



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN A
ITALIA, DE GALLETAS RELLENAS CON JALEA DE HIGO.

AUTOR

Andrea Priscila Miñaca Montalvo

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN A ITALIA,
DE GALLETAS RELLENAS CON JALEA DE HIGO.”

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Licenciada en Negocios Internacionales.

Profesor guía

Santiago Nicolás Nájera Acuna.

Autora

Andrea Priscila Miñaca Montalvo.

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo,” Plan de negocios para la elaboración y exportación a Italia, de galletas rellenas con jalea de higo”, a través de reuniones periódicas con la estudiante Andrea Priscila Miñaca Montalvo, en el semestre 2020-10, 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”



Santiago Nicolás Nájera Acuna

CI: 1712630787

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo," Plan de negocios para la elaboración y exportación a Italia, de galletas rellenas con jalea de higo", de la estudiante Andrea Priscila Miñaca Montalvo, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

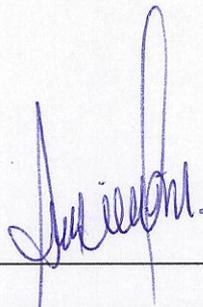


Irma del Carmen Padilla Espinoza

CI: 1709198178

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 de autor vigentes.”



Andrea Priscila Miñaca Montalvo

CI: 1717318461

AGRADECIMIENTO

A mis padres por ser ejemplo de lucha y darme su apoyo incondicional. A mi hermana menor que me llena de fuerza en cada paso. A las personas que confiaron en mí.

DEDICATORIA

A mis padres y hermana
por acompañarme y
motivarme para cumplir
cada una de mis metas.

RESUMEN

El presente trabajo busca determinar la factibilidad de la elaboración y exportación de galletas rellenas con jalea de higo al mercado italiano por ser basto y considerado uno de los países que consumen y producen una gran variedad de productos de pastelería y panadería, a Roma específicamente; brindando una opción de snack saludable y diferente. Fico Lilla, es una marca ecuatoriana, ubicada en la ciudad de Quito, su giro de negocio se basa en la elaboración y exportación de un snack saludable.

Primeramente, se desarrolló un análisis externo, revisando los datos macro más importantes de cada país, con la finalidad de identificar factores que representen oportunidades o amenazas para la empresa. También se realizó un análisis interno de la industria con la finalidad de entender el desarrollo de la misma. Por otra parte, se realizan investigaciones para definir y entender de mejor manera el país de destino, las preferencias del consumidor y del proceso de internacionalización que se va a realizar en este caso la exportación directa.

Se define el mercado objetivo al que se va a llegar, en este caso son latinos residentes en Roma en un rango de edades de 20 a 45 años, además, el punto de partida para venta será una cadena de autoservicio dentro de la ciudad de Roma.

Finalmente, el ejercicio financiero es una herramienta que se proyecta a 5 años, la cual ha hecho que se identifique de mejor manera temas de inversión, producción, gastos, ingresos, entre otros. El presente plan de negocio requiere una inversión inicial de \$ 88.285,00, y presenta un margen de utilidad promedio de 5% a lo largo del proyecto.

ABSTRACT

The present work tries to determine the facts and the production and exportation of cookies filled with fig marmalade to the Italian market for being big and consider one of the countries which consume and produces a great variety of bakery products, to Rome specifically; providing a different option of a healthy snack. Fico Lilla, is an Ecuadorian brand, located in Quito, its main business is based on the production and export of healthy snacks.

Firstly, an external analysis was developed, reviewing all the main data and the most important ones of every country with the idea of identifying the facts which represents opportunities or threats for the company. Also, an internal analysis of the industry was done with the final outcome to understand the development of the same. On the other hand, investigations are done to defend and understand in a better way the country's final destination, preferences of the consumer and the international process which is going to be done in the case of direct exportation.

Having in mind and defining the market to be reached, in this case Latinos residing in Roma, in ages ranging between 20 to 45 years, also, the starting point to sell the product will be a self-service chain inside Rome.

Finally, the financial exercise is a tool which is projected for 5 years, which has been done to identify the best way of investing terms, production, expenses, income, among others. The present business plan requires an initial investment of \$ 88 285,00, and represents an average utility of 5% during the project.

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación del plan de negocios	1
1.1.1	Objetivo general del trabajo	1
1.1.2	Objetivos específicos	2
2	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS	2
2.1	Análisis del entorno externo (PEST)	2
2.2	Clasificación CIIU	3
2.3	Entorno Externo Ecuador	3
2.3.1	Entorno Político	3
2.3.2	Entorno Económico	5
2.3.3	Entorno Social	6
2.3.4	Entorno Tecnológico	7
2.3.5	RESUMEN	8
2.4	Entorno externo de Italia	9
2.4.1	Entorno Político	9
2.4.2	Entorno Económico	11
2.4.3	Entorno Social	12
2.4.4	Entorno Tecnológico	13
2.4.5	RESUMEN	13
2.5	Resumen del análisis PEST	15
2.6	Análisis de la Industria (PORTER)	15
2.6.1	Entrada de nuevos competidores (ALTA – 3)	16
2.6.2	Rivalidad entre competidores (ALTA – 2.5)	17
2.6.3	Barreras de Salida (BAJA – 1,7)	18
2.6.4	Poder de negociación de los proveedores (MEDIA - 2)	20
2.6.5	Poder de negociación de los clientes (MEDIA - 2)	20
2.7	Matriz EFE	21
2.8	Conclusiones	22
3	ANÁLISIS DEL CLIENTE	23
3.1	Planteamiento del problema	23
3.2	Determinación de métodos investigativos	24

3.2.1	Cualitativa.....	24
3.2.2	Cuantitativa.....	24
3.3	Investigaciones Cualitativa y Cuantitativa	25
3.3.1	Investigación Cualitativa	25
3.3.2	Investigación Cuantitativa.....	27
3.3.3	Conclusiones del Análisis al cliente.....	28
4	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	29
5	PLAN DE MARKETING.....	30
5.1	Estrategia general de marketing.....	30
5.1.1	Estrategia de internacionalización	31
5.1.2	Mercado Objetivo.....	31
5.1.3	Propuesta de valor.....	32
5.1.4	Propuesta de valor.....	34
5.2	Mezcla de Marketing	36
5.2.1	Producto	36
5.2.2	Precio	39
5.2.3	Plaza.....	39
5.2.4	Promoción	41
6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización.....	42
6.1.1	Misión	42
6.1.2	Visión.....	43
6.1.3	Objetivos SMART	43
6.2	Estructura organizacional	44
6.2.1	Estructura legal.....	44
6.3	Plan de operaciones.....	45
6.3.1	Cadena de Valor.....	45
6.3.2	Mapa de procesos	47
6.3.3	Flujograma de procesos	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	49
7.1	Premisas	49

7.2	Proyección de ingresos, costos y gastos	49
7.2.1	Proyección de ingresos	49
7.2.2	Costos	50
7.2.3	Proyección de gastos generales.....	50
7.2.4	Políticas de pago, cobro y manejo de inventario	51
7.3	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	51
7.4	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	52
7.4.1	Estado de Resultados.....	52
7.4.2	Estado de Situación Financiera	54
7.4.3	Estado de Flujo de Efectivo	55
7.4.4	Estado de flujo de caja del proyecto	55
7.5	Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración..	56
7.5.1	Calculo de tasa de descuento	56
7.5.2	Criterio de valoración.....	56
7.6	Índices financieros.....	57
8	CONCLUSIONES GENERALES	57
	REFERENCIAS.....	60
	ANEXOS	65

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del plan de negocios

Ecuador es un país que se destaca por su balanza petrolera pero también existen industrias que a lo largo de las últimas décadas se han desarrollado de manera positiva una de ellas es la industria de alimentos y bebidas, la cual representa el 38% de la manufactura. (EKOS, 2018). Siendo así una industria muy rentable se fija desarrollarse en la misma, a través de la elaboración y exportación de galletas rellenas con jalea de higo, hacia Italia. A través, de este producto se incentivará el cultivo del higo. Producto que es muy comercial a nivel nacional y que puede ser un potencial producto de exportación al mundo, destacando una vez más la calidad que brinda el Ecuador (HIGOS & FIGS, 2016). Así, el proyecto planteado permitirá generar empleo para los ecuatorianos, brindándoles la oportunidad de tener una economía más estable y amparo de las leyes que rigen en el país para la protección de los mismos. La necesidad que tienen los ecuatorianos en mantener económicamente sus hogares, obliga a que siempre estén atentos a oportunidades de negocios y los emprendan; esto hace que Ecuador dentro de la región sea uno de los países con mayores emprendimientos, según estudios realizados por el Monitor de Emprendimiento Global (GEM, 2018). El exportar productos ecuatorianos hoy en día ya no es una opción, es una necesidad, el poder dar a conocer nuestros productos en otros países, donde hay que determinar un mercado diferente es todo un desafío, pero que al final los beneficios llegan tanto para la empresa como para el país.

1.1.1 Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad operativa para la elaboración, y exportación de galletas rellenas con jalea de higo, desde Ecuador hacia Italia. Incentivando la producción del higo ecuatoriano y generando trabajo en el país a lo largo de todo el proceso de internacionalización del producto. Determinar la factibilidad financiera enfocándose en todos los procesos que se deben llevar a cabo desde la elaboración hasta la comercialización del producto,

cumpliendo con todas las entidades reguladoras tanto ecuatorianas como italianas.

1.1.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio del entorno externo y de la industria utilizando PEST y PORTER para conseguir información que impacte al proyecto, ya sea de manera positiva o negativa.
- Elaborar una segmentación detallada del segmento de mercado al que se va a dirigir la empresa, observando las principales necesidades y comportamiento del cliente.
- Establecer tácticas y estrategias adecuadas para aplicarlas en el proyecto y así poder tener un cliente complacido.
- Elaborar un plan de marketing con estrategias claves, que potencie las oportunidades que tiene el proyecto y cumpliendo con todas las expectativas del consumidor italiano, llegando a tener una buena posición dentro del mercado europeo.
- Desarrollar un modelo financiero que como objetivo principal tenga la medición de la rentabilidad y viabilidad del proyecto, tanto a nivel operativo como contable.

2 ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo (PEST)

Según mencionó María de los Ángeles Pérez (2018), el análisis PEST es una técnica que analiza el entorno del negocio en el marco político, económico, social y tecnológico; como resultado permite determinar en qué contexto se maneja el negocio y cuáles son los posibles factores que amenazan a la empresa o los que hay que aprovechar. Por este motivo, para este plan de negocios es fundamental realizar un análisis de entornos, tanto del país que exporta en este caso Ecuador, como el país con el que se comercializará; a continuación, se detallan los mismos.

2.2 Clasificación CIU

Clasificación Industrial Internacional Uniforme, conocido como código CIU, es usado por los países para organizar y determinar a qué industria pertenece cada giro de negocio, a través de categorías y subcategorías (SAE, 2017). Conforme a lo mencionado, el presente plan de negocios se desarrollará en Ecuador dentro de la siguiente industria:

C. Industrias Manufactureras

C10. Elaboración de productos alimenticios

C1071.01 Elaboración de pan y otros productos de panadería secos: pan de todo tipo, panecillos, bizcochos, tostadas, galletas. Etcétera, incluso envasados.

2.3 Entorno Externo Ecuador

2.3.1 Entorno Político

- **Políticas gubernamentales**

La constitución del Ecuador en el Art. 281 promueve alcanzar una soberanía en la industria alimenticia, con el fin que se logre una sustentabilidad y sostenibilidad de tal manera que se alcance a suplir con producción local la demanda alimenticia nacional (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2008).

El gobierno nacional ha buscado generar políticas de estado que incentiven al sector privado a la inversión de capital en busca de generar y desarrollar industrias estratégicas en busca de precautelar el mandato constitucional generando sostenibilidad y desarrollo. Actualmente se busca un crecimiento económico teniendo como motor a la empresa privada. Oportunidad de alto impacto, ya que la industria alimenticia está dentro de los sectores estratégicos en los que el gobierno promueve inversión.

- **Tratados y acuerdos comerciales**

Según el índice de riesgo político Ecuador tiene un nivel de 51.3 puntos de riesgo para el año 2019. Este indicador evalúa las posibilidades de

derrocamiento de un gobierno, o actos violentos y terroristas en consecuencia de acciones políticas. (MARSH, 2019).

La vigencia del acuerdo multipartes entre la Unión Europea y Ecuador se dio desde el 2 de enero del año 2017, acuerdo que también forman parte los países vecinos, Colombia y Perú. El acuerdo avala la liberación arancelaria de la oferta exportable con un 99,7% para productos agrícolas y 100% para productos industriales ecuatorianos. Tomando en cuenta que se visualizarán mejoras en cuanto al Producto Interno Bruto, PIB, inversión, empleo, y mejores ingresos para la población, según el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (MCE, 2017).

Hoy en día, es una necesidad el exportar hacia un mercado tan amplio como la Unión Europea. Siendo importante aprovechar al máximo los beneficios y demás oportunidades que el acuerdo brinda al país, para mejoras en la economía. Por otra parte, existe una restricción y medidas arancelarias excesivas a la importación de maquinaria, esto se vería reflejado como una amenaza para la empresa ya que se podría importar maquinaria más avanzada de otros países especializados (ICEX, 2018).

- **Incentivos para el sector exportador.**

El Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, en conjunto con varias entidades públicas que intervienen en el proceso de internacionalización de un producto, fomentaron las exportaciones, presentando así una oportunidad. Dentro de los beneficios tenemos: (a) asesoramiento, (b) capacitaciones en temas de exportación, (c) asesoramiento legal, (d) contacto con clientes, (e) agilidad en cuanto a trámites, (f) preparación básica en idiomas, (g) concesión de créditos, (h) entre otros servicios. Los antes mencionados son algunos de los incentivos para productores nacionales, siendo el objetivo principal disminuir el déficit de balanza comercial que tiene el país.

Entre los beneficios existentes tenemos el proyecto conocido como DRAWBACK, en el cual el Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, entrega un porcentaje del valor FOB a las exportaciones de productos no

tradicionales, ha beneficiado a 367 exportadores y 16 487 exportaciones para el año 2016. (MCE, 2017).

2.3.2 Entorno Económico

- **PIB**

A pesar del boom petrolero que se generó entre 2007 y 2014, en donde el país presentó grandes beneficios, las políticas económicas no se proyectaron a largo plazo y es por eso que hoy en día, el país cuenta con un crecimiento del PIB de apenas 0,6% entre el año 2015 y 2018. Estos datos se reflejan en los índices de pobreza (22,7%) y GINI (0,47), los cuales han permanecido sin variaciones desde el año 2014 (BANCO MUNDIAL, 2019).

- **Exportaciones**

Tomando en cuenta la partida arancelaria 1905.31.00.00, se puede decir que los principales importadores de productos de esta categoría son: (a) Estados Unidos, (b) Perú, y (c) España. En donde Estados Unidos abarca el 50% en toneladas con un valor de USD 876 mil para el año 2018.

Si consideramos Italia como el país objetivo, este abarca el 1% de importaciones en términos de toneladas con un valor de USD 16 mil para el mismo año (TRADE MAP, 2018). El crecimiento en cuanto a las exportaciones desde la firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea ha abierto nuevas oportunidades para la comercialización de productos ecuatorianos no tradicionales, obteniendo más beneficios por su arancel de 0% (VICEPRECIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2018). En un futuro se prevee el potencial crecimiento de las exportaciones de este y muchos productos más.

- **Tasas de desempleo**

La tasa de desempleo a nivel nacional, desde el año 2014 hasta el año 2018 ha ido disminuyendo, a pesar de su aumento en el año 2015, para el año 2018 terminó con 3,7%. Adicionalmente, existe una brecha significativa en el desempleo por sexo, 2.3 puntos porcentuales de diferencia existe entre hombres y mujeres, a beneficio a los hombres. (INEC, 2018). Esto representa una oportunidad y fortaleza para la

empresa, ya que se puede contratar madres solteras. Para que estas sean el sostén de su familia, ayudando así a su economía y a la sociedad en general. Así mismo, este factor puede ayudar a disminuir esta brecha de preferencias de género en temas de empleo.

2.3.3 Entorno Social

- **Demografía**

Según menciona el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, (INEC, 2019), el país mantiene una población de 17. 229. 310 habitantes, y una densidad poblacional de 65 habitantes por km². Dentro del Índice de Desarrollo Humano, IDH, el Ecuador está en el puesto 86 de 188 países. (PRO ECUADOR, 2018)

- **Condición de vida**

El coeficiente de GINI mide el grado de desigualdad, a finales del año 2018 el Ecuador presentó un coeficiente de 0,469 (INEC, 2018). Este valor no ha tenido mucha variación desde el año 2014, mientras que la pobreza por ingreso para el mismo año fue de 23,2%.

Ecuador para el 2019 tiene una canasta básica de USD 713,05 y un salario básico unificado de USD 394,00 (INEC, 2018). Tanto el salario básico unificado como la canasta básica familiar ha ido incrementado durante los últimos 5 años y se prevee un alza de USD 6,00 para el año 2020, empezando el año con un salario básico unificado de USD 400 (INEC, 2019). La información presentada, se considera una amenaza para la empresa ya que existe un aumento constante de salario y canasta, factores que no son recompensados por el nivel de productividad mano de obra.

- **Preferencias de consumo**

Dentro de la industria de alimentos y bebidas se puede establecer que en el grupo de personas entre 17 y 37 años, hay preferencias de consumo marcadas. El cambio de pensamiento de estas las personas del grupo antes mencionado, es claro y se mueve con las preferencias globales. El poder tener claro que es lo que ingieres, y expresar con tus conocidos la experiencia sobre el producto, es la clave para que las empresas creen y

mejoren sus productos para una adaptación al mercado. Varias de tendencias son: (a) comer más sano, (b) probar productos tradicionales con nuevos conceptos y presentaciones, (c) incremento del consumo de frutas y vegetales y reducción de comida frita y con altos niveles de carbohidratos, entre otro. (Vega, 2018)

2.3.4 Entorno Tecnológico

- **Acceso a Internet**

El plan nacional de telecomunicaciones y tecnologías de información 2016-2021, consta de varios puntos para expandir y brindar el acceso al internet en cada parte del país, incentivando en toda la población el uso de la tecnología mediante dispositivos móviles, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, (MINTEL, 2016). Este plan considera también el incentivo a las Pymes para que sean más digitales y eficientes, aprovechando la calidad en desarrollo de softwares financieros - contables nacionales. Por otro lado, el sector público impulsa la digitalización de procesos en todos sus ministerios y entidades. (MINTEL, 2016). Esto representa una oportunidad para la empresa, con el constante incentivo del gobierno se puede acoger la tendencia del e-commerce, para una posible comercialización nacional del producto, y a nivel internacional las posibilidades de comunicación con el consumidor final aumentarían potencialmente.

- **Desarrollo de ciencia y tecnología**

Según el Índice Global de Innovación, (GII, 2018), el Ecuador ocupa el puesto 97 de 197 para el año 2018, siendo uno de los más bajos dentro de la región; sin embargo, el país ha mejorado en los últimos cuatro años. Los sectores de tecnología y mercados globales abarcan el tres por ciento de las utilidades anuales del sector manufacturero. Estos sectores se caracterizan por la constante inversión en investigación y desarrollo, para los mismos, es fundamental el constante mejoramiento de sus productos y más cuando son empresas dedicadas a la exportación tanto de productos como servicios. (SUPERCIAS, 2018).

Tomando en cuenta los datos, esto representa una amenaza para la empresa ya que el país no tiene tanta inversión en investigación y desarrollo, haciendo que la empresa se vea obligada a tener un nivel exponencial de inversión.

2.3.5 RESUMEN

De los datos revisados se puede apreciar que los principales puntos son a considerar son:

Tabla 1: Matriz de ponderación de factores relevantes.

FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Incentivos gubernamentales	0,35	4	1,4
Incremento exportaciones	0,35	3	1,05
Acuerdo multipartes	0,3	4	1,2
Preferencias de consumo	0,15	1	0,15
Condiciones de vida	0,2	2	0,4
TOTAL		1	2,8

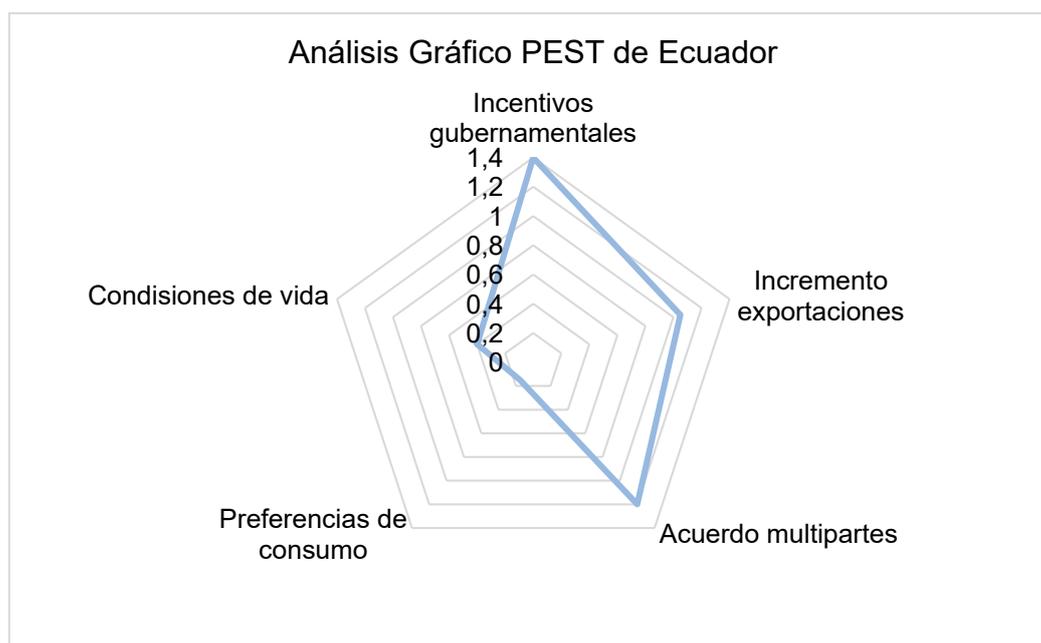


Figura 1: Análisis Gráfico PEST de Ecuador.

Como se puede observar en el gráfico 1, incentivos gubernamentales y la firma del acuerdo multipartes son factores trascendentales los cuales hay que aprovechar. Si hablamos del primer factor, se podría sacar la máxima ventaja a los incentivos gubernamentales en la parte del financiamiento. Finalmente, las preferencias arancelarias que se tiene con la UE, son de

gran ayuda para que el producto entre con un precio competitivo; se debe ser estratégico y saber usar la ayuda que brinda el MCE para los exportadores, ya que, para la primera exportación, en cuestión de costos de obtención de permisos será un poco más elevada, a diferencia de cuando la empresa ya cuente con los mismos.

2.4 Entorno externo de Italia

2.4.1 Entorno Político

- **Políticas gubernamentales**

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, (FAO), e Italia van de mano en temas de alimentación. El compromiso que tiene Italia con la FAO es apoyar la alimentación segura, y erradicar la desnutrición. Uno de los principales temas para este año, es el apoyo económico para disminuir el desperdicio de alimentos. Por otro lado, internamente Italia es un país que se destaca por el éxito de sus políticas de nutrición, seguridad alimenticia y salud. (FAO, 2019). Esto se refleja como una oportunidad para el desarrollo de este plan de negocios, el brindar un producto saludable es el objetivo principal de la empresa.

- **Tratados y acuerdos comerciales**

Dentro de las normas no arancelarias para la importación de galletas dulces con partida arancelaria a nivel nacional (Italia) 1905.31.30.00 existen seis requisitos no arancelarios que hay que cumplir para poder exportar. Se detallarán a continuación.

- Control de contaminantes en alimentos: La contaminación de los alimentos se puede presentar en diferentes etapas de la producción y transportación. Para esto se necesita un control o certificado toxicológico para garantizar la salud pública. Este documento lo emite el Ministerio de Salud conjuntamente con la Dirección General de Salud, Seguridad Alimentaria y Nutrición, en Italia (TRADE HELPDESK, 2019).

- Control sanitario de alimentos de origen no animal:
Para el ingreso del producto el producto debe contar con registros de higiene, especificación de los alimentos genéticamente modificados, detalle de preparación de los alimentos, condiciones generales del producto. Todos estos certificados pueden ser emitidos por el INEN o Ministerio de Salud del Ecuador pero se evaluará por las entidades correspondientes en Italia (TRADE HELPDESK, 2019).
- Control sanitario de alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos: Para este tipo de regulación se necesita un control específico para la obtención del certificado único en caso de tener que importar alimentos genéticamente modificados o alimentos nuevos. Este procedimiento se realiza en Italia y lo debe hacer la persona encargada de importar (TRADE HELPDESK, 2019).
- Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos: Este tipo de reglamento se interesa más en que la empresa exportadora cumpla con todos los requisitos alimentarios, trazabilidad y responsabilidad empresarial, haciendo que cumple de manera correcta todos los procesos para la elaboración del producto (TRADE HELPDESK, 2019).
- Etiquetado de alimentos: las etiquetas que deben contener los productos de este tipo son:
 - Etiquetado de alimentos genéticamente modificados y nuevos alimentos
 - Etiquetado de alimentos para fines nutricionales particulares.
 - Etiquetado de aditivos alimentarios y aromas.
 - Información nutricional obligatoria en alimentos procesados.
 - Etiquetado de los alérgenos en la lista de ingredientes
 - Las cantidades de grasa, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal.

- Contenido neto.
 - Días de consumo máximo.
 - Condiciones de reserva
 - Lote
 - Instrucciones de uso (TRADE HELPDESK, 2019)
- Voluntario – Productos de producción ecológica: Estos registros pueden incluir certificaciones internacionales con las que cuente el producto o la empresa. No es algo obligatorio, pero se podría ver como una oportunidad para la empresa obtener certificaciones (TRADE HELPDESK, 2019)

Analizando los documentos necesarios para el ingreso del producto a un país miembro de la Unión Europea, es considerado una amenaza para el desarrollo del proyecto ya que se traduce en gastos medianamente altos.

2.4.2 Entorno Económico

- **PIB**

El Producto Interno Bruto de Italia, se ha visto afectado durante los últimos 5 años, destacando el año 2015 donde se vio demasiado amenazado por la crisis financiera mundial, sin embargo, para el año 2018 el país ha presentado mejoras, aunque se prevé una desaceleración de 1% para el año 2019 y 2020 debido a las nuevas políticas gubernamentales. La deuda pública del país fue del 103, 3% del PIB en 2018 y se espera una caída de hasta 127,6% para el 2020 (Santander Trade, 2019).

- **Importaciones**

Para el año 2018, Italia termino con un superávit de su balanza comercial, sin embargo, hay que resaltar que las importaciones han ido incrementando desde el año 2017. Italia, es considerado uno de los países con mayor volumen de importaciones, siendo sus principales socios Alemania, Francia y China (BANCO MUNDIAL, 2019). Lo que se considera como una oportunidad para el presente plan de negocios.

Con respecto a las importaciones de Italia desde Ecuador, los principales productos que Ecuador oferta, son: (a) frutas tradicionales y exóticas, (b)

purés, papillas y pulpas de frutas, (c) mariscos varios, (d) quínoa y (e) infusiones aromáticas (PROECUADOR, 2018).

- **Tasa de desempleo**

El desempleo por otro lado se ha visto en una situación positiva, considerando la crisis del 2015, que dejó una tasa de desempleo de 11.3% para el año 2017, en los dos últimos años ha existido una reducción en la tasa. Terminando el 2019 con una tasa de aproximadamente 10% (Santander Trade, 2019). Esta presente disminución de desempleo se traduce como ingresos para personas debido a que incrementa su poder adquisitivo y una oportunidad para este plan de negocios.

2.4.3 Entorno Social

- **Demografía**

Italia es un país muy poblado, cuenta con 60.484.000 habitantes, teniendo así una densidad poblacional de 206 habitantes por km². El Índice de Desarrollo Humano (IDH) se ha ido elevando durante los últimos 5 años posicionando así al país en el lugar 28 de 128 países (Banco Mundial, 2018). Representando así una oportunidad para este proyecto ya que es un mercado bastante amplio.

- **Condiciones de vida**

El salario promedio mensual de la población de Italia es de USD 1572,52, y tomando en cuenta los precios del mercado en productos básicos, se podría decir que tienen una condición de vida buena (Preciosmindi, 2018). Considerando lo antes mencionado, para el actual plan de negocio es importante saber aprovechar esta oportunidad de poder adquisitivo.

Tabla 2: Precio de productos básicos, mercado italiano

Producto Básico	Año 2018	
	USD	EU
Agua (1,5 litros)	0,45	0,40
Frutas en promedio	2,00	1,78
Verduras en promedio	1,50	1,33
Proteínas animales	9,70	8,63
Leche (1 litro)	1,26	1,12
Cereales	2,00	1,78

Adaptado de: <https://preciosmundi.com/italia/precios-supermercado>

- **Preferencias de consumo**

Los sectores económicos prósperos de los últimos cinco años son: el sector alimenticio, turismo, bienes de lujo y moda. El consumidor italiano se inclina mucho por los productos de calidad, en donde la información del producto sea clara, no es muy interesado en el tema ambiental. El 14% del consumo es destinado al sector alimenticio (Santander, 2018). Las tendencias de consumo mencionadas representan una gran oportunidad para el presente plan de negocio, el producto que se pretende ofertar encaja dentro de las preferencias.

2.4.4 Entorno Tecnológico

- **Acceso a Internet**

Dentro de Italia tomando en cuenta la población del año 2019, (60.484.000 habitantes), el 92, 5% de la población tiene acceso a Internet. (Internet World Statistics, 2018). Se puede afirmar que en consecuencia los niveles de e-commerce en países miembros de la Unión Europea han crecido de manera exponencial durante los últimos 5 años. (Statista, 2018). Puesto que se pretende usar medios digitales para la publicidad del producto, es una fortaleza para la empresa que el país de destino tenga este nivel acceso a internet.

- **Desarrollo de ciencia y tecnología**

El índice de gasto en investigación y desarrollo (% del PIB) de Italia es de 1,27 de 4. Lo que indica que si invierte en desarrollo, pero dentro de sus preferencias en cuanto al gasto público son inversiones en salud, educación y defensa (UNESCO, 2017). Esto representa una oportunidad puesto que las investigaciones en salud promueven las leyes que incentivan el consumo de productos más sanos y naturales.

2.4.5 RESUMEN

De los datos revisados se puede apreciar que los principales puntos son a considerar son:

Tabla 3: Matriz de ponderación

FACTOR	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Políticas gubernamentales	0,4	4	1,6
Incremento importaciones	0,17	3	0,51
Normas no arancelarias	0,1	4	0,4
Preferencias de consumo	0,2	3	0,6
Condiciones de vida	0,13	2	0,26
TOTAL		1	3,37

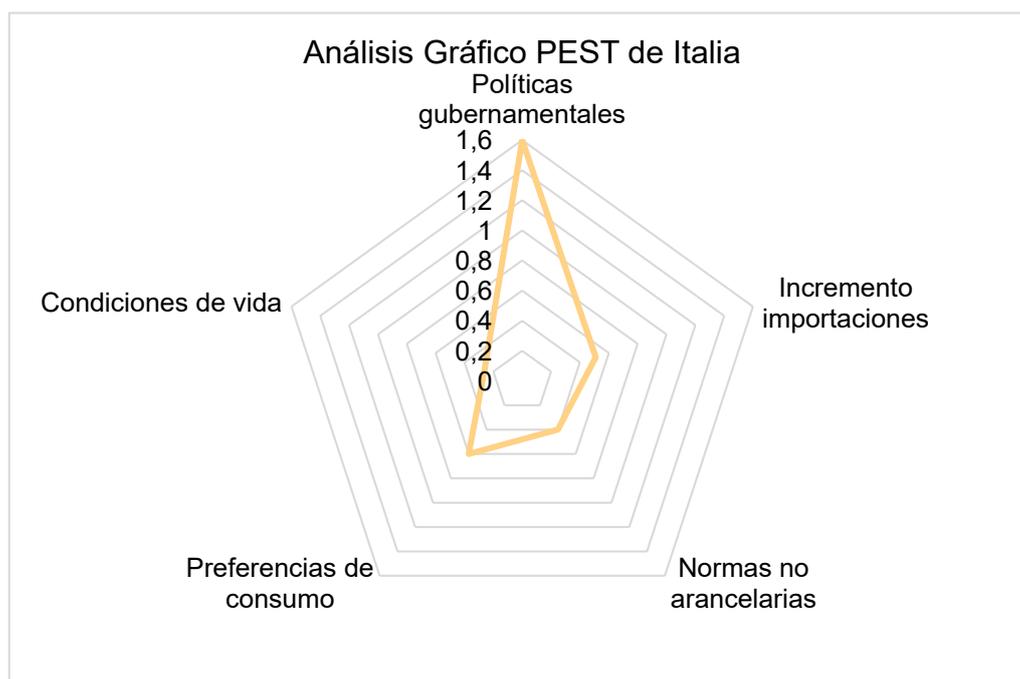


Figura 2: Análisis Gráfico PEST de Italia.

Como se observa el factor que predomina es el de normas no arancelarias, en lo que hay que poner bastante énfasis para la producción de las galletas, tanto en proceso como en costos de certificados y registros. Por otro lado, algo que se puede observar como una gran ventaja es el tamaño del mercado y sus preferencias de consumo, si bien es cierto Italia es un productor de excelencia con respecto a productos de panadería y pastelería, sin embargo, las personas muestran gran apertura al consumo de productos extranjeros que sean de calidad y novedosos. Las condiciones de vida y el nivel de gasto en alimentos que se tiene es una gran oportunidad, como ya se mencionó los alimentos son el principal porcentaje gasto con respecto al salario.

2.5 Resumen del análisis PEST

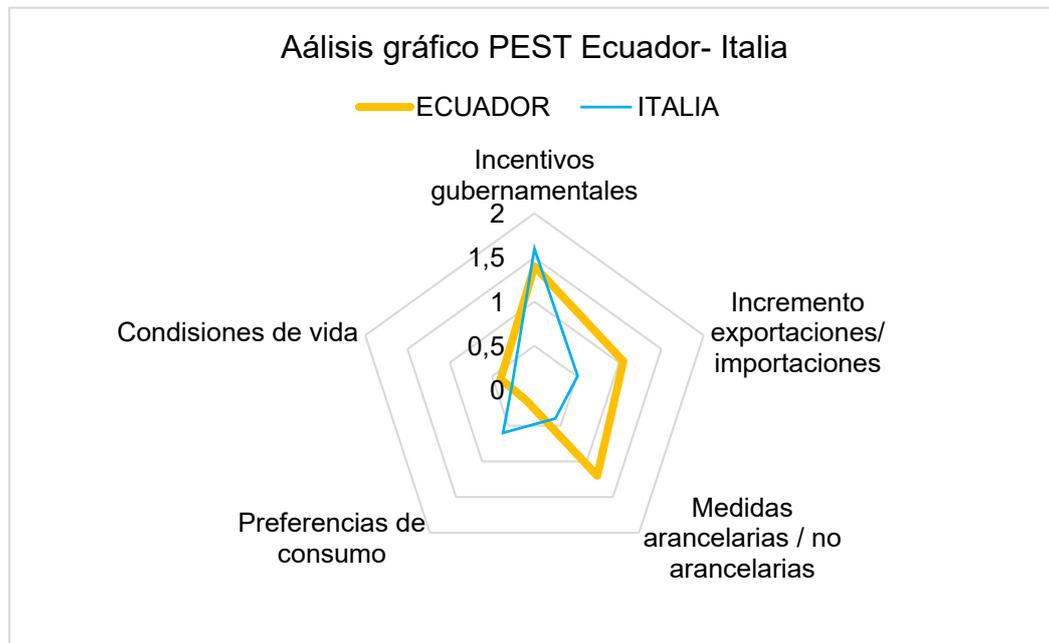


Figura 3: Análisis gráfico PEST Ecuador-Italia.

Como ya se mencionó anteriormente, los principales factores determinantes son los incentivos gubernamentales, tanto en Ecuador que promueve e incentiva a los productores de alimentos sano, como en Italia donde las políticas en el sector de alimentos promueven la buena alimentación. Por otra parte, si bien es cierto la firma del Acuerdo multipartes es un factor decisivo para la exportación hacia Italia, también es importante tomar en cuenta que el producto cumpla con todas las normas no arancelarias que necesita el producto. El incremento de las importaciones por parte de Italia y las exportaciones por parte de Ecuador, es otro factor a favor, en donde se puede sacar mucha ventaja. La principal ventaja que muestra Italia, es la preferencia del consumidor por productos sanos y el aumento del consumo de cereales.

2.6 Análisis de la Industria (PORTER)

Riquelme Leiva (2015), en su análisis de las fuerzas competitivas de Porter, mencionó que estas herramientas que se establecieron para ayudar a maximizar beneficios de una empresa, tiene como principal objetivo apoyar

en la medición de la rentabilidad y así potenciar el valor actual y futuro de la misma (Leiva, 2015).

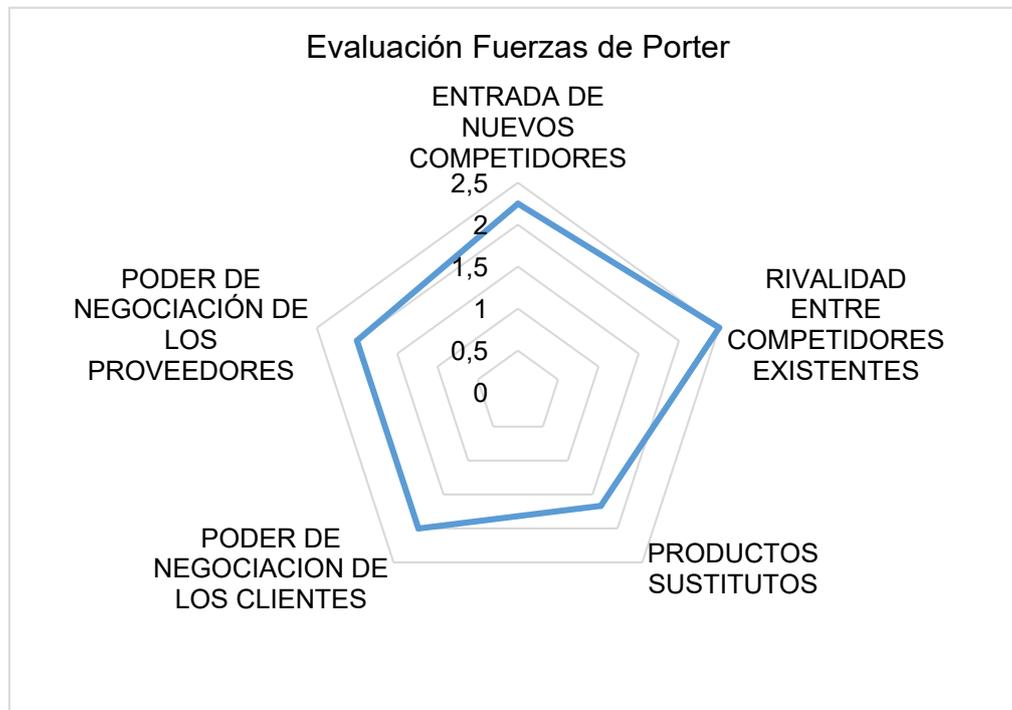


Figura 4: Análisis Gráfico Fuerzas Porter.

2.6.1 Entrada de nuevos competidores (ALTA – 3)

2.6.1.1 Políticas Gubernamentales:

Como ya se mencionó anteriormente las políticas gubernamentales son un factor a favor de la industria de alimentos, la cual se debe aprovechar en la parte de financiamiento, debido a que a través de varias entidades públicas el gobierno promueve e incentiva a los emprendedores, con el fin de cumplir a cabalidad la sostenibilidad y desarrollo de la industria.

2.6.1.2 Requerimiento de capital y economías a escala

Según indicó Mabel Delgado (2019), la inversión inicial para la producción de alimentos es elevada siendo el principal rubro la maquinaria de producción, dado que se necesita equipos industriales capaces de satisfacer la demanda generada por los consumidores. Por otro lado, las empresas que actualmente se encuentran en el mercado pertenecientes a la

industria alimenticia han logrado desarrollar economías a escala capaces de diluir en gran cantidad los costos fijos generados dentro de la cadena de producción (EKOS, 2018). Amenaza de alto impacto, la inversión inicial es elevada lo que genera un mayor riesgo de capital.

2.6.1.3 Diferenciación en el Producto

En la actualidad las tendencias de consumo de alimentos del mercado europeo se inclinan hacia productos con alta carga proteínica, saludable, que brinden gran cantidad de energía que puedan ser presentados en pequeñas cantidades para su ingesta entre comida. Se destaca también que los productos que actualmente se encuentran en el mercado italiano tienen gran carga calórica con predominación de grasa y azúcar dentro de sus componentes (Santander Trade, 2019).

Tabla 4: Barrera de entrada a la industria

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1	Políticas gubernamentales			3
2	Requerimiento de capital			3
3	Know How de la competencia		2	
4	Diferenciación del producto	1		

2.6.2 Rivalidad entre competidores (ALTA – 2.5)

Dentro de la rivalidad entre los competidores, el principal enfoque es el de las empresas que están incursionando o ya están dentro de la comercialización internacional de sus productos. Dentro de los últimos 5 años, gracias a los acuerdos y liberaciones de aranceles a los productos de este sector, se han dado crecimientos considerables (SRI, 2019). Por otro lado, las principales empresas exportadoras se concentran más en comercializar los productos con nuestro principal socio comercial Estados Unidos.

Tabla 5: Rivalidad entre competidores existentes.

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1	Número de competidores			3
2	Crecimiento de la industria (Exportación)		2	

MeasuresLevel	ANIO FISCAL	C107101
EXPORTACIONES DE BIENES (417)	2011	674,614
	2012	791,722
	2013	975,010
	2014	1,472,226
	2015	280,873
	2016	1,870,090
	2017	1,992,919
	2018	2,471,690
	2019	59,257

Figura 5: Exportación de bienes del sector C1071.01.

Adaptado de: (SRI, 2019)

2.6.3 Barreras de Salida (BAJA – 1,7)

2.6.3.1 Precio relativo de productos sustitos

Se realizó un análisis de precios a través de la página de supermercados FAMILIA, de Italia y se promedió 15 productos similares al del presente plan de negocio, como resultado y el promedio del precio es de \$ 2,43 dólares (FAMILIA, 2019). Si bien los datos no permiten tomar decisiones concluyentes, sirven de referencia para lograr comprender la forma en que funciona el mercado objetivo, y de esta manera proponer un precio que no se encuentre por fuera de la realidad. Es indispensable a futuro lograr un análisis más completo sobre el tema.

Tabla 6: Precio productos sustitutos.

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO EUROS	PRECIO DÓLARES
Galletas Pik-Up	4	1,29	1,42
Galletas Canestrellini del Sassello	6	1,02	1,12
Bizcocho relleno PlumCake	10	3,19	3,51
Galleta Pavesini	8	2	2,20
Galleta Riso su Riso	4	1,79	1,97
Bizcocho con fruta Belle Boune	5	3	3,30
Bizcocho con crema Monamo	4	1,73	1,90
Bizcocho sabor frutas Primi Anni	2	2,18	2,40
Galletas rellenas de chocolate Selex	4	2,12	2,33
Croissant relleno de jalea frutal Selex	6	3,39	3,73
Crostata rellena de jaleas frutales Selex	1	2,67	2,94
Mini tostadas Sabores Frutales Selex	36	3,42	3,76
Merendini relleno Selex	10	2,05	2,26
Baci di Dama rellenos re chocolate Super di Saporì	4	1,15	1,27
Saboardi relleno de chocolate	5	2,13	2,34
PROMEDIO	7	2,21	2,43

Adaptado de: <https://www.famila.it/le-nostre-marche/le-bonta-del-pasticciere>

2.6.3.2 Disponibilidad de sustitutos cercanos

Como se mencionó, en la página web de una cadena de supermercados de Italia, se pudo encontrar varios productos similares, en cuanto a galletas con rellenas; sin embargo, no se encontró ninguna con relleno de fruta de higo (FAMILIA, 2019).

2.6.3.3 Especialización de activos

Lo equipos industriales que se necesita para la elaboración de las galletas rellenas con jalea de higo son máquinas básicas, semiautomáticas, y no se necesita de maquinaria especial, siendo una ventaja potencial al no incrementar más los costos de inversión inicial.

Tabla 7: Amenaza de productos sustitutos.

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1	Precio relativo de los sustitutos	1		
2	Disponibilidad de sustitutos cercanos			3
3	Especialización de activos	1		

2.6.4 Poder de negociación de los proveedores (MEDIA - 2)

2.6.4.1 Concentración de proveedores y nivel de organización

Siendo una de las más grandes la industria de los alimentos, existe una amplia variedad de proveedores. Con respecto a insumos panificadores, la mayoría de grandes empresas como: (a) MINERVA, (b) LA MODERNA, (c) ALIMENTOS ECUADOR. Son empresas con extensos portafolios de productos y precios. Con respecto a los higos, existen a su vez variedad de productores de esta fruta a lo largo de sierra ecuatoriana, por las condiciones en la que se cultiva; es importante considerar que los productores tampoco poseen un nivel de organización y/o integración. Esto representa una ventaja para la empresa debido a que el cambio de proveedor no sería significativo.

Tabla 8: Poder de negociación de los proveedores.

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1	Concentración de proveedores.			3
2	Nivel de organización de proveedores	1		

2.6.5 Poder de negociación de los clientes (MEDIA - 2)

2.6.5.1 Número de clientes

Se considera que Italia es un mercado amplio en donde como ya se mencionó cuenta con tiene cerca de 65 millones de habitantes. El plan de negocio se dirige a un mercado sentimental, en Roma – Italia, contando con una población de 2, 876 mil habitantes, y considerando que la población latina es del 23% nuestro mercado meta este compuesto por 657.183 habitantes, según las proyecciones del Banco Mundial, estas cifras irán incrementando debido a diferentes condiciones que atraviesan los países latinos. (BANCO MUNDIAL , 2018).

También hay que considerar que el tamaño promedio de hogares en Italia es de 3 personas, dando así un total de número de clientes de 219.061 aproximadamente (Santander, 2019).

2.6.5.2 Costo de Migración de Proveedor

Según los precios que hemos observado en la página del supermercado FAMILIA en Italia la mayoría de galletas tiene un precio entre dos y cuatro euros. Los precios varían, o se presentan más altos cuando los productos son más saludables, es decir los productos, altos en fibra, bajos en azúcares, sin gluten entre otros.

2.6.5.3 Disponibilidad de información del producto.

Se visualizó que, en varias páginas de supermercados, todos los productos tienen información completa sobre los ingredientes, tabla de contenido calórica, nutricional, cantidades, contenido neto. También es muy evidente el énfasis al colocar si los productos contienen o no productos genéticamente modificados.

Tabla 9: Poder de negociación con los clientes.

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA		
		1 BAJO	2 MEDIO	3 ALTO
1	Número de Clientes		2	
2	Costo de Migración de proveedor	1		
3	Disponibilidad de información al comprador			3

2.7 Matriz EFE

Fred R. David (2013), mencionó que la matriz de evaluación de factores externos, matriz EFE, permite dar diagnóstico a través de una evaluación de distintos factores que afecten a la empresa, para realizar una correcta planificación estratégica para poder maximizar oportunidades y combatir amenazas.

Tabla 10: Matriz EFE

Factor	Peso	Nota	Nota Ponderada
Oportunidades			
Acuerdo Multipartes con la Unión Europea.	0,10	4	0,4
Apoyo e incentivo financiero por parte de entidades gubernamentales.	0,09	2	0,18
Preferencias del consumidor	0,07	3	0,21
Diferenciación y calidad del producto.	0,05	3	0,15
Concentración de proveedores	0,08	4	0,32
Poca o nula especialización de equipos.	0,13	4	0,52
Amenazas			
Normas No arancelarias	0,10	4	0,4
Diversidad de productos sustitutos.	0,09	3	0,27
El Know How de empresas competidoras.	0,09	3	0,27
Incremento anual de la canasta y del salario básico unificado en Ecuador.	0,05	2	0,1
Requerimiento del Capital	0,10	3	0,3
Restricción a la importación de maquinaria para panificadoras.	0,05	1	0,05
Total	1,00		3,17

La matriz EFE arroja un valor de 3,17; lo que quiere decir que la organización puede hacer frente y disminuir estratégicamente las amenazas y potenciar las oportunidades que se presentan.

2.8 Conclusiones

- Detallando lo más relevante como la firma del Acuerdo multipartes, el producto analizado puede entrar al mercado con un precio más competitivo, sin embargo, no hay que descuidar las medidas no arancelarias que Italia solicita para este producto. Por otro lado, siendo Italia un mercado con alta demanda de productos de pastelería, el producto a exportar tendría gran acogida, tomando en cuenta que hay que ser minuciosos en la presentación y calidad del producto para que así se pueda tener una mejor percepción del producto por parte del mercado objetivo.
- Seguido de las políticas gubernamentales tanto de Ecuador como de Italia en temas de alimentación y salud, son factores que incentivan de manera potencial al presente plan de negocios. Como ya se mencionó, los dos

países tienen como principal objetivo promover el consumo de alimentos y bebidas sanas.

- La gran importancia de la balanza comercial de Italia, como se menciona durante los últimos años ha incrementado el nivel de importaciones, lo que se podría ver como ventaja para la apertura de nuevos productos. Por parte de Ecuador se generaría un producto diferente a la oferta exportable a Italia.
- Hay que tomar en cuenta que dentro del mercado existe una gran cantidad de productos similares que no son sustitutos, pero cumplen conceptualmente la misma función. Las galletas y bizcochos que se analizó en el punto [2.6.3.1 Precio relativo de productos sustitutos], se pudo observar que existen varios productos con jaleas, pero son de frutas tradicionales como: (a) manzana, (b) durazno y (c) fresa. La ventaja que se puede aprovechar aquí es la presentación de una galleta rellena con una jalea de higo, fruta que no es tradicional y es un poco exótica.
- Debido a que la industria de alimentos en Ecuador es una de las más grandes, el sector panificador, genera muchas fuentes de empleo en toda su cadena de producción tanto directa como indirectamente. Siendo esto una fortaleza importante para la empresa para poder ayudar a más hogares ecuatorianos. La industria cuenta con varios proveedores de insumos y maquinaria para la implantación de este proyecto. Una de las ventajas más importantes dentro del país es que las empresas proveedoras cuentan con portafolios amplios de productos y precios bastante buenos si se habla de venta al por mayor.

3 ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Planteamiento del problema

Determinar factores que influyen en la compra de productos de pastelería del consumidor, ¿por qué elegir el producto que la empresa está ofertando?
¿Qué tiene de diferente?

3.2 Determinación de métodos investigativos

3.2.1 Cualitativa

Objetivo: Obtener la mayor cantidad de información del sector o empresas competidoras y de la exportación del producto.

Se entrevistado a tres personas ecuatorianas, expertas en temas de elaboración de alimentos e internacionalización de productos; con el fin de dimensionar lo que conlleva la producción del producto y por otro lado para analizar el nivel de aceptación del producto en Italia.

3.2.2 Cuantitativa

Objetivo general

Guiar el nivel de aceptación de las galletas rellenas con jalea de higo, dentro del mercado italiano, así mismo encontrar los factores de exigencia más importantes del consumidor, sin embargo, el análisis presentado a continuación no es determinante ya que el tamaño la de muestra no es significativa.

Datos específicos

- 1 Identificar los gustos y preferencias del consumidor con respecto a las galletas rellenas con jalea de higo.
- 2 Establecer un precio promedio para considerando las sugerencias del consumidor,
- 3 Fijar el canal de distribución adecuado para la mejor distribución del producto.
- 4 Establecer medios por los cuales se puede hacer conocer el producto y empresa, a los posibles clientes.

Metodología

Mediante 10 encuestas realizadas a personas de entre 20 y 45 años, entre los cuales se encuentran personas con género masculino y femenino. Las personas encuestadas son italianas residentes en la ciudad capital, Roma.

3.3 Investigaciones Cualitativa y Cuantitativa

3.3.1 Investigación Cualitativa

Tabla 11: Ficha técnica entrevistas.

FICHA TÉCNICA	
Entrevistada A	Coordinadora de exportaciones – LA MODERNA
Entrevistada B	Ingeniera en alimentos – REPÚBLICA DEL CACAO
Entrevistado C	Gerente de Importaciones - SIMED
Entrevistada D	Gerente departamento comercio – Caffè Propaganda

Información obtenida:

- Tanto la entrevistada A y el entrevistado C, la industria de alimentos es muy rentable, siempre y cuando se sepa enfocar y determinar bien el mercado meta. Pero hay que tomar en cuenta que también este sector es muy amplio y hay muchas empresas competidoras.
- El entrevistado C mencionó que el poder conocer al consumidor es la clave para poder tener una penetración de mercado exitosa, lo que concuerda con la entrevistada A, quien recalcó que el país objetivo es un país demandante y productos de dulces, es por eso que recomienda enfocarse en un nicho, sugiere que se enfoque en la población latina, que es conocedor de la fruta de la cual se hará el higo
- Las entrevistadas A y B mencionaron que una barrera alta se puede considerar la adquisición de maquinaria ya que esta va a depender del volumen de producción que se desea exportar, los costos de la maquinaria representan los gastos más fuertes dentro de esta industria y mencionan las maquinas necesarias que debe constar en la inversión inicial del proyecto detallando: (a) batidora/ amasadora industrial con adaptadores de batido para la masa, con diferentes accesorios específicos para el amasado de la galleta, (b) horno de capacidad de horneado en vertical y con control de temperatura para validación del proceso. (c) equipo industrial de cocina van a ser multiusos.
- Los entrevistados, A, B, y C, concluyeron que gracias a la amplitud de la industria tiene más respaldo de la tecnología de alimentos y Ecuador cuenta con buenos proveedores que tienen en sus

portafolios productos de calidad para la producción de las galletas. Nombrando algunos proveedores de calidad para todos los productos químicos: GRANOTEC, QUIMICA SUIZA, ADITMAQ. Para la harina GRUPO SUPERIOR, MODERNA ALIMENTOS, para la leche: EL ORDEÑO, NESTLÉ, para el azúcar TRONCAL, o SAN CARLOS, la sal ECUASAL y la grasa DANEC.

- Los entrevistados A, C, y D, advierten que los permisos de entrada no arancelarios son varios y que se debe tener un control muy estricto para poder adquirirlos e ingresar el producto sin problemas, y que hay que considerar los costos de la adquisición de estos certificados no siempre son bajos.
- La entrevistada A mencionó que la aceptación de los productos latinos es alta, el mercado europeo conoce a los productos ecuatorianos como nobles y sanos, sin embargo, también es muy estricto en cuanto a la sanidad alimenticia o inocuidad alimenticia, lo que debe hacer relación con lo que menciona el entrevistado C, para la presentación del producto se debe tomar en cuenta las tendencias, con términos amigables con el ambiente; el empaque debe ser claro, llamativo, en donde se pueda ver el producto y lo principal que cuente una historia .
- La entrevistada A dijo que el mercado de nostalgia es un mercado muy atractivo ya que siempre van a querer adquirir productos de su país, en este caso Ecuador. Sin embargo, el entrevistado C sugiere que los niños se considerarían parte del mercado meta.
- Los cuatro entrevistados concluyeron que el lugar óptimo para la venta del producto, son los lugares de auto servicio, como supermercados o mini markets, en donde los precios de productos similares rodean los 3 euros. La entrevistada B, dijo que las cantidades dependen mucho de los batch (procesamiento de lotes) mínimos que maneje la planta de producción en el caso industrial y detalló los ingredientes que se necesita para la elaboración de las galletas, también

- a) Harina de trigo fortificada para galletería. Su contenido proteico es mínimo y obtenemos una masa menos elástica y menos resistente al estiramiento, diferente a la masa de un pan.
- b) Azúcar. Ayuda para el color característico marrón de la galleta, promueve la suavidad al ser agente higroscópico es decir retiene la humedad.
- c) Leudantes: bicarbonato de sodio y fosfato mono cálcico, es una mezcla sinérgica para la liberación del dióxido de carbono y obtener una masa que desarrolle una galleta con textura característica en el horno.
- d) Sal. Como un equilibrador y potenciador de sabor, y ayuda a mantener la red de gluten de la masa
- e) Grasas (opcional) sirve como un lubricante de la masa y favorece en la fragmentación de la galleta es decir le da facilidad de ruptura y el crack característico
- f) Agua: mezcla de los ingredientes
- g) Leche en polvo: sabor y generación de color
- h) Sorbato de potasio: conservante
- Para la jalea se requiere:
 - a) Agua: mezcla de ingredientes
 - b) Azúcar: color sabor y espesante de la jalea
 - c) Sorbato de potasio junto con benzoato de sodio: conservantes de acción sinérgica para el control de mohos, levaduras y aerobios mesófilos.
 - d) Ácido cítrico: regulador de la acidez para un equilibrio de sabor y potencialización en la conservación del alimento
 - e) Fruta: protagonista del sabor de la jalea.

3.3.2 Investigación Cuantitativa

Resultados y desarrollo de la encuesta.

- La muestra está conformada por italianos con siete mujeres y tres hombres con una edad promedio de 28 años.

- Todos los entrevistados muestran interés en el producto (paquete de 6 galletas), a pesar que solo tres personas conocían el producto.
- Seis de los diez encuestados comen con frecuencia productos panificadores como snacks entre comidas y en el desayuno, tomando en cuenta que cinco de los diez encuestados consumen más panes y galletas de dulce.
- Los factores más importantes para esta muestra son los ingredientes, seguido de la calidad y el precio y finalmente manifiestan que el empaque no es tan importante.
- Hay que tomar en cuenta que los encuestados desean obtener entre cuatro y cinco galletas por empaque y un costo de dos euros, dato que concuerda con lo antes mencionado por los expertos entrevistados.
- En términos del empaque los factores más relevantes para los diez encuestados son: (a) ingredientes, (b) fechas de elaboración y caducidad, (c) información nutricional. También comentan y sugieren que debería existir información sobre el país, la opción más atractiva tanto para los consumidores como para la empresa es a través de un código QR.
- Los factores que más les importan a los encuestados en términos del producto, son: (a) textura y (b) sabor, factores que se deben potenciar en la receta y preparación del producto. También se puede considerar que cinco de los diez encuestados proponen que sería mejor y más atractivo que el producto sea sin azúcar, cuatro de los diez no muestran importancia y uno de los diez le es indiferente.
- Finalmente, a los diez encuestados les gustaría encontrar el producto dentro de cafeterías o en centros de autoservicios.

3.3.3 Conclusiones del Análisis al cliente

Después de realizar el análisis del cliente, se puede decir que a las personas muestran interés en el producto, sin embargo, no se puede ser determinante ya que la muestra es muy pequeña. Por otro lado, los resultados tanto del producto, como del precio y el empaque encajan bastante bien entre

entrevistados y encuestados. Se puede decir que lo más relevante e importante para enfatizar en el producto, es potenciar sabores y texturas, la calidad del producto debe ser alta. Con respecto al empaque se debe ser atractivo y mostrar detalladamente información relevante, como: (a) información nutricional, (b) ingredientes, (c) fechas de caducidad y de elaboración. Con respecto a la presentación del producto debería contener entre cuatro o cinco galletas, con un precio aproximado de dos euros y deberían ser distribuidas en centros de autoservicio. Entre encuestados y expertos entrevistados coinciden en que sería muy atractivo que el producto cuente una historia, se dé a conocer más acerca del producto o del país de procedencia. Esto puede ser un punto a favor contra la competencia.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Después de llevar a cabo los análisis tanto interno como externo y con posibles clientes, se podría considerar el mercado italiano es atractivo para el producto estudiado. Como oportunidades principales la firma del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea donde se puede avalar la liberación arancelaria de la oferta exportable con un 99,7% (MCE, 2017), También las políticas de incentivo implementadas en Ecuador hacen que sea posible y la empresa tenga oportunidad en la industria, misma que es atractiva y posee de varios factores determinantes y llamativos como se menciona en el punto [2.6 Análisis de la Industria]. Dentro del entorno externo se consideró como lo más importante que para la partida: 1905.31.30.00, correspondiente a la elaboración de *Galletas dulces, incluso con cacao, que contiene igual o menos del 8% grasas (excepto recubiertos o revestidos de chocolate o cacao preparados)*.

El arancel para el ingreso a la Unión Europea es cero, lo que representa una ventaja para la exportación a Italia. (MCE, 2017). Sin embargo, para el ingreso de los productos procesados, se requiere de varios registros de sanidad y control identificados como medidas no arancelarias, con el fin de verificar el ingreso de un producto de calidad y para prevenir problemas cuando lo consuma la población italiana. (TRADE HELPDESK, 2019).

Dentro del análisis de industria como tal se pudo determinar las barreras de ingreso son medianamente altas, considerando que la inversión de maquinaria es alta pero no especializada por lo cual se puede financiar. El factor más importante dentro de la industria y algo característico es la gran variedad de proveedores que hay, siendo una gran ventaja en tema de costos. Se resume que esta industria cuenta con amplias oportunidades para el desarrollo del presente plan de negocio.

El análisis realizado con las 10 encuestas hechas pudo evidenciar cuáles podrían ser las exigencias del mercado; estos datos muestran cómo se inclinan sus preferencias para la decisión de compra, y cuáles serían las mejores estrategias tanto de producción como de distribución. Dentro de las estrategias de presentación del producto se puede asumir que los italianos se sienten bastante atraídos cuando el producto habla de un país, mencionando en el punto [3.1.2. Investigación Cuantitativa]. A su vez se sienten interesados en los ingredientes, la calidad y además atributos nutricionales. Así mismo hay que tomar en cuenta que la mejor manera de distribución es los centros de autoservicio o cafeterías, como se menciona en el punto [3.1.2. Investigación Cuantitativa]. Se pudo concluir que el mercado al que se va a llegar, el producto que se oferta son empaques de 6 unidades de galletas rellenas con jalea de higo, el precio debe rondar entre los 2 y 3 euros, es importante añadirle valor al producto destacando sus ingredientes a través del empaque, sabor, calidad e información.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Según M. (Porter, 1985) en su obra Estrategia Competitiva señaló que la diferenciación de un producto consiste en brindar al cliente la posibilidad de adquirir un producto semejante al de la competencia, pero con una particularidad que haga que el consumidor piense que el producto es único. Dicho esto, se propone la diferenciación como estrategia general de marketing. La principal diferencia del producto ofertado por la empresa, es el tipo de fruta usada, que es considerada exótica en el mercado y por otro lado

el tipo de endulzante que será usado es panela orgánica. Porter también advirtió del principal riesgo de la diferenciación es la copia de inmediata del producto por la competencia.

5.1.1 Estrategia de internacionalización

La globalización de información y tecnología en conjunto con la apertura del comercio internacional ha creado una red de diversas formas de internacionalizar una empresa, ya sea a través de licencias, concesiones, franquicias, filiales, joint ventures (empresas conjuntas), alianzas estratégicas exportaciones directas e indirectas, entre otras (EAE, 2019).

La forma de internacionalización que se ha elegido para este proyecto se es la exportación directa, y en un futuro como se crearán alianzas estratégicas. El proceso de exportación que consiste en la venta directa del producto en un mercado antes analizado, para esto se debe tener una negociación fundamental del termino internacional de comercio o Incoterm en que se va a exportar. En este proyecto se aplicará el Incoterm CFR, conocido por sus siglas como Cost And Freight (coste y flete), en donde como empresa tendrá todo el riesgo de la operación, desde la salida hasta la llegada al punto de destino negociado con el comprador, para Fico Lilla la exportación directa hasta puerto le tomará en llegar 21 días.

La principal y más importante razón para subcontratar un operador logístico, es porque la empresa debe enfocarse en su giro de negocio, debido a que es una empresa nueva en el mercado el Know how en cuanto a logística internacional, no será tan optimo como el de un operador logístico, esta tendencia de subcontratación hoy en día es una de las más conocidas y aplicadas por grandes empresas. (Emilio José García, 2018). Después del análisis de este factor importante se aplicará la subcontratación de un operador logístico.

5.1.2 Mercado Objetivo

Para poder identificar el mercado objetivo, se toma en cuenta los siguientes factores:

Tabla 12: Factores de segmentación

Factor	Detalle
Geográfico	Extranjeros latinos que residan en Roma Italia.
Demográfico	Hombres y mujeres entre 20 y 45 años de edad con un ingreso medio.
Conductual	Personas que tengan un consumo medio en productos de pastelería, y que además se estén interesados en productos sanos o nobles como son conocidos lo productos ecuatorianos.
Total	Aproximadamente de 657.183 mil personas

Después de obtener información basada en estos filtros, se podría decir que el tamaño del mercado objetivo es aproximadamente de 657.183 mil personas en Roma- Italia, sin embargo, hay que resaltar que si bien es cierto el producto es dirigido a los latinos por estar familiarizados con esta fruta y sus distintas preparaciones en los países; el tamaño del mercado puede ser más amplio, debido a que el producto también puede ser atractivo para los italianos con edades entre los 20 y 40 años de edad. También es importante mencionar que el mercado de los niños se puede unir a nuestro mercado meta, como se menciona en el punto [3.1.3 investigación Cualitativa].

5.1.3 Propuesta de valor

Como se menciona la propuesta nace de la idea de ofertar a los consumidores un producto más sano, a partir de insumos naturales como son el higo la harina y la panela orgánica, principales elementos para la formulación de una receta que brinde galletas rellenas con jalea de higo, una fruta exótica para muchos, y que la azúcar refinada sea reemplazada con panela orgánica, misma que es el extracto puro y natural de la caña de azúcar. La estrategia tiene como meta dar a conocer a los consumidores que es posible consumir bocadillos de pastelería más saludables. Además, la empresa como objetivo desea transmitir al consumidor confianza, seguridad y salud, es por esto que el proyecto plantea poder añadir certificaciones de productos 100 % naturales y orgánicos, buenas prácticas manufactureras, entre otros. Por otra parte, la empresa está completamente comprometida con los colaboradores y su desarrollo personal de manera justa, es por eso que la empresa constantemente estará motivando y capacitando al personal

tomando en cuenta que la empresa inicia con pocos colaboradores, es importante crear un buen ambiente laboral.

5.1.4 Propuesta de valor

MODELO CANVAS				
<p><u>Aliados clave:</u></p> <p>Proveedores, minoristas y empresas de logística.</p>	<p><u>Actividades clave:</u></p> <p>Correcto manejo de insumos en la producción, optimización del tiempo y brindar adecuada información al consumidor final sobre el producto.</p>	<p><u>Propuesta de valor:</u></p> <p>La propuesta de valor nace con la selección adecuada y manejo correcto de fórmula de una receta que brinda un snack con ingredientes un tanto exóticos, pero nobles y sanos a la vez.</p>	<p><u>Relación con el cliente:</u></p> <p>A través de un código QR podremos dar información sobre el producto y los ingredientes principales, creando así un vínculo de compra responsable mediante información</p>	<p><u>Segmento de clientes:</u></p> <p>Hombres y mujeres de origen latino residentes en Roma – Italia, con edades entre 20 y 45 años, que estén interesados en el consumo de productos de pastelería más sanos.</p>
	<p><u>Recursos clave:</u></p> <p>Talento humano, maquinaria de producción, insumos de calidad.</p>		<p><u>Canales:</u></p> <p>El principal se manejará del proveedor a un minorista, posteriormente al consumidor final.</p>	
<p><u>Estructura de costos:</u></p> <p>Compra de insumos, pago de salarios, gastos administrativos y logísticos.</p>			<p><u>Estructura de ingresos:</u></p> <p>Ingreso de origen de la venta de galletas rellenas con jalea de higo a minoristas en Roma- Italia.</p>	

Segmentación de mercado:

La empresa después de la investigación se enfocará en un mercado de hombres y mujeres latinos, que residan en Roma – Italia, con edades entre los 20 y 45 años de edad, mismos que estén dispuestos a consumir productos pasteleros más sanos y nobles como son conocidos los productos ecuatorianos.

Canal:

Se ha elegido el canal detallista que consiste en que el minorista sea el único intermediario entre productor y consumidor final. Se eligió este canal por varios motivos en el margen de ganancia y apoyo promoviendo el producto en los supermercados.

Relación con el cliente:

La relación con el cliente se fortalecerá a través del correcto manejo de información, el empaque contará con información de los ingredientes, cantidades fechas de elaboración y caducidad, niveles nutricionales por porción entre otros. Además, cada empaque tendrá un código QR que al ser escaneado se enlazará a una página en donde se detallara de mejor manera el producto hablando en términos de ingredientes como son obtenidos, producción, transporte etc. Esto con el fin de hacer sentir al cliente satisfecho y responsable con su compra.

Estructura de ingresos:

Los ingresos se generarán mediante la venta de las galletas a los minoristas acordando pagos con plazo de 50 días y también con un descuento inicial de 92% pero que paulatinamente ira disminuyendo a lo largo de los cinco años, esto con el objetivo de cumplimiento de ingreso de nuevos productos a la cadena de supermercado.

Recursos clave:

Los insumos de calidad, maquinaria optima y talento humano capaz, son recursos claves para la producción y entrega a tiempo del producto.

Actividades clave:

Este punto se traduce a un adecuado manejo de los insumos y del tiempo en cuestión de producción, también el brindar correcta información al consumidor es importante para generar relación.

Aliados clave:

La adecuada y meticulosa selección de los proveedores, minoristas y empresas transportistas es importante, de ellos depende los costos de producción y que el producto llegue en condiciones óptimas al consumidor final.

Estructura de costos:

Está compuesta por el pago a proveedores, operadores, gerente general, ingeniero en alimentos, empresas de logística tanto nacionales como internacionales y gastos administrativos.

5.2 Mezcla de Marketing**5.2.1 Producto**

Como mencionaron Kotler y Armstrong en su obra Fundamentos de Marketing, el concepto de producto es detallar el nuevo producto con palabras claves y que tengan significado para el consumidor (Armstrong, 2013). Es por eso que la empresa Fico Lilla presenta galletas rellenas con jalea de higo, endulzadas naturalmente con extracto de caña orgánica. Un producto sano y noble para los paladares con gustos un tanto exóticos.



Figura 5: Galleta rellena de jalea de higo.

Tomado de: <https://www.google.com>

5.2.1.1 Atributos

A continuación, se detallará de manera clara los atributos nutricionales que contiene el producto.

Nutrition Facts	
Serving Size 5 cookies 28,5 g	
Servings Per Container About 5	
Amount Per Serving	
Calories 70	
% Daily Value*	
Total Fat 5g	3%
Saturated Fat 0g	0%
Trans Fat 0g	
Polyunsaturated fat 1g	
Monounsaturated fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 70mg	3%
Potassium 65mg	1%
Total Crbohydrate 22g	7%
Dietary Fiber 2g	8%
Sugars 7g	
Protein 1g	
Vitamin A	0%
Vitamin C	0%
Calcium	3%
Dietary Fiber 2g	8%

Figura 6: Tabla de contenido nutricional.

5.2.1.2 Branding

Empresa: FICO LILLA S.A.

Marca: FICO LILLA

Fico Lilla: traducción al italiano de higo lila.

Logo: Se usaron los colores verde y lila, denotando la nobleza, naturalidad y frescura del producto. También estos colores son los ideales cuando la fruta está en el mejor punto de términos de maduración.



Figura 7: Logo de la empresa.

Slogan: “Fico Lilla, un antojo saludable”, (Fico Lilla, un sano desiderio) cumplir el objetivo de la empresa, proporcionando salud a través de un snack saludable a cualquier hora del día.

5.2.1.3 Empaque y etiquetado



Figura 8: Empaque y etiquetas

El empaque ha sido diseñado directamente analizando a las preferencias del consumidor, es una bolsa con ventana y cierre, recubierta con una fina capa de papel film para evitar cualquier tipo de daño en la funda, contiene 6 galletas cada empaque. En cuanto a las etiquetas, se colocará una al frente con el nombre de la marca y procedencia, en la parte posterior se acomodan tres etiquetas, en la parte izquierda superior esta la etiqueta de información nutricional, en la parte derecha superior se encontrará una etiqueta con un

código QR en el cual el cliente a través de un dispositivo electrónico se direccionara a la página web de la empresa, en donde podrán conocer un poco más del producto, finalmente en la parte inferior se encontrará una etiqueta en donde se detallen los ingredientes.

5.2.2 Precio

Se ha fijado un precio de 2.4 por empaque de 6 unidades, en función de los costos y tomando en cuenta los resultados de las encuestas realizadas a los clientes en el mercado. Sin embargo, como ya se mencionó se ingresa el producto con un descuento para introducción del producto en el mercado, paulatinamente irá disminuyendo, como se presenta a continuación.

Tabla 13: Evolución de descuento.

Año/ Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Descuento	92%	94%	96%	98%	100%
Crecimiento	0%	20%	15%	10%	5%

5.2.3 Plaza

La empresa llevará aplicará un sistema vertical de marketing contractual considerando el canal más propicio, a través de este sistema las empresas con diferentes niveles de producción y distribución se articulan a través de contrato (Kotler, 2017, pág. 298) La distribución de Fico Lilla a través de centros de autoservicio o llamados también minoristas, esto debido a que se desea impulsar de manera más directa el producto y obtener el alcance deseado en el mercado usando estrategias promocionales [5.2.4.1 Estrategia Promocional] ya que son un factor muy importante en las actividades de marketing de la empresa.

5.2.3.1 Centros de autoservicio minoristas.

Según 'Pianeta Distribuzione 2017' en Italia existen 5 grupos nacionales de grandes supermercados que abarcan el 55% del mercado y cuentan con 5372 puntos de venta, las cadenas de supermercados extranjeros abarcan el 45% del mercado y cuentan con 2987 punto de venta (Icex, 2017). Se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 13: Ranking de supermercados.

Grupo	Mercado 2017
Coop Italia	25%
Conad	21%
Esselunga	13%
Carrefour	11%
Auchan	10%
Grupo Pam	5%
Finiper	5%
Grupo Metro	5%
Picard	2%
Rewe	1,4%
Billa	1,3%
Cadena Unes	1,2%

Adaptado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/>



Figura 9: Pastel de participación de mercado de cadenas de supermercado.

Adaptado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/>

Los factores más importantes para la selección de un minorista es la ubicación, su presencia en el mercado, el conocimiento acerca de las preferencias de consumo de sus clientes.

Analizado este punto, se llega a la conclusión que la mejor cadena de supermercado para el ingreso de este producto es CONAD, cuenta con 10 locales en la ciudad de Roma.

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia promocional

Según Kotler, la estrategia de empujar se trata de la inversión de parte de la empresa en cuanto a publicidad y promoción del producto con el objetivo de inducir a los consumidores de adquirir el producto (Kotler, 2017, pág. 364). Para impulsar esta estrategia se utilizarán dos metodologías, la de impulso y atracción, creando una estrategia híbrida que constará de entregar producto extra y los recursos necesarios para que una persona se encargue de impulsar el producto a través de muestras gratis, esto se hará solo durante los fines de semana en donde existe más concurrencia de gente.

5.2.4.2 Publicidad

Tomando en consideración la creciente modalidad del consumo de productos más sanos, y artesanales, se tomará como base y factor potenciador en cuanto a la estrategia de publicidad misma que se dará a través de medio tradicionales como revistas y periódicos, propiciando e incentivado el consumo del producto motivando al cambio de marca en el consumidor final. Con este mismo enfoque se crearán dos perfiles digitales en Instagram y Facebook mediante un perfil o cuenta comercial. Semanalmente se publicarán diferentes videos del producto final, de las propiedades de la fruta, de la cosecha del higo etc., motivando al consumo del producto; esto se verá reforzado por la tendencia creciente de recomendaciones de personas influyentes en medios digitales, mismo factor que se explicará a continuación en el punto [5.2.4.4 Relaciones Publicas].

Tabla 15: Costo anual aproximado en publicidad.

Año	1	2	3	4	5
Inversión en Marketing del 2,% del total de ingreso en ventas.	\$ 6.939,85	\$ 7.084,91	\$ 7.233,01	\$ 7.353,31	\$ 7.414,09

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas que Fico Lilla aplicará es a través de cupones en medios tradicionales como revistas y periódicos dando cierto porcentaje de descuento, también como se mencionó anteriormente se aplicará de manera intensiva el sistema de muestras del producto.

5.2.4.4 Relaciones publicas

Las relaciones publicas como tal son una herramienta que sirve para mantener una buena imagen de la empresa o marca, con un objetivo claro que es generar credibilidad y confianza creando un adecuado posicionamiento (Grazón, 2017). Considerando lo anteriormente mencionado y destacando las nuevas tendencias se buscarán personas que tengan gran influencia dentro de la comunidad a través de medios digitales, ya sean redes sociales o medios visuales convencionales, con el fin de crear una alianza estratégica, ya que muchos de ellos usan su nombre como marca, ayudarán a publicitar y recomendar el producto. Esto se hará a través de muestras gratis del producto para que ellos puedan degustar y generar el incentivo de consumo. Esto también se busca que genere confianza a través de la sugerencia, y que por otra parte se fortalezca el marketing digital de la empresa.

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Fico Lilla es una empresa comprometida con la creación, innovación y promoción de la salud brindando a sus clientes snacks de excelente calidad, elaborados con productos nobles y orgánicos.

Fico Lilla è un'azienda impegnata nella creazione, nell'innovazione e nella promozione della salute, offrendo ai propri clienti snack di ottima qualità, realizzati con prodotti nobili e biologici.

6.1.2 Visión

En cinco años Fico Lilla brindará una línea completa de snacks innovadores con frutas exóticas, orgánicas y nobles, captando con esta diversidad más clientes.

In cinque anni Fico Lilla fornirà una linea completa di snack innovativi con frutti esotici, biologici e nobili, catturando con questa diversità più clienti.

6.1.3 Objetivos SMART

6.1.3.1 Objetivos a mediano plazo

- Reinvertir y adecuar al 100% el área laboral para finales del 2022.
- Para finales del año 2021 ingresar una nueva variedad de estas galletas.
- A finales del primer año tener al menos un auspicio en algún evento para poder publicitar el producto.
- A finales del primer año empezar el proceso de acreditación para poder lograr una certificación QCS, (Quality Certification Services) certificación que valida los productos orgánicos.
- Dentro del primer año de operaciones de la empresa se realizará una primera capacitación a todo el personal para un mejor desempeño.

6.1.3.2 Objetivos a largo plazo

- Para el año 2024 ingresar a una segunda cadena de supermercados, para poder captar más clientes teniendo una plaza más amplia.
- Realizar un estudio de mercado para poder exportar en otro mercado los productos.
- Para finales del 2024 invertir en investigación y desarrollo de procesos para poder crear una línea de granolas con frutos deshidratados.
- Para finales del 2024 iniciar proceso de construcción de planta propia para la empresa.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Estructura legal

Fico Lilla S.A. será fundada como una sociedad anónima que se verá regulada por el Art. 143 de la Ley de Compañías, misma que por naturaleza es una sociedad de capital y en la cual se requiere de al menos 2 accionistas mismos que responden por el monto de sus acciones, mínimo monto que será de USD 800,00. (Superintendencia de Compañías, 2019).

6.2.1.1 Diseño Organizacional

Fico Lilla S.A. al ser una empresa nueva en el mercado se ha optado por tener una estructura lineal y sencilla, esto también se debe ya que al iniciar la empresa no cuenta con mucho personal.

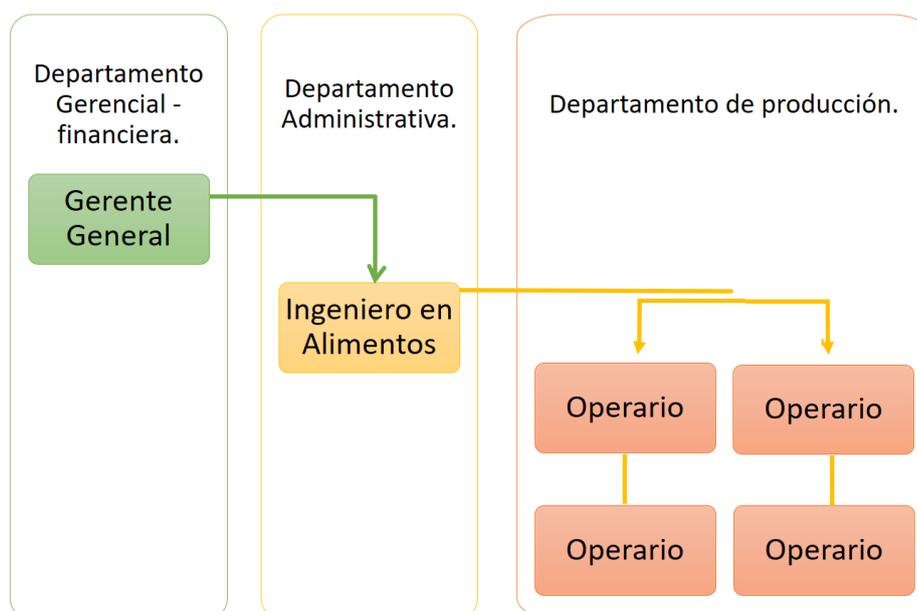


Figura 10: Organigrama.

Gerente General: El gerente general deberá realizar actividades como toma de decisiones en cuanto a manejo financiero, manejo de recursos negociaciones comerciales tanto con el cliente como con los proveedores, se encargará también de proyectar, planificar y cumplir objetivos entre otros.

Ingeniero en alimentos: Será la persona en cargada de establecer y organizar los procesos y a los operarios, también de realizar el control de calidad del producto. Conjuntamente con el gerente general se deberá

realizar la planificación de uso de recursos, por otra parte, también se encargará del análisis para el reclutamiento de los operarios.

Operarios: los operarios deberán cumplir con las funciones de recepción de producto, transformación de la materia prima, empaquetado de las galletas, y por su puesto limpieza del área de trabajo.

6.3 Plan de operaciones

6.3.1 Cadena de Valor

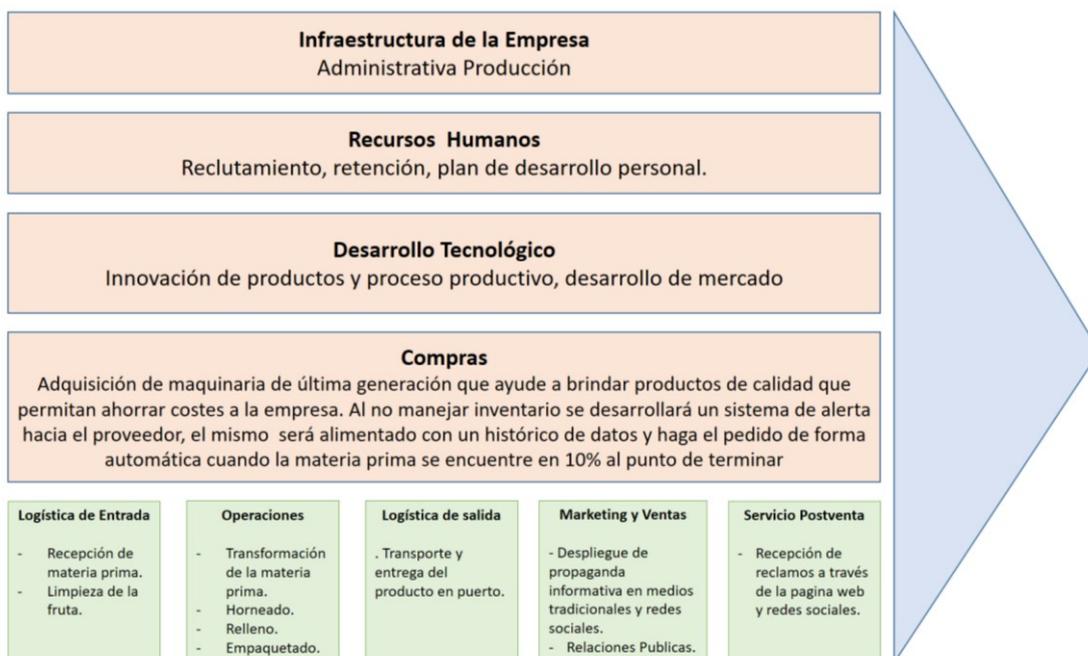


Figura 11: Cadena de Valor de Fico Lilla.

La cadena de valor de Fico Lilla está compuesta por las actividades primarias y de apoyo de la empresa, a través de dichas actividades la empresa puede generar valor a los consumidores. Se desglosa de la siguiente manera:

Actividades Primarias:

Logística de entrada: Comprende la correcta selección de proveedores, lo que conlleva a la recepción de los insumos mismos que de manera inmediata pasar por un área de limpieza de la fruta.

Operaciones: es la principal actividad de la empresa y se detalla de la siguiente manera:

- **Medición:** en esta etapa los insumos son divididos en medidas exactas para las mezclas secas y húmedas, para realizar la masa y la jalea respectivamente.
- **Adecuación:** se preparan las latas se encienden hornos y mezcladoras.
- **Mezcla y cocción:** Se realiza la mezcla para obtener la masa, y se moldean las galletas, simultáneamente se realiza la jalea para que, durante el tiempo de horneado de las galletas, esta pueda tener una temperatura mucho más baja.
- **Relleno:** una vez que las galletas estén a temperatura ambiente se procederá a rellenar con la jalea de higo y dividiendo las porciones por empaque.
- **Empaquetado:** Una vez que estén completamente frías las galletas, se procederá a colocar 6 galletas en cada empaque.

Logística de salida: para la logística de salida se contratará transporte que deje el producto en puerto para que el operador logístico realice sus actividades correspondientes.

Marketing y ventas: dentro de las actividades de marketing y ventas se realizará el adecuado manejo de cobro con el cliente e inversión aplicando las estrategias de marketing ya mencionadas. Aquí también se ve reflejada la actividad de las relaciones públicas.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura de la empresa: aquí están contempladas las actividades administrativas y de producción.

Recursos Humanos: comprende reclutamiento, contratación, capacitación y planes de desarrollo personal de los colaboradores.

Desarrollo de tecnología: tiene un enfoque en innovación de productos y procesos y a su vez también en el estudio y análisis comercial de nuevos mercados.

Compras: la adquisición de maquinaria con tecnología adecuada es importante en esta actividad de apoyo, sin embargo, es importante la adquisición de un mecanismo el cual pueda detectar cuando la empresa este con el 10% de insumos y sea reabastecida de manera inmediata, esto con el fin de no incurrir en costos de inventario, es decir se aplicaría el método “just in time” o justo a tiempo.

6.3.2 Mapa de procesos

El mapa estratégico de procesos toma como principal enfoque el consumidor final, siendo así la base de todas las áreas que lo componen. Tiene procesos básicos como gestión de producción, logística y gestión post venta al igual que procesos más complejos como gestión de negociación y seguimiento o gestión operativa de control de alimentos y administrativa o gerencial. Dentro de estos procesos están las actividades clave para el correcto manejo de la empresa y de la marca como tal, llevando siempre un producto de calidad para cumplir las expectativas del consumidor final.

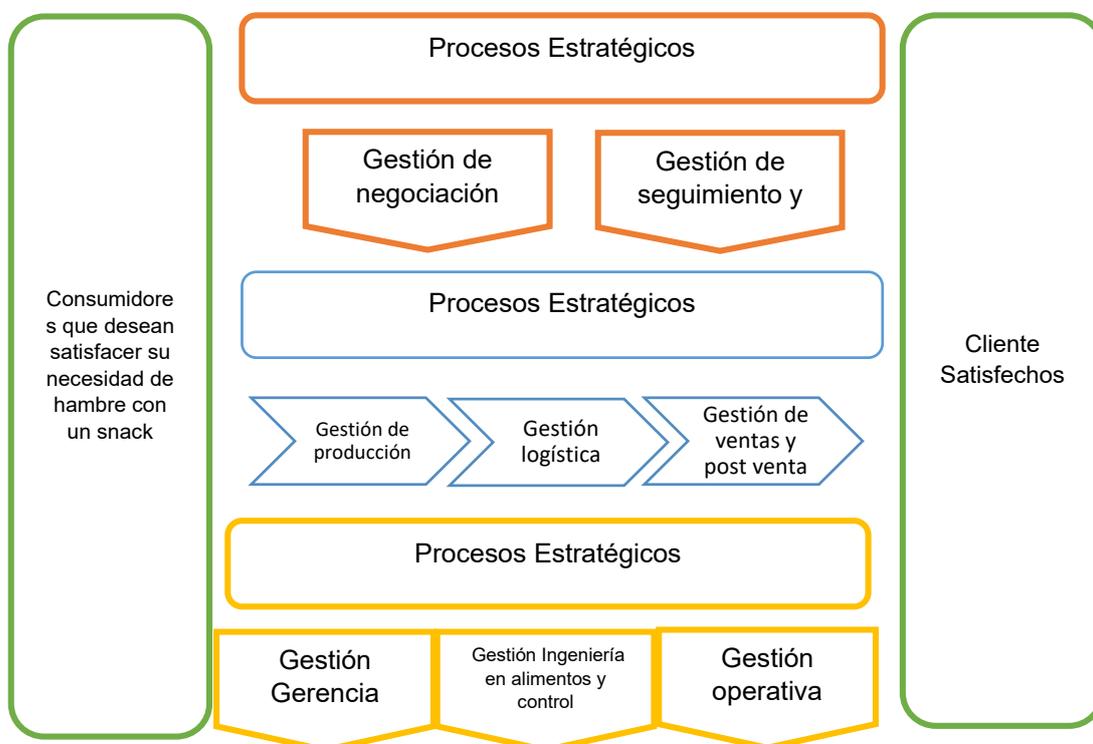


Figura 12: Mapa de Procesos.

6.3.3 Flujograma de procesos

Fico Lilla S.A presenta un flujograma de procesos en el cual están presente las actividades primarias como logística de entrada y salida, producción y servicio post venta, a parte se presenta también actividades como las negociaciones con los clientes y la recepción de las órdenes de compra.

El flujograma empieza con el pedido de orden del cliente hacia la empresa, a esto le sigue el proceso de negociación con el cliente, para determinar con que término de comercio internacional (Incoterm) se exportará el producto. Después de determinar los acuerdos las partes deberán firmar un contrato y es cuando la empresa empieza con la producción, misma que se hará a través de un bacheo, luego el empaquetado y distribución a puesto en donde toma control el operador logístico para que el producto llegue al mayorista. Una vez que está en la cadena de supermercado, la empresa comienza a aplicar el servicio post venta y del plan de marketing.

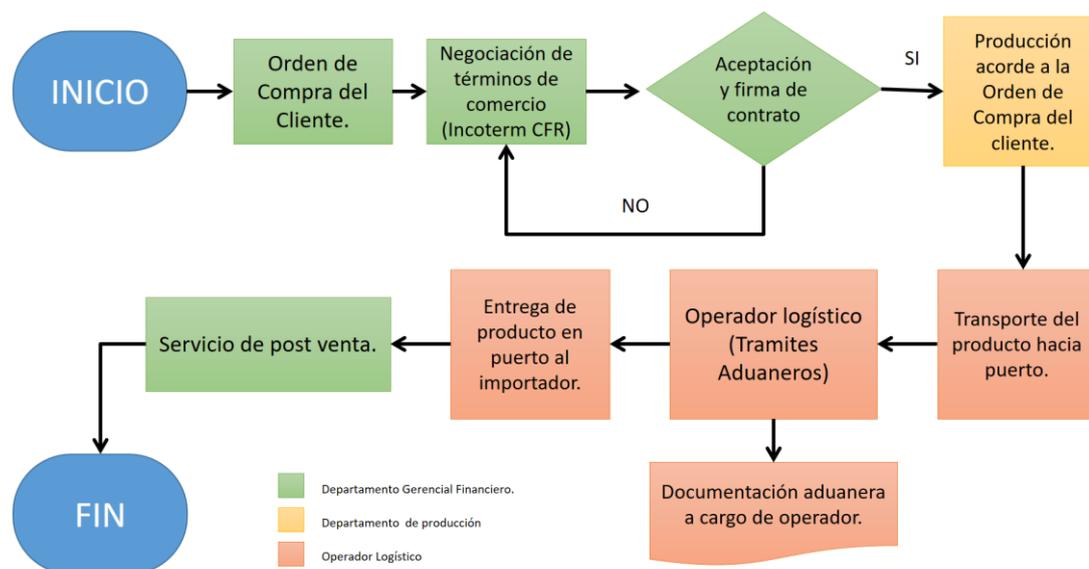


Figura 13: Flujograma de Procesos.

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Premisas

Para el siguiente plan de negocios es importante detallar los datos presentados a continuación para su contextualización.

Tabla 16: Supuestos.

Detalle	Monto
Tasa libre de riesgo	1,82%
Rendimiento del Mercado	22,99%
Beta	0,81
Beta Apalancada	1,03
Riesgo País	8,25%
Tasa de Impuestos	25,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36,25%
Razón Deuda/Capital	1,00
Costo Deuda Actual	11,83%
	Política de cuentas por cobrar
Contado	50%
Crédito a 30 días	50%
	Política de cuentas por pagar
Contado	100%
Crédito	0%
	Tasa de descuento
WACC	20,68%
CAPM	33,82%

7.2 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.2.1 Proyección de ingresos

Fico Lilla presenta una proyección de ingresos tomando en cuenta la cantidad mensual destinada a la exportación, la empresa proyecta un arranque de ventas mensual de aproximadamente 12.000 paquetes de 6 unidades de galletas, misma cantidad que irá incrementando a lo largo de los primeros cinco años, también es importante destacar que el proyecto inicia con un precio de USD 2,40 a lo largo del ejercicio se toma en cuenta la inflación de Italia por lo que los precios incrementaran de 1 a 6 centavos a lo largo de proyecto. Como se menciona el producto ingresará con un descuento que irá disminuyendo paulatinamente, cumpliendo la normativa de manera adecuada el ingreso de nuevo producto como ya se mencionó [5.1.4 Propuesta de valor]. Es importante destacar que al enfocarse en un

nicho como es la comunidad latina, el porcentaje de participación del mercado incrementará entre un cero punto cinco y uno por ciento. Sin embargo, cumpliendo el objetivo a largo plazo de la empresa es poder para el año 2024 ingresar a una segunda cadena de supermercado con un producto nuevo, buscando así que la variedad del producto aumente la participación de mercado satisfaciendo a nuevos clientes.

Tabla 17: Proyección anual en ventas.

Ingreso por ventas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total unidades anuales	144580	146990	148827	150068	150693
Precio	\$ 2,40	\$ 2,41	\$ 2,43	\$ 2,45	\$ 2,46
Cantidad Proyectada	\$ 346.992,62	\$ 354.245,73	\$ 361.650,35	\$ 367.665,46	\$ 370.704,32

7.2.2 Costos

Para la proyección de costos se ha tomado en cuenta los costos directos de materia prima, mano de obra directa y por su puesto los costos indirectos de manufactura, y el anual de unidades producidas fijando así el costo unitario anual de cada empaque de galletas.

Tabla 18: Proyección de Costos.

Proyección de costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materia prima directa usada	\$ 204.753,25	\$ 208.165,81	\$ 210.767,88	\$ 212.524,28	\$ 213.409,79
Mano de obra directa	\$ 24.689,44	\$ 26.380,09	\$ 24.709,36	\$ 26.401,40	\$ 26.412,06
Costos indirectos de manufactura	\$ 229.442,69	\$ 234.545,89	\$ 235.477,24	\$ 238.925,67	\$ 239.821,85
Total de costos	\$ 458.885,38	\$ 469.091,79	\$ 470.954,48	\$ 477.851,35	\$ 479.643,70
Total de unidades	144580	146990	148827	150068	150693
Costo unitario	3,17	3,19	3,16	3,18	3,18

7.2.3 Proyección de gastos generales

La proyección de gastos, está compuesta por los gastos en sueldos, gastos operacionales, gastos de depreciación y gastos de amortización. Los mismos que abarcan suministros, seguros, mantenimiento, operador logístico, arriendo, gastos en marketing, constitución de la empresa, depreciación de maquinaria, computadora, impresora y amortización de licencia de software.

Tabla 19: Proyección de gastos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en sueldos	\$ 58.019,94	\$ 75.359,57	\$ 72.957,82	\$ 75.420,06	\$ 75.450,33
Gastos operacionales	\$ 34.884,67	33.684,38	\$ 33.966,25	\$ 34.226,12	\$ 34.462,56
Gastos de depreciación	\$ 421,83	\$ 421,83	\$ 421,83	\$ 389,89	\$ 421,83
Gastos de amortización	\$ 20,00	20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
Gastos totales	\$ 93.346,45	\$ 109.485,79	\$ 107.365,90	\$ 110.056,08	\$ 110.354,72
Ventas	\$ 319.233,21	\$ 333.665,26	\$ 347.204,74	\$ 359.644,51	\$ 370.912,11
Relación Gasto vs. Ingresos	29%	33%	31%	31%	30%

7.2.4 Políticas de pago, cobro y manejo de inventario

Para la política de pago la empresa aplicará pago en efectivo a todos los proveedores, fomentando y ayudando a la parte financiera de los mismos. Se tomó esta decisión también porque se espera que así los proveedores puedan sentir más confianza por parte de empresa y se sientan comprometidos con las entregas de los insumos. En cuanto a las políticas de cobro Fico Lilla se manejará con 50 – 50, es decir 50% de contado y 50% después de 30 días. Esta política se presentará en la negociación con el cliente. Finalmente, la empresa ha decidido no mantener inventarios, evitando así incurrir en costos, como se mencionó en el punto [6.3.1 Cadena de Valor]. Este método de “just in time” o justo a tiempo permitirá a la empresa ahorrar y se ve en la obligación de crear un mecanismo que detecte cuando solo tenga 10% de los insumos para alertar a los proveedores y reabastecerse de manera inmediata.

7.3 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial para el presente plan de negocios es de USD 88.285,00, el cual será financiado el 50% con capital propio y el otro 50% financiado con el CFN, Corporación Financiera Nacional con una tasa del 8,95% anual a 5 años, en pagos mensuales, es decir por 60 meses.

Tabla 20: Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Detalle	Monto	
Inversiones PPE	18.185,00	
Inversiones Intangibles	100,00	
Capital de Trabajo	70000	
Total inversión inicial	88.285,00	
	Estructura de capital	
Propio	50,00%	44.142,50
Deuda L/P	50,00%	44.142,50
Razón Deuda Capital	1	

Tabla 21: Condiciones de Financiamiento.

Financiamiento a Largo Plazo	
Monto	44.142,50
Tasa de interés CFN	8,95%
Plazo	5 años
Formas de pago	Mensual

7.4 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.4.1 Estado de Resultados

En el estado de resultados se puede presenciar que en el primer año se obtienen una utilidad neta de USD 45.683,27, sin embargo, para el segundo año la utilidad es baja ya que hay ingreso de personal, y para el tercer año se presenta una reinversión en maquinaria, finalmente, en el quinto año se tiene una pérdida de USD 10.050,27, lo cual se produce por un incremento en la compra de insumos, y no se equilibra con el aumento en ventas. Para poder evitar esto se aplicaría la estrategia de ingresar a una nueva cadena de supermercado para que exista un mayor incremento en las ventas.

Tabla 14: Estado de Resultado Anual

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	319.233,21	333.665,26	347.204,74	359.644,51	370.912,11
(-) Costo de los productos vendidos	175.259,29	232.372,03	241.871,73	242.568,17	302.611,42
(=) UTILIDAD BRUTA	143.973,93	101.293,23	105.333,02	117.076,34	68.300,69
(-) Gastos sueldos	33.330,50	48.979,48	48.248,45	49.018,67	49.038,27
(-) Gastos generales	33.684,66	32.483,88	32.765,26	33.024,64	33.260,58
(-) Gastos de depreciación	421,83	421,83	421,83	389,89	421,83
(-) Gastos de amortización	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	76.516,93	19.388,03	23.877,48	34.623,15	- 14.440,00
(-) Gastos de intereses	4.856,91	3.997,30	3.030,29	1.942,49	718,78
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	71.660,02	15.390,74	20.847,18	32.680,67	- 15.158,77
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	10.749,00	2.308,61	3.127,08	4.902,10	- 2.273,82
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	60.911,02	13.082,13	17.720,10	27.778,57	- 12.884,96
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	15.227,76	3.270,53	4.430,03	6.944,64	- 2.834,69
(=) UTILIDAD NETA	45.683,27	9.811,59	13.290,08	20.833,92	- 10.050,27

7.4.2 Estado de Situación Financiera

Tabla 23: Estado de Situación Financiera Anual.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	88.285,00	127.962,96	131.632,46	144.197,13	156.600,22	129.710,92
<i>Corrientes</i>	70.000,00	111.603,44	117.198,42	123.041,14	137.036,02	112.920,46
Efectivo	70.000,00	41.434,99	41.273,05	49.791,02	63.019,70	97.719,37
Cuentas por Cobrar	-	13.301,38	13.902,72	14.468,10	14.988,00	15.455,99
Inventarios Prod. Terminados	-	56.867,06	62.022,65	58.782,02	59.028,32	- 254,90
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<i>No Corrientes</i>	18.285,00	16.359,52	14.434,03	21.155,99	19.564,20	16.790,47
Propiedad, Planta y Equipo	18.185,00	18.185,00	18.185,00	27.610,00	27.610,00	27.610,00
Depreciación acumulada	-	1.905,48	3.810,97	6.494,01	8.065,80	10.819,53
Intangibles	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Amortización acumulada	-	20,00	40,00	60,00	80,00	100,00
PASIVOS	44.142,50	38.137,19	31.995,10	21.844,69	12.263,86	1.501,92
<i>Corrientes</i>	-	875,44	2.473,70	1.030,65	1.244,98	533,33
Cuentas por pagar proveedores	-	-	-	-	-	-
Sueldos por pagar	-	400,00	533,33	533,33	533,33	533,33
Impuestos por pagar	-	475,44	1.940,36	497,31	711,65	-
<i>No Corrientes</i>	44.142,50	37.261,75	29.521,40	20.814,04	11.018,88	968,59
Deuda a largo plazo	44.142,50	37.261,75	29.521,40	20.814,04	11.018,88	968,59
PATRIMONIO	44.142,50	89.825,77	99.637,36	112.927,44	133.761,36	118.602,59
Capital	44.142,50	44.142,50	44.142,50	44.142,50	44.142,50	44.142,50
Utilidades retenidas	-	45.683,27	55.494,86	68.784,94	89.618,86	74.460,09
<i>Comprobación</i>	-	-	-	-	-	-

En el estado de situación financiera de Fico Lilla, para los cinco años del proyecto está compuesta por el patrimonio, los activos que incrementan anualmente y pasivos que disminuyen paralelamente la deuda se amortiza, cumpliendo así para cada año los activos iguales a la suma de pasivos y patrimonio.

7.4.3 Estado de Flujo de Efectivo

Tabla 24: Estado de Flujo de Efectivo.

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ (21.684,26)	\$ 7.578,42	\$ 17.225,33	\$ 23.023,84	\$ 50.827,05
Utilidad Neta	\$ 45.683,27	\$ 9.811,59	\$ 13.290,08	\$ 20.833,92	\$ (10.050,27)
Depreciaciones y amortización					
+ Depreciación	\$ 1.905,48	\$ 1.905,48	\$ 2.683,05	\$ 2.721,79	\$ 2.753,73
+ Amortización	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
- Δ CxC	\$ (13.301,38)	\$ (601,34)	\$ (565,38)	\$ (519,90)	\$ (467,99)
- Δ Inventario PT	\$ (56.867,06)	\$ (5.155,59)	\$ 3.240,63	\$ (246,30)	\$ 59.283,23
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 400,00	\$ 133,33	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ 475,44	\$ 1.464,93	\$ (1.443,05)	\$ 214,33	\$ (711,65)
Actividades de Inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ (6.880,75)	\$ (7.740,36)	\$ (8.707,36)	\$ (9.795,17)	\$ (11.018,88)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (6.880,75)	\$ (7.740,36)	\$ (8.707,36)	\$ (9.795,17)	\$ (11.018,88)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ (28.565,01)	\$ (161,94)	\$ 8.517,97	\$ 13.228,67	\$ 39.808,18
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ 70.000,00	\$ 41.434,99	\$ 41.273,05	\$ 49.791,02	\$ 63.019,70
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 41.434,99	\$ 41.273,05	\$ 49.791,02	\$ 63.019,70	\$ 102.827,87

El estado de flujo de efectivo de Fico Lilla presenta un decremento en los dos primeros años, dos los siguientes años comienza a incrementar y finalmente el último tiene un gran incremento. Se puede considerar que las utilidades se mantienen creciendo y esto sirve para determinar si la empresa puede o no cumplir con las obligaciones de pagos.

7.4.4 Estado de flujo de caja del proyecto

Tabla 25: Flujo de caja del proyecto y del inversionista.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(87.130,19)	50.258,98	8.893,38	16.545,35	20.193,96	54.871,61
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(43.565,10)	40.412,46	(1.260,68)	6.045,35	9.304,78	43.544,64

Para el flujo de caja del proyecto en el año cero se puede observar un valor negativo, mismo que se traduce como la inversión inicial, y demás gastos necesarios para el arranque del proyecto. Durante los demás años se puede observar que incrementa, a pesar de que para los años dos y tres el

incremento se ve afectado por la contratación de personal y reinversión de las maquinas. Por otra parte, el flujo de caja del inversionista es similar al del proyecto con la diferencia que se refleja la liquidez del inversionista en el proyecto a lo largo de 5 años.

7.5 Cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

7.5.1 Calculo de tasa de descuento

Tabla 26: Cálculo de tasa de descuento.

Detalle	Monto
Tasa libre de riesgo	1,82%
Rendimiento del Mercado	22,99%
Beta	0,81
Riesgo País	8,25%
Tasa de Impuestos	25,00%
<i>CAPM</i>	33,82%

Los componentes para el cálculo de la tasa de descuento se obtuvieron de la siguiente manera; la tasa libre de riesgo se obtuvo del Yield de los bonos del tesoro de los Estados Unidos de Norteamérica. El cálculo del rendimiento del mercado se da partir del Precio S&P 500 tomando en cuenta 5 años. El riesgo país se toma como dato actual del Ecuador en el Banco Central, por último, la beta de la industria se tomó de Yahoo Finance, Obteniendo de esta manera la tasa de valoración de activos financieros de 33,82% conocido como CAPM.

7.5.2 Criterio de valoración

Tabla 27: Evaluación de flujos del proyecto e inversor.

Índice	Evaluación flujo del proyecto	Evaluación flujo del inversionista
VAN	\$8.557,65	\$6.617,49
IR	1,10	1,15
TIR	25,00%	42,38%

El VAN o Valor Actual Neto, tanto para el proyecto como para el inversionista son positivos, los retornos por cada dólar invertido para el proyecto es de USD 1,10 y para el inversionista es 1,15 lo que se puede considerar

moderado. Para el análisis del TIR o tasa interna de retorno del proyecto, es importante poner en consideración el WACC que es de 20,68%, mientras la del TIR del proyecto es de 42,38% determinando que es rentable. Por otro lado, el TIR del inversionista respecto al CAPM es de 42,38% y 33,82% respectivamente sustentando la rentabilidad de inversión en el presente plan de negocio.

7.6 Índices financieros

Tabla 28: Índices financieros.

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	veces	127,48	47,38	119,38	110,07	211,73
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	0,42	0,32	0,19	0,09	
Cobertura del efectivo	veces	14,84	3,96	7,02	17,02	(20,50)
Razones de actividad						
Período de cuentas por cobrar	días	15,21	15,21	15,21	15,21	15,21
Período de cuentas por pagar	días	-	-	-	-	
Período de inventario	días	-	-	-	-	
Ciclo operativo	días	15,21	15,21	15,21	15,21	15,21
Ciclo del efectivo	días	15,21	15,21	15,21	15,21	15,21
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	0,14	0,03	0,04	0,06	(0,03)
ROA	%	0,36	0,07	0,09	0,13	(0,08)
ROE	%	0,51	0,10	0,12	0,16	(0,08)

El margen de utilidad para los cuatro primeros años alcanzó el cinco por ciento, menos el último año e donde se puede tener pérdidas si no se pone en acción el plan de ingresar a una nueva cadena de supermercado. Por otra parte, las cuentas por cobrar se mantienen constantes tomando 15,21 días para su cobro. El ciclo operativo de la empresa es de 15,21, producto del pago inmediato y en efectivo a los proveedores, para finalizar es importante destacar que la modalidad implementada de “just in time” o justo a tiempo es crucial en la eliminación de costos, es por eso que el indicador es cero.

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Se realizó un análisis PEST, tanto de Ecuador como de el país de destino Italia, para poder determinar los factores más importantes y que pueden afectar a la empresa. Dentro de Ecuador, se pudo determinar que la

industria alimenticia es una de las más grandes y desarrolladas, a pesar de que el país presenta estragos económicos, el gobierno está realizando campañas y proyectos con la finalidad de ayudar a las pymes exportadoras. Italia se presenta como un gran consumidor de alimentos pasteleros como el presente proyecto presenta, Italia se presenta como un mercado atractivo y amplio, sin embargo, para el ingreso de los alimentos se requieren un significativo número de certificados, que aparte de ser un algo costosos requieren de tiempo para adquirirlos. El factor más determinante para este plan de negocios a nivel PEST es que los países tienen un Acuerdo Multipartes en donde se puede ingresar más del 90% de la oferta exportable de Ecuador, con arancel 0. Es determinante este factor ya que se puede ingresar un producto con un precio más competitivo.

- El análisis PEST, se pudo observar que es una industria bastante desarrollada a nivel nacional. El poder de negociación con los clientes es bastante bueno ya que hay muchos ofertantes, en cuanto a adquisición de maquinaria e instrumentos para la adecuación de la planta de producción es costosa, a pesar de que no es maquinaria especial; también es importante mencionar que lo que se busca a través de las estrategias de marketing es que el cliente cambie de marca prefiriendo Fico Lilla esto potenciado con las tendencias alimenticias actuales.
- Con lo que respecta al análisis del cliente se especificó que el mercado al que se va a dirigir el producto es la comunidad latina que resida en Roma-Italia, es decir, un aproximado de 600 mil personas de las cuales se va a llegar a 12 mil. Se usó metodología cuantitativa y cualitativa, para poder entender el mercado y poder satisfacer las necesidades y preferencias de consumo. Dentro de las entrevistas que se realizaron se destaca que los certificados y la inversión en maquinaria es lo más difícil, y por otra parte sugirieron que el producto se realice de la manera más natural posible para que el cambio de marca sea más fácil para el consumidor. El consumidor desea que el producto sea natural y que se determinó un precio similar al de la competencia.
- El plan de marketing pretende potenciar e impulsar de la mejor manera las ventas y al producto. Las estrategias que se usarán están ligadas unas con otras, y en cuanto a la publicidad está enfocada en ser constante tanto de manera digital como en redes sociales como en medio tradicionales escrito

como revistas y periódicos. Por otra parte, las relaciones públicas de la empresa son importantes para que el producto tenga más acogida.

- Fico Lilla S.A. es una empresa consiente de las tendencias de consumo a nivel alimenticio, de la gran acogida que tienen los productos provenientes de Ecuador, considerados sanos y nobles, es por eso que se desea brindar un snack saludable, una galleta rellena con jalea de higo y endulzada con panela orgánica. Para Fico Lilla es importante generar y mantener confianza en los consumidores es por eso que se desarrollara una planificación adecuada para ir adquiriendo certificados sobre el producto y la empresa.
- Finalmente, se considera bajo ciertos supuestos que el proyecto es rentable, que se puede recuperar la inversión y que además se puede expandir, tanto en el mercado como en el portafolio de productos. Es importante que para el quinto año la empresa ingrese ya a una segunda cadena de auto servicio, ya que con esto se busca que incrementen las ventas y se equilibren con la producción. La correcta adecuación de la planta de producción es un tema fundamental, ya que las maquinas usadas se desgastan por el uso es crucial la inversión en mantenimiento.

REFERENCIAS

- Amstrong, K. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). México. Recuperado el 2019, de https://issuu.com/issuesoto/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k
- Armstrong, K. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). México: PEARSON. Recuperado el Noviembre de 2019
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador*. (2008). Recuperado el 2019, de Asamblea Nacional de la República del Ecuador: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**. (2020). Recuperado el 2020, de BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/1602171408/OpenDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- BANCO MUNDIAL** . (2018). Recuperado el 2019, de BANCO MUNDIAL: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/inmigracion/italia>
- Banco Mundial*. (2018). Recuperado el 14 de Abril de 2019, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/italia>
- BANCO MUNDIAL**. (14 de Octubre de 2019). Recuperado el Noviembre de 2019, de BANCO MUNDIAL: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- BANCO MUNDIAL**. (2019). Recuperado el 2019, de BANCO MUNDIAL: <https://datos.bancomundial.org/pais/italia>
- Beta by Sector (US)*. (Enero de 2019). Recuperado el 2019, de Beta by Sector (US): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- EAE**. (2019). Recuperado el 2019, de EAE: <https://www.eaeprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial>
- EKOS**. (Febrero de 2018). Recuperado el Octubre de 2019, de EKOS: <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- Emilio José García, M. M. (Junio de 2018). *Técnica Industria*. Recuperado el 2019, de Técnica Industria: <http://www.tecnicaindustrial.es/TIFrontal/a-226-la-subcontratacion-servicios-logisticos.aspx>
- FAMILIA**. (2019). Recuperado el 2019, de FAMILIA: <https://www.famila.it/le-nostre-marche/le-bonta-del-pasticciere>

- FAO. (2019). Recuperado el 2019, de FAO: <http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=ITA>
- GEM. (2018). Recuperado el 2019, de GEM: <https://gem.ufm.edu/emprendimiento-en-el-mundo/>
- GII. (2018). Recuperado el Octubre de 2019, de GII: <https://www.globalinnovationindex.org/analysis-indicator>
- Grazón, M. F. (2 de Agosto de 2017). *Máster en dirección de relaciones públicas y agencias de comunicación*. Recuperado el 2019, de Máster en dirección de relaciones públicas y agencias de comunicación: <https://rrppmaster.uab.cat/relaciones-publicas-empresariales/>
- HIGOS & FIGS. (Marzo de 2016). Recuperado el 2019, de HIGOS & FIGS: <https://higosandfigs.com/tag/ecuador/>
- Icex. (2017). Recuperado el 2019, de Icex: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4702485.html?idPais=IT>
- ICEX. (Diciembre de 2018). Recuperado el Abril de 2019, de ICEX: <https://www.camarazaragoza.com/externo/BoletinNET/docs/DocumentoHerramienta504.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2018). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf
- INEC. (Junio de 2018). Recuperado el Octubre de 2019, de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe_pobreza_y_desigualdad-junio_2018.pdf
- INEC. (2019). Recuperado el Octubre de 2019, de INEC: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- INEC. (2019). Recuperado el Abril de 2019, de INEC: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Diciembre-2018/201812_Pobreza.pdf
- Internet World Statistics. (2018). Recuperado el 14 de Abril de 2019, de Internet World Statistics: <https://www.internetworldstats.com/eu/it.htm>
- Leiva, R. (2015). *5fuezasPorter*. Recuperado el Octubre de 2019, de 5fuezasPorter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- MARSH. (2018). Recuperado el 14 de Abril de 2019, de MARSH: <https://www.marsh.com/do/es/campaigns/mapa-riesgo-politico-2018.html>

- MARSH*. (2019). Recuperado el Abril de 2019, de MARSH: <https://www.marsh.com/us/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- MCE*. (2017). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de MCE: <https://www.comercioexterior.gob.ec/proyecto-de-fomento-al-sector-exportador-se-encuentra-en-marcha/>
- MCE*. (2017). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de MCE: <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- MINTEL*. (2016). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de MINTEL: https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2016/08/Libro_plan_tti_REGISTRO-OFICIAL_30_AGOSTO.pdf
- Pérez, M. d. (2018). *Zonaeconomica*. (M. d. Pérez, Editor) Recuperado el Octubre de 2019, de Zonaeconomica: <https://www.zonaeconomica.com/que-es-el-analisis-pestel>
- Porter, M. E. (1985). *Estrategias Competitivas*. The Free Press. Recuperado el 2019
- Preciosmindi*. (2018). Recuperado el 2019, de Preciosmindi: <https://preciosmundi.com/italia/precios-supermercado>
- PRO ECUADOR*. (2018). Recuperado el 2019, de PRO ECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/>
- PROECUADOR*. (2018). Recuperado el 2019, de PROECUADOR: <https://www.proecuador.gob.ec/tag/italia/page/3/>
- S&P 500*. (2019). Recuperado el 2019, de S&P 500 : <https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>
- SAE*. (2017). Recuperado el 2019, de SAE: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- Santander*. (2018). Recuperado el Abril de 2019, de Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/llegar-al-consumidor>
- Santander*. (2019). Recuperado el 2019, de Santander: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/italia/llegar-al-consumidor>
- Santander Trade*. (Abril de 2019). Recuperado el 2019, de Santander Trade: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/italia/politica-y-economia>
- SRI*. (2019). Recuperado el 2019, de SRI: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

- Statista*. (2018). Recuperado el 14 de Abril de 2019, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/512963/ingresos-anuales-de-paypal/>
- SUPERCIAS*. (Septiembre de 2018). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de SUPERCIAS: <https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/09/Panorama-de-la-Industria-Manufacturera-en-el-Ecuador-2013-2017.pdf>
- Superintendencia de Compañías*. (2019). Recuperado el 2019, de Superintendencia de Compañías: <https://www.supercias.gob.ec/portalscv/>
- The Global Innovation Index*. (2018). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de The Global Innovation Index: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2018-report>
- TRADE HELPDESK*. (1 de Marzo de 2019). Recuperado el Abril de 2019, de TRADE HELPDESK: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=1905313000&partner=EC&reporter=IT&tab=2>
- TRADE MAP*. (2018). Recuperado el 13 de Abril de 2019, de TRADE MAP: <https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c842%7c%7c190531%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1>
- UNESCO*. (2017). Recuperado el 2019, de UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/custom-search/?cx=000136296116563084670%3An9I7p200cbg&cof=FORID%3A9&ie=UTF-8&q=gasto+en+investigacion+y+desarrollo+&hl=es&sa=ok&siteurl=www.unesco.org%2Fnew%2Fes%2Fsantiago%2Fresources%2Fstatistics%2F&ref=www.unesco.org%2Fnew%2F>
- Vega, C. A. (2018). *Alimentos Ecuador*. Recuperado el 2019, de Alimentos Ecuador: <http://www.alimentosecuador.com/2018/11/27/un-nuevo-consumidor-que-exige-innovacion/>
- VICEPRECIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR*. (12 de Noviembre de 2018). Recuperado el Octubre de 2019, de VICEPRECIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR: <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>
- Yield*. (2019). Recuperado el 2019, de Yield: <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>

Yu Min Shum Xie. (Junio de 2018). Recuperado el Abril de 2019, de Yu Min Shum Xie: <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

ANEXOS

INFOGRAFÍA

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN A ITALIA, DE GALLETAS RELLENAS CON JALEA DE HIGO

OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Determinar la factibilidad operativa para la elaboración, y exportación de galletas rellenas con jalea de higo, desde Ecuador hacia Italia, incentivando la producción del higo ecuatoriano y generando trabajo en el país a lo largo de todo el proceso de internacionalización del producto. Determinar la factibilidad financiera enfocándose en todos los procesos que se deben llevar a cabo desde la elaboración hasta la comercialización del producto, cumpliendo con todas las entidades reguladoras tanto ecuatorianas como italianas.



TÉRMINOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen diferentes estrategias y métodos de internacionalización de una empresa, Fico Lilla S.A es una empresa que se internacionalizará a través de la exportación directa, se apoyará en la subcontratación de un operador logístico, permitiendo que la empresa se enfoque en el giro de negocio, y evitando costos.

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

A través de encuestas y de investigación sobre el consumidor se pudo establecer que es el producto es atractivo, las tendencias de consumo de alimentos sanos son favorables para la empresa. El precio que se estableció para el producto gracias a las encuestas y creación de modelo financiero arrojaron un precio de UDS 2,40.

INFORMACIÓN CUALITATIVA

La industria de alimentos presenta una gran rentabilidad en Ecuador y los productos provenientes del Ecuador tienen gran acogida, las barreras de entrada para la Unión Europea son los certificados y registros que solicitan, hoy en día exportar a la UE es de gran importancia para la balanza comercial del Ecuador, el gobierno lo sabe y es por eso que tiene tantos programas de incentivos.

ESTRATEGIA DE MARKETING

Fico Lilla comprende lo importante de brindar confianza al consumidor es por eso que con un plan de marketing podrá tener un correcto manejo de marca, con el objetivo de adquirir certificaciones que validen procesos, el producto y procedencia de insumos.

ENCUESTA

Thank you for taking the time to answer this survey. Remember that the data provided will be used only for academic purposes.

1. Name
2. Age
3. Gender
 - a) Male
 - b) Female
4. Nationality

The following survey seeks to find the greatest amount of information in order to satisfy all customer needs, developing an Ecuadorian quality product to export to Italy.

5. Do you consume products of bakery and confectionery every day?
 - a) Yes
 - b) No
6. what time of day normally consumes more products of this style?
 - a) Breakfast
 - b) Lunch
 - c) Dinner
 - d) As a snack between main foods
7. From this list, which is the product that most consumes?
 - a) Crackers
 - b) Cookies
 - c) Bread
 - d) Cakes
 - e) Biscuits
 - f) Tortillas
 - g) Muffins
 - h) Other
8. Considering that 1 is less important and 10 is most important. The following factors, grade according to the importance that you believe at the time of purchase.
 - a) Price
 - b) Quality
 - c) Ingredients
 - d) Provenance
 - e) Packaging
9. Do you know what fruit it is?



- a) Yes
- b) No

This fruit is known as fig, is obtained from the fig tree. Around the world there are approximately 700 varieties. Ecuadorian fig, when it is ripe is stained a purple color and the texture of the fruit inside is sweet, but not so juicy. In Ecuador, fig production is mostly for local consume, making them use a desert traditional called figs with cheese.

10. Would you be interested in eating biscuits of wheat flour, stuffed with fig jelly, similar to that seen in the image?



- a) Yes
- b) No

11. How many cookies considered that they should be in a package?

- a) 2
- b) 4
- c) 6
- d) Other

12. Whereas the previous answer you can let know me what is the price that would be willing to pay?

13. Talking about packaging, qualify your discretion the most important thing that should be on the packaging. Take into account 1 is least important and 10 is most important.

- a) Ecological packaging
- b) Bright colors
- c) Ingredients
- d) Net weight
- e) Provenance
- f) Health records

- g) Processing time information
 - h) Instructions for use
 - i) Nutritional information
14. What other information do you consider necessary on the packaging?
15. Rank to 1 from 6. Consider 1 as the less important and 6 the most important. What attracts you most about this product?
- a) Flavor
 - b) Texture
 - c) Nutritional records
 - d) Provenance
 - e) Innovation of the product
 - f) Reliability
 - g) Quality
16. If we were to tell you that the biscuits are sugar-free, and are sweetened with natural products. ¿Do you think the product would be more attractive?
- a) Definitely
 - b) Not at all
 - c) It does no matter
17. Where do you normally buy bakery and pastry products?
- a) Coffee Shop
 - b) Bakeries and pastry shops
 - c) Self-service centers
 - d) Other
18. Through that means of communication you would like to obtain information and knowledge of the product
- a) Television
 - b) Radio station
 - c) Social Network
 - d) Banners
 - e) Fkayers
 - f) Web site
19. If your answer was "social network" please select in which of these, you would like to see the product information
- a) Facebook
 - b) Twitter
 - c) Instagram
 - d) Snapchat
 - e) Email
 - f) Other

Anexo 1C

DATOS FINANCIEROS

Ilustración 1: Beta de la industria.

Chemical (Specialty)	89	1.17
Coal & Related Energy	23	1.17
Computer Services	119	1.27
Computers/Peripherals	57	1.68
Construction Supplies	48	1.45
Diversified	23	1.36
Drugs (Biotechnology)	481	1.51
Drugs (Pharmaceutical)	237	1.47
Education	35	1.28
Electrical Equipment	116	1.32
Electronics (Consumer & Office)	19	1.19
Electronics (General)	160	1.02
Engineering/Construction	52	1.01
Entertainment	120	1.33
Environmental & Waste Services	91	1.19
Farming/Agriculture	33	0.72
Financial Svcs. (Non-bank & Insuran	259	0.70
Food Processing	83	0.81
Food Wholesalers	18	1.62
Furn/Home Furnishings	30	0.88
Green & Renewable Energy	21	1.62
Healthcare Products	248	1.12
Healthcare Support Services	111	1.15
Healthcare Information and Technol	119	1.29
Homebuilding	31	0.98
Hospitals/Healthcare Facilities	34	1.12
Hotel/Gaming	70	1.01

Tomado de: (Beta by Sector (US), 2019)

Ilustración 2: Tasa libre de riesgo.

Rentabilidad del bono Estados Unidos 10 años

 Nueva York

 Añadir a cartera

 Crear alerta

 **1,822** **+0,014** **(+0,74%)**

 02/12 - Info en tiempo real. ([Aviso legal](#))

Tipo:

Bono

Grupo:

Estado

Mercado:

Estados Unidos

Tomado de: (Yield, 2019)

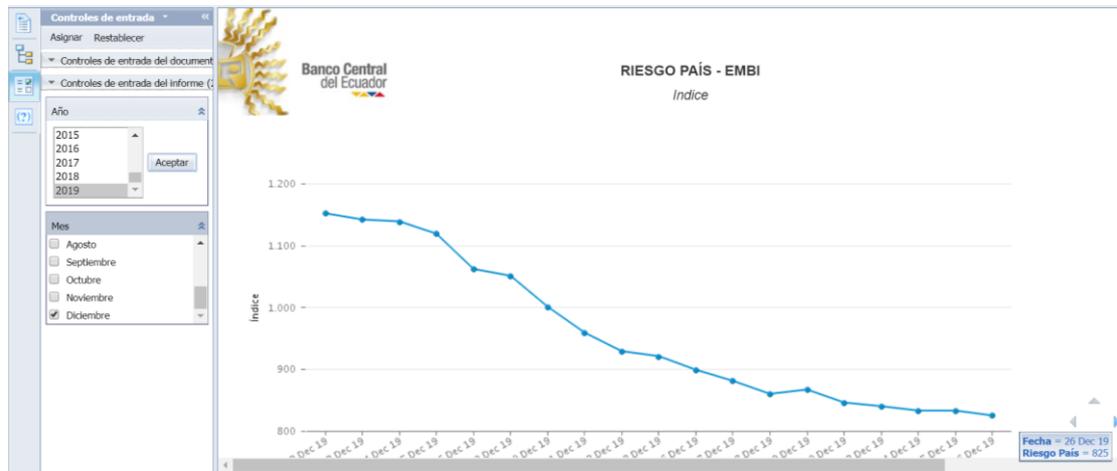
Ilustración 3: S&P 500.

S&P 500 3.113,87 -27,11 (-0,86%)



Tomado de: (S&P 500 , 2019)

Ilustración 4: Riesgo País.



Tomado de: (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020)

