Ambiente (ANAM) entidad rectora del Estado en materia de protección, conservación, preservación y restauración del ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales para asegurar el cumplimiento y aplicación de las leyes, los reglamentos y la Política Nacional de Ambiente. De acuerdo al Doing Business, que mide la factibilidad de realizar negocios en Panamá, Panamá se encuentra en la posición 79°, y esto por un cambio que se realizó en la medición por país añadiendo pago de impuestos y declaraciones (devolución, auditorías fiscales y recursos fiscales administrativos). En este nuevo medición favorece la apertura de nuevos negocios, obtención de electricidad obtención de créditos y Comercio transfronterizo y menos favorables pagos de impuesto, cumplimiento de contratos, resolución de insolvencia. (Doing Business – 2017).

En conclusión, una de las barreras de entradas que presenta esta industria esta impuesta por el gobierno, la cual es la solicitud y emisión de registros sanitarios que puede demorar meses en ser emitida. Sin embargo, es un mercado en crecimiento y Panamá presenta condiciones favorables para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

La industria de productos de belleza y cuidado personal en Panamá se basa en la importación, distribución y venta (champú, cremas, tratamientos, jabones, aceites, entre

otros productos), al igual presenta una tendencia en la creación de productos nacionales por pequeñas empresas. Sin embargo, por la escasa información de cifras que se facilitan sobre el consumo de producto nacional vs producto importado se hace difícil medir el mercado panameño.

Aunque se ve una baja en las importaciones totales en Panamá de \$27.6 billones de dólares a \$9,4 billones de dólares, y una disminución de un 29% en la importación de productos de belleza y cuidado personal para el 2016 (Anexo 2), Panamá presenta un saldo comercial positivo de \$802 millones de dólares. A la vez, el primer trimestre del 2017 presenta un alza del 11.1% en importaciones y un aumento en la actividad comercial de la Zona Libre de Colón en un 23% (Contraloría General de la República – Informe 1er Trimestre 2017).

Según Censo del 2010 (INEC – 2010) en Panamá existen un total de 699,071 mujeres entre los 25 y 56 años de edad, sin distinguir nivel socioeconómico. Asumiendo que cada una de las mujeres adquiere un producto de belleza o de cuidado personal al mes, esto representaría un total de 8,3 millones de productos de belleza adquiridos anualmente. Colocándoles un precio promedio de B/.25 dólares, se puede concluir que el tamaño estimado del mercado de la industria de productos de belleza y cuidado personal es de B/.210 millones de dólares aproximado.

En esta industria se han identificado 4 actores claves:

- Gobierno: responsable de la creación de Leyes, regulación de normas y procesos que pueden impactar a los costos y rentabilidad de la oportunidad de negocio.
- Consumidor y clientes: en esta industria serán principalmente las mujeres que actúan como consumidoras y clientes a la vez.
- Tiendas de Retail y pequeños mercados: existen varias tiendas de retail que comercializa productos de cuidado personal y de belleza orgánicos o libres de químicos, entre ellos esta: Farmacias Arrocha, Félix B. Maduro, Mercadito Biológico.
- Competidores Directos: actualmente en Panamá se realiza la venta de cajas de productos de belleza y cuidado personal por ShantiBox en pequeña escala, a la vez que se tienen a importar cajas de bellezas de USA y una de las más reconocidas es BirchBox. Aunque la importación y compra es muy poca son competidores que pueden impactar. Esto se verá en la sección de competidores.

- Importadoras de productos de belleza: en Panamá hay varias importadoras y distribuidoras de este tipo de productos, entre ellas esta Agencias Motta, Importadora Maduro S.A, Feduro, las cuales cuentan con partner en todo el país, un buen centro logístico y conocen las regulaciones impuestas por el país. Estas importadoras, aunque no es su core business, pueden ser una amenaza para el modelo de negocio, ya que si el mismo presenta una alta aceptación por la población, pueden imitar el mismo negocio.

2.2 Competidores

Los competidores dentro del mercado de productos de belleza y cuidado personal al igual que Glow Box también ofrecen opciones libres de químicos. Actualmente en Panamá no existe un ente que mantenga un registro de cómo estos productos se distribuyan internamente en el país, por lo que no se puede saber con exactitud el tamaño de este mercado, la forma más certera por el momento es el control de estas importaciones. En el mercado panameño las empresas con estos productos capaces de competir con Glow Box son las siguientes:

- **Shanti Box:** Es una tienda online panameña que se promueve a través de redes sociales – en este caso “Instagram” – y estableciendo sus productos en negocios de venta de productos orgánicos u orientados a este mercado. Estos negocios tienden a tener productos a precios por encima del promedio del mercado. Adicionalmente, los precios de “Shanti Box” son en promedio B/.60 balboas, por lo cual están orientados a la clase media alta. Los productos que ofrecen están en las categorías del aseo personal, cuidado de la piel y productos para la relajación corporal.

Shanti box cuenta con una base de 880 seguidores en Instagram y en sus últimas 20 publicaciones tienen un promedio de 80 me gusta y 3 comentarios por publicación. Sus clientes son 100% mujeres con intereses en esoterismo y holística.

- **Retailers:**
 - **Farmacias Arrocha:** es una franquicia panameña que cuenta con 36 tiendas a nivel nacional y con una trayectoria de 80 años en el mercado. Esto les permite ser una opción de confianza para los clientes ya que cuentan con experiencia comprobada en la industria. Farmacias Arrocha cataloga sus productos acorde a lo que buscan sus clientes, ya que ofrece desde productos del cuidado personal genéricos hasta productos de mayor renombre y con mayores atributos libre de toxinas para el cuidado

de su clientela. Adicional, por ser un retail, Farmacias Arrocha vende diversas marcas logrando de esta forma captar los clientes que son leales a marcas específicas, y de igual forma cubre productos para cuidados básicos personales para aquellos clientes que su compra está impulsada por precios bajos. Los precios varían entre B/.20 y B/.50 por lo cual están dentro de la categoría de clase media. Farmacias Arrocha cuenta con una fuerte presencia en el mercado, ya que se encuentran ubicados en las áreas de comercio más visitadas de Panamá y realizan un fuerte trabajo mercadeando su marca, a través de televisoras y medios de internet. Farmacias Arrocha captura a sus clientes a través del cuidado y la atención, ya que cuentan con personal capacitado para atender las necesidades de sus clientes y de esta forma asegurando una próxima visita.

Los clientes de Farmacias Arrocha son clientes que van a comprar desde medicinas hasta útiles escolares o maquillaje. Tienen el mayor flujo de personas comprando artículos de cuidado personal no tóxico, durante sus festivales de belleza y cosméticos que normalmente realizan 3 veces al año, en donde dan descuentos entre el 40% y 60% en todos los productos de esta gama.

- **Félix B. Maduro:** Félix es la empresa más antigua de Panamá, con 6 tiendas en el distrito de Panamá y con más de 100 años en el mercado Panameño. En lo que a productos para el cuidado y tratamiento personal concierne, cuentan con diversas categorías que oscilan entre los B/.35 a B/.100 por lo cual atraen a una clientela de clase media alta. De igual forma, Félix cuenta con una fuerte presencia para su clientela ya que cuentan con varias sucursales en la ciudad capital en áreas de alto tránsito y primordialmente en los centros comerciales más visitados en Panamá. Félix posee un modelo de negocio que hace que su clientela sea leal, a través de tarjetas de compra, premios y beneficios por compras, y a su vez brindan una experiencia placentera al cliente; brindando una atención de calidad. Abarcan un gran mercado, ya que sus clientes varían en edad, sexo, nivel socioeconómico. Los productos de Félix se encuentran en categorías de alto renombre por lo cual poseen la confianza y tranquilidad del cliente. De todos los competidores, Félix posee un estilo de negocio que cuenta con un modelo de fidelización a través de su tarjeta de compra la cual brinda beneficios a sus clientes a finales de año.

- **Mercadito Biológico:** es una pequeña tienda especializada en productos orgánicos secos y frescos, a la vez que productos de cuidado personal libres de químicos ideales para toda persona que le gusta llevar una vida saludable y sostenible. En lo que respecta a productos y cuidado personal cuentan con algunas marcas panameñas e internacionales que oscilan entre los B/.15 y B/.50 atendiendo a la clase media, media-alta. El modelo de negocio del Mercadito Biológico es atraer a su clientela por la calidad de sus productos, ofreciendo productos saludables y que garantizan el cuidado de la persona. Se promocionan por las redes sociales y en pequeños eventos socioculturales, la venta de los productos sólo se realiza en la tienda.

Mercadito biológico consta de una base de 25.8 mil seguidores en su página de Instagram. En promedio 120 seguidores le dan me gusta a cada publicación y hacen comentarios.

- **BirchBox:** Es una tienda online situada en los Estados Unidos, que opera a través de suscripciones mensuales, en la cual los productos son enviados a sus suscriptores (clientes) por medio de su servicio de courier internacional. BirchBox adquirió fama al ser una de las pocas tiendas de cosméticos y productos para el cuidado personal, completamente virtual, eliminando la interacción directa personal. Sus cajas tienen un rango de precio de entre B/.25 - B/.30 dependiendo del tipo de caja que se solicite. Su modelo de negocio es enviar cajas de temporadas basándose en el tipo de cliente con el que se manejan. Realizando encuestas al inicio de la suscripción para poder conocer el cliente más a fondo.

Birchbox tiene una base de seguidores en Instagram de 600K, con un promedio de 2K me gusta y 20 comentarios por publicación.

Ninguno de los competidores ofrece marcas de cuidado del cabello y la piel sin tóxicos como lo ofrecerá Glow Box. Seleccionando una marca internacional como Davines, marcas nacionales como Sophia Naturals, Emely's, Coco Balm, que garantizarán calidad, cuidado profesional y procurando que siempre se incluirá un producto artesanal panameño en la caja mensual, a diferencia de los competidores, Glow Box sería el único que lo ofrecería en esta categoría.

Compañía	Producto		Precio (por producto)				Plaza		Promoción	Segmento
	Propio	Importado	0 a 20	20 a 60	60 a 100	100 +	Tienda	On-Line		
Shanti Box	X				X			X	Se promocionan con el concepto "word of mouth", promoviendo sus productos en localidades frecuentadas por sus clientes	Edades entre 24 a 60 años. NSE de mediana a media alta.
Farmacias Arrocha		X		X	X		X		Brindan orientación al cliente de sus productos mas destacados, de acuerdo a su piel y justos. Ofrecen feria de descuentos en productos de belleza cada 5 meses.	Todas las edades. NSE media - Media Alata
Felix B Maduro		X		X	X	X	X		Tarjeta de regalo, tarjeta de suscripción donde ofrece beneficio por cierto % de compra realizado	Todas las edades. NSE Media Alata
BrichBox		X		X				X	Ofrece articulos sorpresas en su cajas de envío, personaliza las cajas	Edades entre 24 a 60 años. NSE de mediana a media alta.

Tabla No.1: Análisis de las 4P's de la competencia – Fuente: Elaboración propia

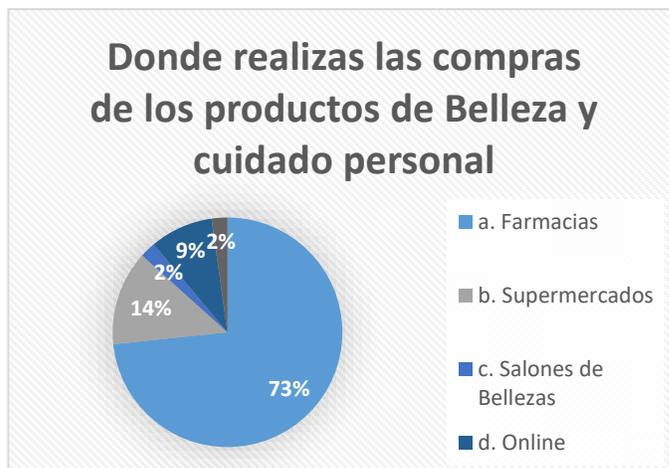
2.3 Clientes

Los potenciales clientes y consumidores de Glow Box son mujeres entre 25 a 56 años, de un nivel socioeconómico Medio-alto-alto, que viven en el distrito de la ciudad de Panamá en el área urbana que tienen la necesidad de adquirir productos de belleza y cuidado de la piel de alta calidad y saludables para ellas. De acuerdo al censo realizado en el 2010 sería un total de 42,236 (INEC- 2010). (Anexo 3)

De acuerdo con los resultados de la encuesta realizada y el focus group, ambas orientadas a potenciales clientes (Anexo 4), el 100% de las mujeres proyectan un comportamiento favorable en cuanto a la compra de productos de belleza y cuidado personal.

El segmento de mercado objetivo está conformado por mujeres que les encanta cuidarse la piel, con productos de buena calidad y que le den la seguridad de que están utilizando un producto que les ayude con su piel, cabello, etc. Las mismas buscan una experiencia de compra agradable, con un servicio de alta calidad y personalizado, y apoyan totalmente el concepto donde el producto que llevan sea acorde con el precio pagado.

Según muestreo de 300 participantes, el 73% de las mujeres satisfacen la necesidad de productos de belleza y cuidado personal, comprándolos en su mayoría en retails (en Panamá muy conocidos como la Farmacias Arrocha o Metro) ya que cuenta con asesoría básica de los productos que van a comprar. Sin embargo, se observa que un 9% de las mujeres compran de manera online. Tomando en cuenta que este canal está en crecimiento avanzando a grandes pasos. Se puede observar que los clientes cuando adquieren sus productos en los diferentes canales, tienen altamente valorado la comodidad y variedades ofrecidas.



El 50% de las mujeres expresaron que estaban conforme con este tipo de compra, pero en muchas ocasiones no encontraban el producto que cumplía con sus estándares (libres de químicos o toxinas que le puedan afectar) y terminaban comprando un producto algo similar a lo que buscaban.

Como se menciona anteriormente, los clientes/consumidores han tenido un cambio en su conducta de compra, ya que las plataformas digitales les permiten estar más informados sobre los productos o servicios que desean comprar. Aunque las personas muestren un patrón de comportamiento de compra de productos por internet y realicen la compra del mismo en sitio, se puede ver que las compras online han ido incrementando de 25% a 52% año tras año en Panamá. Dentro de este comportamiento se puede ver que la cliente/consumidora de estos productos tiene una jerarquía de decisión de compra, a la vez que un comportamiento y toma de decisión al momento de la compra que podrá ver en el (Anexo 5):



Tabla No.2: Jerarquía de Decisión. Fuente: Elaboración propia

2.4 Proveedores:

Debido a que la idea de negocio no incluirá la confección de productos de belleza y cuidado personal, se cuenta con varios proveedores que suplirán mensualmente de productos libres de tóxicos (Anexo 8). Así mismo, cada uno de estos proveedores está capacitado para dar orientación sobre el producto, beneficios que ofrece, atributos y demás, por lo que se llegó a negociación con ellos para que proporcionen un manual de cada uno de los productos que se venderán en la Glow Box.

Las empresas seleccionadas para suplir la gama de productos que se ofrecen en las cajas, ya cuentan con su debido registro sanitario emitido por el Ministerio de Salud y a fin de evitar el proceso de liquidación aduanera, papeleo y espera de dicha gestión, ahorrando costos asociados.

Lo que destaca esta caja es que algunos de los productos son elaborados por emprendedores panameños, que venden en pocas tiendas, ferias y de manera unitaria online (en línea). Cada uno de estos emprendedores deben pagar un precio por la góndola /exhibidor utilizada y posición geográfica en que se encuentra la tienda, ocasionando que el precio varíe y puede encarecer el producto dependiendo de dónde se muestre. Se logró bajo negociación con ellos bajar los precios de sus productos en un 50% del valor retail, ya que en las cajas no pagaría un precio adicional por espacio ocupado. Así se bajarían

los costos y se podría llegar a un precio más atractivo al cliente, a la vez que se da mayor exposición a productos confeccionados por panameños.

Otros proveedores relevantes serían los fabricantes de las cajas personalizadas e impresión de logo de la empresa y proveedores para envíos a domicilio. Se llegó a contactar con varios de estos proveedores que ofrecen servicios y precios diferentes y se realizó negociación con varios de ellos para poder tomar una decisión. (Anexo 8)

Esta idea de negocio no tendrá una tienda física, por lo que todas las compras se realizarán vía web. Debido a esto, se debe tener en cuenta el soporte de software que tendrá cada una de las áreas de la compañía como lo son: planilla, redes sociales, carrito de compra, página web, logística de compra y entrega de productos, servicio al cliente (encuestas 360, atención a preguntas, reclamos). Para ello, se contratará diseñadores de páginas web, redes sociales y a la compañía MetroPago para que lleve el cobro y todo lo relacionado con el carrito de compra.

Otros proveedores a considerar serían: el arrendatario del local para llevar a cabo las operaciones de la empresa, proveedores de suministro de electricidad, agua, telefonía e internet.

Al momento de seleccionar a los proveedores, además de ver sus cualidades y lo que ofrecían, se compararon los precios que mejor se adaptaran al modelo de negocio. En el Anexo 9 se observa análisis de precio y productos de los principales proveedores estudiados.

Realizando una síntesis de toda la información presentada, se llega al siguiente análisis de PORTER:

5 Fuerzas de PORTER	Grado	Observaciones
---------------------	-------	---------------

Rivalidad entre los competidores	Medio	Para competir en el mercado de productos de belleza y de cuidado personal en Panamá existen competidores diversos tanto retails y pocos productores nacionales. Existen empresas de trayectoria en el mercado de alto desempeño estratégico.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	Se pacta un contrato con los proveedores que aseguren calidad y precios
Poder de negociación de los clientes	Alto	Existe una oferta variada y con variedad de precios, el cliente puede cambiarse. Se debe mantener un buen precio y una ventaja competitiva.
Barrera de entradas (amenazas de nuevos entrantes)	Media	Regulaciones del MINSA logran que en Panamá se controle la importación de productos de belleza y cuidado personal de marcas extranjeras.
Barreras de Salida (amenazas de productos sustitutos)	Alta	Los clientes tienen acceso a mayor información y pueden sustituir estos productos por opciones hechas en casa con productos naturales.

Tabla No.3: 5 fuerzas de PORTER. Fuente: Elaboración propia

En conclusión, a pesar que la industria de productos de belleza y cuidado personal presentó un 29% de disminución en el 2016, pudo repuntar en un aumento del 11% para el 2017. La economía del país se pronostica en un 5.4% siendo la más alta en Latinoamérica y Doing Business califica al país en la posición 79°, favoreciendo a la apertura de nuevos emprendedores y manteniendo el atractivo de la industria.

Por lo cual, para que la empresa tenga una ventaja competitiva en esta industria, se deben considerar factores críticos de éxitos que deben ir orientado a la comercialización de productos de alta calidad libre de tóxicos que son quienes aportan el toque distintivo de la marca, de la mano de una calidad y servicio de primera. Utilizando la tecnología para brindarle mayor información y comodidad al cliente.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

3.1 Modelo de negocios:

<p>Asociados Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Propietarios de salones de belleza: Azalea Salón, Yelena Hands. ● Marcas de productos nacionales: Sophia Naturals y Emely's. ● Influencers: Miranda Makeup y Katobe Makeup. ● Metro Pago, Delivery PTY y Mr.Box. 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estudio de las preferencias de los clientes. ● Educación del consumidor acerca de los productos de cuidado personal libres de tóxicos. 	<p>Propuesta de valor</p> <p>Sistema innovador de suscripción a cajas de productos de cuidado personal libres de tóxicos, de marcas nacionales e internacionales, la cual sorprende a sus clientes con una amplia variedad de productos ajustados a sus necesidades.</p>	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Atención personalizada. ● Comunidad de suscriptoras para intercambiar consejos e información. ● Blogs y redes sociales donde pueden dejar comentarios y videos. ● Encuestas 360 anuales 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mujeres de la ciudad de Panamá de 25 a 56 años. ● Características: saludable, preocupada por el medio ambiente de nivel socioeconómico Medio-Alto y que se preocupa por el cuidado de su piel.
<p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Sitio Web ● Acuerdos con proveedores de productos libres de tóxico de cuidado personal. 		<p>Canales:</p> <p>Comunicación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Web ● Redes sociales ● Blog <p>Distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Entrega a domicilio <p>Venta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Venta online (web) (Suscripción) 		
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Costo de ventas: (Logística de entrega, ensamblaje cajas, compra de materia prima) representan un 57% de los costos. ● Marketing Digital 5% ● Sueldos (Recurso Humano necesitado en la empresa) y otros 33% 		<p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Suscripciones por internet para la compra de Glow Box 99% ● Compra de cajas por temporadas, de regalo o individuales 0.40% ● Venta individual de las cajas en ferias: El valor incluido en las ferias está incluido en las ventas individuales. 		

Tabla No.4: CANVAS – Fuente: Elaboración propia

3.2 Descripción de la empresa

La empresa que comercializará la caja de productos de belleza y cuidado personal, es una empresa privada creada bajo un aviso de operación/patente, de acuerdo a las leyes de la República de Panamá. La empresa es considerada pequeña empresa por los ingresos brutos esperados a generar. Su clasificación y valores empresariales puede encontrarlos en el Anexo 6.

3.2.1 Misión, Visión y Objetivo

Misión: Llevar a cada hogar panameño los productos para el cuidado personal libre de las toxinas y químicos que perjudican la piel, proveyendo opciones más económicas a las que saturan el mercado panameño, y a su vez llevar estos productos a donde se encuentre el cliente, de esta forma se aumentaría el nivel de satisfacción en cada compra.

Visión: Ser la compañía líder en el mercado panameño en cuanto a productos para el cuidado personal se refiere, tomando en cuenta que por su naturaleza orgánica éstos poseen como beneficio primario el cuidado de su salud, ganándonos la confianza, respeto y fidelidad del mercado local. Además, Glow Box integra a sus clientes en un nuevo sistema de negocio que prima sus necesidades, las cuales van desde la concepción y desarrollo del producto mismo hasta la forma en que llega a sus manos (Es decir, a la puerta de su casa, oficina, o al lugar que se encuentre), lo cual representa múltiples beneficios para sus usuarios finales y clientes.

Objetivo: Tener una relación directa con cada cliente, y entablar un vínculo interpersonal con cada compra. Para esto, se analizarán sus principales necesidades y preferencias para hacerle llegar a su puerta exactamente lo que busca. Al realizar entregas directas en donde éstos se encuentren, se busca establecer un vínculo de confianza que le permita recurrir a la suscripción, convirtiéndose en su principal opción mensual para sus compras de productos orgánicos enfocados en su cuidado personal.

3.2.2 Análisis interno de la empresa

Como factor clave para el éxito de la empresa se resalta el servicio personalizado que ofrece, de acuerdo a los gustos y preferencias de los clientes, al igual que ser un puente de distribución entre el almacenamiento y el lugar de destino que el cliente desee, brindando un valor agregado con la entrega puerta a puerta. Adicionalmente, capacitación continua de las emprendedoras sobre los productos a ofrecer, de procesos efectivos de análisis de datos de cliente y actualización de las tendencias del mercado.

3.2.3 Capacidades de la empresa

La empresa cuenta con capacidades y recursos necesarios para cumplir con la propuesta de valor:

Las emprendedoras cuentan con redes de contactos de proveedores potenciales que han mostrado interés de posicionar sus productos con Glow Box; desde salones de belleza listos para realizar actividades de muestreo de los productos, hasta expertos en marketing y distribución.

Profesionales del orden (emprendedoras) competentes, con experiencia en compañías de distribución de productos de belleza, conocimiento de la industria y de sistemas especializados para el análisis del cliente. Dando como ventaja poder entender las tendencias del mercado y así ofrecer productos de calidad y servicios de primera.

3.2.4 Ventajas competitivas

Glow Box asegurará para su clientela una experiencia de sorpresa, emoción y satisfacción. El cliente se sentirá parte de una comunidad que comparte sus intereses y comentan acerca de los productos y novedades de su Glow Box mensual. La experiencia Glow Box se volverá digna de esperar cada mes.

A continuación, mostramos un esquema de cómo se planea garantizar la mejor experiencia para la fidelización del cliente:

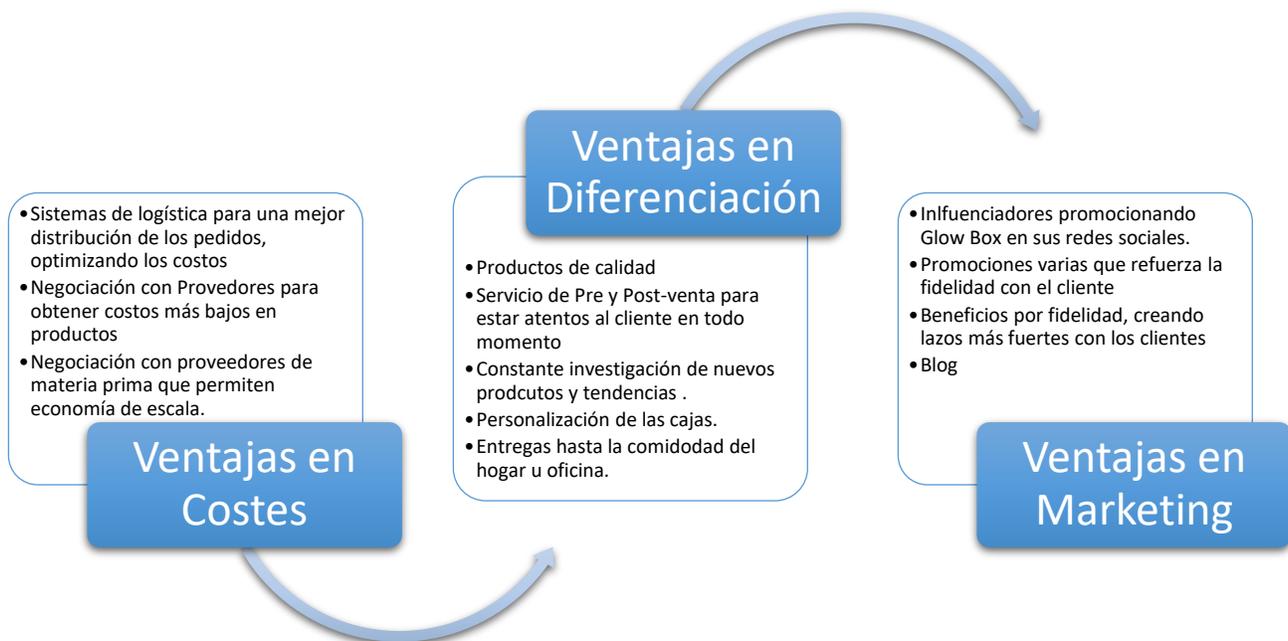


Figura No.1: Ventajas competitivas (Marketing estratégico, Roger J. Best)- Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Estrategia de Entrada

Debido a que el producto/servicio es innovador, la estrategia de entrada al mercado tendrá un fuerte enfoque en llegar al cliente, lo cual es clave en el modelo de negocio.

Dentro de las estrategias:

- Promoción y difusión de Glow Box en redes sociales con “hashtags” alusivos a belleza, cuidado personal, entre otros. De tal manera que cuando un cliente realice búsquedas en las redes sociales, Glow Box sea parte de su resultado.
- Para conseguir más auge en las redes sociales se procederá a contactar a reconocidos influenciadores del país los cuales se encargarán de promocionar los productos mediante publicaciones en sus redes sociales personales.
- Se realizará un evento introductorio en el cual la compañía entrará oficialmente al mercado junto con el concepto de negocio y productos. El evento introductorio consistirá en alquilar un espacio para stand en el centro comercial “Multiplaza Pacific”(Anexo 21), en el cual se entregarán muestras de “mini cajas” que estarán compuestas de productos de muestra, con el fin de dar a conocer el concepto y de igual forma comenzar a conseguir clientes, ya que se estarían realizando ventas y suscripciones. Este evento, además de dar a conocer la marca y captar clientes potenciales, también realizará mercadeo dirigido y de posicionamiento en las mentes de las personas que visiten el stand donde se les tomara fotos junto con las mini cajas, se solicitará sus usuarios en cada red social para después del evento empezar a seguirlos y etiquetarlos en las fotos que se estarán subiendo en las redes sociales del evento de introducción. De tal manera aquellos que sigan a las personas que visitaron el stand en redes sociales también tengan conocimiento de la empresa y los productos.
- Promoción de apertura donde se otorgará el 40% de descuentos a los primeros 150 subscriptores, sobre el precio de la caja para los dos primeros meses.

3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

El crecimiento del negocio representará un incremento en volumen de cajas y de igual forma un incremento en el volumen de productos usados en las mismas. Esto permitirá redefinir el concepto y visión de la empresa para abarcar diversas estrategias comerciales.

- Tarjetas de regalo online. El concepto detrás de esto permitirá darle mayor publicidad al negocio, ya que cualquier persona podrá comprar online un código de regalo que se enviará al email de la persona al cual se le obsequia. El código tendrá una vigencia de 3 meses para su uso y la persona al momento de seleccionar su caja en la web ingresa el código, sin proceder al paso de pago. Este código será desarrollado por el diseñador de la página web y se aplicara a partir del segundo año.
- Concepto Cajas de uso específico. La idea es evolucionar de cajas con múltiples productos a cajas que abarquen un cuidado específico, es decir, cajas destinadas al cuidado del cabello, de las manos, de los pies, y demás. Esto está proyectado aplica a partir del tercer año.
- Catálogo de productos de selección. La estrategia consistirá en que además de tener conocimiento de los productos ofrecidos, el cliente podrá escoger los productos que formarán parte de sus cajas, y de esta forma tener una caja más personalizadas. Esta estrategia se planea implementar a partir del cuarto año, donde nos permite tener un mayor conocimiento del cliente y comportamiento de compra.
- Ampliar el mercado objetivo a Panamá oeste y San Miguelito donde se encuentra el 43% de las mujeres de la Ciudad de Panamá, donde el 53% de las mujeres se encuentra dentro del segmento que devenga más de \$800 mensuales, aumento del mercado objetivo y demanda. Esto se estima aplicar a partir del cuarto año.

3.4 RSE y Sustentabilidad

Se tiene en cuenta que existe un movimiento creciente de concientización y búsqueda de soluciones para llevar a la humanidad hacia un futuro más equilibra y justo. Glow Box va de la mano con esto y desea desarrollar una empresa con impacto positivo, por ello el servicio que se brinda es llevarles a las panameñas una caja que les brinda productos de calidad libres de toxinas que pueden ser nocivas para su salud. Tanto la caja como los productos entregados no representan riesgo alguno para la persona o el ambiente. Adicional, la mayoría de los productos son de productores panameños, lo cual se incentiva el consumo nacional. A continuación se puede ver como se encontrará la empresa dentro del ecosistema económico, social y medioambiental:



Medio Ambiente

- Se harán campañas donde se indica que las cajas son biodegradables y que pueden ser utilizadas para plantar semillas.
- Productos libres de tóxicos y químicos que pueden afectar al medio ambiente



Económico

- Contribución al PIB
- Innovación en servicios de ventas de cajas (Servicio no explotado en Panamá pero potencial)
- Incentivar a nuevos creadores panameños de productos de cuidado personal
- Generación de empleo



Social

- Incentivar al uso de productos no dañinos para la sociedad
- Preocupados por los clientes, se informaran por los daños que se incurran con productos comerciales dañinos
- Desarrollo de comunidades en pro al cuidado personal sin afectar al ambiente

Figura No.2: RSE y Sustentabilidad- Fuente: Elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivo de Marketing

Al ser el modelo de negocio de suscripción que, si bien es bastante nuevo para el mercado panameño, resulta necesario utilizar una estrategia orientada al mercado y con rentabilidad empresarial, con el objetivo principal de atraer, satisfacer y fidelizar al cliente. (Best, 2007).

Se enganchará al cliente con promociones para que se animen a probar los productos mientras se recaudan información de su satisfacción con los productos y así lograr fidelización y recomendación. Se establecerá una estrecha relación con los clientes donde se logrará su fidelidad al modelo de suscripción. Lograr un crecimiento mes a mes de la base de suscriptoras del 20%.

Glow Box se plantea los siguientes objetivos a corto, mediano y largo plazo:

Objetivos a corto plazo (1 año):

Crear conocimiento de producto y fomentar la prueba (Kotler & Keller, 2012), a través de estrategia de publicidad se creará contenido online y por redes sociales para crear

conocimiento de los productos entre los primeros adoptantes. Periodo de prueba para los clientes:

- Alcanzar un 7% de participación del mercado en el área de cuidado personal en el plazo de 12 meses (1400 clientes aproximadamente).
- Lograr como mínimo, un 80% de satisfacción del cliente (Encuestas 360 anuales)
- Recuperar el 10% de la inversión realizada en el 2018 en un plazo de no más de dos años
- Lograr que el 1% del mercado objetivo reconozca Glow Box como una comunidad que comparte conocimientos y productos de cuidado personal libres de tóxicos.
- Lograr al menos un 91% de nivel de recompra, lo cual se corresponde con un Churn de 9% (estimación promedio de la vida del cliente 12 meses).

Objetivos a mediano plazo (3 años):

- Alcanzar por medio de redes al menos el 20% del grupo objetivo; reconociendo la marca Glow Box como una comunidad que comparte conocimientos y productos de cuidado personal libres de tóxicos.
- Mantener un máximo de churn del 9% (estimación promedio de la vida de 1 año). Para asegurar que este último objetivo se cumple, se medirá el progreso a través de encuestas de satisfacción, tasas de recompra y estudios de mercado sobre el reconocimiento de la marca.

Objetivos a mediano plazo (5 años):

- Glow Box en 5 años, se propone aumentar la cobertura de la distribución y buscar nuevos canales (Kotler & Keller, 2012) así maximizar participación en el mercado.
 - Cobertura de distribución esperada: Provincia - Panamá
 - Penetración de mercado esperada: 20%
 - Penetración a cabeceras de provincias de al menos el 15%.

4.2 Estrategia de segmentación

- **Sociodemográfica**

En Panamá, a pesar de las diversas crisis económicas mundiales, se ha mantenido el crecimiento de la economía nacional a un ritmo del 5.6% (Datos oficiales del Ministerio de

Economía y Finanzas - 2018). Ello, se ve reflejado en la distribución por nivel socioeconómico. La clase media panameña ha experimentado un importante aumento, pasando de 28% a 44%, esto según el Informe Pulso Social, presentado por el Banco Mundial (2002 a 2014). Por otro lado, de acuerdo con la Estimación de la población total en la República de Panamá (INEC / Contraloría General de la República) al 1 de julio de 2016, las mujeres representan el 50% de la población del país, encontrándose al menos la mitad de esta población en el distrito capital, grupo sensible a la publicidad en medios digitales y que cumple con el perfil de ser potenciales usuarios de productos de belleza de origen orgánico.

- **Estilo de Vida**

Por lo general, se trata de mujeres en edad productiva (estudiantes y/o profesionales). Buscan el reconocimiento de la sociedad, por lo que cuidan permanentemente de su aspecto personal, por lo que al consumir productos de la marca Glow Box, aspiran a nuevas experiencias que las protejan y las haga sentir y lucir bien. El segmento meta de Glow Box se orienta a mujeres entre los 25 a los 56 años, con ingresos mínimos de US\$ 800 mensuales, en adelante (Anexo 3).

Aquí se debe tomar en consideración el hecho de que, a partir de los 20 años, la mujer inicia un proceso natural de envejecimiento conocido como “declive en la producción de antioxidantes naturales”, por lo que debe comenzar a preocuparse en integrar productos con antioxidantes como por ejemplo la vitamina C y E, el té verde y frutas ácidas. Además, entre las edades de 50-60 años, la mujer llega a la menopausia, lo que hace que la piel se vuelva seca e incapaz de retener suficiente hidratación por su cuenta (Villa, 2017). Glow Box es una empresa consiente de este proceso natural en la vida de la mujer, por lo que presenta una oferta que va más allá de lo ofrecido por el mercado “retail” convencional.

- **Aspecto Tecnológico**

Las plataformas digitales y móviles son sumamente importantes para la realización del lanzamiento de productos Glow Box. Los smartphones, las aplicaciones y publicidad digital se convierten en un tema crítico en cuanto a atraer nuevos y potenciales clientes que gusten de los beneficios del cuidado personal con productos orgánicos.

Según la encuestadora Datanálisis (2016), Panamá tiene una penetración de internet del 57%, situándose en el décimo lugar entre los países de la región. Los internautas panameños son en su mayoría, mujeres (52%).

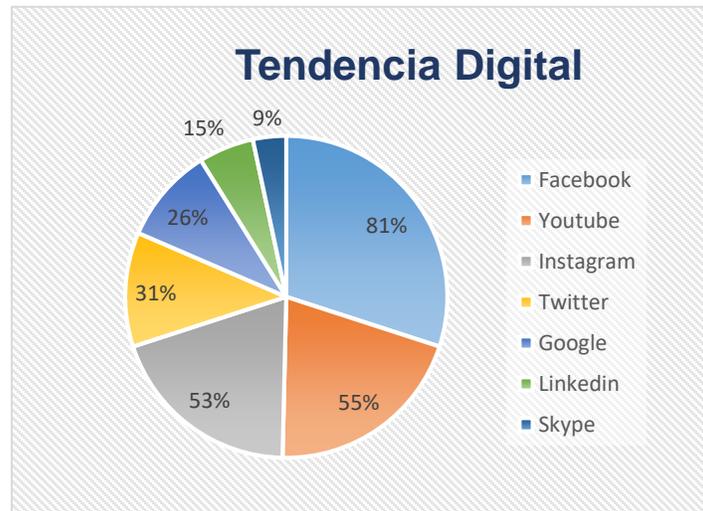


Figura No.3: Tendencia digital – Fuente: Datanálisis 2016 (Panamá)

Los primeros 3 puestos en el ranking de medios sociales preferidos por los internautas panameños (Facebook, YouTube e Instagram) son de vital importancia en la creación de contenidos audiovisuales impactantes como parte de las estrategias de posicionamiento, comunicación y ventas de la marca Glow Box.

Con base en las anteriores consideraciones, la estrategia inicial de segmentación se concentrará en mujeres del distrito de Panamá que buscan productos eco-amigables que satisfagan sus necesidades de cuidado personal y que estén dispuestas a crecer con Glow Box. (Kotler & Keller, 2012).

4.3 Estrategia de producto/servicio

4.3.1 Estrategia de diferenciación y valor

Glow Box es una marca “eco-friendly” que ofrece productos cosméticos naturales, entrega a domicilio y una plataforma de social media para la promoción, pruebas, venta y post-venta de los productos.

- Ofrece productos cuyo valor radica en la utilización total de insumos naturales en su composición. Asimismo, está enfocada en la tecnología debido a que ofrece por medio de una plataforma web los diversos productos que mantiene.
- Sobrepasa las expectativas del consumidor al tratarse de un producto con características que se esperaban (no dañino para la piel), a un precio accesible y con excelente calidad de resultados.

- Combina lo natural y tecnológico, creando un nuevo nicho en el mercado de cuidado personal, en Panamá.
- Brinda ese sentimiento de comodidad y tranquilidad a cada cliente, despreocupándose de horarios, pérdida de tiempo en tráfico, ya que recibirá su producto en la puerta de su hogar u oficina.

Glow box entrará por medio de un canal que se encuentra a penas en etapa de introducción, e-commerce, en donde la cobertura, experiencia de compra y desempeño hacen que la misma sea una experiencia fácil, cómoda y segura.

Glow box se propone también mantener una estrategia de diferenciación de servicios a través del servicio personalizado a través de blog en la página web para mayor asesoramiento, facilidad de pedidos y de entregas.

4.3.1. Niveles de producto:

Glow Box ofrece como producto básico respuesta a las necesidades básicas de pertenencia y autoestima de su clienta.

Pertenencia, ya que formará parte de una comunidad activa y de autoestima puesto que los productos incluidos en la caja harán que los clientes se sientan y se vean mejor.

El cliente de Glow Box se autodefine como informada, exigente, que consulta redes sociales y toma en cuenta referencias, por lo que esperaría productos de buena calidad, seguridad al momento de su compra y entrega en el tiempo pactado. Se le ofrecerá además de lo anterior, un producto ampliado, personalización al momento de entrar a la plataforma, factor sorpresa al momento de recibir su caja, atención postventa y la oportunidad de pertenecer a una comunidad que crea contenido y comparte experiencias, consejos y opiniones.

Glow Box tiene el potencial para desarrollar logística de entregas inmediatas en toda la República de Panamá.

4.3.2 Envasado y etiquetado

El primer contacto visual que tendrá el cliente con Glow box será el del envasado y marca, donde conectarán con el cliente de forma tal que transmita (Anexo 16)

1. Limpieza, pureza, simplicidad y origen natural
2. Elegancia, calidad
3. Innovación y modernidad

El envasado consta de una caja de cartón (producto biodegradable) con el logo en la parte frontal de la caja. La caja tendrá forma de regalo, y para la comodidad del transporte de la misma contará con agarradero en la parte superior. La caja incluirá una carta personalizada con breve reseña acerca de los productos recibidos en la caja del mes (Anexo 17), sus componentes, bondades e instrucciones de uso. Los productos que se ofrecen dentro de la caja son de tamaño no mayor a 250ml y con un mínimo de 5ml (Anexo 18).

4.3.4 Posicionamiento

Glow Box, es un paquete de productos innovadores de cuidado personal libres de ingredientes tóxicos de origen nacional y extranjero, pensado para esas mujeres que les encanta cuidar de su salud, piel y cabello, sin pagar más y sin tener que dejar la comodidad de casa. “Glow Box... ¡Consíéntete y Brilla!”

Se tomó como referencia los criterios que en la encuesta realizada las mujeres marcaron como los dos factores más importantes a la hora de escoger el lugar para comprar sus productos de cuidado personal, variedad de productos ofrecidos y comodidad. Durante el focus group realizado, se les solicitó que calificaran a la competencia y al prototipo presentado de Glow box en base a los factores mencionados. Información con la cual se realizó este mapa de posicionamiento deseado.



Figura No.4: Mapa de Posicionamiento – Fuente: Elaboración propia

4.4 Estrategia de precios

La estrategia de precios que Glow Box implementará para su ingreso al mercado es la estrategia de precios de prestigio, de modo que los clientes perciban la calidad del producto y su diferencia frente a la competencia. Para poder definir el precio de venta de los productos, en el caso del ciclo de vida, se encontrará en la etapa de introducción, por lo que la estrategia a aplicar es la de penetración de mercado, en la que se deberá aplicar un alto nivel de promoción y precio adecuados para el target, el mismo que avalará la calidad y diferenciación del producto y servicio. Esto cambiará al llegar a la etapa de crecimiento.

- Inicialmente, en su introducción al mercado, se ejecutará una estrategia de precio mínimo en la cual contempla los costos de producción con un nivel deseado de rentabilidad. (Best, 2007). Se estima que Glow Box tendrá en su etapa de introducción una capacidad productiva de 1300 cajas mensuales, 15600 anuales, se estima un churn del 9%, por lo que se incluye en esta etapa el costo de estos clientes que no recompen. Contemplando costos de promedio por producto de la caja y el costo del empaque, se estima un costo unitario de B/.25.40. Si se adiciona a este costo unitario los costos de logística de entrega, el costo unitario asciende a B/.26.25. Se deben contemplar costes fijos por inversión de mantenimiento de la página Web y Marketing, se estima un costo fijo de B/.2.00 por unidad. Nivel de rentabilidad deseado, 30%; precio mínimo B/.40 por caja. Este precio no incluye ITBMS. Cabe destacar que el precio establecido para la caja es competitivo y beneficioso para el cliente, ya que los productos que se ofrecen dentro de la caja, además de ser productos libres de tóxicos, también tienen precios atractivos versus la competencia. (Ver Anexo 15, Comparación de precios vs la competencia)

Este modelo de negocio es un modelo de suscripción por lo que no se manejarán políticas de crédito, puesto que la plataforma es pre-pagada o por tarjeta de crédito.

Para lograr la retención de clientes y atracción de nuevos clientes, se le ofrecerán promociones relacionadas a la frecuencia de compra y por recomendación:

- 20% de descuento en su próximo mes de suscripción por cada 3 clientas que resulten suscritas tras una recomendación.

- Por una suscripción de 6 meses, se le dará un descuento del 10% en la totalidad del contrato.

Por una suscripción de 12 meses, se le dará un descuento del 20% en la totalidad del contrato.

4.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución de Glow box impacta directamente sobre las siguientes áreas productivas (Best, 2007):

- Valor percibido por el cliente: Parte de la propuesta de valor que se le propone al cliente, consta de la comodidad de recibir Glow box en buenas condiciones, poco tiempo, a la puerta de su casa u oficina y seguro.
- Ingresos por ventas: El alcance de la distribución delimita el área geográfica que determina el segmento meta, por consiguiente, influye directamente en la cartera de clientes y potenciales clientes.
- Rentabilidad: Los costes por distribución representan el 5% de cada unidad vendida de Glow box, afectando directamente en la rentabilidad del modelo de negocio.

Glow box propone un sistema directo de marketing on-line, este resulta el canal con mayor potencial de mejora de alcance a clientes. Un canal de e-marketing apalancado con una agresiva promoción en social media (Facebook, Instagram, Google, YouTube) bien diseñado y gestionado, puede reducir los costos variables, gastos operativos y de atención al cliente (Best, 2007).

Parte de las actividades clave que se tienen es el estudio del comportamiento de la clientela (CRM), el canal de marketing on-line facilita la identificación de problemas en pedidos y sobre todo se facilita la comunicación constante con el cliente asesorándolas, brindándoles promociones y paquetes especiales según sus necesidades y preferencias.

4.6 Estrategia de comunicación y ventas

Se comunicará efectivamente la propuesta de valor a los segmentos de clientes bajo las siguientes tres etapas en la comunicación (Best, 2007):

1. Construir notoriedad: Se creará expectativa acerca de Glow Box con manejo de redes sociales, y se obsequiará 4 cajas distribuidas entre Blogger e influenciadores

de belleza y de estilo de vida, para que prueben la experiencia en vivo en sus videos o fotos para sus blogs.

2. Reforzar el mensaje: Se activará en la mente de la consumidora una constante recordación de la imagen de Glow Box, al desarrollar una comunidad de cuidado personal libre de tóxicos. Se llevará a cabo una monitorización de redes sociales exhaustiva para poder crear contenido de valor basado en últimas tendencias de la industria del cuidado personal y poder identificar a posibles influenciadores para hacer asociaciones. (Chue, 2017) (Anexo 13)
3. Estimular a la acción: Se establece como promoción inicial otorgar un 40% de descuento a los 150 primeros subscriptores, a fin de estimular las ventas.

Para informar al público objetivo, el media mix que se ejecutará será el siguiente: 40% del presupuesto se destinará a las redes sociales, 35% a espacios en YouTube y Blogs y el restante 25%, al Marketing Directo (Plataforma de Glow Box online). (Anexo 14)

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

No se tiene información histórica de ventas por lo que para estimar la demanda se utilizará el modelo causal en base a antecedentes históricos cuantitativos (Sapag, 2017).

Se tomó la información del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá desde el año 2010 sobre la cantidad de mujeres en la ciudad de Panamá que pertenecen al segmento meta, mujeres que ganan más de \$800 y que tienen entre 25 y 56 años, luego se generó una línea de tendencia y se obtuvo por medio de una regresión lineal el pronóstico de demanda para los próximos 5 años. A este pronóstico se le aplicó una tasa de penetración esperada detallada en los objetivos de este plan de negocios, adicionalmente se le aplicó a una tasa de clientes que abandonan su suscripción antes de cumplir 12 meses, la cual dentro de esta industria de cajas de suscripción se considera un promedio 8% de abandono, sin embargo, al ser un proyecto nuevo en el mercado se estima en 9% de abandono para los 5 años del proyecto. Por consiguiente, se considera un cliente “fiel”, un cliente que no abandona una suscripción anual.

Se espera iniciar el primer año con 7% de penetración de mercado, este se incrementa a un ritmo de 3 p.p. anuales, llegando a quinto año a un 20% de penetración de mercado. Para el 4 año se estima la expansión del mercado objetivo a Panamá oeste y San Miguelito

y así llegar a un mayor mercado de mujeres, teniendo una participación de mercado en un 60% del mercado objetivo al finalizar el quinto año.

Año	Mercado Objetivo (ya segmentado)	Crecimiento del mercado Objetivo	Mercado Objetivo	%Penetración	Mercado Objetivo Penetrado	Churn%	Total Real de clientes	Total de clientes fieles	Cientes nuevos
2019	22,554	-	-	7%	1,579	9%	1,437		1,437
2020	22,896	-	-	10%	2,290	9%	2,084	1,231	853
2021	23,237	-	-	13%	3,021	9%	2,749	1,812	937
2022	23,579	9,421	33,000	16%	5,280	9%	4,805	2,274	2,531
2023	23,921	12,064	35,985	20%	7,197	9%	6,549	4,157	2,392

Tabla No.5: Mercado objetivo y crecimiento del mercado – Fuente: Elaboración propia

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Teniendo en cuenta que se requiere un mayor esfuerzo puesto que Glow Box requiere de una inversión fuerte de atraer nuevos clientes y de mantener su fidelidad. El canal de distribución escogido permite medir y monitorear el comportamiento del cliente sin que esto se traduzca en grandes costos de mantenimiento.

A continuación se muestra un diagrama de Gant de las actividades previstas para el primer año de Glow Box, esta estrategia está sujeta a modificarse en los próximos años dependiente de los resultados del primer periodo, se estima que el presupuesto de marketing aumente proporcionalmente a la penetración de mercado deseada y la demanda.

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Publicidad Online													
Diseño de página de internet	3,000												
Mantenimiento de página web	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3,360
Diseño de página de Instagram y Facebook	900												
Mantenimiento de las redes sociales	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3,360
Publicidad Google y Youtube	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440
Publicidad Instagram y Facebook	800	900	950	1,000	1,050	1,100	1,150	1,200	1,250	1,300	1,350	1,400	13,450
total	3,900	1,480	1,580	1,630	1,680	1,730	1,780	1,830	1,880	1,930	1,980	2,030	21,610
Public Relations													
Evento de lanzamiento con bloggers e influenciadores	2,000												
Eventos (Ferias)			600									600	1,200
Influenciadores	200			200			200			200			800
Bloggers		200			200			200				200	800
total	2,000	200	200	600	200	200	-	200	200	-	200	-	2,800
Promociones													
40% descuento a los primeros inscritos	2,400												
total	2,400	-											
total	8,300	1,680	1,780	2,230	1,880	1,930	1,780	2,030	2,080	1,930	2,180	2,030	24,410

Tabla No.6 Diagrama de Gant (Cronograma y presupuesto de actividades de marketing)

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Se asegurarán las operaciones de valor para los clientes bajo las estrategias:

- Se evaluará la calidad de los productos en base a su composición para constatar que son libres de elementos tóxicos.
- Se ha comenzado a establecer negociaciones con proveedores locales estableciendo precios de mayoristas y descuentos por volumen.
- En base a la demanda ya estimada se hará la compra de los dos primeros meses.
- En caso de merma, se estipula poner a la venta una “Caja Sorpresa” la cual contendrá 4 productos escogidos en la página Web.
- El cliente debe realizar la compra o suscribirse antes del 15 de cada mes.

5.2 Flujo de operaciones

Las operaciones claves para un funcionamiento eficiente de Glow Box: Pedido y Registro de inventario, Proceso de Venta, Proceso de elaboración de las cajas (Ver anexo 19) y Proceso de entrega. Ver los procesos a detalle y diagrama de flujo en Parte II del Plan de Negocios.

5.3 Plan de Desarrollo e Implementación:

Los recursos y actividades claves de puesta en marcha de este proyecto se pueden ver en detalle en el Diagrama de Gant de la Parte II del Plan de Negocios.

5.4 Dotación

Las actividades de distribución de las cajas serán subcontratadas de manera de que represente para nosotros un costo menor.

Las actividades de Ventas, Servicio al cliente, CRM, tecnología, finanzas y de Operación se llevarán con personal propio. Se tomó la decisión de llevar el control del inventario con personal propio puesto que así se podrá tener un mejor control de calidad y los costos asociados a mermas.

VI. Equipo del Proyecto

6.1 Equipo Gestor:

El equipo gestor de Glow Box se forma por las emprendedoras, las cuales cuentan con las siguientes capacidades:

- Mabel González: Ingeniera Industrial, 3 años de experiencia trabajando en distribuidora de cosméticos. Tiene conocimiento de la industria clave para la negociación con los proveedores.
- Rebeca Rodríguez: Es Especialista en Marketing y comercio internacional. Cuenta con la capacidad para el manejo de Google Analytics.

6.2 Estructura Organizacional

Glow Box tiene una estructura organizacional Funcional.

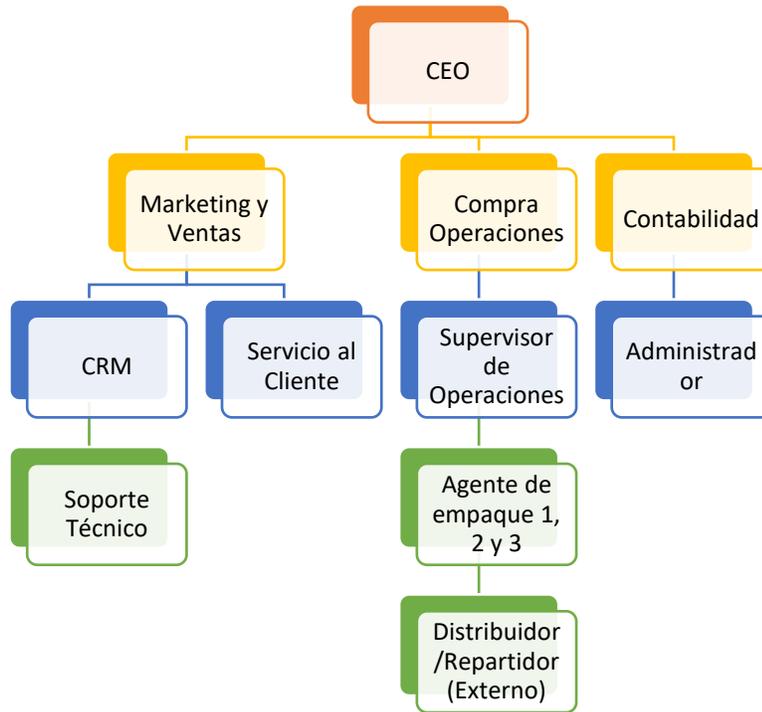


Figura No.7: Estructura Organizacional – Elaboración propia

6.3 Incentivos y Compensaciones

Los colaboradores tendrán acceso a décimo tercer mes, seguro social, vacaciones, pago por prima de antigüedad. De acuerdo con los resultados anuales de la empresa, se les otorgará un bono de rendimiento a todos los colaboradores.

VII. Plan Financiero

7.1 Estimación de Ingresos

Los ingresos se estimaron en base a una proyección de demanda a 5 años. El precio establecido se deriva del costo de la materia prima, logística de entrega y el promedio del precio dispuesto a pagar obtenido mediante la encuesta realizada. Adicionalmente, se toman en cuenta descuentos del 10% y 20% en suscripciones de 6 y 12 meses respectivamente. Se le aplica un Churn del 9% al número de suscriptores, de los que el 40% se asume realizan compras de cajas individuales.

7.2 Plan de Inversión Inicial

Se estima una inversión inicial de \$85,591.34 de los cuales \$34,341.34 serán empleados en gastos de capital de trabajo, \$19,800 se utilizarán en permisos de funcionamiento, gastos de operación del local y publicidad, \$31,450 se emplearán en gastos preoperativos. Se espera realizar un rediseño en la página web por lo que se estima invertir en el cuarto año.

7.3 Evaluación Financiera

Flujo de caja Resumido– Elaboración propia

	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingresos		341,815	885,289	1,169,198	2,039,584	2,648,866
Costos		(260,680)	(640,124)	(837,598)	(1,442,876)	(1,866,686)
Gastos		(140,059)	(138,090)	(146,984)	(155,755)	(156,112)
EBITDA		(58,924)	107,075	184,616	440,953	626,069
Inv. Inicial	(89,591)					
Flujo de Caja Neto	(89,591)	(96,903)	70,060	99,119	304,318	604,157

De acuerdo con la información presentada en Flujo de caja resumido, el proyecto presenta un VAN de \$398,687, lo que indica su rentabilidad. Se utiliza una tasa de descuento del 16.7%. El TIR del proyecto es de 63%, atractivo por estar por ser más elevada que la tasa de descuento. Se calculó un retorno en la inversión en 3.5 años.

Para el cálculo de la tasa de descuento, el porcentaje de intereses sin riesgo utilizado es el de los bonos de tesoros en Panamá al 2024 de 4.95%. Un premio por riesgo para Panamá de 7.27%, un Beta sin deuda de 0.83 (de la industria), tasa por premio por riesgo de emprendimiento de 2.19%, los cuales fueron obtenidos de Damodaran. Adicionalmente se incluyó una tasa del 3% que representa la prima por liquidez de la empresa.

Se requiere de un capital de trabajo al año 0 \$34,376.

RAZONES DE RENDIMIENTO:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Márgen de Utilidad Bruta	24%	28%	28%	29%	30%
Margen de Utilidad Operativa	-18%	11%	15%	21%	23%
Margen de Utilidad Neta	-22%	8%	11%	16%	17%
ROA	-103%	96%	96%	96%	93%
ROE	-130%	73%	82%	89%	89%

Razones de Rendimiento - Elaboración propia

Como indican los indicadores ROA y ROE, a partir del segundo año los activos y patrimonio generan ingreso. A pesar de que en el año uno resulte en pérdida de la operación tal, como muestra su margen de utilidad operativa, los siguientes años muestra un crecimiento evidenciando la capacidad de afrontar los gastos operativos por un aumento en suscripciones y una economía a escala incluida en los costos de la materia prima.

Se hizo un análisis de sensibilidad con una simulación de Montecarlo para identificar las variables que representan mayor riesgo al proyecto, en donde se evaluaron los costos de venta (Embalaje, transporte y Costo de los productos) asociados a gastos variables y los gastos administrativos asociados a gastos fijos. Se evidencia que Glow Box asegura en un 87.8% un margen de rentabilidad mayor al 25%.

VIII. Riesgos Críticos

Los principales riesgos a considerar por la compañía son:

Riesgo	Tipo	Impacto	Plan de Mitigación
Caída de la página WEB	Externo	Alto	Se efectuará un constante mantenimiento a la página web. Se contratará un equipo de soporte técnico el cual estará evaluando cualquier irregularidad, si se diera el caso se evaluarán nuevos proveedores.
Aumento en los precios de la materia prima	Externo	Alto	Contrato de mitigación de subida de precios.
Productoras nacionales descontinúan sus productos	Externo	Medio	Se realizarán investigaciones constantes de nuevos proveedores.
Competencia ofrezca los mismo productos a menor costo	Externo	Medio	Se realizarán negociaciones constantes con los proveedores para generar economía de escala.
Baja calidad de los productos	Externo	Medio	Se contará con personal dedicado a inspeccionar la calidad de los productos.
Fallas en la entrega de las cajas	Interno	Bajo	Si se presentan irregularidades en las entregas, se buscará otro proveedor.
Falta de interés por algún inversionista	Externo	Bajo	Actualmente se cuenta con el interés de un inversionista potencial para este nuevo proyecto. En caso tal no se encuentre otro inversionista (en caso tal de requerirlo), se evaluará el adquirir un préstamo con alguna entidad bancaria.

IX. Propuesta Inversionista

Glow Box presenta una inversión atractiva, con un retorno de inversión inicial de 2 años y medio un VAN de \$398,687 y una TIR de 63%.

La propuesta de valor para el cliente brinda un elemento de sorpresa aportando diferenciación en este modelo y personalización, haciendo que no tengamos una competencia directa. El equipo emprendedor cuenta con las capacidades necesarias para llevar este proyecto a cabo, con experiencia en marketing digital y la industria de belleza.

Como propuesta para el inversionista los emprendedores buscan compartir la participación de la oportunidad de negocio del 30% del capital requerido, \$26,877.40, en donde tendrán el retorno de la inversión más el porcentaje de la TIR.

IX. Conclusiones

En base a los análisis y estudios previamente mencionados, se detalla que hoy en día los productos de cuidado personal dado el ambiente en el cual se vive pasaron de ser un lujo a una necesidad diaria en el vivir de las personas, he ahí la necesidad de proveer productos que cuiden la piel de las personas de estos químicos.

De acuerdo al análisis realizado sobre el mercado de productos para el cuidado personal, el cuál aporta \$94 Billones anuales a la economía del país, se observa una oportunidad dentro de este ámbito, aunque el nivel de importaciones de este producto ha disminuido en de 5.6% a 4.6% en los últimos dos años. Sin embargo, estudios macroeconómicos proyectan un alza en estas cifras por lo cual resulta un mercado atractivo para potenciales inversionistas.

Por ende, se procedió a evaluar la necesidad de estos productos dentro del país, mediante encuestas realizadas que segregaban el mercado a quienes estarían dispuestos a obtener estos productos para un uso diario. Luego, mediante benchmark de modelos de negocios en otras economías se definió el modelo para el negocio pactado y de igual forma mediante las encuestas se evaluaron que porcentaje dentro del negocio pactado participarían en la modalidad del mismo.

Como muestran los análisis financieros, este modelo de negocio dentro de Panamá sería rentable, ya que se encuentra una alta demanda por estos productos. De igual forma, se ve que a partir del año dos de vida de la empresa, tanto los activos como el patrimonio de la empresa generan altos niveles de ingreso, como muestran el ROA y ROE. Adicionalmente, tanto el estado de ingreso como el balance general dan un vistazo de lo rentable y lo sostenible que es el negocio, visto que los ingresos muestran únicamente una tendencia en ascenso año tras año y se observa que cualquier deuda obtenida por la empresa puede ser cubierta como proyecta su margen de utilidad bruto, y ya que mantiene un buen nivel de liquidez como ilustra su efectivo en el balance general.

Es dada estas razones por la cual resulta altamente atractivo invertir en este proyecto y es la recomendación que se obtiene luego de este informe.

Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://www.casic-la.org/spa/05-others/07-envioOk.php?envio=ok>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.mef.gob.pa/es/informes/Documents/Arancel%20Nacional.pdf>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.Panamátramita.gob.pa/tramite/registro-sanitario-para-los-cosm%C3%A9ticos-y-cosm%C3%A9ticos-medicados>
- (s.f.). Obtenido de <http://laestrella.com.pa/economia/Panamá-adequa-normas-comerciales-centroamerica/23886940>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.minsa.gob.pa/noticia/minsa-reitera-que-productos-cosmeticos-no-pueden-ser-comercializados-sin-registro-sanitario>
- (s.f.). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?contextual=region&end=2016&locations=PA&start=1961&view=chart>
- (s.f.). Obtenido de http://estadisticas.contraloria.gob.pa/inec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/Portal?&BASE=LP2010&MAIN=WebServerMain_censos.inl
- (s.f.). Obtenido de <http://www.competitividad.gob.pa/Noticias/Panamá-avanza-ocho-lugares-en-el-ndice-de-Competitividad-Global-del-Foro-Economico-Mundial>
- (s.f.). Obtenido de <http://www.miambiente.gob.pa/index.php/classifieds/antecedentes>
- (s.f.). Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/Panamá#enforcing-contracts>
- (s.f.). Obtenido de <https://www.latamdigitalmarketing.com/inbound-marketing/el-consumidor-panameno>
- (s.f.). Obtenido de http://www.contraloria.gob.pa/INEC/archivos/A181Imprinpais_enemar2017.pdf
- (s.f.). Obtenido de <https://www.Panamátramita.gob.pa/tramite/inscripci%C3%B3n-al-registro-empresarial>
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*.
- Chue, M. (05 de 09 de 2017). *Digimid Blog*. Obtenido de <https://blog.digimind.com/es/insight-driven-marketing-es/planifica-estrategia/monitorizacion-de-redes-sociales-y-notoriedad-marca/>
- Godin, S. (2000). *Unleashing the Ideavirus*.
- Google. (2018). *Gloogle Trends*. Obtenido de <https://trends.google.es/trends/explore?cat=44&date=today%205-y&q=BoxyCharm>
- Guerrero, A. (2017). *VIX*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/155378/por-que-todos-los-productos-organicos-tienden-a-salir-mas-carro>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGraw Hill.
- Villa, B. (15 de Marzo de 2017). *Mujer*. Obtenido de Biobiochile: <http://www.biobiochile.cl/noticias/mujer/salud-mujer/2017/03/15/esta-es-la-edad-en-que-visiblemente-comienzas-a-envejecer.shtml>
- (Marketing Directo, 2004)
- Reporte de Google Analytics – Fuente confidencial

Anexos

Anexo 1: Análisis de PESTEL:

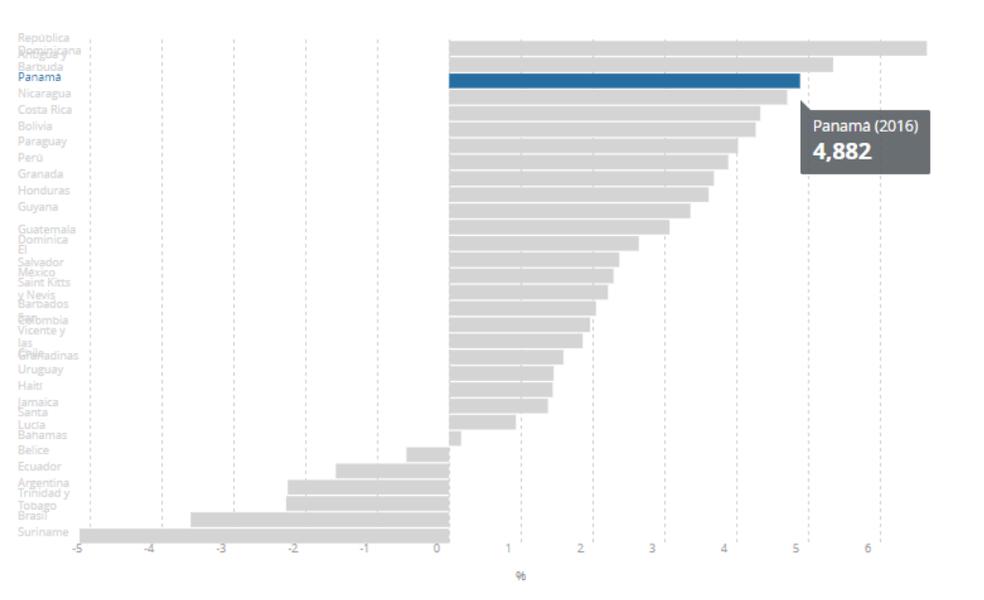
Político Legal:

- No existe política a nivel sectorial dirigida al sector de productos de belleza y cuidado personal.
- Por regulaciones del Gobierno, cada tipo de producto contiene una clasificación arancelaria para cosméticos, productos para el cuidado y la estética de la piel, cremas (solares, cuidado de la piel, otros, excepto medicamentos) están enmarcadas con el código 3304, peluquería, productos para el cuidado del cabello (shampoo, acondicionador, tratamientos, otros) están enmarcados con el código 3305, y jabones englobados en el código 3401 (de acuerdo al MEF).
- Por Decreto 178 de 12 de julio de 2001 y Ley #1 del 10 de enero de 2001 se deben solicitar Certificado de Registro Sanitario para los cosméticos y cosméticos medicados para la importación y comercialización de estos productos en todo el territorio Fiscal de la República de Panamá (Panamá Tramita, Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental).
- La Dirección de Farmacias y Drogas del Ministerio de Salud, envió comunicado sobre la importación y comercialización de productos de belleza, y otros que no cuenten con Registro Sanitario, a la vez que indica que para uso personal solo está permitido importar 3 productos. Esto se debe a la comercialización ilícita de productos sin registros sanitarios.
- Las subcomisiones de Productos Farmacéuticos y Cosméticos de la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (CCIAP) junto con Farmacia y Drogas del Ministerio de Salud están trabajando para adecuar las normas a los Reglamentos Técnicos Centroamericanos, esto para facilitar el comercio en la región de Centroamérica. (La Estrella de Panamá- 2015).

Económico:

- A finales del 2016 Panamá presentaba un PIB de B/. 55,3 miles de millones y su PIB per cápita es de B/.23 miles, bajando de 6.2% a 4.8%. Se pronostica que para el 2017 y 2018 se mantenga en 5.4% el más alto de la región de Latinoamérica. Es el 68ª mayor economía de exportación a nivel mundial. Encontrándose en las 10

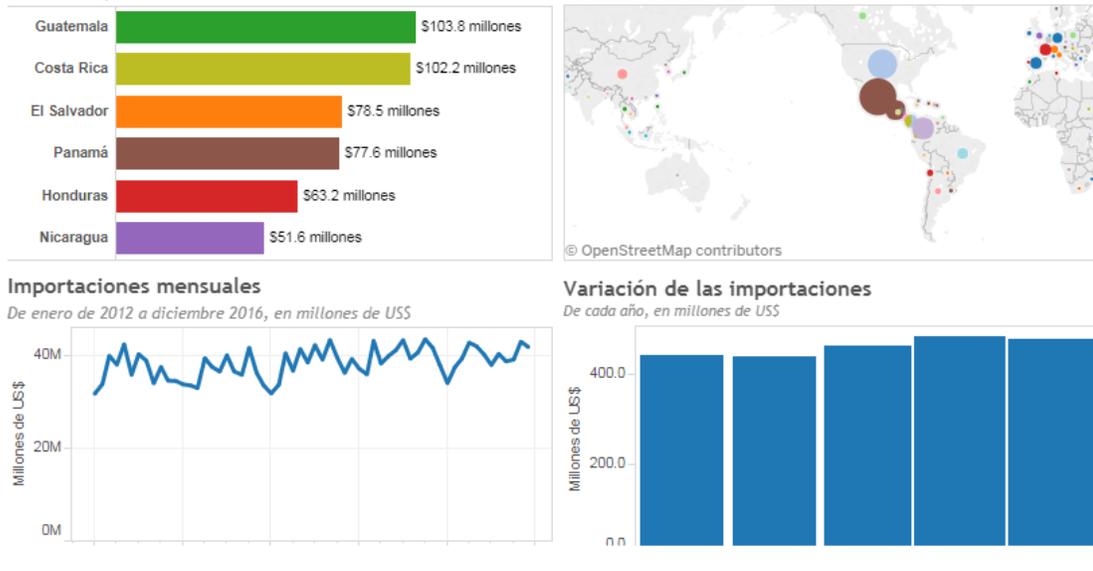
mejores economías en Latinoamérica (OEC - The Observatory of Economic Complexity y Banco Mundial-2017)



Crecimiento del PIB de Panamá Vs las otras Regiones (%Anual)

Fuente: (Banco Mundial – Oct 2017)

- Panamá es un país de servicio, el sector terciario de la economía representa entre un 70% a un 75% del valor PIB, en donde el principal participante es el Canal de Panamá y la Zona Libre de Colón. El sector de productos de belleza y cuidado personal representa el 2% del sector terciario.
- Con importaciones de B/.9.1 Billones, la industria manufacturera para la comercialización representa B/. 3,6 Billones de los cuales B/. 94,2 Millones corresponden a la importación de productos de belleza y cuidado personal. Representando el 3% de ingresos en esta industria (OEC - The Observatory of Economic Complexity).
- A septiembre del 2016, Panamá era el 4to mayor importador de productos de Belleza e higiene personal en Centroamérica (Central América Data).



Importación de artículos de belleza y de cuidado personal en Centroamérica

Fuente: Central América Data

Socio-Cultural:

- Según Censo 2010 el total de la población de Panamá es de 3,405,813 y se estima un crecimiento al 2016 de 4,058, 372 habitantes, con una tasa de crecimiento anual de 1.55%. (INEC - Instituto Nacional de Estadísticas y Censo).
- El comportamiento del consumidor panameño en los últimos 15, 10 o 5 años ya no es el mismo. Hoy en día las nuevas generaciones, al igual que una parte de las viejas generaciones, han girado su tendencia a otro tipo de comportamiento. El consumo de productos orgánicos o libres de químicos ha aumentado en un 30% aprox. respecto a otros años y es por la facilidad de información con la que se cuenta hoy día (internet, mobile, plataformas digitales).
 El panameño adoptó una cultura de investigación, cambió su compra por impulso, gracias a todas las facilidades obtenidas (LATAM Digital Marketing).

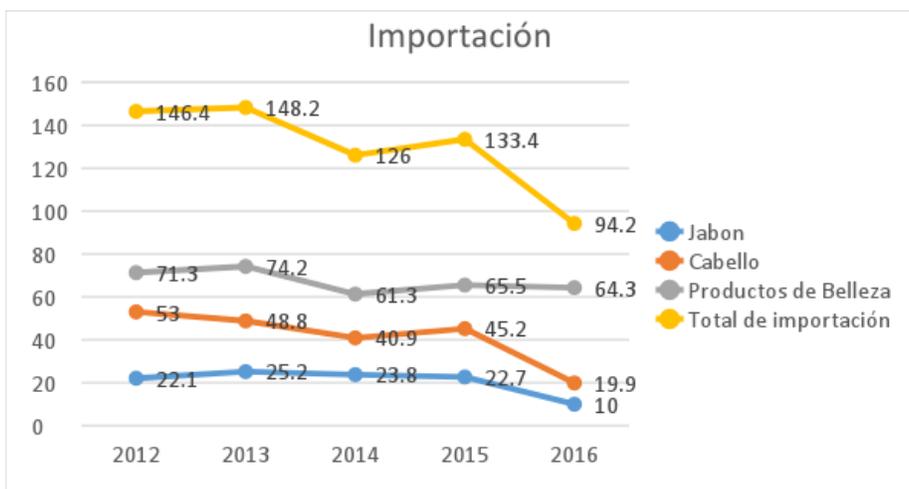
Tecnológico:

- Con la creación de la Ley 13 de 15 de abril de 1997 y su modificación en la Ley 50 de diciembre de 2005, constituyó la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt).

De acuerdo al "The Global Competitiveness Report" Panamá ocupa una privilegiada posición por su amplio desarrollo en la región, principalmente debido al progreso de la calidad de la infraestructura, el aumento de su estabilidad macroeconómica y su preparación tecnológica. Esto se ve reflejado en las importantes inversiones en temas de modernización de infraestructura, buena gestión y manejo económico en tiempos de crisis, su destreza en la absorción de nuevas tecnologías y el aumento en las tasas de penetración de temas de TIC's.

- De acuerdo al El Foro Económico Mundial (WEF) reporto que para el 2016-2017 Panamá avanza 8 lugares del ranking general, pasando de la posición 50 a la 42 de 138 economías a nivel mundial en el aprovechamiento y uso de la tecnología. (Secretaría de la Competitividad y Logística).
- La penetración de plataformas digitales, como internet, telefonía móvil y el internet móvil han impulsado el crecimiento del e-commerce y el uso de redes sociales. Panamá ha tenido un aumento en uso de internet móvil y de internet en un 59%, aumentando un 7% año contra año (Reporte de Google Analytics).

Anexo 2: Comportamiento de las importaciones de productos de belleza y cuidado personal



Trend de importaciones en los últimos 5 años. Fuente: OIC

Anexo 3: Segmentación de mercado

Mujeres que viven en la ciudad de Panamá con edades entre 25-56 años	202,445
Mujeres del segmento meta que devengan más de \$800 mensual	42,236
Mujeres del segmento con disposición a suscribirse a una caja de cuidado libre de tóxicos	60%
Mujeres del segmento con edades de 25-56 años dispuestas a suscribirse a una caja de cuidado personal libre de tóxico	25,342
Precio por caja	40
Porción de mujeres dispuestas a suscribirse a una caja de cuidado personal natural con disposición a pagar 35-40 por caja	89%
Mujeres del segmento con disposición a pagar 35-40 por caja	22,554
Valor del mercado mensual	902,163
Valor del mercado Objetivo anual	10,825,953
Importaciones a Panamá de Productos de Belleza, para el cabello y jabones(OEC,2016)	94,200,000.00
Participación del mercado	11%

Anexo 4: Resultados de las investigaciones de mercado

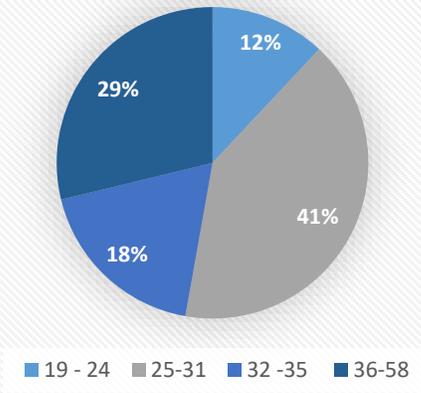
Para conocer si la idea de negocio planteada es viable y tiene sustento suficiente para poder llevarla a cabo e invertir, se realizaron diferentes investigaciones de mercados:

4.1: Resultados de encuestas realizado a clientes potenciales:

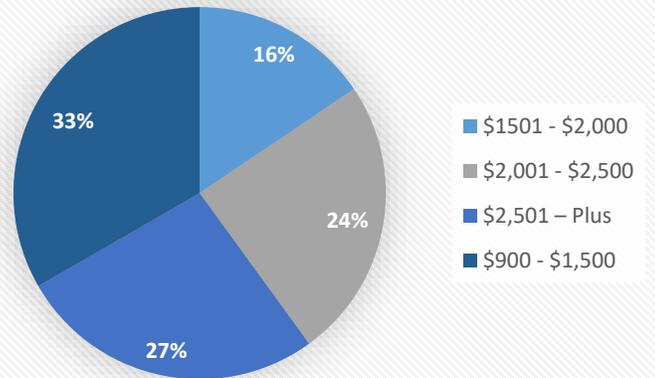
Datos básicos: de acuerdo a la encuesta, con una muestra de 300 mujeres, el 100% de las mujeres utilizan productos de belleza y cuidado personal, el 88% de ellos corresponde a rangos de edad de 25-56 años el cual atañe al segmento de mercado al que se está orientado. Este rango de edad es donde las mujeres se interesan mucho más por el

cuidado de la piel que las menores de 24. A la vez un 67% tiene un nivel económico medio alto – alto, capaces de pagar por productos para su cuidado personal dando como resultado que el 80% realizan compras de productos de cuidado personal una vez al mes. Sin embargo, solo el 4% ha realizado suscripción a cajas por internet, aunque es un porcentaje bajo, en los resultados sobre la propuesta de los productos se tiene un alto resultado percibido.

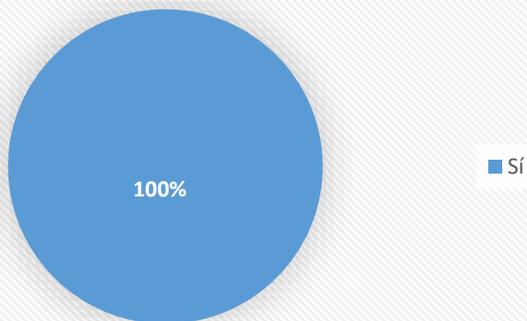
Rango de Edad



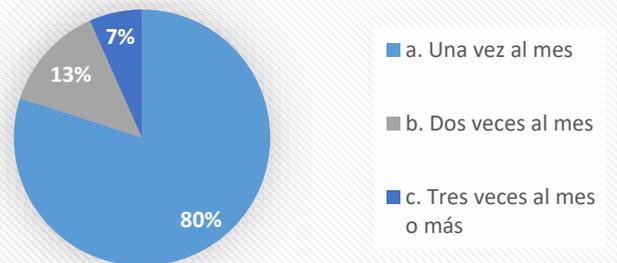
Ingresos



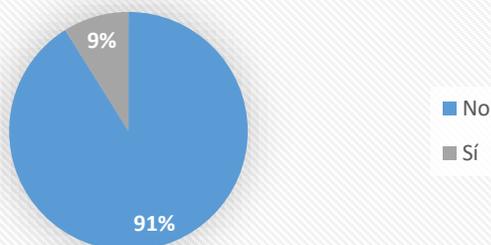
Utilizan productos para el cuidado personal



Cantidad de veces que compran productos de belleza y cuidado personal

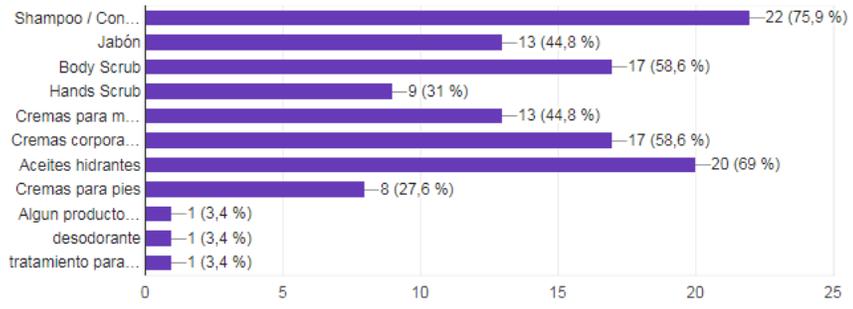
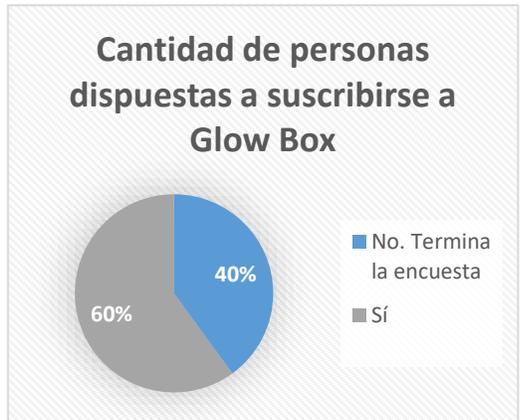


Has realizado suscripción a algún tipo de caja por internte



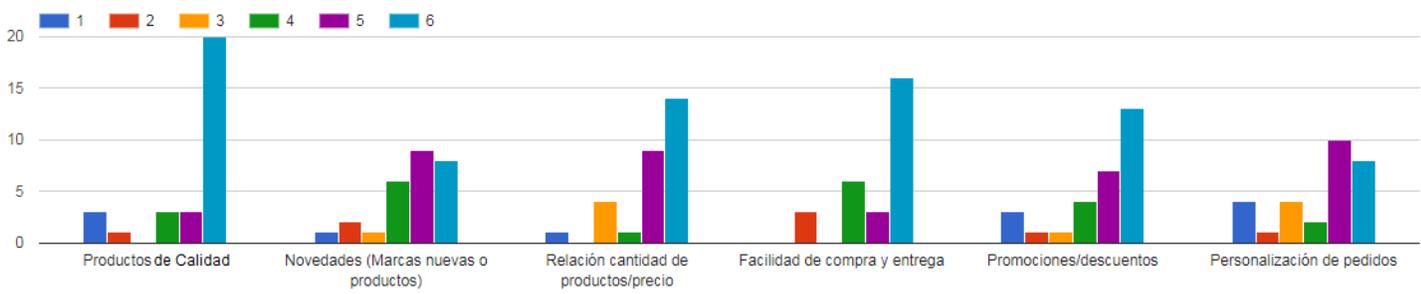
Idea de negocio: de acuerdo a los resultados en esta sección donde permite medir la disposición e interés de las personas por la idea de negocio. A pesar que solo el 4% de las personas se han suscrito a una caja por internet, 60% de las personas están dispuestas a suscribirse a Glow Box, en donde el 69% estarían dispuestas a pagar de B/.30 o más por productos de belleza libre de tóxicos. A la vez muestran un alto interés en que los productos que se ofrezcan en las cajas sean de alta calidad, de fácil compra y entrega y que tengan relación precios vs productos ofrecidos. Dentro de los artículos con mayor aceptación en la caja se pueden ver shampoo/ acondicionador, aceites hidratantes, cremas corporales, body scrubs, jabón y cremas para manos. Adicional en el focus group otro producto muy solicitado es el desmaquillante.

Productos más solicitados en la Glow Box



Lo que espera el cliente que contenga la caja

de Glow Box (siendo 1 valor más bajo y 6 valor más alto)





4.2: Resultados de Focus Group:

Se llevó a cabo un Focus Group para realizar pruebas del prototipo de Glow Box, del logotipo y de la calidad de los productos promocionados. Se convocó a mujeres representativas del segmento meta, mujeres de 25 a 56 años.

Proceso seguido:

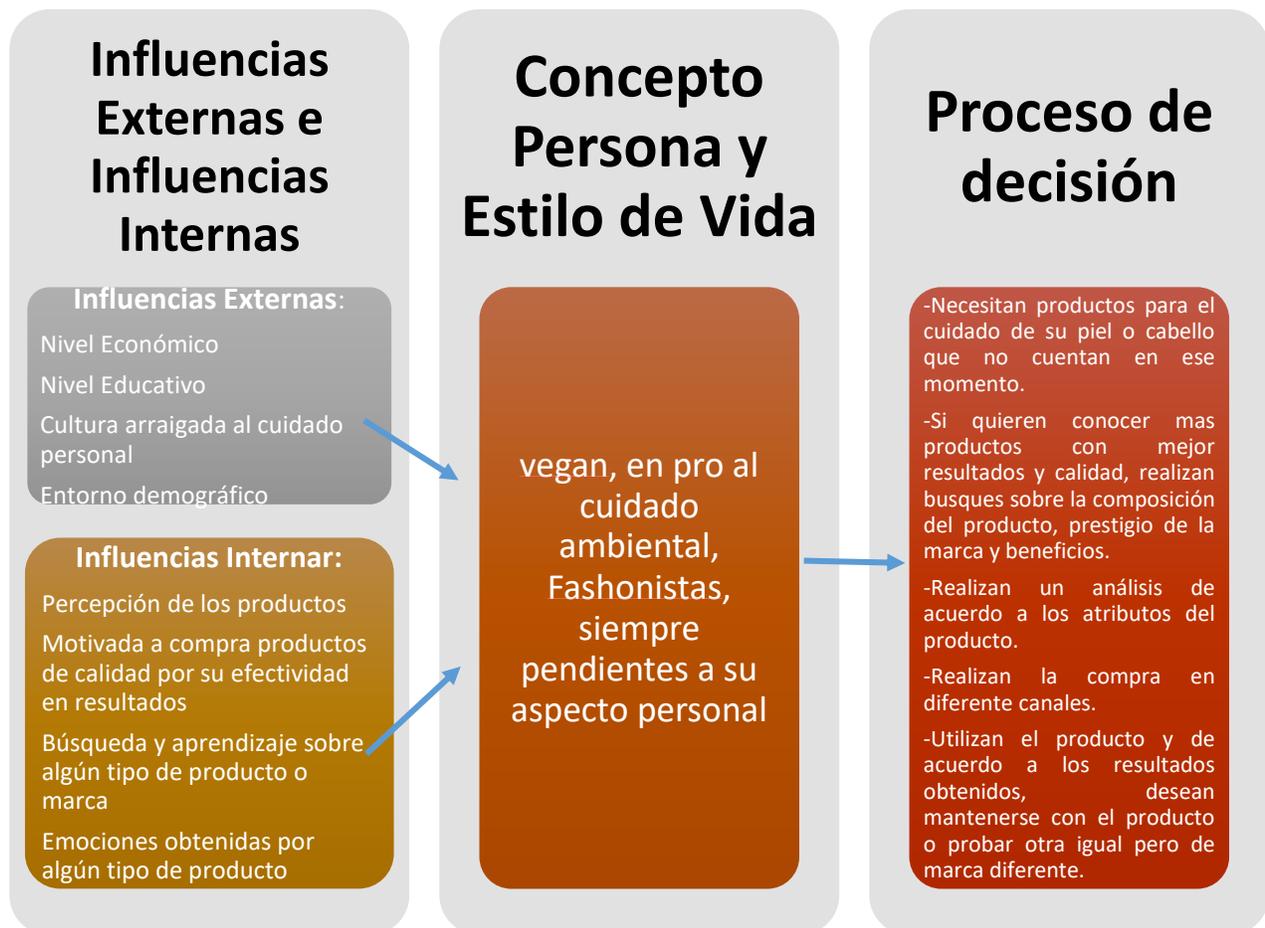
1. A cada una se le dio una reseña breve de lo que consistía la propuesta de valor de la marca.
2. Se obsequió la caja con 4 productos tamaño mediano y libre de tóxicos, sin que las encuestadas supieran el contenido final de la caja. La caja contenía una crema para cuerpo que reduce las estrías, un jabón de chocolate con menta, un shampoo anti friz con eucalipto y un scrub de labios con sabor a piña colada.
3. Las encuestadas leyeron la reseña de los productos y se sorprendían de que los productos en su mayoría fueran hechos en Panamá.
4. Las encuestadas sacaban un producto, luego leían la reseña para entender su funcionamiento, se mostraban curiosas y abrían, olían y probaban en su piel cada producto.
5. Se les hizo una serie de preguntas clave de cierre:
 - ¿Qué te pareció la calidad de los productos? Todas respondieron que se asombraron de que la calidad fuera tan buena.

- ¿Hay algún producto de tu uso frecuente que te hubiese gustado ver en la caja? En su mayoría desmaquillante y desodorante.
- ¿Si le dijera que esta caja tiene un valor de B/.40 balboas, pero que por separado sobrepasa los B/.50, te suscribirías? Probaría un primer mes la caja y sus productos a ver cómo me va, si me gusta, me suscribirían.

6. En general, las encuestadas mostraron emoción y asombro por la caja, mostraron interés y manifestaron que se suscribirían.

Videos del Focus Group se encuentran en el Drive

Anexo 5: Comportamiento del Consumidor



Anexo 6: Clasificación, valores empresariales y filosofía del trabajo:

(Panamá Tramita 2017)

Clasificación de la empresa:

- **Finalidad:** Empresa con fines de lucro
- **Tamaño:** Pequeña empresa ya que se espera generar en el primer año ingresos brutos mayores de B/.150M y menores de 1MM.
- **Propiedad:** Privada de Sociedad Anónima
- **Actividad Económica:** Terciario. Venta de cajas con productos de belleza y cuidado personal.
- **Ámbito de actuación:** Nacional. Se llevará a cabo por el momento en Panamá

Valores Empresariales:

- **Confianza:** Los emprendedoras se esmeraran en proyectar un nivel de confianza a su equipo de trabajo, para que así se generé un trabajo de calidad y de éxito.
- **Responsabilidad:** Los emprendedores son netamente responsables por el servicio ofrecido a sus clientes. Su buena relación con los clientes es clave para el éxito de la empresa.
- **Disponibilidad al cambio:** El mercado está en constate cambio, por lo que las emprendedoras se actualizarán con variedad de cursos que las mantengan al día y permita dar un servicio acorde a su tiempo.
- **Trabajo en equipo:** Se creara una atmosfera de solidaridad y que en equipo es mejor, de esta manera se llegaran a resultados óptimos.

Anexo 7 – Mezcla de Productos de Glow Box

Mezcla de Productos Glow Box	Ancho de la mezcla de productos				
	Cuidado de Cabello	Aceites	Cremas	Scrubs	Jabones
Largo de la mezcla de productos	Shampoo	Hidratantes	Cremas para cuerpo	Scrubs para cuerpo	Jabones en barra
	Acondicionadores	Relajantes	Cremas para manos	Scrubs para manos	Jabones liquidos
	Tratamientos	Removedores de maquillaje	Cremas para pies	Scrubs de labios	Desodorantes
	Tintes				
Profundidad	Tipos de cabello	Piel sensible	Piel sensible	Piel sensible	Piel sensible
	Liso	Si	Si	Si	Si
	Ondulado /Rizos	No	No	No	No
	Tratado quimicamente				

Anexo 8: Proveedores

Proveedores de Productos de belleza y cuidado Personal

Sophia Natural Products	http://www.sophiasproducts.com
Sedeca Panamá	sedecapanama@gmail.com , Facebook: Sedeca Panamá
Emilys Natural	http://emelysnaturals.com
Pure Panamá	https://purepanamaoils.com/organic-lip-balm

Proveedores de Cajas

Mr Box Online	https://www.mrboxonline.com/boxes.php
Delivery PTY	https://www.deliverypty.com

Anexo 9: Análisis de proveedores

Proveedores de Entregas	Costo por Caja	Cobertura
Delivery PTY	2.00	Distrito de Panamá
Multientregas Panama	2.50	Provincia de Panamá
Entregame	3.50	Distrito de Panamá
Yavoy	6.00	Provincia de Panamá

Delivery PTY nos ofrece el mejor costo por caja y se alinea al objetivos de distribución para los primeros 5 años

Proveedores de Productos de Productos de Cuidado Personal	Descuento por volumen	Distribuyen Productos No tóxicos
Sedeca	50%	Sí
Agencia y Mercadeo S.A	45%	No
Kerafruit	25%	Sí
Trade Express Panama S.A	20%	No

Sedeca cuenta con productos libres de tóxicos y nos ofrecen el descuento más competitivo

Proveedores de Cajas de Cartón	Costo por unidad	Ofrecen servicios de impresión
Mr Box Online	0.80	Sí
Inversiones Sormi	0.87	Sí
Disnaempa	0.90	Sí
Rapidpack	0.95	Sí

Todos los proveedores de cajas de cartón ofrecen la libertad de personalizar las cajas y la impresión. Se eligió Mr Box Online por ser quienes ofrecen menor costo por unidad.

Anexo 10 - FODA:

Para un mejor análisis de la empresa y la diferenciación que se tiene con respecto a la competencia se realizó análisis FODA de la empresa:



FODA - Fuente elaboración propia

Anexo 11 – Equipo de Trabajo y roles:

Puesto	Cantidad	Descripción del puesto
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	Encargado del Marketing de la empresa, negociación con influenciadores, ventas en la página web, constante investigación de nuevos productos.
Gerente de Compras	1	Encargado de la gestión de logística (aprovisionamiento e inventarios), negociaciones con proveedores.
Gerente de Finanzas y Contabilidad	1	Encargado de llevar las finanzas de la compañía, entrega de reporte mensual y cierre de año a la Junta e Inversionistas.
CRM	1	Manejo de las redes sociales, actualización de página web, estrategia de campañas online, tráfico de la página web y social media.
Agente de Servicio al Cliente	1	Atención de clientes ya sea en llamadas, correos o preguntas realizadas en la web. Constante monitoreo de la satisfacción al cliente.
Agentes de Empaque 1,2,3	3	Empaque de los pedidos y confección de las cajas.
Supervisor de Operaciones	1	Control de calidad de los productos, materia prima, calidad empaque del producto final. Control del inventario de la empresa, recibo de pedidos, ordenamiento en stands, coordina los envíos.
Administrador	1	Pagos de planilla, control de asistencia, pago de cheques a proveedores.
Soporte Técnico	1	Encargado del funcionamiento del sistema logístico y la página web de la compañía.

Anexo 12 - Roles correspondiente para cada departamento:

1. Junta Directiva:

Su función principal es tomar decisiones que lleven al crecimiento de la compañía, aportando estrategias claves que permita el buen desarrollo de cada una de las áreas.

A diferencia de otras empresas, la Junta Directiva tendrá un involucramiento directo con el manejo, función y personal de la empresa. La misma estará conformada por los inversionistas principales que son las emprendedoras y por inversionistas que posea acciones en la compañía.

2. Marketing y Ventas:

Se encargaran de tener las piezas claves para llegar al cliente y estar en la mente del cliente al momento de pensar en productos del cuidado personal. Realizarán negociaciones con influenciadores, estudio de nuevos proveedores, seguimiento de las actividades en la página web, como el tráfico, visitas, compras, tipo de visitas, entre otros permitiendo un análisis del cliente y un mejoramiento y satisfacción del cliente. Mantienen en constante monitoreo del funcionamiento de la página, actualización de productos. Implementa encuestas 360 para conocer las opiniones del cliente y nivel de satisfacción.

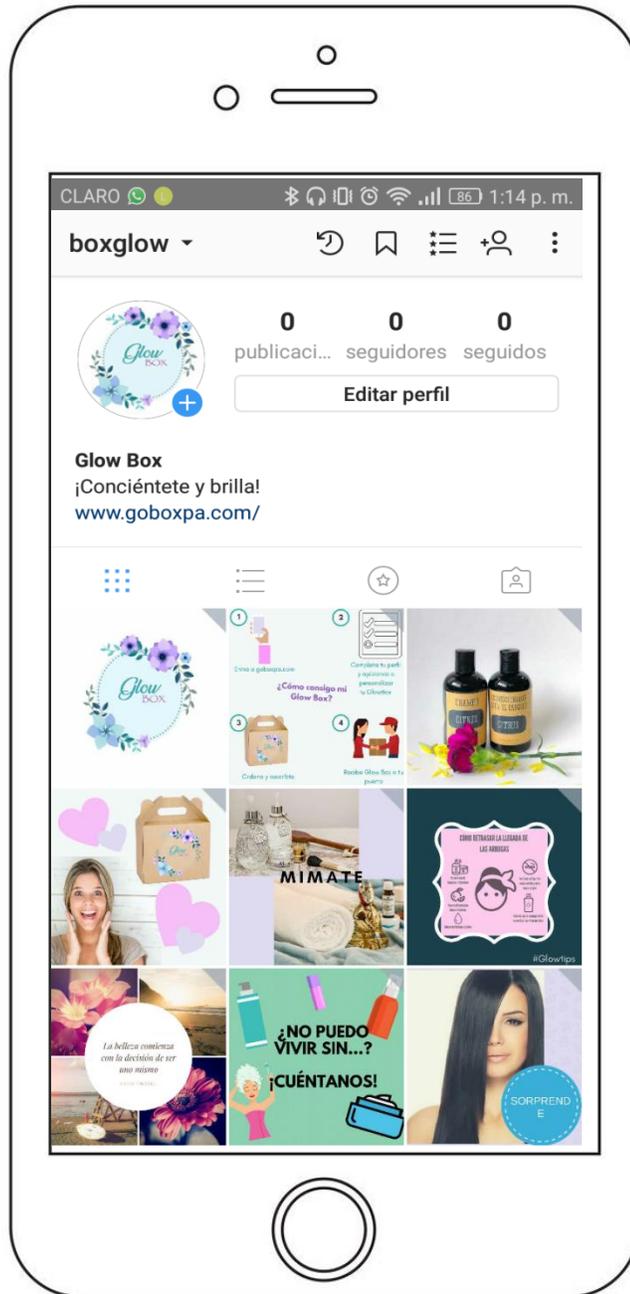
3. Compra y logística

Encargados de mantener constante negociación con los proveedores dependiendo del volumen de los productos que se venda, análisis del aumento o disminución de las ventas por mes. Mantienen un proceso logístico limpio y al día y así tener en cuenta la cantidad de productos faltantes dependiendo de imprevistos en las ventas o entrega de productos por parte del proveedor.

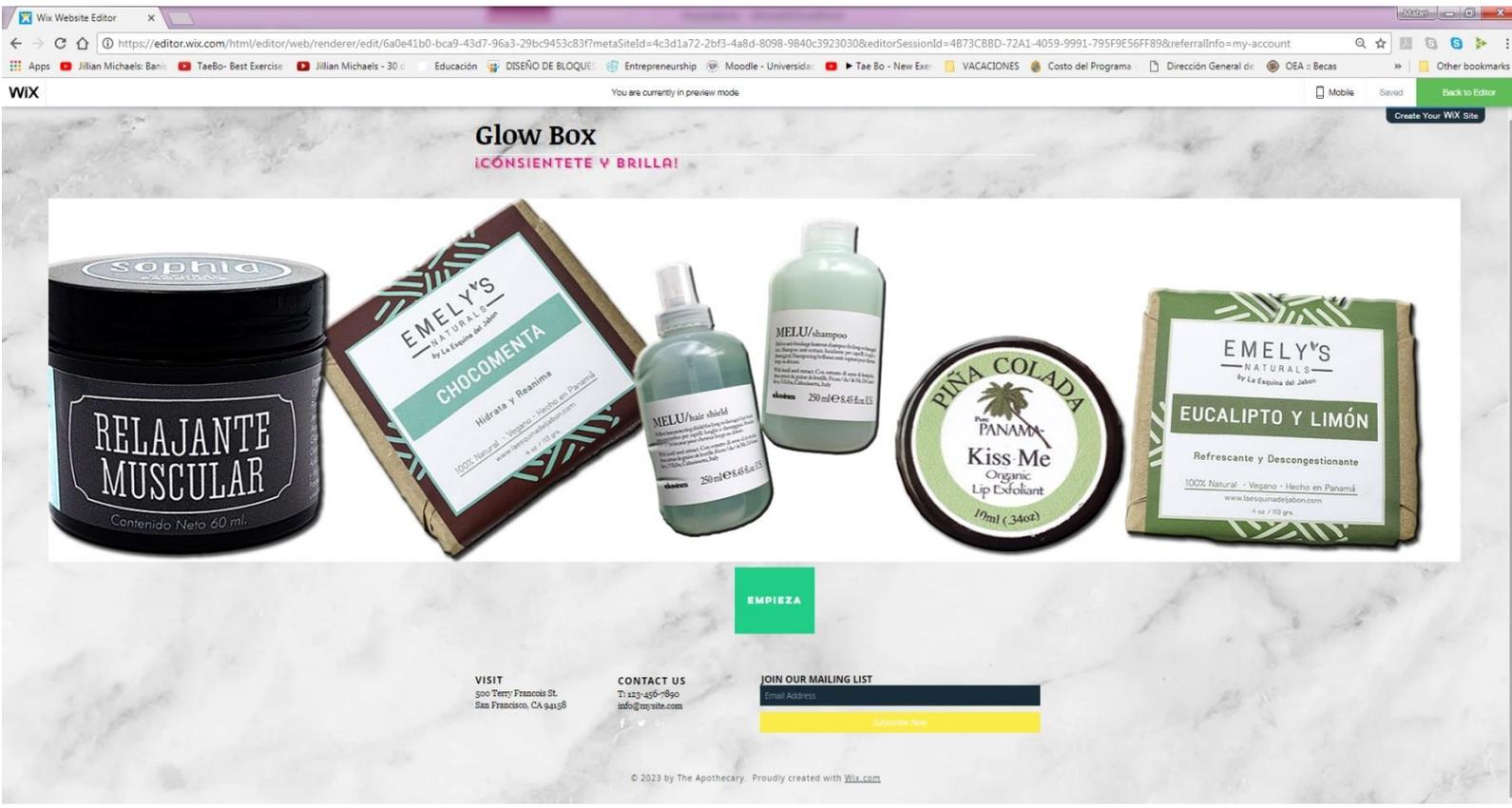
4. Contabilidad:

Realiza análisis de los costos, gastos e ingresos de la empresa. Propone un mejor uso de los recursos de la empresa para generar ahorros. Presenta informe a la junta Directiva sobre los resultados mensuales, trimestrales y anuales.

Anexo 13: Instagram



Anexo 14: Página Web



Anexo 15: Comparación de precios vs la competencia

A continuación se muestran comparación de algunos productos que se ofrecen en la caja vs el valor unitario de la competencia.

Punto de Venta	Item	Línea	Marca	Tamaño	Precio
Glow Box	Nutrioil Cuerpo	Aceite	Sophia Naturals	60mL	\$9.00
Mercadito Biológico	Nutrioil Cuerpo	Aceite	Sophia Naturals	60mL	\$19.80
Lush	Serum Facial "Fill of Grace"	Serum	Lush	20g	\$10.50
Farmacias Arrocha	Biooil	Aceite	Biooil	60mL	\$10.75
Felix	Rosa Mosqueta	Aceite	Babaria	50mL	\$28.00

Punto de Venta	Item	Línea	Marca	Tamaño	Precio
Glow Box	KARITÉ + CALÉNDULA 4 nz	Crema	Emely's Naturals	8oz	\$9.00
Mercadito Biológico	KARITÉ + CALÉNDULA 4 Onz	Crema	Emely's Naturals	8oz	\$19.80
Lush	Serum Facial "Fill of Grace"	Crema	Lush	8.5g	\$27.90
Farmacias Arrocha	Royal Jelly Body Lotion	Crema	Burt's Bees	6oz	\$14.99
Felix	HONEY & SHEA BODY BUTTER	Crema	Burt's Bees	6.5oz	\$15.55

Punto de Venta	Item	Línea	Marca	Tamaño	Precio
Glow Box	LOVE CHAMPU RIZO	Shampoo	Davines	250mL	\$11.00
Lush	Rehab	Shampoo	Lush	100mL	\$10.50
Mercadito Biológico	Menta y Eucalipto	Shampoo	Sophia's Naturals	250mL	\$22.00
Farmacias Arrocha	Shampoo de Manzanilla	Shampoo	Bioland	200mL	\$8.29
Felix	Shampoo de Manzanilla	Shampoo	Bioland	300mL	\$10.19

Punto de Venta	Item	Línea	Marca	Tamaño	Precio
Glow Box	Chocomenta	Jabones	Emely's Naturals	113g	2.50
Mercadito Biológico	Chocomenta	Jabones	Emely's Naturals	113g	6.00
Lush	Bohemian	Jabones	Lush	100g	8.50
Felix	Avena Orgánica	Jabones	Bioland	125g	2.42
Farmacias Arrocha	Tea Tree Pure-Castile Bar Soap	Jabones	Dr. Bronners	140g	4.95

Punto de Venta	Item	Línea	Marca	Tamaño	Precio
Glow Box	Café Espresso Exfoliante	Scrubs	Emely's Naturals	227g	7.50
Mercadito Biológico	Café Espresso Exfoliante	Scrubs	Emely's Naturals	227g	16.00
Lush	Rub Rub Rub	Scrubs	Lush	330g	22.95
Felix	Deep Pore Scrub Peach and WillowBark	Scrubs	Burt's Bees	110g	10.04
Farmacias Arrocha	Cranberry & Pomegranate sugar Scrub	Scrubs	Burt's Bees	225g	15.54

Anexo 16: Caja Glow Box



Anexo 17 – Carta con información de los productos de la caja

Este mes en tu Glow Box...



Crema Corporal de Karité + Caléndula: ¡Prueba y descubre porque nuestra Crema Corporal Karité + Caléndula se ha convertido en favorita de todos! Con Manteca de Karité, Extracto de Caléndula y Aloe Vera, todos con propiedades cicatrizantes que ayudan a prevenir estrías y disimular marcas y cicatrices ya existentes. Aplicatelo antes de dormir... ¡te encantará!

Glow BOX

Jabón de Chocomenta: Lo mejor de dos mundos: ¡Chocolate para endulzar tu vida y Menta para llenarte de vitalidad! Este divertido jabón, por su mezcla de colores (chocolate y blanco), te envolverá en su aroma seductor y provocativo, despertando tu piel mientras consientes tu alma. ¡Te lo recomendamos para un baño refrescante en esos días de verano!



Exfoliador natural para labios: ¡Libre de químicos y completamente natural, protégete los labios dejando atrás un rastro azucarado!



Shampoo de Menta y Eucalipto: ¿Necesitas una ayudita contra el **Frizz**? Con toda la energía que brinda el aroma del Aceite Esencial de Menta. Limpieza profunda gracias a los todos los beneficios que brinda el Aceite Esencial de Árbol de Té. La cantidad de Aceites Esenciales apropiada para pieles sensibles. El preferido de los Caballeros. Libre de Sulfatos



Anexo 18: Catálogo de productos



Línea para el Cuidado de Cabello



5.26

LOVE CHAMPU RIZO
Davines 75 mL



5.26

MELU CHAMPU Davines
75 mL



5.26

MINU CHAMPU Davines
75 mL



5.26

VOLU CHAMPU Davines
75 mL



5.26

NOUNOU CHAMPU
Davines 75 mL



5.26

SOLU CHAMPU Davines
75 mL



5.26

DEDE CHAMPU Davines
75 mL



5.26

MOMO CHAMPU
Davines 75 mL



5.26

MELU ACONDICIONADOR
Davines 75 mL



5.26

MINU MASK Davines
75 mL



5.26

MELU ACONDICIONADOR RIZO
Davines 75 mL



5.26

DEDE ACONDICIONADOR
Davines 75 mL



5.26

MINU ACONDICIONADOR
Davines 75 mL



5.26

LOVE ACONDICIONADOR RIZO
Davines 75 mL



5.26

MOMO ACONDICIONADOR
Davines 75 mL



5.26

NOUNOU MASK
Davines 75 mL



5.26

NOUNOU
Acondicionador
Davines 75 mL



7.30

Citrus Shampoo Sophia
Naturals 30mL



7.00

Citrus Acondicionador
Sophia Naturals 30mL



7.30

Lavanda Shampoo
Sophia Naturals 30mL



7.00

Lavanda
Acondicionador Sophia
Naturals 30mL



8.00

Menta y Eucalipto
Sophia Naturals 30mL



7.00

**Pure Panama Dry &
Damaged Hair
Treatment Pure Panama**
118mL



7.30

**Pure Panama Thin
Hair Treatment Pure
Panama** 118mL

Línea de Cremas



10.00

**Masaje Hidratante Té
Verde y Limón** Sophia
Naturals 125mL



9.00

Agua de Rosas Sophia
Naturals 60mL



7.50

Shea y Rosa Sophia
Naturals 125mL



6.00

Loción Vainilla y Miel
Emely's Naturals 2 oz



6.00

Cacao + Almendras
Emely's Naturals 2 oz



6.00

Karité + Caléndula
Emely's Naturals 2 oz


Línea de Aceites



5.00

**Nutrioil Cuerpo Sophia
Naturals 5mL**



4.50

**Nutrioil Rostro Sophia
Naturals 5mL**



5.00

**Nutrioil Cabello Sophia
Naturals 5mL**



2.00

**Aceite de Ricino Sophia
Naturals 5mL**



7.00

**Bebé Emely's Naturals
120mL**



7.00

**Mamá Emely's Naturals
120mL**



10.00

**Energía Vital Emely's
Naturals 120mL**



7.50

**Limpiador Facial de Te
Verde Sophia Naturals
125mL**



6.00

**OLEO
DESMAQUILLANTE PIEL
GRASA / COMBINACIÓN
Emely's Naturals 60mL**



6.00

**OLEO
DESMAQUILLANTE PIEL
SENSIBLE / SECA Emely's
Naturals 60mL**



12.50

**AGUA FACIAL ROSA DE
JAMAICA Emely's
Naturals 120mL**



7.50

**SERUM FACIAL -
REVITALIZA Y
REGENERA Emely's
Naturals 30mL**



11.00

**Forever Young Organic
Youth Serum Pure
Panama 30mL**

Línea de Jabones



Jabón de Flores de Lavanda Sophia Naturals 113g



Jabón de Naranja Dulce Sophia Naturals 113g



Café Scrub Emely's Naturals 113g



Chocolate Emely's Naturals 113g



Chocomenta Emely's Naturals 113g



Jabón de Miel y Almendras Sophia Naturals 113g



Jabón de Leche y Avenas Sophia Naturals 113g



Jabón de Coco y Limoncillo Sophia Naturals 113g



Jabón de Carbón activado Sophia Naturals 113g



Jabón de Rosa Sophia Naturals 113g



Rosas Emely's Naturals 113g



CARBON ACTIVADO + KARITÉ Emely's Naturals 90g



ARCILLA ROSADA + KARITÉ Emely's Naturals 90g



Eucalipto y Limón Emely's Naturals 113g



Lavanda Emely's Naturals 113g



Leche, Avena y Miel Emely's Naturals 113g



Leche de coco Emely's Naturals 113g



Papaya y Miel Emely's Naturals 113g

 **Línea de Exfoliantes**

7.00



Exfoliante de Café y Vainilla Sophia Naturals 125mL

7.00



Exfoliante de Coco y Azúcar Sophia Naturals 125mL

1.75



Balsamo de Menta Emely's Naturals 4.5g

1.75



Balsamo de Vainilla y Naranja Emely's Naturals 4.5g

5.00



Café Espresso Exfoliante Emely's Naturals 76g

6.00



Salvia+Te verde Exfoliante Emely's Naturals 76g

5.00



Chocolate Exfoliante Emely's Naturals 76g

7.00



Toronja + Karité Exfoliante Emely's Naturals 76g

6.00



Menta y Limón Exfoliante Emely's Naturals 76g

2.48



Piña Colada Organic Lip Exfoliant Pure Panama 34oz

9.00



Forever Young Organic Daily Microderbasion Pure Panama 118mL