



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la exportación de cajas sorpresas con productos  
típicos para ecuatorianos residentes en New Jersey

AUTOR

Diego Patricio Garzón Soria

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAJAS SORPRESAS  
CON PRODUCTOS TÍPICOS PARA ECUATORIANOS RESIDENTES EN NEW  
JERSEY”

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar el título de Ingeniero en Marketing

Profesor guía:

Elisa Angélica Bravo Ramírez

Autor:

DIEGO PATRICIO GARZÓN SORIA

Año:

2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la exportación de cajas sorpresas con productos típicos para ecuatorianos residentes en New Jersey, a través de reuniones periódicas con el estudiante Diego Patricio Garzón Soria, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



---

Elisa Angélica Bravo Ramírez

C.C. 171547800

### DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la exportación de cajas sorpresas con productos típicos para ecuatorianos residentes en New Jersey, del Diego Patricio Garzón Soria, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



---

Ing. CPA. Carlos Alfonso Ramirez Lafuente MCA.MDU  
C.C. 1707502660

### DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

"Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos vigentes"



---

Diego Patricio Garzón Soria

C.I. 1724156425

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a toda mi familia y a mi enamorada Estefany, quienes han sido un constante apoyo para poder culminar esta etapa universitaria.

## **DEDICATORIA**

Este plan de negocios es dedicado para todas las personas que amo, especialmente a mi abuelita Rosi quien ha sido un pilar fundamental en esta etapa universitaria que con su ayuda he podido culminarla con éxito.

## RESUMEN

Son muchas las familias o personas que han tenido que abandonar Ecuador en busca de nuevas oportunidades y mejorar el estilo de vida, es importante destacar que el proceso para obtener los documentos habilitantes para ser residentes en otro país resulta difícil y demoroso, siendo el aspecto más importante por el cual no han podido regresar nuevamente a su país natal. La mayor cantidad de ecuatorianos se han situado dentro de España y Estados Unidos.

Los negocios y aplicaciones que se manejan por internet han crecido constantemente, así mismo, existen muchas empresas que están adaptándose a estos cambios dado que traen varios beneficios, entre los principales se encuentran la atención personalizada, abarcando más mercado y la atención es de veinte y cuatro horas al día, los siete días a la semana siempre y cuando tengan una computadora, celular o Tablet con conexión a internet.

Esta coyuntura ha sido un pilar fundamental para la elaboración de este plan de negocios, mismo que tendrá a la ciudad de Quito como sede para la elaboración de cajas sorpresas con productos típicos ecuatorianos que serán comercializados/exportados a los compatriotas que viven en el estado New Jersey-Estados Unidos, despertando en cada una de las personas sentimientos de nostalgia y pertenencia hacia el país que los vio nacer.

La venta del producto se realizará en línea, mediante la página web propia de la empresa ECU593, ahí podrán encontrar toda la información necesaria respecto al producto además de poner mantener una conversación en tiempo real con la empresa para despejar cualquier novedad. El objetivo del plan de negocios es analizar la viabilidad de este, dentro de un mercado competitivo, aplicando las estrategias necesarias para que sea atractivo no solo a nuestro mercado objetivo, si no, a otras personas interesadas en adquirir una caja sorpresa con la finalidad de que conozcan un poco sobre la cultura y biodiversidad que tiene Ecuador.



## **ABSTRACT**

They are many people and families who have had to abandon Ecuador in search of new opportunities and to improve their lifestyle. It's important to understand the process to obtain all the authorization documents to be residents in another country, and how difficult and time consuming this is, being the last one, the reason why they haven't been able to return to their native country. Most of the Ecuadorian migration has relocated in Spain and the United States.

Businesses and applications that have online management, are growing constantly. Many of them are adapting to these changes, offering more benefits to their clients. This include personalized attention, all day, seven days a week, if you have internet connection, covering a wider market.

This juncture has been a fundamental pillar to elaborate this business plan, that will take place in Quito, as the main headquarter. The purpose, is to elaborate surprise boxes with native Ecuadorian products, that will be exported/commercialized to Ecuadorians living in New Jersey- United States, and with this, awaken in every person, nostalgic feelings and the sense of belonging towards their country.

This product will be sold online, through the business webpage ECU593. All the necessary information of the product will be provided, and a real time conversation with the company will be available, to clear any doubts. The objective of the business plan is to analyze the viability of it, in a competitive market, applying the necessary strategies to make it attractive, not only to the target market, but also to other people interested in acquiring the product, and in that way, get to know about Ecuador's biodiversity and culture.

# ÍNDICE DEL CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1	Justificación del trabajo .....	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos .....	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNOS .....	2
2.1	Matriz PEST .....	3
2.2	Análisis Fuerzas de Porter .....	9
2.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	15
3.1	Justificación de la Investigación .....	15
3.2	Segmentación .....	15
3.3	Problema de investigación .....	16
3.4	Objetivos .....	17
3.5	Investigación cualitativa.....	17
3.6	Investigación Cuantitativa.....	20
3.7	Conclusiones del análisis del cliente .....	20
4.	Oportunidad de negocio.....	22
5.	Plan de Marketing .....	23
5.1	Estrategia general de Marketing.....	23
5.2	Mercado Objetivo .....	24

5.3 Estrategia de internacionalización .....	25
5.4 Propuesta de valor .....	26
5.5 Matriz de Desarrollo .....	27
5.6 Mezcla de Marketing .....	27
5.6.1 Producto .....	27
5.6.2 Precio .....	31
5.6.3 Plaza.....	32
5.6.4 Promoción .....	34
5.6.5 Promoción en ventas .....	36
6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional .....	36
6.1 Misión.....	36
6.2 Visión .....	37
6.3 Objetivos de la organización .....	37
6.3.1 Objetivos a mediano plazo .....	37
6.3.2 Objetivos a largo plazo .....	37
6.4 Cadena de valor .....	38
6.5 Plan de Operaciones .....	38
6.5.1 Aplicación de política de compras .....	39
6.5.2 Proceso de control de calidad .....	39
6.5.3 Proceso de producción de cajas sorpresa .....	39
6.5.4 Gestión de promoción.....	39
6.6 Mapa de procesos .....	40
6.7 Flujograma de procesos .....	41
6.8 Estructura organizacional .....	41
6.8.1 Descripción de funciones.....	43
6.9 Estructura legal .....	43

7. EVALUACIÓN FINANCIERA .....	44
7.1 Ingresos .....	44
7.2 Proyección de costos .....	45
7.3 Proyección de gastos .....	46
7.4 Inversión inicial.....	47
7.5 Estructura de capital.....	47
7.6 Estructura de capital.....	47
7.6.1 Estado de Resultados.....	48
7.6.2 Estado de situación financiera.....	48
7.6.3 Flujo de caja del proyecto.....	49
7.6.4 Flujo de caja del inversionista.....	49
7.7 Criterios de valoración.....	50
7.7.1 Tasa de descuento .....	50
7.7.2 Criterios de valoración .....	51
7.7.3 Índices financieros .....	51
8. Conclusiones .....	51
Referencias .....	54
ANEXO.....	66

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El presente proyecto busca identificar una oportunidad de negocio en la exportación del producto ECU593 el mismo que consiste en una caja que contiene ítems típicos desde Ecuador hasta la ciudad en New Jersey en Estados Unidos.

En el mundo existe una gran cantidad de personas que viven en un país distinto de aquel donde nacieron. En 2019, el número de migrantes alcanzó la cifra de 272 millones, 51 millones más que en 2010. La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) define a un migrante como cualquier persona que se desplaza o se ha desplazado a través de una frontera internacional o dentro de un país, fuera de su lugar habitual de residencia independientemente de: 1) su situación jurídica; 2) el carácter voluntario o involuntario del desplazamiento; 3) las causas del desplazamiento; o 4) la duración de su estancia (Naciones Unidas, sf).

Los ecuatorianos constituyen uno de los grupos migratorios más grandes localizado en la ciudad de Nueva York y el segundo más grande en España (Migration Policy Institute, 2007). Aunque los ecuatorianos tienen una larga historia con la migración a Nueva York desde los años 60', fue desde el 2000 al 2008 que creció muchísimo (El Diario NY, 2017). Actualmente no existen datos precisos, pero se estima que la población ecuatoriana que vive en New York supera las 380 mil personas.

La mayoría de ecuatorianos, por su deseo de obtener una mejor calidad de vida deciden o han decidido emprender un viaje y alejarse de su hogar, con muchos sueños encima, buscando nuevas oportunidades laborales, por mejorar su nivel académico o netamente por problemas políticos o económicos que puede estar atravesando el país, por esta razón, el presente proyecto expone la viabilidad latente, sobre la exportación de cajas sorpresas, encontrándose con productos que les permitan recordar su país natal, dando estímulos a los sentimientos y emociones que esto pudiese provocar, tal como nostalgia y felicidad, así mismo,

en el interior de las cajas, las personas encontrarán productos con los que podrán sentirse identificados.

Considerando que la industria del *e-commerce*, es una de las más fuertes que existe; y, gracias a su desarrollo, ha tenido gran impacto a nivel mundial, se considera también que la industria es competitiva dado que se puede encontrar varios productos sustitutos, por esta razón, el presente proyecto establecerá las características y atributos necesarios para que las cajas sorpresas sean adquiridas.

### **1.1.1 Objetivo General**

Evaluar la viabilidad comercial, financiera y operativa del plan de negocios, respecto a la creación de ECU593.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Estudiar el entorno externo para la venta de ECU593 mediante la investigación de factores PEST y PORTER.
- Realizar una investigación de mercado para determinar el nivel de aceptación, gustos y preferencias de los ecuatorianos que viven en New Jersey, mediante el uso de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Establecer estrategias adecuadas para la aceptación de este negocio mediante el plan de marketing.
- Analizar la viabilidad de la elaboración de cajas “ECU593” que contengan ítems típicos de Ecuador, a través de un análisis financiero proyectado los posibles escenarios.

## **2. ANÁLISIS DE ENTORNOS**

### **Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)**

Es un instrumento que sirve para clasificar a las unidades de producción, dentro de un sector de la economía, según la actividad económica principal que desarrolle (Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme, 2010). Por esta razón, conocer la categoría a la que pertenece la venta

al por menor en internet nos permite realizar una investigación para la implementación del proyecto.

El código CIU del proyecto es el G4791.00 que corresponde a la venta al por menor de cualquier tipo de producto por correo, por internet, incluido subastas por internet, catálogo, teléfono, televisión y envío de productos al cliente.

Para mayor detalle sobre la clasificación, favor diríjase a Anexo #1.

### **Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN)**

El Sistema de Clasificación de América del Norte (SCIAN) es un producto básico para realizar el proceso de codificación de la pregunta de Actividad económica de las Encuestas Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) y la Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH). (Sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN), 2007).

SCIAN es el 469110 que corresponde a comercio al por menor exclusivamente a través de internet, y catálogos impresos, televisión y similares.

#### **2.1 Matriz PEST**



#### **Político:**

En la resolución Nro. CFN-B.P.-GG-2018-0179-R se establece el Apoyo al desarrollo productivo del país a través del otorgamiento de garantías adecuadas, facilitando el acceso al crédito a micro, pequeños y medianos empresarios, que no cuentan con financiamiento en el sistema financiero privado, debido a que no disponen de garantías suficientes (Corporación Financiera Nacional, 2016).

**Oportunidad:** con la resolución aprobada, el Gobierno de Ecuador permitirá tener facilidades, en cuanto a garantías se refiere, para establecer un negocio o iniciar un proyecto con la obtención de créditos, es decir, el gobierno ayudará a

que los negocios sean rentables, permitiendo que las empresas puedan sostenerse manteniendo niveles óptimos de producción y correcta ejecución de sus operaciones. ■

### **Tipos de compañía en el Ecuador**

Los tipos de compañías permitidas en el Ecuador son las siguientes: Compañía en nombre colectivo, Compañía en comandita simple y dividida por acciones, Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda., Sociedad anónima S.A. y Compañía de economía mixta. (BIZLATINHUB, 2018). El presente proyecto se guiará bajo el Art. 303.- de la Superintendencia de Compañías (SUPERCIAS), la compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables (Supercias, 2020), simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes (Supercias, 2014).

**Oportunidad:** una de las características principales, y por las que se crean compañías en comandita por acciones es que, no requieren de capital mínimo para la constitución, considerando que cada socio, que se encuentra dentro de la compañía, debe participar directamente en los beneficios, lo que permite tener una mayor posibilidad de reunir mayor capital para que la empresa crezca continuamente (Derecho Ecuador, 2009) . ■

**Estados Unidos:** La Cámara de Representantes de Estados Unidos aprobó, en el año 2018, el proyecto de ley que renueva el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018). Los países menos desarrollados generalmente reciben tratamiento preferencial para ciertos productos y reducciones arancelarias significativas. (Organización de los Estados Americanos, 2019).

**Oportunidad:** el acuerdo permite realizar exportaciones con cero (0) aranceles, o con una tasa menor de aranceles, lo que permite que todas las exportaciones,



de productos nacionales, sean de fácil comercialización en los distintos mercados. ■

## **Económico**

### **Ecuador:**

**Inflación:** desde el año 2016 hasta el año 2019, la inflación ha mostrado una mínima tendencia a la baja, considerando que en el mes de septiembre del 2019 se ubicó 0,13% (Ecuador en Cifras, 2019). El Banco Central del Ecuador, indica que la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo (Banco Central del Ecuador , sf)

**Oportunidad:** La inflación ayuda a los negocios a tener un mejor desempeño porque se hace un análisis especialmente a los productos que serán usados, dependiendo del giro de negocio de cada industria, para efectos del presente proyecto, nos permitirá tener un análisis de los productos que serán utilizados para la elaboración de las cajas con contenido de ítems típicos ecuatorianos. ■

**Acceso a crédito:** varias entidades bancarias cuentan con créditos para el financiamiento de emprendimientos, por ejemplo, el Banco del Pacífico financia emprendimientos innovadores con productos o servicios existentes en el mercado y que busquen expandirse nacional o internacionalmente, con facilidad en la cobertura del crédito: 80% por Fondo Nacional de Garantía de la CFN, el 20% será a riesgo limpio, adicionalmente tiene una flexibilidad en el monto a financiar, con garantía personal desde \$3.000 hasta \$300.000 con una tasa del 8.50% para Capital de Trabajo y del 9% para activos fijos (Banco del Pacífico, 2020).

**Oportunidad:** para abril del 2020, la tasa de interés efectiva referencial para las PYMES es de 11.04% anual (Banco Central del Ecuador, 2020), considerando que existen varias entidades bancarias que apoyan emprendimientos, se considera una oportunidad para la industria porque permite obtener tasas de interés más bajas con muchos menos requisitos para ser acreedores a los créditos, esto quiere decir que resulta fácil acceder a los préstamos para

continuar o empezar procesos de creación de empresas mediante el emprendimiento. ■

**Estados Unidos:** las importaciones de Estados Unidos, correspondiente a la partida arancelaria 4414, respecto a “Cajones, cajas jaulas, tambores y envases símil., de madera; carretes para cables, de madera; paletas, paletas caja y demás plataformas para carga, de madera; cercos para paletas, de madera (excluye contenedores especialmente concebidos y equipados para uno o varios medios de transporte)”, ha tenido un crecimiento anual de 6%, desde el año 2014 hasta el 2018, representando un valor de 163 mil dólares.

**Oportunidad:** entre los principales destinos de exportación que tiene Ecuador es Estados Unidos. A pesar de que Ecuador tiene una economía compleja (Observatory Economic Complexity, sf), las exportaciones generan efectos positivos a la balanza comercial del país, este resultado se debe a que las exportaciones provienen de una demanda de productos nacionales, por tal razón, el presente proyecto se enfocará en los productos típicos oriundos de la región. ■

### **Social:**

**Ecuador:** el primer paso en el proceso de ligar el *customer experience* con la marca, es evitar generar malestar, el segundo paso en cambio es que el cliente se lleve un recuerdo positivo del proceso de atención, una vivencia una emoción, en este mundo en el que las personas toman decisiones muchas veces basadas en sentimientos más que en la razón (EKOS, 2016).

**Oportunidad:** cuando los clientes no pueden ver físicamente y mucho menos tocar los productos que se comercializan en línea, convencerlos de que hagan una compra puede ser algo complicado. Ofrecer una experiencia enfocada al cliente, es una buena forma de alentarlos a realizar la compra en las tiendas online, la experiencia debe formar parte de la estrategia para mejorar el comercio electrónico poniendo énfasis en aquellos elementos que capturarán su atención y los motivarán a la compra (Actualidad Ecommerce, sf). ■

**Estados Unidos:** desde que se promulgó la Ley de Reducción de Impuestos y Empleos, la creciente economía de los Estados Unidos continúa brindando nuevas y mejores oportunidades para los trabajadores en todo Estados Unidos. En marzo de 2018, el número de ofertas de trabajo alcanzó niveles históricos, con 7.3 millones de empleos, suficientes para que todos los estadounidenses desempleados puedan ir a trabajar. (U.S. Department of the Treasury, s.f.).

**Oportunidad:** las reformas tributarias tienen un gran impacto positivo en la población, en este caso, permite a las personas tener fuentes de ingresos justos y a su vez, otorga a las personas un poder adquisitivo para cualquier tipo de productos que se encuentren en el mercado y que sean de interés. ■■■

### **Tecnológico:**

**Ecuador:** las capacidades científicas, tecnológicas y de innovación se están desarrollando, encontrando diversas dificultades, asimetrías tanto a nivel funcional como sectorial. De cierta forma, las capacidades de generación de conocimiento se concentran en las universidades e instituciones de educación superior. Este año, el país se ubicó en el puesto 97 en el global Innovation Index. (Ekos, 2018).

**Oportunidad:** la tecnología en los negocios es una necesidad creciente. A medida que pasa el tiempo, el mundo de los negocios es cada vez más tecnológico. Es de vital importancia para la industrial porque la innovación tecnológica permite tener un mayor crecimiento y productividad para atender la demanda de mercado que pueda existir. El principal papel de la tecnología en los negocios es impulsar el crecimiento y mejorar las operaciones (Data Scope, 2018). ■■■

El comercio electrónico, conocido también como *e-commerce*, es una manera de comprar y vender productos o servicios, a través de redes informáticas y del internet, principalmente. Gracias a la masificación del uso del internet, que en Ecuador abarca a más de la mitad de la población. Este tipo de comercio creció

vertiginosamente en el mundo, moviendo millones de dólares (Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, sf).

**Oportunidad:** el desarrollo del *e-commerce* va de la mano con la creación de una página web de donde se obtendrán varios beneficios; en primer lugar, el sitio web estará disponible las 24 horas del día y se receptorá toda información para que las personas puedan concluir con la experiencia de compra. ■

Una impresora 3D, es un dispositivo capaz de generar cuerpos físicos sólidos tridimensionales mediante la adición capa a capa de un material, generalmente plástico ABS. La impresión 3D es una técnica que nos permite crear piezas en 3D, es decir con alto, ancho y largo, de cualquier diseño almacenado en un archivo informático creado por el usuario o descargado desde Internet mediante un dispositivo llamado impresora 3D (Tecnología e Informática, sf).

**Oportunidad:** a la gran variedad de materiales que pueden implementarse en el proceso de la impresión 3D, que incluyen principalmente nylon y poliestireno, entre otros, con una impresora 3D es posible imprimir los más diversos objetos tridimensionales, esto significará un ahorro importante debido a la reducción en los tiempos de modelado y en materiales, la impresión 3D ofrece aplicaciones que con el tiempo irán convirtiéndola en un dispositivo de uso cotidiano (Tecnología e Informática, sf). ■

**Estados Unidos:** con un total de 17 proveedores de internet disponibles, New Jersey ocupa la posición número 2 en cuanto a disponibilidad que ofrece a las personas de poder conectarse a la web se refiere. El 100% de la población del estado tiene acceso a velocidades de banda ancha de 25 Mbps o más. (HighSpeedInternet, s.f).

**Oportunidad:** la conexión a internet resulta ser indispensable para las personas, les permite mantenerse actualizadas en todo momento y realizar cualquier tipo de búsqueda que se desee. Resulta ser una herramienta importante para la industria porque los individuos pueden estar conectados a internet, prácticamente las 24 horas del día, así mismo, y si lo desean, pueden realizar

compras a través de páginas en línea, por esta razón, se puede determinar que, el acceso a internet, con la difusión correcta de contenidos, puede resultar útil para las empresas. ■■■

El *e-commerce* representó el 13% de las ventas totales minoristas de EE. UU. en 2017, con un 16% de crecimiento respecto al año 2016, también representó aproximadamente el 49,4% de todo el crecimiento de las ventas minoristas en 2017, frente al 41,6% de 2016. Los consumidores norteamericanos gastaron 453.460 millones de dólares en las compras minoristas online en 2017.

**Oportunidad:** permite que los usuarios tengan un contacto más directo con las empresas, es decir, la compra que se realice es más personal y a gusto del cliente. La industria puede sacar provecho de esta herramienta para la comercialización de sus productos, dando un toque único y personalizado, según requerimiento de los clientes. ■■■

Con base en los análisis realizados de cada uno de los factores se podrá tener un enfoque más centrado acerca de los posibles escenarios que pueden afectar o beneficiar el desarrollo del plan de negocios de tal manera que ayudarán a tomar decisiones anticipadas frente a cada situación que pueda presentarse para un correcto desarrollo del proyecto.

## 2.2 Análisis Fuerzas de Porter

### Amenaza de nuevos competidores

Tabla No 1: Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores		Peso Relativo	Valores	Ponderación
1	Baja inversión de infraestructura	40%	3	1,2
2	Permisos de funcionamiento	30%	3	0,9
3	Acceso a proveedores	30%	2	0,6
Subtotal		100%		2,7

Las aplicaciones de comercio electrónico requieren de una plataforma tecnológica que soporte las visitas con buen rendimiento, seguridad y flexibilidad. (CACE, 2014). También se requerirá la obtención de un RUC que corresponde

al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos (SRI, s.f.). El Permiso de Funcionamiento es el documento otorgado por la ARCSA a los establecimientos sujetos a control y vigilancia sanitaria que cumplen con todos los requisitos para su funcionamiento, establecidos en la normativa vigente, a excepción de los establecimientos de servicios de salud. (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, s.f.) por esta razón la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta dado que esta industria no requiere de una fuerte inversión.

### **Poder de negociación de los clientes**

Tabla No 2: Poder de negociación de los clientes

	<b>Poder de negociación de los compradores</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Valores</b>	<b>Ponderación</b>
1	Gran cantidad de ofertantes de empresas similares en el mercado	65%	4	2,6
2	Facilidad de cambiar un negocio por otro	20%	2	0,4
3	Volumen de compra	15%	2	0,3
	Subtotal	100%		3,3

Las ventas totales del comercio electrónico en Estados Unidos en 2018 se estimaron en 513.600 millones de dólares, un aumento del 14,2% con respecto a 2017, representaron el 9,7% de las ventas minoristas totales de todo el año (Ecommerce News, 2019). El consumidor personal compra bienes y servicios para su propio uso, para el uso del hogar, o como un obsequio para un tercero. En cada uno de estos contextos, los productos se compran para el uso final de los individuos, a quienes nos referiremos como usuarios o consumidores finales. (Schiffman y Lazar, 2010), el poder de negociación de los clientes es alto.

## Amenaza de productos sustitutos

Tabla No 3: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos		Peso Relativo	Valores	Ponderación
1	Variedad de productos sustitutos	60%	4	2,4
2	Probabilidad de elegir varios productos sustitutos	40%	3	1,2
Subtotal		100%		3,6

Existen varios negocios registrados dentro de la misma actividad económica, por esta razón se deduce que existen varios productos sustitutos que proporcionan el similar beneficio, todos estos negocios se diferencian en el precio y calidad. De acuerdo con lo mencionado, la amenaza de productos sustitutos es alto dado que las personas pueden escoger cualquier otro tipo de productos que satisfaga la misma necesidad.

## Poder de negociación de los proveedores

Tabla No 4: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociacion de los proveedores		Peso Relativo	Valores	Ponderación
1	Amplia variedad de proveedores	70%	3	2,1
2	Facilidad de cambiar de proveedor	30%	2	0,6
Subtotal		100%		2,7

En cinco años un cambio tecnológico y cultural permitió un gran salto del comercio electrónico en Ecuador. Al menos tres factores permitieron el desarrollo. El principal fue la alta penetración de Internet en el país; según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), cinco de cada 10 ecuatorianos acceden a este hoy en día. Esto ha permitido que se impulsen emprendimientos digitales, que usan esta vía para la oferta de sus bienes o servicios (Revista Líderes, 2018). Según los datos obtenidos en la Superintendencia de Compañías, existe 600 empresas aproximadamente que cuentan con el servicio de publicidad y desarrollo digital. (Supercias, 2019). El poder de negociación de los proveedores es bajo dado que existe gran demanda y variedad de productos en el mercado.

## Rivalidad entre competidores

Tabla No 5: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores		Peso Relativo	Valores	Ponderación
1	Variedad de competidores	70%	3	2,1
2	Crecimiento de la industria	30%	1	0,3
Subtotal		100%		2,4

El desarrollo de este tipo de mecanismos en el país, respecto a la oferta de productos en línea, empezó aproximadamente hace unos cuatro años y con el paso del tiempo estas iniciativas se han multiplicado. En promedio, las transacciones 'on line' representan el 8% del total de compras que se hacen a domicilio. El resto de los pedidos (92%) corresponde a los que se hace mediante el *call center* (Revista Líderes, 2018). La rivalidad entre competidores es media, ya que, en los últimos tiempos, esta industria ha ido creciendo considerablemente y se puede encontrar una alta variedad de competidores dentro de un mismo mercado, considerando que la única diferencia importante, por la que puede competir, es en el precio y calidad.

En el presente proyecto se han evaluado diferentes factores, siendo el más alto la amenaza de productos sustitutos, seguido del poder de negociación de los compradores con 3,6 y 3,3 respectivamente, esto se debe a que en el mercado existe una amplia variedad de productos, en donde los compradores tienen un alto poder de decisión de compra, dado que buscan productos que se acoplen a sus necesidades.

Dentro de la venta en línea, existen infinidad de productos a elegir, mismo que se ajustan a un presupuesto, cultura y moda, estas variables varían dependiendo de cada persona y lugar, en otras palabras, existe un mercado sumamente competitivo donde un buen factor diferenciador, sería la clave del éxito entre tantas opciones existentes.

Para visualización del Radar de Porter, por favor diríjase a Anexo #2.



### **2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Una Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Se debe asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos es la respuesta de nivel promedio y uno a la respuesta, es deficiente. El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 quiere decir que las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas (Conceptos de Administración Estratégica, 2003).

La calificación que ha obtenido la empresa ECU593 realizando el análisis de los factores externos que se han detallado, determina que las oportunidades tienen un peso ponderado de 1,8 mientras que las amenazas corresponden a 0,82. Considerando que el peso de las amenazas frente a las oportunidades es alto, quiere decir, que la industria se encuentra en un entorno estable, sin embargo, se puede desarrollar estrategias para contrarrestar los resultados bajos o negativos y a la vez mejorar su posición dentro de la industria.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de la industria durante los últimos años	0,05	3	0,15
Crecimiento del ecommerce	0,12	4	0,48
Bajo poder de negociación de los proveedores	0,19	3	0,57
Alta barrera de entrada para nuevo competidores	0,2	3	0,6
			1,8
<b>Amenazas</b>			
Variedad de productos sustitutos	0,08	2	0,16
Rivalidad entre competidores por falta de diferenciador	0,04	1	0,04
Bajo capital para el ingreso a la industria	0,15	2	0,3
Desconfianza en consumidores por la compra en internet	0,15	2	0,3
Gran variedad de competidores que se desenvuelven en la industria	0,02	1	0,02
			0,82
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,62</b>

*Tabla No 6: Matriz EFE*

**Conclusión:** Actualmente, existen varias alianzas y tratados comerciales entre Estados Unidos y Ecuador, que permite tener una amplia variedad de productos que pueden ser exportados, de igual forma, los tratados comerciales forjan a tener una alta competitividad en el mercado. Así mismo, existe una alta comercialización de productos sustitutos que se pueden encontrar alrededor del todo el mundo de tal forma que el mercado internacional también es altamente competitivo.

Es importante mencionar que, para el ingreso de productos al mercado internacional, específicamente a Estados Unidos, es sustancial cumplir con ciertas normas y reglas vigentes, mismas que asegurarán principalmente la calidad de los productos que serán entregados a los clientes, por lo que resulta obligatorio seguir con cada proceso para una adecuada comercialización.

El comercio en línea ha ido en aumento y se considera una buena alternativa para la venta de productos; considerando que existe una gran demanda de bienes físicos, el *e-commerce* permite obtener importantes ahorros en costos además

de mantener contacto directo y personalizado con las personas dando como valor agregado la entrega de los productos en la puerta de cada cliente o en el lugar de su preferencia.

El nivel de tecnología aplicado a esta industria ha permitido que las empresas tengan cierto grado de reconocimiento gracias a los procesos aplicados para una mejor calidad de los productos, por lo que cada vez la competencia va en aumento, sin embargo, las empresas siguen implementando más procesos y estrategias con el fin de conseguir un distintivo o una diferenciación que sea totalmente eficaz porque este será el que defina el éxito de los productos.

### 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

#### 3.1 Justificación de la Investigación

Analizar la viabilidad de la exportación de las cajas sorpresas ECU593 hacia el mercado meta escogido, a través del canal online para los ecuatorianos residentes en New Jersey y que puedan disfrutar de productos típicos ecuatorianos, para esto, se usará distintos métodos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Para la investigación cualitativa se realizó entrevistas a expertos y a potenciales clientes, para la investigación cuantitativa se realizó encuestas.

#### 3.2 Segmentación

Tabla No 7: Segmento meta

Población de New Jersey (2018)**	8.908.520
Total emigrantes ecuatorianos en el mundo (2017)**	1.131.427
Población de ecuatorianos residentes en New Jersey y New York**	<400.000
El 87% de la población ecuatoriana no vive en la pobreza. 2019*	348.000

**Tomado de:** \*\*Datos Macro \*Pew Research Center

El segmento meta para el presente proyecto es de ecuatorianos que hayan emigrado a EE. UU. y se encuentren viviendo en New Jersey, que no se estén en situación de pobreza, que sientan nostalgia al recordar a su país de origen y deseen adquirir productos típicos de Ecuador.

### 3.3 Problema de investigación

¿La exportación de cajas sorpresas con productos típicos tendrá aceptación en los ecuatorianos residentes en New Jersey?

#### Hipótesis

El *target*, en el cual se basará el presente proyecto, serán los ecuatorianos que hayan emigrado a EE. UU. y se encuentren viviendo en New Jersey, que no se encuentren en situación de pobreza, que sientan nostalgia al recordar a su país de origen y deseen adquirir productos típicos de Ecuador.

- H<sub>0</sub>: El 40% de nuestro *target* aceptarían que las cajas sorpresas se elaboren a base de cartón y el 50% de las personas aceptarían que el diseño de las cajas tenga colores folklóricos.
- H<sub>0</sub>: El 60% de nuestro *target* aceptarían que el precio de comercialización sea de ciento cincuenta dólares americanos (150.00 USD).
- H<sub>0</sub>: El 75% de nuestro *target* aceptarían que el canal recomendado para una correcta comunicación sea por medio de Facebook.
- H<sub>0</sub>: El 85% de nuestro *target* aceptarían la compra de cajas sorpresas y su comercialización por medio de *e-commerce*.

H<sub>0</sub>: El 70% de nuestro *target* aceptarían que la compra de cajas sorpresas tengan una promoción de 3x2.

### **3.4 Objetivos**

#### **Objetivo general**

Determinar los factores en los cuales la caja sorpresa ECU593 tendrá una favorable aceptación para la comercialización, entre la población ecuatoriana residente en New Jersey a través del canal online.

#### **Objetivos específicos**

- Identificar y determinar cuáles son las especificaciones y características más relevantes para que el producto sea atractivo al mercado meta al que será dirigido.
- Definir cuál será el precio apropiado que estaría dispuesto a pagar el mercado meta al que se desea dirigir.
- Determinar los medios de comunicación adecuados para llegar a nuestro mercado meta objetivo.
- Definir los canales de distribución adecuados y que sean de preferencia para el mercado meta seleccionado.
- Identificar la combinación apropiada de productos típicos más significativos en nuestro mercado meta seleccionado.

### **3.5 Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa es una técnica descriptiva de recopilación de datos que se utiliza para descubrir detalles que ayudan a explicar el comportamiento y experiencias de las personas. La investigación cualitativa nos ayuda a comprender el por qué, cómo o de qué manera subyacente se da una determinada acción o comportamiento (Typeform, sn). Para fines de esta investigación se utilizó el método de entrevistas a potenciales clientes y expertos.

Para más información, favor diríjase a Anexo #3. (Infografía Análisis Cualitativo)

## Entrevistas a expertos

Mishell Gómez, 3 años de experiencia como coordinadora de exportaciones-carga seca en Panatlantic Logistics S.A.

- El negocio tendría una buena aceptación dado que no hay un producto similar en lista de exportaciones.
- Por regulaciones, hay un poco de impedimentos al tratarse de comida ya que se requiere un permiso FDA (*Food and Drug Administration*); en cuanto a otros productos se requiere facturas, *packing list*, certificado de origen para preferencia arancelaria.
- Se requiere un alto capital para poder exportar productos cuando no son en volúmenes grandes.
- Negocio factible contando con las regulaciones necesarias.
- Planificación por tiempo de entrega.

Freddy Pérez, 10 años de experiencia como gerente en Harvard Services Group, Inc., de los cuales gran parte tuvo como cliente a Amazon brindando seguridad y mantenimiento en sus bodegas en Estados Unidos.

- Los negocios electrónicos se encuentran en auge y muchas empresas han decidido expandir sus negocios hacia el comercio en línea.
- El negocio propuesto se considera rentable porque en Estados Unidos no se encuentra un producto similar.
- Realizar un fuerte análisis en marketing dado que los latinos que ya viven algún tiempo allá han adquirido ciertas costumbres del país.
- Construcción correcta de una página web sería una fortaleza importante dado que al comprar en línea requiere de más información.
- Como recomendación dice que una línea de asistencia sería importante para la compra.
- Cumplimiento en temas de entrega, se considera como un pilar fundamental para la atención al cliente.

## Entrevistas a potenciales clientes

Martin Valencia, reside hace 5 años en Estados Unidos, 2 años en New Jersey y 3 años en Miami Florida, respectivamente.

- Sentimiento de nostalgia hacia Ecuador, además de extrañar cosas a los que él estaba acostumbrado, tales como chocolates como Galak, chifles, en fin, sabores que no se parecen en nada a los que venden comúnmente en Estados Unidos.
- Considera que el producto es una buena idea dado que se extraña algunas cosas típicas que podría consumir libremente en Ecuador, como por ejemplo bebidas alcohólicas.
- Las personas podrían pagar el triple del valor real por conseguir algunos productos de Ecuador.
- El tiempo que no pudo regresar al país fue duro y que no se imagina como podrían hacer las personas que por su estado migratorio no pueden regresar al Ecuador por años.
- En Ecuador la compra en línea generaba mucha incertidumbre, sin embargo, en Estados Unidos, se puede realizar muchas compras en línea. Se considera que, en realidad muchas personas realizan más compras online que antes.
- El presente proyecto constituye una idea innovadora, básicamente es algo que no se puede encontrar en Estados Unidos; existen productos dirigidos hacia los latinos, sin embargo, nada muy específico para un ecuatoriano.

Carlos Aldana, reside en el estado de Connecticut, en Estados Unidos, hace 24 años, originario de Ecuador.

- Viajó a Estados Unidos para mejorar su calidad de vida y buscar nuevas oportunidades que le permitan tener estabilidad económica.
- Difícil adaptación a las costumbres, idioma y la comida.
- Es un reto demasiado complejo adaptarse a un país nuevo porque implica alejarse de costumbres y en especial de la familia.

- Sentimiento de nostalgia a cada parte de Ecuador, desde la calidad de las personas, la comida, los paisajes, la biodiversidad que envuelve al país en general.
- La mayoría de las compras se realiza por el canal online, porque brindan seguridad de que los productos estarán en la puerta de su casa. El negocio electrónico ha ido creciendo y evolucionando tanto, que ahora es lo que más se usa para realizar la compra de cualquier tipo de producto.
- La idea de negocio resulta totalmente interesante, el poder comprar un pedacito de Ecuador que le haga recordar de donde vino, su familia y su cultura; resultaría nostálgico y emocionante tener algo que no se puede encontrar en cualquier parte del mundo.

### **3.6 Investigación Cuantitativa**

Se enfoca en el comportamiento de una persona respondiendo preguntas como cuántas, con qué frecuencia y en qué medida (Typeform, sn). Para el proyecto se realizó encuestas y con los resultados obtenidos, se realizó una codificación de las respuestas para obtener los siguientes resultados.

Para más información, favor diríjase a Anexo #4. (Infografía Análisis Cuantitativo)

### **3.7 Conclusiones del análisis del cliente**

Para más información, favor diríjase a Anexo #5. (Infografía Análisis del Cliente)

- Según el análisis realizado, el mercado objetivo muestra un alto grado de aceptación o interés hacia la compra de cajas sorpresas que contengan ítems típicos ecuatorianos porque nace en ellos sentimientos nostálgicos que les recuerda el país de donde nacieron, considerando que los ecuatorianos constituyen uno de los grupos migratorios más grandes localizado en la ciudad de New Jersey + (Migration Policy Institute, 2007).
- Según los datos obtenidos, el 53% de los consumidores están dispuestos a recibir los productos en cajas de cartón. El cartón es uno de los materiales más versátiles y contribuye al cuidado y



conservación del medio ambiente gracias a la facilidad con la que es reciclado (CYECSA, 2016).

- Según la información recopilada se debe considerar incluir otro tipo de productos que tuvieron aceptación de las personas, tal como juegos tradicionales y *texties* (bufandas otavaleñas). La importancia de los juegos tradicionales es porque preservan la cultura de cada región del Ecuador. (El Espectador, 2010).
- Ecuador es un país rico culturalmente, dotado de múltiples leyendas y un llamativo folklore. El folklore también se ha convertido en una fuente de inspiración para la realización de festivales, la construcción de leyendas e incluso las creencias culturales. Según los datos obtenidos, el 57% de los consumidores prefieren que la caja tenga colores folklóricos porque se encarga de mostrar las tradiciones y costumbres (Foros Ecuador, 2019).
- Según la información recopilada, los consumidores están dispuestos a pagar \$150.00 USD mediante PayPal. Con este medio de pago se tendrá la tranquilidad de contar con protección antifraude en caso de pérdida, robo o uso fraudulento (RANKIA, 2018).
- Los consumidores muestran que, para un mayor grado de aceptación de las cajas sorpresas, prefieren una promoción que consiste en que la tercera caja resulte gratis por la compra de dos, de igual forma, el 81% de los encuestados indican que el canal óptimo de comunicación sea Facebook. La publicidad en redes sociales o Social Ads es uno de los recursos más poderosos para conseguir buenos resultados debido a las audiencias potenciales que se encuentran allí (Cyber Click , 2019).
- Los consumidores están completamente familiarizados con la compra en línea, dado que la mayoría ha realizado la compra de cualquier producto al menos una vez al mes. Esta nueva modalidad de hacer negocios ha causado gran competencia con el método tradicional, con la gran diferencia que se puede realizar ventas 24/7 (NextU, sf).

#### 4. Oportunidad de negocio

El mundo globalizado, su vertiginosa competitividad y la rapidez para concretar negocios han impulsado el desarrollo del comercio electrónico, modificando la forma de vender y comprar productos o servicios en Internet. Estados Unidos y los países europeos y asiáticos han sido los pioneros en adoptar esta tendencia comercial. Todo esto ha ido evolucionando gracias a las posibilidades que ofrece Internet, como es tener el mercado internacional a un clic, donde se encuentran todo tipo de productos y servicios que buscan satisfacer las necesidades de los compradores (Observatorio Ecommerce & Transformación Digital, sf).

Dado el crecimiento del comercio en línea, los consumidores tienen absoluta confianza para realizar cualquier tipo de compra, esto se puede observar también en los resultados de la investigación cuantitativa, porque el 53% de los consumidores ha realizado la compra por internet al menos una vez al mes.

Así mismo, mediante las investigaciones cualitativas y cuantitativas, se determinó que los consumidores tienen una positiva aceptación a los productos típicos ecuatorianos, mismos que serán comercializados con el nombre ECU593, que consiste en una caja de cartón, identificada con colores folklóricos, que en su interior estará abastecida con varios productos típicos ecuatorianos, tales como snacks, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, chocolates, *texties*, etc. El mercado al cual se dirigirá el presente proyecto, son los ecuatorianos que viven en el estado de New Jersey, que suman un aproximado de más de 400.000 personas, sin embargo, las interesadas en realizar la compra de las cajas sorpresas son apenas 323.640 personas. Adicionalmente, entre los atributos más importantes que se consideran para que exista un mayor grado de confiabilidad es en la garantía que se brindará, en cuanto a seguridad de la información y la calidad de los productos. Esto es de gran ayuda para poder desarrollar estrategias que permitan seguir abriendo nuestro mercado objetivo enfocándonos en los ecuatorianos, que se han establecido en el estado de New Jersey como personas legales, que cuenten con sus documentos en orden y que por distintas razones no han podido regresar al país donde nacieron, de tal

manera, nace en estas personas sentimientos de nostalgia, de querer y tratar de obtener un pedazo de Ecuador en sus manos, algo que estaría a un solo clic de distancia.

Actualmente, las redes sociales son los canales más importantes de promoción porque se comparte mucha información relevante, y a la vez puede ser de peligro porque también existe información falsa. Considerando que el 81% de los consumidores prefieren que Facebook sea el canal más idóneo para recibir información, el proyecto se apalancaría de esta red social para compartir información respecto a los productos y el servicio a ofrecer y, de igual forma podríamos llegar a muchos más ecuatorianos que viven en diferentes partes del mundo.

En resumen, la oportunidad de negocio se encuentra en la comercialización de cajas sorpresa a los ecuatorianos migrantes residentes en el estado de New Jersey a través del canal online, generando experiencia y expectativa en las personas al no saber que productos habrá en el interior.

## **5. Plan de Marketing**

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución (CEF - Marketing XXI, sf).

### **5.1 Estrategia general de Marketing**

La estrategia, en la cual se basará en el presente proyecto es la de enfoque. De esta manera, se pondrá atención en la aplicación de la estrategia enfoque en el mejor valor porque consiste en ofrecer productos y servicios a un pequeño rango de clientes, al mejor precio disponible en el mercado. El objetivo es cubrir las necesidades y gustos del cliente mejor que los productos rivales (Fred, 2013).

La concentración de ecuatorianos dentro del territorio estadounidense va en aumento cada año, específicamente en la zona de New Jersey existen alrededor

de un millón de personas, entre migrantes no documentados y documentados, por esta razón, el producto va a ser distribuido únicamente en este sitio, es importante considerar que existen asociaciones donde los ecuatorianos cuentan con beneficios los cuales pueden ser aprovechados por toda la comunidad para un bien común, y esto puede resultar de gran beneficio para destinar los recursos necesarios aprovechando las oportunidades que esto puede ofrecer para un correcto desarrollo del presente proyecto.

Basándose en el sentimiento de nostalgia, mismo que se puede encontrar en cada una de las personas migrantes alrededor del mundo, se busca hacer llegar un poco de Ecuador a cada uno de los conciudadanos, ofreciendo gran variedad de productos, mismos que serán seleccionados cuidadosamente considerando buenos estándares de calidad en su elaboración, cuidando la imagen de nuestro producto lo que permitirá que las personas que accedan a esto tengan una experiencia única.

La caja sorpresa o *mystery box*, como se traduciría en inglés, será comercializada en línea a través de la página web oficial de ECU593.

## 5.2 Mercado Objetivo

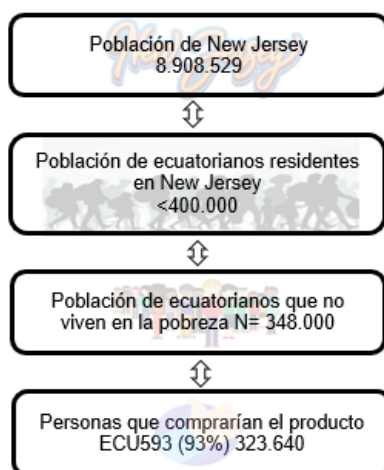


Figura 1: Mercado Objetivo

Nueva Jersey cerró el año 2018 con una población de 8.908.520 personas, ocupa el puesto N°11 en cuanto a población se refiere, es uno de los estados con más densidad de población del país (DatosMacro, sf).

La comunidad ecuatoriana en los Estados Unidos es una de las que más crecimiento ha experimentado en los últimos años (New Jersey Hispano, sf). El segmento escogido son los migrantes, que suman cuatrocientos mil ecuatorianos, son residentes en el estado de New Jersey, es decir, que tienen los documentos habilitantes que les permiten ser legales en Estados Unidos y están regidos a todas sus normas y leyes y, por último, mediante el proceso de segmentación, se determinó que el 87% de esta población ecuatoriana, cuenta con un trabajo, lo cual les habilita a tener acceso a tarjetas de crédito para poder realizar cualquier tipo de compra, sean de manera tradicional en una tienda física o en internet, así mismo, tienen acceso a realizar transacciones mediante aplicaciones como PayPal, que para fines de este plan de negocios, será la manera más óptima de realizar la compra.

### **5.3 Estrategia de internacionalización**

Los objetivos de la estrategia de internacionalización se dirigen, principalmente, a conseguir resultados económicos, bien por la vía del incremento de las ventas o por una estrategia de inversión directa que busque la reducción del coste de producción o distribución (EAE Business School, sf).

Como complemento se aplicará la estrategia de adaptación. Esta estrategia permite modificar el producto de acuerdo a las tendencias existentes en el país donde se va a comercializar, se adaptará el producto conforme los gustos o preferencias de las personas, de igual forma, se empleará una estrategia de exportación directa, que consiste en que una empresa vende productos directamente a un cliente en un mercado internacional y entre sus principales ventajas que permite tener control sobre todos sus procesos de fabricación en sus instalaciones, evitando así los riesgos asociados con la producción en el extranjero (Murcia Economía, 2017).

Adicionalmente, se utilizará el incoterm DAP, significa que será el vendedor quien asuma todos los gastos, incluyendo el transporte principal y seguro (que no es obligatorio), hasta que la mercancía sea despacha en el lugar escogido por el cliente (Internacionalmente, sf).

### 5.4 Propuesta de valor

Mediante el análisis sobre la estructura de la empresa y los *stakeholders*, que son los grupos de interés (Rockcontent, 2019), se ha determinado la siguiente propuesta de valor:

*“Ecuador a un solo clic de distancia, llevando a nuestros compatriotas al lugar que los vio nacer, mediante una nueva experiencia de compra”*



Figura 2: Propuesta de valor

## 5.5 Matriz de Desarrollo

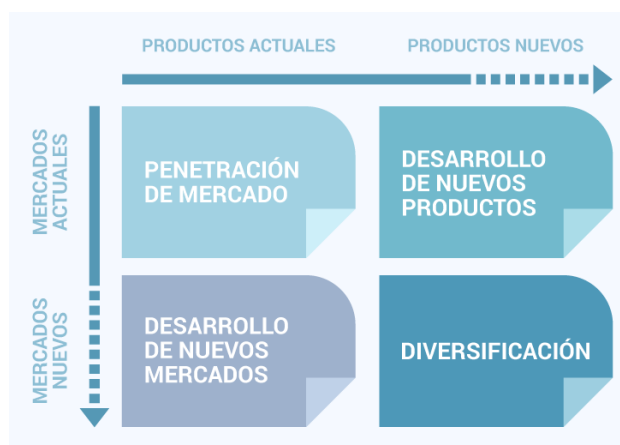


Figura 3: Matriz de desarrollo

El uso de un enfoque estratégico, como el modelo Ansoff, le ayuda a evaluar sus opciones y elegir la que mejor se adapte a su situación y le dé el mejor retorno de la inversión potencial (Estrategia Magazine , 2018).

De acuerdo con la matriz, la caja sorpresa ECU593 es un producto totalmente nuevo que ingresaría en un mercado ya existente. Adicionalmente, otra estrategia que se considerará para el proyecto es el desarrollo de productos, porque se modificará una caja, empleando nuevos y novedosos diseños para los clientes generando un alto grado de diferenciación y valor agregado.

## 5.6 Mezcla de Marketing

Marketing Mix representan los cuatro pilares básicos de cualquier estrategia de marketing: **P**roducto, **P**recio, **P**laza y **P**romoción. Cuando las 4 están en equilibrio, tienden a influir y a conquistar al público (Rockcontent, 2017).

### 5.6.1 Producto

Es el elemento principal entorno al que gira toda acción de marketing. Puede ser una variable tanto tangible como intangible que la empresa pone en el mercado respondiendo a una necesidad que el consumidor necesita satisfacer. (IEBS, 2019).

#### Descripción

El producto que se ofrecerá a los consumidores consiste en una caja de cartón, donde podrán encontrar productos típicos ecuatorianos, tales como *snacks*, chocolates, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, juegos tradicionales, artesanías; todos los productos y accesorios serán cuidadosamente revisados asegurando la calidad de cada uno, es importante mencionar que la caja de cartón estará hecha de un espesor que garantice el correcto transporte de los productos, así mismo, evitar que el cartón sufra daños como abolladuras. Al ser una caja sorpresa, los consumidores no tendrán conocimiento de lo que cada caja contiene en su interior, cada pedido que se realice tendrá productos diferentes. La caja de cartón estará personalizada con colores folklóricos resaltando la cultura del Ecuador.



Figura 4: Características del producto

### 5.6.1.1 Branding

El objetivo de las cajas sorpresas, al cual llamaremos ECU593, es vincular a los ecuatorianos con su cultura, estimulando en ellos el sentimiento de nostalgia, de esta manera, se ha construido el slogan “Ecuador a un solo clic de distancia”, que representaría los productos típicos ecuatorianos buscando generar experiencias y recuerdos que tengan los consumidores con el país que los vio nacer. El logotipo para usar será:





Figura 5: Logo empresa ECU593

El fondo del logo tiene varios colores que hacen referencia al folclor; se trabajará con un plantilla y diseños predeterminados, con varias alternativas de colores dando así un toque único. Así mismo, se ha escogido aleatoriamente ciertas figuras o ítems típicos, como por ejemplo el cóndor andino y el monumento de la mitad del mundo siendo este el más icónico, representativo e importante de Ecuador, dado que hace referencia a la mitad del mundo.

#### **5.6.1.2 Empaque**

Todos los productos que serán colocados en la caja ECU593, permitirá un fácil transporte y almacenamiento, incluso la exportación resultaría más conveniente en la manipulación, así mismo, asegura mantener la propiedad de todos los productos evitando daños en los mismos cuando la caja sea trasladada de un lugar a otro. Las medidas de la caja tendrán un aproximado de 35 cm de ancho, 25 cm de largo y 8cm de alto.

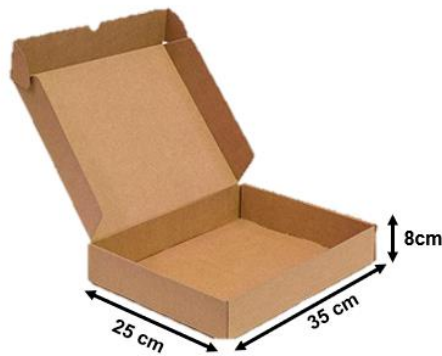


Figura 6: Prototipo de empaque

### 5.6.1.3 Estrategia del producto

Partiendo de las medidas estándar descritas en el punto 5.6.3, las cajas serán adaptadas de acuerdo con el espacio que ocupen los productos que irán en su interior.

### 5.6.1.4 Etiquetado

La etiqueta de la caja mostrará el logotipo de la empresa, misma que hará referencia a su lugar de origen.

### 5.6.1.5 Soporte

Asegurando que la experiencia de compra sea agradable, se considerará como soporte la garantía que el pago se hará efectivo cuando la caja ECU593 llegue a su destino, esto quiere decir que, en el caso que no llegue el producto se deberá notificar al correo corporativo y se dará solución al requerimiento. En el caso que algún producto presente cualquier tipo de daño se recompensará enviando un producto adicional en la siguiente caja sorpresa que el consumidor adquiera. Esto es aplicable siempre y cuando existan evidencias de los casos que pudiesen presentarse.

## 5.6.2 Precio

Es el valor que posee el producto en el mercado y a través del cual la empresa obtiene sus principales ingresos. Esta variable es relevante para el consumidor y competitivo para el mercado (IEBS, 2019).

Tabla No 8: Ventas anuales proyectadas

Resumen de proyección de ventas anuales USD					
Paquetes	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Box ECU593	159.548,40	190.061,56	226.410,26	269.710,55	321.291,89

### 5.6.2.1 Estrategia de precios

Para el presente proyecto se establecerá la estrategia de fijación de precios basado en el valor agregado porque vincula características y servicios a las ofertas para diferenciarlos. Los precios de valor agregado en muchos de los casos tienen un alto contenido emocional, relacionado con el posicionamiento y la historia de la marca (Marketing Inteli, sf). De esta manera, el precio de caja iniciará en \$127,50

### 5.6.2.2 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada será la penetración de mercado donde las empresas establecen un bajo precio inicial con el fin de atraer un gran número de compradores con rapidez y ganar una participación de mercado grande. Por último, el precio bajo debe ayudar a mantener fuera a la competencia y quien fije los precios de penetración debe mantener su posición de bajo precio. (Kotler & Armstrong, 2013).

### 5.6.2.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de fijación internacional de precios es la seleccionada dado que el precio que una empresa debería cobrar en un país determinado depende de muchos factores, incluyendo condiciones económicas, situaciones competitivas, leyes, reglamentos y la naturaleza del sistema de mayoristas y minoristas. Así

mismo, esta estrategia estará basada dentro del marco de fijación geográfica de precios.

Tabla No 9: Tabla de costo

Insumos	Descripción	Costo Unitario	Insumos	Costo Total Permitido	
Materiales Directos	Bebidas	Bebidas alcohólicas (cerveza)	\$ 1,50	Bebidas	\$ 7,00
		Bebidas alcohólicas (cerveza artesanal)	\$ 3,50		
		Bebidas no alcohólicas	\$ 1,00		
		Licor (1/2 Zhumir)	\$ 4,00		
	Artesanías	Recuerdos	\$ 3,00	Artesanías	\$ 4,00
		Liaveros	\$ 1,50		
		Porta vasos	\$ 1,00		
	Confites	Chocolates	\$ 0,40	Confites	\$ 6,00
		Golosinas tradicionales	\$ 0,45		
		Chocolates puros	\$ 2,00		
	Juegos	Trompos	\$ 1,50	Juegos	\$ 3,00
		Yoyo	\$ 1,50		
	Textiles	Barajas con impresiones folkloricos	\$ 1,50	Textiles	\$ 10,00
		Camisetas sublimadas	\$ 5,00		
		Bufandas tejidas	\$ 2,50		
	Material Empaque	Gorros tejidos	\$ 2,50		
Caja de cartón		\$ 4,50	Caja de cartón	\$ 5,00	
Embalaje		\$ 2,50	Embalaje	\$ 2,50	
Relleno de caja		\$ 0,75	Relleno de caja	\$ 1,50	
	Sticker de marca	\$ 0,40	Sticker de marca	\$ 0,70	
<b>Costo de Venta</b>			<b>ITEMS</b>	<b>39,70</b>	
Envío FedEx	International First			\$ 33,50	

Se aplicará una política de costos, esto quiere decir que, para el armado de cada caja sorpresa, se dispondrá de un valor de \$39,70 USD para la compra o abastecimiento de los insumos, en este caso, serán bebidas, *snacks*, confites, artesanías, *textiles*, etc.

### 5.6.3 Plaza

Relaciona los productores de un bien o servicio con los consumidores de este. Permite que los distintos productos estén al alcance de los consumidores en el momento, forma y lugar apropiados (ABC, 2006).

Para el armado de las cajas sorpresas, se ha designado un espacio o bodega dentro una residencia ubicada en el valle de Tumbaco, en este espacio se almacenará de manera correcta los productos y cajas que estarán listas para ser armadas y enviadas a su destino final. A continuación, se detalla la ubicación del domicilio:



Figura 7: Lugar de armado de cajas ECU593

Para la comercialización de las cajas sorpresas ECU593, se efectuará a través de una página web donde se receptorá el pedido de las personas, mismos que serán enviados por medio de empresas dedicadas a la mensajería y logística internacional.

### 5.6.3.1 Estrategia de distribución

Mediante la estrategia de distribución exclusiva se realizará el envío del producto a los clientes que se encuentran en el estado de New Jersey, a través de FedEx que es una empresa dedicada a la mensajería y logística internacional. La distribución exclusiva resulta útil cuando una empresa quiere diferenciar su producto sobre las bases de una alta calidad, el prestigio o la excelencia en el servicio al cliente (Lambin, 2009).

### 5.6.3.2 Puntos de venta

El proyecto no dispondrá de tienda física, para la compra de las cajas sorpresas ECU593, las personas deberán ingresar a la página web donde encontrarán toda la información necesaria del producto, así como una guía para realizar el pago mediante PayPal. Adicionalmente, la página web dispondrá de un chat personal

en caso de que las personas requieran de más información para concretar la compra.

### 5.6.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución que se aplicará será corto y directo, sin la necesidad de contar con intermediarios, considerando que el contacto será empresa-cliente final.



Figura 8: Canal de distribución

### 5.6.3.4 Términos de negociación internacional

Los Incoterms son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías (Siat Group, sf).

Para el presente proyecto, se emplearía el incoterm DDP, que significa *Delivered Duty Paid*, lo que se traduciría al español como “entregado con los derechos aduaneros pagados”. Significa que el vendedor se hace cargo de todo, incluyendo los procedimientos necesarios para el despacho de la mercancía y el pago de los derechos aduaneros (Siat Group, sf).

### 5.6.4 Promoción

Consiste en todos los esfuerzos que la empresa lleva a cabo para que ese producto alcance un mayor éxito y notoriedad. Esto es, cubre una necesidad y también despierta interés en el consumidor (IEBS, 2019).

### 5.6.4.1 Estrategia de promoción

Se aplicará la estrategia de aspiración o “Pull”, quiere decir que, el fabricante enfoca sus esfuerzos de comunicación en el usuario final, evadiendo a los intermediarios e intentando construir una demanda directamente entre los clientes potenciales del segmento objetivo. El objetivo de comunicación es crear una demanda de cliente y una lealtad de marca fuerte entre los consumidores (Lambin, 2009).

Se considerará la creación de videos, basándose en los testimonios de los primeros compradores, buscando compartir la experiencia que han tenido con el resto de los compradores o posibles compradores.

### 5.6.4.2 Publicidad

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas, se determinó que las personas prefieren que todo tipo de publicidad sea transmitida por medio de las redes sociales, especialmente por Facebook. La red social Facebook es la más utilizada y por tanto con más usuarios del mundo, cuenta con más de 2000 millones de usuarios activos (NoeAttack, sf).

Tabla No 10: Costo de promoción en redes sociales

Plan de medios									
Actividades	Detalle	Valor unitario	Cantidad	Frecuencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Página web	Dominio y mantenimiento	150,00	1	anual	150,00	153,63	157,35	161,16	165,06
<b>Total</b>					<b>150,00</b>	<b>153,63</b>	<b>157,35</b>	<b>161,16</b>	<b>165,06</b>
Redes sociales	Facebook	15,00	10	mensual	1.800,00	1.800,00	1.800,00	2.400,00	2.400,00
	Instagram	20,00	25	mensual	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Influencers	100,00	1	Mensual	1.200,00	1.395,72	1.623,36	1.888,13	2.196,09
<b>Total</b>					<b>9.000,00</b>	<b>9.195,72</b>	<b>9.423,36</b>	<b>10.288,13</b>	<b>10.596,09</b>

### 5.6.4.3 Aplicación

En la página web se expondrá toda la información de la empresa y productos, así como de los procesos aplicados que aseguran la calidad de estos, además se contará con un chat donde los consumidores podrán realizar cualquier tipo de consultas que serán respondidas de manera inmediata para mejorar la experiencia de compra.

Dentro de la página de Facebook, se generará todo tipo de contenido, destacando los testimonios de los consumidores e imágenes con muestras de lo que sería las cajas sorpresas, así como algunos ejemplos de productos que podrían tener las cajas.

#### **5.6.5 Promoción en ventas**

La principal promoción para aplicarse será el tres por dos (3x2), que consiste en comprar tres cajas por el precio de dos. Esta promoción estaría vigente solo para las personas que realicen la compra en el primer trimestre del año uno y el año dos, en donde se realizará un concurso y los ganadores serán acreedores a la promoción para la siguiente compra. Esta promoción será válida durante los 2 primeros años.

También se podría contar con un plan de descuento, que se podrá aplicar a la segunda compra que una persona realice. El descuento se encontrará vigente para los primeros compradores del mes; el descuento será del 15%.

### **6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional**

Los objetivos y metas para conseguir determinan cómo están organizadas las compañías en niveles jerárquicos, departamentales, funcionales, entre muchas otras unidades de negocio (Sinnaps, sf).

#### **6.1 Misión**

ECU593 es una empresa que se dedica a la comercialización de cajas sorpresas con ítems típicos ecuatorianos, ofreciendo productos de calidad y que no se podrán encontrar en cualquier parte del mundo, a personas ecuatorianas residentes en el estado de New Jersey, despertando en ellos sentimientos de nostalgia al recordar al país que los vio nacer y al que no han podido regresar por diversas situaciones, poniendo a disposición la información necesaria para realizar una compra inteligente proporcionando una experiencia única.



## **6.2 Visión**

En el 2026, ECU593 será una empresa dedicada a la exportación de cajas sorpresas con ítem típicos ecuatorianos, a todos los compatriotas alrededor de todo el país de Estados Unidos y a todos los interesados, compartiendo la cultura y la biodiversidad por la cual se distingue el Ecuador.

## **6.3 Objetivos de la organización**

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos objetivos se convierten así en fines menores que se debe lograr para alcanzar el fin máximo, los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia) (Psicología y Empresa, sf).

### **6.3.1 Objetivos a mediano plazo**

- Para el año 2 negociar con proveedores para la obtención de una mejor calidad de productos aplicando un proceso para verificar la trazabilidad de los estos.
- En el año 3 buscar proveedores que estén dispuesto a realizar negociaciones con el fin de obtener mejoras en los precios de los productos que irían en las cajas sorpresas.
- Para el año 3 se contratará un trabajador adicional, mismo que ayudará a cumplir con la demanda en ese periodo, de tal forma que existirá un aumento de las ventas más con respecto al año 1.
- Desarrollar convenios para reducir tiempos de entrega al menos en un día para el año 3.

### **6.3.2 Objetivos a largo plazo**

- Abarcar el mercado entero de ecuatorianos en Estados Unidos en el año 6, aumentando las ventas de la empresa en al menos un 30% respecto al año 1 de funcionamiento de le empresa.

- En el año 7 abarcar el mercado de España, donde existe también una alta concentración de ecuatorianos, de esta manera, aumentar las ventas en un 20% aproximadamente respecto al año 1.
- Establecer alianzas con empresas en Estados Unidos en el año 6, para adecuar una bodega que permita el almacenamiento de las cajas sorpresas ECU593 para reducir tiempos de entrega.

#### 6.4 Cadena de valor

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar una ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y sostenerla. El mérito del modelo de la cadena de valor es hacer notar que la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable es una función de cada sector dentro de la organización, y no solamente del área de marketing (Lambin, 2009).

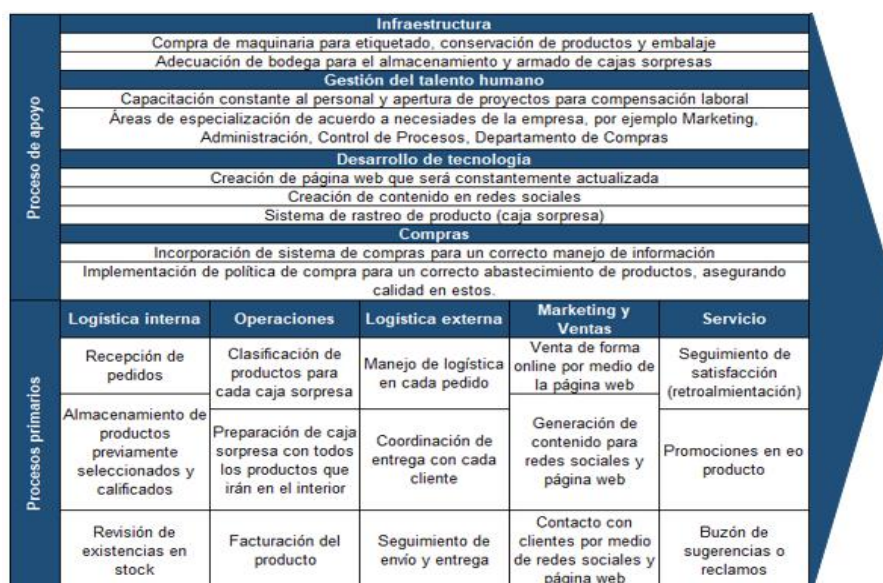


Figura 9: Cadena de Valor

#### 6.5 Plan de Operaciones

Todo el proceso por el que pasan las materias primas hasta que se convierten en el producto final es lo que se conoce como el plan de producción o plan de operaciones (Emprende Pyme, 2017).

### **6.5.1 Aplicación de política de compras**

Debido a que no se manejará inventario, la política de compras corresponderá al control de pedidos para obtener el número correcto de unidades necesarias para el armado de las cajas sorpresas ECU593. La política constará de un control en las fechas de caducidad de los productos tomando en cuenta el periodo de entrega.

### **6.5.2 Proceso de control de calidad**

El control de calidad de los productos debe ir de la mano con el control de las fechas de caducidad, este proceso se realizará una vez terminado el armado de las cajas para constatar que el número de ítems y diseño sea el correcto cumpliendo con estándares del cliente.

### **6.5.3 Proceso de producción de cajas sorpresa**

Para la producción de las cajas sorpresas ECU593, se adaptará una bodega que se encuentra ubicada en un domicilio en el Valle de Tumbaco, en el barrio la Dolorosa. El lugar será acoplado para mantener los productos en buen estado, así mismo, contará con los equipos necesarios para realizar el etiquetado y sellado de la caja.

### **6.5.4 Gestión de promoción**

Considerando que las cajas sorpresas es un producto nuevo, se gestionará la contratación de una agencia de publicidad, siguiendo los parámetros de selección de proveedor y cumpliendo los estándares requeridos por ECU593. La empresa de publicidad será la encargada del pago de dominio, actualización de la página y las pautas en medios digitales.

## 6.6 Mapa de procesos

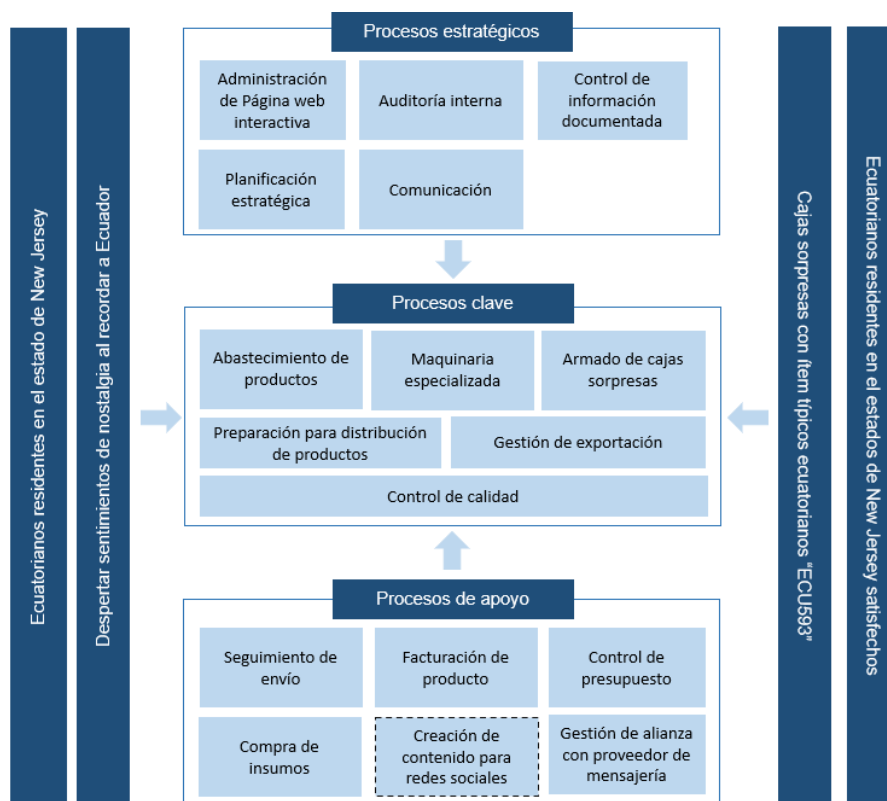


Figura 10: Mapa de procesos

Como primer punto se encuentran los procesos considerados estratégicos en donde nos permitirá mantener una conexión fuerte con los consumidores con base en la creación de contenido en las redes sociales, misma que será subida a nuestra página web interactiva, de fácil manejo para que la gestión de compra sea una experiencia más. Por otro lado, la compra de insumos nos permitirá no manejar inventario innecesario debido a que los productos no son perecibles.

En segundo lugar, se considera varios procesos clave, entre los principales es el abastecimiento de productos, el control de calidad y la posibilidad de crear una alianza con la empresa de mensajería, con el fin de obtener beneficios que permitan agilizar procesos de exportación.

Por último, se encuentran los procesos de apoyo que se basan en el seguimiento de envío de las cajas sorpresas en el que los clientes podrán saber con exactitud donde se encuentra su pedido, además la facturación del producto que nos

permitirá llevar un proceso contable ordenado y el servicio post venta que se brindará a todos los consumidores de la empresa ECU593.

## 6.7 Flujograma de procesos

Esta herramienta es excelente para comprender un proceso e identificar las oportunidades de mejora que existen en el mismo; a la vez que permite diseñar un nuevo proceso partiendo de las mejoras identificadas (BDO, 2017).

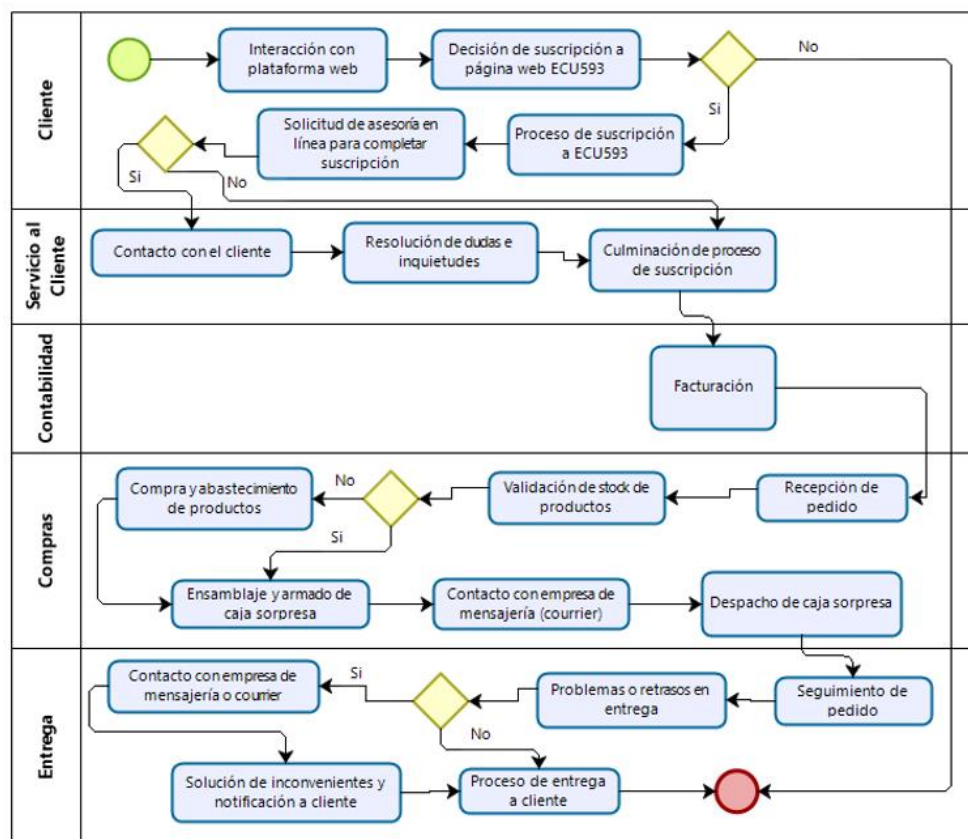


Figura 11: Flujograma de procesos

## 6.8 Estructura organizacional

Existen una cantidad de factores que diferencian a las operaciones de los negocios pequeños de las operaciones de los grandes negocios, una de ellas es la implementación de una estructura organizacional formal. Ésta es importante para cualquier empresa que está en crecimiento para dar una guía y claridad sobre problemas de recursos humanos como la autoridad administrativa (Pyme La Voz, sf).

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma (La República, 2018).

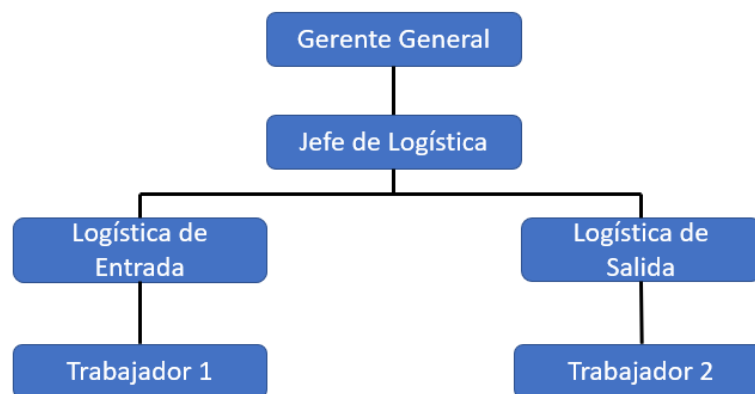


Figura 12: Estructura organizacional

La empresa ECU593, al ser inicialmente pequeña, ha determinado una estructura organizacional con un grupo de trabajo de al menos cuatro personas, mismas que tendrán distintas actividades brindando soporte y apoyo a las demás áreas. La estructura es simple, pero capaz de adaptarse a la demanda que pueda existir, cumpliendo siempre con las expectativas y exigencias necesarias para un correcto desempeño de cada área. La operación de la empresa, para los dos primeros años, será únicamente con 3 personas, el Gerente General, Jefe de Logística y el Trabajador 1, mismos que atenderán la demanda existente. Para el tercer año, se contratará el Trabajador 2, mismo que ayudará a la operación de la empresa en la producción de las cajas sorpresas, así como también, brindará apoyo para abastecer del producto a la demanda existente, que irá creciendo conforme pasen los años.

### 6.8.1 Descripción de funciones

Tabla No 11: Descripción de funciones de estructura organizacional

Cargo	Funciones	Perfil profesional para cargo
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Crear y mantener relaciones con los proveedores</li> <li>*Coordinación para difusión de contenido con Agencia de Publicidad</li> <li>*Planificación de actividades</li> <li>*Control de calidad de procesos</li> <li>*Encargado de la contabilidad de la empresa</li> </ul>	Título de tercer nivel en administración de empresas, marketing, negocios internacionales o carreras a fines con experiencia en temas de exportación de productos.
Jefe de Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Recepción y administración de pedidos</li> <li>*Control de calidad de productos</li> <li>*Abastecimiento de cajas para armado</li> <li>*Atención a reclamos o sugerencia de clientes</li> <li>*Atención al cliente vía por medio del chat de la página web</li> </ul>	Título de tercer nivel especializado en comercio exterior, con énfasis en resultados, manejo de stock, control de calidad y atención al cliente.
Trabajador 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Manejo de stock</li> <li>*Preparación de cajas</li> <li>*Armado de cajas</li> <li>*Ensamblaje y etiquetado de cajas</li> <li>*Adecuación de productos para exportación</li> <li>*Contacto con proveedor de mensajería</li> <li>*Transporte de producto hacia oficina de proveedor de mensajería</li> <li>*Preparación de documentación habilitante para exportación</li> <li>*Seguimiento de paquete hasta entrega en destino</li> </ul>	Título de segundo nivel con licencia de conducir profesional, con habilidades sociales, capacidad de resolución de problemas, creativo.
Trabajador 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Manejo de stock</li> <li>*Preparación de cajas</li> <li>*Armado de cajas</li> <li>*Ensamblaje y etiquetado de cajas</li> <li>*Adecuación de productos para exportación</li> <li>*Contacto con proveedor de mensajería</li> <li>*Transporte de producto hacia oficina de proveedor de mensajería</li> <li>*Preparación de documentación habilitante para exportación</li> <li>*Seguimiento de paquete hasta entrega en destino</li> </ul>	Título de segundo nivel con licencia de conducir profesional, con habilidades sociales, capacidad de resolución de problemas, creativo.

### 6.9 Estructura legal

La empresa ECU593, será constituida bajo la figura jurídica de compañía en comandita conforme el Art.303, el cual menciona que: La compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras "compañía en comandita" o su abreviatura (SUPERCIAS, 2014).

Tabla No 12: Estructura legal de la empresa ECU593

<b>Nombre de la empresa</b>	ECU593
<b>Tipo</b>	Compañía Simple y Dividida por acciones
<b>Representante Legal</b>	Diego Patricio Garzón Soria
<b>Objetivo Social</b>	Comercialización de cajas sorpresas para exportación a New Jersey

Al ser un producto de exportación, el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las

disposiciones establecidas en la normativa legal vigente (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, sf).

Para la obtención del registro de exportador, se debe contar con la siguiente información:

- Obtención de RUC en el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Adquisición de certificado digital para la firma electrónica
- Registro en el portal de ECUAPASS

Todo proceso inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, dicha declaración no es una simple intención de embarque sino una declaración que crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, sf).

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

En una evaluación financiera de proyectos de inversión, es importante tener claro el componente financiero para analizar su viabilidad y tomar decisiones que mitiguen los riesgos.

Esta evaluación permite no sólo conocer los montos de inversión del proyecto, sino también sus costos asociados, para identificar unos niveles de precios que permitan definir metas de ingresos o ventas. Y lo más importante: permite estimar la capacidad de éste de generar riqueza o valor a los inversionistas (Profima, 2018).

### **7.1 Ingresos**

Con base en el mercado objetivo obtenido, mismo que se encuentra ubicado en Estados Unidos, específicamente en el estado de New Jersey dado que existe mayor concentración de ecuatorianos, y según variables, que pueden afectar directa o indirectamente a la industria tal como la inflación, la participación de



mercado máxima que se podía alcanzar a abarcar es de 0,001% durante los primeros 5 años.

Es importante mencionar que, los ingresos del presente proyecto provienen únicamente de la venta de las cajas sorpresas, tomando en cuenta que se inició con un precio menor al obtenido en las encuestas (\$127,50), debido a la estrategia de fijación de precios, así mismo, se analizó la capacidad instalada que nos permitirá obtener una proyección de los ingresos dentro de los primeros años.

Tabla No 13: Proyección de ingresos

Resumen de proyección de ventas anuales USD					
Paquetes	Años				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Box ECU593	159.548,40	190.061,56	226.410,26	269.710,55	321.291,89

## 7.2 Proyección de costos

Para el presente proyecto, se ha determinado la aplicación de una política de costos que no debe superar los USD \$39,70 en cuanto a los ítems que se encontrarán dentro de la caja, lo cual nos permitirá tener un control sobre un presupuesto, de igual manera, se considerará costos de envío por paquete, mantenimiento de vehículo el cual nos permitirá transportar las cajas sorpresas hacia la empresa de mensajería y el costo de la mano de obra. Es importante mencionar que dentro de la mano de obra se considera a los trabajadores que estarán encargados del armado de las cajas sorpresas, hasta el segundo año solo existirá un trabajador y para el tercer año en adelante se incluirá un trabajador más a la nómina, este deberá cumplir con todas las obligaciones y funciones que el primer trabajador, es decir, los dos trabajadores tendrán funciones iguales y a la vez compartidas.

Tabla No 14: Proyección de costos

Resumen anual de costos operativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisión (PayPal y AIRTM)	13.306,34	15.851,13	18.882,62	22.493,86	26.795,74
Mano de obra	6.852,10	6.852,10	14.480,96	15.261,59	15.589,26
Mantenimiento vehículo	300,00	307,26	314,70	322,31	374,88
Ítems varios	49.678,99	59.179,95	70.497,94	83.980,46	100.041,47
Costo de envío	41.920,56	49.937,74	59.488,19	70.865,12	84.417,87
<b>Total costos operativos</b>	<b>112.057,99</b>	<b>132.128,19</b>	<b>163.664,40</b>	<b>192.923,35</b>	<b>227.219,22</b>

### 7.3 Proyección de gastos

Se ha considerado como gastos operacionales a los sueldos del Gerente y Jefe de Logística, gastos de oficina (menaje de oficina), capacitaciones que recibirán los empleados, seguro del vehículo y servicios básicos.

Tabla No 15: Gastos generales

Resumen anual de gastos administrativos					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldo gerente	21.907,00	23.963,15	24.533,38	25.117,41	25.715,57
Jefe de logística	12.587,30	13.752,45	14.075,58	14.406,53	14.745,49
Seguro vehículo	900,00	1.046,79	1.217,52	1.416,10	1.647,06
Servicios básicos (agua, luz,	1.020,00	1.186,36	1.379,86	1.604,91	1.866,67
Gastos oficina	420,00	488,50	568,18	660,85	768,63
Capacitaciones	140,00	162,83	378,78	440,56	512,42
<b>Total gastos administrativos</b>	<b>36.974,30</b>	<b>40.600,10</b>	<b>42.153,31</b>	<b>43.646,37</b>	<b>45.255,85</b>

Con base en lo expuesto en el punto 7.2 y 7.4 la operación total de la empresa estará a cargo de 4 personas, en los cargos más altos se encuentra el Gerente y el Jefe de Logística, y en los cargos más bajos, pero no menos importantes, se encuentra los trabajadores, considerando nuevamente que para el año tres, ingresará el segundo trabajador.

Tabla No 16: Valores de nómina

	Resumen Sueldos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	20.081,42	23.963,15	24.533,38	25.117,41	25.715,57
Jefe de Logística	12.587,30	13.752,45	14.075,58	14.406,53	14.745,49
Trabajador 1	6.852,10	7.468,95	7.628,86	7.792,65	7.960,39
Trabajador 2	-	-	6.852,10	7.468,95	7.628,86

## 7.4 Inversión inicial

El monto base establecido para que la empresa pueda poner a prueba su capacidad productiva es de USD \$34.806,63 este valor permitirá a la empresa dotar de equipos, máquinas y todos los materiales necesarios para la producción de las cajas sorpresas, así mismo, permitirá cumplir con las obligaciones con los proveedores y sobre todo permitirá cubrir cualquier con pagos que surjan de manera imprevista.

Tabla No 17: Estimación de inversión inicial

Inversión Inicial	Total
Implementación y Equipamiento	16.850,00
Tecnología	2.445,00
Adecuaciones	900,00
Gastos de constitución	1.254,50
Capital de trabajo	13.357,13
<b>Total inversión inicial</b>	<b>34.806,63</b>

## 7.5 Estructura de capital

Para el presente proyecto, se requerirá que el 40% del capital esté financiado a través de un crédito con una entidad bancaria, con una tasa anual del 11,83%, misma que será diferida a 60 meses plazo.

Tabla No 18: Estructura de capital

	USD	Porcentaje (%)
Inversión Total	34.806,63	100%
Aporte de los socios (2)	20.883,98	60%
Préstamo bancario	13.922,65	40%

## 7.6 Estructura de capital

Básicamente se podría definir como aquella combinación de recursos propios y ajenos que maximiza el valor de la empresa, o expresado, en otros términos, qué endeudamiento sería razonable para conseguir una mayor valoración (El Economista, sf)

### 7.6.1 Estado de Resultados

Este reporte relaciona la información referente a las operaciones de la compañía en un periodo mediante el enfrentamiento de los ingresos con los costos y gastos, para así determinar la utilidad o pérdida neta en dicho periodo (Business Consulting, sf).

Tabla No 19: Estado de resultados

Estado de Resultados Anual					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	159.548,40	190.061,56	226.410,26	269.710,55	321.291,89
<b>Costo de operación</b>	<b>112.057,99</b>	<b>132.128,19</b>	<b>163.664,40</b>	<b>192.923,35</b>	<b>227.219,22</b>
Comisión (PayPal y AIRTM)	13.306,34	15.851,13	18.882,62	22.493,86	26.795,74
Mano de obra	6.852,10	6.852,10	14.480,96	15.261,59	15.589,26
Mantenimiento vehículo	300,00	307,26	314,70	322,31	374,88
Ítems varios	49.678,99	59.179,95	70.497,94	83.980,46	100.041,47
Costo de envío	41.920,56	49.937,74	59.488,19	70.865,12	84.417,87
<b>Gastos administrativos</b>	<b>36.974,30</b>	<b>40.600,10</b>	<b>42.153,31</b>	<b>43.646,37</b>	<b>45.255,85</b>
Sueldo gerente	21.907,00	23.963,15	24.533,38	25.117,41	25.715,57
Jefe de logística	12.587,30	13.752,45	14.075,58	14.406,53	14.745,49
Seguro vehículo	900,00	1.046,79	1.217,52	1.416,10	1.647,06
Servicios básicos (agua, luz, internet)	1.020,00	1.186,36	1.379,86	1.604,91	1.866,67
Gastos oficina	420,00	488,50	568,18	660,85	768,63
Capacitaciones	140,00	162,83	378,78	440,56	512,42
<b>Gastos de ventas y marketing</b>	<b>10.935,00</b>	<b>11.177,55</b>	<b>10.784,42</b>	<b>11.682,13</b>	<b>12.023,82</b>
Página web	150,00	153,63	157,35	161,16	165,06
Redes Sociales	9.000,00	9.195,72	9.423,36	10.288,13	10.596,09
<b>EBITDA (Utilidad operaciones)</b>	<b>- 418,89</b>	<b>6.155,72</b>	<b>9.808,13</b>	<b>21.458,70</b>	<b>36.793,00</b>
(-) Depreciación y amortización	4.179,00	4.179,00	4.179,00	3.364,00	3.364,00
<b>EBIT</b>	<b>- 4.597,89</b>	<b>1.976,72</b>	<b>5.629,13</b>	<b>18.094,70</b>	<b>33.429,00</b>
(-) Intereses	1.531,88	1.260,76	955,76	612,66	226,70
<b>UAI</b>	<b>- 6.129,77</b>	<b>715,97</b>	<b>4.673,37</b>	<b>17.482,04</b>	<b>33.202,29</b>
(-) 15% de participación a trabajadores	-	107,40	701,01	2.622,31	4.980,34
<b>Utilidad antes de impuesto a la renta</b>	<b>- 6.129,77</b>	<b>608,57</b>	<b>3.972,37</b>	<b>14.859,73</b>	<b>28.221,95</b>
(-) 25% de impuesto a la renta	-	152,14	993,09	3.714,93	7.055,49
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 6.129,77</b>	<b>456,43</b>	<b>2.979,27</b>	<b>11.144,80</b>	<b>21.166,46</b>

### 7.6.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera nos permite contar con un informe “real” sobre el negocio en específico considerando los activos, pasivos y el patrimonio.

Debido a que no se requiere de mucha maquinaria se puede considerar que existe liquidez por parte de la empresa, así mismo, es importante recalcar que para el tercer año existirá un trabajador más dado el aumento de la producción.

Por otro lado, la empresa trabajará en la producción de las cajas sorpresas bajo pedido, por esta razón, no se manejaría inventario permitiendo reducir costos además de mantener un control y optimización en los recursos. Es decir, que para el abastecimiento de los productos se realizarán compras diarias en locales minoristas, de esta manera, se puede tener una apreciación más clara sobre calidad, fechas de vencimiento, etc.

Tabla No 20: Estado de situación financiera

Detalle	Estado de Situación Financiera					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo	34.806,63	12.508,69	11.266,19	9.572,70	9.256,81	7.786,28
Cuentas por cobrar	-	546,40	650,90	775,38	923,67	1.100,31
Inventario	-	-	-	-	-	-
<b>Total activo corriente</b>	<b>34.806,63</b>	<b>16.885,84</b>	<b>15.747,83</b>	<b>14.178,82</b>	<b>13.264,14</b>	<b>11.970,26</b>
Depreciación	-	4.179,00	4.179,00	4.179,00	3.364,00	3.364,00
<b>Total activo fijo</b>	<b>-</b>	<b>4.179,00</b>	<b>4.179,00</b>	<b>4.179,00</b>	<b>3.364,00</b>	<b>3.364,00</b>
<b>Total activo</b>	<b>34.806,63</b>	<b>17.234,09</b>	<b>16.096,08</b>	<b>14.527,07</b>	<b>13.544,48</b>	<b>12.250,59</b>
Cuentas por pagar	-	49.678,99	59.179,95	70.497,94	83.980,46	100.041,47
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>-</b>	<b>49.678,99</b>	<b>59.179,95</b>	<b>70.497,94</b>	<b>83.980,46</b>	<b>100.041,47</b>
Préstamo Bancario	13.922,65	11.752,45	9.311,12	6.564,80	3.475,38	0,00
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>13.922,65</b>	<b>11.752,45</b>	<b>9.311,12</b>	<b>6.564,80</b>	<b>3.475,38</b>	<b>0,00</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>13.922,65</b>	<b>15.892,36</b>	<b>14.242,78</b>	<b>12.439,63</b>	<b>10.473,75</b>	<b>8.336,79</b>
Capital Social	20.883,98	20.883,98	20.883,98	20.883,98	20.883,98	20.883,98
Reserva Legal	-	-	45,64	343,57	343,57	343,57
Utilidades del ejercicio	-	6.129,77	456,43	2.979,27	11.144,80	21.166,46
<b>Total Patrimonio</b>	<b>20.883,98</b>	<b>1.341,73</b>	<b>1.853,30</b>	<b>2.087,45</b>	<b>3.070,72</b>	<b>3.913,80</b>

### 7.6.3 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto nos permite tener una idea sobre la rentabilidad del proyecto con base en los egresos e ingresos que se generen.

Tabla No 21: Flujo de caja anual del proyecto

Flujo de efectivo del proyecto				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 418,89	5.896,19	8.114,04	15.121,47	30.907,45

### 7.6.4 Flujo de caja del inversionista

Basándose en el flujo de caja del proyecto, se procedió a realizar el análisis de flujo de caja del inversionista donde se puede observar que la inversión comienza a recuperarse en el segundo año de operación.

Tabla No 22: Flujo de caja anual del inversionista

Flujo apalancado o del Inversionista				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
- 4.120,97	2.194,10	4.411,95	11.419,38	27.205,36

## 7.7 Criterios de valoración

Con base en ciertos indicadores, se puede realizar un análisis sobre la rentabilidad del proyecto.

### 7.7.1 Tasa de descuento

Para el CAPM se obtuvo un resultado de 10,62%, que básicamente nos indica el riesgo y la rentabilidad que puede tener el proyecto, por otro lado, el WACC nos dio un resultado de 9,39% que nos refleja cuanto deberá la empresa por cada dólar financiado. Las tasas de descuento se calcularon con base en los siguientes indicadores:

Tabla No 23: Cálculo para tasas de descuento

Cálculo de la Tasa de Descuento	
D (% Apalancamiento)	40,00%
E (% Recursos Propios)	60,00%
D+E	100,00%
D/E	66,7%
Kd (Costo deuda)	11,83%
T (Tasa de Impuesto)	36,25%
rf (Tasa libre de riesgo)	0,33%
Rm - rf (Premio por el Riesgo)	4,50%
$\beta_l$ (Beta apalancada o del)	1,3680
$\beta_u$ (Beta desapalancada o de los)	0,9600
EMBI (Riesgo País)	4,13%
CAPM = [ rf + $\beta_l$ (Rm - rf) ] + EMBI	10,62%
WACC = [(D) (Kd) (1-t)] + [(E)	9,39%

### 7.7.2 Criterios de valoración

Tabla No 24: Criterios de valoración

Flujo del proyecto		Flujo del inversionista	
VAN	\$6.235,01	VAN	\$4.497,96
TIR	13,88%	TIR	15,17%

Con base en todos los resultados obtenidos, se puede considerar que el plan de negocios, sobre la exportación de cajas sorpresas con productos típicos ecuatorianos, es viable. Sin embargo, se considera que existe cierta incertidumbre dado que es un producto nuevo que requiere ser explotado y conocido. En el caso de la tasa interna de retorno (TIR), se indica que, por cada dólar invertido en el proyecto, se tendría una ganancia de un 13,88% en el proyecto y un 15,17% para el inversionista. En otras palabras, se podría decir que el proyecto puede considerarse atractivo para los inversionistas considerando que desde el primer año se obtienen ganancias.

### 7.7.3 Índices financieros

Los estados financieros proyectados son la base para todos los cálculos de los índices o indicadores financieros, por esta razón, se ha podido analizar varios escenarios.

El proyecto como tal, muestra saldos negativos para el primer año, sin embargo, el capital de trabajo nos permitirá afrontar con todas las obligaciones con el personal y proveedores. A partir del segundo año, el capital de trabajo ya no será un apoyo debido a que se podrán generar ingresos, gracias a las ventas, ayudando a solventar y cancelar pagos y demás con capital propio.

## 8. Conclusiones

- Con base en las investigaciones realizadas, específicamente para el análisis externo, se pudo determinar que la industria del *e-commerce* está creciendo constantemente, de igual forma se estima que este siga creciendo conforme van pasando los años, siendo el motivo principal por el que las empresas están adaptándose a este cambio, dado que el

internet como tal ha cambiado la idea y la vida de muchas personas. Por esta razón, existe la posibilidad de negociación con proveedores en cuanto a precios por volumen se refiere.

- Las plataformas de *e-commerce*, especialmente para el mercado de Estados Unidos, han tenido una gran acogida por parte de muchas empresas, siendo muy atractiva porque permite tener y mantener un acercamiento directo con los clientes, considerándose como una venta personalizada, lo cual resulta positivo para la fidelización y la ampliación de un mercado objetivo porque cada vez existen más y más compradores.
- Dentro de Estados Unidos existe una alta competitividad porque existen marcas fuertes y muy posicionadas en la mente de los consumidores, sin embargo, para tener una buena participación de mercado asegurando unas buenas ventas, el producto a ofrecer debe contar con ciertas características que generen valor al mercado objetivo, además de basarse en el sentimiento de nostalgia y de pertenencia hacia Ecuador.
- El Gobierno Ecuatoriano, ha trabajado para apoyar de manera constante a los emprendimientos, así como también a las pequeñas y medianas empresas, que existen o que están por iniciar las operaciones, dando incentivos para que puedan tener un respaldo y puedan generar resultados positivos, en otras palabras, para que las empresas tengan estabilidad asegurando el éxito de estas.
- En el mercado de Estados Unidos, existe una gran concentración de ecuatorianos, por esta razón, nuestro mercado objetivo resulta ser importante para ofertar productos típicos de Ecuador dado que, en ese país resulta imposible conseguir un chocolate como el Galak. Dicho esto, los potenciales clientes están dispuestos a pagar un valor adicional por obtener un producto de su país de origen.
- La biodiversidad que existe en Ecuador, así como también, las distintas culturas, resulta de gran atractivo turístico, incluso para las personas que no puedan visitar Ecuador. Por esta razón, y para planes futuros, se pretende la venta de productos típicos ecuatorianos, no solo al mercado objetivo, si no, para el público en general.



- A pesar de que el comercio en línea está en constante crecimiento, se considera que existe cierto grado de incertidumbre al momento de realizar la compra, considerando que es algo nuevo dentro de un gran mercado, sin embargo, y para la seguridad de las personas, dentro de la página web interactiva, por donde se comercializarán las cajas sorpresas, existirá toda la información necesaria para que los consumidores puedan realizar las consultas sobre el proceso de compra dando así un grado de personalización y asesoría única para concretar las ventas, ganando la confianza de cada una de las personas.
- La empresa ECU593 realizará el envío de las cajas sorpresas con FedEx, y basándose en la estrategia seleccionado, donde no requerimos de intermediarios, el Courier se encargará de entregar en el lugar o sitio pactado por el cliente, de esta manera el tiempo de entrega llega a ser un factor diferenciador además de ahorrar en costos.
- Con base en los resultados obtenidos en el análisis financiero, se llega a la conclusión que el negocio es viable, considerando que es importante aumentar la capacidad y producción de acuerdo con la demanda lo que nos permitirá tener mayor rentabilidad. Sin embargo, con la capacidad inicial se obtendrán ganancias a partir del segundo año de operación.

## Referencias

ABC. (13 de Octubre de 2006). *ABC*. Obtenido de <https://www.abc.com.py/articulos/la-tercera-p-la-plaza-o-distribucion-936762.html>

Actualidad Ecommerce. (sf). Obtenido de <https://www.actualidadecommerce.com/importante-crear-una-experiencia-enfocada-al-cliente/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. (s.f.). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/emision-de-permisos-de-funcionamiento/>

Banco Central del Ecuador . (sf). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>

Banco Central del Ecuador. (2017). *BCN*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-real>

Banco Central del Ecuador. (Abril de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Banco del Pacífico. (2020). *Emprendedor Pacífico*. Obtenido de <https://www.bancodelpacifico.com/empresas/creditos/emprendedor-pacifico>

BBVA. (sf). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/pe/la-inflacion-que-mide-y-para-que-sirve/>

- BDO. (31 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- BIZLATINHUB. (20 de Agosto de 2018). *BIZLATINHUB*. Obtenido de <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>
- Business Consulting. (sf). Obtenido de <https://www.businessconsulting.cl/la-importancia-de-utilizar-el-estado-de-resultados-en-una-empresa/>
- CACE. (6 de Agosto de 2014). Obtenido de Cámara Argentina de Comercio Electrónico: <https://www.cace.org.ar/agenda-e-commerce-e2809cla-infraestructura-de-mi-tienda-online-c2bfesta-preparada-para-que-mi-negocio-crezca-e2809d>
- CEF - Marketing XXI. (sf). *CEF - Marketing XXI*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- Concepto de Administración Estratégica. (2003). En D. F. R.. México: PEARSON EDUCACIÓN .
- Conceptos de Administración Estratégica. (2003). En D. F. R.. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Conexionesa. (17 de Abril de 2015). *Conexionesa*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/04/e-commerce-tecnologias-necesarias-para-implementar-una-tienda-virtual/>
- Corporación Financiera Nacional. (18 de mayo de 2016). *CFN*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/fondo-nacional-de-garantia/>

Corporación Financiera Nacional. (16 de mayo de 2019). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-baja-la-tasa-pymes-presenta-lineas-financiamiento/>

Crece Negocios. (13 de Abril de 2015). Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Cyber Click . (22 de Julio de 2019). Obtenido de sta solución publicitaria se adapta a todo tipo de empresas, de presupuestos y de necesidades. Las empresas cada vez tienen más presencia en este canal, gracias a sus buenos resultados y a que las audiencias potenciales se encuentran allí.

CYECSA. (15 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.cyecsa.com/uncategorized/beneficios-de-el-carton/>

Data Scope. (5 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.mydatascope.com/blog/es/2018/11/05/la-importancia-de-la-tecnologia-en-los-negocios/>

Datos Macro. (sf). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/ecuador>

DatosMacro. (sf). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/usa-estados/nueva-jersey>

Derecho Ecuador . (03 de Junio de 2013). Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/regulacion-del-poder-de-mercado>

Derecho Ecuador. (14 de Septiembre de 2009). *Derecho Ecuador*. Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/companias-de-comercio-en-la-legislacion-ecuatoriana>

DHL. (19 de Abril de 2019). *DHL*. Obtenido de <https://www.exportacondhl.com/blog/estrategia-de-internacionalizacion/>

EAE Business School. (sf). *EAE Business School*. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/fases-en-una-estrategia-de-internacionalizacion>

Ecommerce News. (4 de Abril de 2019). *Ecommerce News*. Obtenido de <https://ecommerce-news.es/el-ecommerce-en-usa-supera-los-500-000-millones-de-dolares-de-facturacion-en-2018-96701>

*Ecuador en Cifras*. (4 de Octubre de 2019). Obtenido de Índice de precios al consumidor: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/Boletin\\_tecnico\\_09-2019-IPC.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Septiembre-2019/Boletin_tecnico_09-2019-IPC.pdf)

EKOS. (30 de Agosto de 2012). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/ley-antimonopolio>

EKOS. (11 de Noviembre de 2016). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/la-marca-y-la-experiencia-del-consumidor>

EKOS. (31 de Octubre de 2017). *Pymes en el Ecuador: No paran de evolucionar*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>

Ekos. (4 de Diciembre de 2018). *Ekos*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/analisis-como-esta-ecuador-cuando-hablamos-de-innovacion>

El Diario NY. (06 de Agosto de 2017). *El Diario NY*. Obtenido de <https://eldiariony.com/2017/08/06/la-comunidad-ecuatoriana-expande-su-sello-en-queens/>

- El Diario NY. (25 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://eldiariony.com/2019/09/25/las-ventas-en-la-red-y-las-altas-rentas-empiezan-a-vaciar-las-calles-de-tiendas/>
- El Economista. (sf). Obtenido de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/estructura-optima-de-capital>
- El Espectador. (23 de Abril de 2010). Obtenido de <https://www.elespectador.com/articulo199754-al-rescate-los-juegos-tradicionales>
- Electricalfundablog. (sf). Obtenido de [https://electricalfundablog.com/common-gateway-interface-cgi/#Advantages\\_of\\_Common\\_Gateway\\_Interface\\_CGI](https://electricalfundablog.com/common-gateway-interface-cgi/#Advantages_of_Common_Gateway_Interface_CGI)
- Emprende Pyme. (25 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/que-es-un-plan-de-operaciones.html>
- Estrategia Magazine . (5 de Octubre de 2018). *Estrategia Magazine* . Obtenido de <https://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/>
- FADANGO. (23 de ABRIL de 2019). Obtenido de <https://www.fandango.lat/ec/cines/cinemark-ec-c60163>
- Foros Ecuador. (22 de Mayo de 2019). Obtenido de <http://www.forosecuador.ec/forum/ecuador/educaci%C3%B3n-y-ciencia/187754-folklore-ecuadoriano-%C2%BFqu%C3%A9-es-definici%C3%B3n-historia-m%C3%BAsica-y-danza-folk%C3%B3rica>
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. En D. Fred. México: Pearson.

- GeoTrust. (sf). Obtenido de <https://www.geotrust.com/es/resources/guides/creating-ecommerce-website.pdf>
- GestioPolis. (22 de 09 de 2001). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/cuales-son-las-tres-estrategias-genericas-de-porter/>
- GestioPolis. (16 de 08 de 2002). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/la-estructura-organizacional/>
- HighSpeedInternet. (s.f). *HighSpeedInternet*. Obtenido de <https://www.highspeedinternet.com/es/nj>
- IEBS. (2 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/marketing-mix-marketing-digital/>
- Imprenta Online. (sf). *Imprenta Online*. Obtenido de <https://www.imprentaonline.net/vinilos>
- Internacionalmente. (sf). *Internacionalmente*. Obtenido de <https://internacionalmente.com/incoterm-dap-definicion-y-consideraciones-sobre-su-uso/>
- Kotler & Armstrong, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación: México.
- La República. (25 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Lambin, J. J. (2009). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill.

- Manual de Usuario CIIU - Clasificación Industrial Internacional Uniforme. (2010).  
Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Poblacion\\_y\\_Demografia/CPV\\_aplicativos/modulo\\_cpv/CIIU4.0.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Poblacion_y_Demografia/CPV_aplicativos/modulo_cpv/CIIU4.0.pdf)
- Marketing Inteli. (sf). Obtenido de <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/fundamentos-de-marketing/estrategias-de-precio/>
- Migration Policy Institute. (29 de Marzo de 2007). *Migration Policy Institute*.  
Obtenido de <https://www.migrationpolicy.org/article/ecuador-diversidad-en-migraci%C3%B3n>
- Migration Policy Institute. (14 de March de 2019). *Migration Policy Institute*.  
Obtenido de <https://www.migrationpolicy.org/article/frequently-requested-statistics-immigrants-and-immigration-united-states>
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (13 de Febrero de 2018). *Ministerio de relaciones exteriores y movilidad humana*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/la-camara-de-representantes-de-eeuu-aprueba-la-renovacion-de-las-preferencias-arancelarias-para-ecuador-por-tres-anos/>
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (sf).  
Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una-oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-traves-de-la-web/>
- Murcia Economía. (19 de Diciembre de 2017). *Murcia Economía*. Obtenido de <https://murciaeconomia.com/art/53989/exportacion-directa-o-indirecta-mejor-opcion-para-su-negocio>
- Naciones Unidas. (sf). *Naciones Unidas*. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/migration/index.html>



- New Jersey Alliance For Immigrant Justice. (sf). *New Jersey Alliance For Immigrant Justice*. Obtenido de [https://www.njimmigrantjustice.org/nuestras\\_campanas](https://www.njimmigrantjustice.org/nuestras_campanas)
- New Jersey Hispano. (sf). Obtenido de <https://hispanonewjersey.com/2015/10/15/presencia-ecuatoriana-en-crecimiento-en-nj/>
- New York City Comptroller. (2019 de Septiembre de 2019). Obtenido de [https://comptroller.nyc.gov/reports/retail-vacancy-in-new-york-city/?utm\\_source=Media-All&utm\\_campaign=4e24200f94-EMAIL\\_CAMPAIGN\\_2017\\_05\\_31\\_COPY\\_01&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_7cd514b03e-4e24200f94-109196257](https://comptroller.nyc.gov/reports/retail-vacancy-in-new-york-city/?utm_source=Media-All&utm_campaign=4e24200f94-EMAIL_CAMPAIGN_2017_05_31_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_7cd514b03e-4e24200f94-109196257)
- NextU. (sf). Obtenido de <https://www.nextu.com/blog/7-beneficios-de-venta-online-vs-venta-tradicional/>
- NoeAttack. (sf). Obtenido de <https://neoattack.com/redes-sociales/>
- Observatorio Ecommerce & Transformación Digital. (sf). Obtenido de <http://observatorioecommerce.com/como-crece-el-comercio-electronico-en-el-mundo/>
- Observatory Economic Complexity. (sf). Obtenido de <https://oec.world/es/profile/country/ecu/>
- Organizacion de los Estados Americanos. (2019). Obtenido de [http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP\\_Schemes\\_s.ASP](http://www.sice.oas.org/TPD/GSP/GSP_Schemes_s.ASP)
- Profima. (12 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.profima.co/blog/finanzas-corporativas/39-evaluacion-financiera-de-proyectos>
- Psicología y Empresa. (sf). Obtenido de <https://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html>

Pyme La Voz. (sf). Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/por-qu-es-importante-una-estructura-organizacional-4902.html>

RANKIA. (3 de Mayo de 2018). Obtenido de <https://www.rankia.co/blog/ranking-tarjetas-credito-debito/3893229-porque-mejor-usar-tarjeta-credito-que-efectivo>

Revista Líderes. (20 de Febrero de 2018). *Revista Líderes*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/comercio-electronico-tecnologia-internet-redessociales.html>

Revista Líderes. (20 de Febrero de 2018). *Revistalideres*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/oferta-productos-internet-variedad-comodidad.html>

Rockcontent. (8 de Julio de 2017). Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/4ps-del-marketing/>

Rockcontent. (21 de Agosto de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-stakeholder/>

Rockcontent. (22 de Abril de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-ansoff/>

Schiffman y Lazar. (2010). Comportamiento del consumidor. En L. S. Lazar. México: Pearson.

Servicio de Acreditacion Ecuatoriano. (10 de febrero de 2017). *Ecuatoriano, Servicio de Acreditacion*. Obtenido de Ecuatoriano, Servicio de Acreditacion: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (sf). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Shopify. (sf). Obtenido de <https://es.shopify.com/enciclopedia/canales-de-distribucion>

Siati Group. (sf). Obtenido de <http://www.siatigroup.com/preguntas/importaciones/que-son-incoterms>

Sinnaps. (sf). Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional>

Sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN). (2007). *Sistema de clasificación industrial de América del Norte (SCIAN)*. Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/97/download/3888>

SRI. (2019).

SRI. (s.f.). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC#%C2%BFqu%C3%A9-es>

SUPERCIAS. (2013). Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>

Supercias. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

SUPERCIAS. (20 de Mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Supercias. (2019). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%4)

0name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2

SUPERCIAS. (2019). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)

SUPERCIAS. (2019). Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)

SUPERCIAS. (11 de noviembre de 2019). *SUPERCAS*. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)

SUPERCIAS. (2019). *SUPERCIAS*. Obtenido de [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_cia\\_param.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul)

Supercias. (28 de Febrero de 2020). *Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7>

Tecnología e Informática. (sf). Obtenido de <https://www.tecnologia-informatica.com/impresoras-3d-que-son-como-funcionan-impresion-3d/>

Top Influencers. (sf). Obtenido de <https://topinfluencers.es/encontrar-influencers-en-redes-sociales/>

Typeform. (sn). Obtenido de <https://www.typeform.com/es/encuestas/investigacion-cualitativa-o-cuantitativa/>

U.S. Department of the Treasury. (s.f.). *U.S. Department of the Treasury*. Obtenido de <https://home.treasury.gov/policy-issues/top-priorities/tax-cuts-and-jobs-act/more-jobs-and-bigger-paychecks>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (11 de noviembre de 2016). *Vicepresidencia de la República del Ecuador*. Obtenido de <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

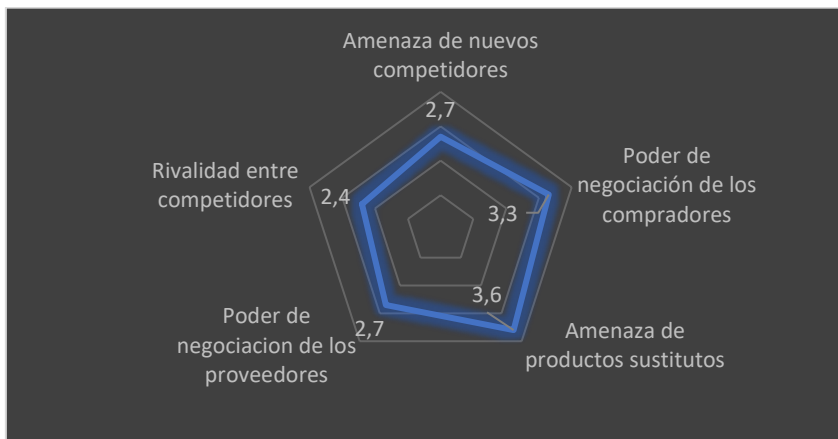
## **ANEXO**

## Anexo 1: Clasificación industrial internacional uniforme

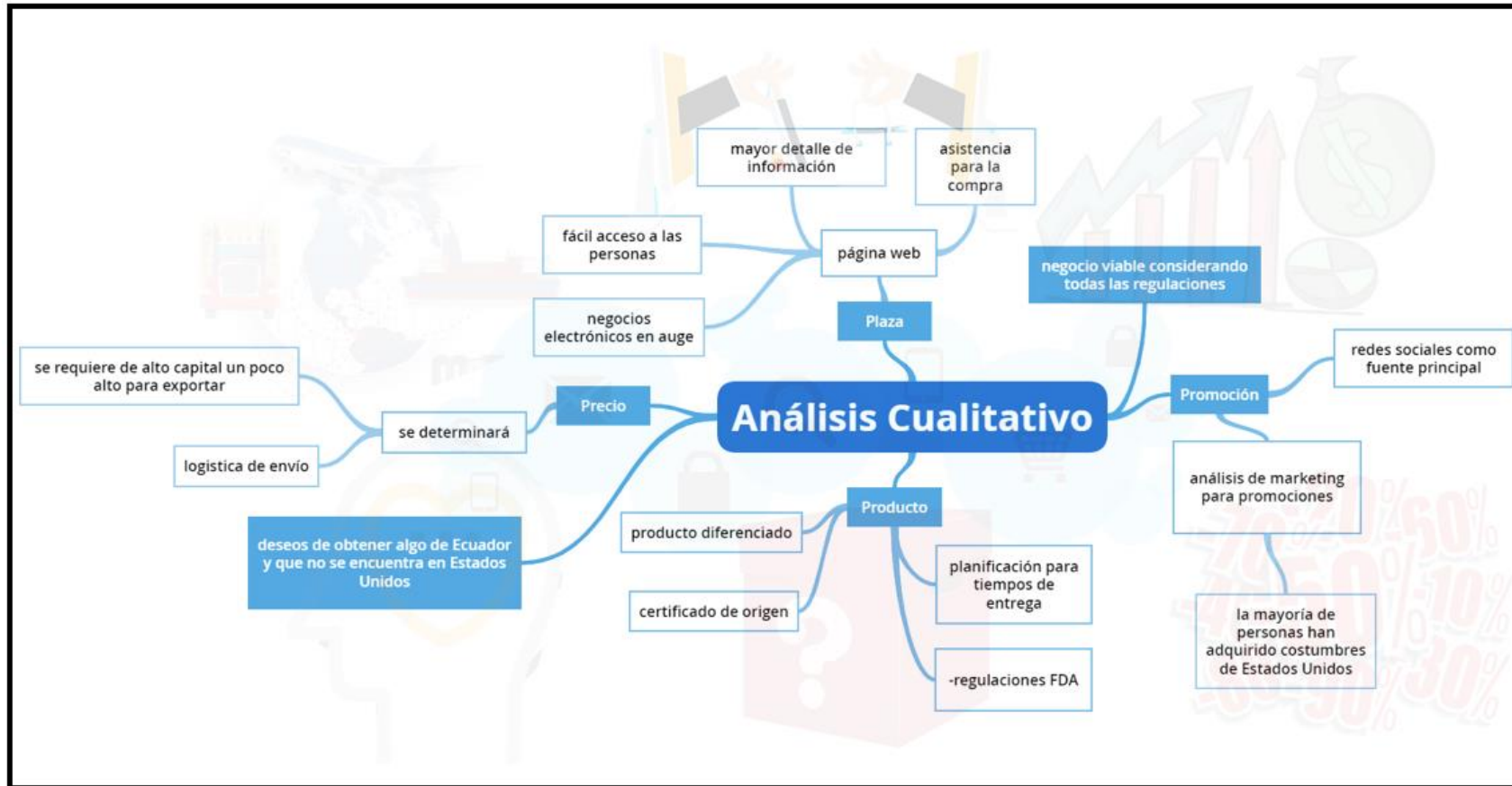
<b>G</b>	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.
<b>G47</b>	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.
<b>G479</b>	Venta al por menor no realizada en comercios, puestos de venta o mercados.
<b>G4791</b>	Venta al por menor por correo y por internet.
<b>G4791.00</b>	Venta al por menor de cualquier tipo de producto por correo, por internet, incluido subastas por internet, catálogo, teléfono, televisión y envío de productos al cliente.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

## Anexo 2: Radar de Porter

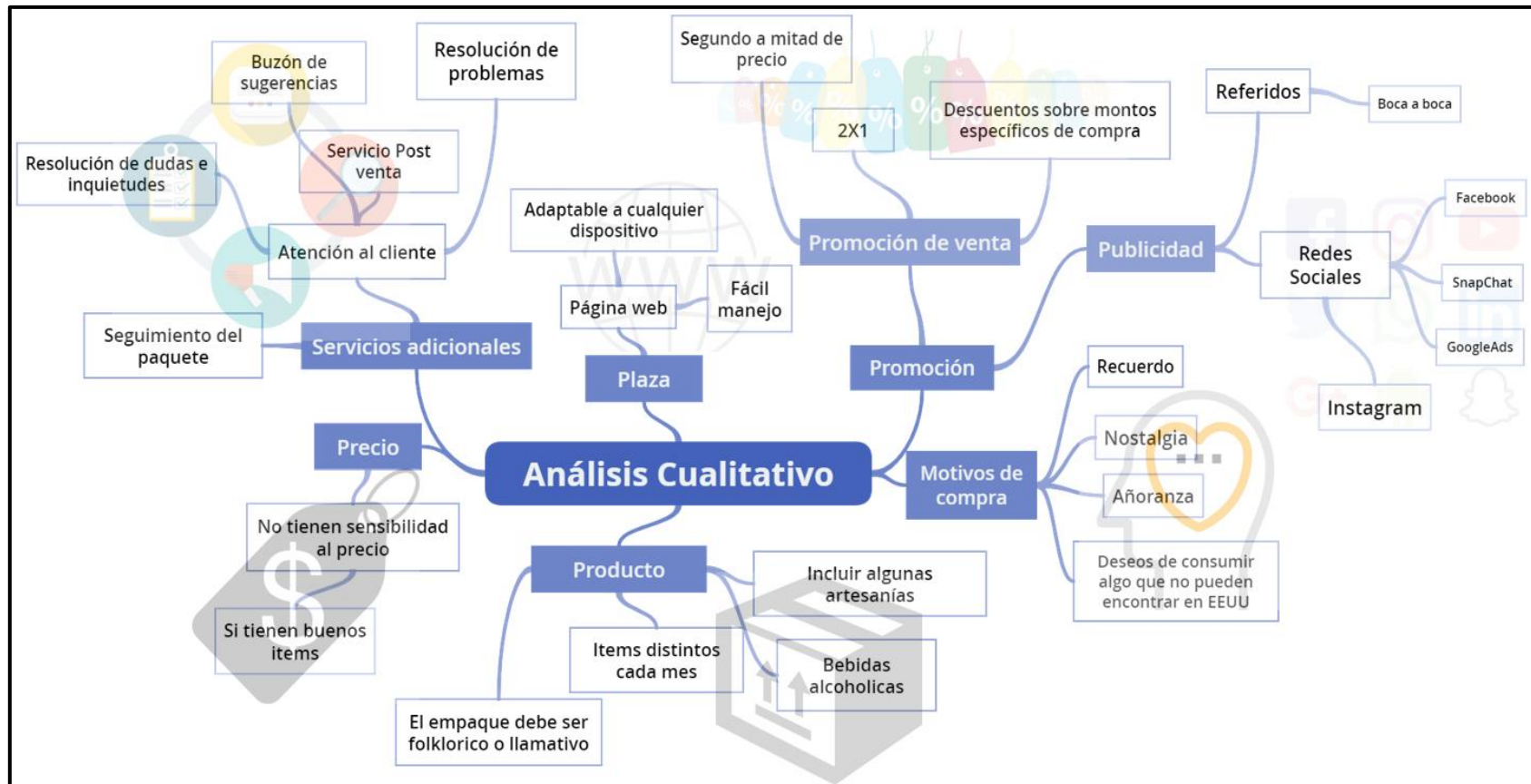


### Anexo 3: Información cualitativa expertos





## Anexo 4: Información cualitativa encuestas



## Anexos 5: Resultados de la investigación sobre análisis cuantitativo



