



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**Plan de negocio para la elaboración de bisutería personalizada y artesanal
para mujeres, en la ciudad de Quito.**

Profesor

PhD. Jessenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

JAIME ALBERTO VÁSQUEZ CARVAJAL

2023

RESUMEN

El presente plan de negocios es realizado con el propósito de establecer la viabilidad y factibilidad de la creación de una empresa dedicada a la comercialización de accesorios de bisutería para mujeres, en la ciudad de Quito; utilizando en parte materiales orgánicos.

Para poder alcanzar dicho fin, este proyecto usa como valor diferenciador la personalización de los productos a comercializar; es decir, el cliente final tiene acceso a diferentes opciones de diseños y puede seleccionar los que más encajen con su estilo. Dentro del portafolio de productos, existe una línea de productos (collares y aretes), fabricados en tagua, y que contarán con mano de obra de artesanos en comunidades expertas en la elaboración de dichos productos. Los productos serán empacados en materiales que cuenten con sello verde, como cartón reciclado, material termo encogido libre de PVC; así mismo la línea de productos en tagua, cuenta además de la semilla de tagua, con materiales como hilos en fibra vegetal entre otros.

De la misma manera, el diseño de los dijes para los collares cuenta con un porta dije que permite que sean fáciles de desensamblar y, por ende, se pueden intercambiar sin necesidad de cambiar la cadena. Lo anterior busca reducir el consumo de cadenas y solo sea necesario comprar los sets de dijes intercambiables, ya que los dijes en gran mayoría son los que definen el diseño final de un collar como pieza terminada.

Para todo lo anterior, el presente documento cuenta con el desarrollo de las diferentes etapas de evaluación del proyecto, teniendo en cuenta el análisis del sector, sus amenazas, oportunidades, y los componentes que puedan afectar el resultado final de la viabilidad del mismo; así como la descripción de las diferentes estrategias de marketing, de operaciones, comerciales, todas ellas evaluadas para lograr el posicionamiento de la marca en un tiempo límite establecido. Al final se evalúa la proyección de la empresa, el impacto legal y financiero para establecer la factibilidad de la puesta en marcha del plan de negocios.

ABSTRACT

This business plan is carried out with the purpose of establishing the viability and feasibility of creating a company dedicated to the commercialization of jewelry accessories for women, in the city of Quito; partly using organic materials.

In order to achieve this end, this project uses the customization of the products to be marketed as a differentiating value; that is, the end customer has access to different design options and can select the ones that best suit their style. Within the product portfolio, there is a line of products (necklaces and earrings), made in tagua, and that will have the labor of artisans in communities that are experts in the elaboration of said products. The products will be packed in materials that have a green seal, such as recycled cardboard, PVC-free thermo-shrink material; Likewise, the line of tagua products, in addition to the tagua seed, has materials such as vegetable fiber threads, among others.

In the same way, the design of the charms for the necklaces has a charm holder that allows them to be easily disassembled and, therefore, can be interchanged without the need to change the chain. The above seeks to reduce the consumption of chains and it is only necessary to buy sets of interchangeable charms, since the majority of the charms are those that define the final design of a necklace as a finished piece.

For all of the above, this document includes the development of the different stages of evaluation of the project, taking into account the analysis of the sector, its threats, opportunities, and the components that may affect the final result of its viability; as well as the description of the different marketing, operations, commercial strategies, all of them evaluated to achieve the positioning of the brand in an established time limit. At the end, the projection of the company, the legal and financial impact are evaluated to establish the feasibility of the implementation of the business plan.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. 1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. 2. REVISIÓN DE LITERATURA	3
3. 3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	6
4. 4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
5. 5. OBJETIVO GENERAL.....	8
6. 6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
7. 7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	9
7.1. Análisis PESTEL.....	9
7.1.1. Político.....	9
7.1.2. Económico.....	10
7.1.3. Social:.....	11
7.1.4. Tecnológico:	11
7.1.5. Ecológico.....	12
7.2. Análisis del sector	13
7.2.1. Tamaño de la industria:	14
7.2.2. Ciclos económicos:.....	15
7.3. Análisis de la competencia PORTER.....	18
7.3.1. Amenaza de Entrada de nuevos competidores	18
7.3.2. Rivalidad entre Competidores	18
7.3.3. Fuerza de negociación en los Clientes	19
7.3.4. Posición de fuerza de proveedores	19

7.3.5.	Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos.....	19
7.3.6.	Conexión institucional.....	20
7.4.	Matriz Boston Consulting Group – BCG.....	20
7.5.	Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo.....	21
7.5.1.	Segmento de clientes	21
7.6.	Matriz de operacionalización de variables	22
7.7.	Perfil del cliente:.....	24
7.7.1.	Buyer Person / Client.....	24
7.7.2.	Resultado de la encuesta	24
7.8.	Análisis FODA.....	27
7.9.	Definición de la estrategia genérica específica del negocio	31
7.9.1.	Propósito de marca BeShine	31
7.9.2.	Estrategia genérica de Porter	31
8.	8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	33
8.1.	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo	33
8.1.1.	Estilo corporativo:	33
8.1.2.	Misión y visión:	34
8.1.3.	Objetivos de crecimiento y financieros	34
8.1.4.	Información legal	35
8.1.5.	Legislación vigente	36
8.1.6.	Estructura Organizacional	37
8.1.7.	Ubicación.....	38

8.1.8.	Ventaja competitiva - propuesta de posicionamiento	39
8.1.9.	Posicionamiento de marca	39
8.1.10.	Estrategias de Mercadeo	40
8.1.11.	Estrategias de distribución	47
8.1.12.	Alternativas de comercialización	49
8.1.13.	Distribución física internacional	50
8.1.14.	Estrategias de ventas.....	51
8.1.15.	Presupuesto	52
8.1.16.	Estrategias de precios.....	52
8.1.17.	Estrategias de Promoción y Comunicación.....	58
8.1.18.	Proyecciones de ventas	61
8.2.	Gestión Táctica de Operaciones.....	65
8.2.1.	Estrategias y tácticas de operaciones	65
8.2.2.	Decisiones estratégicas.....	66
8.2.3.	Decisiones Tácticas.....	67
8.2.4.	Descripción del proceso	68
8.2.5.	Modelo Canvas modelo B2C.....	71
8.2.6.	Inversiones iniciales y puesta en marcha	71
8.2.7.	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	72
8.2.8.	Plan de producción:.....	78
8.2.9.	Plan de compras:.....	79

8.2.10. KPI's de desempeño de la gestión táctica.....	83
8.3. Plan financiero	84
8.3.1. Supuestos a considerar	84
8.3.2. Estados Financieros Proyectados	86
8.4. Impacto económico, regional, social y ambiental:.....	92
9. 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
10. Referencias.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación CIIU	13
Tabla 2: Balance tasa de variación de precios	16
Tabla 3: Operacionalización de variables.....	23
Tabla 4: Tamaño de la muestra	25
Tabla 5: Resultado de la encuesta	26
Tabla 6: Clasificación CIIU	35
Tabla 7: Gastos de constitución	36
Tabla 8: Requisitos legales y normativos	36
Tabla 9: Plan de marketing	49
Tabla 10: Presupuesto de estrategia de ventas	52
Tabla 11: Costos	53
Tabla 12: Precios por producto	56
Tabla 13: Descuento por volúmen	60
Tabla 14: Presupuesto de la estrategia de promoción	61
Tabla 15: MAD – MPE - MAPE	62
Tabla 16: Nómina.....	63
Tabla 17: Ventas por año.....	63
Tabla 18: Participación de mercado.....	64
Tabla 19: Presupuesto de estrategias.....	66
Tabla 20: Inversión Inicial.....	72
Tabla 21: Costos materiales y mano de obra.....	74
Tabla 22: Compra inicial de materiales	75
Tabla 23: Plan de mantenimiento.....	77
Tabla 24: Plan maestro de materiales.....	80

Tabla 25: Clasificación proveedores	81
Tabla 26: Cantidad EOQ	82
Tabla 27: Costo ciclo de inventario	83
Tabla 28: KPI´s estratégicos	83
Tabla 29: KPI´s tácticos	84
Tabla 30: Supuestos del proyecto	85
Tabla 31: Estado de resultados año.....	86
Tabla 32: Estado situación año	88
Tabla 33: Flujo de caja libre	89
Tabla 34: VAN – TIR – B/C	90
Tabla 35: Input CAPM / WACC	90
Tabla 36: CAPM.....	91
Tabla 37: WACC	91
Tabla 38: Comparativo TIR - WACC/CAPM.....	92
Tabla 39: Porcentaje tipo de material.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Desempleo Octubre - Diciembre 2022.....	10
Ilustración 2: Hábito de consumo por generación	11
Ilustración 3: Venta de bisutería en Ecuador.....	14
Ilustración 4: Balanza comercial.....	14
Ilustración 5: Ventas por año actividad C321 SRI	15
Ilustración 6: IPC Ecuador.....	17
Ilustración 7: VAB Petrolero y NO Petrolero.....	17
Ilustración 8: Matriz BCG	20
Ilustración 9: Cálculo de población objetivo	21
Ilustración 10: Buyer Person / Cliente	24
Ilustración 11: Modelo de preguntas	29
Ilustración 12: Estrategia genérica Porter	31
Ilustración 13: IKIGAI	34
Ilustración 14: Organigrama propuesto	37
Ilustración 15: Espíritu de marca	40
Ilustración 16: Collares y dijes intercambiables.....	41
Ilustración 17: Set de aretes.....	42
Ilustración 18: Pulsera dijes intercambiables	43
Ilustración 19: Collar fabricado en tagua	43
Ilustración 20: Productos complementarios.....	44
Ilustración 21: Aro pulsera Alex and Ani.....	46
Ilustración 22: Dije intercambiable Origami-owl	46
Ilustración 23: Collar De Yarina.....	47
Ilustración 24: Alternativas de penetración.....	48

Ilustración 25: Alternativas de comercialización	50
Ilustración 26: Estrategia de venta	51
Ilustración 27: Resultado encuesta - precios.....	54
Ilustración 28: Precio aretes Yanbal.....	54
Ilustración 29: Precio pulsera Yanbal	55
Ilustración 30: Precio collar Yanbal	55
Ilustración 31: Precio pulsera alex and ani.....	55
Ilustración 32: Precio dijes intercambiables alex and ani	56
Ilustración 33: Variación T.R.M. COP.....	58
Ilustración 34: Boceto invitación BeShine Labs.....	59
Ilustración 35: Estrategia de promoción	61
Ilustración 36: Método de regresión lineal.....	62
Ilustración 37: Crecimiento de mercado	62
Ilustración 38: Punto de equilibrio	64
Ilustración 39: Estrategia de operaciones	65
Ilustración 40: Proceso de gestión de operaciones.....	66
Ilustración 41: Macro proceso	68
Ilustración 42: Cadena de valor.....	69
Ilustración 43: Diagrama de flujo del proceso	70
Ilustración 44: Modelo Canvas	71
Ilustración 45: Tipo de productos	73
Ilustración 46: Capacidad instalada.....	76
Ilustración 47: Proceso operativo	77
Ilustración 48: Producción diaria	78
Ilustración 49: Porcentaje maquila artesanal.....	93

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cruce DODA	102
Anexo 2: Equipos y maquinaria.....	103
Anexo 3: Cálculo de capacidad.....	104
Anexo 4: Tipo de productos según rotación	104
Anexo 5: Budget capacidad	104
Anexo 6: Calificación de proveedores	105
Anexo 7: Cálculo de punto de equilibrio	105
Anexo 8: Cálculo de depreciaciones	105
Anexo 9: Cálculo de nómina - Sueldos por pagar	106
Anexo 10: Cálculo Obligaciones - Intereses.....	107
Anexo 11: Flujo de efectivo anual	108

1. INTRODUCCIÓN

Desde el principio del nuevo milenio, al menos el 33% de los consumidores están realizando cambios en su conducta de consumo, prevaleciendo el sentido de responsabilidad social y medio ambiental; por ejemplo, cada vez es más común encontrarse con que la información de los materiales, huella de carbono, y sello verde entre otros, y que sean unas de las variables a considerar al momento de la compra de los productos.

Por su parte, el desarrollo de la venta de accesorios y joyería a nivel mundial, ha venido cobrando bastante fuerza en medios tradicionales, pero también en nuevas plataformas de comercialización como, por ejemplo, el e-commerce que cada año va ganando protagonismo como canal. Dentro del sector de venta de este tipo de productos, el presente documento busca demostrar las diferentes amenazas, oportunidades, debilidades y oportunidades que se deben considerar para el desarrollo de un plan de negocios de este tipo para la empresa BeShine Ecuador. Para esto se plantean diferentes estrategias de mercadeo, comerciales y de segmentación, cabe destacar que el concepto es bisutería personalizada, orgánica y fabricada en cierta medida por comunidades artesanales.

El segmento de mercado definido para la venta de los productos seleccionados, es de mujeres de 15 a 44 años de edad que vivan en la ciudad de Quito Ecuador, definiendo la población objetivo como el 10% del total del mercado de las mujeres centenials, millenials, y parte de la generación z que compran este tipo de accesorios en dicha ciudad. Esto en parte, permite planear los objetivos de mercado, producción y demás variables como inversión, materiales e infraestructura requerida para el desarrollo de cualquier hipótesis que se plantee en términos de resultados.

Para poder cumplir con dichos objetivos, y plantear la validación de los mismos; se deben desarrollar metodologías que identifiquen el valor agregado en torno a todo el canal de desarrollo del negocio; para esto se determina todo el planteamiento de estrategias operativas, como lo son el maquilado de productos a

través de asociatividad, el desarrollo de actividades core del negocio junto a proveedores estratégicos que suplan las necesidades identificadas de los clientes, a través de la metodología de identificación de los componentes del modelo de negocio. Para con esto determinar capacidades operativas necesarias, recursos requeridos, inversiones iniciales, políticas de pago y cobro, etc.; junto a estos datos se determinan los costos totales, los precios (validados a través de investigación de mercados), y las estrategias de promoción, plaza, producto, segmento y precio.

Todo lo anterior se valida partiendo del respectivo análisis financiero, cuyo análisis de resultados globales, y de los principales indicadores como lo son: la rentabilidad neta y operativa, las ventas proyectadas, el comportamiento del valor presente neto (VNP), la tasa interna de retorno (TIR) y el análisis del beneficio / costo (B/C); permitirán determinar la factibilidad del proyecto BeShine como empresa productora y comercializadora de bisutería personalizada y artesanal para mujeres en Quito Ecuador.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Según economía.org, *“una joya es un elemento ornamental, generalmente destinado a ser lucido en alguna parte del cuerpo, y que puede presentarse de formas diferentes como pulseras, collares, cadenas, anillos, broches, sortijas, pendientes y varios accesorios más”* (Editorial Economía, 2014). Existen diferentes tipos de materiales que se pueden usar para la fabricación de este tipo de productos, dentro de los cuales los más tradicionales son aleaciones metálicas de estaño, zamac, cadenas en hierro, acrílicos en forma de botones, chatones; cueros sintéticos e hilos, perlas sintéticas, mostacillas, cierres metálicos, postes en acero inoxidable, ganchos para aretes, entre otros (materialesde.com, s.f.); aunque actualmente existen diversos materiales sustitutos que cumplen la función de ser sustentables con el medio ambiente, por ejemplo la tagua, que es un material extraído de las semillas de la palmera llamada *Phytelephas aequatorialis* y que se da a 1500 metros de altura (PUCE, 2022). Este material al ser orgánico puede ser usado como sustituto del metal en la elaboración de dijes y complementos, que contienen metales pesados como el plomo o níquel.

Para la comercialización de este tipo de productos, comúnmente se puede encontrar modelos en almacenes, tiendas, venta directa (por catálogo o por asesora de venta), pero la pandemia SARS Covid 19, impulsó nuevos modelos tales como el modelo e-commerce que PWC lo define como comercio electrónico, y que es la comercialización de bienes y servicios a través de una plataforma electrónica; y que puede ser directamente del proveedor al cliente (B2C) como puede ser del proveedor al comercializador (B2B) (PWC, 2020).

Por último, la definición de servicio al cliente tomada del libro *Mercadotecnia* (Kotler, 1997), indica que *“es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico”*.

En el plan de negocios de Pérez, (2019), cuyo objetivo es determinar la viabilidad de la implementación de una empresa para la fabricación y comercialización de collares artesanales en la ciudad de Quito para ser exportados a Toronto, Canadá, con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Quito, se obtuvieron los siguientes resultados financieros: Razón corriente: 6.39, Liquidez 1.19, Endeudamiento 0.27, Rentabilidad 3%. TIR 8%, VAN 3585. 42 dólares americanos.

En plan de negocios de Guayasamín, (2016), cuyo objetivo es diseñar una colección de joyas de estilo contemporáneo combinando tagua con metales nobles (oro y plata), con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Quito; se obtuvieron los siguientes resultados financieros, TIR 8%, VAN 3585. 42 dólares americanos.

En el estudio de Barragán & Galindo, (2017), se explica la elaboración del plan de negocios, cuyo objetivo es determinar la viabilidad económica de una empresa de venta de accesorios para damas usando canales de venta digital), con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Lima del cual se obtuvieron los siguientes resultados financieros: TIR 47.01%, VAN 46643 Soles.

En el plan de negocios de Vásconez, (2016), cuyo objetivo es determinar la viabilidad de crear una empresa para comercializar joyas personalizadas en plata en la ciudad de Quito a partir del 2016, mediante el análisis, investigación, y la propuesta de un plan rentable que satisfaga el mercado objetivo, con un diseño mediante investigación cuantitativa y cualitativa, localizado en la ciudad de Quito; se obtuvieron los siguientes resultados financieros: Prueba ácida 29.77, ROE: 44%.

En el plan de negocios de Jiménez, (2019), se explica la elaboración del plan de empresa, cuyo objetivo es desarrollar un plan de empresa para la creación de Grow

Accesorios que opera sector económico centrado en la fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos, con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Santiago de Cali del cual se obtuvieron los siguientes resultados financieros: TIR 47.7%, VAN: 105.07 Millones de pesos colombianos.

En el plan de negocios de Paéz, (2020), se explica la elaboración del plan de empresa, cuyo objetivo es plantear un emprendimiento sostenible de manera integral, centrado en la joyería contemporánea, que ponga en valor el capital intelectual, cultural y relacional de la autora, con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Bogotá del cual se obtuvieron los siguientes resultados financieros: TIR 16%, Ingresos netos: 6 Millones de pesos colombianos.

En el plan de negocios de Elias, (2020), se explica la elaboración del plan de empresa, cuyo objetivo es ser una empresa comprometida que apoye al artesano y que busca comercializar de artesanías de excelente calidad, con un diseño mediante análisis cualitativa, localizado en la ciudad de Madrid del cual se obtuvieron los siguientes resultados un VAN de 3796 dólares americanos y una TIR de 31,02%.

En el plan de negocios de Niño, (2019), se explica la elaboración del plan de empresa, cuyo objetivo es determinar la viabilidad, mediante la elaboración de un plan de negocios, para la creación de una empresa importadora de joyería desde China, con un diseño mediante análisis cualitativa, localizado en la ciudad de Bogotá del cual se obtuvieron los siguientes resultados un TIO 15%, VPN 187 millones de pesos colombianos y TIR de 62%. En el plan de negocios de Acevedo, (2020), se explica la elaboración del plan de empresa, cuyo objetivo es desarrollar una propuesta de emprendimiento para la comercialización de joyería y bisutería, elaborada por Neo artesanos bogotanos, a través de una plataforma tecnológica utilizando la metodología Lean Startup, con un diseño mediante investigación cuantitativa, localizado en la ciudad de Chía del cual se obtuvieron los siguientes resultados un EBITDA de 6.7 millones de pesos y Margen de 18%.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En total el sector de venta directa aporta al Ecuador alrededor de 900 millones de dólares a través de su canal (WFDSA, The World Federation of Direct Selling Associations, 2022), de los cuáles la participación de bisutería y accesorios es del 6% (AEVD, 2021). Los productos de bisutería al ser sustitutos de los productos de joyería fina, ganan cada vez más terreno en los mercados locales; ya que a medida que evolucionan las maquinarias y desarrollo de materiales nuevos que permiten abaratar costos, se vuelven productos de fácil rotación generando ingresos rápidos a quienes los comercializan.

El sector de venta directa tuvo una caída del año 2018 a 2021 del 25% en Ecuador, reduciendo su aporte en 307 millones de USD; esto por efectos de la pandemia Covid 19; por lo que los nuevos canales de venta han venido tomando mayor fuerza dentro de los modelos de negocios, por ejemplo; el comercio electrónico, que es la compra y venta de productos y servicios, a través de internet (IEP, s.f.); para el año 2019 alcanzó su cifra más alta de 26,7 billones de dólares en ventas a nivel global (UNCTAD, 2021), siendo este canal una alternativa que toma más fuerza. Considerando que en Ecuador 13.6 millones de personas tienen acceso a Internet, existen 12.7 millones de perfiles en Facebook, 11.7 millones en YouTube, 6.1 millones en Instagram (DATAREPORTAL, 2022); se realza la necesidad de ver el e-commerce como la mejor alternativa en un modelo B2B o B2C.

Dentro de los materiales que se usan para el proceso productivo de bisutería se destacan principalmente metales, acrílicos, entre otros; pero la última década por lo menos el 33% de las personas al menos en los países del primer mundo, consideran como prioridad cambiar sus acciones frente al cambio climático (European Investment Bank, 2021), por lo que los materiales orgánicos sustitutos para la fabricación de este tipo de productos como la tagua, van tomando más fuerza.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el año 2020 se exportaron 1.3 millones de dólares en bisutería fabricada con materiales de origen orgánico (Pilataxi, Rosero, Joel, & Paulina, 2020) desde Ecuador al mundo entero, y este número sigue aumentando; de la misma manera cada vez es más común encontrar personas con alto grado de conciencia social y ambiental, por lo que no solamente la bisutería, sino que todos los productos manufactureros, se enfrentan a una disyuntiva que frena el consumismo sin conciencia.

De esta manera el presente proyecto presenta una alternativa al consumo de joyería tradicional, y su modelo de negocio; creando espacios dentro de toda la cadena de valor de BeShine (empresa) para que se pueda manufacturar y comercializar productos de bisutería en materia orgánico y fabricado por comunidades artesanales; ya que el ayudar a dichas comunidades que tienen la experiencia en procesos empíricos de fabricación de accesorios, también se puede generar valor agregado para el cliente y para el producto como tal; así como reducir el impacto ambiental y social dentro del giro del negocio.

De esta manera, se pretende contrastar la hipótesis de que fabricar bisutería con materiales orgánicos, con la posibilidad de poder personalizar los productos que hacen parte del portafolio, y hecho por comunidades o asociaciones de artesanos; puede generar una rentabilidad mínima esperada, y una participación aceptable dentro del mercado.

5. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar de bisutería personalizada y artesanal para mujeres, a través del proceso de maquilado con comunidades de artesanos, usando materiales orgánicos, comercializados en canal de venta e-commerce, en Quito a mediano plazo.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Alcanzar la rentabilidad de la empresa Be Shine en un 10% en Ecuador para el año 2023.
- Lograr la participación de mercado en bisutería artesanal femenina de al menos el 10% en Quito para finales de 2023.
- Renovar en la plataforma e-commerce 20 diseños con materiales orgánicos por mes a mediano plazo.
- Garantizar que el proceso de maquila ensamble sea en comunidades artesanales en al menos el 50 % de la producción por mes.
- Garantizar que el 25% de los materiales usados en el proceso productivo sean orgánicos o eco amigables.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Análisis PESTEL

7.1.1. Político

Actualmente en el país se han aprobado diferentes reformas legislativas, entre ellas la controvertida “Ley de Creación de Oportunidades” la cual espera recaudar un total de 1.400 millones de dólares en un mediano plazo (Universo, 2021)

Como logro del actual gobierno es la reforma tributaria que forma parte del proyecto de Ley de Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal; misma que fue aprobada el pasado 29 de noviembre de 2021 por la Asamblea Nacional, misma que tiene cambios sustanciales en los regímenes RIMPE y Simplificado que buscan recaudar cerca de 700 millones de dólares en los primeros dos años de vigencia y reactivar el emprendimiento en el país (Presidencia de la República del Ecuador, 2021).

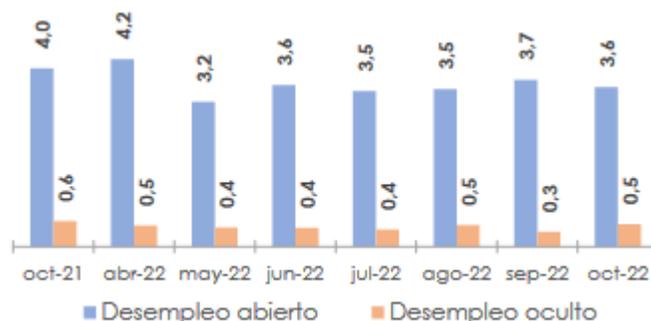
Por último, se debe tener en cuenta que está en vigencia la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación desde el pasado año 2020, que busca incentivar el emprendimiento a través de acceso a servicios financieros y fondos de inversión con el objeto de fomentar el desarrollo tecnológico, implementación de nuevas modalidades de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor, según cita la página oficial del Gobierno del Ecuador (Asamblea del Ecuador, 2020).

Actualmente se vive una inestabilidad política entre el poder Ejecutivo y Legislativo, que afecta al impulso de las medidas que presenta el gobierno para la reactivación de la producción en el país.

7.1.2. Económico

En la actualidad debido a la pandemia ocasionada por el SARS COV 2, el entorno económico se ha visto en una realidad trastornada en Ecuador, donde la reforma tributaria aprobada en el año 2021, el aumento de precio de los combustibles de forma gradual y el desempleo; han hecho que no haya confianza para el desarrollo de emprendimientos nuevos; sin embargo; se puede ver una leve recuperación en términos del indicador del desempleo si se compara el primer trimestre del año 2021 (5.8%) (INEC, 2023), con respecto a octubre del presente año (4.1%) (INEC, 2022), según datos oficiales del INEC.

Ilustración 1: Desempleo Octubre - Diciembre 2022



Fuente: INEC

Así mismo, el BCE prevé que el país va a tener un crecimiento 2.7% en términos económicos, y otras entidades como el FMI pronostican un crecimiento de la misma cifra para el año 2023. Por otra parte, con Reforma Arancelaria se prevé la reducción de aranceles en 667 partidas de materias primas y bienes de capital, el ahorro de USD. 180 millones para 81 sectores productivos: agricultura, pesca, construcción, transporte, turismo, manufactura, ganadería, salud, arte, cultura, además más de 6.300 empresas beneficiarias que generarán 560 mil empleos.

7.1.3. Social:

Los patrones de consumo de productos naturales en esta última década, se han visto afectados por una generación denominada Centenial o generación Z, que junto a la generación Millennial, representan actualmente el 39% del consumo de artículos, pero que para el 2025 se pronostica que lleguen a acaparar hasta el 65% del mercado, según estudio del Boston Consulting Group (Dueñas, 2018). Estas generaciones tienen aspiraciones sociales más que económicas y crecen con un grado de conciencia ambiental, por lo que ven en los productos naturales y con bajo impacto de contaminación, un estilo incluso de consumo.

Ilustración 2: Hábito de consumo por generación



Fuente: Diario La República 2021

7.1.4. Tecnológico:

Desde que la pandemia mundial ocasionada por el virus Sars Cov 2 inició en noviembre de 2019, el mundo tuvo que adaptarse al distanciamiento social y a los confinamientos forzados, por lo que las plataformas digitales se convirtieron en los medios de comunicación masivos. En Ecuador la presencia de estos medios ha tenido un gran alcance, cerca del 80% de la población tiene acceso a las mismas como se describe a continuación:

- Facebook: 12.7 millones de usuarios 96% potencial alcance para publicidad.
- YouTube: 11,7 millones de usuarios de audiencia.
- Instagram: 6 millones de usuarios 37% potencial alcance para publicidad.
- Tik-Tok: 3.3 millones de usuarios con 17,5% de potencial audiencia para publicidad.
- Por lo que el e-commerce también ha venido creciendo constantemente teniendo una participación de 2.3 mil millones de USD a 2021, las tendencias, los influencers, webinars, los lives entre otros medios, permiten una nueva forma de mercadeo masiva enfocado a un nicho de mercado que está tomando las riendas de un planeta con conciencia social y ambiental.

7.1.5. Ecológico

Con el pasar de los años, la conciencia ambiental y social debe estar inmersa en todos los procesos productivos, y el proceso de fabricación de bisutería no podría faltar lo mismo, los mecanismos de control son rigurosos y por lo mismo la legislación y normativas están enfocada en controlar, sancionar y en prevenir que las actividades contaminantes repercutan al medio ambiente, también dictaminan directrices de políticas ambientales, que establece los niveles de intervención de los sectores tanto privados como públicos y sus obligaciones en la gestión medio ambiental.

Por último, cabe resaltar que las normativas ambientales actuales en cabeza de ley orgánica del Ecuador, Ministerio del Ambiente, regulaciones normativas por parte de las secretarías ambientales de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) y por último los Gobiernos Municipales en trámites de uso de suelos; hacen que cualquier empresa deba cumplir a cabalidad los mecanismos de control ambientales prevaleciendo el deber de no contaminar ni realizar ninguna actividad que afecte el entorno o a los ciudadanos. Por lo mismo, este proyecto cuenta con reportes GRI, que es una organización gubernamental que buscar impulsar medidas de sostenibilidad.

7.2. Análisis del sector

La empresa BeShine se ubica en el sector Manufacturero, en Ecuador, en la ciudad de Quito, en la siguiente clasificación CIIU.

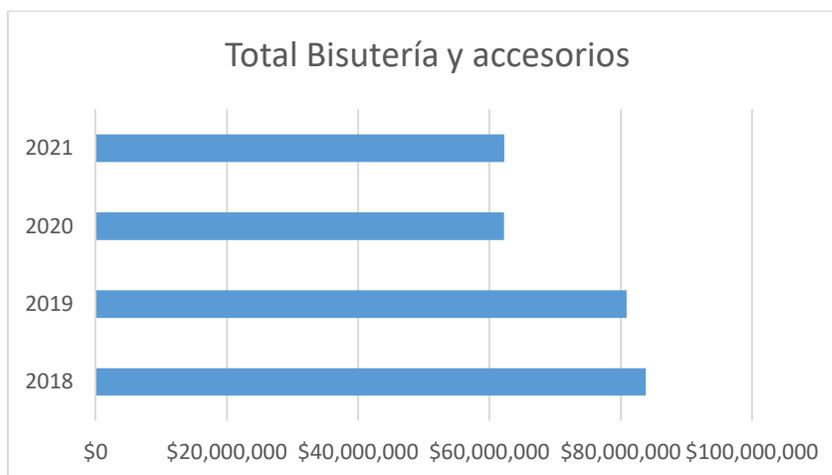
Tabla 1: Clasificación CIIU

CODIGO	DESCRIPCION
C321	FABRICACIÓN DE JOYAS, BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS. Fabricación de artículos de bisutería: anillos, brazaletes, collares y artículos de bisuterías similares de metales comunes chapados con metales preciosos, joyas que contienen piedras de imitación, como diamantes u otras gemas de imitación y similares, incluido la fabricación de correas de metal para relojes (excepto las de metales preciosos).
C3212.01	Fabricación de otros artículos diversos: productos de tagua, artesanías de otros materiales (excepto plástico, porcelana, cerámica y madera), cedazos y cribas manuales; maniqués de sastre, gelatinas, materias vegetales o minerales, etcétera.
C329059	

Fuente: INEC 2022

El año anterior según la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), la participación de la venta de joyería y accesorios en el país, tuvo una participación del 7%; y según la World Federation Statistical Database, (WFSD por sus siglas en inglés), la venta directa en el país tuvo un global de 889.7 millones de USD, lo que supone una venta en este tipo de productos de 62.3 millones de USD.

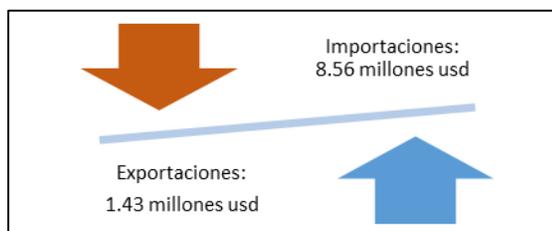
Ilustración 3: Venta de bisutería en Ecuador



Fuente: WFDSA 2022

Según El Observatorio de Complejidad Económica (OEC, 2021), en 2020 Ecuador exportó alrededor de 1.43 millones de usd e importó 8.56 millones de usd; ocupando el puesto 57 en países exportadores de este tipo de productos y el número 61 en importaciones.

Ilustración 4: Balanza comercial



Fuente: OEC 2021

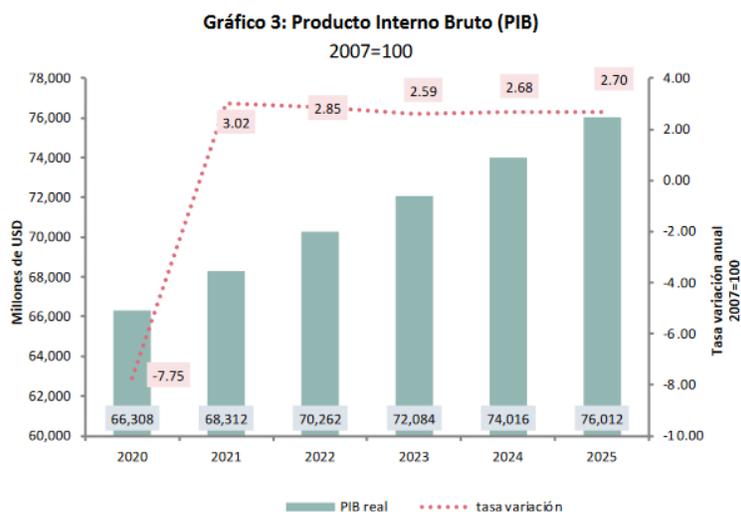
7.2.1. Tamaño de la industria:

Según la fuente World Federation Statistical, el comportamiento de las ventas de la actividad económica en cuestión ha tenido una caída importante de cerca de 42

millones de dólares por año en el 2020 y 2021, respecto a los años 2019 y 2018, donde el ingreso promedio fue de 1100 millones de dólares.

Para el año 2022 y la tendencia para los siguientes 3 años, según el informe del Banco Central de Ecuador, se prevé un crecimiento del PIB del 2.7% llegando a 76.000 para el año 2025 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Ilustración 5: Ventas por año actividad C321 SRI



Fuente: SRI Estadísticas multidimensionales Ventas

7.2.2. Ciclos económicos:

Los accesorios y productos de bisutería, se caracterizan por tener estacionalidad en temporadas como San Valentine, Navidad, Día de madres, Día de la mujer y graduaciones; los cuales se ven afectados por diversos factores como los siguientes:

El panorama económico actual es favorable ya que se prevé estabilidad económica sostenida durante el período de 2022 a 2025, lo anterior teniendo en cuenta que en el año 2021 se pudieron recuperar más de 8 puntos porcentuales que en el 2020 se redujeron producto de la pandemia causada por el virus Sars Cov 2.

Adicionalmente, los pronósticos del Banco Central del Ecuador, son alentadores en términos de la balanza fiscal y el balance de oferta de utilización final, dando como resultado una previsión del crecimiento para el 2022 de 2.54% (70.406 millones de USD base 2007), un gasto del consumo de los hogares de 3.2%, un crecimiento de 8.2% en la refinación de petróleo, 2.9% construcción y un promedio de 3,5% en pesca en general (BCE, 2021).

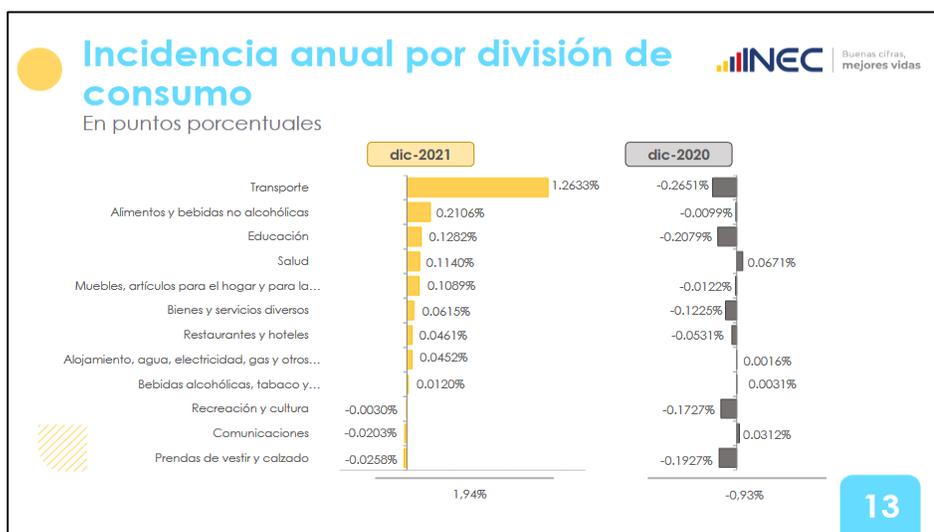
Tabla 2: Balance tasa de variación de precios

Balance Oferta Utilización Final Tasas de variación (a precios 2007)			
Variables / Años	2020 (prelim)	2021 (prev)	2022 (prev)
PIB (pc)	-7,75	3,55	2,54
Importaciones	-7,88	10,96	2,93
OFERTA FINAL	-7,78	5,23	2,64
CONSUMO FINAL TOTAL	-6,82	3,63	2,43
Administraciones públicas	-6,12	-0,34	-0,83
Hogares	-6,99	4,61	3,20
Formación Bruta de Capital Fijo	-11,91	2,63	4,90
Variaciones de existencias	-290,75	-187,33	-59,20
Exportaciones	-2,13	4,70	3,31
DEMANDA FINAL	-7,78	5,23	2,64

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto al Índice del Precio del Consumidor, se puede observar en el boletín de diciembre de 2021 emitido por el INEC, que existe una variación en este indicador en alimentos y bebidas no alcohólicas, pasando de -0.0099% en 2020 a 0.216% en 2021 (INEC, 2021)

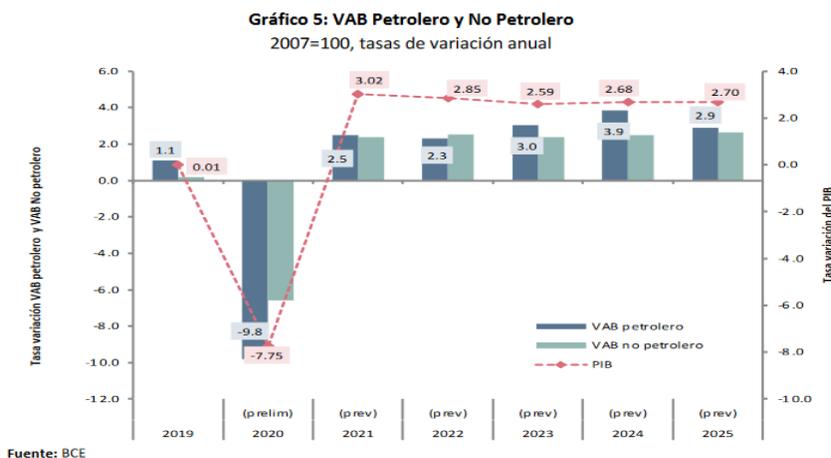
Ilustración 6: IPC Ecuador



Fuente: INEC 2021

Por otra parte, el VAB Petrolero y no Petrolero, muestra una importante tendencia de estabilidad presupuestada hasta el año 2025, ya que el gobierno espera subir la producción de crudo de 485.54 miles de barriles al día a 530.1 miles de barriles al día; pero cabe recordar que el precio del crudo es bastante frágil y cualquier cambio en el entorno haría que sufriera una variación significativa.

Ilustración 7: VAB Petrolero y NO Petrolero



Fuente: BCE 2021

7.3. Análisis de la competencia PORTER

7.3.1. Amenaza de Entrada de nuevos competidores

La barrera de entrada para nuevos competidores en el mercado de venta directa de bisutería es alta, teniendo en cuenta que existen proveedores de todo el mundo principalmente en China que se dedican a fabricar y distribuir este tipo de productos. Pero hay que destacar que la creación de la marca BeShine está enfocada en tener un diferenciador en el diseño de unidades de venta personalizadas, donde a través del canal e-commerce (BeShine Labs) se asesorará a cada usuario ya sea on line u on site, y cada usuario combina su joya con materiales a gusto, en plataforma digital y en live shopping (casualmente esta última no ha sido explotada en todo su potencial desde su inicio en 2016 en China) (Aguilar, 2022).

Por esta razón, la amenaza de entrada de nuevos competidores en media, pero podría aumentar a medida que la plataforma sea explotada por las grandes marcas y distribuidores. Por esto la amenaza de un nuevo competidor es realmente baja en nuestro mercado.

7.3.2. Rivalidad entre Competidores

En la actualidad en Ecuador existen los modelos tradicionales de venta ya sea por catálogo o por e-commerce tradicional, pero poco a poco el modelo digital hace que entren más competidores al medio. Los precios de fabricación de este tipo de productos son realmente bajos, por lo que las empresas que sepan aprovechar el mejor canal de distribución, es aquel que pueda conservar mejor el mercado. Por lo anterior, la amenaza de rivalidad entre competidores es alta, porque la plataforma en la que se distribuirá el servicio y/o producto está constantemente cambiando y actualizándose.

7.3.3. Fuerza de negociación en los Clientes

Analizando la fuerza de los clientes, se ve una amenaza media, ya que son estos los que están constantemente buscando novedad, servicio y un propósito. Al ser el nicho de mercado para jóvenes (centenial y millennial), se debe establecer un propósito con sentido ecológico, de responsabilidad social, y ambiental. Es probable que varios emprendimientos adopten este modelo de negocio (live shopping) en nuestros países.

7.3.4. Posición de fuerza de proveedores

Varios proveedores de este giro de negocio se vuelven estratégicos, principalmente los proveedores de materiales y/o de producto terminado son numerosos teniendo en cuenta los clústeres en China y países fabricantes como India, Colombia y Perú. El mayor riesgo es que los mismos vean una oportunidad de negocio en el modelo expuesto en este documento; pero hay tanta diversidad y en diferentes lugares del mundo, que es poco probable que esto suceda, por el contrario, los proveedores son los que están a la vanguardia de tendencias y procesos, por esto la amenaza de riesgo por la fuerza de los proveedores es baja.

7.3.5. Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos

Esta amenaza es alta, debido a que en el mercado de accesorios y de moda, cada temporada se lanzan productos más especializados y de nichos más focalizados, como los accesorios para cabello, la disminución en materiales a base de metales y más orgánicos.

Existen empresas y productores que cada día trabajan por sacar nuevas líneas de productos y así mismo formas de comercializarlas.

7.3.6. Conexión institucional

Uno de los principales factores que beneficia a nuestro producto, son los convenios con instituciones privadas y sociales que realizamos para diversificar nuestros sabores y de esta manera ofrecer productos de calidad.

7.4. Matriz Boston Consulting Group – BCG

La creación de la marca Be Shine de acuerdo a la matriz de Boston, se localiza en el segundo cuadrante de la parte superior derecha (INTERROGANTE - DISEÑO), ya que se encuentra en el diseño del proyecto, el cual registra grandes expectativas de crecimiento por el gran potencial que evidencia, por el momento existe baja participación en el mercado, por lo que aún no se encuentra en el mercado.

Ilustración 8: Matriz BCG



7.6. Matriz de operacionalización de variables

A continuación, se detalla, las principales variables tomadas en cuenta para poder cumplir con los objetivos específicos, mismos que se evidencian en los indicadores principales del proyecto, y que permitirán evaluar la viabilidad del mismo.

Tabla 3: Operacionalización de variables

# Objetivo	Objetivos Específicos	Variable	Sub Variable	Indicadores	Instrumento
1	Alcanzar la rentabilidad de la empresa Be Shine en un 10% en Ecuador para el año 2023	Rentabilidad	Ventas	EBITDA	Informe resultado pérdidas y ganancias
			Retorno de inversión del proyecto	ROI	Informe resultado pérdidas y ganancias
2	Lograr la participación de mercado en bisutería artesanal femenina de al menos el 10% en la ciudad de Quito, para finales de 2023.	Participación del mercado	Ventas	Ventas en USD	Informes de ventas
				Nivel de Satisfacción del cliente	Encuestas de Satisfacción
		Benchmarking	Porcentaje de participación	Encuestas Focus group	
		Posicionamiento de marca	Plan estratégico de mercadeo	Recordación y experiencia de marca	Encuestas Focus group Investigación de mercado
3	Renovar en la plataforma e-commerce 20 diseños con materiales orgánicos por mes a mediano plazo	Diseños en plataforma e-commerce	Renovación de portafolio	Número de Diseños nuevos por mes	Flow de lanzamientos
		Diseños nuevos	Aceptación nuevos diseños	Percepción de nuevos diseños	Encuesta
		Venta E-commerce	Ocupación de cliente.	Tráfico	Analytics
4	Garantizar que el proceso de maquila ensamble sea en comunidades artesanales en al menos el 60% de la producción por mes.	Proceso de maquila	Producción maquilada en comunidades artesanales	Asignación maquila comunidades artesanales	Cumplimiento Plan Maestro de Producción
		Comunidades artesanales	Comunidades artesanales joyeros	Procesos artesanales manual	Número de personal artesanal
5	Garantizar que el 50% de los materiales usados en el proceso productivo sean orgánicos ó ecoamigables.	Materiales orgánicos	Proporción materiales orgánicos en el proceso	Porcentaje materiales orgánicos en proceso	M.R.P Hoja de ruta órdenes de despacho de materiales Kardex
		Calidad de producto	Rechazo de material inconforme	Porcentaje de rechazos	Registros de inspección de calidad Informes de calidad almacén
		Valoración de material	Aceptación tipo de material	Validación tipo de materiales	Encuestas

7.7. Perfil del cliente:

7.7.1. Buyer Person / Client

Ilustración 10: Buyer Person / Cliente

EL CLIENTE PERFECTO		
ANTECEDENTES	CAMILA MENDEZ	DESAFÍOS
Camila es una estudiante universitaria que combina sus estudios con su trabajo, por lo que se preocupa por estar siempre a la vanguardia de		Ser inspiradora, exitosa tanto en lo personal como en lo profesional, con una alta conciencia ecológica y social.
DEMOGRÁFICA		OBJECIONES COMUNES
Edad: 22 años Género: Mujer Lugar de residencia: Norte de Quito		El material del producto es contaminante Los diseños de las joyas son aburridos La moda está sobre valorada
OBJETIVOS	PASATIEMPOS E INTERESES	GRANDES TEMORES
Emprender un negocio que tenga responsabilidad social No generar consumismo, no compra si no es necesario Comprometidos con el medio ambiente, la ecología y la conservación del planeta	Viajar Ser creativos Gammers Tener presencia en redes sociales	Bullyng. Encasillarse y la rutina. Dañar el medio ambiente. Mala reputación en redes sociales
ARQUETIPO	EN CONTRA	GANADORES
CREADOR: Genera cosas de valor o belleza a través de la imaginación	Dañar el medio el medio ambiente y la rutina (falta de creatividad)	Sentirse realizada y que contribuye a la realización de la mujer, cuidar el medio ambiente

Integrando el modelo de construcción de Buyer client a la planeación estratégica, se puede segmentar el nicho de mercado a la población femenina de hasta 44 años, que sea emprendedora, estudiante de tercer nivel o en especialización, con un alto sentido de conciencia social, ecológica y desconectada del consumismo, pero muy conectada a su entorno, respeta el mismo, es creadora y está en contra de la rutina, de la contaminación, del bullyng y su principal meta es aportar para que el planeta sea más justo, limpio y a sentirse bien con su conciencia.

7.7.2. Resultado de la encuesta

A continuación, se detalla el resultado de las preguntas más relevantes de la encuesta realizada a la muestra calculada de la siguiente manera:

Población objetivo: 42.242 mujeres en el rango de edad de 15 a 45 años, en la ciudad de Quito, y que compre bisutería o accesorios de joyería.

$$n_{opt.} = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Tamaño de la muestra:

Donde las variables se describen a continuación;

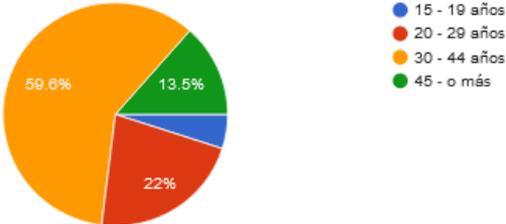
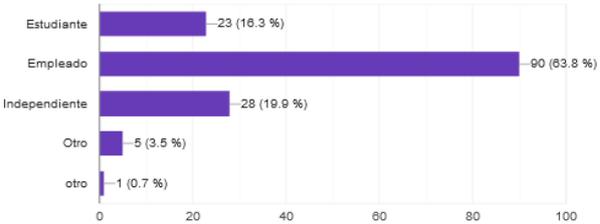
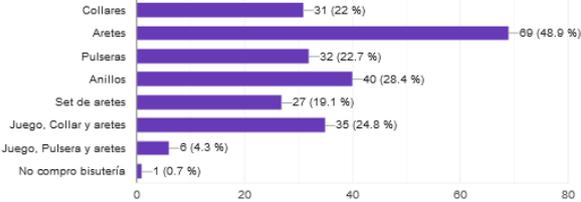
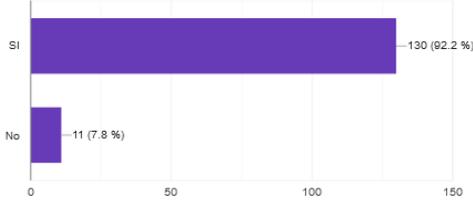
Tabla 4: Tamaño de la muestra

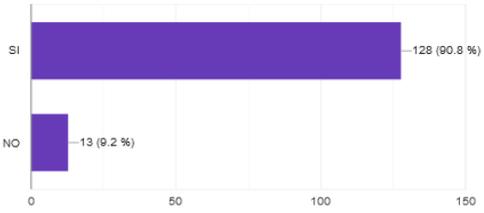
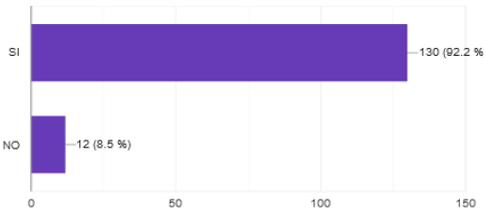
N: Población Objetivo	4,224
z: nivel de confianza	1.96
d: Error máximo (precisión)	0.03
q: Probabilidad de fracaso	0.05
p: Probabilidad de éxito	0.95

Resultado tamaño de la muestra

n opt	193
--------------	------------

Tabla 5: Resultado de la encuesta

Pregunta	Análisis de respuesta
<p>2: Seleccione su rango de edad:</p>  <p> ● 15 - 19 años ● 20 - 29 años ● 30 - 44 años ● 45 - o más </p>	<p>El 87% aproximadamente de las encuestadas, están en el rango de edad de la población objetivo del proyecto. Siendo el rango de millennial el que tiene mayor impacto con un 60%.</p>
<p>Especifique su ocupación</p> 	<p>El 64% de las encuestadas son empleadas, seguido de 20% de trabajadoras independientes y 16% que se encuentran estudiando. Este dato es importante, porque se puede calcular un rango de ingresos más acertado.</p>
<p>Qué tipo de productos compra con más frecuencia?</p> 	<p>El 49% de las encuestadas compran con mayor frecuencia aretes, y el 22% collares seguido de 22.7% pulseras y 19% de set de aretes. Es decir, dentro del mercado objetivo los aretes, collares y pulseras son los productos que mayor preferencia tiene las encuestadas.</p>
<p>Si pudiera comprar más de un dije intercambiable para su collar o pulsera, los compraría?</p> <p>141 respuestas</p> 	<p>El 92% de las encuestadas considera que si es importante que puedan seleccionar más de 1 dije intercambiable para sus collares o pulseras, de igual manera, estarían dispuestas a comprar más de una unidad de este tipo de productos.</p>

<p>Si pudiera seleccionar más de un tipo de par de aretes para armar su set de aretes, y tuviera descuento comprando más de una unidad (par), los compraría?</p> <p>141 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>128</td> <td>90.8 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>13</td> <td>9.2 %</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Porcentaje	SI	128	90.8 %	NO	13	9.2 %	<p>De igual manera, el 91% de los encuestados, considera importante poder seleccionar como armar su set de aretes, y estarían dispuestos a pagar por comprar de manera individual para formar su propio set de aretes.</p>
Respuesta	Cantidad	Porcentaje								
SI	128	90.8 %								
NO	13	9.2 %								
<p>Valora usted que la bisutería sea fabricada por comunidades artesanales?</p> <p>141 respuestas</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Cantidad</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SI</td> <td>130</td> <td>92.2 %</td> </tr> <tr> <td>NO</td> <td>12</td> <td>8.5 %</td> </tr> </tbody> </table>	Respuesta	Cantidad	Porcentaje	SI	130	92.2 %	NO	12	8.5 %	<p>El 92% de las encuestadas, valora que los productos fabricados en Tagua sean procesados por comunidades de artesanos.</p>
Respuesta	Cantidad	Porcentaje								
SI	130	92.2 %								
NO	12	8.5 %								

Como conclusión, los resultados avalan el proyecto en su propuesta de generar compras personalizadas, al tiempo que ofrece una propuesta artesanal en la línea de Tagua; con esto se afianza la importancia del cliente por el entorno y la creatividad.

7.8. Análisis FODA

Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio planteado.

En la matriz FODA en la que constan los factores externos e internos del Proyecto de la marca BeShine, se analizaron las fortalezas, oportunidades y amenazas para generar estrategias que permitan trabajar en las debilidades, mejorar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

- **Fortalezas:** Las fortalezas identificadas para el proyecto son:

F1. Productos disponibles por tener producción maquilada en comunidades artesanales.

F2. Se respeta el diseño y especificaciones de calidad

F3. Espesores de metal precioso, acorde a la política de valor, en baño de oro y plata.

F4. Constante búsqueda de mejora en productividad, para bajar costos de producción.

F5. Economía circular con parte de materiales orgánicos.

- **Oportunidades:** Las oportunidades identificadas fueron las siguientes:

O1. Aumento del canal de venta, con propuestas acordes a la necesidad del mercado.

O2. Segmentar el mercado, con tendencias vanguardistas, que vayan de la mano con tecnología productiva, desarrollo de materiales innovadores, y lo anterior enlazados a una cultura de responsabilidad ambiental y social, que logre identificar la categoría.

O3. Negociaciones a través de la AEVD, para buscar alternativas arancelarias, que permitan reducir costos de importación.

O4. Crear estrategias con marketing digital, en redes sociales para captación de asesoras y clientes.

O5. Mejorar la comunicación. Oficina – Campo. De forma formal, oportuna y efectiva.

- **Debilidades:** Las debilidades identificadas son las siguientes:

D1. Bajo poder de negociación en materiales, por mínimos de compra altos vs estimados bajos.

D2. Factores de importación alto en materiales, insumos y maquinarias, para innovación tecnológica en el proceso productivo.

D3. Actualización de materiales gráficos (afiche de nuevas, kit de incorporación, volantes de prospección).

D4. Pérdida de valor percibido del producto debido a empaques no adecuados.

D5. Falta de personal con perfil en Marketing Online.

- **Amenazas:** Las amenazas identificadas son las siguientes

A1. Precios bajos de las competencias internas de otras plantas y proveedores, por el cambio en materiales base como zamac y bronce amarillo.

A2. Incursión de mercado chino, en marcas de la competencia, a bajo costo, y con calidad aceptable.

A3. Dinámica restrictiva y arancelaria cambiante, por medidas gubernamentales, que evita que haya un ambiente confiable para inversión.

A4. Reacción rápida de la competencia.

A5. Nuevas medidas económicas que afectan a la economía de los ciudadanos, Leyes y normas gubernamentales cambiantes.

Con los factores referidos, la matriz FODA quedó de la siguiente manera

- **Cruce FO:** La relación de las Fortalezas y Oportunidades es para responder la pregunta:

Ilustración 11: Modelo de preguntas

¿Nos permiten las Fortalezas internas aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno?

Al inicio de cada línea consta la referencia de la Fortaleza y Oportunidad que se consideraron para el cruce.

F1O1 Entrega rápida y oportuna con promesa de entrega de 24 horas, para captar más mercado.

F5O4 Aumentar el market share en las plataformas digitales, a través de la casa matriz para todos los filiales. Crear una marca netamente digital, con un enfoque e-commerce (LIVE SHOPPING)

F2O5 Comunicar a campo y a través de medios digitales (canales), las especificaciones que hacen de B-Shine, una marca con productos de calidad y vanguardia

F5O5 Crear a través de redes sociales, canal web y on site, una comunidad (BeShine Labs) donde el cliente final pueda acceder a diseños con piezas lego y accesorios intercambiables que le permitan comprar la joya a su estilo personalizado, esto incluye cursos de fabricación con venta de semi elaborados.

- **Cruce DO:**

D2O3 Establecer acuerdos de colaboración con el gobierno a través de la AEVD para reducir o eliminar las partidas arancelarias con avaloren alto o restricciones.

D1O2 Customizar la categoría a través de diferenciadores en diseño e innovación, que permita acceder a insumos con mayor valor agregado y que signifiquen un alto valor percibido para el producto final

D5O4 Creación del canal B2C, a través de la marca B-Shine que será exclusiva en este canal. Para esto se debe buscar proveedor en marketing digital y diseño de experiencia digital y contenido (Community Manager), además de stands para los BeShine Labs.

D3O1 Incrementar el material gráfico en los canales, donde se exponga la necesidad del community sales para la marca B-Shine. Se venderá la experiencia de hacer una joya a su medida, y crear la sensación de diseñarla

- **Cruce FA**

F5O5 Crear a través de redes sociales, canal web y on site, una comunidad (BeShine Labs) donde el cliente final pueda acceder a diseños con piezas lego y accesorios intercambiables que le permitan comprar la joya a su estilo personalizado, esto incluye cursos de fabricación con venta de semi elaborados.

F3A1 Personalizar las políticas de valor relacionadas con el espesor del metal precioso, en baño de oro y plata con el fin de ganar a la competencia.

F1A2 Implementar talleres para que los clientes diseñen sus propias joyas combinando partes de collares, pulseras, cadenas

F5A3 Ejecutar alianzas con empresas o asociaciones locales para compartir recursos y favorecer la producción de escala.

F4A4 Implementar índices de productividad con el fin de competir en calidad y precios.

F5A5 Producir en otros países con sistemas legales estables y comercializar en Ecuador aprovechando la economía dolarizada que generará más ingresos.

- **Cruce DA**

D1A1 Firmar alianzas con otras empresas a fines para bajar precios por comprar por volumen.

D4A2 Personalizar las joyas a través de sitios web talleres físicos.

D2A3 Comprar materiales locales para diseños de joyas adaptados a la cultura nacional.

D5A4 Capacitar o contratar a personal de marketing online, CRM y redes sociales.
 D3A5 Hacer la prospección del mercado para diseño de nuevas joyas con uso de materiales que estén acorde a la capacidad de compra de los clientes.
 El FODA y los cruces quedan descritos en el anexo A.

7.9. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

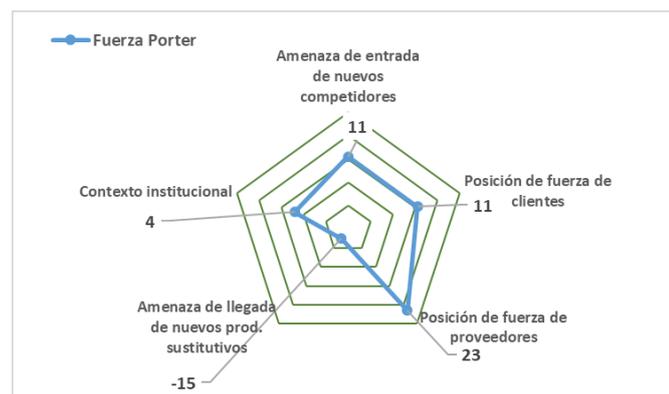
7.9.1. Propósito de marca BeShine

Resaltamos la belleza de la mujer, su creatividad, su valor y su identidad.

7.9.2. Estrategia genérica de Porter

De acuerdo al análisis realizado en la matriz de Porter H, y que se puede ver concretada en la siguiente matriz de Porter esquematizada (Michael, 1982), la amenaza de la llegada de productos sustitutos al mercado es el principal factor a tener en cuenta, por lo que la estrategia debe estar encaminada a mitigar el riesgo del mismo.

Ilustración 12: Estrategia genérica Porter



Adaptado de (Pérez, 2022)

Por lo mismo la estrategia genérica de Porter que se desarrolla a lo largo del presente documento es la **Diferenciación**, llevada a cabo de la siguiente manera.

- **BeShine Lab On Site**

Cada usuario va a tener la experiencia única de poder personalizar su producto. Cada usuario va a poder probarse los productos (van a haber productos para esta actividad), al ser una comunidad va a escuchar opiniones (historias) y va a contar su historia.

- **Ejemplos:**

“Este tipo de aretes me recuerda cuando estuve en la playa en mi fiesta de cumpleaños con mi abuelo...”, “Este collar con esta drusa te hace conectar con el agua, por lo que te vas a sentir en tranquilidad con el entorno...”. “Esta pulsera te puede servir si vas a la Universidad, porque te hace ver segura y des complicada”.

La participación objetivo de mercado (market share) proyectada es la adecuada, en principio el mercado de Quito se escoge por su tamaño, y por ser la principal ciudad del Ecuador, la capital. Como premisa Ecuador cuenta con un entorno que está cambiando constantemente por factores políticos y sociales, pero al contar con una moneda robusta y globalizada, es más estable comparando a países como Colombia y Perú que se han visto afectadas por la devaluación de su moneda local, la dolarización permite mejores negociaciones de precios internos.

La propuesta de valor indicada para el presente proyecto, de personalización de producto; es vista como una oportunidad de poder ser creativo y le da al cliente poder sobre el producto final que quiere llevarse. Así mismo, la propuesta de productos elaborados con materiales orgánicos como la Tagua y fibra vegetal, en comunidades artesanales, según los resultados de la encuesta desarrollada por el autor, es bien recibida por el impacto ecológico y social positivo que este genera.

8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

8.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

- **Naturaleza del negocio:** Be Shine es una empresa dedicada a la comercialización de accesorios de bisutería femenina personalizada, fabricada en metal y materiales orgánicos de forma artesanal, en las ciudades de Quito en el Ecuador; a través de canal e-commerce.
- **Filosofía del negocio:**

Core Values

- **PASIÓN:** Es disfrutar de nuestro trabajo, alegrarnos con cada logro conseguido, y cada producto entregado.
- **INTEGRIDAD:** Es actuar con la misma rectitud con la que nos gustaría que nos traten, de manera justa en todo momento, haciendo crecer a nuestros artesanos y colaboradores.
- **INNOVACIÓN:** Es hacer de nuestra empresa líder en desarrollo de diseños innovadores, mezclando la versatilidad de materiales tradicionales, con materiales orgánicos y eco amigables
- **CREATIVIDAD:** Es realizar nuestro trabajo de forma creativa, siempre buscando la mejora continua y flexibilizando nuestros procesos, para lograr que nuestros productos lleguen con la mejor calidad, y de manera oportuna a las manos de nuestras clientes.

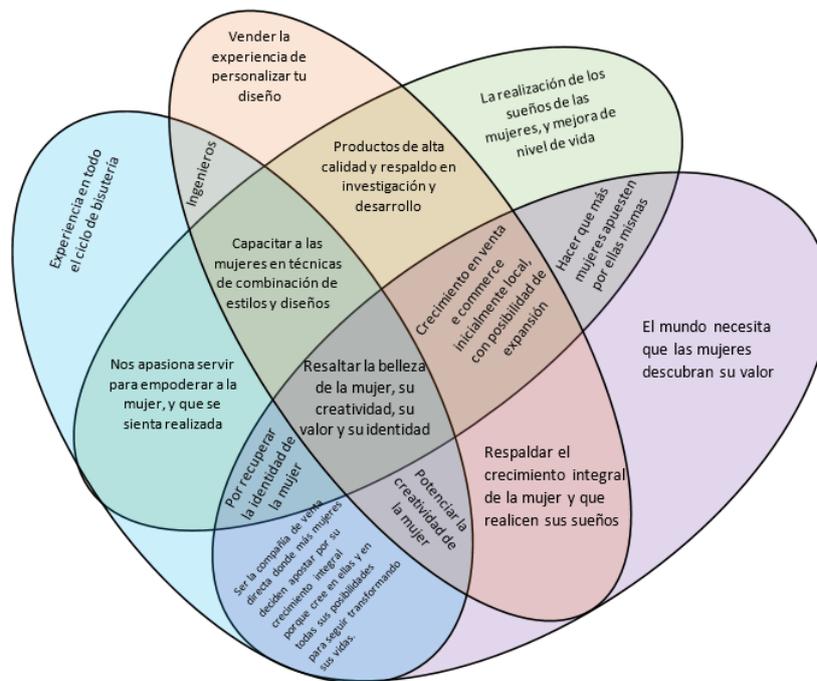
8.1.1. Estilo corporativo:

- Propósito de marca – Ikigai

Desarrollando la técnica para establecer el propósito de marca por el modelo Ikigai (García, 2017), teniendo en cuenta la visión, misión, las necesidades del

entorno, el perfil del equipo, la pasión del equipo, se puede llegar al siguiente **propósito: Resaltamos la belleza de la mujer, su creatividad, su valor y su identidad.**

Ilustración 13: IKIGAI



8.1.2. Misión y visión:

MISIÓN: Resaltar la belleza de la mujer, su creatividad, su valor e identidad; a través productos de bisutería personalizados, elaborados con sentido social y sostenible.

VISIÓN: Ser la empresa número 1 en venta de productos de bisutería personalizada, a través del canal e-commerce en la ciudad de Quito, en los próximos 5 años.

8.1.3. Objetivos de crecimiento y financieros

- Alcanzar la rentabilidad de la empresa Be Shine en un 10% en Ecuador para el año 2023.
- Lograr la participación de mercado en bisutería artesanal femenina de al menos el 10% en la ciudad de Quito, para finales de 2023.
- Renovar en la plataforma e-commerce 20 diseños con materiales orgánicos por mes a mediano plazo.
- Garantizar que el proceso de maquila ensamble sea en comunidades artesanales en al menos el 50 % de la producción por mes.
- Garantizar que el 25% de los materiales usados en el proceso productivo sean orgánicos o eco amigables.

8.1.4. Información legal

- Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Gastos de constitución; Normas o Política de distribución de utilidades.

Capital social. Socios, participantes.

Tipo de empresa: Sociedad Anónima Simplificada SAS

Actividad económica:

Tabla 6: Clasificación CIIU

CLASIFICACIÓN NACIONAL DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS (CIIU Revisión 4.0)		
COD CIIU	DESCRIPCION	NIVEL
C3212.0	FABRICACIÓN DE BISUTERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS.	5

Estado legal: Proyecto de constitución

Gastos de constitución:

Tabla 7: Gastos de constitución

Concepto	Valor
<i>Monto Mínimo Aporte</i>	\$ 1,000
<i>Gastos técnicos</i>	\$ 200
<i>Gastos provisionales</i>	\$ 1,000

Número de socios: 1 (uno)

Socios: Jaime Alberto Vásquez Carvajal

Capital Social: 10.000 usd (100%)

8.1.5. Legislación vigente

Tabla 8: Requisitos legales y normativos

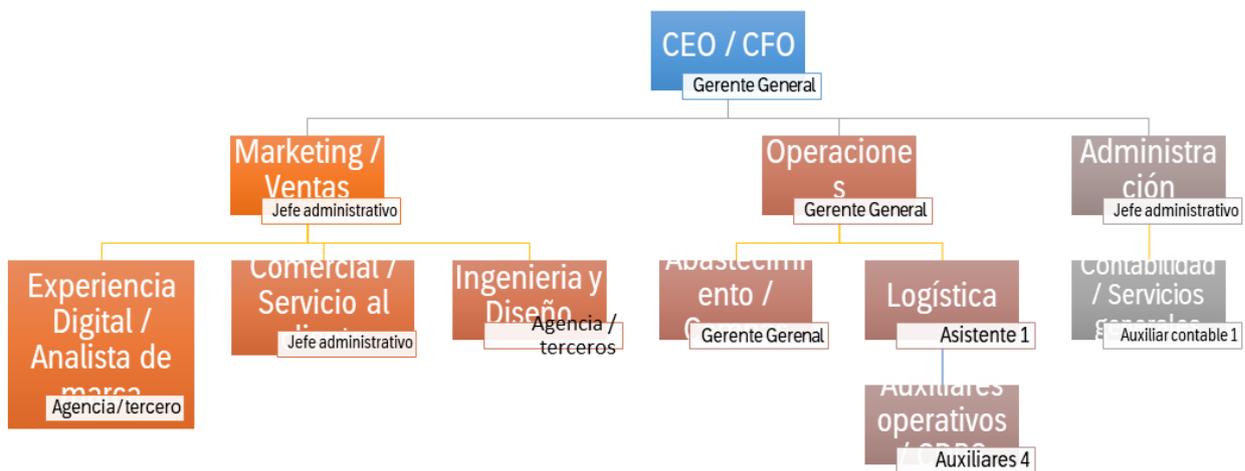
NORMATIVA - LEGISLACIÓN	Descripción
REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 015:2006. ROTULADO DE PRODUCTOS	Numeral 5: REQUISITOS ESPECIFICOS Numeral 6: ENSAYOS PARA EVALUAR LA CONFORMIDAD
REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 126:2014. JOYAS Y BISUTERÍA	Numeral 5: REQUISITOS DEL PRODUCTO Numeral 6: REQUISITOS DE MARCADO Y ETIQUETADO Numeral 7: MUESTREO Numeral 9: PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CONFORMIDAD
RESOLUCIÓN 010-2017 MINISTERIO DEL EXTERIOR	Modificatoria 35% Avaloren (sobre tasa arancelaria)
RESOLUCIÓN 021-2016 COMITÉ DE COMERCIO EXTERIOR	Reducción sobretasa al 0%
ACUERDO MINISTERIAL 134 MINISTERIO DEL AMBIENTE	Modificación libros TULAS
CONSTITUCIÓN NACIONAL DEL ECUADOR ART.14	Derecho a vivir en un ambiente ecológicamente sano

CONSTITUCIÓN NACIONAL DEL ECUADOR ART.20	No poner en riesgo el medio ambiente
CONSTITUCIÓN NACIONAL DEL ECUADOR ART.150	Ordenanzas municipales (uso de suelo)

8.1.6. Estructura Organizacional

Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades. Gobierno corporativo. Organigrama.

Ilustración 14: Organigrama propuesto



Responsabilidades:

CEO / CFO:

- Plantear estrategias para que se cumplan los objetivos del plan estratégico de la compañía.
- Tomar decisiones en períodos establecidos de revisión por cada área.
- Realizar el seguimiento a los planes de acción establecidos en las revisiones de los KPI's y OKR's.
- Fijar objetivos SMART a las áreas de soporte.

Marketing / Ventas:

- Dirigir y establecer las campañas promocionales y de mercadeo.

- Planificar y controlar el gasto del área de mercadeo.
- Desarrollar el reconocimiento de marca.
- Planificar e implementar las estrategias de mercadotecnia.
- Hacer el seguimiento y análisis de los estudios de mercado.
- Realizar el seguimiento al contenido y parrilla digital.
- Aprobar los diseños y desarrollos presentados por Ingeniería y Diseño.
- Revisar y realizar acciones sobre los resultados de los indicadores de Quejas y reclamos.
- Establecer los precios de venta público de acuerdo a los costos presentados por Ingeniería y Desarrollo.

Operaciones:

- Revisar y controlar el gasto del programa de producción y de compras.
- Controlar el gasto de compras y suministros.
- Gestionar los presupuestos para el área.
- Contratar al personal operativo y supervisión.
- Controlar los KPI's del área, y establecer planes de acción de mejora.
- Establecer las políticas de control de calidad y de canjes y devoluciones.
- Revisar y controlar el gasto logístico y de despacho.

Administración:

- Revisar los presupuestos y resultados financieros de la compañía.
- Presentar los informes de cartera de la compañía.
- Realizar el pago a proveedores, nómina y gastos generales de la compañía.
- Supervisar al personal de servicios generales.
- Gestionar el cobro de la cartera vencida con el área comercial.

8.1.7. Ubicación

Lugar donde se ubicará la empresa/proyecto, y por qué (justificar desde el punto de vista comercial y operativo). Si tiene subsidiarias explique.

Ubicación:

País: Ecuador - **Provincia:** Pichincha - **Ciudad:** Quito D.M.

La sede principal del proyecto se ubica en Ecuador, en el cantón Pichincha, en la ciudad de Quito Distrito Metropolitano; que es la capital del país y cuya población es de 2.7 millones de habitantes, dentro de los cuales el 51.3% son del género femenino.

La operación se focaliza en esta ciudad porque el nicho de mercado del presente estudio, está centrado en el distrito metropolitano de Quito; lo cual permitirá reducir los costos logísticos y cumplir con la promesa del tiempo de entrega a los clientes de 24 horas dentro de la ciudad sede, después de confirmado el pedido vía web o WhatsApp.

8.1.8. Ventaja competitiva - propuesta de posicionamiento

El autor Porter define 3 diferentes estrategias competitivas (Porter M. , 1982), las cuales son las siguientes:

- Diferenciación: Que se refiere a la innovación y a la singularidad del proceso.
- Liderazgo en Costos: A través de economías de escala y la optimización de operaciones.
- Especialización o enfoque en prioridades: Esta estrategia se basa en que las empresas deben ser flexibles, fiables y rápidas.

De acuerdo a lo anterior, la ventaja competitiva de BeShine es **Diferenciación**, a través de la personalización de los productos, que le permitirá al usuario armar sus propias combinaciones de dijes, aretes y collares; además de participar en los Jewelry Lab On Site, que les permitirá vivir la experiencia de diseñar la composición de sus propios juegos de bisutería.

8.1.9. Posicionamiento de marca

Espíritu de marca:

De acuerdo al modelo revisado, el espíritu de marca está resaltado un cliente que esté encaminado a ser creativo y que brille por eso mismo.

Ilustración 15: Espíritu de marca



Fuente: Msc Santiago Delgado

Propósito de marca: Para la mujer estudiante y emprendedora, entre 15 y 44 años, que vive en Quito, y que es comprometida con el medio ambiente, la sociedad y con alto sentido de responsabilidad social; BeShine es la marca de Bisutería personalizada y artesanal con un alto sentido creativo, social y ambiental, que valora tu creatividad, y la experiencia de poder crear tus propias joyas, y tus propios recuerdos.

8.1.10. Estrategias de Mercadeo

- Producto o servicio

Descripción del producto: La empresa de bisutería personalizada y artesanal para mujeres, a través del proceso de maquilado con comunidades de artesanos, usando materiales orgánicos, comercializados en canal de venta e-commerce, que operará en la ciudad de Quito, bajo el nombre comercial de BeShine; brindará a su segmento de mercado el siguiente portafolio de productos.

- **Set de cadenas y dijes intercambiables:**

Este set consiste en piezas bañadas en plata y oro, recubiertas con una capa de laca cataforética; que permitirá al cliente tener la oportunidad de escoger sus propios diseños, uniendo en su pedido los accesorios que resalten su belleza. El Set de cadena y dijes intercambiables está compuesto de las siguientes partes:

- 1 cadena de hierro cobrizada, enchapada en oro de 14 quilates, y protegida con una capa de laca cataforética.
- 1 cadena de hierro cobrizada, enchapada en plata ley 925, y protegida con una capa de laca cataforética.
- 10 dijes intercambiables, recubiertos en oro 14 quilates y plata ley 925, protegidos con una capa de laca cataforética.
- Empaque en cartón reciclado, eco amigable.
- Funda plástica en material eco amigable.

A continuación, se presenta la imagen del producto final a comercializar:

Ilustración 16: Collares y dijes intercambiables



Imagen referencial

- **Set de aretes personalizados:**

Este set consiste en aretes bañados en plata y oro, recubiertos con una capa de laca cataforética; que permitirá al cliente seleccionar cada par de aretes dentro un mismo target de precio, armando un set de diferente cantidad de piezas a su gusto y medida. El Set de aretes personalizado está compuesto de las siguientes partes:

- Opción 1: 7 pares de aretes bañados en plata ley 925 y oro 14 quilates, protegidos con laca cataforética.

- Opción 2: 14 pares de aretes bañados en plata ley 925 y oro 14 quilates, protegidos con laca cataforética.
- Clotchs Dorados y plateados, dependiendo el modelo de arete seleccionado.
- Empaque en caja de cartón reciclado.
- Funda eco amigable.

A continuación, se presenta la imagen del producto final a comercializar:

A continuación, se presenta la imagen del producto final a comercializar:

Ilustración 17: Set de aretes



Imagen referencial

- **Set de pulsera y dijes intercambiables:**

Este set consiste en piezas bañadas en plata y oro, recubiertas con una capa de laca cataforética; que permitirá al cliente tener la oportunidad de escoger sus propios diseños, uniendo en su pedido los accesorios que resalten su belleza. El Set de pulsera y dijes intercambiables está compuesto de las siguientes partes:

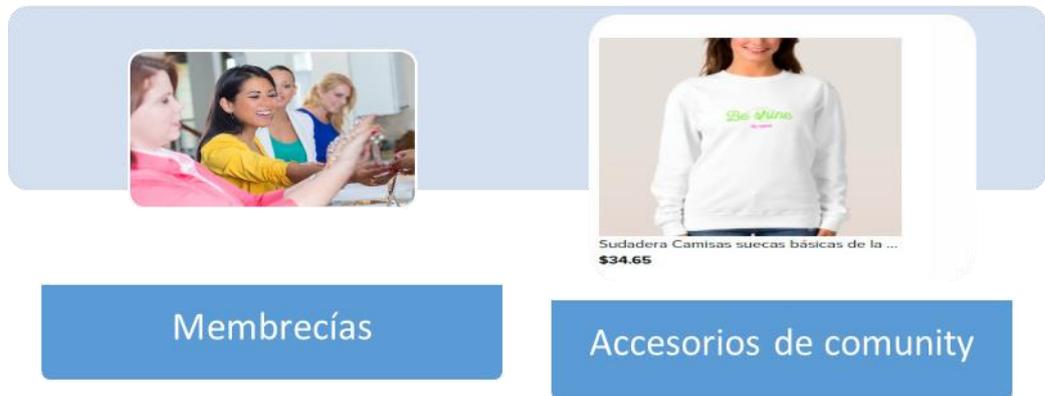
- 1 aro pulsera de bronce amarillo, enchapada en oro de 14 quilates, y protegida con una capa de laca cataforética.
- 1 aro pulsera de bronce amarillo, enchapada en plata ley 925, y protegida con una capa de laca cataforética.

Complementarios: Membrecías y accesorios:

Se puede comprar membrecías anuales, donde los clientes serán priorizados para que sean los primeros en conocer las nuevas colecciones y tener la oportunidad de comprar con un porcentaje de descuento.

Adicionalmente, podrán tener acceso directo a los webinars que BeShine realice cada mes, para ser asesorados en vivo y responder a todas sus inquietudes. Por último, se contará con accesorios adicionales, como camisetas y gorras.

Ilustración 20: Productos complementarios



- Garantía

Todos los productos comercializados por BeShine cuentan con un proceso de calidad en el proceso de empaque, que permiten que cada pieza cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente. Para que este proceso se cumpla, se garantiza el empaque de las piezas en una funda sellada con un código de barras, esto con el fin de evitar manipulación por parte de los distribuidores. Cada producto tiene garantía de 10 días después de entregado el producto, se evaluarán los defectos o reclamos; de acuerdo a la política de Canjes y Devoluciones.

En caso de que el defecto proceda, se realizará el canje del producto sin costo adicional. En caso de que el defecto proceda y no haya stock de la referencia pedida, se procede con la validación de producto en stock sustituto, y por último si el

cliente no acepta el sustituto, se procede con la nota crédito y devolución del dinero, junto con un comunicado de disculpas y un gift de descuento para una próxima compra.

- Servicio Post Venta:

Cada cliente de BeShine, será priorizado para la presentación de las nuevas colecciones, donde se comunicará por medio de WhatsApp y mensaje de texto cuando sean lanzados los nuevos productos. Adicionalmente, se realizan encuestas de Satisfacción al cliente después de 1 mes de la compra, donde se invitan a seguir comprando y revisando los catálogos de los productos. Esto permitirá medir el Nivel de satisfacción del cliente, junto con los indicadores de Canjes y Devoluciones.

Por último, los clientes que hagan parte del BeShine Labs, donde hay eventos en vivo on-line dentro de los cuales se destacan webinars con asesores de moda, y reuniones en vivo donde los clientes priorizados pueden personalizar y visualizar los lanzamientos, para su respectiva compra.

Métodos de pago:

- Transferencia bancaria
- Pago con tarjeta de crédito
- PayPal

Condiciones de pago:

Contado, entrega del producto después de confirmado el pago.

Comparación con la competencia:

Uno de los principales comercializadores de accesorios de bisutería personalizados en el mundo, es la empresa norteamericana alexandani.com, que a través de materiales básicos como aros pulsera en cobre, ofrece la oportunidad de comprar dijes individuales que complementan este accesorio.

Ilustración 21: Aro pulsera Alex and Ani

 <p>NEW ARRIVAL</p> <p>Harry Potter™ Hagrid 'I Should Not Have Said That' Charm Bangle Bracelet \$44.00 25% off with code MERRY25</p>	<p>ARO PULSERA HARRY POTTER</p> <p>Aro pulsera elaborado en bronce amarillo</p> <p>Precio 44 usd</p> <p>Material: Metal (aleación) y bronce</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: www.alexandani.com

Otra empresa que tiene el concepto de personalización es thinkgoodness, en su línea origami-owl

Ilustración 22: Dije intercambiable Origami-owl

 <p>Disney</p> <p>ORIGAMI OWL</p> <p>Disney Mickey Mouse Living Locket ★★★★★ (7) \$52.00 USD Specialty</p>	<p>DIJE INTERCAMBIABLE MICKEY</p> <p>Dije intercambiable elaborado en metal</p> <p>Precio 52 usd</p> <p>Material: Metal (aleación) y bronce</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <https://thinkgoodness.com/collections/>

Otra empresa que a través del e-commerce, ofrece productos elaborados en tagua, y que asocia a artesanos ecuatorianos, es el portal Ecuador Stores, donde se puede encontrar diferentes tipos de productos elaborados de manera artesanal.

Ilustración 23: Collar De Yarina

<p>Joyería Artesanal De Yarina Ecuatoriana Al Por Mayor SKU: COL7102</p>  <p>\$10.10 Status: In stock</p> <p>Tabla de precios al por mayor:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Material</th> <th>Cantidad</th> <th>Precio al mayor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Marfil de Tagua</td> <td>24-50 Unidades</td> <td>\$ 8.90 C/U + ENVÍO</td> </tr> </tbody> </table> <p>Información-template id="23731"</p> <p>Joyería Artesanal De Yarina Ecuatoriana Al Por Mayor su estilo es a base de pepas o círculos de tagua natural, elaborada por los mejores artesanos del Ecuador, estas se pueden crear en diversos colores y tamaños, es un producto 100% original y responsable con el medio ambiente. Medidas: 28 cm de alto. El precio del envío se cotiza de acuerdo a la cantidad y al país destino.</p>	Material	Cantidad	Precio al mayor	Marfil de Tagua	24-50 Unidades	\$ 8.90 C/U + ENVÍO	<p>Collar De Yarina</p> <p>su estilo es a base de pepas o círculos de tagua natural</p> <p>Precio 10.10 euros</p> <p>Material: Tagua</p>
Material	Cantidad	Precio al mayor					
Marfil de Tagua	24-50 Unidades	\$ 8.90 C/U + ENVÍO					

Fuente: <https://ecuadorstores.com/es>

La ventaja que tienen los productos de BeShine frente a este tipo de competidores, es la facilidad de personalizar cada producto terminado. A pesar que las 2 primeras competidoras relacionadas, pueden significar una amenaza para el negocio, en Latinoamérica no hay mucha información de este tipo de modelo comercial; adicionalmente, la promesa de empresa BeShine de entrega de 24 horas en la ciudad de Quito, hace que frente al lead time de importación de productos importados haya una ventaja.

Por otra parte, una desventaja de BeShine frente a estos competidores, es el músculo financiero inicial, ya que estas empresas cuentan con un capital que les permite tener stock y mínimos de compras de insumos que permiten hacer economía de escala.

Adicionalmente, la falta de experiencia en el canal e-commerce hace que se tenga que incrementar el gasto en los siguientes campos: en marketing digital, en embajador de moda, y en un community manager.

8.1.11. Estrategias de distribución

- Alternativas de penetración

De acuerdo a lo definido en el plan de mercado de 9 pasos, la principal alternativa de penetración de mercado, teniendo en cuenta que el canal de comercialización principal del proyecto es el e-commerce; consiste en revisar el comportamiento de consumo a través de encuestas, redes sociales, análisis de datos, y creación de comunidades on line.

Por otra parte, para complementar la estrategia de penetración, es necesario desarrollar alianzas estratégicas con proveedores de materiales y de diseños para así poder contar con sellos de calidad, y de reconocimiento de marca.

De la misma manera, cuando se cuente con toda esta información, se debe realizar la campaña, donde el criterio de búsqueda del cliente, según el target definido, anclará la publicidad directamente en redes sociales principalmente en Facebook, Instagram y TikTok.

Ilustración 24: Alternativas de penetración

Alternativa	
Ciente	Comportamiento de consumo 
	Redes sociales 
	Análisis de datos 
	Comunidades 
Alianzas estratégicas	Carol Shop 
	Panda Holl 
	Swarovski 
	AsoTagua

Modelo plan de marketing de 9 pasos

Tabla 9: Plan de marketing

PLAN DE MARKETING			
A N T E S	1. TARGET	2. PROPUESTA DE VALOR	3. MEDIOS
	Comportamiento Social Comportamiento Digital	Personalizar el diseño de la joya Creatividad Emociones	Redes Sociales Whatsapp Marketing Comunidades
D U R A N T E	4. SISTEMA DE CAPTURA DE CLIENTES	5. NUTRIR AL CLIENTE	6. ESTRATEGIA DE VENTAS
	Plataformas digitales Be shine labs utilizando CRM	Encuentros online. Concurso de la mejor historia de las joyas.	Marketing Mix
D E S P U É S	7. EXPERIENCIA DE CLASE MUNDIAL	8. FIDELIZACIÓN	9. ANÁLISIS DE DATOS
	Escuchar al cliente Cumplir las promesas	Diseño y gestión de recompensas	Análisis de datos

8.1.12. Alternativas de comercialización

De acuerdo a lo establecido dentro del plan de comercialización, se contarán con las siguientes estrategias adoptadas dentro del proyecto del plan de negocios:

- Digitalización: Se enfocará en la big data con herramientas como Google Analytics, etc.
- Marketing personalizado: Se implementa el uso de Chat bots, chat en vivo, para que el consumidor reciba atención personalizada.
- E-commerce: Creación de tienda on line en redes como Facebook e Instagram, uso de imágenes interactivas, pedidos y pagos en líneas.
- CRM: Uso de bots para recibir los requerimientos de los clientes, así como las solicitudes de canjes y devoluciones, quejas y reclamos.

- Marketing experiencial: A través de los BeShine Labs on-line, los clientes experimentarán como las características de los productos evocan sensaciones, recuerdos y experiencias previas.
- Phygital: Uniendo la tienda virtual (e-commerce), con los BeShine Labs on line, los clientes tienen la opción de mezclar la virtualidad junto con el contacto físico y visual al momento de ver como se visualiza su producto personalizado, antes de tenerlo físicamente.
- Transmisiones en vivo: En las transmisiones en vivo, donde un embajador de moda (asesor de moda) podrá responder todos los requerimientos dentro del tiempo establecido de la transmisión; así como presentar los nuevos modelos de productos, las nuevas tendencias, y el uso correcto de cada accesorio.

Ilustración 25: Alternativas de comercialización



8.1.13. Distribución física internacional

La distribución local se realizará en Quito Distrito Metropolitano, donde los principales proveedores de despacho son:

- Proveedores propios de servicio de transporte de carga liviana.
Proveedores independientes

- Urbano Express: Servicio de recolección motorizado y entrega de producto puerta a puerta, cuenta con paquetes especiales para negocios e-commerce, con condiciones de entregas, rastreo, etc.
- DHL eCommerce Solutions: Cuenta con precios de convenios para este tipo de comercio, con las mismas condiciones que el anterior proveedor.

8.1.14. Estrategias de ventas

Ilustración 26: Estrategia de venta



- **Cross-Selling:** La estrategia consiste en que, por la compra de un tipo de producto, puede llevar también otro. Por ejemplo; por la compra de un set de aretes personalizado, puede llevar con un porcentaje de descuento en un set de collares y dijes personalizados.
- **Up-Selling:** En el caso de los dijes intercambiables, se ofrecen alternativas donde por la compra de 7 dijes existe un costo por cada dije, por 14 ya aplica un porcentaje de descuento por cada unidad, y así sucesivamente. De la misma manera aplica para la compra de cada par de aretes.
- **Programas de fidelidad:** Para aquellos clientes que repitan compra con frecuencia, o por cada lanzamiento de campaña de productos nuevos; reciben un porcentaje de descuento en su siguiente compra; así como la

exclusividad en la compra de nuevos diseños, evitando que su pedido no llegue por agotados.

- Venta Push: Se realiza de manera que se le muestre al cliente por medio de redes sociales la ventaja de personalización de productos, la variedad de opciones, entre otros.
- Venta en redes sociales: Se trata de generar comunidades BeShine en redes sociales, grupos de WhatsApp, Telegram, Messenger, para enviar información y recolectar información de los clientes.
- Ventas con eventos: En los eventos en vivo, se accede con un código QR por fidelización de cliente, donde cada mes se presenta la nueva colección, está un embajador de marca y hay diferentes sorpresas para los asistentes.

8.1.15. Presupuesto

Tabla 10: Presupuesto de estrategia de ventas

Estrategia de ventas		
Cross-selling	\$	125
Venta adicional - Up selling	\$	125
Programas de fidelidad	\$	250
Ventas Push	\$	125
Ventas en redes sociales	\$	167
Ventas con eventos	\$	250
<i>TOTAL</i>	\$	<i>1,042</i>

A continuación, el detalle del presupuesto,

8.1.16. Estrategias de precios

- Análisis de costos del producto o servicio

Tabla 11: Costos

COSTOS VARIABLES				
				
Descripción	% Gastos Variables	Valor Final ejercicio Mes	Total	%
Valor Distribución	7.06%	\$ 4,663		
Valor Unit. Materiales Tagua	2.06%	\$ 1,359		
Valor Unit. Materiales Empaque	1.48%	\$ 979		
Valor Unit. Semi terminado	59.06%	\$ 38,994		
Maquila	3.82%	\$ 2,524		
Complementarios	4.66%	\$ 3,078		
Total Variables	78.15%		\$ 51,598	78%
Fijos	21.85%	\$ 14,423	\$ 14,423	22%
TOTAL Gastos Variables + Fijos		\$ 66,021	\$ 66,021	100%
Unidades de venta			5,363	
Costo por unidad de venta			\$ 12.3	

Al tratarse de un proyecto cuya ubicación geográfica inicialmente se establece en Quito como ciudad cede; se puede evidenciar que el valor de distribución corresponde al 7% y como principal componente del costo, el valor de la compra de producto semi terminado (listo para empaque) participa en un 59% del total, y por último los costos de los productos complementarios descritos en el numeral 3.8.1 participan con 4.7% del total del costo.

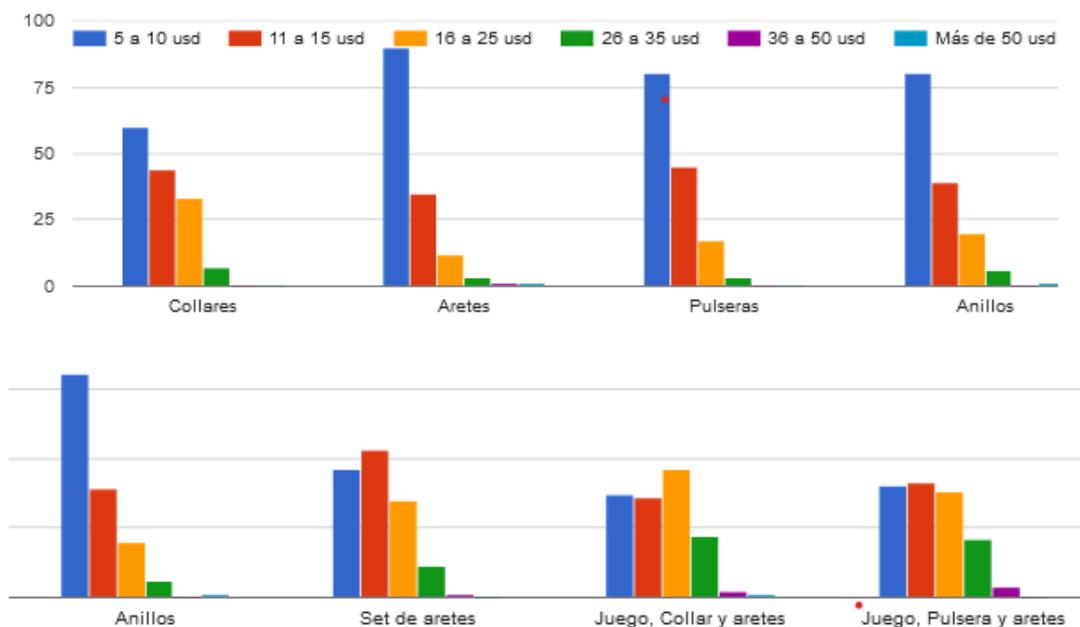
Análisis del precio del producto o servicio. Análisis competitivo de precios, condiciones de pago, seguros necesarios, impuestos a las ventas, costo de transporte, riesgo cambiario (exportaciones), preferencias arancelarias, tácticas relacionadas con precios, posible variación de precios para resistir guerra de precios.

Análisis de precios:

Para determinar los precios, se recurre al método de encuesta entre 188 participantes, se pudo determinar precios objetivos que, de acuerdo a lo revisado con la competencia, son acorde al mercado.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta en punto de precios.

Ilustración 27: Resultado encuesta - precios



Adicionalmente, se realizó la consulta con la competencia directa, dando los siguientes resultados:

Ilustración 28: Precio aretes Yanbal

 <p>SET ARETES TAJZARA \$36.00 \$18.00 Cód. 37874</p>	 <p>SET ARETES SANGUARE \$37.00 \$18.00 Cód. 37771</p>	<p>Set de aretes</p> <p>Aretes surtidos</p> <p>18 usd el juego PU: 6 USD</p> <p>Material: Metal</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <https://ofertasjoyas.yanbal.com.ec/set-de-aretes/>

Ilustración 29: Precio pulsera Yanbal

 <p>PULSERA CEDRELA \$52.00 \$36.00 Cód. 37859</p>	<p>Pulsera Cedrela</p> <p>Pulsera</p> <p>36 usd</p> <p>Material: Metal</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------

Fuente: <https://ofertasjoyas.yanbal.com.ec/pulseras/>

Ilustración 30: Precio collar Yanbal

	<p>Collar Otavalo</p> <p>Collar + 3 dijes</p> <p>36 usd</p> <p>Material: Metal</p>
------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <https://ofertasjoyas.yanbal.com.ec/collares/>

Ilustración 31: Precio pulsera alex and ani

 <p>Shrek Gingy Charm Bangle Bracelet \$40.00</p>	<p>Shrek Gingy Bangle Bracelet</p> <p>Pulsera</p> <p>40 usd</p> <p>Material: Metal</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: <https://www.alexandani.com/collections/bracelets-all>

Ilustración 32: Precio dijes intercambiables alex and ani

				<p>Dijes intercambiables</p> <p>Dijes</p> <p>32 usd</p> <p>Material: Metal</p>
Necklace Connector Closure \$18.00	Cross Charm \$52.00	Evil Eye Crystal Charm \$52.00	Elephant Charm \$52.00	

Fuente: <https://www.alexandani.com/collections/personalized-charm-station>

Con estos comparativos, se establecen los siguientes precios por línea y categoría de trabajo:

Tabla 12: Precios por producto

		PRODUCTOS			
		BeShine	Encuesta	Competencia	
Descripción Producto	Cant	Precio por Unidad Definida	Precio und vta	Precio und vta	Precio und vta
Cadena 45 cm Oro	1	\$ 16.0	\$ 10.0	\$ 36.0	
Cadena 45 cm Plata	1	\$ 12.0	\$ 10.0	\$ 30.0	
Cadena 60 cm Oro	1	\$ 18.0	\$ 10.0	\$ 36.0	
Cadena 60 cm Plata	1	\$ 14.0	\$ 10.0	\$ 30.0	
Pulsera 20 cm Oro	1	\$ 16.0	\$ 10.0	\$ 40.0	
Pulsera 20 cm Plata	1	\$ 12.0	\$ 10.0	\$ 40.0	
Collar Tagua 60 cm	1	\$ 15.0	\$ 20.0	\$ 15.0	
Aretes Tagua par	1 par	\$ 8.0	\$ 5.0	\$ 10.0	
Dijes interc	x 7	\$ 13.0		\$ 32.00	
Dijes interc	x 14	\$ 25.0		\$ 32.00	
Dijes interc	x 30	\$ 45.0		\$ 32.00	
Set de aretes	x 7	\$ 12.0	\$ 15.00	\$ 30.00	
Set de aretes	x 14	\$ 23.0	\$ 15.00	\$ 54.00	
Set de aretes	x 30	\$ 45.0	\$ 15.00	\$ 90.00	

COMPLEMENTARIOS

		Precio por Unidad BeShine
Membrecías BeShine Labs	1	\$ 60.0
Camisetas	1	\$ 10.0
Gorras	1	\$ 10.0
Pines	1	\$ 10.0
Llaveros	1	\$ 10.0

Condiciones de pago: La modalidad de pago es de contado, considerando 10% de crédito a los miembros BeShine (que paguen membrecías); se realiza desde el enlace para paypal, vía transferencia bancaria, o depósito. Enviado el comprobante, se procede con el despacho del producto dentro de las siguientes 24 horas a la recepción.

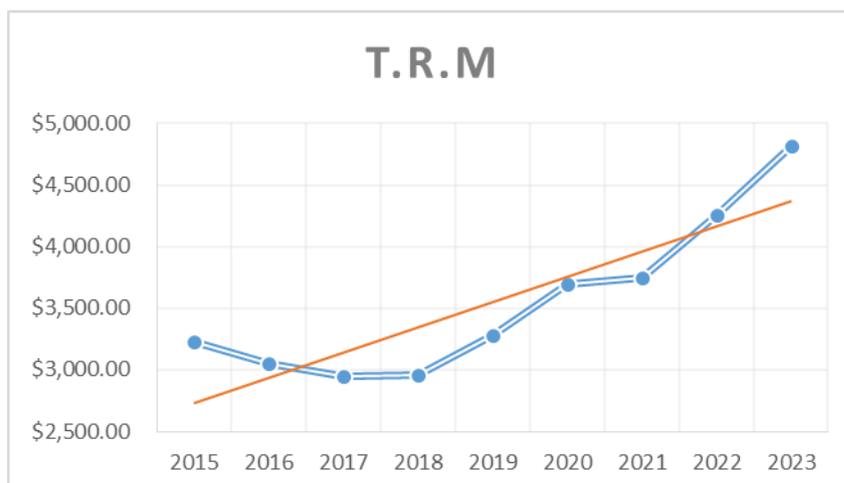
Impuestos a las ventas: Como se indica en la ley orgánica nacional (Ecuador, 2020), la base imponible para el Impuesto de Valor Agregado, se mantiene en 12%, solo tendrán excepción las empresas emprendedoras matriculadas como RIMPE (RÉGIMEN SIMPLIFICADO PARA EMPRENDEDORES Y NEGOCIOS POPULARES) cuyos ingresos brutos no superen 300.000 usd en el año activo.

Costo de transporte: El costo de transporte se realiza con repartidores locales, cuya tarifa base es de 1 (un) dólar por cada envío dentro de la ciudad Sede, en este caso Quito. El valor puede cambiar si existe incremento en el valor del combustible o en otros factores que afecten la operación del proveedor.

Riesgo cambiario (exportaciones): El principal proveedor de producto semi terminado, se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago de Cali en Colombia, por lo que el riesgo cambiario de volatilidad de la tasa representativa del mercado es evidente.

En la actualidad, la crisis post pandémica Covid 19 y las crisis financieras en las grandes economías mundiales; sumado a la guerra en Ucrania y las tendencias políticas variantes, hacen que las monedas locales se devalúen frente al dólar, que es una moneda global. Por esto, a pesar de esto afecta economías de exportación, para los productores de países como Ecuador, dolarizado hace ya un par de décadas atrás, esta situación le beneficia al momento de importar productos de países cuyas monedas locales, siguen cayendo.

Ilustración 33: Variación T.R.M. COP



Fuente: Banco de la República de Colombia

Tácticas relacionadas con precios: Principalmente, el precio está dado por la cantidad de producto a comprar; es decir, al cliente que compre una unidad de productos tales como los sets de aretes y los dijes intercambiables, por la compra del doble de unidades, reciben un descuento. Si el cliente lleva el Kit completo, cada pieza tendrá un valor menor, que si comprar individualmente.

8.1.17. Estrategias de Promoción y Comunicación

Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes.

Estrategia de Comunicación: BeShine realiza sus BeShine Labs tanto on line como presencialmente, donde el cliente tendrá acceso a una experiencia única donde se le compartiremos nuestra experiencia en el diseño de productos únicos. Explicando cada historia que se puede contar a través de una pieza, como conectas las emociones con los colores, como las piedras extraídas de la tierra te conectan con tu espiritualidad.

Cada cliente puede armar su joya a su estilo, con piezas intercambiables y coleccionables, desde collares, pulseras ear cuffs, anillos, gargantillas, medallones y accesorios de fácil combinación.

Por último, es importante recalcar que los clientes dentro de esta estrategia, deben ser comunicados en la publicidad que reciban, en los contenidos digitales, y en el empaque del producto; que los productos al ser intercambiables, promueven el no tener que consumir toda la cadena del collar, evitando así la contaminación que el mismo proceso de producción genera, a través de los materiales que se usan como lo son cianuros, metales pesados (cobre, bronce, etc.): así como que en la línea de materiales producidos por Tagua en comunidades artesanales, se le evidencia al cliente que la tagua tiene un proceso de biodegradación menor al metal, la tagua puede durar hasta 2 años en biodegradarse, mientras que el estaño (base de la bistería tradicional) al ser un material orgánico no tiene un tiempo de bioegradación definido y puede durar decenas de años.

A su vez, que al comprar productos fabricados por artesanos en comunidades que se le va a pagar el precio justo por su conocimiento (1.5 veces el salario mínimo legal vigente), siendo estas comunidades poblaciones vulnerables; el consumidor conecta con el sentido de responsabilidad social que busca la marca BeShine.

Ilustración 34: Boceto invitación BeShine Labs



BeShine
By organic

ESTÁS INVITADO

AL ÚNICO JEWELRY LAB ON LINE

Por favor asegura tu cupo antes del 6 de julio, hasta las 5 pm

Cuando recibamos tu confirmación, tendrás acceso a una clave única de nuestro Jewelry Lab on - line. Con esta clave podrás acceder a un mundo maravilloso de tendencias customizables de joyería y accesorios, y sabremos que las amarás.

Tu puedes realizar las órdenes de compra on-line desde el mismo día de acceso y por 24 horas tendrás descuentos increíbles.

Puedes escuchar historias increíbles de como diseñar tu propio estilo a través de piezas únicas, versátiles, asequibles e intercambiables para cada día.

Sentirás como conectas toda tu energía y sensaciones, con piezas que realzan tu belleza y estilo.

Visítanos en: www.beshine.com/jewelrlylab/online y tendrás acceso a todo nuestro mundo

Estrategia de Promoción: La estrategia de promoción está dada por el volumen de unidades que el cliente compre, a continuación, la tabla de descuentos en productos intercambiables.

Tabla 13: Descuento por volúmen

PRODUCTOS					
BeShine					
Descripción Producto	Cant	Precio por Unidad Definida	Precio und vta	% Descuento	
Dijes interc	x 7	\$ 13.0	\$ 1.86		
Dijes interc	x 14	\$ 25.0	\$ 1.79	4%	
Dijes interc	x 30	\$ 45.0	\$ 1.50	16%	
Set de aretes	x 7	\$ 12.0	\$ 1.71		
Set de aretes	x 14	\$ 23.0	\$ 1.64	4%	
Set de aretes	x 30	\$ 45.0	\$ 1.50	9%	

Inicialmente, la estrategia de comunicación estará enfocada en la estrategia de lanzamiento (Sordo, 2018) para que se genere expectativa dentro del público objetivo, combinando con la estrategia de redes sociales y marketing digital. Adicionalmente, el cliente tiene acceso con la compra de las membrecías a los Jewelry Labs en vivo de forma privilegiada, lo que permitirá tener acceso a los nuevos diseños sin que haya riesgo de que su pedido de faltante.

Por último, y según lo que está definido en el plan de marketing de 9 pasos, los clientes serán contactados por medio de chatbots, para realizar encuestas de satisfacción que se enlazan al sistema CRM "Customer Relationship Management" (Gestión de Relación con los Clientes) e-commerce de la compañía. Además, los clientes que no pasen pedido 2 meses seguidos, se les contactará para ofrecer incentivos de productos y descuentos de acuerdo al máximo permitido.

Ilustración 35: Estrategia de promoción

**Presupuesto:**

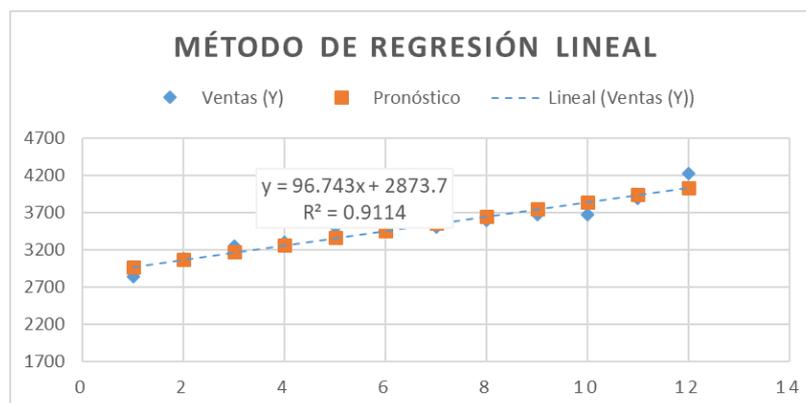
Tabla 14: Presupuesto de la estrategia de promoción

	Presupuesto de la estrategia		
	Decisiones estratégicas	Decisiones tácticas	Decisiones operativas
Promoción: Por volúmen	\$ 100,000	\$ 1,500	\$ 600
Comunicación: Por medio de BeShine labs	\$ 10,000	\$ 2,000	\$ 500
Comunicación: Redes sociales	\$ 50,000	\$ 2,000	\$ 500
C.R.M	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 1,000

8.1.18. Proyecciones de ventas

Pronóstico de ventas: El método cuantitativo seleccionado para el cálculo de ventas fue el de regresión lineal simple. Donde podemos encontrar un R cuadrado de 0.9114

Ilustración 36: Método de regresión lineal



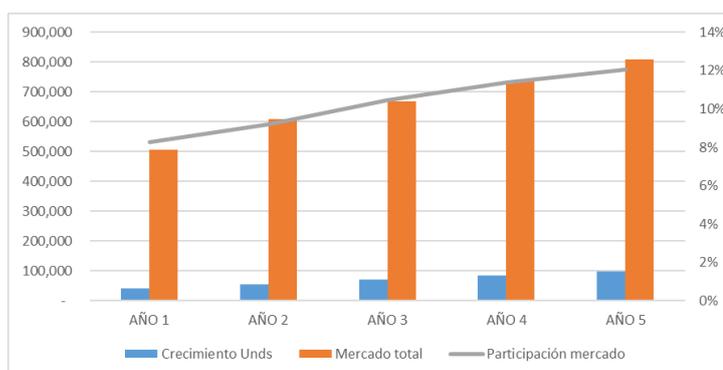
El MAPE nos indica una desviación de 2.51% sobre la exactitud, y un MPE de 0.09% por debajo de la tendencia.

Tabla 15: MAD – MPE - MAPE

MAD	MPE	MAPE
EXACTITUD	% RESPECTO A LA TENDENCIA	% RESPECTO A LA EXACTITUD
88.23	-0.09%	2.51%

Por otra parte, el método Delphi que consiste en paneles de expertos que identifican los potenciales compradores del producto, es un método de recolección de datos a través de entrevistas, encuestas entre otros.

Ilustración 37: Crecimiento de mercado



Fuente: AEVD

Nómina: La proyección de nómina del proyecto cuenta con 8 colaboradores directos, de los cuales 3 son administrativos y 5 operativos. La proyección de nómina del año 1 se encuentra descrita a continuación:

Tabla 16: Nómina

NOMINA DIRECTA	Número de colaboradores por área							
	MENSUAL	ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Departamento Administrativo								
Gerente General	\$ 2,800	\$ 33,600	1	1	1	1	1	
Departamento Operaciones								
Asistente Inventarios	\$ 700	\$ 8,400	1	1	1	1	1	
Auxiliar operativo por colaborador	\$ 500	\$ 6,000	2	3	4	4	5	
Departamento Financiero								
Auxiliar contable	\$ 600	\$ 7,200	1	1	1	1	1	
Departamento de Ventas y Mercadotecnia								
Jefe administrativo	\$ 1,200	\$ 14,400	1	1	1	1	1	
TOTAL AÑO		\$ 69,600	6.00	7.00	8.00	8.00	9.00	

Cantidad de ventas año 1: A continuación, se presenta la proyección de ventas para el año 1, hasta llegar al pronóstico de la demanda establecida de 4224 unidades vendidas por mes. Lo anterior sustentado en los planes y estrategias de promoción y comunicación descritos en el numeral anterior.

Tabla 17: Ventas por año

Año	Meses (X)	Pronóstico
AÑO 1	1	2970
	2	3067
	3	3164
	4	3261
	5	3357
	6	3454
	7	3551
	8	3648
	9	3744
	10	3841
	11	3938
	12	4035
Total		42031

Proyección años siguientes: Estableciendo una proyección de ventas con los métodos descritos anteriormente, se calculan las siguientes ventas para los cinco años futuros del proyecto. El crecimiento es sostenible, gracias a que el mercado

objetivo inicial, es de 506.904 mujeres en la ciudad de Quito, por lo que al ejecutar las estrategias de promoción, plaza, producto y precio (4 P's), se puede lograr.

Tabla 18: Participación de mercado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento Unds	42,031	55,962	69,893	83,824	97,755
Mercado total	506,904	608,285	669,113	736,025	809,627
Participación mercado	8%	9%	10%	11%	12%

Análisis de punto de equilibrio:

Ilustración 38: Punto de equilibrio



Analizando el punto de equilibrio se logra a partir de la venta de 4995 unidades vendidas, considerando los costos fijos y costos variables asociados al proceso productivo. Este punto se logra a partir del mes 10 del proyecto en el año 2, donde el pronóstico calculado nos indica una venta de 5002 unidades.

La propuesta de valor enfocada en la diferenciación del tipo de producto, en el caso de BeShine se define como la oportunidad de que el cliente final, pueda hacer sets de productos intercambiables que le permitan personalizar dicho set. El enfoque del proyecto ayuda a segmentar de manera más acertada el nicho del mercado inicial, en mujeres entre 15 y 45 años inicialmente.

El proyecto cuenta con la capacidad instalada de abastecer los primeros años de mercado, cuyo punto de equilibrio está dado en 4995 unidades al mes.

8.2. Gestión Táctica de Operaciones

8.2.1. Estrategias y tácticas de operaciones

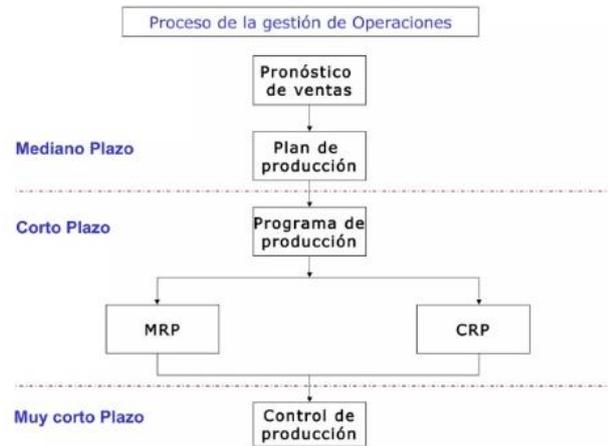
Las tácticas y estrategias de operaciones están ligadas, a las estrategias de comunicación y promoción ya descritas en el capítulo 3

Ilustración 39: Estrategia de operaciones



De acuerdo al modelo de estrategia descrito anteriormente, existen diferentes modelos de táctica de operaciones. Para este caso, se usará el modelo de gestión de operaciones que se detalla a continuación:

Ilustración 40: Proceso de gestión de operaciones



Fuente: Víctor F Calla (Falla Delgado, 2012)

- Presupuesto de estrategias

Tabla 19: Presupuesto de estrategias

	3 - 5 años	1 año	Mensual	Presupuesto de la estrategia		
	Decisiones estratégicas	Decisiones tácticas	Decisiones operativas	Decisiones estratégicas	Decisiones tácticas	Decisiones operativas
Promoción: Por volumen	Aumento de capacidad - producción propia Robots de almacenaje	Pronóstico de la demanda Plan maestro de producción PMP	Programa de despacho diario Ruteo GPS día Programa de producción	\$ 100,000	\$ 1,500	\$ 600
Comunicación: Por medio de BeShine labs	Eventos en vivo Comunidades por sector Influencers	Videos en vivo Webinar Embajadores de moda	Alianzas por consecución Proveedores estratégicos Community Manager	\$ 10,000	\$ 2,000	\$ 500
Comunicación: Redes sociales	Expansión internacional	Enlace con medios digitales	Contratación de agencia Posicionamiento de alcance en Quito	\$ 50,000	\$ 2,000	\$ 500
C.R.M	Enlace con el PMP y el plan de ventas	Desarrollo herramienta propia digital	Contratación de servicio de PQRs y seguimiento a clientes	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 1,000

8.2.2. Decisiones estratégicas

Aumento de capacidad: según la proyección de ventas descritas en el capítulo 3, el volumen de producción llega a un punto donde es más barato tener una producción propia

Para esto se debe contemplar compra de maquinaria industrial:

- Fundidora de metal de 1 plato
- Esmeril de banco
- Máquina de vibrado de capacidad de 10 kilogramos
- Máquina centrífuga de secado
- Línea galvánica capacidad de 100 litros (incluye tanques, resistencias, bombas, filtros, rectificadores de corriente, cuenta amperios, horno de curado y bastidores (gancheras).
- Máquina neumática de epóxico y respectivo horno de curado.
- Herramienta pinzas redondas, planas, cortafríos.
- Vulcanizadora

Eventos en vivo: para afianzar el proceso productivo y garantizar las unidades mínimas para que la fábrica de producción propia pueda operar, se realizan eventos en vivo sectorizado, llamados BeShine Labs, estilo, conferencias de ventas que contarán con expertos del sector, con el lanzamiento de nuevos productos y con priorización en ventas y descuentos para clientes con membrecías.

Enlace del CRM con el plan de ventas y el plan de producción: Se debe invertir en un servidor y un sistema de servicio al cliente que garantice tener la información en línea tanto de stock, como de productos agotados (out of stock). De la misma manera, se debe enlazar el CRM para que reciba todas las quejas y reclamos en tiempo real, y poder gestionar los PQR de forma oportuna.

8.2.3. Decisiones Tácticas

Pronóstico de la demanda: Se debe contar con un sistema o herramienta de análisis de datos, tal como power BI, y Phyton, y una persona de nómina que pueda establecer modelos predictivos de demanda para estabilizar el plan de producción y evitar sobre inventario, y sobre costos productivos.

Videos en vivo: Se realizan webinars y transmisiones en vivo por redes sociales, donde se presentan las nuevas colecciones de productos, los nuevos sets de accesorios intercambiables, las tendencias y asesorías de cómo puede el cliente final puede armar sus kits y sets.

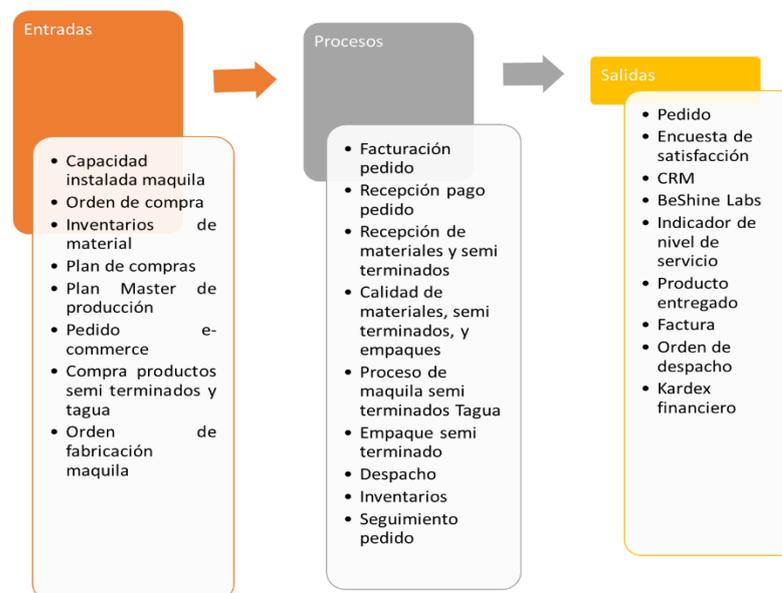
Embajadores de moda: Se sub contratará un asesor (a) de moda, especializado en joyería y accesorios, para que arme la parrilla de material que se publicará en redes sociales, y en la página e-commerce. Además, de aprobar los diseños nuevos, y materiales de moda que estarán dentro del proceso productivo

8.2.4. Descripción del proceso

Diseño, puesta en marcha y producción. Macro procesos y Cadena de valor (donde se pueda identificar la ventaja competitiva antes descrita). Análisis de la capacidad del proceso - diagrama de flujo (García Solarte, 2009).

Macro proceso

Ilustración 41: Macro proceso



Según se puede describir las principales entradas del proceso son la capacidad instalada tanto de maquilas, como del proceso productivo; así como los planes de producción y de compras, junto a las órdenes de pedido de los clientes. En el proceso se puede evidenciar la importancia de los sub procesos de fabricación y calidad, así como de empaque y despacho. Las salidas del proceso están dadas por los KPI's de seguimiento de ventas, como lo son índice de satisfacción del cliente, cartera, rotación de cliente, tiempo de entrega.

Cadena de valor

Ilustración 42: Cadena de valor



En la cadena de valor de Porter (Porter M. , 1991), se describe el proceso de generación de valor del producto.

- Recepción de materia prima
- Proceso de producción (maquila)
- Inspección de calidad de semi terminados y materia prima
- Empaque de producto para despacho
- Recepción del pedido, picking y despacho
- Seguimiento a la entrega del pedido, CRM, PQR
-

personalización de los productos, se logra a través de formar procesos escalonados e interdependientes con los socios claves, para trasladar este valor agregado a los clientes finales.

8.2.5. Modelo Canvas modelo B2C

Ilustración 44: Modelo Canvas



8.2.6. Inversiones iniciales y puesta en marcha

Para el arranque se contempla las adquisiciones de los equipos descritos en el numeral siguiente 4.3 de manera más detallada, y en los numerales 3.8 y 4.1, donde se detalla el costo de la estrategia de distribución, precio y comunicación. A continuación, se presenta el plan de inversión previsto para el arranque del proceso, y que se contempló en la estrategia de costo y precio.

Tabla 20: Inversión Inicial

PLAN DE NEGOCIO		
Previsiones		
1. PLAN DE INVERSIÓN		
INVERSIÓN A LARGO PLAZO EN ACTIVOS FIJOS		
CONCEPTO	COSTOS	DEPRECIACIÓN
Muebles y encerres	\$ 5,000	\$ 1,000
Instalaciones	\$ 5,000	\$ 1,250
Maquinaria	\$ 1,900	\$ 475
Equipos informáticos	\$ 4,400	\$ 1,467
Investigación y Desarrollo	\$ 3,000	\$ 600
Aplicaciones informáticas	\$ 3,000	\$ 600
Desarrollo fórmula y patente	\$ 5,200	\$ 520
INVERSIÓN TOTAL	\$ 27,500	\$ 5,912



La etapa inicial del proceso, comienza con la campaña de expectativa en redes sociales, a la vez que se inicia el proceso de adquisiciones (maquinaria, aprovisionamiento inicial, muebles y encerres, adecuaciones en propiedad ajena), todo esto después de constituir la empresa en la super intendencia de compañías del Ecuador y sacar el Registro único de contribuyente (valores, 2022); además de tener contratada la agencia de comunicaciones y contratación de personal operativo y administrativo. En la fase de equipamiento, se colocan los pedidos a los proveedores seleccionados previamente, se giran las órdenes de compra, y se hace el registro como OCE importador/exportador en el sistema informático Ecuapass (SENAE, 2022). Se realizan las respectivas adecuaciones de la bodega arrendada en la ciudad de Quito, ubicada en el sector de Carapungo, se contratan los servicios públicos, y se instalan las maquinarias

8.2.7. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Materias primas e insumos; Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas; Capacidad instalada; Mantenimiento; Situación tecnológica de la empresa: necesidades técnicas y tecnológicas; Mano de obra operativa especializada requerida. Cuantificación de los costos de las necesidades y requerimientos para estas adquisiciones (inversión inicial, mano de obra, gastos, compras para la producción, etc.).

Materia Prima e Insumos:

Para el desarrollo del producto a comercializar por BeShine, se debe primero especificar que existen 2 categorías dentro del presente plan de negocio:

Ilustración 45: Tipo de productos



- Collares y aretes fabricados en Tagua: Esta línea de producto se maquilará con comunidades artesanales, por lo que los insumos y materiales serán proporcionados por BeShine hasta el proceso de empaque / armado y empaque.
 - Collares y pulseras más dijes inter cambiables: Para este tipo de productos se va a comprar el producto terminado, con proveedores externos, y se realiza el empaque y control de calidad en la sede, para posterior despacho.
 - Set de aretes inter cambiables: Para este tipo de productos se va a comprar el producto terminado, con proveedores externos, y se realiza el empaque y control de calidad en la sede, para posterior despacho.
- Teniendo en cuenta esta información, a continuación, se presenta la estructura de costos por unidad de venta de materiales y servicio de maquila

Tabla 21: Costos materiales y mano de obra



TABLA DE INSUMOS Y MATERIALES /M.O.

Tipo	Descripción	Unidad	Precio	Rendimiento	Cant por Und Vta	Und Venta	Merma	cto x und vta
Materia Prima	Tagua	Kilogramo	\$ 1.50	200	29	6.90	20%	\$ 0.3
Materia Prima	Fibra vegetal	Kilogramo	\$ 1.20	1.00	3.0	0.33	20%	\$ 0.5
Material de empaque	Empaque - caja ecoamigable	Unidad	\$ 0.07			1		\$ 0.07
Material de embalaje	Embalaje - Cartón reciclado	Unidad	\$ 0.07			1		\$ 0.07
Material de embalaje	Embalaje - Funda termo encogible Cryovac	Unidad	\$ 0.07			1		\$ 0.07
Total Materiales								\$ 0.95
Complementarios	Membrecias BeShine							
	Labs		\$ 2.00					\$ 2.00
	Camisetas		\$ 5.00					\$ 5.00
	Gorras		\$ 5.00					\$ 5.00
	Pines		\$ 5.00					\$ 5.00
	Llaveros		\$ 5.00					\$ 5.00
Total Complementarios								\$ 22.00
Mano de obra - Maquila	Mano de obra	Aretes	\$ 0.4	96				\$ 0.4
	Mano de obra	Collar	\$ 3.6	12				\$ 3.6
Total Maquila								\$ 4.0
Semi elaborados	Semi terminado	Cadenas / Pulseras	\$ 5.64					\$ 5.64
	Semi terminado	Dijes interc	\$ 16.58					\$ 16.58
	Semi terminado	Aretes interc	\$ 16.07					\$ 16.07
Total Semi elaborado								\$ 38.29

Compras Iniciales: De acuerdo la proyección inicial de ventas del mes 1, se detalla la lista de materiales requeridos (BOM) para el arranque del proceso, cuantificado por unidad de venta, y costo inicial.

Tabla 22: Compra inicial de materiales

Tipo de producto	Componentes	Costo Unit	Cant x und vta	Demanda Inicial Mes 1	Lead Time días	Compra Inicial	Und medida	Costode compra Inicial
Cadena 45 cm Oro	Cadenas	\$ 2.70	1	209	60	418	Unidad - UND	\$ 1,129
Cadena 45 cm Plata	Cadenas	\$ 2.10	1	373	60	747	Unidad - UND	\$ 1,568
Cadena 60 cm Oro	Cadenas	\$ 3.60	1	207	60	413	Unidad - UND	\$ 1,488
Cadena 60 cm Plata	Cadenas	\$ 2.60	1	208	60	417	Unidad - UND	\$ 1,084
Pulsera 20 cm Oro	Pulseras	\$ 2.80	1	328	60	656	Unidad - UND	\$ 1,838
Pulsera 20 cm Plata	Pulseras	\$ 2.40	1	330	60	661	Unidad - UND	\$ 1,586
Collar Tagua 60 cm	Tagua	\$ 1.50	0.145	647	60	188	Kilogramo - KGR	\$ 281.5
Collar Tagua 60 cm	Fibra vegetal	\$ 1.20	0.29	647	60	372	Metro - MTR	\$ 446
Aretes Tagua par	Tagua	\$ 1.50	0.025	475	60	24	Kilogramo - KGR	\$ 36
Aretes Tagua par	Fibra vegetal	\$ 1.20	0.05	475	60	44	Metro - MTR	\$ 52
Aretes Tagua par	Gancho francés	\$ 1.00	2	475	60	1902	Unidad - UND	\$ 1,902
Dijes interc x7	Dijes interc	\$ 1.00	7	684	60	9581	Unidad - UND	\$ 9,581
Dijes interc x14	Dijes interc	\$ 1.00	14	253	60	7073	Unidad - UND	\$ 7,073
Dijes intercx30	Dijes interc	\$ 1.00	30	174	60	10443	Unidad - UND	\$ 10,443
Set de aretes x7	Aretes interc	\$ 1.00	7	476	60	6662	Unidad - UND	\$ 6,662
Set de aretes x14	Aretes interc	\$ 1.00	14	187	60	5243	Unidad - UND	\$ 5,243
Set de aretes x30	Aretes interc	\$ 1.00	30	110	60	6627	Unidad - UND	\$ 6,627
Portafolio Completo	Empaque - caja ecoamigable	\$ 0.07	1	5363	60	10726	Unidad - UND	\$ 751
Portafolio Completo	Embalaje - Cartón reciclado	\$ 0.07	1	5363	60	10726	Unidad - UND	\$ 751
Portafolio Completo	Embalaje - Funda termo encogible Cryovac	\$ 0.07	1	5363	60	10726	Unidad - UND	\$ 751

Total compra inicial	\$59,293
-----------------------------	-----------------

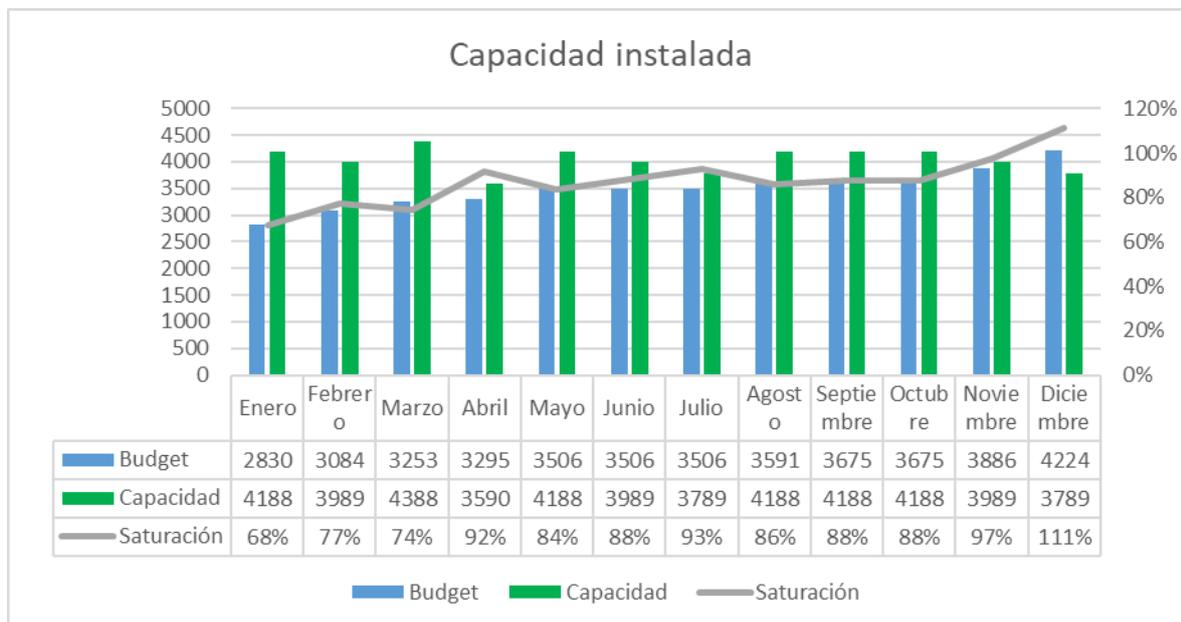
Tecnología requerida: descripción de equipos y máquinas

Como se puede ver en el anexo 2, se detalla la maquinaria requerida para el proceso de empaque y control de calidad, únicos procesos de mano de obra directa de la compañía. Al igual que los equipos de cómputo requeridos para la operación.

Capacidad instalada:

A continuación, el detalle de la capacidad instalada en los procesos de producción propia, para todos los procesos. La base está contemplada con el total de capacidad de mano de obra propia (Mano de obra directa) contratada para los procesos de BeShine y contempla la productividad requerida, así como la disponibilidad (eficiencia) por cada sección.

Ilustración 46: Capacidad instalada

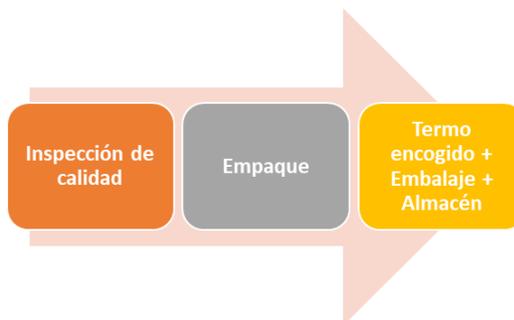


Procesos operativos:

Los procesos operativos están divididos en 3 grandes secciones:

- Inspección de calidad: Todos aquellos procesos donde ya sea una materia prima o un producto semi terminado (fundido o fabricado en Tagua), debe cumplir con el requerimiento establecido dentro de las políticas del sistema de gestión de calidad, sujeto a los procedimientos de evaluación de proveedores, y clasificación de proveedores (Tipo A cumplen con tiempo, calidad y cantidad; Tipo B cumplen con calidad y cantidad se condicionan; Tipo C no cumple con 2 parámetros posible cambio o salida de proveedor).
- Empaque: Previa recepción del pedido y confirmación del pago según la política de pago, se procede con el empaque por unidad de venta del pedido, el proceso de picking, y respectivo proceso de facturación,
- Termo encogido, embalaje: Se termo encoge la unidad de venta en fundas termo encogibles, se consolidan los pedidos por zona y carga, se embalan en unidades de 20 unidades de venta en las cajas master, para posterior entrega al proveedor de reparto con guía y orden de despacho.

Ilustración 47: Proceso operativo



Mantenimiento: La empresa cuenta con el plan de mantenimiento total (T.P.M.), donde se realizan actividades diarias de chequeo por el operador, Los mantenimientos preventivos se tercerizan, y están contemplados dentro del T.P.M. Para esto se llevan formatos de control como el adjunto. Se mide el cumplimiento del T.P.M y la disponibilidad de equipos (tiempo programado vs tiempo efectivo), cronograma de mantenimientos, y gastos de mantenimiento.

Tabla 23: Plan de mantenimiento

PLANIFICACIÓN DE MANTENIMIENTO						
NOMBRE EQUIPO:			CODIGO:		UBICACIÓN:	
ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO	FRECUENCIA U HORAS DE TRABAJO		TIEMPO EN QUE LA MÁQUINA PARÓ PARA SERVICIO		TIPO DE MANTENIMIENTO	
MECANICO, CAMBIO, INSPECCION GENERAL, ELECTRICO Y REPARACION	DIARIO		60 minutos aproximado dependiendo de la disponibilidad de repuestos		PREVENTIVO	
	MENSUAL					
	TRIMESTRAL					
	ANUAL					

MES	FRECUENCIA				OBSERAVCIONES	ENCARGADO MANTENIMIENTO	RECIBIDO POR
	MEN	TRIM	SEM	ANU			
<u>ENE</u>							
<u>FEB</u>							
<u>MAR</u>							
<u>ABR</u>							
<u>MAY</u>							
<u>JUN</u>							
<u>JUL</u>							
<u>AGO</u>							
<u>SEP</u>							
<u>OCT</u>							
<u>NOV</u>							
<u>DIC</u>							

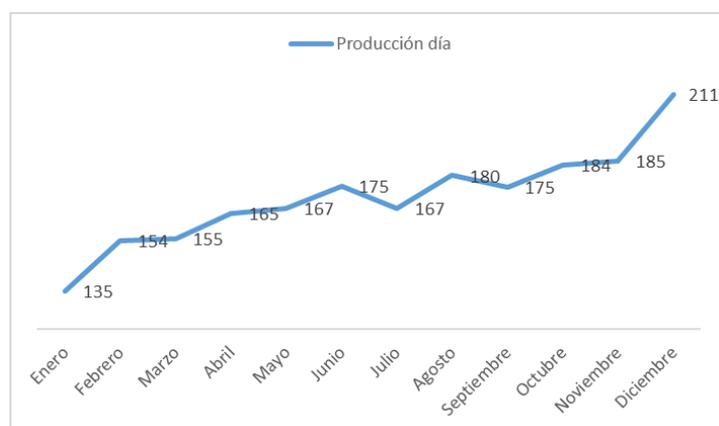
8.2.8. Plan de producción:

Tomando como referencia el plan de ventas y la capacidad instalada, establecer las cantidades a producir y sus respectivos tiempos, teniendo en cuenta las políticas de inventario, en el caso de empresas comerciales o de manufactura. En el caso de empresas de servicio, análisis de la capacidad de brindar el servicio (análisis de filas de espera).

Cantidades a producir: Como el modelo de renovación de portafolio es constante (1 vez al mes), la política de producción y abastecimiento se hace con base al pronóstico de ventas, donde cada ítem es particular. Para esto se clasifican los productos semi terminados en LEGO que son aquellos cuyo diseño no varía y los productos de moda, cuya funcionalidad o imagen varía de acuerdo al diseño que tiene.

El proceso de BeShine de los productos semi terminados en metal (cadenas, pulseras, dijes y aretes), es comprado; donde el único sub proceso productivo propio es calidad, empaque y despacho. Con base a esta información se presenta el plan de producción propia.

Ilustración 48: Producción diaria



8.2.9. Plan de compras:

En base al Plan de Producción y en la cuantificación de las necesidades y requerimientos. Identificación de proveedores; capacidad de atención de pedidos; importancia relativa de los proveedores; pago a proveedores; planeación de compras (dependiendo de la naturaleza del negocio); Control de calidad: procesos de control de calidad requeridos por la empresa, control de calidad a las compras, implementación y seguimiento a normas de calidad establecidas, plan de control de calidad.

Identificación de proveedores: El proceso de selección de proveedores, empieza con la auditoria de proveedores, donde se solicita la documentación de rutina como lo son RUC, papeleta de votación del representante legal o apoderado especial, constitución de la empresa, Datos de referencias bancarias y comerciales, fichas técnicas de productos a comprar, certificados de calidad o de primera parte si es necesario de los productos a comprar, plazos y políticas de pagos, cotización en término CIP y/o FOB, según sea el caso de cada material a cotizar, contrato vinculante, entre otros.

Con esta documentación se procede a realizar la calificación del proveedor y autorización de creación del mismo; así como su relevancia, dependiendo de la variedad de competencia que tenga el proveedor, acceso a materias primas, monopolios, etc. También como lo vemos en el anexo 6, se elabora la matriz final de la clasificación de los proveedores del proyecto BeShine:

- Planeación de compras: M.R.P.

Tabla 24: Plan maestro de materiales

M.R.P. AÑO 1													
Tipo de producto	Componentes	Und medida	Lead Time días	TIPO	Costo Unit	Cant x und vta	Demanda Año 1	Consumo Año 1	Inventario de seguridad	Total compras año 1	Costo total Compras Año 1	Pedidos Año	Días para pedido
Cadena 45 cm Oro	Cadenas	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 2.70	1	1,885	1,885	1,885	3,769	\$ 10,177	25	15
Cadena 45 cm Plata	Cadenas	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 2.10	1	3,366	3,366	3,366	6,731	\$ 14,135	25	15
Cadena 60 cm Oro	Cadenas	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 3.60	1	1,863	1,863	1,863	3,726	\$ 13,413	25	15
Cadena 60 cm Plata	Cadenas	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 2.60	1	1,879	1,879	1,879	3,758	\$ 9,770	25	15
Pulsera 20 cm Oro	Pulseras	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 2.80	1	2,958	2,958	2,958	5,915	\$ 16,563	25	15
Pulsera 20 cm Plata	Pulseras	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 2.40	1	2,977	2,977	2,977	5,955	\$ 14,292	25	15
Collar Tagua 60 cm	Tagua	Kilogramo - KGR	30	MODA	\$ 1.50	0.156	5,833	911	456	1,367	\$ 2,051	19	19
Collar Tagua 60 cm	Fibra vegetal	Metro - MTR	30	MODA	\$ 1.20	0.29	5,833	1,676	838	2,514	\$ 3,017	19	19
Aretes Tagua par	Tagua	Kilogramo - KGR	30	MODA	\$ 1.50	0.025	4,285	107	54	161	\$ 241	19	19
Aretes Tagua par	Fibra vegetal	Metro - MTR	30	MODA	\$ 1.20	0.05	4,285	197	99	296	\$ 355	19	19
Aretes Tagua par	Gancho francés	Unidad - UND	30	LEGO	\$ 1.00	2	4,285	8,570	4,285	12,855	\$ 12,855	19	19
Dijes interc x7	Dijes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	7	6,168	43,175	43,175	86,350	\$ 86,350	25	15
Dijes interc x14	Dijes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	14	2,277	31,874	31,874	63,748	\$ 63,748	25	15
Dijes interc x30	Dijes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	30	1,569	47,059	47,059	94,118	\$ 94,118	25	15
Set de aretes x7	Aretes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	7	4,289	30,023	30,023	60,047	\$ 60,047	25	15
Set de aretes x14	Aretes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	14	1,688	23,628	23,628	47,256	\$ 47,256	25	15
Set de aretes x30	Aretes interc	Unidad - UND	60	LEGO	\$ 1.00	30	995	29,865	29,865	59,729	\$ 59,729	25	15
Portafolio Completo	Empaque - caja ecoamigable	Unidad - UND	30	MODA	\$ 0.07	1	5,363	5,363	2,682	8,045	\$ 563	19	19
Portafolio Completo	Embalaje - Cartón reciclado	Unidad - UND	30	MODA	\$ 0.07	1	5,363	5,363	2,682	8,045	\$ 563	19	19
Portafolio Completo	Embalaje - Funda termo encogible Cryovac	Unidad - UND	30	MODA	\$ 0.07	1	5,363	5,363	2,682	8,045	\$ 563	19	19

Total compra Año 1 \$ 509,807

De acuerdo, a la demanda estimada en el plan de ventas y el pronóstico presentado en el numeral 4.3, donde se puede analizar la capacidad instalada vs el Budget de pedidos; y de acuerdo a la clasificación de tipo de materiales presentada en el numeral 4.4; se realiza la corrida del requerimiento maestro de compras ligado al M.R.P. y a los tiempos de entrega (lead time) entregados por parte del proveedor; dando como resultado el requerimiento anual y mensual por cada componente.

En el caso de los proveedores con lead time de 60 días, se contempla un stock de seguridad de 30 días de consumo, para los proveedores de 30 días se contempla un stock de seguridad de 15 días.

Como resultado, los productos de 60 días de stock de seguridad tienen un total de 25 pedidos al año (revisiones), cada 15 días; mientras los proveedores de 30

días de stock de seguridad, tienen 19 pedidos año con revisión de pedidos cada 19 días.

Clasificación de proveedores:

- Definición de Clasificación (Azzorti Venta Directa S.A, 2019):
 - TIPO A: Un proveedor calificado en esta categoría, se inspeccionará 1 de cada 3 ingresos.
 - TIPO B: Un proveedor calificado en esta categoría, se inspeccionará 2 de cada 3 ingresos.
 - TIPO C: Un proveedor calificado en esta categoría se le contará y se inspeccionará todas las entregas.
- Calificación del proveedor:
 - Tipo A: $\geq 90\%$ a 100%
 - Tipo B: $\geq 70\%$ a $< 90\%$
 - Tipo C: $< 70\%$
- Porcentaje de Evaluación

Calificación Porcentual por parámetro

Tabla 25: Clasificación proveedores

PARÁMETROS	CALIFICACION PORCENTUAL
Cubrimiento al inicio de MES	25%
Cumplimiento en Nivel de Servicio	15%
Aprobaciones con Desviación (tolerancia)	15%
Criterio de Origen	15%
Rechazos	15%
Durabilidad por Prueba de Uso	15%
TOTAL	100%

Proceso control de calidad:

Se definen 3 puntos de control de calidad

- Inspección de materiales: Aplica para material de empaque, tagua y cordón vegetal. Se realiza diligenciando los formatos de registro de

defectos, por muestro por método tabla militar estándar, donde en la segunda revisión hay no conformidad se devuelve al proveedor el producto para revisión o reposición. En caso de que aplique, se efectuará nota de crédito sobre la factura entregada, o se condiciona la recepción del producto si el defecto no afecta la funcionalidad del producto.

- Inspección de productos semi terminados: Se reciben los productos semi elaborados de acuerdo a su procedencia (artesanías o productos base metal), se realiza el proceso de inspección diligenciando los formatos establecidos. De igual manera, aplica la política de devolución a proveedores.
- Inspección de producto empacado: Se revisa que el producto cumpla con las especificaciones de embalaje, se revisa contenido de la joya, y pruebas de durabilidad.

Política de Inventarios:

Para los productos que tienen clasificación LEGO, se tomará como política de revisión de inventario el modelo de tamaño de lote económico EOQ (Novillo, 2022), tomando en cuenta las variables de costo y demanda año / mes.

Tabla 26: Cantidad EOQ

Demanda total	UNDS	840	
Semanas	# SEM	50	
Demanda anual D=	UNDS	42000	5%
Costo componente	\$\$\$	\$ 7.00	
Costo anual de mantenimiento inventario		25%	
Costo mantenimiento inventario h=	\$\$\$	\$ 1.75	
Costo aprovisionamiento k=	/ PEDIDO	\$ 100.00	AÑO
Cantidad por orden mínimo costo Q*	UNDS	2191	

Costo Total año

Tabla 27: Costo ciclo de inventario

COSTO TOTAL AÑO			
a	KD/Q	CTO APROV	\$ 1,917
b	hq/2	CTO ALMAC	\$ 1,917
a+b	=	CTO TTLUND TIEMPO	\$ 3,834

CICLO T		
Semanas		50
Demanda anual D=	UNDS	42,000
Cantidad por orden mínimo costo Q*=-	UNDS/PEDIDO	2,191
Duración del ciclo T= EN DÍAS	19.00	2.61
Cantidad de pedidos al año	PEDI / AÑO	19

Como resultado se tienen 19 pedidos al año, cada 19 días, en 50 semanas, para una demanda en el año 1 de 42000 unidades de venta.

8.2.10. KPI's de desempeño de la gestión táctica

A continuación, se describen los principales KPI a los que se les dará seguimiento para el cumplimiento de las gestiones tácticas y estratégicas del proyecto.

Tabla 28: KPI's estratégicos

	3 - 5 años		
	Decisiones estratégicas	KPI	Meta
Promoción: Por volúmen	Aumento de capacidad - producción propia Robots de almacenaje	Disminución de costo por unidad de venta: (Costo Directos de fabricación + Costos Indirectos de fabricación + Gasto Manufacturero) mes / Total unidades producidas mes	<u>Costo por unidad de venta 5 usd</u>
Comunicación: Por medio de BeShine labs	Eventos en vivo Comunidades por sector Influencers	Aumento de eventos en vivo y on line BeShine Community: (Total Eventos en vivo + eventos on line) Mes / Total eventos programados X 100	<u>90% De cumplimiento de programación de eventos</u>
C.R.M	Enlace con el PMP y el plan de ventas	Aumento de cobertura de clientes y enlace C.R.M (Porcentaje de respuesta y cobertura de clientes, tiempo de respuesta inferior a 1 minuto, pedidos en línea 90%) / Valores actuales	<u>99% de cobertura a través de CRM, enlace 99% CRM y PMP</u>

Tabla 29: KPI's tácticos

	Decisiones tácticas	KPI	Meta
Promoción: Por volúmen	Pronóstico de la demanda Plan maestro de producción PMP	Cumplimiento del Plan Maestro de Producción (Total cumplimiento PMP) / PMP Programado * 100	<u>90% cumplimiento PMP</u>
Comunicación: Por medio de BeShine labs	Videos en vivo Webinar Embajadores de moda	Aumento de eventos en vivo y on line BeShine Community: (Total Videos On Line + Total webinars en vivo) Mes / Total eventos programados X 100	<u>90% De cumplimiento de programación de eventos</u>
C.R.M	Desarrollo herramienta propia digital	Implementación CRM Propio (Implementación CRM propio) / 100% Implementación CRM	<u>100% De implementación CRM Propio</u>

El impacto de la participación del costo fijo contra el variable, sirve de base precisamente para determinar que el proceso hasta el año 1 va a tener la capacidad con la misma estructura de costo de soportar la demanda de ventas; pero ya pasada esta capacidad, es necesario re evaluar el costo unitario, y enfocar el esfuerzo en tomar decisiones tácticas y estratégicas, como poner en marcha una planta de fabricación propia, desarrollar una herramienta de CRM y PMP que sea propia, y cuya función sea enlazar al cliente final con sus requerimientos, además de enfocarse en esa diferenciación del negocio que es precisamente, ser reactivos, ser creativos y ser innovadores.

Los principales proveedores del BeShine, están ubicados en el exterior, por lo que se debe pensar en implementar un departamento de comercio exterior, o a su vez contratar un agente aduanero eficaz y honesto.

8.3. Plan financiero

8.3.1. Supuestos a considerar

Tomando como referencia el modelo 9F (Matríz CHO) (Sanchez, 2023), se tienen los principales indicadores que afectan el entorno del negocio. Dentro de los más importantes, están el PIB per capitá que para el año 2021 se situó en 5.960 usd (Banco Mundial, 2023) lo que puede señalar una idea del crecimiento del poder adquisitivo por persona anualmente y que afecta directamente al proyecto. Por otro lado, el crecimiento del PIB que fue del 3.2% (Banco Mundial, 2023) indica una sana recuperación del mercado interno. Otro indicador clave es la tasa de desempleo del 3.2% (INEC, 2023) que sigue siendo un reto para el actual gobierno y que si afecta de manera negativa al proyecto, por último está el salario básico que como parte del cumplimiento de la campaña del presidente Guillermo Lasso, se establece en 450 usd (Córdor, 2022) mensuales para este 2023.

Tabla 30: Supuestos del proyecto

DATOS Y SUPUESTOS	
Ventas, costo de ventas, gastos	
Inflación	3.70%
Crecimiento de ventas anual	10%
Sueldos y salarios	
Aporte Patronal	11.15%
Aporte Personal	9.45%
Incremento sueldo a partir año 2	3.93%
Depreciaciones y amortizaciones	
Vida Útil Computadores	5 años NIF
Estructura de capital	
Patrimonio	100%
Deuda	
Capital de trabajo	97,987
Participación Trabajadores	15%
Pólítica de cuentas por cobrar	
Contado:	90%
Crédito:	10%
Pólítica de cuentas por pagar	
Crédito: 30 - 60 - 90 DIAS	80%

	Fracción Básica	Exceso hasta	Impuesto Fracción Básica	% Impuesto Fracción Excedente
	0	11,722	0	0%
	11,270	14,935	0	5%
	14,935	18,666	161	10%
	18,666	22,418	534	12%
	22,418	32,783	984	15%
	32,783	43,147	2,539	20%
	43,147	53,512	4,612	25%
	53,512	63,876	7,203	30%
	63,876	103,644	10,312	35%
	103,644	En adelante	24,321	37%

Tabla para el cálculo del Impuesto a la Renta del año fiscal 2022 para declarar en el año 2023.

8.3.2. Estados Financieros Proyectados

- Estado de resultados

A continuación, se detallan los estados financieros proyectando los 5 años siguientes al escenario de inicio del proyecto, donde se puede analizar que el primer año del proyecto no generará utilidad antes de intereses, impuestos y participación (UAI); hasta el segundo año se proyecta tener un margen neto positivo. Los anteriores supuestos son teniendo en cuenta la inflación y demás supuestos establecidos.

Para el primer año de operación se proyecta una venta de 708 mil dólares, sin obtener utilidad; para el segundo año se proyecta una utilidad neta de 56 mil dólares que corresponde a una venta de 952 mil dólares, obteniendo un margen neto de 5.9%. A partir del tercer año, las ventas van mostrando un incremento sostenido, hasta generar un margen neto de 10.3% que corresponde a la meta propuesta del inversionista.

Tabla 31: Estado de resultados año

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	708,492	952,754	1,201,829	1,455,791	1,714,712
Costo de Mercancía vendida	551,523	652,414	830,265	1,014,516	1,212,545
Utilidad Bruta	156,969	300,340	371,564	441,275	502,166
Gastos sueldos	37,346	41,725	43,366	45,071	46,843
Gastos generales	150,845	156,426	162,214	168,216	174,440
Gastos de depreciación	5,467	5,467	5,467	1,000	1,000
Gastos de amortización	440	440	440	440	440
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	(37,129)	96,282	160,078	226,548	279,443
Gastos de intereses	10,288	8,449	6,390	4,087	1,509
Utilidad antes de impuestos y participación	(47,418)	87,833	153,687	222,461	277,935
15% Participación trabajadores	0	13,175	23,053	33,369	41,690
Utilidad antes de impuestos	(47,418)	74,658	130,634	189,092	236,244
Impuesto a la renta 25%	0	18,664	32,659	47,273	59,061
Utilidad Neta	(47,418)	55,993	97,976	141,819	177,183

Margen Bruto	22.2%	31.5%	30.9%	30.3%	29.3%
Margen Operacional	-5.2%	10.1%	13.3%	15.6%	16.3%
Margen Neto	-6.7%	5.9%	8.2%	9.7%	10.3%
Unidades	42,031	55,962	69,893	83,824	97,755
Costo de mercancía	78.9%	69.7%	70.4%	70.8%	70.7%

- Estado de situación o balance general

A continuación, se presenta el estado de situación actual (Balance General) para los siguientes cinco años después del inicio del proyecto, para tal motivo se deben tener en cuenta las siguientes políticas con los proveedores.

- Se paga a proveedores a 30 días.
- Crédito de 30 días al 10% de clientes, el 90% demás pago de contado.
- Se mantiene un stock de seguridad de 45 a 60 días, que corresponde a lead time de entrega de los proveedores locales y extranjeros.

En el estado se presenta como el proyecto BeShine inicia con un estado de activo corriente de 456.517 dólares y va incrementando hasta alcanzar 1.6 millones de dólares americanos; a su vez el pasivo también incrementa debido al pago de proveedores. Al tratarse de un proyecto comercial, los costos fijos se van amortizando mientras va incrementando la venta.

Tabla 32: Estado situación año

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		1	2	3	4	5
ACTIVOS	145,487	192,188	279,327	398,684	563,143	775,198
Corrientes	117,987	170,595	263,640	388,904	554,803	768,298
Efectivo	117987	23,604	114,000	199,896	325,089	496,494
Cuentas por Cobrar		106,274	95,275	120,183	145,579	171,471
Inventario	0	40,716	54,365	68,825	84,135	100,333
No Corrientes	27,500	21,593	15,687	9,780	8,340	6,900
Propiedad, Planta y Equipo	18500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500
Depreciación acumulada		(5,467)	(10,933)	(16,400)	(17,400)	(18,400)
Intangibles	9000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Amortización acumulada		(440)	(880)	(1,320)	(1,760)	(2,200)
PASIVOS	97,987	202,313	243,090	276,717	312,078	348,506
Corrientes	0	119,780	177,849	230,828	287,845	348,506
Cuentas por pagar proveedores	0	82,433	109,761	138,714	169,366	201,797
Sueldos por pagar / Utilidades	0	37,346	52,634	63,537	75,446	88,167
Impuestos por pagar	0	0	15,454	28,577	43,032	58,543
No Corrientes	97,987	82,534	65,240	45,889	24,233	(0)
Deuda a largo plazo	97987	82,534	65,240	45,889	24,233	(0)
PATRIMONIO	47,500	(10,125)	36,237	121,968	251,065	426,692
Capital	47500	47,500	47,500	47,500	47,500	47,500
Utilidades retenidas	0	(57,625)	(11,263)	74,468	203,565	379,192
Razones de liquidez						
Razón circulante		1.42	1.48	1.68	1.93	2.20
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	2.06	0.00	6.71	2.27	1.24	0.82
Cobertura del efectivo	0.00	0.29	1.04	1.44	1.92	2.46
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad		-8.1%	4.9%	7.1%	8.9%	10.2%
ROA		-30%	22%	29%	31%	30%
ROE		-38%	21%	94%	69%	55%

Por otra parte, la razón circulante como la define Pérez (Pérez Porto & Merino, 2013) muestra que el proyecto va ganando solvencia, la razón de deuda tal y como se esperaba es alta en los primeros años, lo que puede tomarse como una reducción poco a poco en el financiamiento en la estructura de capital, por ejemplo, en el segundo año el proyecto tuvo 6.71 veces más financiamiento que capital, pero año 5 baja a 0.82. La cobertura de efectivo para el año 5, indica que, por cada dólar generado en obligaciones, el proyecto tiene el doble de margen de seguridad adicional para cubrir las obligaciones financieras de corto plazo, mientras que en el año 1 se genera un margen menor a cada dólar vendida.

El ROA para el primer año de operación es negativo, por lo que se puede concluir que se genera pérdida sobre el total de los activos, pero para el quinto año

se ve que hay un rendimiento del 30% sobre los activos. El ROE para el año 5 genera un 55% de retorno sobre el capital aportado por los accionistas, mostrando eficiencia en los recursos y el uso de los mismos.

- Estado de flujos de caja

A continuación, se presenta el flujo de caja libre proyectado para los siguientes cinco años posterior al inicio del proyecto.

Tabla 33: Flujo de caja libre

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0	(47,337)	81,175	140,869	206,592	277,003
Gastos de depreciación	0	5,467	5,467	5,467	1,000	1,000
Gastos de amortización	0	440	440	440	440	440
15% Participación trabajadores	0	0	(10,909)	(20,172)	(30,376)	(41,324)
Impuesto a la renta	0	0	(15,454)	(28,577)	(43,032)	(58,543)
I. Flujo de efectivo operativo neto	0	(41,430)	60,718	98,027	134,624	178,576
Inversión de capital de trabajo neto	(117,987)	0	0	0	0	0
Variación de capital de trabajo neto	0	(23,841)	14,486	18,531	23,787	30,326
Recuperación de capital de trabajo neto	0	0	0	0	0	0
II. Variación de capital de trabajo neto	(117,987)	(23,841)	14,486	18,531	23,787	30,326
Inversiones	(27,500)	0	0	0	0	0
III. Gastos de capital (CAPEX)	(27,500)	0	0	0	0	0
Flujo de caja libre del proyecto	(145,487)	(65,271)	75,204	116,558	158,411	208,902
Flujo de caja libre del inversionista						
Flujo de caja libre del proyecto	(145,487)	(65,271)	75,204	116,558	158,411	208,902
Préstamo		15,454	17,293	19,352	21,655	24,233
Gastos de interés		(10,288)	(8,449)	(6,390)	(4,087)	(1,509)
Amortización del capital						
Escudo Fiscal						
Flujo de caja libre del inversionista	(145,487)	(60,106)	84,048	129,519	175,980	231,626
						TASA 11.30%

VAN	166,657
TIR	33%
B/C	1.15

Se puede concluir que el flujo de caja libre del proyecto es positivo a partir del segundo año, y por lo tanto el flujo de caja libre para el inversionista también es positivo a partir del año 2.

Para el año cinco, el flujo de caja del proyecto es de 208 mil dólares, y para el inversionista es de 231 mil dólares.

- Análisis de relaciones financieras

Índices aplicables a la empresa e industria; VAN, TIR, II y considere el análisis de punto de equilibrio.

A continuación, se presentan los principales índices de relación financiera.

- VAN – TIR – B/C

Evaluando se deduce que el indicador de relación de beneficio costo (B/C) es de 1.15, lo cual significa que el proyecto es rentable (superior a 1), y que su tasa interna de retorno (TIR) es de 33% sobre la inversión realizada. Además de generar un valor neto actual de 166 mil, lo que supone un proyecto de que genera márgenes por encima de los costos que genera el mismo.

Tabla 34: VAN – TIR – B/C

VAN	166,657
TIR	33%
B/C	1.15

- CAPM – WACC

Presentando los siguientes indicadores, debemos tener en cuenta los siguientes datos de entrada,

Tabla 35: Input CAPM / WACC

DATOS			OBSERVACIONES
Tasa libre de riesgo	Rf	3.61%	* T-Bonds rendimiento a 5 años
Rendimiento del Mercado	MRP	6.71%	* Prima de riesgo de mercado (Stocks S&P500 - T-Bonds)
Beta	β	1.19	* Comercio al por menor
Beta Apalancada	β_l	1.53	* Comercio al por menor
Riesgo País	PRP	15.17%	* Banco central del Ecuador
Tasa de Impuestos	t	25%	* Promedio de impuestos causados últimos periodos.
Participación Trabajadores	p	15%	*Art. 2 del Instructivo para el pago de la participación de utilidades
Escudo Fiscal	T		
Razón Deuda/Capital	D/E	0.47	
Costo Deuda Actual	Kd		

- CAPM: El resultado del mismo es del 29.03%, lo que indica que el inversionista espera una rentabilidad para el año 5 del proyecto sobre el 29%.

Tabla 36: CAPM

CAPM (año 5)	29.03%	Inversionistas
Er acm	29.03%	
E - Patrimonio	\$ 426,692	
D Deuda Total	\$ 201,797	
Rd Tasa interés	11.3%	Según Notas Explicativas EF
Tasa de impuesto	40.00%	

- WACC: A continuación, se presenta el resultado en el caso de necesitar una valoración al año 5, el proyecto debe descontar sus flujos de caja esperados a una tasa proyectada del 22.2%; en otras palabras, cada accionista y acreedor espera un retorno de al menos el 22% por cada dólar invertido, un valor alto teniendo en cuenta la tasa imponible y el riesgo país que ha venido aumentando por varios factores de tipo social.

Tabla 37: WACC

WACC (año 5)	21.89%	Empresa
Rf	3.61%	Bloomberg Us treasury
Bapal		
MRP	6.71%	adamodar/summary for ppt stocks - T Bill
Riesgo país Ec	15.17%	BCE
Utilidad Antes de Imp (UAI)	100%	
Trabajadores	15%	
Base Imponible	85%	
Imp Renta (IR)	25%	Según supuestos
U Neta	60%	
Tasa de impuesto	40%	

Por último, se puede contrastar los indicadores de razón con las tasas de retorno para el negocio y para el inversionista, donde al ser las tasas más altas que los indicadores de contraste, se concluye que el proyecto es factible

económicamente; ya que sus resultados están por encima de la tasa mínima requerida para poder operar.

Tabla 38: Comparativo TIR - WACC/CAPM

FLUJO	TIR	WACC	CAPM
NEGOCIO	33%	22%	
INVERSOR	38%		29%

8.4. Impacto económico, regional, social y ambiental:

El presente proyecto tiene como finalidad generar ingresos de tal manera que exista un margen de utilidad al quinto año de al menos el 10%, el resultado muestra 10.2% en este indicador lo cual está sobre la meta esperada. Este proyecto según los ingresos proyectados al año 5 generará unas ventas de 1.7 millones de dólares y una utilidad bruta de 503 mil dólares en las ciudades indicadas.

Por otra parte, el proyecto contará con 9 empleados directos, 1 gerente general, 1 asistente de inventarios, 5 auxiliares operativos, 1 auxiliar contable y 1 jefe administrativo. Adicionalmente, el proyecto tendrá como objetivo que al menos 8 personas de comunidades artesanales a través de una asociatividad, que presten su servicio como proveedores de maquila de ensamble en los productos de Tagua, maquilando 2100 unidades mensuales en el quinto año del proyecto.

El proyecto cuenta con un 26% de productos fabricados en materiales orgánicos, y cuenta con 21% de complementos comprados en materiales orgánicos, además de contar con el proceso artesanal maquilado ocupando el 25% del proceso en unidades, y el 58% en mano de obra maquilada en comunidades artesanales; sin necesidades de procesos que generen algún tipo de impacto para el medio ambiente.

Ilustración 49: Porcentaje maquila artesanal

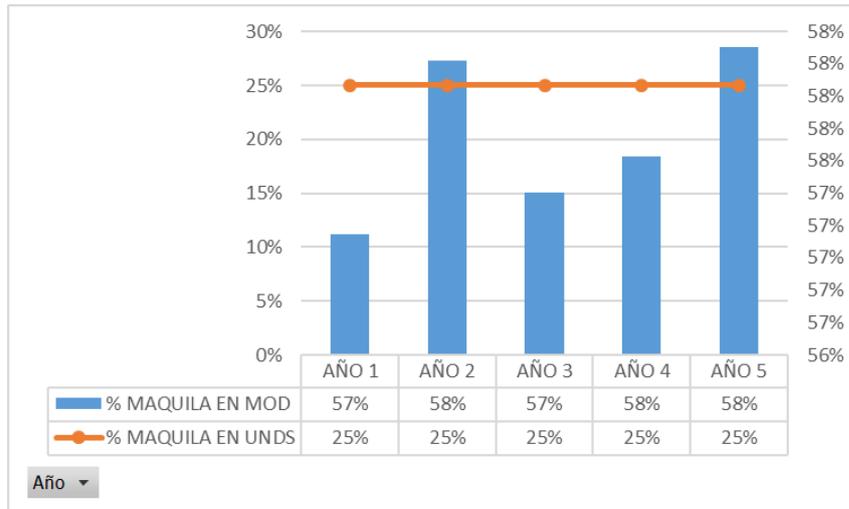


Tabla 39: Porcentaje tipo de material

TIPO	% Material Orgánico por und v
METAL	\$ 118.20
ECOLÓGICO	\$ 25.02
% Orgánico	21%

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio permitió evaluar las diferentes condiciones que intervienen en el estudio de viabilidad y factibilidad de la empresa BeShine como proyecto de negocio en Quito, para producción y posteriormente la comercialización de productos de bisutería fabricados artesanalmente y con productos orgánicos en Quito Ecuador; donde se ve que el impacto que se tiene al tener una propuesta que permita mitigar el impacto en el medio ambiente, sirve para tomarlo como un diferenciador y establecer una ventaja competitiva sobre el tipo de productos de este tipos, que son fabricados con metales pesados, y además tienen diversos procesos químicos que perjudican tanto el agua, como la atmósfera.

La propuesta de que los productos, especialmente los dijes sean intercambiables, sin necesidad de que se tenga que comprar siempre un collar con un dije; es bien acogida por el mercado, además de reducir el consumo de piezas elaboradas, mitigando el impacto ambiental. Por otra parte, la propuesta del que el proceso de ensamble sea a través de comunidades artesanales, sirve para poder generar empleo en dichas comunidades, y que a su vez el cliente final pueda identificar la marca BeShine con una marca que aporta el sentido de responsabilidad social y ambiental.

Dentro del desarrollo de todo el presente documento, se evidencia que los métodos tradicionales de comercialización, cada vez tienen menor peso en la venta de productos; siendo las transacciones por medios electrónicos de comercio como el e-commerce, las que van generando mayor valor agregado al proceso. Por esto, las estrategias operativas y tácticas planteadas se alinean a esta realidad de los modelos de comercialización, a través de estrategias digitales, sin perder el enfoque de personalización, donde el cliente final puede acceder a redes sociales como YouTube o presencialmente a los lanzamientos de nuevas colecciones y promociones.

Así mismo, el desarrollo del proyecto ratifica y valida los resultados esperados dentro los objetivos, obteniendo una rentabilidad del 10.2% al finalizar el quinto año

proyectado, logrando superar el 10% de participación de venta proyectada, y garantizando que el 57% de la mano de obra para la fabricación de los productos sea a través de comunidades artesanales, además de que el 21% de los materiales usados en el proceso sean orgánicos o eco amigables, estando cerca del objetivo planteado. Al final, se venderán 9200 unidades mensuales en el quinto año, donde se requieren 6 personas mano de obra directa de la empresa, y 8 personas en el proceso de maquila ensamble.

Finalmente, después analizar los indicadores financieros y el resultado del estudio económico, se puede concluir que el valor presente neto (VNP) de 166 mil dólares con una tasa interna de retorno de 33% y una relación Beneficio / Costo de 1.15, indica que el proyecto es rentable y genera aporte adicional. También contrastando los resultados del WACC con una tasa de 22% contra la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto en 33%, se concluye que el proyecto genera un porcentaje adicional al mínimo esperado por la empresa para poder operar. Por otra parte, el CAPM con un valor de 29% contra el valor de la tasa interna de retorno del inversionista que es de 38%, indica de igual manera que el proyecto genera un valor por encima del esperado por el inversionista para empezar la operación.

Como conclusión el proyecto es viable y factible desde el punto de vista económico, y genera adicionalmente un impacto social y ambiental positivo, cumpliendo con los objetivos propuesto en el desarrollo del plan de negocios.

REFERENCIAS

- AEVD. (2021). *Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de <https://aevd.ec/>
- Aguilar, L. (1 de ABRIL de 2022). *Breve historia del Live Shopping*. Obtenido de VTEX: <https://vtex.com/latam/blog/tendencia-latam/historia-live-shopping/>
- Asamblea del Ecuador. (18 de Febrero de 2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-emprendimiento-innovacion>
- Azzorti Venta Directa S.A. (2019). *Manual calificación de proveedores*. Lima, Perú.
- Banco Mundial. (2023). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.PP.CD?locations=US-NL-BR&view=chart>
- Banco Mundial. (2023). *Datos Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=EC&start=2012>
- BCE. (Noviembre de 2021). Obtenido de El Banco Central actualiza al alza su previsión de crecimiento para 2021 a 3,55%:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1458-el-banco-central-actualiza-al-alza-su-prevision-de-crecimiento-para-2021-a-3-55>
- Cóndor, A. (01 de 12 de 2022). *Radio Pichincha*. Obtenido de Ministerio de Trabajo dispone el incremento del 5.8% del salario base para trabajadores sectoriales: <https://www.radiopichincha.com/ministerio-de-trabajo-dispone-el-incremento-del-5-8-del-salario-base-para-trabajadores-sectoriales/>

- DATAREPORTAL. (2022). *Digital 2022: Ecuador*. Obtenido de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-ecuador?rq=ecuador>
- Dueñas, J. (2018). De negocios en Turquía. *DIARIO EL EXPORTADOR*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/03/cultura-de-negocios-en-turquia.html#>
- Ecuador, S. S. (2020). *Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal tras la pandemia COVID 19* . Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/ley-organica-para-el-desarrollo-economico-y-sostenibilidad-fiscal-tras-la-pandemia-covid-19>
- Editorial Economía. (Noviembre de 2014). *Definición de joya*. Obtenido de <https://economia.org/joya.php>
- European Investment Bank. (2021). *Post-COVID-19: Europeans want a green recovery*. Obtenido de <https://bit.ly/3RU0eqY>
- Falla Delgado, V. (2012). *Gestión de Operaciones*.
- García Solarte, M. (2009). *Los Macro - procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana*. Obtenido de [sciELO.org](http://www.scielo.org): <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n27/n27a06.pdf>
- García, H. (2017). *El método Ikigai*. Obtenido de <https://www.onalza.com/wp-content/uploads/2018/03/Ikigai.pdf>
- IEP. (s.f.). *¿Qué es el e-commerce?* Obtenido de <https://www.iep.edu.es/que-es-el-ecommerce/>
- INEC. (2021). *INDICE DE PRECIO DEL CONSUMIDOR*.
- INEC. (2022). *Población y demografía*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

- INEC. (01 de 2023). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), Diciembre 2022*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/Diciembre_2022/202212_Boletin_empleo.pdf
- Kotler. (1997). *Mercadotecnia*. México: Prentice-Hall.
- materialesde.com. (s.f.). *Enciclopedia de materiales*. Obtenido de <https://www.materialesde.com/materiales-para-bisuteria/>
- Michael, P. (1982). *Estrategia Competitiva - Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Novillo, S. (2022). *Apuntes de clases: Supply Chain Managment*. Quito, Ecuador: UDLA.
- OEC. (2021). *Observatorio de Complejidad Económica*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/imitation-jewellery/reporter/ecu>
- Ostelwalder, A., Pigneur, Y., Gregory, B., & Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. Grupo Planeta.
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (5 de Diciembre de 2013). *Razón circulante - Qué es, definición y concepto*. Obtenido de <https://definicion.de/razon-circulante/>
- Pérez, J. (2022). *Notas de clases - Estrategia y analítica para toma de decisiones*. Quito: UDLA.
- Pilataxi, D., Rosero, T., Joel, J., & Paulina, E. (2020). *Análisis de la competitividad de las exportaciones de bisutería y botones elaborados de tagua de la provincia de Manabí en los mercados internacionales, período 2010-2020*. Obtenido de <https://bit.ly/3B8yszU>
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva - Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

- Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva, Creación y desempeño de un resultado superior*. Compañía Editorial Continental S.A.
- Presidencia de la República del Ecuador. (23 de Septiembre de 2021). *Presidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec/esta-es-la-oportunidad-el-presidente-lasso-anuncio-los-beneficios-de-la-ley-de-creacion-de-oportunidades/>
- PUCE. (02 de Marzo de 2022). *La PUCE trabaja hacia el manejo sostenible de la tagua*. Obtenido de <https://bit.ly/3Rwjyuu>
- PWC. (2020). *E-Commerce en Ecuador*. Obtenido de <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/e-commerce-ecuador.pdf>
- Sanchez, M. (01 de 2023). *Notas de clases Negocios Internacionales*. Obtenido de M.B.A. UDLA.
- SENAE. (05 de 04 de 2022). *Trámites en línea SENAE*. Obtenido de <https://www.gob.ec/senae/tramites/aprobacion-registro-oce-importadorexportador-sistema-informatico-ecuapass>
- Sordo, A. I. (2018). *HubSpot*. Obtenido de Estrategias de comunicación: qué son, tipos y ejemplos: <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategias-comunicacion>
- UNCTAD. (Mayo de 2021). *El comercio electrónico mundial alcanza los 26,7 billones de dólares mientras COVID-19 impulsa las ventas en línea*. Obtenido de <https://bit.ly/3qpvmCX>
- Universo, E. (24 de Septiembre de 2021). Proyecto tributario arrojaría unos \$ 1.400 millones en el mediano plazo, dice ministro Cueva. pág. 1.
- valores, S. d. (14 de 01 de 2022). *Portal único de trámites ciudadanos*. Obtenido de <https://www.gob.ec/scvs/tramites/constitucion-electronica-companias>

WFDSA, The World Federation of Direct Selling Associations. (2022). *Statics Global*,
WFDSA. Obtenido de <https://bit.ly/3d69Fon>

ANEXOS

Anexo 1

Anexo 1: Cruce DODA

		Auditoria Interna Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
		Fortalezas		Debilidades	
		1.	Productos disponibles por tener producción maquilada en comunidades artesanales.	1.	Bajo poder de negociación en materiales, por mínimos de compra altos vs estimados bajos
		2.	Se respeta el diseño y especificaciones de calidad	2.	Factores de importación alto en materiales, insumos y maquinarias, para innovación tecnológica en el proceso productivo
		3.	Espesores de metal precioso, acorde a la política de valor, en baño de oro y plata.	3.	Actualización de materiales gráficos (afiche de nuevas, kit de incorporación, volantes de prospección)
		4.	Constante búsqueda de mejora en productividad, para bajar costos de producción.	4.	Pérdida de valor percibido del producto debido a empaques no adecuados
		5.	Economía circular con parte de materiales orgánicos.	5.	Falta de personal con perfil en Marketing Online
		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
Oportunidades					
1.	Aumento del canal de venta, con propuestas acordes a la necesidad del mercado.	F1O1	Entrega rápida y oportuna con promesa de entrega de 24 horas, para captar más mercado.	D2O3	Establecer acuerdos de colaboración con el gobierno a través de la AEVD para reducir o eliminar las partidas arancelarias con advalorém alto ó restricciones.
2.	Segmentar el mercado, con tendencias vanguardistas, que vayan de la mano con tecnología productiva, desarrollo de materiales innovadores, y lo anterior enlazados a una cultura de responsabilidad ambiental y social, que logre identificar la categoría.	F5O4	Aumentar el market share en las plataformas digitales. Crear una marca netamente digital, con enfoque e - commerce (LIVE SHOPPING), enfatizando en la recolección de materiales orgánicos en puntos de ventas	D1O2	Customizar la categoría a través de diferenciadores en diseño e innovación, que permita acceder a insumos con mayor valor agregado y que signifiquen un alto valor percibido para el producto final
3.	Negociaciones a través de la AEVD, para buscar alternativas arancelarias, que permitan reducir costos de importación.	F2O5	Comunicar a campo y a través de medios digitales (canales), las especificaciones que hacen de B-Shine, una marca con productos de calidad y vanguardia	D5O4	Creación del canal B2C, a través de la marca B-Shine que será exclusiva en este canal. Para esto se debe buscar proveedor en mkt digital y diseño de experiencia digital y contenido (Community Manager), además de stands para los BeShine Labs.
4.	Crear estrategias con marketing digital, en redes sociales para captación de asesoras y clientes.	F5O5	Crear a través de redes sociales , canal web y on site, una comunidad (BeShine Labs) donde el cliente final pueda acceder a diseños con piezas lego y accesorios intercambiables que le permitan comprar la joya a su estilo personalizado, esto incluye cursos de fabricación con venta de semi elaborados.	D3O1	Incrementar el material gráfico en los canales, donde se exponga la necesidad del community sales para la marca B-Shine. Se venderá la experiencia de hacer una joya a su medida, y crear la sensación de diseñarla
		3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
Amenazas					
1.	Precios bajos de las competencias internas de otras plantas y proveedores, por el cambio en materiales base como zamac y borce amarillo.	F3A1	Personalizar las políticas de valor relacionadas con el espesor del metal precioso, en baño de oro y plata con el fin de ganar a la competencia.	D1A1	Firmar alianzas con otras empresas a fines para bajar precios por comprar por volumen.
2.	Incusión de mercado chino, en marcas de la competencia, a bajo costo, y con calidad aceptable.	F1A2	Implementar talleres para que los clientes diseñen sus propias joyas combinando partes de collares, pulseras, cadenas	D4A2	Personalizar las joyas a través de sitios web talleres físicos.
3.	Dinámica restrictiva y arancelaria cambiante, por medidas gubernamentales, que evita que haya un ambiente confiable para inversión.	F5A3	Ejecutar alianzas con empresas o asociaciones locales para compartir recursos y favorecer la producción de escala.	D2A3	Comprar materiales locales para diseños de joyas adaptados a la cultura nacional.
4.	Reacción rápida de la competencia	F4A4	Implementar índices de productividad con el fin de competir en calidad y precios.	D5A4	Capacitar o contratar a personal de marketing online, CRM y redes sociales.
5.	Nuevas medidas económicas que afectan a la economía de los ciudadanos, Leyes y normas gubernamentales cambiantes	F5A5	Producir en otros países con sistemas legales estables y comercializar en Ecuador aprovechando la economía dolarizada que generará más ingresos..	D3A5	Hacer la prospección del mercado para diseño de nuevas joyas con uso de materiales que estén acorde a la capacidad de compra de los clientes.

Adaptado de (Pérez, 2022)

Anexo 2: Equipos y maquinaria

Equipo / Máquina	Imagen referencial	Descripción
Túnel de termoencogido		Túnel de termo encogido: Se usa para el sellado y empaque de productos procesados con fundas termo encogidas (Cryovac) en material de fácil reciclaje, garantizando que el producto llegue sellado.
Selladora		Selladora para fundas 300 mm: Máquina que se usa para sellar las fundas de tamaño más grande que el cryovac.
Impresora tipo zebra		Impresora de etiquetas tipo zebra térmica ZD230 Ethernet: Se usa para imprimir las etiquetas de identificación de cada producto, y que al momento de realizar el proceso de picking, Se pueda pistolear el producto para su correcto despacho de inventario.
Léctor de código de barras		Léctor de código de barras DataLogic Qw2120: Se usa para "pistolear" los códigos de barras, y que se descarguen en el software de control de inventario, para el correcto despacho del producto.
Pinza		Pinza amperimétrica marca Fluke 374 Fc: Se usa para detectar si las piezas metálicas presentan ausencia de capa protectora de laca cataforética.
Laptops		Se contará con 4 equipos tipo laptop (portátiles) marca HP referencia Pavilion de 15.6 pulgadas, indispensable que cuente con procesador core i7, y 8 gigabites de memoria RAM, para soportar los programas CRM y ERP con los que cuenta la compañía; así como todo el ambiente de video y diseño para las redes sociales y la plataforma e-commerce.

Anexo 3: Cálculo de capacidad

PRODUCTOS Total Planta

Portafolio completo				
PIEZAS	Mes	Budget	Capacidad	Saturación
Portafolio completo	Enero	2830	4188	68%
Portafolio completo	Febrero	3084	3989	77%
Portafolio completo	Marzo	3253	4388	74%
Portafolio completo	Abril	3295	3590	92%
Portafolio completo	Mayo	3506	4188	84%
Portafolio completo	Junio	3506	3989	88%
Portafolio completo	Julio	3506	3789	93%
Portafolio completo	Agosto	3591	4188	86%
Portafolio completo	Septiembre	3675	4188	88%
Portafolio completo	Octubre	3675	4188	88%
Portafolio completo	Noviembre	3886	3989	97%
Portafolio completo	Diciembre	4224	3789	111%

Anexo 4: Tipo de productos según rotación

PRODUCTOS	TIPO
Cadena 45 cm Oro	LEGO
Cadena 45 cm Plata	LEGO
Cadena 60 cm Oro	LEGO
Cadena 60 cm Plata	LEGO
Pulsera 20 cm Oro	LEGO
Pulsera 20 cm Plata	LEGO
Collar Tagua 60 cm	MODA
Aretes Tagua par	MODA
Dijes interc x7	MODA
Dijes interc x14	MODA
Dijes interc x30	MODA
Set de aretes x7	MODA
Set de aretes x14	MODA
Set de aretes x30	MODA

Anexo 5: Budget capacidad

Linea	Tipo de producto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total Unidades	Portafolio completo	2830	3084	3253	3295	3506	3506	3506	3591	3675	3675	3886	4224
	Budget Minutos	29309	31934	33684	34121	36309	36309	36309	37183	38058	38058	40246	43745
	Capacidad Minutos	40320	38400	40320	38400	40320	38400	40320	38400	40320	38400	40320	38400
	Saturación Minutos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5345

Anexo 6: Calificación de proveedores

Proveedores del exterior	País	Incoterm	Tipo	Producto	Plazo pago	Lead time - capacidad reacción	Relevancia
Carol Shop	Colombia	CIP	Semi terminado metal	Dijes Aretes Collares Pulseras Gancho Fránces	1ra compra contado - crédito 30 días	Despacho inmediato - 15 días si hay stock - 30 días back order	AAA
Panda Hall	China	CIP	Semi terminado metal	Dijes Aretes Collares Pulseras Gancho Fránces	Anticipado	Despacho contra pago - 30 días si hay stock - 45 días back order	AA
AsoTagua	Ecuador	N/A	Materia prima	Tagua Fibra vegetal	1ra compra contado - crédito 30 días	Despacho inmediato - 2 días	AAA
Asociación artesanal	Ecuador	N/A	Servicio Ensamble	Collares Aretes	1ra compra contado - crédito 30 días	Entregas diarias - 1 día	AAA
Codgraf S.A	Ecuador	N/A	Materia prima	Caja cartón reciclable	1ra compra contado - crédito 30 días	2 semanas	A
W.A Etiquetas	Ecuador	N/A	Materia prima	Cryovac Etiqueta	1ra compra contado - crédito	2 semanas	A

Adaptado de (Azzorti Venta Directa S.A, 2019)

Anexo 7: Cálculo de punto de equilibrio

Precio Unitario	\$ 9.23
Cantidad de venta	4,224
Costo Unitario	\$ 3.42
Costos fijos	\$ 19,374
Punto de equilibrio	3,334

Cantidad	Total Ingresos	Total Costos	Costo Fijo	P.Equilibrio	Ganancia
0	\$ -	\$ 19,374	\$ 19,374		
4224	\$ 38,979	\$ 33,809	\$ 19,374		
3334				\$ -	
3334				\$ 30,768	
3379					\$ 30,922
3379					\$ 31,183

Anexo 8: Cálculo de depreciaciones

TIPO	CECO	Cantidad	Valor inicial	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	TTL DEPRECIADO
ACTIVO	Muebles y encerados	1	\$ 5,000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 5,000
ACTIVO	Instalaciones	1	\$ 5,000	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 5,000
ACTIVO	Equipos informáticos	1	\$ 4,400	\$ 1,467	\$ 1,467	\$ 1,467								\$ 4,400
INTANGIBLE	Investigación y Desarrollo	1	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000								\$ 3,000
INTANGIBLE	Aplicaciones informáticas	1	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000								\$ 3,000
INTANGIBLE	Desarrollo fórmula y patente	1	\$ 3,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000								\$ 3,000
	CIF													
ACTIVO	Maquinaria	1	\$ 1,900	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 190	\$ 1,900
DEPRECIACIÓN TOTAL			\$ 25,300	\$ 5,657	\$ 5,657	\$ 5,657	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 1,190	\$ 25,300
				\$ 19,643	\$ 13,987	\$ 8,330	\$ 7,140	\$ 5,950	\$ 4,760	\$ 3,570	\$ 2,380	\$ 1,190	\$ -	

Anexo 9: Cálculo de nómina - Sueldos por pagar

SUELDOS					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
% Incremento		3.93%	3.93%	3.93%	3.93%
	1	1	2	1	1
Gerente General					
Sueldo	\$ 33,600	\$ 34,921	\$ 36,294	\$ 37,721	\$ 39,204
Décimo Tercero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Décimo Cuarto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 2,910	\$ 3,025	\$ 3,143	\$ 3,267
Aportes al IESS Patronal	\$ 3,746	\$ 3,894	\$ 4,047	\$ 4,206	\$ 4,371
Aportes al IESS Personal	\$ 3,175	\$ 3,300	\$ 3,430	\$ 3,565	\$ 3,705
Provisión Décimo Tercero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión Décimo Cuarto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Sueldos	\$ 37,346	\$ 41,725	\$ 43,366	\$ 45,071	\$ 46,843
Pago Empleado	\$ 30,425	\$ 31,621	\$ 32,864	\$ 34,157	\$ 35,500
Pago IESS	\$ 6,922	\$ 10,104	\$ 10,501	\$ 10,914	\$ 11,343
CxP Empleados Período	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
CxP Acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 1	\$ 1
Colaboradores					
Sueldo	\$ 42,000	\$ 49,887	\$ 57,349	\$ 59,604	\$ 66,184
Décimo Tercero	\$ 3,500	\$ 4,157	\$ 4,779	\$ 4,967	\$ 5,515
Décimo Cuarto	\$ 1,050	\$ 1,858	\$ 1,958	\$ 2,000	\$ 2,000
Fondos de Reserva	\$ -	\$ 4,157	\$ 4,779	\$ 4,967	\$ 5,515
Aportes al IESS Patronal	\$ 4,683	\$ 5,562	\$ 6,394	\$ 6,646	\$ 7,379
Aportes al IESS Personal	\$ 3,969	\$ 4,714	\$ 5,419	\$ 5,633	\$ 6,254
Provisión Décimo Tercero	\$ 3,500	\$ 4,157	\$ 4,779	\$ 4,967	\$ 5,515
Provisión Décimo Cuarto	\$ 1,800	\$ 1,900	\$ 2,000	\$ 2,000	\$ 2,000
Gastos Sueldos	\$ 51,983	\$ 65,664	\$ 75,302	\$ 78,184	\$ 86,594
Pago Empleado	\$ 42,581	\$ 51,189	\$ 58,667	\$ 60,939	\$ 67,444
Pago IESS	\$ 8,652	\$ 14,434	\$ 16,593	\$ 17,245	\$ 19,149
CxP Empleados Período	\$ 750	\$ 42	\$ 42	\$ -	\$ -
CxP Acumuladas	\$ 25,700	\$ 25,923	\$ 29,493	\$ 30,319	\$ 33,334
Total gastos sueldos	\$ 89,329	\$ 107,389	\$ 118,667	\$ 123,255	\$ 133,436
Total cuentas por pagar sueldos	\$ 25,700	\$ 25,923	\$ 29,493	\$ 30,319	\$ 33,334

Anexo 10: Cálculo Obligaciones - Intereses

Importe del préstamo	\$ 97,987.28
Tasa de interés anual	11.30%
Período del préstamo en años	5
Fecha de inicio del préstamo	24/4/2023
Pago mensual	\$ 2,145.17
Número de pagos	60
Importe total de los intereses	\$ 30,722.94
Costo total del préstamo	\$ 128,710.22

N.º	Pago Fecha	Inicio Saldo	Pago	Principal	Interés	Fin Saldo
1	24/5/2023	\$ 97,987.28	\$ 2,145.17	\$ 1,222.46	\$ 922.71	\$ 96,764.82
2	24/6/2023	\$ 96,764.82	\$ 2,145.17	\$ 1,233.97	\$ 911.20	\$ 95,530.86
3	24/7/2023	\$ 95,530.86	\$ 2,145.17	\$ 1,245.59	\$ 899.58	\$ 94,285.27
4	24/8/2023	\$ 94,285.27	\$ 2,145.17	\$ 1,257.32	\$ 887.85	\$ 93,027.95
5	24/9/2023	\$ 93,027.95	\$ 2,145.17	\$ 1,269.16	\$ 876.01	\$ 91,758.79
6	24/10/2023	\$ 91,758.79	\$ 2,145.17	\$ 1,281.11	\$ 864.06	\$ 90,477.68
7	24/11/2023	\$ 90,477.68	\$ 2,145.17	\$ 1,293.17	\$ 852.00	\$ 89,184.51
8	24/12/2023	\$ 89,184.51	\$ 2,145.17	\$ 1,305.35	\$ 839.82	\$ 87,879.16
9	24/1/2024	\$ 87,879.16	\$ 2,145.17	\$ 1,317.64	\$ 827.53	\$ 86,561.52
10	24/2/2024	\$ 86,561.52	\$ 2,145.17	\$ 1,330.05	\$ 815.12	\$ 85,231.47
11	24/3/2024	\$ 85,231.47	\$ 2,145.17	\$ 1,342.57	\$ 802.60	\$ 83,888.90
12	24/4/2024	\$ 83,888.90	\$ 2,145.17	\$ 1,355.22	\$ 789.95	\$ 82,533.68
13	24/5/2024	\$ 82,533.68	\$ 2,145.17	\$ 1,367.98	\$ 777.19	\$ 81,165.70
14	24/6/2024	\$ 81,165.70	\$ 2,145.17	\$ 1,380.86	\$ 764.31	\$ 79,784.84
15	24/7/2024	\$ 79,784.84	\$ 2,145.17	\$ 1,393.86	\$ 751.31	\$ 78,390.98
16	24/8/2024	\$ 78,390.98	\$ 2,145.17	\$ 1,406.99	\$ 738.18	\$ 76,983.99
17	24/9/2024	\$ 76,983.99	\$ 2,145.17	\$ 1,420.24	\$ 724.93	\$ 75,563.75
18	24/10/2024	\$ 75,563.75	\$ 2,145.17	\$ 1,433.61	\$ 711.56	\$ 74,130.14
19	24/11/2024	\$ 74,130.14	\$ 2,145.17	\$ 1,447.11	\$ 698.06	\$ 72,683.03
20	24/12/2024	\$ 72,683.03	\$ 2,145.17	\$ 1,460.74	\$ 684.43	\$ 71,222.29
21	24/1/2025	\$ 71,222.29	\$ 2,145.17	\$ 1,474.49	\$ 670.68	\$ 69,747.80
22	24/2/2025	\$ 69,747.80	\$ 2,145.17	\$ 1,488.38	\$ 656.79	\$ 68,259.42
23	24/3/2025	\$ 68,259.42	\$ 2,145.17	\$ 1,502.39	\$ 642.78	\$ 66,757.03
24	24/4/2025	\$ 66,757.03	\$ 2,145.17	\$ 1,516.54	\$ 628.63	\$ 65,240.48
25	24/5/2025	\$ 65,240.48	\$ 2,145.17	\$ 1,530.82	\$ 614.35	\$ 63,709.66
26	24/6/2025	\$ 63,709.66	\$ 2,145.17	\$ 1,545.24	\$ 599.93	\$ 62,164.42
27	24/7/2025	\$ 62,164.42	\$ 2,145.17	\$ 1,559.79	\$ 585.38	\$ 60,604.64
28	24/8/2025	\$ 60,604.64	\$ 2,145.17	\$ 1,574.48	\$ 570.69	\$ 59,030.16
29	24/9/2025	\$ 59,030.16	\$ 2,145.17	\$ 1,589.30	\$ 555.87	\$ 57,440.86
30	24/10/2025	\$ 57,440.86	\$ 2,145.17	\$ 1,604.27	\$ 540.90	\$ 55,836.59
31	24/11/2025	\$ 55,836.59	\$ 2,145.17	\$ 1,619.38	\$ 525.79	\$ 54,217.21
32	24/12/2025	\$ 54,217.21	\$ 2,145.17	\$ 1,634.62	\$ 510.55	\$ 52,582.59
33	24/1/2026	\$ 52,582.59	\$ 2,145.17	\$ 1,650.02	\$ 495.15	\$ 50,932.57
34	24/2/2026	\$ 50,932.57	\$ 2,145.17	\$ 1,665.56	\$ 479.62	\$ 49,267.01
35	24/3/2026	\$ 49,267.01	\$ 2,145.17	\$ 1,681.24	\$ 463.93	\$ 47,585.77
36	24/4/2026	\$ 47,585.77	\$ 2,145.17	\$ 1,697.07	\$ 448.10	\$ 45,888.70
37	24/5/2026	\$ 45,888.70	\$ 2,145.17	\$ 1,713.05	\$ 432.12	\$ 44,175.65
38	24/6/2026	\$ 44,175.65	\$ 2,145.17	\$ 1,729.18	\$ 415.99	\$ 42,446.47
39	24/7/2026	\$ 42,446.47	\$ 2,145.17	\$ 1,745.47	\$ 399.70	\$ 40,701.00
40	24/8/2026	\$ 40,701.00	\$ 2,145.17	\$ 1,761.90	\$ 383.27	\$ 38,939.10
41	24/9/2026	\$ 38,939.10	\$ 2,145.17	\$ 1,778.49	\$ 366.68	\$ 37,160.61
42	24/10/2026	\$ 37,160.61	\$ 2,145.17	\$ 1,795.24	\$ 349.93	\$ 35,365.36
43	24/11/2026	\$ 35,365.36	\$ 2,145.17	\$ 1,812.15	\$ 333.02	\$ 33,553.22
44	24/12/2026	\$ 33,553.22	\$ 2,145.17	\$ 1,829.21	\$ 315.96	\$ 31,724.01
45	24/1/2027	\$ 31,724.01	\$ 2,145.17	\$ 1,846.44	\$ 298.73	\$ 29,877.57
46	24/2/2027	\$ 29,877.57	\$ 2,145.17	\$ 1,863.82	\$ 281.35	\$ 28,013.75
47	24/3/2027	\$ 28,013.75	\$ 2,145.17	\$ 1,881.37	\$ 263.80	\$ 26,132.37
48	24/4/2027	\$ 26,132.37	\$ 2,145.17	\$ 1,899.09	\$ 246.08	\$ 24,233.28
49	24/5/2027	\$ 24,233.28	\$ 2,145.17	\$ 1,916.97	\$ 228.20	\$ 22,316.31
50	24/6/2027	\$ 22,316.31	\$ 2,145.17	\$ 1,935.03	\$ 210.15	\$ 20,381.28
51	24/7/2027	\$ 20,381.28	\$ 2,145.17	\$ 1,953.25	\$ 191.92	\$ 18,428.04
52	24/8/2027	\$ 18,428.04	\$ 2,145.17	\$ 1,971.64	\$ 173.53	\$ 16,456.40
53	24/9/2027	\$ 16,456.40	\$ 2,145.17	\$ 1,990.21	\$ 154.96	\$ 14,466.19
54	24/10/2027	\$ 14,466.19	\$ 2,145.17	\$ 2,008.95	\$ 136.22	\$ 12,457.25
55	24/11/2027	\$ 12,457.25	\$ 2,145.17	\$ 2,027.86	\$ 117.31	\$ 10,429.38
56	24/12/2027	\$ 10,429.38	\$ 2,145.17	\$ 2,046.96	\$ 98.21	\$ 8,382.42
57	24/1/2028	\$ 8,382.42	\$ 2,145.17	\$ 2,066.24	\$ 78.93	\$ 6,316.18
58	24/2/2028	\$ 6,316.18	\$ 2,145.17	\$ 2,085.69	\$ 59.48	\$ 4,230.49
59	24/3/2028	\$ 4,230.49	\$ 2,145.17	\$ 2,105.33	\$ 39.84	\$ 2,125.16
60	24/4/2028	\$ 2,125.16	\$ 2,145.17	\$ 2,125.16	\$ 20.01	\$ 0.00

Anexo 11: Flujo de efectivo anual

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL							
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año
	0	1	2	3	4	5	6
Actividades Operacionales	0.00	5,907	57,078	210,779	299,292	399,770	377,424
Utilidad Neta	0.00	0	(57,625)	46,363	85,730	129,097	175,628
+ Depreciación	0.00	5,467	5,467	5,467	1,000	1,000	0
+ Amortización	0.00	440	440	440	440	440	0
- Δ CxC	0.00	0	0	0	0	0	0
+ Δ CxP Proveedores	0.00	0	82,433	109,761	138,714	169,366	201,797
+ Δ Sueldos por pagar	0.00	0	10,909	20,172	30,376	41,324	0
+ Δ Impuestos	0.00	0	15,454	28,577	43,032	58,543	0
Actividades de Inversión	(27,500.00)	(27,500)	0	0	0	0	0
- Adquisición de equipos	(18,500.00)	(18,500)	0	0	0	0	0
- Adquisición de intangibles	(9,000.00)	(9,000)	0	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento	47,500.00	145,487	130,034	112,740	93,389	71,733	47,500
+ Δ Deuda Largo Plazo	0.00	97,987	82,534	65,240	45,889	24,233	(0)
- Pago de dividendos	0.00	0	0	0	0	0	0
+ Δ Capital	47,500	47,500	47,500	47,500	47,500	47,500	47,500
Incremento neto en efectivo		117,987	(94,383)	90,396	85,896	125,193	171,405
Efectivo principios del periodo	0.00	0	117,987	23,604	114,000	199,896	325,089
Efectivo final del periodo	0.00	117,987	23,604	114,000	199,896	325,089	496,494