



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE IMPORTACIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE BISUTERÍA EN LA CIUDAD DE
QUITO**

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Edwin Santiago Enríquez Ramos

2022

RESUMEN

El presente trabajo busca explicar la viabilidad para implementar una empresa que se dedique a la importación y comercialización de productos de bisutería europeos en la ciudad de Quito por medios digitales, además de la distribución al por mayor en al menos otra región del Ecuador. Se han realizado encuestas y entrevistas para confirmar el público objetivo, esta parte del estudio confirmó que existe un alto nivel de aceptación, tanto para la comercialización de estos productos por medios digitales, como para la comercialización a través de mayoristas.

Los resultados del estudio también han permitido identificar claramente al cliente al cuál se dirigirá las diferentes campañas que motiven la compra. Este estudio también muestra las estrategias que se van a seguir para garantizar el cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo el uso de técnicas de marketing digital tanto para comercialización como para comunicación con cliente. Además, se ha podido definir la estructura que es necesaria para operar de manera adecuada, así como los procesos que deben ejecutarse, todo esto reforzado por un análisis interno y externo de la empresa.

El análisis financiero realizado confirma la viabilidad del proyecto, con resultados que permiten tener argumentos sobre los beneficios económicos que se van a recibir. El resultado de un Valor Actual Neto mayor a cero y una Tasa Interna de Retorno positiva, sobre un escenario de supuestos ácidos, dan claridad sobre los resultados positivos que pueden esperarse con la implementación del proyecto.

ABSTRACT

This paper seeks to explain the viability of implementing a company dedicated to the import and sale of European jewelry products in the city of Quito by digital channels, in addition to wholesale distribution in at least one other region of Ecuador. Surveys and interviews have been carried out to confirm the target audience, this part of the study confirmed that there is a high level of acceptance, both for the sale of these products by digital channels, and for sale through wholesalers.

The results of the study have also made it possible to clearly identify the customer to whom the different campaigns that motivate the purchase will be directed. This study also shows the strategies that will be followed to guarantee the fulfillment of the objectives, such as the use of digital marketing techniques for both commercialization and communication with the client. In addition, it has been possible to define the structure that is necessary to operate properly, as well as the processes that must be executed, all this reinforced by an internal and external analysis of the company.

The financial analysis performed confirms the viability of the project, with results that allow arguments about the economic benefits that will be received. The result of a Net Present Value greater than zero and a positive Internal Rate of Return, on a scenario of acid assumptions, provide clarity on the positive results that can be expected with the implementation of the project.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA.....	2
2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado	2
2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente	5
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	8
3.1. Antecedentes que permiten comprender el tema	8
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
4.1. Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo	9
5. OBJETIVO GENERAL	10
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	12
7.1. Entorno macroeconómico y político.....	12
7.2. Análisis del sector	14
7.2.1. Tamaño de la industria	14
7.2.2. Ciclos económicos.....	15
7.3. Análisis de la competencia	16
7.3.1. Competidores.....	16
7.3.2. Proveedores	16
7.3.3. Clientes	17
7.3.4. Sustitutos	17
7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	18
7.4.1. Mercado Objetivo.....	18
7.4.2. Mercado Potencial.....	19

7.4.3.	Perfil del Consumidor.....	20
7.4.4.	Canales de Atención.....	22
7.5.	Análisis FODA.....	23
7.5.1.	Fortalezas.....	23
7.5.2.	Debilidades.....	24
7.5.3.	Oportunidades.....	25
7.5.4.	Amenazas.....	26
7.6.	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	27
8.	RESULTADOS.....	28
8.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	28
8.2.	Misión y visión.....	29
8.3.	Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria.....	29
8.4.	Información legal.....	30
8.4.1.	Tipo de empresa.....	30
8.4.2.	Legislación vigente.....	31
8.5.	Estructura Organizacional.....	32
8.6.	Ubicación.....	34
8.7.	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	35
8.8.	Estrategias de Mercadeo.....	35
8.8.1.	Producto o servicio.....	35
8.8.2.	Estrategias de distribución.....	38
8.8.3.	Estrategias de precios.....	40
8.8.4.	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	43
8.9.	Presupuesto.....	45
8.10.	Proyecciones de ventas.....	46
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	49
9.1.	Gestión Táctica de Operaciones.....	49
9.2.	Descripción del proceso.....	50
9.3.	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada.....	52

9.4. Plan de producción.....	53
9.5. Plan de compras	53
9.6. KPI's.....	54
9.7. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	55
9.8. Estados Financieros Proyectados	56
9.8.1. Estado de resultados	57
9.8.2. Balance General	58
9.8.3. Estado de flujos de caja	59
9.8.4. Análisis de relaciones financieras.....	59
9.9. Impacto económico, regional, social y ambiental.....	60
10.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
11.REFERENCIAS.....	64
12.ANEXOS.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura de Costeo.....	41
Tabla 2. Proyección de Ventas.....	48
Tabla 3. Matriz de KPI's.	55
Tabla 4. Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1 Mensualizado.....	57
Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Años 1 a 5.	57
Tabla 6. Balance General.....	58
Tabla 7. Flujo de Efectivo.....	59
Tabla 8. Flujo de Efectivo con VAN y TIR.	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Interés en adquisición de productos de bisutería.	19
Figura 2. Interés en adquisición de productos de bisutería por canales digitales.	19
Figura 3. Rango de edad.....	20
Figura 4. Sector de residencia.....	21
Figura 5. Frecuencia de compra de productos de bisutería por canales digitales.	22
Figura 6. Canal de preferencia para recepción de los productos adquiridos....	22
Figura 7. Preferencia de Canales Digitales para promoción de productos de bisutería.....	23
Figura 8. Organigrama.	34
Figura 9. Pulseras.	36
Figura 10. Pulseras.	36
Figura 11. Collares.....	37
Figura 12. Logotipo.	38
Figura 13. Precio adecuado.	42
Figura 14. Cadena de Valor.	50
Figura 15. Proceso de Marketing Digital.	51
Figura 16. Proceso de Ventas.....	51
Figura 17. Proceso de Operaciones.....	52

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio busca confirmar la viabilidad de la implementación de una empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería europeos. Por este motivo se estructura el estudio con la definición de los objetivos, tanto generales como específicos que permitan contar con claridad de lo que se desea alcanzar. Uno de los principales objetivos será la consolidación de las ventas al por menor mediante canales digitales en la ciudad de Quito, para esto, se utilizarán estrategias de marketing digital que ayuden a consolidar los objetivos propuestos.

Otro de los canales de comercialización que se espera analizar es la subdistribución en otras regiones del país. Tanto para la comercialización directa como para la indirecta se realizarán estudios que ratifiquen los objetivos de venta planteados. La consecución de los objetivos viene de la mano de una correcta implementación de estrategias de marketing digital y de procesos operativos eficientes que agilicen el cumplimiento de las promesas de valor de la empresa.

Todo el plan deberá ser respaldado por un adecuado análisis financiero que permita proyectar, basado en supuestos sólidos, el flujo de efectivo del negocio y unos ratios financieros que justifiquen la inversión y que puedan ser considerados atractivos a las expectativas que tiene el inversionista. Se espera que con este análisis se pueda ratificar la aceptación que tendría el producto en los diferentes mercados y especialmente la viabilidad financiera del proyecto.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el negocio planteado

El presente plan de negocios busca, principalmente, centrar la comercialización al por menor de productos de bisutería mediante canales electrónicos, es decir, utilizando Comercio Electrónico, por este motivo es importante tener clara esta definición, misma que marcará la forma en la que se definirán las estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

El comercio electrónico o *e-commerce (electronic commerce)*, consiste en la compra y venta de información, productos y servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas, es decir, empleando las tecnologías de la información y la comunicación que permiten que no sea necesario el contacto físico entre comprador y vendedor para realizar dichos trámites (Martín, 2018).

Para poder definir una estrategia adecuada en la comercialización de los productos de bisutería por medios digitales, es importante tener en cuenta cual es el perfil del cliente digital. Para esto nos apoyamos en lo que dice (Masclans, y otros, 2016) sobre las principales características del nuevo consumidor:

Está hiperconectado y es multidispositivo, no utiliza un único canal de compra, está informado, es racional, es inconformista, es exigente, es internacional, tiene principios, es infiel porque no duda en cambiar de marca tras una mala experiencia de compra, busca inmediatez y demanda experiencias personalizadas porque quiere ser único (Masclans, y otros, 2016).

Estas características definidas por (Masclans, y otros, 2016) también quedan reforzadas por lo que nos dice (Martín, 2018) sobre los nuevos comportamientos de los clientes:

Hoy en día los usuarios y consumidores solventan sus dudas e inquietudes antes de comprar un producto, visitando foros, blogs, redes sociales, etc., usan comparadores de precios para obtener el más bajo, encuentran ofertas en subastas, y finalmente realizan la compra a través de una transacción electrónica de forma virtual con su forma de pago preferida (Martín, 2018).

Por otro lado, para establecer las estrategias de comercialización, resulta clave el entender lo que es el Marketing Digital y cómo lo podemos utilizar. “El Marketing Digital hace referencia a la promoción de productos o marcas a través de una o más formas de medios digitales y electrónicos” (Solé Moro & Campo Fernández, 2020). Además, según estos autores:

Se busca invertir en el sector digital porque cada vez buscamos más información sobre productos en Internet, usamos internet para comunicarnos, la digitalización está impactando todos los aspectos de los negocios y especialmente, el público objetivo está en Internet (Solé Moro & Campo Fernández, 2020).

Para la empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería, el Marketing Digital se vuelve vital, dado que se está considerando como el mercado principal al por menor el que se encuentra en Internet y se espera que un porcentaje de aproximadamente el 15% del total de ventas se realice por canales digitales.

Una de las principales herramientas para posicionar un producto en internet y en buscadores es el uso de fuentes SEO y SEM (Solé Moro & Campo Fernández, 2020).

SEM (*Search Engine Marketing*) es la gestión de enlaces patrocinados en portales y buscadores, es decir, la gestión mediante el sistema de

pago por clic en las principales redes publicitarias como Google Adwords, Yahoo Search Marketing (Solé Moro & Campo Fernández, 2020).

Por otro lado, es importante también el definir lo que es el SEO (*Search Engine Optimization*):

Es el posicionamiento natural en buscadores y contempla un conjunto de técnicas de desarrollo web que tienen como objetivo mejorar la posición de un determinado sitio web en la lista de resultados de los motores de búsqueda cuando se introducen términos de búsqueda relacionados con la actividad de dicha web de manera orgánica, es decir, sin sistema de pago (Solé Moro & Campo Fernández, 2020).

La empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería considerará como una estrategia importante el uso de estas herramientas, para aparecer en los primeros lugares de los buscadores cuando nuestros potenciales clientes busquen temas como: bisutería, vinchas, pulseras, accesorios para dama, accesorios para niñas.

Al hablar de Marketing Digital y herramientas para posicionar el nombre de la empresa de importación y comercialización de bisutería en buscadores, orgánicamente empezamos a hablar de redes sociales y *social media*. Para entender este último concepto y por qué es importante utilizar *social media* para posicionar a la empresa importadora y comercializadora de bisutería en la mente del consumidor, vamos a referirnos a lo que nos dice (Shum Xie, 2019):

El *social media* está compuesto por diferentes plataformas digitales donde se amplifica el impacto social de la comunicación boca a boca. Por ello muchas marcas usan estos medios sociales para posicionarse, potenciar que la gente hable de ellas y tener resultados más certeros y medibles. Para crear, mantener, cuidar y hacer crecer las comunidades en los diferentes medios sociales, las marcas no solo deben colgar publicidad de los productos o servicios que ofrecen, sino también crear

contenido de valor que promueva la interacción mediante una conversación amena y animada entre todas las personas que participan y forman parte de la comunidad; esto es parte de la gestión de la presencia de la marca (Shum Xie, 2019).

Otro concepto que refuerza la necesidad de una presencia activa y bien estructurada en redes sociales para la empresa de importación y comercialización de bisutería es el que nos da (Shum Xie, 2019) a continuación:

Gracias a la aparición de los medios sociales, ha cambiado drásticamente el canal de comunicación entre los consumidores y la marca, hoy en día si una persona busca solucionar o solventar un inconveniente con una marca no llama, ni manda correo electrónico, ni va al lugar, lo primero que hace es protestar su inconformidad a través de las redes sociales, debido a que se siente más escuchado, tomado en cuenta y apoyado por otras personas que están pasando por la misma situación (Shum Xie, 2019).

Este concepto ayuda a reafirmar que la presencia en redes para la empresa de importación y comercialización de bisutería será vital, no solo para la venta por menor, sino también como un canal de comunicación activo con nuestros clientes.

2.2. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente

Según (Ramos & Vásquez, 2020) en su *Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa de venta de accesorios para damas mediante canales de venta digital*, basados en técnicas cuantitativas y cualitativas aplicadas mediante Focus Group a 11 mujeres de 21 a 29 años y encuestas

virtuales a 100 mujeres mayores de 18 años que compraban accesorios y realizaron compras por internet en los últimos tres meses, se concluye que el Plan de Negocios es viable ya que se obtuvieron datos estadísticos que lo avalan, como un VAN superior a 0 y una TIR de 47.01%. Asimismo, se obtuvo como resultado de la investigación de mercado que existe una preferencia de compras por internet de un 47.22% en la modalidad de compra virtual y como principal soporte para la interacción durante una compra online las alternativas en métodos de pagos con un 50%.

(Duarte & Pinilla, 2014) nos dice en su propuesta de *Plan de Negocio: Importadora y Comercializadora de Bisutería Vanguardista en Bucaramanga*, que, según los resultados de sus entrevistas individuales, como parte de la técnica Cuantitativa transversal descriptiva, aplicada a 27 administradores de tiendas especializadas en oferta de bisutería en la ciudad de Bucaramanga y los resultados de encuestas a 200 mujeres entre 18 y 50 años, de estrato 3 en adelante en la ciudad de Bucaramanga, se concluye que el plan de Negocios ha demostrado que el Mercado de Bucaramanga y su área Metropolitana se encuentra abierto a nuevas opciones que le ofrezca el mercado con nuevos proveedores de Bisutería siempre que se cuente con mejores precios, con una oferta de productos diferenciadora y con un servicio cercano ya que actualmente los proveedores de la región se ubican geográficamente en las ciudades de Bogotá y Medellín.

Según (Cadena, 2018) en su *Propuesta de comunicación digital para la comercialización de artesanías ecuatorianas*, tras la aplicación de 206 encuestas, de las cuales 100 fueron realizadas a turistas que se encontraban de visita en Ecuador y a 106 extranjeros que respondieron las preguntas mediante encuestas digitales en su país de residencia, se concluye que los medios digitales como Facebook o Instagram donde se promocionan o comercializan productos artesanales están siendo subutilizados por falta de conocimiento en el manejo de las mismas. Esto proporciona información

importante para el presente Plan de Negocio pues muestra que existe potencial a explotar en el ámbito de uso de medios digitales para la comercialización de productos.

(Ramos Cervantes, 2018) en su estudio para la *Creación de una empresa de bisutería empleando estrategias Tecnológicas*, una vez que aplicó la técnica cuantitativa de la encuesta a 384 personas en la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, México, llegó a la conclusión de que un proyecto de este tipo es económicamente viable, con una TIR del 75.6% y cuenta con pertinencia al tener una aceptación del 84.1% en la muestra analizada. Además, plantea la pertinencia de comercializar estos productos mediante una tienda física y su promoción y comercialización mediante canales digitales como: Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, correo electrónico y una página web.

Según (Alcántara, Mendoza, & Chumbipuma, 2019) en su *Plan de Negocio para comercializar bisutería y marroquinería a través de una plataforma virtual que brinde un comercio B2C en los distritos de San Martín de Porres, Independencia y Los olivos*, luego de haber aplicado la técnica cuantitativa de encuestas a 384 personas, entre hombres y mujeres mayores a 13 años que habitan en Los Olivos, Independencia y San Martín de Porres, se concluye que un proyecto de este tipo que considera la comercialización de bisutería por canales virtuales es viable, generando una TIR de 25.49%.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1. Antecedentes que permiten comprender el tema

La pandemia ha generado varios cambios en los patrones de consumo de la gente, uno de los más importantes es la apertura que se dio a la comercialización de productos en línea. Ahora, se realiza gran cantidad de transacciones por medios electrónicos y la gente tiene más confianza con este tipo de comercio. Por otro lado, la globalización ha permitido que sea más fácil llegar a proveedores de mercados como China, Estados Unidos y especialmente de la Comunidad Europea, estos últimos incluso tienen acuerdos para exportar ciertos productos a países como Ecuador, sin arancel o con aranceles reducidos, lo que convierte a estos productos en competitivos en nuestro mercado. En el caso de este plan, existen estos beneficios en productos de bisutería.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. Cuál es el negocio que se plantea abordar y pertinencia del mismo

Los factores detallados en los antecedentes han permitido identificar una oportunidad de negocio en la importación y comercialización de productos de bisutería, los cuáles serán promocionados utilizando estrategias de Marketing Digital, en redes sociales y en una página web, con una promoción enfocada al mercado femenino, todo esto sin dejar de lado la venta en un espacio físico, factor que refuerza la confianza que ciertos clientes necesitan. Además, otro punto clave será la comercialización al por mayor.

Dadas las condiciones de acceso a productores internacionales y las facilidades arancelarias que se puede encontrar en la importación de productos de bisutería desde la Comunidad Europea, sumado a la oportunidad de comercialización por medios digitales, además de los tradicionales, se encuentra pertinente emprender en la creación de una empresa que importe y comercialice este tipo de productos mayoritariamente por canales digitales.

5. OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa Importadora y Comercializadora de productos de bisutería, buscando satisfacer las necesidades de niñas y mujeres que gustan de estos productos mediante comercio electrónico y venta directa en la ciudad de Quito y distribución en otras regiones del país hasta el 30 de junio de 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el nivel de aceptación que tendría en la ciudad de Quito una empresa de Importación y Comercialización de Bisutería y establecer estrategias de Marketing Digital que permitan consolidar la venta por canales digitales como la fuente del 15% de ingresos hasta el primer semestre de 2022.
- Generar un 15% de las ventas totales mediante canales digitales de los productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos en la ciudad de Quito hasta el primer semestre de 2023.
- Conseguir una rotación de inventario de 1.5 veces hasta el quinto año de comercialización de productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos en la ciudad de Quito y en otras regiones del país.
- Generar una rentabilidad promedio del 10% producto de la comercialización de productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos hasta el quinto año luego de la implementación.
- Obtener al menos 1 subdistribuidor que pueda comercializar nuestros productos en la región Costa, generando un volumen de venta del 80% del total generado por la empresa hasta el primero semestre de 2023.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Entorno macroeconómico y político

Para identificar el entorno en el cual se va a desenvolver la empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería, se realiza la ejecución de un análisis PESTEL, mismo que se muestra a continuación:

Político

- Cambios en políticas sobre importaciones, puntualmente ajustes a los tratados arancelarios con la Comunidad Europea.
- Conflictos internos que pueden complicar las entregas de los productos y afectar al comercio en general.

Económico

- Incremento en las tasas de desempleo puede provocar reducción del consumo de productos no vitales.
- Implementación de nuevos tributos a las importaciones.
- Implementación de nuevos tributos al comercio electrónico.
- Propensión de las personas a gastar
- No permanencia de la dolarización que puede provocar devaluaciones y afectar el consumo y poder adquisitivo.
- Apertura a nuevos tratados que puedan favorecer la comercialización de productos de bisutería de otros mercados.

Social

- Modas en los consumidores que se contrapongan a la colección importada.
- Cambios en los patrones de compra, por algún temor a realizar compras por fraudes electrónicos.
- Afectación al nivel de ingresos de los clientes potenciales.

Tecnológico

- Impacto positivo al existir una mayor tendencia a la compra de productos por canales electrónicos, en parte gracias a que durante la pandemia la gente empezó a tener más apertura a compra de productos por medios virtuales.
- Riesgo de Seguridad que puede existir al realizar compras en línea, como robo de correos electrónicos e información del cliente, o riesgo de estafa que puede existir por la compra mediante canales electrónicos, como compras por redes sociales de productos que una vez cobrados no son entregados.
- Mayor acceso a Internet y uso de teléfonos inteligentes que favorece las compras en línea

Ecológico

- La mayoría de los productos de bisutería son realizados con recursos no renovables, eso podría implicar una afectación al consumo en clientes que se preocupan por consumir productos elaborados con materiales renovables.

Legal

- Leyes de protección que bloqueen la importación de productos de bisutería para fomentar la producción nacional de los mismos.
- Conflicto que pueda existir en algún producto importado que tenga alguna similitud con productos que cuenten con licencias de productos locales.

7.2. Análisis del sector

El giro del negocio propuesto es la importación y comercialización de productos de bisutería, al analizar la información del Banco Central del Ecuador sobre los sectores económicos del país, se evidencia que este negocio calza en el sector de Comercio, en la rama Comercio al por mayor y menor.

7.2.1. Tamaño de la industria

Según los datos que se muestran en las estadísticas de Previsión Macro del Sector Real del Banco Central del Ecuador (BCE, 2021), el sector de Comercio y la rama de Comercio al por mayor y menor tiene un aporte del 10.6% al PIB del Ecuador. Así mismo, prevé que la proyección para 2022 es que se mantenga ese 10.6% de aporte del sector al PIB.

Según los datos del Banco Central (BCE, 2021), el Sector Comercial ha crecido de 2020 a 2021 un 7.9% y a su vez, se prevé un crecimiento de 2021 a 2022 del 2.8%. Esto nos permite confirmar que se trata de un sector que, pese a la pandemia, se está recuperando y se encuentra en proceso de crecimiento.

El sector como tal, al ser tan amplio, dificulta la posibilidad de definir un ciclo de vida de este, sin embargo, si vemos el crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años, permite estimar que las ventas del producto deberían crecer en ese mismo ritmo. Además, según los propios datos del Banco Central (BCE, 2021), el consumo final de los hogares se espera que crezca de USD 2.446 a USD 2.490 de 2021 a 2022, lo cual permite también confirmar que puede haber crecimiento en el sector y puntualmente en el negocio, porque el consumo está atado al nivel de ingresos.

7.2.2. Ciclos económicos

Los productos de bisutería pueden ser comercializados en cualquier época del año, puesto que son ideales como regalos para cumpleaños, aniversarios o simplemente para su uso en oficinas, eventos familiares y en el día a día en general. Sin embargo, si puede considerarse la existencia de picos de estacionalidad. Al ser un producto ideal para regalo, se identifican picos de estacionalidad en el día de la madre, día del amor y la amistad, fechas de graduaciones, confirmaciones y primeras comuniones, así como en época de Black Friday y Navidad.

Con respecto a la afectación que puede tener el sector por políticas internas o externas, el principal problema que puede presentarse son cambios en normativas de importación que puedan generar nuevos aranceles que terminen encareciendo el producto y afectando su consumo, dado que no son productos de primera necesidad.

7.3. Análisis de la competencia

A continuación, se puede evidenciar información para identificar a la competencia de la empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería. Además, se puede identificar el perfil de los clientes, quiénes serán los proveedores potenciales y se identificará qué productos son considerados como sustitutos.

7.3.1. Competidores

- FunkyFish
- MISO
- Bazares

Las dos primeras empresas tienen un modelo de negocio de venta de varios productos importados, entre ellos, bisutería. Si bien su principal producto a comercializar no es la bisutería, son considerados competencia porque tienen locales en centros comerciales y en dichos locales es relativamente sencillo encontrar productos con características similares a los que se van a comercializar por parte de la empresa motivo del presente estudio. Los precios de los productos de bisutería en estas tiendas están bordeando los USD 15,00 y sus clientes son personas adolescentes y jóvenes adultas. Por otro lado, existen varios bazares que también comercializan productos de bisutería y por la cercanía que estos lugares tienen de los hogares, podría ser considerado como competencia. En estos lugares, los precios de los productos de bisutería son en promedio de USD 20,00. En los bazares, los clientes son generalmente personas adultas.

7.3.2. Proveedores

- Biju & Moda, España
- Bijou Brigitte, España

- Anartxy, España

En la lista previa, se muestran los tres principales proveedores que se han identificado para la compra de los productos de bisutería. El proveedor principal es el primero de la lista, Biju & Moda, empresa que cuenta con experiencia en la venta internacional de productos de bisutería, además, este proveedor cuenta con Certificados de Origen de sus productos, lo cual permite ejecutar los trámites de beneficios arancelarios en Ecuador.

7.3.3. Clientes

- Mujeres que gustan de bisutería y están dispuestas a comprar estos productos mayoritariamente por canales virtuales.
- Subdistribuidores que estén dispuestos a comprar los productos en cantidades superiores a 12 productos por modelo y que los comercialicen en su zona geográfica.

Si bien los productos de bisutería pueden ser adquiridos por hombres y mujeres tanto para uso propio como para regalo, en la lista previa se puede confirmar que los principales clientes para la venta por canales digitales son las mujeres. De manera complementaria se marca también como clientes potenciales personas que estén interesadas en sub distribuir los productos en su zona de residencia, de preferencia, fuera de la ciudad de Quito, dado que se dará prioridad a la venta directa por canales digitales a clientes de la ciudad de Quito y los valles aledaños, tal como se verá más adelante con la ejecución y evaluación de resultados de la encuesta.

7.3.4. Sustitutos

- Empresas que comercializan accesorios para armar bisutería
- Joyas de acero y plata

Se identifica que los principales productos sustitutos que se pueden tener son los elaborados por empresas que comercializan accesorios para armar bisutería. Se pudo encontrar en redes sociales empresas que venden productos para que la gente pueda armar sus propios accesorios a un precio promedio de USD 18,00. Además, se considera que un eventual producto sustituto son las joyas de acero y plata, si bien su precio es relativamente alto, sobre los USD 40,00, por la percepción de calidad que dan, pueden ser considerado un producto sustituto.

7.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo

7.4.1. Mercado Objetivo

Con el objetivo de realizar un análisis del mercado objetivo, se decidió utilizar la herramienta Encuesta de la técnica Cuantitativa Descriptiva. La encuesta fue aplicada a 205 personas de la ciudad de Quito y sus valles aledaños, por medio virtual. El mercado potencial se encuentra en los habitantes de la ciudad de Quito, por este motivo el tamaño de la muestra se definió considerando que su población es de más de 2 millones de habitantes. Con un nivel de confianza del 95% y una precisión del 97%, se obtuvo un tamaño de muestra de 203. Con la ejecución de las 205 encuestas, se cumple con lo definido en la muestra mínima. Las preguntas realizadas se encuentran en el Anexo 1.

Además, se utilizó la técnica Cuantitativa de Entrevista para aplicarla a 3 personas que son contacto directo del propietario de la empresa y que, por motivo de conversaciones directas, mostraron interés en distribuir los productos de bisutería en su región. Las tres personas están ubicadas en la Provincia de Manabí, en las ciudades de Pedernales, Jama y Manta,

respectivamente. Las preguntas realizadas durante estas entrevistas se encuentran en el Anexo 2.

7.4.2. Mercado Potencial

Esta encuesta permitió identificar que un 92% de las personas encuestadas, es decir 188 personas, están dispuestas a adquirir bisutería europea para ellas o para regalarla. De este número, un 97%, 182 personas, están interesados en realizar esta compra por un medio digital.



Figura 1. Interés en adquisición de productos de bisutería. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”



Figura 2. Interés en adquisición de productos de bisutería por canales digitales. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

Estos resultados permiten confirmar que existe un alto nivel de aceptación en el tipo de producto que se desea ofertar y especialmente en el modelo de comercialización que pretende implementarse. Dado que uno de los

principales objetivos de este estudio es que más del 70% de las ventas se realicen por canales digitales, se puede confirmar la factibilidad de este proyecto.

Con respecto a la entrevista a potenciales subdistribuidores, las 3 personas entrevistadas indicaron estar interesadas en comprar productos al por mayor para comercializarlos directamente en su región. El tamaño del mercado lo definirá cada subdistribuidor como parte de su estudio de negocio, sin embargo, un entrevistado expresó su compromiso de realizar una primera compra de 2.500 unidades de bisutería, tan pronto como se reciba la primera importación.

7.4.3. Perfil del Consumidor

El mercado potencial está conformado por personas principalmente entre los 26 y 45 años quienes, además, viven en su mayoría en el Norte y Sur de Quito y en el Valle de Cumbayá, Tumbaco y Puembo.



Figura 3. Rango de edad. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

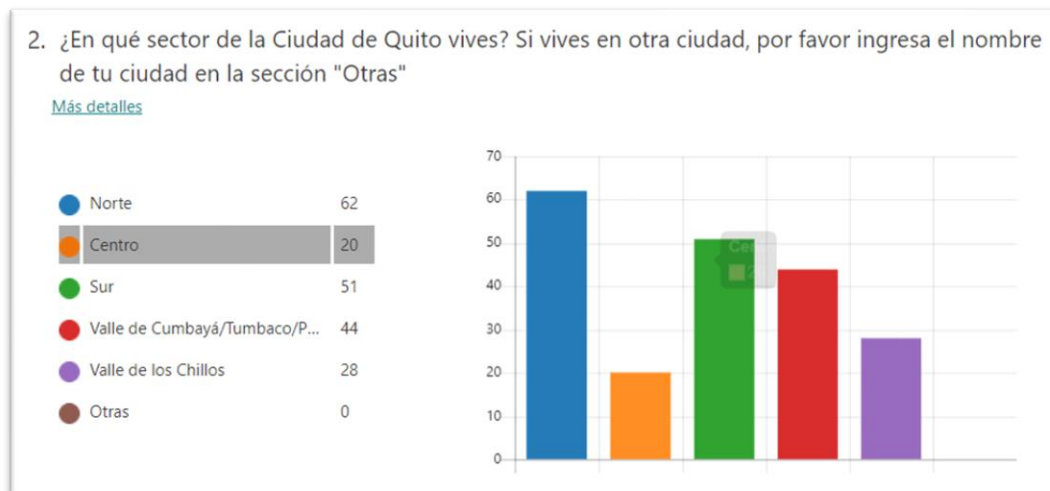


Figura 4. Sector de residencia. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

Esta información permite confirmar que la ubicación de las bodegas de distribución que son propiedad de la empresa, una en el norte y otra en el sur de Quito, ayudarán a atender sin mayor inconveniente estos puntos de entrega.

Para complementar las características del perfil de los clientes, se puede evidenciar en los resultados de la encuesta, su comportamiento de compra tanto en frecuencia de adquisición como en preferencia del canal de recepción de su producto.

Un 55% de las personas dispuestas a comprar los productos por medios digitales, expresa que realizaría compras de estos productos con una frecuencia trimestral y un 24% quisiera hacerlo de forma semestral. Por otro lado, un 16% estarían interesados en comprar de forma mensual. Esta información resulta de mucho valor para organizar de manera adecuada el plan de importaciones e inventarios, mismo que tiene un objetivo definido de rotación de inventarios de 1.5 veces el quinto año.



Figura 5. Frecuencia de compra de productos de bisutería por canales digitales.
Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

Finalmente, se puede observar que el medio por el cual los clientes preferirían recibir sus productos es mediante empresas de Courier como Servientrega, Tramaco Express o Urbano, seguido de cerca por Delivery directo de la empresa. Esta información permitirá definir de mejor manera la estrategia de entrega de los productos a cada consumidor.



Figura 6. Canal de preferencia para recepción de los productos adquiridos. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

7.4.4. Canales de Atención

Por otro lado, los resultados de la encuesta permitieron identificar los principales medios digitales por los cuales los potenciales clientes preferirían conocer y comprar los productos: Facebook, Instagram y WhatsApp. Estos resultados permiten tener claridad sobre los medios en

los cuales nos debemos enfocar para implementar las estrategias de Marketing Digital.

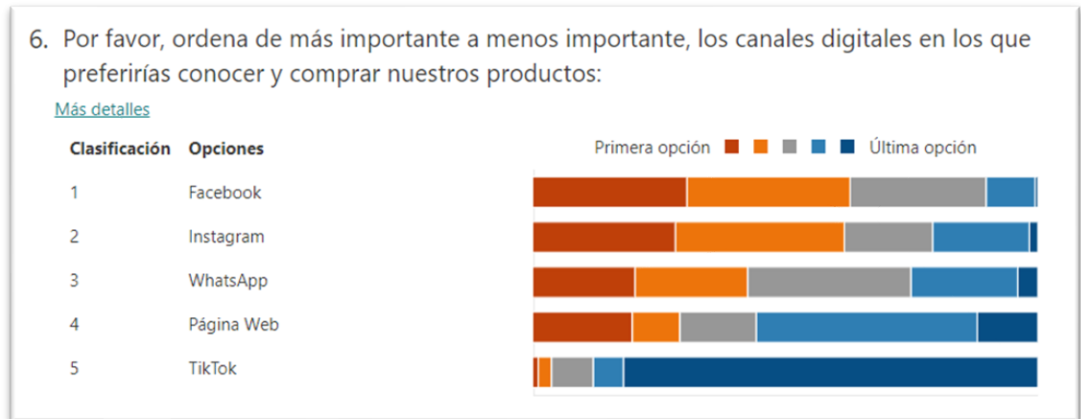


Figura 7. Preferencia de Canales Digitales para promoción de productos de bisutería. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

7.5. Análisis FODA

Tras la ejecución de un análisis interno de la empresa y del entorno en el cual se desarrollará la misma, se han identificado varias fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mismas que se van a desarrollar a continuación:

7.5.1. Fortalezas

Se considera que las principales fortalezas con que cuenta la empresa y que le permitirán alcanzar los objetivos planteados son las siguientes:

- La Dirección cuenta con experiencia y conocimiento dentro del campo.
- La Dirección cuenta con información relevante de fuentes primarias para el desarrollo de planes estratégicos.
- Se encuentra bien definido el producto a ofertar.

- El precio de los productos se encuentra dentro del rango del mercado.
- Los usuarios cuentan con diferentes canales de comunicación.

Las dos primeras fortalezas se soportan en la experiencia y conocimiento de los directivos de la empresa. Además, es una gran fortaleza que el producto a comercializar está claramente definido, lo cual evita posibles ambigüedades con respecto a lo que se va a ofertar. El precio de los productos también es una gran fortaleza porque permite ser competitivo de cara al mercado; esto se confirmará en la sección correspondiente a definición de precio. Finalmente, los clientes tendrán varios canales de comunicación con la empresa, mediante las diferentes redes sociales.

7.5.2. Debilidades

Por otro lado, también se han identificado aquellos aspectos que podrían considerarse como debilidades de la empresa y en los cuáles habrá que trabajar para evitar que se conviertan en problemas que afecten la consecución de los objetivos planteados.

- Ubicación geográfica
- Confiabilidad de los mecanismos de entrega de productos
- Posibilidad de acceso a créditos para emprendimientos nuevos
- Esquema de delegación de responsabilidades al equipo
- Presupuesto necesario para poder contratar a todo el personal

La ubicación geográfica podría considerarse una debilidad porque si bien se cuenta con dos puntos de distribución tanto en el norte como en el sur de la ciudad, para los pedidos de los valles podría implicar para el cliente un costo alto de envío y eso podría eventualmente afectar a la percepción de precio. Por otro lado, como se va a optar por entrega con Courier, al ser un tercero independiente y fuera de nuestro control, no podríamos garantizar al 100% la confiabilidad de los mecanismos de entrega.

Si bien se cuenta con capital para la inversión inicial, en caso de requerir un crédito, no existe muchas facilidades para otorgamiento de créditos a emprendimientos y esto también podría complicar eventualmente el tema del capital para gastos de nómina. Finalmente, se debe trabajar aún en un claro esquema de delegación de responsabilidades al equipo.

7.5.3. Oportunidades

Las principales oportunidades identificadas son las siguientes:

- Ingresos disponibles y patrones de consumo
- Afectación de la pandemia COVID 19
- Estilo de vida y nivel de edad
- Cambios en políticas sobre importaciones, puntualmente ajustes a los tratados arancelarios con la Comunidad Europea.
- Mayor acceso al internet y uso de teléfonos inteligentes

Si bien se pudo dar una afectación al empleo producto de la pandemia, según el Banco Central (BCE, 2021), en los últimos años se ha evidenciado mejoras en los ingresos de las personas y un incremento en su consumo, lo cual es una oportunidad para comercializar productos como el ofertado. Por otro lado, la pandemia ha permitido que la gente pierda el miedo a realizar compras por canales digitales. Hoy es muy común que la gente realice compras por plataformas como Uber Eats, Rappi o PedidosYa, además de compras por redes sociales, esto es una gran oportunidad para el modelo de negocio planteado. Esto se complementa con el estilo de vida que se lleva hoy, donde las compras mediante canales digitales forman parte del día a día de la gente, indistintamente del nivel de edad.

Los cambios en políticas arancelarias son una oportunidad que se está aprovechando, dado que las preferencias arancelarias con la Comunidad Europea permiten importar productos con mejores condiciones y ser más

competitivos en el mercado local. Finalmente, el mayor acceso a internet y uso de teléfonos inteligentes es una oportunidad para consolidar la venta por canales digitales: las tiendas están al alcance de tu mano.

7.5.4. Amenazas

Las principales amenazas identificadas durante el análisis son las siguientes:

- Política Fiscal - impuestos a comercio electrónico o importaciones
- Leyes de protección al productor nacional
- Conflictos (internos y externos)
- Tendencia en el desempleo
- Uso de recursos no renovables en los productos

Los cambios que se puedan realizar en Política Fiscal son siempre una amenaza, un potencial impuesto al comercio electrónico o a las importaciones podría afectar la competitividad del negocio. Además, una posible ley de protección al productor nacional de bisutería podría amenazar a la empresa. Los conflictos internos como movilizaciones, paros y demás, constituyen una amenaza al desenvolvimiento normal del negocio, especialmente pueden afectar los factores logísticos de importación y despacho.

El desempleo también es una amenaza latente, porque si crece el desempleo, la gente se enfoca en el consumo de bienes de primera necesidad, dejando de lado la compra de productos que no son básicos. Finalmente, hoy existe un alto interés en la sostenibilidad y uso de productos renovables, es posible que los consumidores vean como negativo que ciertos componentes de la bisutería son hechos con materiales no renovables.

7.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Con base en los análisis realizados, la estrategia genérica del negocio es liderazgo en costos. Como se podrá evidenciar en capítulos posteriores, el costo de los productos permite ser muy competitivo con respecto a la competencia, lo cual se convierte en una ventaja que el negocio debe aprovechar para ganar mercado y posicionarse.

Además, al tratarse de un producto que no es de consumo básico, si se entra a una estrategia de liderazgo en costos donde se pueda contar con precios más bajos que la competencia, sin sacrificar calidad, se facilitará el proceso de posicionamiento y permanencia en el mercado.

8. RESULTADOS

8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

AllThings es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de productos de bisutería, como collares, pulseras, tobilleras, anillos, entre otros. Sus proveedores están ubicados en diferentes países de Europa, principalmente en España. Se busca comercializar productos de calidad a precios justos y por canales mayoritariamente digitales.

Con esta filosofía nace allThings, una empresa que más allá de los objetivos propios de un negocio, busca crear experiencias en sus clientes, permitiéndoles lucir productos de bisutería que se adaptan a su estilo: elegantes, casuales o informales, siempre a un precio justo.

Sus Valores empresariales son:

- Honestidad, para brindar a sus clientes productos que se adapten a sus necesidades a un precio justo, sin exagerar las características del producto y sin establecer precios desproporcionados.
- Pasión, que sea el motor del trabajo de todo el equipo. Trabajar con pasión en todos los frentes permitirá que los resultados lleguen solos y que los colaboradores sientan que forman parte de algo más que una empresa, que sepan que son un medio para que la gente pueda disfrutar de varios de sus momentos importantes o regalar emociones a quienes más quieren.
- Cercanía, para que los clientes puedan sentir que la empresa entiende lo que necesitan y les da el producto que mejor se adapta a lo que requieren.

Los Stakeholders de la empresa son:

- Propietario de la Empresa: al tratarse de una empresa con un solo propietario, no existen socios ni accionistas.
- Colaboradores: el equipo de colaboradores, que será detallado más adelante, en un principio estará conformado por cuatro personas.
- Proveedores: se contará con proveedores europeos, especialmente de España. Con esto se busca aprovechar los beneficios arancelarios de la importación desde la Comunidad Europea.
- Clientes: los clientes son hombres y mujeres que deseen comprar bisutería para su uso o para regalo.
- Sociedad: todos los negocios generan impacto ambiental que afecta a la sociedad, para apoyar a la reducción de este impacto, la empresa busca colaborar mediante el uso de empaques eco amigables.

8.2. Misión y visión

Misión

Crear experiencias en nuestros clientes, permitiéndoles lucir productos de bisutería que se adaptan a su estilo, siempre a un precio justo.

Visión

Ser la primera opción de compra de quienes buscan productos de bisutería, siendo un referente de moda y estilo.

8.3. Objetivos de crecimiento y financieros considerando el análisis de la industria

- Identificar el nivel de aceptación que tendría en la ciudad de Quito una empresa de Importación y Comercialización de Bisutería y establecer estrategias de Marketing Digital que permitan consolidar

la venta por canales digitales como la fuente del 15% de ingresos hasta el primer semestre de 2023.

- Generar un 15% de las ventas totales mediante canales digitales de los productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos en la ciudad de Quito hasta el primer semestre de 2023.
- Conseguir una rotación de inventario de 1.5 veces hasta el quinto año de comercialización de productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos en la ciudad de Quito.
- Generar una rentabilidad promedio del 10% producto de la comercialización de productos de bisutería dirigidos a niñas y mujeres que gustan de estos productos en la ciudad de Quito y distribución en otras regiones del país hasta el quinto año.
- Obtener al menos 1 subdistribuidor que pueda comercializar nuestros productos en la región Costa, generando un volumen de venta del 80% del total generado en la ciudad de Quito hasta el segundo semestre de 2023.

8.4. Información legal

8.4.1. Tipo de empresa

AllThings nace como una empresa de persona natural. Su Registro Único de Contribuyente (RUC) se encuentra activo en el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Al ser una empresa de persona natural, no son necesarios los gastos legales de constitución y no requiere de capital social, socios ni otros participantes.

8.4.2. Legislación vigente

La importación y comercialización de productos de bisutería debe cumplir con ciertas normativas definidas y el proyecto busca beneficiarse de normas sobre aranceles de importación desde la Comunidad Económica Europea. A continuación, las principales normativas:

INEN para el etiquetado de productos de Bisutería

Para poder importar y comercializar productos de bisutería, estos deben cumplir con los parámetros de etiquetado que señala el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 126 Joyas y Bisutería (INEN, 2014), es decir, nombre o razón social del fabricante, importador, país de origen, denominación de la bisutería, contenido en número de piezas.

Para el caso de estudio, se ha acordado con el proveedor que se encargue de realizar el etiquetado en la fábrica y que este costo forme parte del precio pactado.

Normativas sobre Aranceles de importación con la Comunidad Económica Europea

Ecuador se unió el 11 de noviembre de 2016 a un acuerdo que la Unión Europea había firmado con Colombia y Perú, en este acuerdo, entre otros temas, se establece la reducción progresiva de aranceles a ciertos productos que se importan desde la Comunidad Económica Europea. En esta lista de desgravación se encuentran los productos de bisutería, mismos que para 2021 contaban con un arancel del 10% según se puede ver en la página de mesa de servicios de la Aduana

del Ecuador (Aduana Ecuador, 2022). Además, para 2022, el arancel llega a un de 6.20%. Cabe indicar que, sin el acuerdo de desgravación, el arancel a pagar sería de 25% desde la Unión Europea, tal como se muestra en informe de la empresa Pudeleco Editores S.A.: Negociaciones de la partida 7117.19.00.00 en el Anexo 3.

Este es uno de los principales factores que motivan este plan de negocio, dado que es una oportunidad para importar productos de calidad a un precio competitivo.

Ley de Comercio Electrónico

Finalmente, aunque en líneas muy generales, la Ley de Comercio Electrónico brinda ciertos parámetros sobre el manejo de información de los clientes digitales, así como lineamientos sobre la relevancia de entregar información veraz a los clientes que adquieran productos por canales electrónicos (Registro Oficial, 2002)

8.5. Estructura Organizacional

Inicialmente la empresa estará conformada por 5 personas: un Administrador, un responsable de generación de contenidos y administración de Redes Sociales, un asistente de Administración y dos personas responsables del control de inventario y realización de envíos.

Las principales responsabilidades del Administrador serán: ejecución del proceso de importación y nacionalización de la mercadería, definición de estrategias de comercialización, administración del equipo de trabajo, cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales. Además, manejará la relación directa con los distribuidores.

El gestor de contenidos y administrador de redes sociales tendrá como principales responsabilidades la gestión de las redes sociales de la empresa, cumpliendo un plan de generación de contenidos y aplicando las estrategias acordadas con la Administración. Será el responsable del contacto con los clientes mediante los canales digitales y coordinará con los responsables de inventario el despacho de la mercadería a los clientes. También será el responsable de coordinar la ejecución de las sesiones fotográficas necesarias para la generación de contenidos de productos.

El asistente de Gerencia brindará soporte directo al Administrador con las tareas de apoyo que sean delegadas, además, coordinará la labor de los responsables de control de inventarios tanto en lo que respecta al seguimiento de estado de inventario como a la asignación de despachos a realizar, esta última parte, en conjunto con el gestor de contenidos.

Los responsables de control de inventarios y realización de envíos estarán ubicados físicamente en cada uno de los puntos de distribución. Podrán apoyar al generador de contenidos en la atención de diferentes redes y su principal función es mantener un control adecuado de los inventarios y ejecutar los envíos de los productos a nuestros clientes.

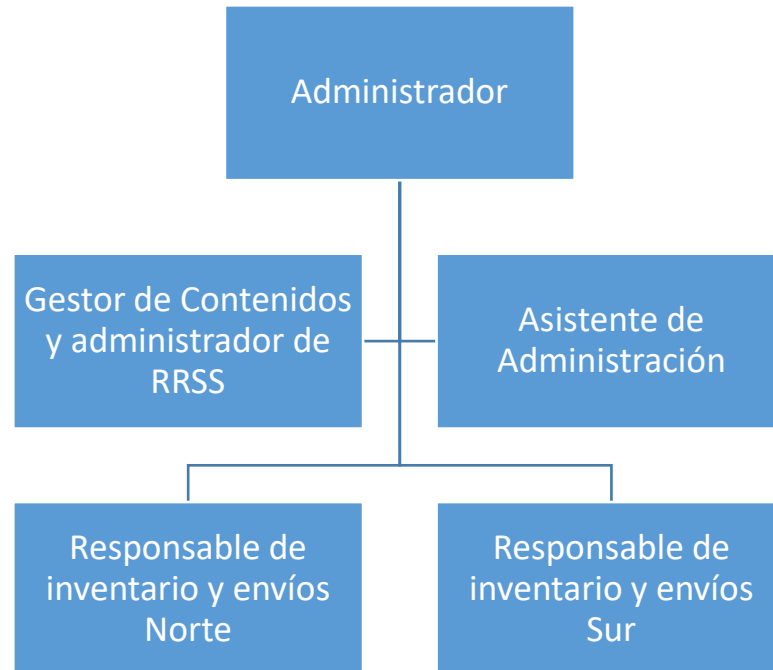


Figura 8. Organigrama. Fuente: Elaboración propia

8.6. Ubicación

En un principio, la empresa será una tienda virtual, por lo cual no tendrá una tienda física a la cual puedan acceder los clientes. Sin embargo, los centros de distribución para envío de la mercadería estarán ubicados en el sur de Quito, por el sector del Quicentro Sur y en el norte de Quito, por el sector de Las Casas.

Estos dos puntos, que son bodegas de propiedad del dueño de la empresa, permitirán realizar los envíos a diferentes puntos de la ciudad, buscando que el costo de envío resulte lo más cómodo posible para los clientes. Se programa realizar los despachos para las zonas Norte, Centro y Valles de Cumbayá y Tumbaco desde la bodega Norte y los despachos para Sur, Centro Sur y Valle de los Chillos desde la bodega Sur.

8.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida

El tipo de productos permitiría que la empresa opte por entrar en una estrategia de Diferenciación, porque los productos de bisutería pueden, con relativa facilidad, diferenciarse de otros productos sustitutos como la joyería y con modelos mucho más llamativos, sin embargo, se ha decidido optar por una estrategia de Liderazgo en Costos.

El tipo de productos a importar, el mercado de origen que cuenta con preferencias arancelarias y el modelo de comercialización enfocado en la venta digital, permite que los costos operativos sean menores que los de la competencia y, por lo tanto, se pueda entrar con una estrategia de precios competitivos y que, a su vez, permitan tener un nivel de rentabilidad adecuado. Esta estrategia de costos eficientes junto con una adecuada estrategia de Marketing Digital nos permitirá posicionar nuestros productos en el mercado.

8.8. Estrategias de Mercadeo

8.8.1. Producto o servicio

Los productos de bisutería son variados, sin embargo, el enfoque se realizará en una serie de productos que son considerados como los más relevantes: Collares, Pulseras, Anillos, Aretes y Diademas. Estos productos serán entregados en bolsas de papel, buscando generar el menor impacto medioambiental posible. Todos los productos contarán con garantía para desperfectos de fábrica, por ejemplo, fallas en la estructura propia del producto. La garantía no cubrirá fallas producidas por mala operación de la bisutería.

A continuación, una pequeña muestra de los productos:

Pulseras



Figura 9. Pulseras. Fuente: Fotografía propia



Figura 10. Pulseras. Fuente: Fotografía propia

Collares



Figura 11. Collares. Fuente: Fotografía propia

El principal canal de venta al por menor será el digital, por lo tanto, las entregas se realizarán vía Courier o vía servicios de Delivery. Los pagos se podrán realizar vía transferencia bancaria o mediante tarjeta de crédito o débito a través de PayPhone. Esta aplicación permite que enviemos un link de cobro mediante WhatsApp. También se habilitará un botón de pagos mediante un POS virtual de Datafast, cuya funcionalidad es similar a la de la aplicación PayPhone.

Al compararse con la competencia, la principal fortaleza es que sus productos son muy variados y que brindan a sus clientes una excelente percepción precio-calidad. La debilidad que se puede identificar es que varias personas podrían preferir la experiencia que tienes en una tienda, donde puedes tocar el producto y probártelo.

El logotipo da principal enfoque al nombre de la empresa, con el objetivo de posicionar la marca, el color turquesa busca transmitir frescura. Se ha procurado que las líneas sean sencillas, sin complicar

el diseño, lo cual también ayudará a su visualización en redes sociales y papelería. El logotipo de la empresa es el siguiente:



Figura 12. Logotipo. Fuente: Elaboración propia

8.8.2. Estrategias de distribución

Gracias a los resultados obtenidos en la encuesta realizada, se puede confirmar que existe una gran aceptación por parte de los clientes para realizar las compras de los productos de la empresa por canales digitales. Además, la encuesta permitió conocer que los canales de preferencia de los clientes para conocer y comprar los productos son Facebook, Instagram y WhatsApp, en ese orden. Esto permite ratificar que la estrategia de comercialización de los productos se realizará principalmente por canales digitales y con especial énfasis en las aplicaciones previamente descritas.

Así mismo, la estrategia de ventas se basará en técnicas y herramientas de Marketing Digital, por ejemplo, mediante pago de publicidad, estrategia SEM (Search Engine Marketing) en las redes sociales Facebook e Instagram. Otra de las estrategias que se utilizará es SEO (Search Engine Optimization), que permitirá aparecer de manera orgánica en los buscadores como Google.

Para poder implementar la estrategia SEM en redes sociales, se estima asignar un presupuesto de USD 75.00 mensuales, cantidad que permitiría generar campañas publicitarias lo suficientemente robustas como para llegar con el impacto y frecuencia adecuada a los clientes. Este volumen publicitario debería mantenerse al menos por 6 meses, hasta consolidar un número de seguidores que permitan que en el futuro las estrategias sean más orgánicas. Sin embargo, la publicidad en estos medios deberá ser constante, aunque con un presupuesto menor. El detalle de desembolsos para esta estrategia se verá en el análisis financiero.

Con respecto a la entrega de los productos, la encuesta dio claridad sobre los canales que los clientes prefieren para recibir los productos comprados. El canal de mayor aceptación fue el Courier de empresas como Tramaco Express, Servientrega o Urbano, la segunda opción preferida fue un delivery propio de la empresa y finalmente, aunque muy cerca de la segunda alternativa, estaba la opción de delivery de empresas como PedidosYa, Uber o Rappi.

Estos resultados permiten a la empresa optar por una estrategia enfocada al envío de la mercadería mediante empresas de Courier. En un principio, la distribución se realizará exclusivamente por este medio, aprovechando que empresas como Tramaco Express tienen un esquema de funcionamiento que facilita la logística de entrega, por ejemplo, allThings podría imprimir las guías de remisión con código de barras y la empresa de Courier podría realizar los retiros de mercadería una o dos veces al día desde las bodegas de la empresa y realizar las entregas entre 6 o 12 horas posteriores al retiro. Además, el costo de envío está entre USD1.50 y USD 2.50 en las zonas donde se ubican los clientes.

8.8.3. Estrategias de precios

Análisis de costos del producto o servicio

Para la identificación del costo del producto se deben considerar varios factores: el valor pagado por la compra del producto, el costo de importación y nacionalización y varios valores fijos y variables que van a ser atribuibles al costo del producto como tal.

El primer factor para considerar es el costo de la mercadería, este valor es cancelado directamente al exportador mediante Tarjeta de Crédito, este esquema permite acceder a un beneficio de pago menor de Impuesto a la Salida de Divisas. Se realiza una negociación bajo el Incoterm FOB (Free on Board), con lo cual el pago al proveedor incluye el transporte hasta el puerto con la mercadería puesta junto al buque. A este valor hay que sumar los costos de flete naviero, otros gastos de documentación y gastos de manejo.

Como segundo punto se debe considerar el costo de nacionalización compuesto por el costo del agente de aduana, bodegaje, aranceles, Fodinfra e ISD (Impuesto a la Salida de Divisas). Además, hay que considerar el costo del transporte interno desde el puerto hasta la bodega en Quito.

Cabe aclarar que, al ser un monto de importación relativamente pequeño, se opta por realizar un pago directo con Tarjeta de Crédito, sin utilizar medios de pago como una Carta de Crédito de Importación, dado que su costo es alto frente al monto que se está pagando al proveedor.

Finalmente, se considera un grupo de gastos fijos que deben afectar al costo del producto: facturas, fundas de papel para la entrega de los productos, stickers con el logo de la empresa para identificar las fundas, publicidad en redes sociales y pago de servicios básicos.

Con el objetivo de preservar la confidencialidad de datos sensibles, se muestra a continuación la estructura de costeo sin datos:

Costo de la Importación

Mercadería	Mercadería FOB	=
Logística	Logística y Transporte Internacional	+
	Logística Local	+
Nacionalización	Agente de Aduana	+
	Arancel	+
	Fodinfra	+
	Bodegaje	+
	ISD	+
Transporte	Transporte Local	+
Total	Costo total en Bodega Quito	=

Costos Fijos

Costos Fijos	Facturas	+
	Fundas	+
	Stickers	+
	Redes	+
	Servicios básicos	+
Total	Costos fijos imputables al costo del producto	=

Costo Unitario

Costo unitario	Costo unitario del puesto en Ecuador más costos fijos	= (Costo total en Bodega Quito + Costos fijos imputables al costo del producto) / Número de productos
----------------	---	---

Tabla 1. Estructura de Costeo. Fuente: Elaboración propia

Análisis del precio del producto o servicio

El precio de los productos se va a definir considerando 3 factores, el costo del producto puesto en Ecuador tras el proceso de importación, el precio que la competencia tiene con los productos similares y los resultados del estudio de mercado con respecto al precio que los clientes están dispuestos a pagar.

Se ha comparado productos similares en empresas que pueden considerarse como competencia y sus precios de venta al público para productos de bisutería se encuentran entre USD 10.00 y USD 15.00. Por otro lado, en el estudio de mercado se puede observar que un 55% de los encuestados consideran que un precio adecuado a pagar por productos de bisutería europea está precisamente entre USD 10.00 y USD 15.00.

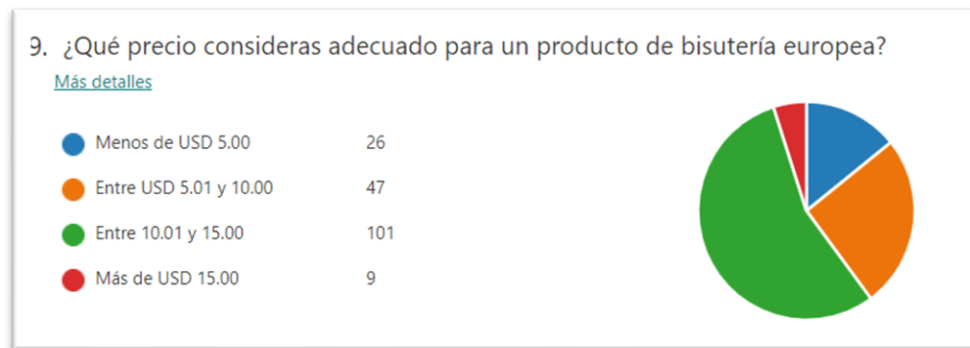


Figura 13. Precio adecuado. Fuente: Encuesta “Nueva Bisutería Europea”

El resultado del costeo del producto permite definir un precio menor al de la competencia y menor al del precio esperado por los clientes mediante la encuesta. Como consecuencia, se define que el precio de venta será de USD 5.00, mismo que permite afianzar la estrategia de diferenciación en costos que se estableció como parte del presente estudio.

Desde el punto de vista del cliente, el precio debe contemplar el costo del envío. Como parte de lo detectado en la encuesta, los clientes prefieren recibir sus productos por Couriers como Tramaco Express, Urbano o Servientrega. Dependiendo del lugar de entrega, el costo fluctúa entre los USD 1.50 y USD 2.50, lo cual, en el peor de los casos, elevaría el pago final del cliente a USD 7.50, un monto menor al de la competencia y menor a la percepción de pago adecuado.

8.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

El modelo de negocio estará centrado en la venta por medios digitales, por ese motivo la comunicación de los productos, así como de las promociones, se realizará por redes sociales. Tal como se pudo ver en los resultados de la encuesta, las redes sociales por las cuáles los clientes prefieren recibir información de los productos son Facebook, Instagram y WhatsApp. Este antecedente servirá para definir las estrategias de Promoción y Comunicación.

Estrategia de Promoción

El precio del producto es muy competitivo con respecto al de la competencia, sin embargo, se tiene considerado implementar ciertas promociones permanentes y otras puntuales en diferentes épocas del año que motiven la compra de los productos. Una de las estrategias que se va a utilizar de forma permanente para motivar el consumo en volumen es el otorgamiento de un producto de bisutería gratis, por la compra de 4 productos, con esto, se puede redondear el monto de compra a USD 20.00 y el cliente puede recibir 5 productos de bisutería. Este descuento equivale a un 20%. Esta

promoción será publicada en las diferentes redes al menos una vez por semana, para mantenerla presente en la mente de los seguidores. Durante los primeros meses, el contenido en redes sociales que anuncie esta promoción será uno de los principales contenidos que sean publicitados de forma pagada.

Con respecto a las promociones en épocas puntuales del año, se planifica tener promociones por el día del amor en febrero, día de la madre durante todo mayo, en la época de graduaciones de colegio en el mes de junio y en navidad el mes de diciembre. En estas fechas se prepararán conjuntos o juegos de bisutería que combinen tres diferentes productos, por ejemplo, un collar, un par de aretes y una pulsera. El precio de los tres productos sería de USD 15.00 y la promoción por este combo en estas fechas puntuales sería de un 25% de descuento, con lo cual el precio quedaría en USD 11.25.

Otra promoción puntual será durante la época de Black Friday, esta promoción tendrá un enfoque de Black Week, es decir, durante toda una semana todos nuestros productos se podrán adquirir con un 30% de descuento y un 50% de descuento para productos seleccionados. Esta promoción permitirá incrementar el volumen de venta y facilitará la reducción de inventario de productos de baja rotación. Finalmente, se va a generar un esquema de fidelización, mediante el cual, los clientes frecuentes recibirán productos gratis al cumplir un determinado monto de compras. Para esto se imprimirán tarjetas, tipo bingo, en las cuáles los clientes podrán pegar stickers que se entregarán por cada USD 15.00 de compra. Una vez que consigan 5 stickers, pueden canjear la cartilla por un producto gratis, cuando consigan 10 stickers, 2 productos gratis y cuando consigan 15 stickers, 4 productos gratis. La cartilla tendrá una vigencia de 1 año

y una vez canjeada no podrá seguir siendo llenada. Luego de canjear la cartilla, puede seguir llenando una nueva.

Estrategia de Comunicación

Los canales de venta al por menor son las redes sociales y estos canales se convierten también en el canal de comunicación con los clientes. La estrategia de comunicación será de doble vía: de la empresa a los clientes mediante las publicaciones y de los clientes a la empresa mediante los comentarios en las publicaciones, mensajes directos en redes y mensajes de WhatsApp.

Con el objetivo de que los clientes sientan que la comunicación con la empresa es inmediata, se establecerán respuestas automáticas para que el cliente sepa que su mensaje fue recibido y será contestado lo más pronto posible. Se procurará dar una respuesta por parte de uno de los responsables de redes a los clientes en menos de 10 minutos.

8.9. Presupuesto

Al tratarse de una empresa que enfoca su modelo de negocio a la venta de productos por medios digitales, la principal estrategia de comercialización será la publicidad en redes sociales.

Tal como se indicó en puntos previos, se destinará una inversión mensual de USD 75.00 los primeros 6 meses, esto con el objetivo de posicionar la marca y conseguir un adecuado número de seguidores que luego puedan consumir las publicaciones de manera orgánica. Este monto permite contar

con un plan publicitario lo suficientemente robusto como para apoyar al posicionamiento de la marca.

A partir del mes 7 también se realizará publicidad, sin embargo, se espera que sea un monto menor, para aprovechar los seguidores que se obtuvieron los primeros seis meses. Se estima una inversión de USD 30.00 mensuales a partir del séptimo mes. Además, se debe considerar que, en las épocas de promociones especiales, como día de la madre, Black Friday, Navidad y demás, se puede realizar una inversión adicional en publicidad, en estas épocas, la inversión podría llegar a USD 100.00, es decir, USD 25.00 adicionales.

8.10. Proyecciones de ventas

Para la elaboración de la proyección de ventas se deben considerar varios factores y supuestos que se basan principalmente en el juicio de experto del propietario de la empresa y fundamentalmente en los resultados de la encuesta realizada. Como se pudo ver en puntos anteriores, el 92% de los encuestados está dispuesto a comprar productos de bisutería y de ese porcentaje, el 97% está dispuesto a comprarlo por medios digitales. De estos clientes, más del 50% indican que les gustaría adquirir productos de bisutería por medios digitales de manera trimestral, es decir que podrían hacer cuatro compras al año.

Adicional a lo expuesto en el párrafo anterior, si consideramos que más del 50% de las personas encuestadas estiman que un precio justo está entre USD 10.00 y USD 15.00 y que el precio de venta al público de cada producto es de USD 5.00, se puede definir el supuesto de que estos clientes podrían realizar la compra de entre dos y tres productos por vez, manteniendo su nivel.

Otro supuesto para elaborar la proyección de ventas es el número de seguidores que se espera alcanzar mediante el pago de publicidad en redes sociales. Con el presupuesto previsto y parametrizando la publicidad para enfocarla en la atracción de seguidores, se podría llegar a contar con 2,500 seguidores durante el primer trimestre y alcanzar los 10,000 seguidores en el primer año. Partiendo de la encuesta se podría estimar que un 97% de estos seguidores podrían comprar los productos, sin embargo, se realizará una proyección más conservadora en la que solo un 25% de los seguidores realicen una compra.

Un supuesto final se basa en los resultados de las entrevistas con los potenciales subdistribuidores. Como se pudo ver en capítulos anteriores, los 3 potenciales subdistribuidores mostraron interés en adquirir productos al por mayor. De estos uno se comprometió a realizar una primera compra de 2,500 unidades inmediatamente. Se espera que los otros dos distribuidores también realicen compras en meses siguientes y se estimará una venta menor con el objetivo de hacer una proyección ácida.

De acuerdo con los análisis de costos e ingresos, el punto de equilibrio de la primera importación se puede alcanzar el primer mes, y se estimarían una importación al año para poder cubrir la demanda. En el estudio, para ser ácido, no se está considerando un incremento de precio durante cinco años.

Los supuestos analizados se ven reflejados en la siguiente proyección:

Detalle	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguidores estimados (crecimiento lineal del 7% el primer año)	1,500	1,605	1,717	1,837	1,966	2,104	2,251	2,409	2,578	2,758	2,951	3,158	3,790	4,548	5,457	6,548
Seguidores incrementales	1,500	105	112	120	129	138	147	158	169	180	193	207				
Compradores estimados 30% (sin considerar recompra cada trimestre)	450	32	34	36	39	41	44	47	51	54	58	62				
Compradores estimados (considerando recompra trimestral por parte de un 25% de los clientes)	450	32	147	44	48	50	54	57	62	66	71	76				
Productos Adquiridos (Estimación de 2 productos por cliente, sin considerar promociones)	900	64	294	88	96	100	108	114	124	132	142	152	2,653	3,183	3,820	4,584
Compra de Subdistribuidor	2,000	400	400	2,000	400	400	2,000	400	400	2,000	400	400	12,720	13,483	14,292	15,150
Total de productos	2,900	464	694	2,088	496	500	2,108	514	524	2,132	542	552	15,373	16,666	18,112	19,734
Ingresos venta por menor (sin IVA)	\$ 4,017.86	\$ 285.71	\$ 1,312.50	\$ 392.86	\$ 428.57	\$ 446.43	\$ 482.14	\$ 508.93	\$ 553.57	\$ 589.29	\$ 633.93	\$ 678.57	\$ 11,842.50	\$ 14,211.00	\$ 17,053.20	\$ 20,463.84
Ingresos venta por mayor (sin IVA)	\$ 7,767.86	\$ 1,242.86	\$ 1,858.93	\$ 5,592.86	\$ 1,328.57	\$ 1,339.29	\$ 5,646.43	\$ 1,376.79	\$ 1,403.57	\$ 5,710.71	\$ 1,451.79	\$ 1,478.57	\$ 41,176.93	\$ 44,642.31	\$ 48,514.58	\$ 52,857.92
Ingresos totales (sin IVA)	\$ 11,785.71	\$ 1,528.57	\$ 3,171.43	\$ 5,985.71	\$ 1,757.14	\$ 1,785.71	\$ 6,128.57	\$ 1,885.71	\$ 1,957.14	\$ 6,300.00	\$ 2,085.71	\$ 2,157.14	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76

Tabla 2. Proyección de Ventas. Fuente: Elaboración propia

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

9.1. Gestión Táctica de Operaciones

La estrategia central de la empresa será la venta por canales digitales, con esta premisa, las diferentes tácticas deberán apalancar el cumplimiento de esta estrategia.

Una de las principales tácticas será el uso de los canales digitales para la promoción de los productos. Esta tarea será ejecutada por el responsable de redes sociales quien deberá llevar una agenda de publicación de contenidos. Esta agenda deberá ser planificada cada mes junto con la Gerencia General, tomando en cuenta los resultados del mes pasado y podría ser modificada en caso de que se requiera ajustar alguna campaña, previa validación con la Gerencia. En esta planificación mensual también se identificará las campañas orgánicas y las publicitadas, tomando como entrada, el presupuesto definido.

La táctica descrita anteriormente, requiere de otra táctica para que funcione de forma adecuada, las fotografías. El responsable de redes sociales deberá manejar un plan de fotografías que se gestionará junto con el plan de contenidos. El objetivo de esto es contar con un catálogo variado de fotografías para los productos, por ejemplo, fotos del producto solo, fotos de conjuntos de productos, fotos con diferentes fondos y eventualmente locaciones y fotos con los productos siendo usados. Esto permitirá que el cliente perciba, además de variedad en los productos, variedad de vistas de cada producto lo cual evita una percepción de monotonía.

Otra táctica importante es la gestión del Courier. Cada responsable de bodega se encargará de cumplir con los acuerdos de retiro a los que se

llegue con cada Courier. En principio se planifica entre uno y dos retiros de mercadería al día, para esto, cada responsable deberá tener los empaques listos para que el Courier los retire a la hora acordada, estos empaques deberán estar debidamente identificados con la información de entrega y bajo los parámetros acordados con el Courier, por ejemplo, empresas como Tramaco Express permiten que se pueda imprimir una guía de envío con código de barras, lo cual facilita su entrega y seguimiento.

9.2. Descripción del proceso

La cadena de valor contempla las actividades primarias y de soporte que la empresa ejecutará para su funcionamiento, generación de valor para los clientes, colaboradores e inversionistas y, en última instancia, para generar el margen que el inversionista espera. Al ser una empresa cuyo foco principal son las ventas por canal digital, el proceso de Marketing Digital y Ventas toma especial relevancia, junto con un proceso de Operaciones que gestione la logística interna y externa y finalmente un proceso de Servicio Postventa que cierre el ciclo de atención y potencie la retención de los clientes. A continuación, la cadena de valor de la empresa:



Figura 14. Cadena de Valor. Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los flujos de proceso, se muestran aquellos que se consideran más relevantes para la generación de valor: Marketing Digital y Ventas, y Operaciones.

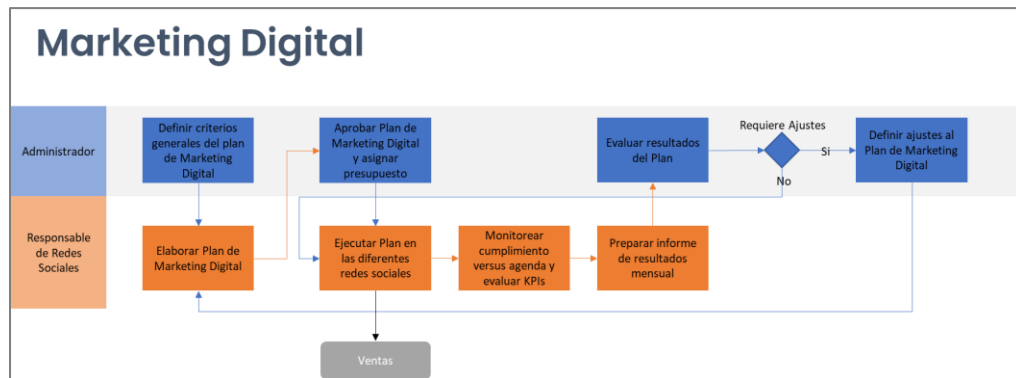


Figura 15. Proceso de Marketing Digital. Fuente: Elaboración propia

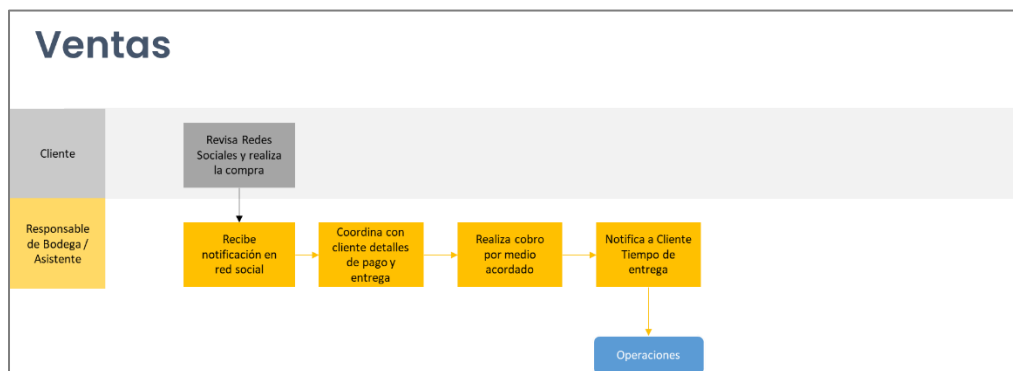


Figura 16. Proceso de Ventas. Fuente: Elaboración propia

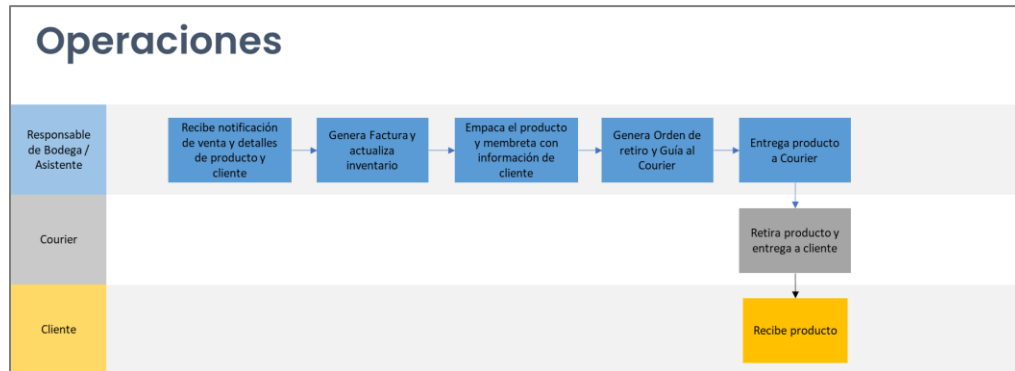


Figura 17. Proceso de Operaciones. Fuente: Elaboración propia

9.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Al tratarse de una empresa que importa y comercializa productos de bisutería no existe un proceso productivo de fabricación o transformación, por ese motivo no se requiere de materia prima a transformar o máquinas, sin embargo, es importante considerar los costos necesarios para que la empresa pueda arrancar sus operaciones.

La inversión inicial requerida permite cubrir la primera importación y los gastos administrativos de los primeros meses, tal como se verá en los flujos posteriores.

El equipo de trabajo inicial estará compuesto por dos responsables de bodega, un asistente y un responsable de redes. Para iniciar, se considera que todos tengan como ingreso un sueldo básico, es decir USD 425.00. Este monto, trasladado a un costo empresa que incluye todos los beneficios de ley, nos indica que el valor por persona será de USD 578.64.

El principal costo será el de la importación. Se estima realizar una primera importación de 20,000 unidades de bisutería desde España. Tras el proceso de importación en el cual se deben considerar costos como flete, seguros, agente de aduanas, bodegaje, aranceles, e impuestos como FODINFA e

ISD, se podrá definir el precio de la primera importación en dólares americanos.

Se debe considerar otros costos para que se pueda operar, por ejemplo, facturas, bolsas de papel, stickers con el logo de la empresa para las bolsas, el costo de la publicidad en redes sociales y servicios básicos. Finalmente, se debe tomar en cuenta el costo de los servicios básicos para operar en las dos bodegas que son propiedad del inversionista, por lo cual no tienen un costo de arriendo. Los servicios básicos están compuestos por pago de agua, luz, internet y cuatro líneas de celular con plan de datos.

9.4. Plan de producción

Al tratarse de un negocio de importación y comercialización, no existe un proceso productivo o de manufactura, sin embargo, el punto de equilibrio se va a definir en el momento en el que las ventas permitan cubrir el valor de la importación realizada.

De acuerdo con la proyección realizada, el punto de equilibrio podría alcanzarse en el primer mes de ventas. Esto permitiría que el capital que se genera con las ventas a partir del segundo mes sirva para cubrir la totalidad de una nueva importación.

9.5. Plan de compras

El Plan de compras está basando en la proyección de ventas que se realizó en capítulos anteriores y en la definición de proveedores que también se realizó con anterioridad. Con este antecedente, si bien se han analizado varios proveedores, se optará por realizar la compra al proveedor español Biju & Moda, quienes cuentan con capacidad de atención y stock suficiente para atender nuestros pedidos. AllThings es el primer cliente ecuatoriano de

esta empresa, por lo cual hay mucho interés del proveedor en convertir a la empresa en el cliente exclusivo para comercializar la mercadería en Ecuador. Si bien no se ha firmado un acuerdo de exclusividad, existe la voluntad de las partes para hacerlo más adelante.

Con respecto al pago, se ha acordado que para las primeras importaciones se realizará mediante tarjeta de crédito previo al despacho de la mercadería. El proveedor ha manifestado que, tras concretar tres importaciones, pretende otorgar un crédito directo de hasta 180 días para las importaciones posteriores.

El plan de compras detallado consta en el en el flujo de ingresos y egresos. Se estima realizar al menos una importación cada uno de los primeros años, de 20.000 unidades cada una. Sin embargo, si la proyección de ventas se va cumpliendo, se podrían realizar más importaciones o mantener el número de importaciones, pero con un mayor volumen cada una. La dinámica puede variar, sin embargo, no es una preocupación que no se pueda cumplir con el pedido que haga la empresa por el nivel de stock que maneja el proveedor. Finalmente, con respecto al control de calidad de la mercadería recibida, en caso de presentarse fallas en los productos, el proveedor generará notas de crédito por estos.

9.6. KPI's

La definición de indicadores clave de desempeño es fundamental para monitorear si los objetivos planteados se van cumpliendo y, además, en caso de que alguno de ellos esté presentando problemas, un monitoreo oportuno de los KPI's permitirá que la empresa pueda tomar decisiones para garantizar que se cumpla con lo establecido. Con esto en mente, se han establecido los indicadores que se muestran a continuación:

Nombre del KPI	Forma de Cálculo	Meta	Fecha de cumplimiento	Responsable
Seguidores	Número de Seguidores únicos en redes sociales	3000	jun-23	Responsable de redes sociales
Cumplimiento de agenda de contenidos	Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	100%	jun-23	Responsable de redes sociales
Cumplimiento del plan de fotografías	Actividades Ejecutadas / Actividades Planificadas	100%	jun-23	Responsable de redes sociales
Cumplimiento de envíos	Envíos realizados a tiempo / Total de envíos realizados	100%	jun-23	Responsable de bodega
Rotación de inventario	Veces que rota el inventario en un año	1.50	dic-28	Administrador
Ventas por canales digitales	Ventas por canales digitales / Total de ventas (Excepto Distribución)	15%	jun-23	Administrador
Rentabilidad	Utilidad Neta / Costo Total	10%	dic-28	Administrador

Tabla 3. Matriz de KPI's. Fuente: Elaboración propia

9.7. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Además de los supuestos definidos para la proyección de ventas y compras que se desarrollaron en el capítulo anterior, es importante considerar otros supuestos que afectan al análisis financiero como por ejemplo los costos de mano de obra en base a la estructura definida, los costos en los que se va a incurrir para el funcionamiento del negocio, las inversiones que deberán realizarse en redes sociales y en insumos para la comercialización, como bolsas de papel y stickers con la marca de la empresa.

Con respecto a la mano de obra, y en línea de lo expuesto en capítulos anteriores, todos los colaboradores ganarán un sueldo básico, es decir, USD 425.00 USD que trasladado a costo empresa implica un monto total mensual de USD 578.64. En el futuro se espera implementar un esquema de comisiones por ventas, lo cual permitirá a los colaboradores incrementar sus ingresos. El Administrador también arrancará con un sueldo relativamente simbólico de USD 850.00, que equivale a USD 1157.28 como costo empresa.

Los costos de servicios básicos estarán aproximadamente en USD 534.00 y los costos de insumos para la comercialización dependerán del volumen de ventas, pero se realizarán en alto volumen junto con cada importación para aprovechar precios con descuento por volumen.

De acuerdo con los datos reportados por el INEN en su informe Ecuador en Cifras, la inflación anual del país cerró con un 1.94% a diciembre de 2021 (INEN, 2021), sin embargo, con el objetivo de que el análisis financiero sea más ácido, se considerará una inflación del 5% cada año para todos los costos.

Con respecto a la carga tributaria, se está proyectando el pago de utilidades a trabajadores del 15% y una tasa de impuesto a la renta del 25%, como si fuese una empresa. Si bien se puede acceder a ciertos créditos tributarios por facturar como persona natural, se opta por estos valores para que el modelo sea más ácido.

Para el cálculo del Valor Actual Neto se va a considerar una tasa de descuento del 6.5% que es la tasa que se podría conseguir con una inversión a plazo fijo en el Sistema Financiero Ecuatoriano.

9.8. Estados Financieros Proyectados

9.8.1. Estado de resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias - Mensualizado Año 1													
Tiempo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Ventas	\$ 11,785.71	\$ 1,528.57	\$ 3,171.43	\$ 5,985.71	\$ 1,757.14	\$ 1,785.71	\$ 6,128.57	\$ 1,885.71	\$ 1,957.14	\$ 6,300.00	\$ 2,085.71	\$ 2,157.14	
Costo de Ventas	\$ 1,044.00	\$ 167.04	\$ 249.84	\$ 751.68	\$ 178.56	\$ 180.00	\$ 758.88	\$ 185.04	\$ 188.64	\$ 767.52	\$ 195.12	\$ 198.72	
Utilidad bruta en ventas	\$ 10,741.71	\$ 1,361.53	\$ 2,921.59	\$ 5,234.03	\$ 1,578.58	\$ 1,605.71	\$ 5,369.69	\$ 1,700.67	\$ 1,768.50	\$ 5,532.48	\$ 1,890.59	\$ 1,958.42	
Costo fijo	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	\$ 89.92	
Costos de administración	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	\$ 3,471.83	
Utilidad Operativa	\$ 7,179.97	\$ -2,200.21	\$ -640.15	\$ 1,672.29	\$ -1,983.16	\$ -1,956.03	\$ 1,807.95	\$ -1,861.07	\$ -1,793.24	\$ 1,970.74	\$ -1,671.15	\$ -1,603.32	
Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad antes de impuestos	\$ 7,179.97	\$ -2,200.21	\$ -640.15	\$ 1,672.29	\$ -1,983.16	\$ -1,956.03	\$ 1,807.95	\$ -1,861.07	\$ -1,793.24	\$ 1,970.74	\$ -1,671.15	\$ -1,603.32	
Impuesto trabajadores (15%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad antes de Impuesto a la renta	\$ 7,179.97	\$ -2,200.21	\$ -640.15	\$ 1,672.29	\$ -1,983.16	\$ -1,956.03	\$ 1,807.95	\$ -1,861.07	\$ -1,793.24	\$ 1,970.74	\$ -1,671.15	\$ -1,603.32	
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Neta	\$ 7,179.97	\$ -2,200.21	\$ -640.15	\$ 1,672.29	\$ -1,983.16	\$ -1,956.03	\$ 1,807.95	\$ -1,861.07	\$ -1,793.24	\$ 1,970.74	\$ -1,671.15	\$ -1,603.32	

Tabla 4. Estado de Pérdidas y Ganancias Año 1 Mensualizado. Fuente: Elaboración propia

Estado de Pérdidas y Ganancias - Años 1 a 5					
Tiempo	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ventas	\$ 46,528.57	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76
(-) Costo de Ventas	\$ 4,865.04	\$ 5,534.18	\$ 5,999.93	\$ 6,520.36	\$ 7,104.10
Utilidad bruta en ventas	\$ 41,663.53	\$ 47,485.25	\$ 52,853.39	\$ 59,047.42	\$ 66,217.66
(-) Costo fijo	\$ 1,079.00	\$ 1,186.90	\$ 1,305.59	\$ 1,436.15	\$ 2,872.30
(-) Costos de administración	\$ 41,661.90	\$ 43,745.00	\$ 45,932.24	\$ 48,228.86	\$ 50,640.30
Utilidad Operativa	\$ -1,077.37	\$ 2,553.35	\$ 5,615.55	\$ 9,382.41	\$ 12,705.06
(-) Depreciación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ -1,077.37	\$ 2,553.35	\$ 5,615.55	\$ 9,382.41	\$ 12,705.06
(-) Impuesto trabajadores (15%)	\$ -	\$ 383.00	\$ 842.33	\$ 1,407.36	\$ 1,905.76
Utilidad antes de Impuesto a la renta	\$ -1,077.37	\$ 2,170.35	\$ 4,773.22	\$ 7,975.05	\$ 10,799.30
(-) Impuesto a la renta	\$ -	\$ 542.59	\$ 1,193.30	\$ 1,993.76	\$ 2,699.82
Utilidad Neta	\$ -1,077.37	\$ 1,627.76	\$ 3,579.91	\$ 5,981.29	\$ 8,099.47

Tabla 5. Estado de Pérdidas y Ganancias Años 1 a 5. Fuente: Elaboración propia

9.8.2. Balance General

Balance General					
Activos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
Documentos y cuentas por cobrar	2,000	2,100	2,205	2,315	2,431
Otras cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
Inventarios	1,000	1,500	1,500	1,500	1,500
Otros activos	-	-	-	-	-
Total activos corrientes	28,000	28,600	28,705	28,815	28,931
Activos no corrientes					
Propiedades, muebles y equipo	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Activos por derecho de uso	-	-	-	-	-
Propiedades de inversión	-	-	-	-	-
Activos intangibles	-	-	-	-	-
Otros activos largo plazo	-	-	-	-	-
Activos por impuestos diferidos	-	-	-	-	-
Inversiones en acciones	-	2,000	4,000	6,500	8,500
Otras cuentas por cobrar a largo plazo	-	-	-	-	-
Total activos no corrientes	100,000	102,000	104,000	106,500	108,500
Activos no corrientes disponibles para la venta	-	-	-	-	-
Total Activos	128,000	130,600	132,705	135,315	137,431
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Documentos y cuentas por pagar	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Obligaciones laborales acumuladas	-	-	-	-	-
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-	-
Pasivos por derechos de uso locales	-	-	-	-	-
Ingreso diferido	-	-	-	-	-
Total pasivos corrientes	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Pasivos no corrientes					
Obligaciones financieras	-	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar	500	500	500	500	500
Obligaciones por beneficio post-empleo	-	-	-	-	-
Valores en garantía	-	-	-	-	-
Pasivos por derecho de uso	-	-	-	-	-
Total pasivos no corrientes	500	500	500	500	500
Total pasivos	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
Patrimonio					
Capital social	97,500	100,100	102,205	104,815	106,931
Reserva legal	-	-	-	-	-
Resultados acumulados	27,000	27,000	27,000	27,000	27,000
Total patrimonio	124,500	127,100	129,205	131,815	133,931
Total pasivos y patrimonio	128,000	130,600	132,705	135,315	137,431

Tabla 6. Balance General. Fuente: Elaboración propia

9.8.3. Estado de flujos de caja

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 46,528.57	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76
Total de Ingresos	\$ -	\$ 46,528.57	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76
Inversión inicial	\$ 3,609.99					
Egresos		\$ 43,995.95	\$ 51,391.67	\$ 55,273.40	\$ 59,586.49	\$ 65,222.29
Total de egresos	\$ 3,609.99	\$ 43,995.95	\$ 51,391.67	\$ 55,273.40	\$ 59,586.49	\$ 65,222.29
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -3,609.99	\$ 2,532.62	\$ 1,627.76	\$ 3,579.91	\$ 5,981.29	\$ 8,099.47

Tabla 7. Flujo de Efectivo. Fuente: Elaboración propia

9.8.4. Análisis de relaciones financieras

Con la información obtenida en el Flujo de Efectivo se puede generar el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR). Estos cálculos se han generado de forma automática en Microsoft Excel. Tal como se indicó en los supuestos, se trabajará con una tasa de descuento del 6.50%.

FLUJO DE EFECTIVO						
	Año 0	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		\$ 46,528.57	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76
Total de Ingresos	\$ -	\$ 46,528.57	\$ 53,019.43	\$ 58,853.31	\$ 65,567.78	\$ 73,321.76
Inversión inicial	\$ 3,609.99					
Egresos		\$ 43,995.95	\$ 51,391.67	\$ 55,273.40	\$ 59,586.49	\$ 65,222.29
Total de egresos	\$ 3,609.99	\$ 43,995.95	\$ 51,391.67	\$ 55,273.40	\$ 59,586.49	\$ 65,222.29
FLUJO DE EFECTIVO	\$ -3,609.99	\$ 2,532.62	\$ 1,627.76	\$ 3,579.91	\$ 5,981.29	\$ 8,099.47

Tasa de Descuento	6.50%
VAN	\$ 13,727.86
TIR	78%

Tabla 8. Flujo de Efectivo con VAN y TIR. Fuente: Elaboración propia

Con respecto al punto de equilibrio, este se alcanza el primer mes del primer año, dado el monto de la inversión y la compra en efectivo que realiza un cliente subdistribuidor.

9.9. Impacto económico, regional, social y ambiental

AllThings iniciará como un emprendimiento pequeño, sin embargo, se espera que sea lo suficientemente rentable como para poder generar al menos 4 plazas de trabajo directas. La perspectiva es que la empresa crezca en volumen de ventas y permita generar más plazas de trabajo.

Las ventas se realizarán dentro del territorio ecuatoriano, de manera directa en la ciudad de Quito y sus valles aledaños y mediante subdistribuidores en otras regiones del país. Al ser productos importados, no se tiene pensado realizar una reexportación de estos. Por otro lado, con el objetivo de generar el menor impacto ambiental posible, la entrega de los productos se realizará en empaques de papel reciclado, que pueden ser reutilizados y cuando sean desechados serán fácilmente biodegradables.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- La creación de una empresa cuyo giro de negocio sea la importación y comercialización de productos de bisutería para niñas y mujeres es una alternativa que cuenta con casos previos similares tanto dentro del país, como fuera del mismo. La mayoría de estos planes se han enfocado en la importación y comercialización de productos elaborados en China, sin embargo, el presente plan se enfoca en aprovechar la oportunidad que se ha presentado por la eliminación de aranceles a ciertos productos elaborados en la Comunidad Europea, lo cual ratifica la oportunidad y pertinencia del plan expuesto.
- El marco teórico descrito, permite que la propuesta se fundamente sobre las técnicas de comercialización que se pretende utilizar, canales electrónicos aprovechando las técnicas de Marketing Digital. Al tener como objetivo que al menos un 15% de las ventas se realicen por este canal, resulta clave utilizar técnicas de Marketing Digital para la comercialización, como por ejemplo SEO, SEM, Redes Sociales, entre otras.
- Con el objetivo general y objetivos específicos definidos, más el sustento complementario del marco teórico, se cuenta con una base y un norte claros para desarrollar el Plan de negocio de creación de una empresa importadora y comercializadora de productos de bisutería.
- Tras analizar diferentes factores se puede confirmar que la ejecución del proyecto es viable. Esta conclusión se puede dar gracias a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas, además, se refuerza con los datos obtenidos sobre el tamaño del sector y sus proyecciones de crecimiento. Además, tras el análisis de factores internos y externos se

definieron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa, lo cual permite tomar decisiones para aprovechar las oportunidades y fortalezas y a su vez gestionar adecuadamente las debilidades y estar atento a las potenciales amenazas. Finalmente se ha podido definir la estrategia de comercialización, basada en liderazgo en costos, lo cual permitirá establecer las estrategias de comercialización más adecuadas para la empresa.

- Con la definición del modelo de negocio, se puede clarificar lo que va a realizar la empresa, cómo va a estar estructurada, dónde va a estar ubicada, cómo va a llegar a sus clientes, cuáles serán sus principales productos y qué precio tendrán. Todo esto es de vital importancia para que la empresa tenga la certeza de cuál será su giro de negocio y qué estrategias debe tomar para poder cumplir con los objetivos que se han planteado y, además, poder perdurar en el tiempo.
- El conocimiento de cómo se va a manejar la empresa, tanto con su gente como con sus procesos internos y externos, permite que se cuente con claridad en el esquema de costos, que, a su vez, da claridad en la definición de precios y estrategias de comercialización. De esta manera, el análisis realizado en este capítulo sienta las bases para que el trabajo sea ejecutado de la mejor manera.
- Se ha podido definir con detalle cuál será la táctica que pueda dar vida a la estrategia, entendiendo cuál es la cadena de valor del negocio y los procesos que deben ejecutarse para que la empresa funcione de manera adecuada. También se ha podido tener claridad sobre el plan de compras y especialmente con el plan de ventas, mismo que permite generar información relevante para el análisis financiero que se realizará más adelante. Todo esto permite ratificar la viabilidad del proyecto e inclusive, definir las métricas que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- En el capítulo financiero se ha podido confirmar la viabilidad del proyecto con los análisis de los estados financieros de resultados y balance general, pero especialmente con el flujo de ingresos, mismo que tras el análisis de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno confirma que el proyecto es rentable y es una buena oportunidad de negocio. Para esto se han definido previamente los supuestos que van a regir para la elaboración de los diferentes balances. Con la cancha debidamente trazada, se pudo generar informes consistentes. Cabe recalcar que este tipo de análisis resultan fundamentales cuando se desea implementar un nuevo negocio, puesto que le dan tranquilidad al inversionista de que, con un análisis serio y estructurado, se puede saber si el negocio es rentable y cuál es el valor del dinero que se va generando en el tiempo, traído a valor presente.

10.2. Recomendaciones

- Para implementar una empresa que se dedique a la comercialización de productos por medios digitales, resulta primordial que se conozca a profundidad sobre técnicas de Marketing Digital, que faciliten la exposición efectiva de sus productos y su posterior concreción de venta.
- Si bien se puede creer que un mercado puede estar saturado, es clave tener una visión de cadena de valor hacia atrás para identificar dónde se pueden optimizar costos, por ejemplo, buscando países que tengan beneficios arancelarios y permitan tener costos competitivos frente a la competencia.
- Una estrategia importante es diversificar, por ello se debe buscar tener diferentes tipos de clientes que permitan contar con un portafolio no concentrado y por lo tanto menos dependiente.

11. REFERENCIAS

- Aduana Ecuador. (2022). *Consulta del Arancel*. Obtenido de <https://mesadeservicios.aduana.gob.ec/arancel/>
- Alcántara, L., Mendoza, R., & Chumbipuma, E. (2019). *Plan de Negocio para comercializar bisutería y marroquinería a través de una plataforma virtual que brinde un comercio B2C en los distritos de San Martín de Porres, Independencia y Los Olivos*. Obtenido de <https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1756/2019>
- BCE. (30 de Noviembre de 2021). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PrevMacro.xlsx>
- Cadena, E. (2018). *Propuesta de comunicación digital para la comercialización de artesanías ecuatorianas*. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1515/1/Tesis1702>
- Duarte, M., & Pinilla, O. (2014). *Plan de Negocio: Importadora y Comercializadora de Bisutería Vanguardista en Bucaramanga*. Obtenido de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/12160/Martaha%20Liliana%20Duarte%20Rueda%20%20%28tesis%29...pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- INEN. (2014). *Normalización Ecuador*. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/RTE-126.pdf>
- INEN. (Diciembre de 2021). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2021/Diciembre-2021/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2021.pdf
- Martín, P. (2018). *Teletrabajo y Comercio Electrónico*. Madrid: Ministerio de Educación y Formación Profesional de España.
- Masclans, M., Picazo, M., Fueyo, A., Sandes, J., García del Poyo, R., Llorente, O., . . . Semprún, D. (2016). *El Gran Libro del Comercio Electrónico*. Madrid: Publixed.
- Ramos Cervantes, I. (2018). *Creación de una Empresa de Bisutería empleando estrategias tecnológicas*. Obtenido de <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/1356/1/Ramos%20Cervantes%20%20dalia.pdf>

- Ramos, R., & Vásquez, J. (2020). *Plan de negocio para determinar la viabilidad de una empresa de venta de accesorios para damas mediante canales de venta digital*. Obtenido de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/2018/2020_MAFDC_17-1_10_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Registro Oficial. (2002). *Ministerio de Telecomunicaciones*. Obtenido de Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de Datos: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Ley-de-Comercio-Electronico-Firmas-y-Mensajes-de-Datos.pdf>
- Shum Xie, Y. M. (2019). *Marketing Digital: navegando en aguas digitales*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Solé Moro, M., & Campo Fernández, J. (2020). *Marketing Digital y dirección de e-commerce Integración de las estrategias digitales*. Madrid: ESIC.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

Nueva Bisutería Europea

La siguiente encuesta nos ayudará a identificar los gustos y preferencias de nuestros clientes para poder entregarles productos de bisutería acordes a sus necesidades y por los canales que les resulten más convenientes.

1. Por favor, selecciona tu rango de edad

18 a 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 a 55 años

Más de 56 años

2. ¿En qué sector de la Ciudad de Quito vives? Si vives en otra ciudad, por favor ingresa el nombre de tu ciudad en la sección "Otras"

Norte

Centro

Sur

Valle de Cumbayá/Tumbaco/Puembo

Valle de los Chillos

Otras

3. ¿Estarías interesado en adquirir productos de bisutería europea para ti o para regalarla?

Si

No

4. Ordena, de más importante a menos importante, los productos de bisutería que son de tu preferencia:

Collares

Pulseras

Aretes

Diademas

Vinchas

Anillos

Tobilleras

5. ¿Estarías interesado en adquirir productos de bisutería europea mediante canales digitales como Facebook, Instagram, WhatsApp, entre otros?

Si
No

6. Por favor, ordena de más importante a menos importante, los canales digitales en los que preferirías conocer y comprar nuestros productos:

Facebook
Instagram
Página Web
TikTok

7. Por favor, ordena de más importante a menos importante, el medio por el cual quisieras recibir tu producto:

Delivery directo de la tienda
Empresas de Courier (Servientrega, Urbano, Tramaco)
App de Delivery (Uber, Rappi, PedidosYa)

8. ¿Con qué frecuencia estarías dispuesto a comprar bisutería por canales digitales?

Semanal
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual

9. ¿Qué precio consideras adecuado para un producto de bisutería europea?

Menos de USD 5.00
Entre USD 5.01 y 10.00
Entre 10.01 y 15.00
Más de USD 15.00

Anexo 2 Entrevista

Entrevista para potenciales subdistribuidores

1. ¿Quiénes son tus clientes regulares?
2. ¿Los productos de bisutería como collares, aretes, anillos y pulseras son atractivos para tus clientes?
3. ¿Conoces la ventaja de precio que puedes tener al comprar bisutería importada desde Europa frente a bisutería importada desde otros países como China?
4. ¿Estarías interesado en adquirir Bisutería europea para mujeres y niñas al por mayor?
5. ¿En qué cantidad?
6. ¿Con qué frecuencia?
7. Registro de nombre del entrevistado y ciudad de distribución.

Anexo 3 Negociaciones de la partida de Bisutería

Pudeleco Editores S. A.

Negociaciones de la Partida 7117.19.00.00



PAÍS / CONVENIO	TRIBUTO	% TRIBUTO	PREFERENCIA	A PAGAR
ARGENTINA CAN MERCOSUR	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
ARGENTINA CAN MERCOSUR	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
ARGENTINA PAR	Arancel Ad Valorem	30.00%	8.00%	27.60%
ARGENTINA PAR	Arancel Especifico	30.00%	8.00%	27.60%
BOLIVIA Comunidad Andina	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
BOLIVIA Comunidad Andina	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
BRASIL CAN MERCOSUR	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
BRASIL CAN MERCOSUR	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
BRASIL PAR	Arancel Ad Valorem	30.00%	8.00%	27.60%
BRASIL PAR	Arancel Especifico	30.00%	8.00%	27.60%
CHILE Acuerdo Bilateral	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
CHILE Acuerdo Bilateral	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
COLOMBIA Comunidad Andina	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
COLOMBIA Comunidad Andina	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
CUBA PAR	Arancel Ad Valorem	30.00%	12.00%	26.40%
CUBA PAR	Arancel Especifico	30.00%	12.00%	26.40%
GUATEMALA Alcance Parcial de Complementación	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
GUATEMALA Alcance Parcial de Complementación	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
ISLANDIA Acuerdo EFTA	Arancel Ad Valorem	30.00%	43.00%	17.10%
ISLANDIA Acuerdo EFTA	Arancel Especifico	30.00%	43.00%	0.00%
MÉXICO PAR	Arancel Ad Valorem	30.00%	8.00%	27.60%

PAÍS / CONVENIO	TRIBUTO	% TRIBUTO	PREFERENCIA	A PAGAR
MÉXICO PAR	Arancel Especifico	30.00%	8.00%	27.60%
NORUEGA Acuerdo EFTA	Arancel Ad Valorem	30.00%	43.00%	17.10%
NORUEGA Acuerdo EFTA	Arancel Especifico	30.00%	43.00%	0.00%
PARAGUAY CAN MERCOSUR	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
PARAGUAY CAN MERCOSUR	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
PERÚ Comunidad Andina	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
PERÚ Comunidad Andina	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
REINO UNIDO Acuerdo Comercial Reino Unido	Arancel Ad Valorem	30.00%		6.20%
REINO UNIDO Acuerdo Comercial Reino Unido	Arancel Especifico	30.00%		0.00%
SUIZA/LIECHTENSTEIN Acuerdo EFTA	Arancel Ad Valorem	30.00%	43.00%	17.10%
SUIZA/LIECHTENSTEIN Acuerdo EFTA	Arancel Especifico	30.00%	43.00%	0.00%
UNIÓN EUROPEA Acuerdo Comercial Unión Europea	Arancel Ad Valorem	25.00%		6.20%
UNIÓN EUROPEA Acuerdo Comercial Unión Europea	Arancel Especifico	0.00%		0.00%
URUGUAY CAN MERCOSUR	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
URUGUAY CAN MERCOSUR	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
VENEZUELA Acuerdo Marco	Arancel Ad Valorem	30.00%	100.00%	0.00%
VENEZUELA Acuerdo Marco	Arancel Especifico	30.00%	100.00%	0.00%
RESTO DEL MUNDO	Arancel Ad Valorem	30.00%	0.00%	30.00%
RESTO DEL MUNDO	Arancel Especifico	0.00%	0.00%	0.00%