



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ELABORE Y EXPORTE HUMITAS A ESPAÑA”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniera
en Negocios Internacionales**

Profesor Guía:

Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autora:

Giselle Alejandra Parreño Tovar

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, 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”

.....
Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Ingeniero

171011878-5

DECLARACIÓN DE AUTORÍA 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.”

.....

Giselle Alejandra Parreño Tovar

050281727-3

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme en todo momento de mi vida, a mis padres por brindarme la mejor educación a lo largo de mi vida y por su apoyo incondicional. A mi tutor Renzo Aguirre quien a través de sus conocimientos y experiencia ha aportado con criterios valiosos para el desarrollo de mi trabajo de titulación.

DEDICATORIA

A mis padres quienes han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida y han estado en todo momento a mi lado. A mi hermana y amiga quien ha sido mi apoyo y fortaleza para salir adelante ante cualquier situación.

RESUMEN

Abatí Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la elaboración de humitas para ser comercializadas en España. Las humitas vendrán en paquetes de seis unidades cada uno a través del producto se busca transmitir la tradición ecuatoriana y hacerles trasladar a los consumidores a su país de origen.

La empresa encontró la necesidad de enfocarse en un mercado que no ha sido atendido en su totalidad y elaborar un producto orientado especialmente para ellos. Abatí entrará a competir con pocas empresas en el mercado local que se dedican a la misma actividad, lo cual genera una importante oportunidad para el negocio.

El mercado objetivo son migrantes ecuatorianos residentes en la ciudad de Madrid. Inicialmente se buscará llegar a los distritos de Carabanchel, Ciudad Lineal o Puente de Vallecas ya que estos lugares son los más poblados por migrantes ecuatorianos.

La empresa en el primer año se ha planteado llegar a vender 9000 empaques del producto con lo cual se alcanzará el 5% del share del mercado con este número de producción se llegará a ocupar el 50% de la capacidad instalada de la planta. Abatí deberá vender un mínimo de 6835 unidades en el primer año con este valor alcanzará su punto de equilibrio.

La estructura de la empresa es pequeña estará conformada por el gerente general, un asistente de gerencia y dos operadores para la planta. También contará con la asesoría externa de un contador y una agencia de marketing. Conforme al crecimiento de la empresa, su estructura irá creciendo a la par.

La inversión para implementar el negocio es de USD 86216.48 el cual será financiado el 30% por capital propio y el de los accionistas y el 70% con préstamo al banco. El proyecto debe apalancado generará un tasa de retorno del 60.48%.

ABSTRACT

AbatiCia. Ltd. is a company dedicated to making humitas for commercialized in Spain. The humitas come in packs of six units each through the output seeks Ecuadorian tradition and transmit them to consumers to move their home country.

The company found the need to focus on a market that has not been met in full and develops a focused product for them. Abati enter few companies compete with local market engaged in the same activity which creates an important opportunity for the business.

The target market is Ecuadorian migrants living in the city of Madrid. Initially they seek to reach the districts of Carabanchel, Ciudad Lineal or Vallecas because in these places are the most populated by Ecuadorian migrants.

The company in the first year has been raised to carry 9000 sell product packaging thereby reach 5% of the market share with this production number will occupy 50% of the installed capacity of the plant. Abati must sell a minimum of 6835 units in the first year with this value will reach its breakeven point.

The structure of the company is small will be made by the general manager, an assistant manager and two operators for the plant. It will also feature external advice from an accountant and a marketing agency. As the growth of the company, its structure will grow at par.

The investment to implement the business is \$ 86216.48 to be financed 30% by equity and the shareholders and 70% bank loan. The project should generate a leveraged return rate of 60.48%.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Aspectos Generales	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Objetivos Generales	1
1.1.3 Objetivos Específicos	1
CAPÍTULO II	3
2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	3
2.1 LA INDUSTRIA	3
2.1.1 Tendencias	4
2.1.2 Estructura de la Industria	6
2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios	9
2.1.3.1 PIB	9
2.1.3.2 PIB de la Industria	11
2.1.3.3 Inflación	13
2.1.3.4 Tasas de Interés	13
2.1.3.5 Político Jurídico	14
2.1.3.6 Tecnológico	15
2.1.3.7 Social	15
2.1.4 Análisis Interno	17
2.1.5 Canales de Distribución	18
2.1.6 Las 5 Fuerzas de Porter	19
2.2 La Compañía y el Concepto del Negocio	21
2.2.1 La idea y el modelo	21
2.2.2 Estructura Legal de la Empresa	22

2.2.3 Misión, Visión, Valores, Cultura Organizacional y Objetivos	22
2.2.3.1 Misión	22
2.2.3.2 Visión	22
2.2.3.3 Valores	22
2.2.3.4 Cultura Organizacional	24
2.2.3.5 Objetivos	25
2.2.4 El Producto	32
2.2.4.1 Logo	33
2.2.4.2 Slogan	34
2.2.4.3 Empaque	34
2.2.5 Estrategia del Ingreso al Mercado y Crecimiento	35
2.2.6 Análisis FODA	35
CAPÍTULO III	38
3. INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	38
3.1 Justificación	38
3.2 Planteamiento del Problema	38
3.2.1 Objetivo	39
3.2.2 Necesidades de Información y Fuentes	39
3.2.2.1 Clientes	39
3.2.2.2 Competencia	39
3.2.2.3 Sustitutos	40
3.2.2.4 Proveedores	40
3.3 Investigación Cualitativa	40
3.3.1 Entrevista con Expertos	40
3.4 Inteligencia de Mercados	44
3.4.1 Selección de Países	44
3.4.1.1 Evaluación del Mercado	46

3.4.2 Macroentorno de los Países Seleccionados	48
3.4.2.1 Diagnóstico Globalización Sectorial	48
3.4.3 Microentorno de los Países Seleccionados	50
3.4.4 Mercado Elegido	60
3.4.4.1 Remesas	60
3.4.4.2 Balanza Comercial	62
3.4.4.3 Hábito de Consumo	63
3.5 Mercado Relevante y Cliente Potencial	64
3.5.1 Mercado Objetivo	64
3.5.2 Segmentación Geográfica	65
3.5.3 Segmentación Demográfica	65
3.5.4 Segmentación Psicográfica	65
3.6 Tamaño del Mercado	65
3.6.1 Demanda	65
3.7 La competencia y sus ventajas	6
3.7.1 Competencia	66
3.8 Participación de Mercados y Ventas de la Industria	67
3.9 Evaluación del Mercado durante la Implementación	68
CAPÍTULO IV	69
4. PLAN DE MARKETING	69
4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	69
4.2 Política de Precios	69
4.3 Táctica de Ventas	69
4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías	70
4.5 Promoción y Publicidad	70
4.5.1 Publicidad	70
4.5.2 Relaciones Públicas	71
4.5.3 Promoción de Ventas	71
4.6 Distribución	72

CAPÍTULO V	73
5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN	73
5.1 Estrategia de Operaciones	73
5.2 Requerimientos Para Producción	73
5.3 Ciclo de Operaciones	74
5.4 Flujograma de Procesos	77
5.5 Proceso de Exportación	78
5.6 Requerimiento de Equipos y Herramientas	84
5.7 Instalaciones y Mejoras	88
5.8 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico	89
5.9 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios	89
5.10 Aspectos Regulatorios	89
 CAPÍTULO VI	 91
6. EQUIPO GERENCIAL	91
6.1 Estructura Organizacional	91
6.1.1 Organigrama	91
6.2 Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades	92
6.2.1 Equipo de Trabajo	93
6.3 Compensación a Administradores y Propietarios	94
6.4 Política de Empleo y Beneficios	95
6.5 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores	96
6.6 Equipo de Asesores y Servicios	96

CAPÍTULO VII	98
7. CRONOGRAMA GENERAL	98
7.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha	98
7.2 Diagrama	98
7.3 Riesgos e Imprevistos	98
CAPÍTULO VIII	100
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	100
8.1 Supuestos y Criterios Utilizados	100
8.2 Riesgos y Problemas Principales	100
CAPÍTULO IX	102
9. PLAN FINANCIERO	102
9.1 Inversión Inicial	102
9.2 Fuentes de Ingresos	102
9.3 Costos Fijos, Costos Variables	102
9.3.1 Costos Variables	102
9.3.2 Costos Fijos	103
9.4 Margen Bruto	104
9.5 Estado de Resultados Actual y Proyectado	104
9.6 Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	104
9.7 Punto de Equilibrio	105
9.8 Control de Costos Importantes	106
9.8.1 Índices Financieros	106

CAPÍTULO X	107
10. PROPUESTA DEL NEGOCIO	107
10.1 Financiamiento Deseado	107
10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada	107
10.3 Capitalización	107
10.4 Uso de Fondos	108
CAPÍTULO XI	109
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
11.1 Conclusiones	109
11.2 Recomendaciones	110
REFERENCIAS	112
ANEXOS	117

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Antecedentes

Las humitas son un alimento típico en algunas zonas de países andinos y son elaboradas a base de maíz. En el Ecuador son muy apreciadas y consumidas razón por la cual son muy extrañadas por los migrantes ecuatorianos (Vicent, 2011).

El mercado objetivo para el producto es España, ya que existe un gran número de residentes ecuatorianos incluyendo aquellos que ya se han nacionalizado. La cifra estimada hasta el año 2010 fue de 600.000 compatriotas, de los cuales más del 80% está en situación legal (Cagigal, 2010).

En cuanto a la exportación de productos alimenticios del Ecuador hacia España se registra una tasa de crecimiento anual entre el año 2005 hasta el 2009 de un 8% el cual es un indicador positivo para el desarrollo del plan de negocios (TradeMap, 2011).

1.1.2 Objetivos Generales

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa que elabore y exporte humitas a España.

1.1.3 Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria en la se enfocará el plan de negocios.

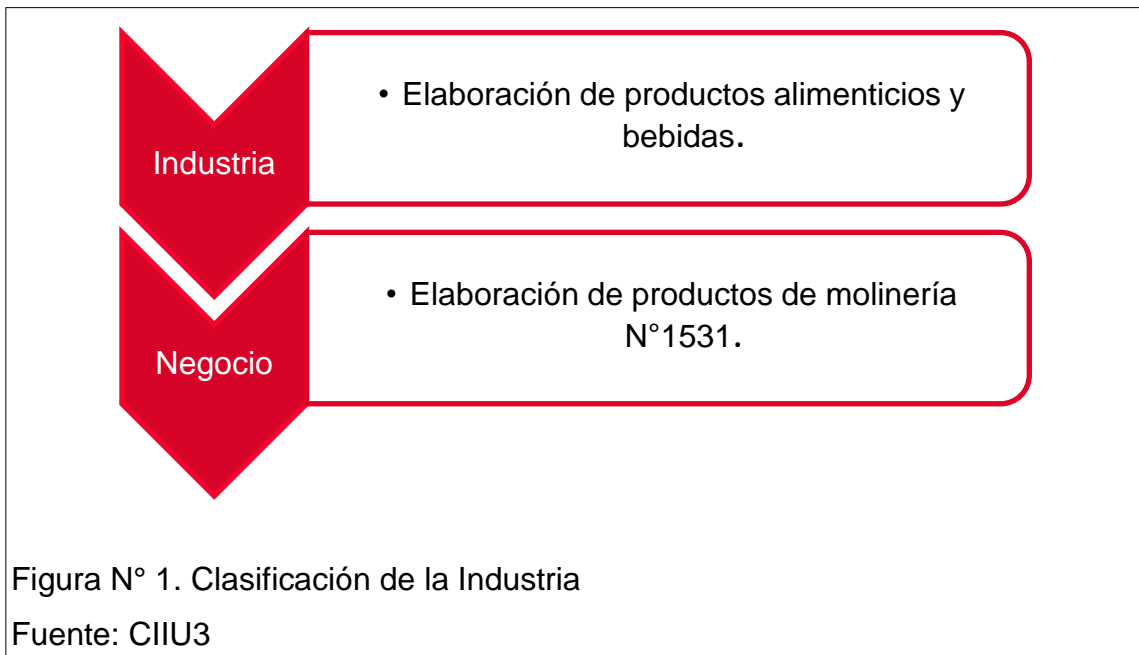
- Investigar y analizar la inteligencia de mercados con el fin de identificar el mercado objetivo y los mercados alternativos.
- Establecer estrategias efectivas de marketing y un adecuado posicionamiento del producto.
- Identificar el proceso de transformación que tendrá la materia prima con el fin de obtener un producto calificado para la exportación.
- Determinar la viabilidad financiera de la exportación de humitas.
- Determinar un plan financiero adecuado para el plan de negocios.

CAPÍTULO II

2. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

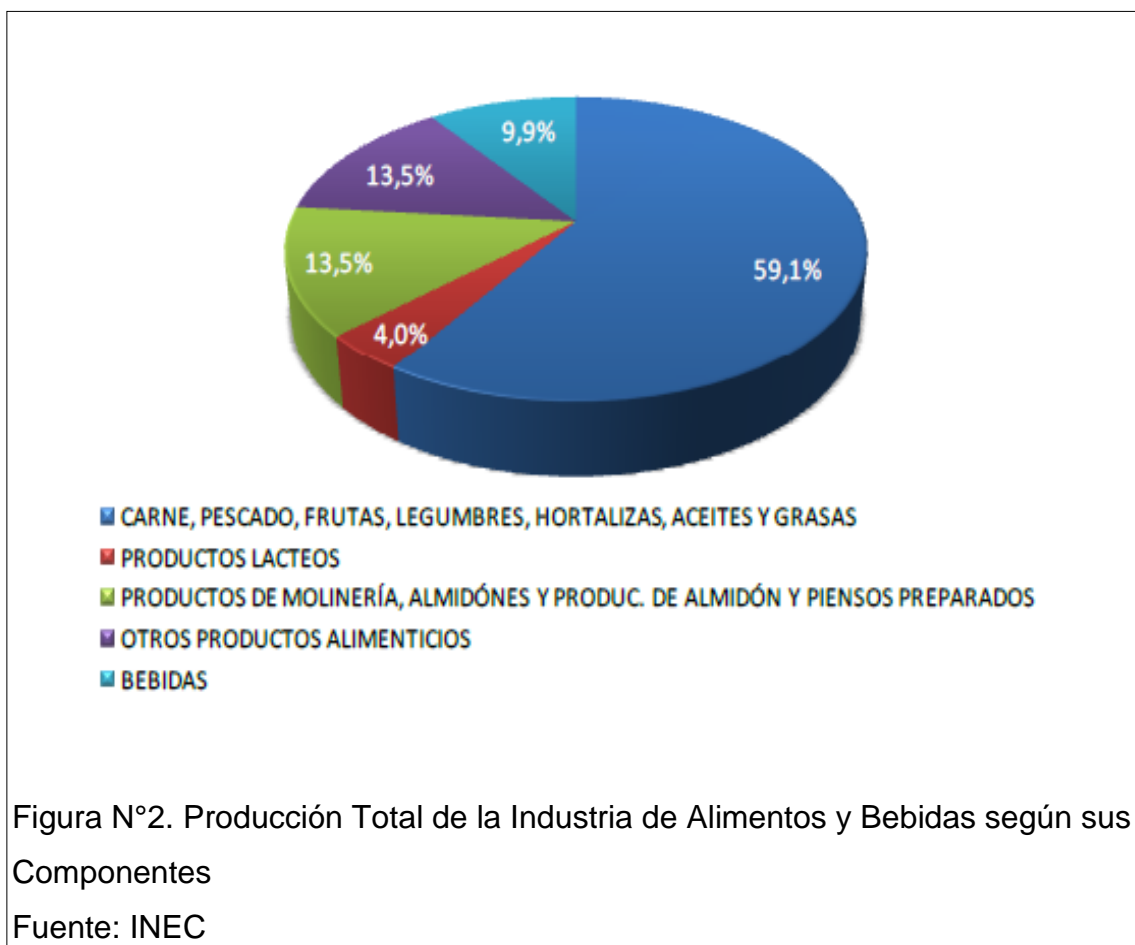
Según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) revisión número tres, la elaboración de humitas pertenece a la industria de elaboración de productos alimenticios y bebidas. Esta industria posee el código D dentro de esta clasificación. El negocio posee el título de elaboración de productos de molinería con el código 1531.



“El consumo de alimentos es de carácter masivo y la industria dedicada a la elaboración de los mismos tiene una particular relevancia dentro de la producción y desempeño económico nacional” (INEC, 2009).

Dado al importante aporte de esta industria es considerada una de las más grandes.

2.1.1 Tendencias



Desagregando cada una de las industrias que componen el sector de alimentos y bebidas se destacan las que generan mayor aporte, estando dentro de estas los productos de molinería con un 13.5% como se puede observar en la Figura N°2.

Es importante considerar el consumo intermedio, contribuye con un 59.8% a la producción total de la industria de alimentos y bebidas (INEC, 2009). La adquisición de materias primas y materiales auxiliares son el principal componente o también conocidos como productos de consumo intermedio del sector pues representa el 67.2% (INEC, 2009).

En cuanto al nivel de actividad de la industria de alimentos y bebidas se registró en febrero del 2008 el mayor índice de actividad económica,

alcanzando una variación mensual de 14.9% y una anual de 25.08% (INEC, 2009). Sin embargo, en el mismo año a partir de julio se genera una disminución la cual se le atribuye a una disminución del consumo en los hogares y una baja en ventas como consecuencia de la crisis mundial (INEC, 2009).

La única industria dentro del sector de alimentos y bebidas que presentó el mayor crecimiento fue la dedicada a la elaboración de productos de molinería (INEC, 2009).

El sector de alimentos y bebidas aparte de ser una industria clave para la economía nacional es una importante fuente de empleo, la cual alberga al 45.4% del personal ocupado dentro de la industria manufacturera (INEC, 2009). La fuente de empleo es principalmente para obreros, el 72.8% del personal pertenece a esta categoría (INEC, 2009).

Por otro lado, es necesario entender la estructura de consumo de los hogares y saber cuál es la participación del consumo de alimentos y bebidas. El gasto de consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas en los hogares es del 27.8% a nivel nacional (INEC, 2009).

Como se puede observar la Figura N°3 la participación del consumo de alimentos está vinculada con el nivel de renta del hogar. Por esta razón los hogares de menos ingresos destinan una mayor cantidad de su presupuesto familiar al consumo de productos de esta categoría (INEC, 2009), principalmente a los productos de primera necesidad.

El consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas dentro de la estructura del gasto de los hogares es la de mayor aporte, por tal motivo constituye la cuarta parte de la ponderación de la canasta del IPC, siendo la división de mayor participación en la inflación (INEC, 2009).



2.1.2 Estructura de la Industria

Según el Ministerio de Industrias y Competitividad, el número de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías hasta el año 2011 fueron un total de 886 empresas dedicadas a la elaboración de alimentos procesados (MIC, 2012). Esta cifra refleja una disminución de empresas en comparación al año 2007 donde se reconocieron 1136 compañías en la misma actividad (MIC, 2012). A pesar de la disminución de empresas, se considera que esta industria es concentrada con muchos actores dentro de la misma.

Esta tendencia decreciente muestra el alto nivel de competitividad que existe dentro de esta industria. Las bajas barreras de acceso son un factor clave para comprender la gran oferta que existe en esta industria.

Es importante considerar que a pesar de esta desventaja la demanda en esta industria también es muy alta, pues a pesar de que los niveles de ingresos en las familias disminuyan siempre continuarán obteniendo productos de esta industria.

Dentro de esta industria no todas las empresas tienen tamaños similares. De las corporaciones investigadas dentro del sector el 47.31% son empresas grandes. El 93.9% de la producción se concentran en estas empresas (INEC, 2009). Ver Tabla N°1.

Tabla N°1

Producción Promedio y Estructura Porcentual de la Producción Total según el Tamaño del Establecimiento

Tamaño de la empresa	Producción promedio anual (Miles de dólares)	Participación sobre la producción total
Pequeña	878,81	1,4%
Mediana	3.263,04	4,7%
Grande	34.849,31	93,9%

Fuente: INEC

En cuanto a las empresas líderes dentro de esta industria, según el ranking del portal de negocios en el Ecuador Ekos, las empresas dentro de esta industria más importantes son Pronaca y Nestlé (Ekos Negocios, 2012). Este ranking ha sido elaborado en base al nivel de ingresos que reciben las empresas.

Pronaca es una empresa orgullosamente ecuatoriana que nació en 1957 dedicándose a la importación de insumos agrícolas (Pronaca, 2012). A lo largo del tiempo esta empresa ha ido diversificando sus servicios y ampliando sus líneas de productos y actualmente es una de las empresas más importantes en el país con una gran participación del mercado.

Su nivel de ingresos alcanza USD 657.829.187, lo cual deja de utilidad a la empresa USD 18.725.808 (Ekos Negocios, 2012).

Nestlé es una empresa multinacional que llegó al Ecuador hace 60 años, inicialmente sus productos se empezaron a vender a través de algunos distribuidores y por muchos años esta empresa no contó con oficinas en el país (Nestlé, 2012). Hoy por hoy, sus productos son muy bien aceptados en el mercado ecuatoriano y también cuenta con una importante participación del mercado. Los ingresos de esta empresa son de USD 414.865.892 y tiene una utilidad de USD 14.707.816 (Ekos Negocios, 2012).

Por otro lado, en el Ecuador existen actualmente algunas empresas que se dedican a la exportación de productos no tradicionales. Se está incursionando principalmente en platos típicos ecuatorianos, la principal competencia es:

Productos Man-Zhines una empresa con 5 años de experiencia, ofrece productos tradicionales ecuatorianos para la exportación. Recientemente añadió a su línea de productos las humitas, debido al gran éxito y acogida que han tenido sus demás productos como: muchines, empanadas de verde, pan de yuca, entre otros.

La sazón ecuatoriana de estos productos es bien aceptada en Estados Unidos como principal mercado y posteriormente en España (Webtrail, 2011). Esta empresa produce 25 toneladas semanales para su comercialización (Webtrail, 2011).

Facundo es una empresa con mucha trayectoria en el país que elabora productos envasados y congelados. Esta empresa empezó a incursionar en la exportación de sus productos entre estos las humitas dirigidas a Estados Unidos principalmente.

2.1.3 Factores Económicos y Regulatorios

“La economía del Ecuador es altamente dependiente del comercio internacional y del entorno mundial, especialmente de la economía de los Estados Unidos (principal socio comercial, destino del 39.1% de las exportaciones nacionales)” (Banco Central del Ecuador, 2011).

2.1.3.1 PIB

Tabla N°2

PIB Total

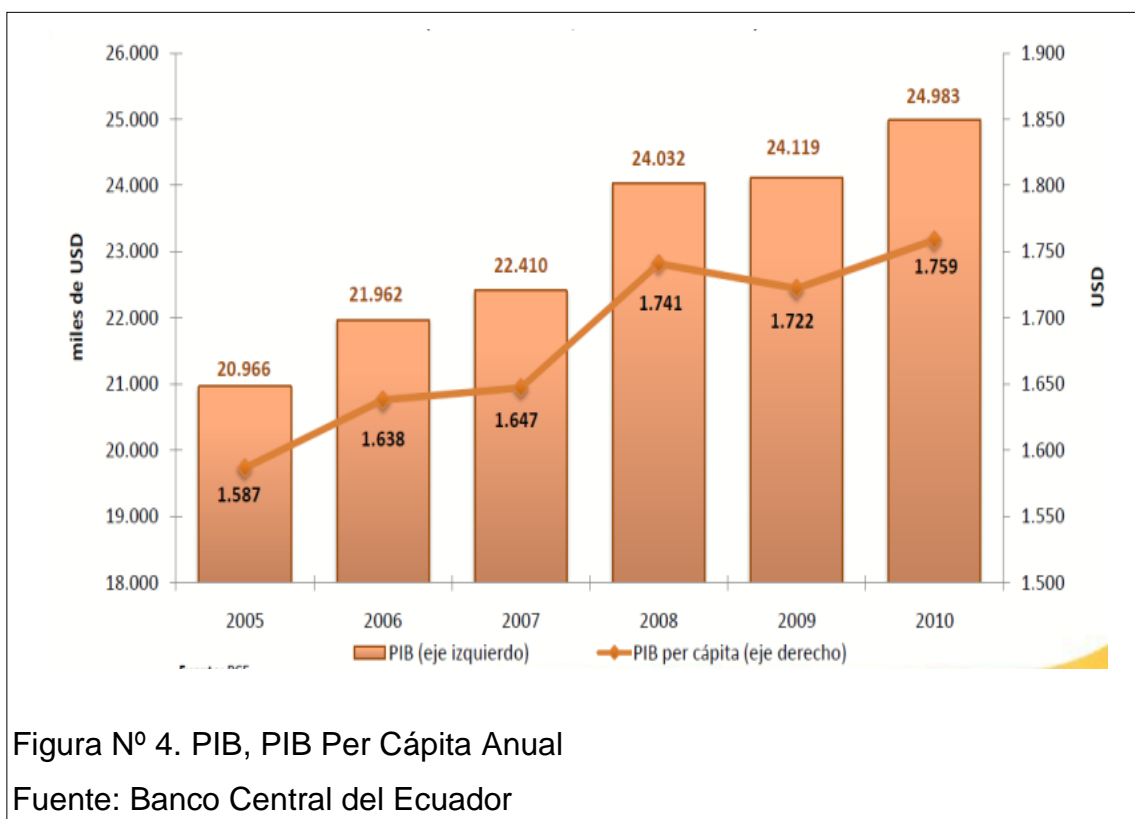
PIB Millones de dólares de 2000	
Año	PIB
2005	20.965.934
2006	21.962.31
2007	22.409.653
2008	24.032.489
2009	24.119.455
2010	24.983.318

Fuente: Banco Central del Ecuador

El Producto Interno Bruto Nacional desde el año 2005 al 2007 tiene un aumento importante y a partir de dicho año el PIB mantiene una tendencia creciente. En el año 2008 y los años consecutivos el PIB se mantiene con un leve crecimiento año tras año. Ver tabla N°2.

En la Figura N°4 se observa la evolución del PIB desde el año 2005 hasta el año 2010 el cual ha sido progresivo en estos últimos seis años. Se debe

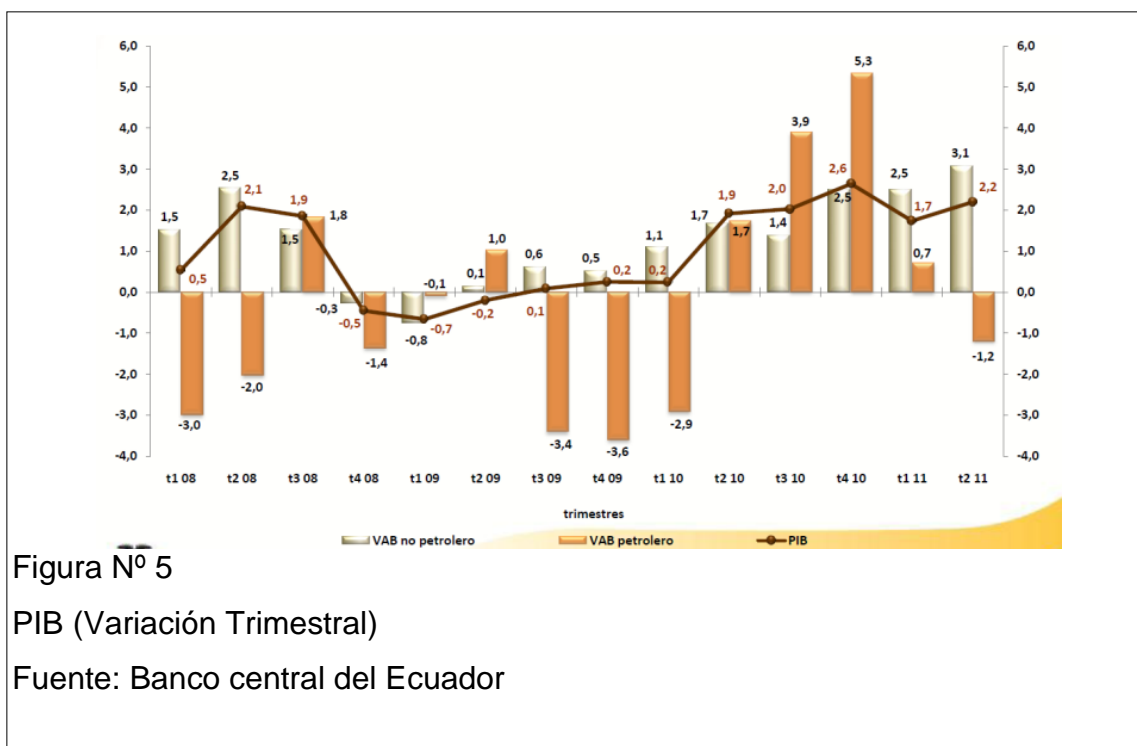
destacar que a pesar de la fuerte crisis mundial que se dio en el año 2009 el PIB ecuatoriano no decreció.



Por otro lado, el PIB per cápita a pesar de tener una tendencia creciente a diferencia del PIB este indicador en el año 2009 sufre una leve disminución indicando que el valor adquisitivo de las personas durante ese año fue menor a comparación de otros.

Es importante considerar que el crecimiento del PIB depende del valor agregado bruto (VAB), los cuales permiten medir el desempeño dentro de cada actividad económica.

En la Figura N°5 se muestra que el valor agregado de las actividades no petroleras (VABNP) tuvo un aumento del 3.1% en la primera variación semestral, mientras que las actividades petroleras (VABP) disminuyeron en un -1.2% en el mismo periodo (Banco Central del Ecuador, 2011).



Según el Banco Central en la última década todos los componentes del PIB crecieron a ritmos distintos pero las importaciones y exportaciones progresaron más aceleradamente que el resto de variables, lo cual es un indicador positivo para realizar actividades comerciales en el país (Banco Central del Ecuador, 2011).

2.1.3.2 PIB de la Industria

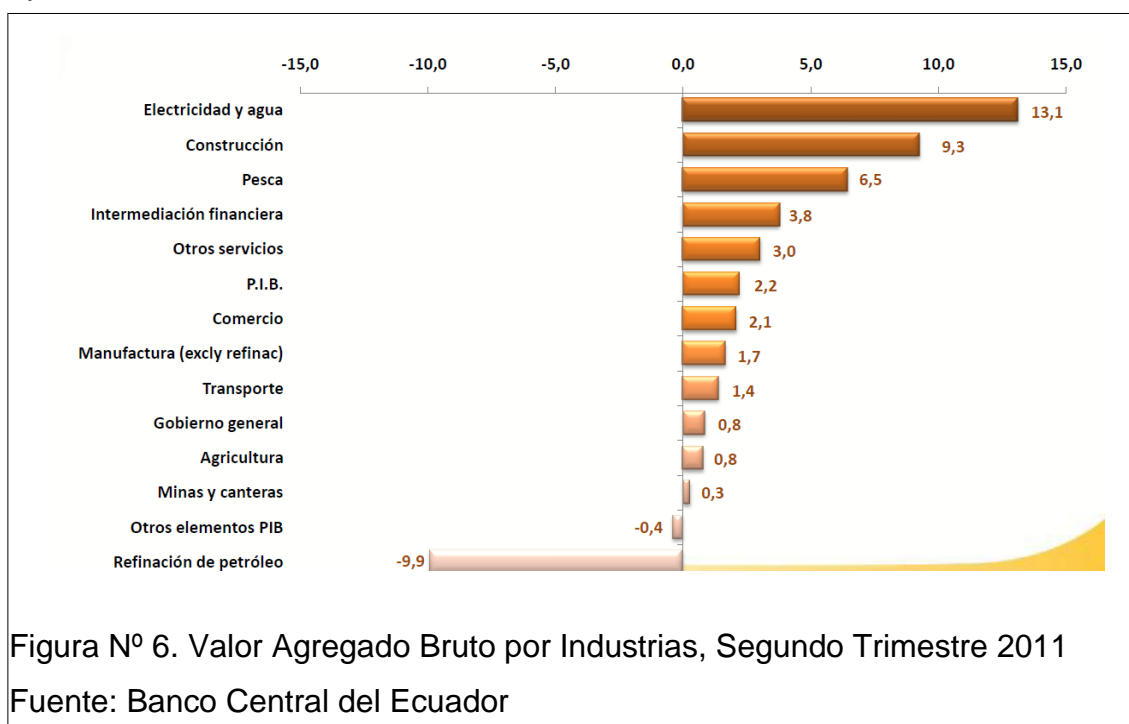
Tabla N°3
 PIB Industria Manufacturera

PIB Millones de dólares de 2000	
Año	PIB
2003	1.255.145
2004	1.308.809
2005	1.483.192
2006	1.633.797
2007	1.729.176

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la información publicada por el Banco Central del Ecuador acerca del PIB de la industria de alimentos y bebidas no se encontró datos desagregados por industria, únicamente se detalla el PIB de la industria manufacturera. La industria manufacturera está compuesta por varias actividades industriales dentro de las cuales se encuentra la industria de alimentos y bebidas.

Como se puede observar en la Tabla N°3 los datos no son recientes por falta de información publicada. El PIB de la industria manufacturera muestra una tendencia creciente en los cinco años que se analizan. Como se mencionó anteriormente esta industria es una de las más grandes e importantes para el aporte del PIB total.



Como se muestra en la Figura N°6 dentro del valor agregado por industrias del segundo trimestre del año 2011, la industria manufacturera se encuentra dentro de las actividades más importantes de aportación al PIB con un 1.7%.

Todas las actividades económicas hasta la fecha mostraron crecimientos positivos a excepción de la refinación del petróleo (Banco Central del Ecuador).

2.1.3.3 Inflación

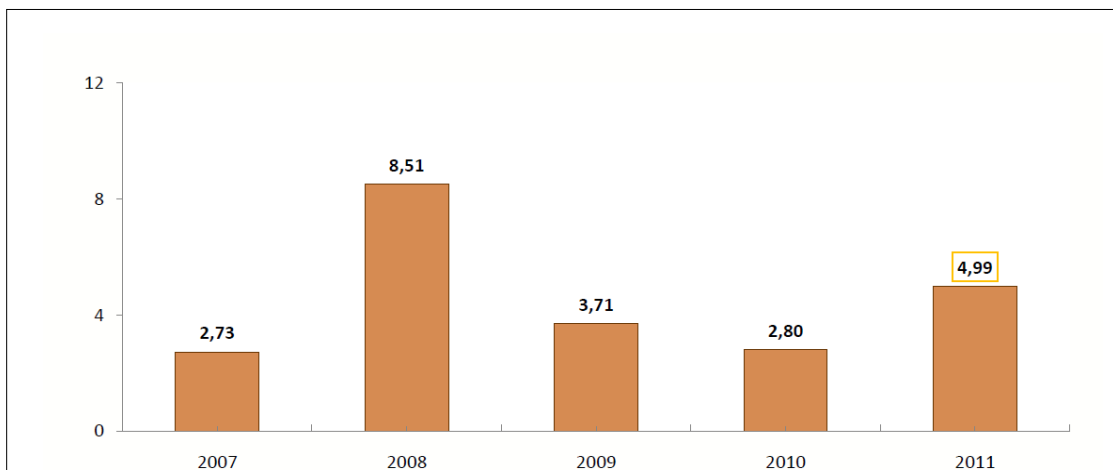


Figura N°7. Inflación Acumulada del Período Enero-Noviembre de Cada Año

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desde el 2007 la inflación acumulada, año tras año ha incrementado lo cual ha provocado el encarecimiento en los precios de los productos y servicios a lo largo del tiempo en la economía ecuatoriana. El 2008 es el año que registra el mayor incremento de la inflación con un porcentaje del 8.51%. Ver Figura N°7. Según el Banco Central, el Ecuador es el país que mayor deceleración muestra en sus precios y ha mantenido la reducción inflacionaria (Banco Central del Ecuador, 2011).

2.1.3.4 Tasas de Interés

Desde agosto del año 2007 la Ley del Sistema Financiero Nacional fue modificada por el Banco Central del Ecuador (MIC, 2011). Con este cambio se consiguió que las instituciones financieras muestren el valor máximo de las tasas efectivas por segmento que pueden cobrar dependiendo de la categoría (MIC, 2011). La publicación de esta información es importante, ya que de esta manera se puede conocer el porcentaje máximo que las entidades financieras pueden cobrar por realizar créditos.

Tabla N°4
Crédito Privado por Segmentos

Segmentos	nov-10	nov-11	Variación nov 10 - nov 11	%	oct-11	nov-11	Variación oct 11 - nov 11	%
PRODUCTIVO								
CORPORATIVO	490.3	640.4	↑ 150.1	30.61%	557.6	640.4	↑ 82.8	14.84%
EMPRESARIAL	154.3	168.4	↑ 14.1	9.16%	178.3	168.4	↓ 9.9	-5.57%
PYMES	144.2	155.4	↑ 11.2	7.80%	152.3	155.4	↑ 3.1	2.06%
CONSUMO								
CONSUMO	363.3	362.0	↓ 1.3	-0.35%	424.6	362.0	↓ 62.6	-14.74%
VIVIENDA								
VIVIENDA	53.8	46.0	↓ 7.8	-14.50%	50.7	46.0	↓ 4.7	-9.33%
MICROCRÉDITO								
MINORISTA	57.5	63.9	↑ 6.4	11.21%	66.9	63.9	↓ 3.0	-4.47%
AC. SIMPLE	77.7	86.1	↑ 8.4	10.80%	91.2	86.1	↓ 5.1	-5.56%
AC. AMPLIADA	32.0	36.4	↑ 4.4	13.58%	38.3	36.4	↓ 1.9	-5.07%
TOTAL	1,373.1	1,558.7	↑ 185.6	13.51%	1,560.0	1,558.7	↓ 1.4	-0.09%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En la tabla N°4 se muestra los volúmenes de crédito otorgados a diferentes segmentos económicos el mayor número de créditos otorgados ha sido dirigida el sector productivo como son el corporativo, empresarial y a las pymes. Estos créditos muestran una tasa de variación positiva.

La tasa de interés de crédito para las para las pymes actualmente se encuentra en el 11. 20% (Banco Central del Ecuador, 2011).

2.1.3.5 Político Jurídico

El aspecto político jurídico del Ecuador actualmente beneficia en algunos aspectos a las nuevas empresas, pero por otros los perjudica.

Por un lado, según el Art. 337 en la sección quinta de la Constitución, “el Estado promoverá el desarrollo de la infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica” (Constitución 2008, pág. 153).

Por otro lado, la nueva reforma tributaria aprobada recientemente, la cual ha incrementado los impuestos a la salida de capital afectará a la empresa. Al elaborar productos que deben cumplir con estándares internacionales, se necesita contar con maquinaria y tecnología que deberá ser importada. La compra de estos importantes factores productivos se encarecerá notablemente con la aplicación de estos impuestos para lo cual se necesitará contar con una mayor inversión.

2.1.3.6 Tecnológico

Las humitas al ser un producto típico de consumo ecuatoriano, su elaboración siempre ha sido realizada de manera artesanal. Actualmente, existen instrumentos tecnológicos e industriales que permitirán la elaboración de la humita en grandes cantidades y menos tiempo. La utilización de molinos eléctricos, amasadores, hornos y demás utensilios industriales disponibles en el mercado; facilitarán y ayudarán al desempeño de la empresa.

A pesar de existir la tecnología necesaria para poder elaborar la humita industrialmente hay partes en el proceso de elaboración que tienen que ser realizadas manualmente, lo cual hará incrementar el tiempo de elaboración y obtener menor cantidad de producto.

2.1.3.7 Social

Las humitas son un alimento típico en algunas zonas de países andinos y son elaboradas a base de maíz. En el Ecuador son muy apreciadas y consumidas razón por la cual son muy extrañadas por los migrantes ecuatorianos (Vicent, 2010).

Las exportaciones no tradicionales muestran una tendencia creciente y como muestra de ello, los platillos típicos del Ecuador tienen como principal destino

los Estados Unidos. Le sigue España en el mercado europeo, por el alto índice de inmigración (El Universo, 2005).

Según las últimas cifras oficiales presentadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE), Ecuador es el tercer país de procedencia de migrantes en España con un total de 427.099 ecuatorianos (Ecuatorianos, 2012). En España después del 2007 el número de migrantes se incrementó en un 9%, dando esto como consecuencia que de 45.2 millones de personas empadronadas en dicho país 4.5 millones sean extranjeros (Ecuatorianos, 2012).

Hace cinco años se creó en España la feria Integra Madrid con la intención de que sea un referente en el sector de la migración, en esta feria se ofrecen productos y servicios enfocados principalmente para el migrante (Ecuatorianos, 2012). Adicionalmente, en esta feria se realizan jornadas de muestras artísticas, actividades culturales, gastronómicas y culturales. Este espacio es esencial para poder concentrar al principal segmento del mercado y dar a conocer el producto.

Es importante considerar la nueva ley de retorno que fue aprobada por el Parlamento Europeo, la cual fue consensuada por 27 ministros del Interior de la Unión Europea, esta ley restringe la permanencia de los inmigrantes que no se encuentren en situación legal (Ecuatorianos, 2012). Según la secretaria de Estado española para Iberoamérica, Trinidad Jiménez aclaró “que su gobierno no efectuará ningún cambio que pueda afectar a la comunidad ecuatoriana en España.

La gran cantidad de migrantes ecuatorianos y la aceptación de las humitas principalmente por este grupo de personas, son un indicador clave para cumplir una demanda que no ha sido satisfecha en su totalidad.

2.1.4 Análisis Interno



La cadena de valor de la empresa se desarrollará con la gerencia y la administración financiera como principales departamentos dentro de las actividades de apoyo. Marketing, ventas y operaciones son las actividades primarias que realizará la empresa. Cada parte desempeñará un rol importante que permitirá el funcionamiento adecuado de la empresa los cuales son:

- **Gerencia:** Es el área que estará encargada de definir la planeación con sus respectivas estrategias y objetivos.
- **La empresa** no cuenta con una planeación estratégica definida de acuerdo a los objetivos y metas que se quieren alcanzar.
- **Administración Financiera:** Área responsable de controlar los movimientos monetarios de la empresa, presupuestos y flujos.

Es importante tener definido un plan financiero en los diferentes escenarios que se pueden presentar principalmente en las primeras etapas de la empresa con el fin de poder afrontar cualquier situación y saber llevar a la empresa bien financieramente.

Marketing: Tendrá a cargo el mercadeo y la estructuración de un adecuado plan de marketing, el cual impulse una mayor fuerza en las ventas del producto de la empresa.

La elaboración del plan de marketing será la herramienta más importante para poder cumplir los objetivos principales a través de las estrategias planteadas en el mismo.

Operaciones: Área donde se transformará la materia prima en el producto final. Para la elaboración del producto final de la empresa cuenta con la tradicional fórmula como factor más importante. Por otro lado, la materia prima utilizada en el producto es abundante en el país lo cual nos garantiza mantener costos estables en la adquisición de la misma.

2.1.5 Canales de Distribución

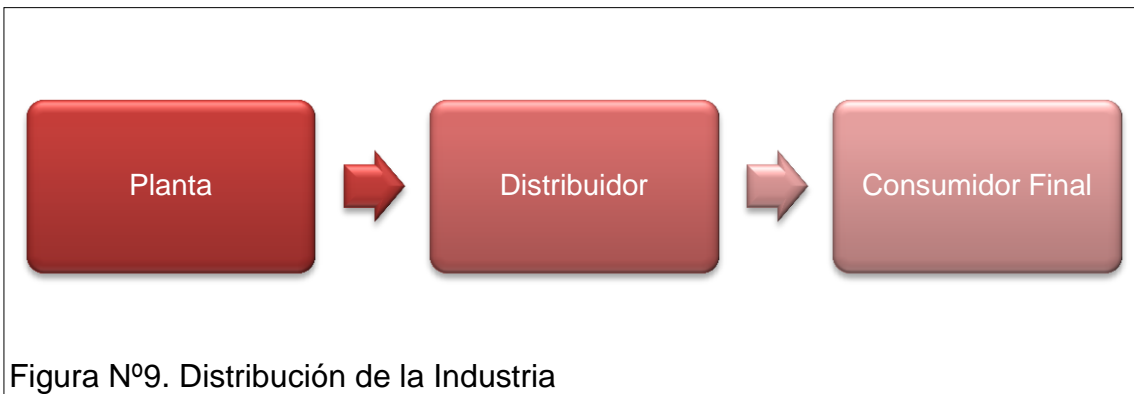
Ecuador es un país de alta producción de materias primas por la gran actividad agrícola que existe. Así lo afirma el titular del diario Hoy “El Ecuador puede convertirse en proveedor de materias primas” publicado en julio del 2011. En esta entrevista realizada con el embajador de Taiwán en el Ecuador, se habla acerca de la gran oportunidad que tiene el Ecuador como proveedor de materias primas no solo localmente sino internacionalmente como lo ha venido haciendo al ser este tipo de productos los más exportados (Diario Hoy, 2011)

Para la mayoría de empresas dentro de la industria de alimentos y bebidas encontrar un proveedor no es un trabajo muy difícil, ya que existe mucha oferta por parte de empresa calificadas un ejemplo de esta en la empresa La Oriental. Esta empresa es una de las más importantes en proveer materia prima a varias compañías de esta industria.

En otros casos, empresas que cuentan con trayectoria y experiencia han logrado conseguir una integración hacia atrás. De esta manera empresas como Pronaca se auto abastecen de su materia prima.

Los alimentos procesados elaborados dentro de esta industria llegan al consumidor final en su mayoría a través de distribuidores. Existen varias

formas de hacer llegar el producto, las maneras más comúnmente utilizadas son por medio de cadenas de supermercados, mercados mayoristas, y tiendas de barrio.



2.1.6 Las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los Proveedores (ALTA)

Considerando el alto volumen de compra que se tendrá con los proveedores y la extensa oferta de maíz que existe en el país, el poder de negociación con los proveedores es alto. Se debe considerar que por la ubicación de la planta, la cual estará a pocos kilómetros de la ciudad de Latacunga (Ver Parte N° 5.8), esta zona está rodeada de cultivos de maíz, generando varias opciones de proveedores y facilidad en la adquisición de la principal materia prima para la elaboración del producto.

Es importante considerar que el uso de combustibles dentro del proceso productivo del maíz es un factor muy significativo, ya que dentro de las plantaciones por el uso de la maquinaria que utilizan y al traslado del producto hacia sus diferentes clientes. Por lo antes mencionado se debe tomar en cuenta que este factor puede encarecer el precio del maíz el cual es la principal materia prima dentro de la elaboración del producto final de la empresa.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes (ALTA)

El cliente directo de la empresa serán los distribuidores quienes harán llegar el producto al consumidor final. El poder de negociación con los distribuidores será alto debido a la falta de experiencia que la compañía tendrá inicialmente para ingresar a España.

Las negociaciones realizadas con las asociaciones y las buenas relaciones comerciales serán clave para poder crecer y obtener beneficios mutuos.

Entrada potencial de nuevos Competidores (BAJA)

Las barreras de entrada son bajas a pesar de que se necesita una importante cifra de inversión para implementar el negocio.

La gran cantidad de empresas que conforman esta compañía es el factor más relevante para considerar que es fácil acceder a competir en esta industria.

Rivalidad entre Competidores Existentes (MEDIA)

La rivalidad entre competidores existentes es media, debido a que ya existen empresas que se dedican a la exportación de productos típicos ecuatorianos como la humita.

La ventaja es que la mayoría de estas empresas se ha enfocado principalmente en la exportación a Estados Unidos y recientemente están ingresando al mercado europeo el cual no ha sido explotado en su totalidad.

Por otro lado, las empresas existentes son con trayectoria y experiencia en el mercado y conocen del know-how en cuanto al giro del negocio.

Amenaza de Productos Sustitutos (ALTA)

Alta amenaza de productos sustitutos, el sustituto directo para los clientes serán productos similares de origen de países andinos que consumen productos equivalentes a la humita, los cuales están elaborados a base de maíz. Los productos peruanos que ingresan a España son los más importantes a considerar debido su similitud con las humitas ecuatorianas.

2.2 La Compañía y el Concepto del Negocio

2.2.1 La idea y el modelo

Abatí Cía. Ltda. es una empresa que se dedicará a la elaboración de las tradicionales humitas ecuatorianas, las cuales serán comercializadas en España. Esta idea nace con el fin de llegar a los migrantes ecuatorianos y atender necesidades que no han sido totalmente tomadas en cuenta.

Los platos típicos ecuatorianos como las humitas son productos de difícil acceso y elaboración en el extranjero debido a que no todos los productos se pueden conseguir o son muy costosos para que puedan ser elaborados por las personas que residen en España. La empresa busca ofrecer un sabor tradicional 100% ecuatoriano y que sea de fácil acceso para los migrantes.

Actualmente, ya existen empresas que se dedican a esta actividad pero sus productos son elaborados para el mercado en general, mientras que los productos de Abatí Cía. Ltda. son hechos pensados exclusivamente en los ecuatorianos.

Por lo antes mencionado los productos serán elaborados de tal manera que los migrantes se trasladen a su país de origen, ya que el producto busca transmitir nostalgia y tradición.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

La empresa estará constituida como una compañía anónima. Para conformar una empresa de responsabilidad limitada la Superintendencia de Compañías exige cumplir con algunos requisitos. Ver Anexo N°1.

2.2.3 Misión, Visión, Valores, Cultura Organizacional y Objetivos

2.2.3.1 Misión

Somos una empresa que elabora las tradicionales humitas, buscando facilitar el acceso de un producto típico ecuatoriano a las personas que residen en el exterior. Operando la compañía sobre una base estable de crecimiento rentable para los accionistas y creando nuevas oportunidades para los empleados. Manejando los recursos tecnológicos de manera amigable con el ambiente y la sociedad.

2.2.3.2 Visión

En 5 años ser una empresa sólida económicamente con capacidad para cubrir sus operaciones, generar utilidades y lograr la fidelidad en sus clientes.

2.2.3.3 Valores

Respeto.- Entregar la mercadería en las fechas y lugares establecidos con nuestros distribuidores con el fin de manejar adecuadamente el stock del producto para beneficio común. Trabajar de igual manera internamente con el personal de la empresa.

Responsabilidad.- Realizar todas las actividades cumpliendo los objetivos establecidos de cada área, obteniendo resultados satisfactorios.

Calidad.- Elaborar productos que cumplan con los estándares requeridos por nuestro país objetivo, cumpliendo estrictamente nuestra cadena de valor.

Empatía.- Realizar todas las actividades en beneficio común y sin perjudicar a terceros, siempre poniéndose en el lugar del otro con el fin de crear un buen ambiente laboral y de trabajo en equipo.

2.2.3.4 Cultura Organizacional

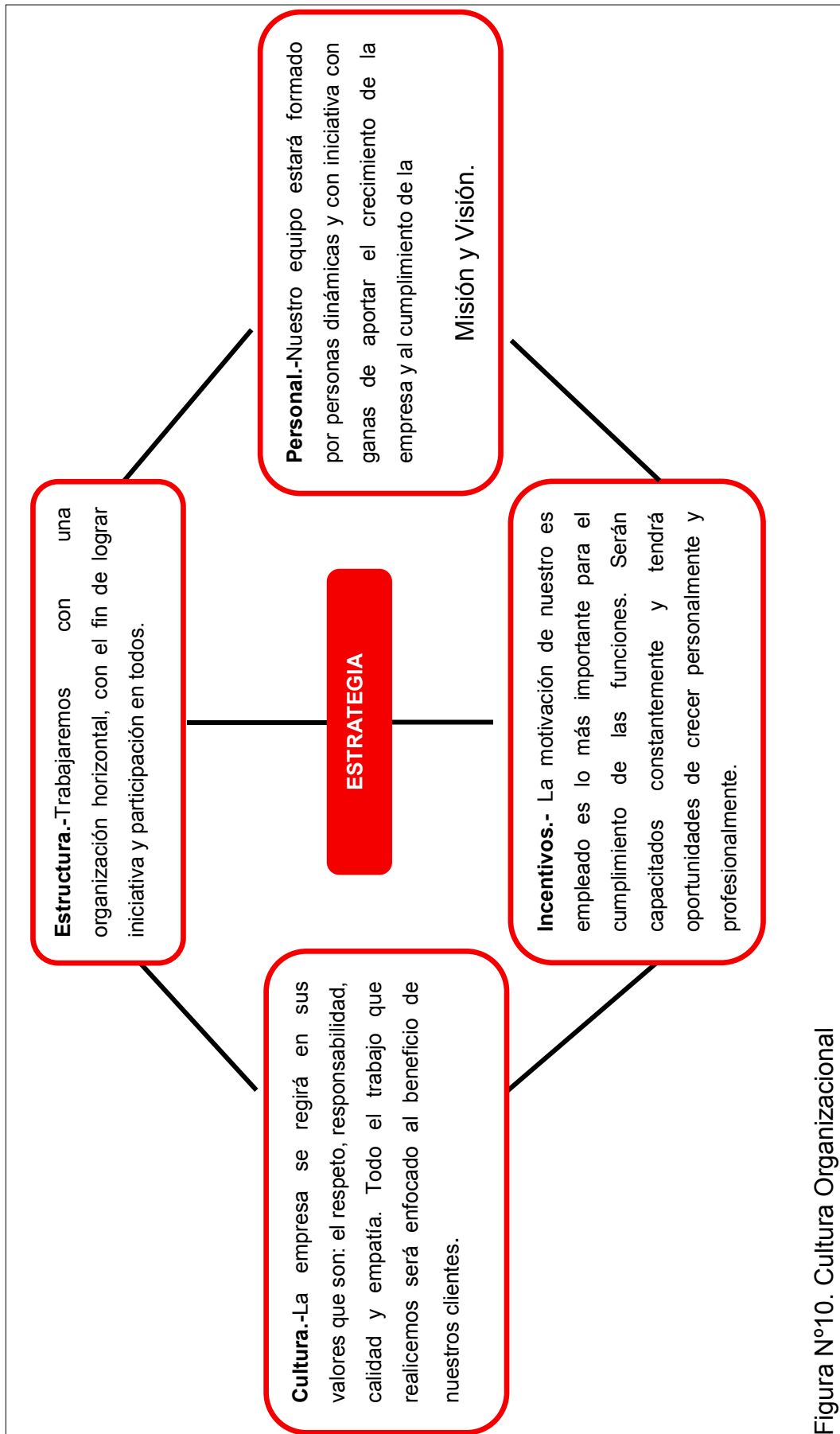


Figura N°10. Cultura Organizacional

2.2.3.5 Objetivos

El planteamiento de los objetivos tienen base en el análisis FODA (Ver parte 2.2.6) de la empresa. Este análisis fue evaluado a través de algunas matrices las cuales nos dieron resultados importantes que proporcionaron como resultado los objetivos de la empresa.

Las matrices que se utilizaron para evaluar fueron: la matriz EFE, EFI, IE y la matriz FODA.

En primera instancia se elaboraron las matrices EFE y EFI. La matriz EFE (Ver Tabla N°4) permite evaluar los factores externos clave, es decir las oportunidades y amenazas detectadas para la empresa. El resultado obtenido de la evaluación de esta matriz es de 2.73 lo cual indica que se encuentra en el promedio de respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas (David, 2008, pág. 110). Por otro lado, la matriz EFI (Ver Tabla N°5) permite evaluar los factores internos clave haciendo referencia a las fortalezas y debilidades.

Tabla N°4

Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. Crecimiento en la balanza comercial	0.08	3	0.24
2. Crecimiento de las exportaciones no tradicionales	0.08	4	0.32
3. Estabilidad inflacionaria	0.07	3	0.21
4. Apoyo estatal	0.06	3	0.18
5. Tecnología	0.07	2	0.14
6. Oportunidad en el extranjero	0.09	3	0.27
7. Nicho de mercado	0.08	3	0.24
8. Existencia de canales	0.07	2	0.14
Amenazas			
1. Crecimiento de la industria	0.05	2	0.1
2. Reforma tributaria	0.07	3	0.21
4. Apertura del negocio	0.05	3	0.15
5. Competencia y productos	0.08	2	0.16
6. Inestabilidad económica en el país meta	0.07	3	0.21
7. Acceso a los mercados	0.08	2	0.16
	1.00		2.73

El resultado de esta matriz es de 2.44 lo cual indica que la empresa es débil internamente (David, 2008, pág. 158).

Tabla N°5


Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. Fórmula y modo de preparación	0.20	4	0.80
2. Ubicación de la planta e instalaciones	0.15	4	0.60
3. Materia prima	0.09	3	0.27
Debilidades			
1. Plan de negocios	0.10	1	0.10
2. Experiencia	0.15	2	0.30
3. Capital	0.10	1	0.10
4. Contáctos	0.15	1	0.15
5. Servicio al cliente	0.06	2	0.12
	1.00		2.44

El resultado de ambas matrices es clave para la elaboración de la matriz IE (Ver Tabla N° 6), la cual facilitó detectar la estrategia corporativa de la empresa. Al ubicarse en las celdas pintadas es mejor utilizar la estrategia de mantener y conservar a través de la penetración del mercado y el desarrollo del producto (David, 2008, pag 235).

Tabla N° 6

Matriz IE

		PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFI							
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99					
PUNTUACIONES PONDERADAS TOTALES EFE		4.0	3.0	2.0	1.0				
	Alta 3.0 a 4.0	3.0	I	II	III	 Mantener y conservar			
	Media 2.0 a 2.99	2.0	IV	V	VI				
	Baja 1.0 a 1.99	1.0	VII	VIII	IX				

Fuente: Fred David, pág. 235

La tabla N° 7 muestra la matriz del cruce de las estrategias FODA, en la cual se busca crear estrategias con el fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades para tratar de contrarrestar las debilidades y amenazas que se presenten.

Esta matriz es muy importante, ya que de ella se sacaron las estrategias de la empresa las cuales facilitaron el planteamiento de los objetivos.

De esta manera se conseguirá plantear objetivos realistas y alcanzables para la situación actual de la empresa.

A partir de la estrategia planteada, se formuló un objetivo medible y alcanzable. Para garantizar que el objetivo se cumpla, la estrategia dejará en claro lo que se debe hacer para cumplir con lo propuesto. De la misma manera, las políticas planteadas aportarán para realizar las actividades correctas para de la misma manera cumplir con la estrategia planteada.

Finalmente, los recursos especifican a las partes involucradas para el cumplimiento de cada objetivo.

A través de este planteamiento organizado y coherente de los objetivos se busca cumplirlos todos con el fin que la empresa arranque sus actividades con éxito y orden.

Tabla 7.

Estrategia del cruce de FODA

	Fortalezas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> Fórmula y modo de preparación Ubicación de la planta e instalaciones Materia prima 	<ol style="list-style-type: none"> Plan de negocios Experiencia Capital Contactos Servicio al cliente
Oportunidades - O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Crecimiento en la balanza comercial	<ol style="list-style-type: none"> Llegar a realizar una integración hacia atrás, obteniendo materia prima que cumpla con nuestras exigencias (F2,F3, O5). 	<ol style="list-style-type: none"> Estructurar adecuadamente el plan de negocios para captar recursos mediante inversionistas externos u obtener fuentes de financiamiento bancarios (D1, D3,O1).
2. Crecimiento de las exportaciones no tradicionales	<ol style="list-style-type: none"> Capacitar al personal en las entidades gubernamentales (D2, O4). 	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de exportación bien estructurado hacia el destino final (D1,O2).
3. Estabilidad inflacionaria	<ol style="list-style-type: none"> Identificar la localización de los principales clientes potenciales para ubicar los lugares más concurridos de compras de alimentos (D4,O7). 	<ol style="list-style-type: none"> Aprovechar eficientemente las facilidades gubernamentales para crear nuevas empresas y principalmente para exportar (D2, O4).
4. Apoyo estatal		
5. Tecnología		
6. Oportunidad en el extranjero		
7. Nicho de mercado		
8. Existencia de canales		
Amenazas - A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Crecimiento de la industria	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar un producto con valor agregado diferenciador que entregue el mensaje y el concepto establecido (F1, A5). 	
2. Reforma tributaria	<ol style="list-style-type: none"> Redireccionar los costos ahorrados en arrendamiento para gastos de la empresa (F2,A2). 	
4. Apertura del negocio		
5. Competencia y productos		
6. Inestabilidad económica en el país meta		
7. Acceso a los mercados		

Tabla N°8

Objetivos, Estrategias y Políticas de la Empresa

Objetivo: Contar con el 75% del personal totalmente capacitado al giro del negocio después del primer año.
Estrategia: Capacitar al personal en los seminarios que ofrecen las entidades gubernamentales.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Los empleados tienen que asistir mínimo a dos capacitaciones que programe la empresa anualmente. - Las mejoras en las funciones de los empleados serán premiadas con incentivos económicos. - Habrán evaluaciones anuales en el personal.
Recursos: La participación y colaboración del personal de la empresa.

Objetivo: Disminuir en un 10% los desechos generados en el proceso productivo anualmente.
Estrategia: Realizar una integración hacia atrás, obteniendo materia prima que cumpla con las exigencias para elaborar el producto.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Tener buen manejo de información con los proveedores. - Los proveedores deben cumplir la entrega del producto en los tiempos establecidos. - Se sancionará a los proveedores que no cumplan con las especificaciones que demande la empresa.
Recursos: Se necesitará de una investigación e inversión de recurso humano, tecnológico y financiero.

Objetivo: Realizar un estudio de mercado cuatrimestralmente en la ciudad establecida para introducir el producto.
Estrategia: Identificar la localización de los principales clientes potenciales para ubicar los lugares más concurridos de compra de alimentos ecuatorianos.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Usar constantemente el blog de la empresa para estar en contacto con el cliente. - Utilizar mails personalizados con el distribuidor del producto y atender sus sugerencias. - Realizar llamadas mensualmente a los clientes.
Recursos: El recurso tecnológico y humano será indispensable.

Objetivo: Conseguir el posicionamiento del producto en un 25% de los clientes al finalizar el primer año.
Estrategia: Elaborar un producto con valor agregado diferenciador que entregue el mensaje y el concepto establecido.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con lo establecido en el plan de marketing de la empresa. - Cualquier cambio o mejora en el producto o imagen del mismo debe ser reportado con el gerente general.
Recursos: Se requerirá el trabajo y seguimiento del departamento de marketing.

Objetivo: Reinvertir en un 50% del total de las utilidades después del quinto año en la empresa.
Estrategia: Redireccionar los costos ahorrados en arrendamiento para gastos de la empresa.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - El dinero ahorrado será direccionado a la reinversión para mejoras de la empresa.
Recursos: Financiero

Objetivo: Conseguir el 30% de capital para iniciar el negocio.
Estrategia: Estructurar adecuadamente el plan de negocios para captar recursos mediante inversionistas externos u obtener fuentes de financiamiento bancario.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Todos los miembros deben estar al tanto de la idea del negocio y su desarrollo para su implementación. - Se debe manejar información clara y concisa para todos los interesados. - Presentar siempre información transparente ante cualquier circunstancia. - No entregar información a personas fuera de una base de datos previamente establecida.
Recursos: Tiempo y dedicación de los principales accionistas.

Objetivo: Reducir los tiempos de despacho en un 15% después del primer año.
Estrategia: Elaborar un plan de exportación bien estructurado hacia el destino final.
Políticas: <ul style="list-style-type: none"> - Se manejará un cronograma de los tiempos de entrega del producto desde que sale de la planta. - Debe haber el stock suficiente de la mercadería de acuerdo a la planificación y el cronograma.
Recursos: Recurso humano principalmente los operarios a cargo

2.2.4 El Producto

La humita como tal tendrá una longitud de 15 centímetros y un grosor de 3 centímetros cada unidad, vendrán envueltas en la hoja de choclo y su presentación será en paquetes de 6 unidades. Cada paquete vendrá incluido con una lata para facilitar su calentamiento. El producto debe cumplir con las siguientes características que permitan estandarizar:

- Excelente imagen del producto y presentación.
- Cantidad y tamaño exacto del producto.
- Calidad en el sabor y aroma.

Los paquetes de humitas deben ser conservados en un congelador y para ser consumidas únicamente deben ser calentadas en una olla a baño maría, en un sartén o en la lata que se incluye en el paquete.

Por un lado, el consumidor final tendrá acceso a una línea de atención al cliente donde todas sus quejas, comentarios y sugerencias serán atendidos inmediatamente con el fin de mejorar y mantener a los clientes satisfechos con el producto y el servicio.

Por otro lado, la localización de la tienda y su decoración interior dependerá del distribuidor sin embargo la empresa enviará publicidad y decoración con el logo del producto.

En primera instancia la empresa elaborará únicamente humitas y conforme al crecimiento, la demanda y la aceptación del producto, se buscará introducir nuevas líneas de productos como son las humitas de dulce y los quimbolitos. Siguiendo la línea que se ha planteado la empresa de platos típicos ecuatorianos elaborados a base de maíz.

2.2.4.1 Logo

El logo de la empresa es una imagen para identificar y diferenciar un producto de otros. El logo busca hacer referencia a un lugar muy conocido y relevante en el Ecuador como es el volcán Cotopaxi, la imagen de un indígena ecuatoriano y el maíz el cual es la principal materia prima del producto. De esta manera se quiere conseguir que los migrantes se sientan conectados a su país de origen. Se escogió esta zona del Ecuador debido a que la planta donde se procesarán los productos está ubicada en la provincia de Cotopaxi y la provisión de la materia prima será de agricultores de la zona.



Figura N°11. Logo de la Empresa

El logo muestra el nombre de la empresa el cual es “Abatí Compañía Limitada” y el nombre del producto “HUMM!TA”. Se planteó que cada producto tenga su nombre propio para no generalizar el concepto de la empresa y que el posicionamiento en el cliente no sea únicamente acerca de las humitas. De esta manera será más fácil añadir nuevas líneas de productos.

Abatí es una palabra sinónimo del maíz, se escogió este concepto debido a que la empresa se enfocará en el maíz para la creación de sus nuevas líneas de producto.

El nombre que se escogió para el producto es Humm!ta con el cual se trata de comunicar al cliente la buena calidad del producto y su buen sabor.

La escritura es intencional tratando de imitar el humm que es comúnmente emitido cuando algo es de suma agrado para el paladar de una persona.

2.2.4.2 Slogan

El slogan de la empresa será “El sabor del Ecuador traído para ti” y lo presentará ilustrada como se muestra en la Figura N°12

The image shows the slogan "El sabor del Ecuador traído para ti..." written in a green, cursive font. The text is centered within a white rectangular box with a thin black border.

Figura N°12. Slogan de la Empresa

Con este slogan se busca que el consumidor haga referencia que el producto es 100% ecuatoriano y que su elaboración ha sido pensada exclusivamente para comunidad migrante ecuatoriana en España.

2.2.4.3 Empaque

Debido a las condiciones que se exige para exportar productos al país meta, es recomendable empacar al vacío razón por la cual se utilizara empaques plásticos.

Por otro lado, es aconsejable que los empaques de los productos sean transparentes y el cliente pueda observar la condición en la que se encuentra el producto, de esta manera se genera más confianza en el cliente.



Figura N°13. Empaque para los Productos

2.2.5 Estrategia del Ingreso al Mercado y Crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado y crecimiento se han planteado de acuerdo a la estrategia corporativa obtenida previo a la evaluación del análisis FODA de la empresa.

2.2.6 Análisis FODA

Fortalezas

- **Fórmula:** Se cuenta con la fórmula tradicional y el modo de preparación realizado por muchos años por la familia Amores para la elaboración del producto.
- **Ubicación de la Planta e Instalaciones:** Se cuenta con un terreno de dos hectáreas ubicado en la parroquia Belisario Quevedo a diez minutos de la ciudad de Latacunga, para la construcción de la planta y con una oficina donde se realizará la parte administrativa de la empresa ubicada en la Vozandes y Av. América, ed. Ankara en la ciudad de Quito.
- **Materia prima:** Debido a la localización de la planta la adquisición de la materia prima será rápida y periódicamente.

Oportunidades

- **Crecimiento de la Industria:** La industria en los últimos años presenta una tendencia creciente.
- **Crecimiento de las Exportaciones:** Las exportaciones y las importaciones son los componentes del PIB que crecen más aceleradamente en el país.
- **Crecimiento de las exportaciones no tradicionales:** Las exportaciones no tradicionales como los platos típicos han aumentado su nivel de ventas al mercado estadounidense y español por el nivel de migración que existe para dichos países.
- **Estabilidad Inflacionaria:** Se ha mantenido la reducción inflacionaria de los productos en el Ecuador.
- **Apoyo Estatal:** El Estado promueve y apoya el desarrollo económico empresarial.
- **Tecnología:** Existe maquinaria y la tecnología necesaria para elaborar las humitas de manera industrial.
- **Oportunidad en el Extranjero:** Existe una gran aceptación de los productos ecuatorianos en España, el 17% de las exportaciones son dirigidas a dicho país.
- **Nicho de Mercado:** Existe un gran potencial de demanda para el producto, debido a la migración que existe. Según el INE Ecuador es el tercer país con mayor flujo de inmigrantes a España.
- **Existencia de Canales:** Existe canales de distribución para la comercialización del producto como la feria Integra Madrid.

Debilidades

- **Plan de Negocios:** No se cuenta con un plan estructurado de marketing y se necesita elaborar un plan financiero con los posibles escenarios que atravesaría la empresa.
- **Experiencia:** Falta de experiencia en el proceso productivo del producto.

- **Capital:** No se cuenta con el capital total necesario para iniciar con la empresa.
- **Contactos:** Carencia de contactos en el exterior para distribuir el producto.

Amenazas

- **Reforma Tributaria:** Según la nueva reforma tributaria del incremento de las salidas de capital al 5% generarán un incremento en el producto final.
 - **Apertura Del Negocio:** Según el Doing Business 2011 Ecuador es un país con complejidad para realizar los trámites y procedimientos para la apertura de un negocio.
- **Competencia y Productos:** La competencia ya está establecida con productos similares en el exterior.
- **Inestabilidad Económica en el País Meta:** La inestabilidad económica que atraviesa España.
- **Acceso a los Mercados:** Complejidad de acceso a mercados europeos.

CAPÍTULO III

3. INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

3.1 Justificación

La elaboración de humitas para ser comercializadas en España nace de la idea de ofrecer un producto fabricado pensado especialmente en el migrante ecuatoriano y satisfacer sus necesidades que no han sido atendidas enfocadas únicamente a ellos.

La empresa a más de llegar al mercado objetivo con el producto busca vender tradición y nostalgia. Con esto se busca que el migrante cada vez que consuma el producto recuerde a su país y consuma la humita de manera tradicional como se lo hace en el Ecuador.

Según un artículo publicado por Juan Hidalgo, la población migrante en España busca encontrar en los puntos de venta productos característicos de su lugar de origen (Hidalgo, 2005). En base a estas necesidades se considera que hay una gran oportunidad para el producto.

3.2 Planteamiento del Problema

Problema Administrativo

Elaborar o no humitas para exportar a España.

Problema de Investigación de Mercado

Determinar la factibilidad de elaborar o no humitas para exportar a España.

3.2.1 Objetivo

Determinar la factibilidad de introducir las humitas ecuatorianas en el mercado español, también establecer el canal adecuado y definir la principal ciudad en donde se introducirá el producto, a través de una investigación cualitativa descriptiva en un periodo de 30 días.

3.2.2 Necesidades de Información y Fuentes

Para obtener toda la información que se desea obtener de la realización de esta inteligencia de mercado a continuación se detalla la necesidad de información de cuatro factores clave como son los clientes, la competencia, los sustitutos y los proveedores.

3.2.2.1 Clientes

- Determinar los hábitos de consumo del migrante ecuatoriano en España.
- Conocer el potencial de consumo de productos típicos ecuatorianos.
- Identificar los lugares de preferencia para la adquisición de alimentos.
- Conocer el poder adquisitivo de los migrantes.

Fuente: Para la obtención de toda la información referente a los clientes se utilizará fuentes secundarias a través de páginas web, reportes e investigaciones publicadas.

3.2.2.2 Competencia

- Determinar el principal mercado al cual se enfoca.
- Conocer el canal de distribución que utiliza.
- Conocer el precio y tipo de producto que ofrece.
- Determinar el país al cual exporta sus productos.
- Identificar el tipo de valor agrado que tiene su producto.

Fuente: En este caso se acudirá a fuente primaria a través de entrevista con experto y también de fuente secundaria utilizando páginas web y guías comerciales.

3.2.2.3 Sustitutos

- Determinar el origen del producto.
- Determinar el precio del producto.
- Determinar el punto de venta del producto.
- Conocer las principales características del producto.

Fuente: Se utilizará fuentes secundarias a través de páginas web e investigaciones realizadas.

3.2.2.4 Proveedores

- Conocer el proceso y componentes que utilizan para la obtención de sus productos.
- Identificar los principales proveedores de maíz del país.
- Conocer los precios que ofrecen.

Fuente: Información primaria a través de la visita a los agricultores.

3. 3 Investigación Cualitativa

3.3.1 Entrevista con Expertos

Las entrevistas con expertos realizadas fueron realizadas con el fin de obtener información relevante en cuanto al negocio y los procesos que se deben seguir.

Entrevista N°1

El Ing. Edgar Romero cuenta con 30 años de experiencia en comercio exterior y logística. Tiene una amplia trayectoria como docente y actualmente se dedica a dictar cátedra en universidades muy prestigiosas de la ciudad.

Esta entrevista fue importante para tener información acerca de todos los trámites y estándares que se deben cumplir para exportar a España.

Para exportar humitas a España se debe identificar la subpartida arancelaria del producto para la cual se ha determinado que según el Sistema Armonizado la clasificación de la subpartida pertenece a la 190590 (Romero, 2012). Para dar soporte a la misma se verificó las notas explicativas del Sistema Armonizado en la cuarta sección, numeral 10, literal c, página 180 donde se aclara lo siguiente:

“Los productos de pastelería y productos similares en cuya composición intervienen las sustancias más diversas: harina, fécula, mantequilla u otras grasas, azúcar, leche, nata (crema) de leche, huevos, cacao, chocolate, café, miel, frutas, licores, aguardiente, albúmina, queso, carne, saborizante, levadura, incluso artificial, etc.”

Actualmente no es necesario contratar un agente de aduanas, este será necesario únicamente para regímenes especiales. La ley ampara que una persona registrada como exportador realice el trámite (Romero, 2012).

Para poder operar como exportador será necesario tramitar la patente de funcionamiento y obtener el RUC CIU en el SRI como fabricante de productos comestibles para exportación (Romero, 2012). Posteriormente a estos trámites se debe calificar como operador económico autorizado para realizar exportaciones en la Aduana del Ecuador (Romero, 2012).

Los productos exportados a España deben de cumplir con algunos requisitos para poder ingresar, por esta razón se deben de tramitar algunos certificados.

El producto debe contar con registro sanitario, el cual será tramitado a través del Instituto Izquieta Pérez. Este registro debe ser tramitado de acuerdo a la exigencias que pide España (Romero, 2012). El requisito fitosanitario que también debe cumplir el producto ya se lo cumple una vez que el producto ha sido cocinado, ya que quedará exento de bacterias y microorganismos (Romero, 2012).

El certificado de origen es uno de los más importantes que debe tener el producto. Únicamente con este certificado el producto quedará exento de aranceles (Romero, 2012). Este certificado se lo debe tramitar en el MIPRO. La emisión de este certificado jamás debe ser anterior a la fecha de la factura comercial, este certificado tiene una duración de 180 días (Romero, 2012).

Por otro lado, para la exportación del producto se deben cumplir los requisitos de empaque y embalaje. Es importante considerar que el producto no debe llegar con restos de líquidos y para evitar eso hay que optar por empaques y el embalaje idóneo caso contrario la mercadería no será aceptada (Romero, 2012).

Considerando que las humitas son un producto perecible, la mercadería deberá ser exportada con una empresa naviera utilizando el INCOTERM FCA y bajo el régimen a consumo (Romero, 2012).

Para el trámite de exportación una vez bien empaquetada la mercadería y contratada la empresa naviera, es recomendable que la mercadería pase por inspección antinarcóticos (Romero, 2012). Finalmente, se debe realizar el conocimiento de embarque y enviar los papeles necesarios de soporte.

Entrevista N°2

Michael Zamora, especialista de asesoría al exportador de PROECUADOR, comentó todo lo relevante acerca del programa exporta fácil y brindó asesoría acerca de las guías comerciales para realizar la inteligencia de mercados.

Exporta Fácil es una herramienta que facilita las exportaciones ecuatorianas; orientada a fomentar la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas (MIPYMES) y artesanos en los mercados internacionales, contribuyendo con la competitividad de los productos del Ecuador (Zamora, 2012).

Inicialmente la idea de la empresa era utilizar este programa para exportar pero con esta entrevista se concluyó que el producto no entra dentro de los requisitos por ser un producto perecible.

Entrevista N°4

Ing. Agroindustrial Pablo Moncayo proporcionó importante información acerca del proceso productivo de la humita el cual está explicado en el Capítulo N°5.

Las humitas como otros platos típicos del Ecuador están siendo exportados a diversas partes del mundo para una conservación ideal del producto es recomendable que se le añada una solución, la cual prolongará su duración y también deberán ser congeladas (Moncayo, 2012).

Con lo antes detallado las humitas podrán conservarse en buen estado y ser aptas para el consumo por un mes (Moncayo, 2012).

Entrevista N°5

El Chef Michael Villamar es encargado de preparar la comida para la empresa “Catering Service” quien proporcionó las cantidades exactas que se deben utilizar para que la receta de la humita salga correctamente y con el sabor que se espera.

Michael al indicar las cantidades exactas también proporciono datos sobre el costo exacto de cada ingrediente. Esta información fue relevante para calcular los costos del producto. Finalmente sugirió el tipo de maquinaria que se debe utilizar para la elaboración de las humitas

.

Entrevista N°6

Ing. Demian Mediana, es ingeniero civil y tiene una amplia experiencia en construcciones. Esta entrevista ayudó a realizar el presupuesto para la adecuación de la planta y para tener en claro como debe ser realizada la división de las instalaciones para poder contar con un proceso eficiente

3.4 Inteligencia de Mercados

3.4.1 Selección de Países

El presente estudio se realizará mediante la inteligencia de mercados utilizando información secundaria. En este capítulo se investigará y analizará las relaciones comerciales del Ecuador y los principales importadores del producto que se pretende exportar. Se analizará las tendencias de los países y finalmente se identificará los países que serán el mercado objetivo.

La tabla a continuación muestra el ranking de los países y los valores del PIB, España, Italia y Estados Unidos son los países de interés por la cantidad de migrantes que existen en dichos países.

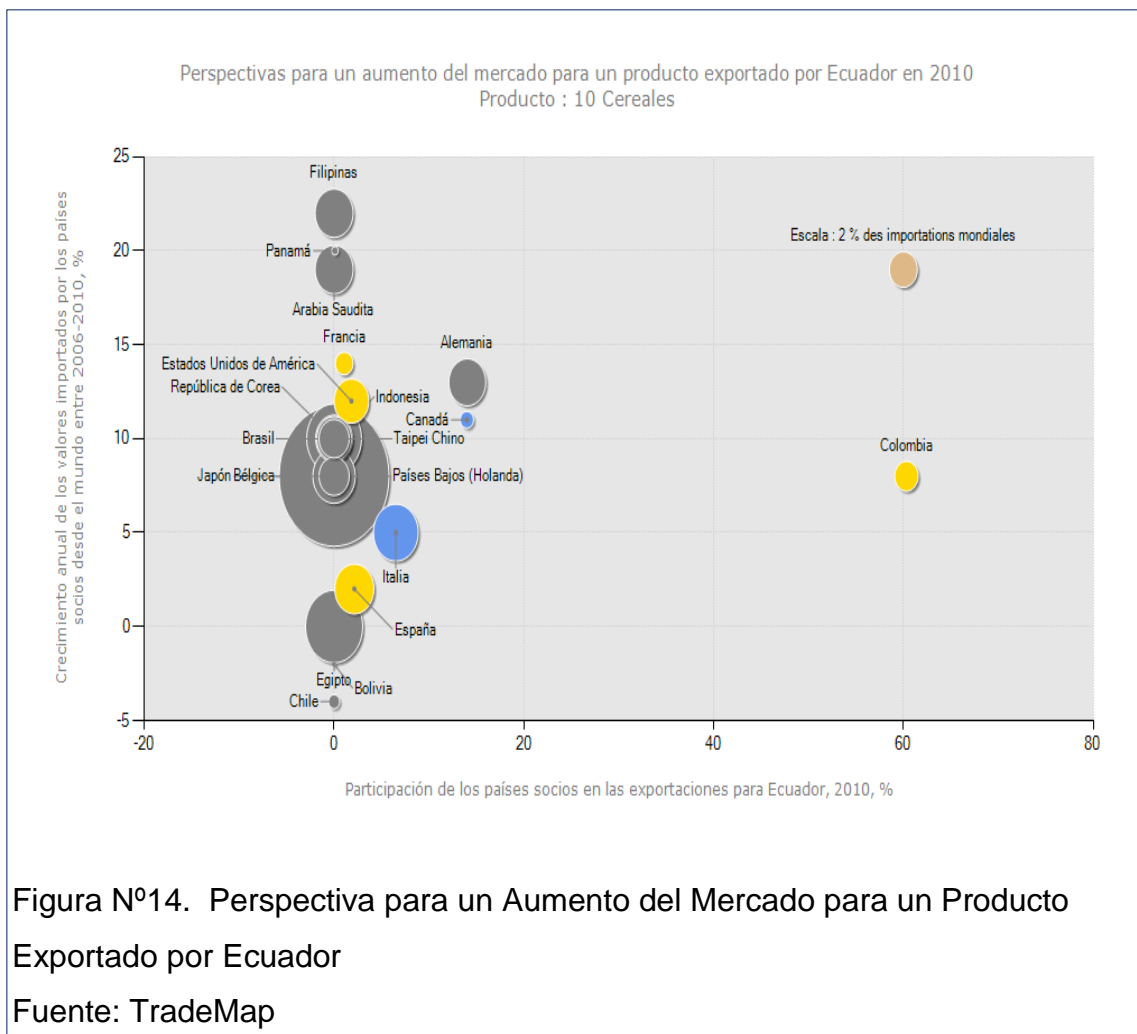
Tabla N°9
Ranking Países

Ranking	País	INB Per Cápita (\$)	PIB Per Cápita (\$)
1	Singapur	37220	36537
2	Hong Kong , China	29826	30065
3	Nueva Zelanda	27259	29352
4	Reino Unido	41520	35165
5	Estados Unidos	47240	45989
6	Dinamarca	58930	55992
7	Canadá	42170	39559
47	Puerto Rico	15819	21903
48	Armenia	3100	2826
49	España	31870	31774
50	Qatar	68872	69754
51	Bulgaria	5770	6432
52	Bostwana	6260	6049
59	Kazajstán	6740	7257
60	Vanuatu	2620	2702
80	Italia	35080	35084

Fuente: Banco Mundial

En la Figura N°12 se consideran los países que tienen relación comercial con Ecuador en el ámbito de importación de cereales.

Los países que registran una tendencia al crecimiento de la importación en estos productos son los países que están marcados con amarillo y azul como son España, Estados Unidos, Italia, Francia, Canadá y Colombia. Información que revela que el país meta España es uno de los países que incrementa la importación de este producto desde el Ecuador.



3.4.1.1 Evaluación del Mercado

Considerando que el producto que se busca exportar es un producto tradicional ecuatoriano primeramente se quiere enfocar en los principales países donde se encuentran los migrantes ecuatorianos, considerando también otros indicadores de importancia que permitan el desarrollo del mercado local a largo plazo.

España: Este país será el mercado objetivo ya que en él se encuentra gran parte de la migración ecuatoriana. Por otro lado, se registra un incremento en cuanto a la importación de cereales desde el Ecuador con una tendencia al crecimiento. España se encuentra en el puesto 49 (Ver Tabla N°1) del ranking

del Banco Mundial de 183 países pero en la tabla se ha registrado los principales países siendo un buen puesto en relación a todos.

Cuenta con un INB per cápita de \$ 31870 y un PIB per cápita de \$ 31774, indicadores que reflejan la capacidad adquisitiva que es relativamente buena.

Estados Unidos: País que será uno de los mercado alternativos para la exportación del producto. Registra un importante crecimiento en cuanto a la exportación de cereales categoría donde se encuentra el producto.

Estados Unidos se encuentra en el puesto 5 del ranking del Banco Mundial registrando un INB per cápita de \$ 47240 y un PIB per cápita de \$ 45989.

Cifras de relevancia y muestran datos positivos mayores que el mercado objetivo, sin embargo se le considera a este país como alternativo por la gran competencia que existe en esta industria y las barreras arancelarias.

Italia: Mercado Alternativo que también registra un incremento en sus exportaciones desde el Ecuador. Italia se encuentra en el puesto 80 del ranking del Banco Mundial. Tiene un INB per cápita de \$35080 y un PIB per cápita de \$35084.

Es un país perteneciente al G8, países más industrializados del mundo lo cual genera una oportunidad también por su alto estilo de vida.

3.4.2 Macroentorno de los Países Seleccionados

3.4.2.1 Diagnóstico Globalización Sectorial

Tabla N° 9

Matriz Macro de la Selección de Países

	Mercado Objetivo España	Mercado Alternativo Estados Unidos	Mercado Alternativo Italia
Información General			
Nombre Oficial	Reino de España	Estados Unidos de América	República Italiana
Capital	Madrid	Washington DC	Roma
Superficie	504.645 km ²	9,83 millones km ²	301 338 km ²
Población	47.021.031 (2010)	308.000.000 (2010)	60.626.442 (2010)
Idiomas	Castellano 89%, Catalán 9%, Gallego 5% y Euskera 1%.	Inglés y 12% Español.	Italiano y Alemán
Alfabetismo	98%	98%	99%
Religiones	Católica	Cristianos 78,4%, Protestantes 51,3%, Católica 23,9% y Evangélicos 26%	Católica
Expectativa de Vida	Hombres 79 años, Mujeres 82 años	Hombres 76 años, Mujeres 81 años.	Hombres 79 años, Mujeres 84 años.
Gobierno	Monarquía Parlamentaria	República Federal Constitucional	República Parlamentaria
Moneda	Euro (1 Euro = 1.40 USD)	Dólar	Euro (1 Euro = 1.40 USD)
PNB Per Cápita	\$ 32,545	\$ 46,436	\$ 31,909
Industria	Textiles, hierro y acero, vehículos, productos químicos,	Químicos, petróleo, energía eléctrica y nuclear, gas natural	Aceites, textiles, vinos, turismo, metalúrgica y

	calzado, alimentos y bebidas, siderúrgica y transporte.	licuado y alimentos y bebidas.	químicos
Agricultura	Trigo, cebada, remolacha azucarera, maíz, papas, centeno, avena, arroz y tomates.	Maíz y soya principalmente	Trigo, arroz, maíz, leguminosas, hortalizas, flores, peras, melocotones, manzanas y olivo.
Minerales y Recursos	Carbón, minería metálica, celestina, sulfato, yeso, mármol, granito, fluorita, sepiolita y feldespato.	Azufre, fosfatos y sal.	Mandaneso, cinc, hierro, mercurio, bauxita y mármol.

Fuente: PROECUADOR, 2011

3.4.3 Microentorno de los Países Seleccionados

En la tabla a continuación se analizarán algunos factores críticos relevantes.

Factores Críticos	Mercado Objetivo España	Mercado Alternativo Estados Unidos	Mercado Alternativo Italia
1. Fuerzas del Mercado			
Participación del Mercado	El PIB de España en el 2011 fue de USD 1.537 miles de millones. El 25.8% del PIB lo genera el sector industrial, siendo la industria alimentaria la más importante para este país.	El PIB De Estados Unidos en el 2011 fue de USD 15.198.6 miles de millones. A penas el 1.2% pertenece a la agricultura, razón por la cual es el mayor importador de productos primarios.	La distribución sectorial del PIB en Italia es muy dispersa, la agricultura tiene una participación del 1.8% y tiene una tendencia a la baja. Por otro lado las industrias aportan con el 24.9% al PIB.
Disponibilidad de Materia Prima	La característica principal de la agricultura española es la gran extensión de superficie agraria dedicada a los cultivos leñosos, es decir al olivo y a la vid. La principal aportación de los cultivos en este territorio es la de los cultivos hortofrutícolas.	Cuenta con el 47% de superficie agraria pero el 29% de este total es terreno forestal, es decir que cuenta únicamente con un 18% de tierras en labrantío para la producción de materia prima lo cual no es suficiente para cubrir las necesidades de este país.	Tiene el 97% de superficie agrícola los principales productos que se cultivan son frutas, vegetales, uvas, papas, azúcar, remolacha, cereales y aceitunas.
Márgenes de Canales de Distribución	Los canales de distribución actualmente en España tienden a acortarse pero a la vez su esquema es muy complejo.	Es importante definir las ciudades a las cuales se desea llegar, debido a la gran extensión territorial del país. Los costos de distribución son altos y no dejan un importante margen de ganancia.	El sistema de distribución es generalizado sobre el territorio y existe una amplia cadena de intermediarios.

Precios Internacionales	<p>Los precios en los productos se han encarecido debido a la crisis que atraviesan las empresas y la alta dependencia que tienen con entidades financieras.</p>	<p>Se registran precios accesibles, determinados por el mercado. Sin embargo, el anterior año en este país los precios se redujeron debido a la sobre oferta.</p>	<p>Según la previsión económica de este país el precio de los productos serán altos y con una mayor deceleración en el consumo interno.</p>
Costos y Accesos a los Servicios de Publicidad	<p>En las principales cadenas televisivas de este país existe un alto costo de acceso a la publicidad. Los precios por horario de transmisión varían desde los €560 hasta los €18500. Actualmente también se utiliza el internet como medio de publicidad masiva por facilidad de acceso que existe a este medio. Se ha incrementado la inversión en este país para publicitar online.</p>	<p>El avance tecnológico y el uso del internet son característicos del país. Hoy en día la mejor manera de publicitar productos de manera masiva y realizando una inversión moderada es a través del uso del internet y las redes sociales, ya que la población estadounidense está en constante contacto y uso de este medio y es por esto los medios publicitarios se han visto obligados a reducir sus precios.</p>	<p>El uso del internet ha tomado fuerza y se ha incrementado altamente su uso. Actualmente las empresas se valen de la publicidad on line para ofertar sus productos o servicios.</p>
Requerimientos de Calidad y/o Estándares Internacionales	<p>Según la legislación europea se deben cumplir con algunos reglamentos sobre los alimentos que garanticen seguridad, calidad e higiene. Las empresas también deben basarse en el Sistema de análisis de Riesgos y Control de Puntos Críticos (HACCP).</p>	<p>Se deben cumplir con los estándares establecidos por el gobierno local en cada uno de los aspectos relacionados a la producción. Los productos deben cumplir estrictamente con lo que ofrecen.</p>	<p>Al igual que España debe cumplir con las normas de la legislación europea. Italia en cuanto a productos de consumo alimenticio su tendencia de compra es hacia productos orgánicos y de comercio justo.</p>

<p>Poder de Compra de las Familias</p>	<p>El ingreso per cápita registrado es de \$ 30600 a pesar de la dificultades económicas que atravesado este país es un indicador importante que las familias tienen un alto poder adquisitivo y una gran oportunidad para realizar negocios.</p>	<p>El ingreso anual per cápita americano es de \$ 47200 reflejando poder adquisitivo pero se debe considerar la variedad de grupos socioeconómicos que existe y también los gustos y preferencias.</p>	<p>En Italia el ingreso por familia alcanza \$ 30700 anuales, dando oportunidad para realizar inversiones en el país por las oportunidades que se reflejan en su nivel de vida relativamente alto.</p>
<p>2. Fuerzas Económicas</p>			
<p>Economías de Escala</p>	<p>Las empresas españolas producen sus propias marcas de productos con lo cual abaratan costos y por lo tanto acceden a economías de escala.</p>	<p>Las estrategias que utilizan las empresas les han permitido generar economías de escala por la integración vertical y horizontal que son muy comunes.</p>	<p>Las empresas italianas han estructurado muy bien las empresas con el fin de conseguir paulatinamente economías de escala.</p>
<p>Tecnología</p>	<p>Al ser parte de la Unión Europea y contar con algunos acuerdos comerciales con países desarrollados tecnológicamente como Alemania, le permiten a España la adquisición tecnológica a precios accesibles.</p>	<p>Este país cuenta con una gran ventaja competitiva en cuanto al uso y acceso tecnológico. La tecnología es un recurso primordial en empresas locales y de fácil adquisición, ya que es el país que más invierte en investigación y desarrollo.</p>	<p>Italia siempre se ha destacado por producir tecnología y su capacidad de combinar el alto nivel de innovación industrial con la imaginación.</p>

Finanzas	<p>La industria alimenticia es una de las tres principales en este país y actualmente se encuentra en pleno desarrollo y crecimiento, razón por la cual la Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB) firmó con uno de los principales bancos "Caixa" un acuerdo para facilitar el acceso al crédito e impulsar la internacionalización de este sector.</p>	<p>Estados Unidos ha implementado medidas proteccionistas con el fin de salvaguardar a las empresas dedicadas a la producción. De esta manera ponen una barrera a la competencia internacional.</p>	<p>La recesión económica en Italia empezó mucho antes que otros países europeos. El sector agroalimentario y de bebidas es clave para el sistema económico italiano ya que es una importante contribución a las exportaciones.</p>
Esquema de Costos	<p>El Sistema General de Preferencias Plus beneficia al Ecuador, con lo cual la mayoría de los productos que ingresan a la Unión Europea es con arancel del 0%.</p>	<p>El ATPDEA garantiza la exoneración de arancel a productos ecuatorianos.</p>	<p>Por miembro de la UE también beneficia al Ecuador con el Sistema General de Preferencias Plus.</p>
Infraestructura	<p>Las principales ciudades de España como: Madrid, Barcelona y Valencia cuentan con una gran infraestructura de transporte tanto en carreteras como en puertos y aeropuertos.</p>	<p>Posee una buena infraestructura de transporte, compuesta por una red de carreteras, de ferrocarril y cuenta con los principales aeropuertos de carga en el mundo.</p>	<p>Cuenta con una adecuada infraestructura vial y aérea pero su principal fortaleza se encuentra en los magníficos puertos.</p>

Transporte, Logística	El transporte y la logística de este país se concentran en Madrid y Barcelona, ya que estas ciudades abarcan a la mayoría de agentes y distribuidores exclusivos que cubren a la totalidad del país. Se debe seleccionar un agente o distribuidor competente que domine el mercado.	A pesar de contar con buena infraestructura en sus carreteras y vías es importante considerar las condiciones climáticas del país, ya que muchas ocasiones generan dificultad de la movilidad y el transporte. Es indispensable en este país identificar los estados a los cuales se quieren llegar considerando también las condiciones geográficas.	La vía de acceso de productos a este país es a través de la vía marítima. Italia cuenta con tres importantes puertos. El puerto de primer nivel es el de Livorno, es multipropósito y con una excelente infraestructura.
Diversificación de Mercados	España al ser un miembro de la Unión Europea tiene acceso y facilidad para diversificar sus productos con los países miembros lo cual genera una gran oportunidad de desarrollo y progreso para el país.	Este país se enfoca en atender su mercado local principalmente, ya que su oferta de productos en esta industria a penas les alcanza razón por la cual este país es un gran importador de alimentos.	Italia al igual que España diversifica sus mercados con los países miembros de la Unión Europea.
3. Estrategia de la Empresa			
Estrategia Competitiva Sectorial	La actividad agrícola es una de las más importantes la cual abastece de materia prima a la industria alimenticia, la más importante para el país. Cuenta con apoyo tecnológico y gran demanda por parte de los consumidores.	Los agricultores estadounidenses reciben un gran apoyo gubernamental, recibiendo subsidios para sus plantaciones. Reciben esta ayuda a causa de las extremas condiciones climáticas del país que no da estabilidad a los agricultores. Este	Una gran superficie del país está destinada para la agricultura razón por la cual tiene mucha ventaja está actividad. Este país es uno de los mayores productores de uva y olivo, vendiendo estos productos

			sector depende netamente del gobierno.	ya transformados como son el vino y el aceite.
Seguir al Líder	No existe una única empresa que se identificada como el líder de la industria. Se destacan más una de empresas de otras en cada sector productivo de la industria.	Por las estructuras diversas de las empresas y la manera que tienen de llegar al consumidor final, depende mucho de cada estado y cultura. Por esta razón es difícil detectar a una empresa líder en esta industria.	La amplitud de esta industria en el país no permite a determinar a un solo líder dentro d esta industria.	
Nivel de Diversificación de Productos	El nivel de diversificación de los productos ofrecidos es alto, ya que ingresan muchos productos desde diferentes puntos de la UE y de Latinoamérica.	Por las condiciones climáticas de este país existe una amplia gama de productos sustitutos. Se debe considerar que Estados Unidos tiene un alto poder de negociación y cuenta con productos de todas las regiones.	El acceso de productos del resto de Europa es muy sencillo y por tal razón existe un importante nivel de diversificación.	
4. Productos o Servicios				

Grado o Nivel de Innovación	El grado de innovación en esta industria es alto debido a la demanda de productos con esta característica que existe en el mercado.	El grado de innovación es sumamente alto, ya que estándares puestos a invertir mucho en el desarrollo de los productos para poder sobresalir ante su competencia.	Los italianos tienen una gran capacidad de innovar manteniendo siempre el toque artesanal en los productos. Característica muy apreciada por el mercado local.
Productos Sustitutos y Complementarios	Los productos sustitutos son inevitables en esta industria tan amplia como es la alimenticia debido a la cantidad de oferta y variación que existe.	Existe un alto nivel de productos sustitutos debido a que las empresas están continuamente trabajando en base a las necesidades del mercado.	Existe una amplia gama de productos sustitutos debido a la diversidad de productos internacionales que existe.
Contactos Internacionales Efectivos	Las asociaciones de migrantes en España es una gran fuente de contacto e información con las principales tiendas quienes serán la encargadas de hacer llegar el producto al consumidor final.	Estados Unidos es un país que se caracteriza por tener información actualizada y por el uso masivo del internet y los contactos se los puede encontrar de manera fácil y rápidamente.	Este país cuenta con una amplia información y guías comerciales públicas, lo cual facilita el contacto con cualquier medio de este país.
5. Recurso Humano			
Nivel Educativo	Este país cuenta con un 98% de alfabetismo y la gente es preparada académicamente.	Al igual que el mercado objetivo cuenta con un 98% de alfabetismo, gente con alto nivel de educación. Al igual que España en este país existe mucha migración que en la mayoría de los casos son gente con poca preparación educativa.	Este país es el que más tasa de alfabetismo tiene con 99% de gente bien preparada y con estudios realizados.

Grado de Internacionalización	A pesar de la recaída económica que sufrió España, la inversión extranjera hasta finales del año pasado subió en un 18.4%. El Reino Unido es el país que más invirtió seguido por Francia.	En mayor parte son los migrantes quienes realizan los trabajos como el transporte, limpieza, etc. En este tipo de industria. Es muy frecuente emplear a migrantes.	Al igual que España este país alberga muchos migrantes y la mayoría de actividades agrícolas están empleadas estas personas.
Conocimiento	Entidades competentes en este medio son las principales encargadas de impartir el conocimiento necesario para el desarrollo de esta industria.	Al contar con sus propios productos tecnológicos los empresarios y las entidades gubernamentales son quienes proporcionan la información necesaria para esta industria.	El conocimiento impartido es generado por sus principales proveedores de maquinaria y tecnología.
6. Aspectos Generales del Sector			
Ferias Sectoriales	ALIMENTARIA de alimentos y bebidas, ELABORA 2011, Feria Ibérica 2011, Feria del Migrante	Americans Food & Beverage Show, Western Food Service, BioFachAmérica, Agro Food Manufacturers.	Fairs, Tutto Food, MIG Feria, Artigianaitaliana.
Comercio Exterior	1. Importaciones miles de dólares: 315.547.199 2. Exportaciones miles de dólares Francia: 51.109.361 Alemania: 29.141.959 Portugal: 22.854.381 Italia: 22.620.489	Importaciones Totales (miles de USD)= 1989060. Exportaciones Totales (miles de USD) = 2008375.	Importaciones Totales (miles de USD)= 2671243. Exportaciones Totales (miles de USD) = 856041.

7. Mercado Minorista y Mayorista			
7.1 Consumidor			
Nivel de Concentración de la Población Urbana	España tiene el 77% de concentración de la población urbana actualmente.	Estados Unidos donde la mayoría de su población se concentra en la zona urbana con un 78%.	En Italia el 69% de la población se concentra en al zona urbana.
Nivel de Lealtad	En este caso si el consumidor ha identificado un producto de calidad que cumpla con todas las normas se puede alcanzar un nivel alto de lealtad y también por su ingreso familiar promedio.	La lealtad no tiene un alto nivel debido a la cantidad de productos y variedades que existen y en constante cambios de precios.	Al igual que el mercado objetivo en este país se puede obtener buena lealtad ofreciendo alta calidad en los productos.
Nivel de Incurción de la Mujer en aspectos Laborales	El 45% de mujeres laboran en aspectos no agrícolas.	Las mujeres que laboran en empresas y el sector industrial es el 48%.	El 44% de las mujeres laboran fuera del sector agrícola es decir en actividades comerciales e industriales.
7.2 Competencia			
Normas Ambientales	La principales normas ambientales son leyes regidas por la Unión Europea que todos los países miembros tienen la obligación de cumplir.	Las instituciones gubernamentales son las encargadas de dictar y hacer cumplir las leyes en este aspecto.	Al Igual que España, Italia debe cumplir con las normas establecidas por la Unión Europea.

Cadenas de Almacenes	España cuenta con las principales cadenas de almacenes que se encuentran en toda Europa.	Este país es netamente comercial y está organizado en cuanto a sus cadenas de mercados y supermercados. Existen muchas cadenas de trayectoria e importancia en todo el país.	Los mayores puntos de distribución en este país para alimentos son COOP, CONAD y Carrefour. Estas cadenas de supermercados son las más concurridas.
Mercados Tradicionales	Los supermercados son el medio más común para adquirir productos alimenticios. Las diversas cadenas de supermercados son los más tradicionales.	Los más tradicionales son los supermercados donde generalmente la gente acude para adquirir productos alimenticios.	Las cadenas de supermercados son los mercados tradicionales más afluidos por las personas.
Potencial de Desarrollo	Los países de la UE tienen alto potencial de desarrollo por la facilidad que tienen de comerciar entre los países miembros.	Este mercado tiene un gran potencial de desarrollo ya que cuenta con tiendas dirigidas para distintos segmentos.	Al igual que España cuenta con un alto potencial de desarrollo por ser miembro de la UE.

Fuente: Manuel María Herrera, Visión consultora – Universidad de la Sabana, 2006

Elaborado Por: Autor

3.4.4 Mercado Elegido

El análisis realizado previamente da soporte a la elección del país de destino elegido para la introducción del producto. Considerando también que los mercados alternativos planteados han sido fuente de importante información donde habitan gran número de migrantes pero España siendo el primero con más afluencia.

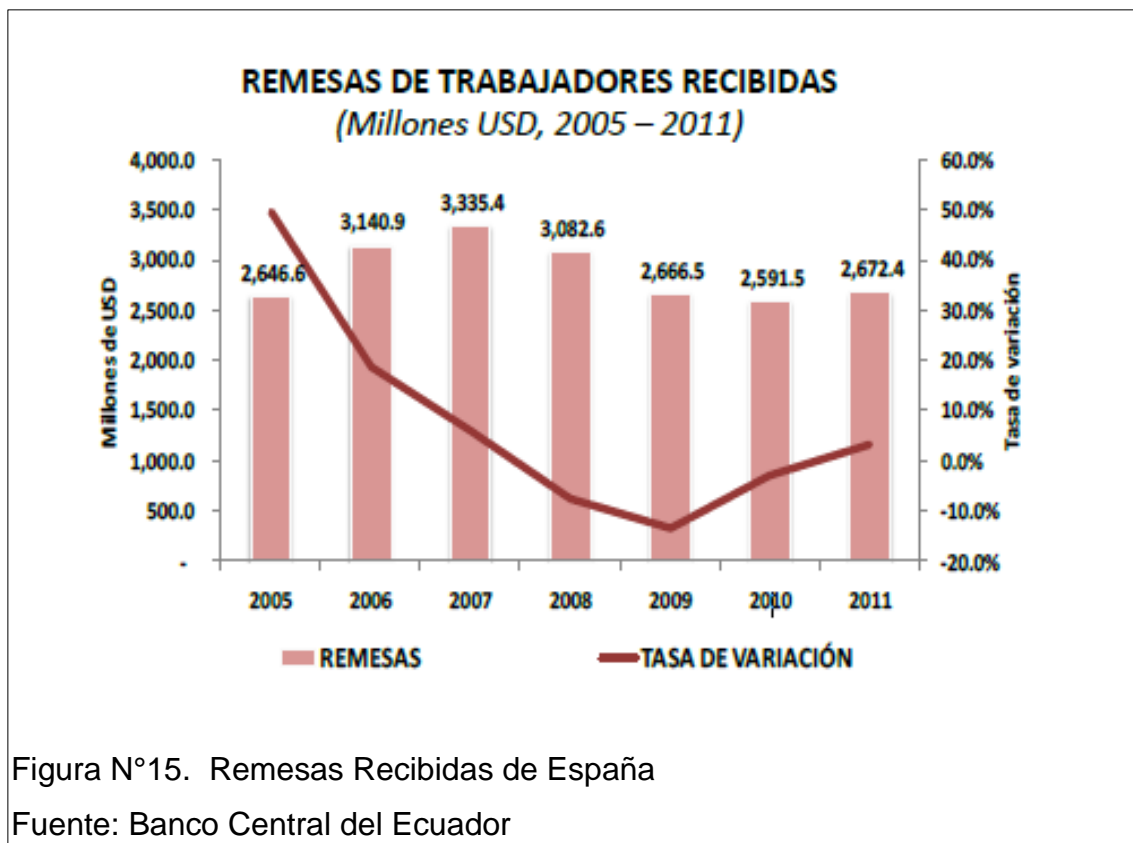
El análisis dio como resultado que las ciudades más habitadas por ecuatorianos en España son: Madrid, Barcelona y Murcia. De estas ciudades se introducirá el producto inicialmente en Madrid por ser la ciudad con más migrantes ecuatorianos y con una mejor organización dentro de esta ciudad.

Se detectarán a los distribuidores del producto en los distritos de: Carabanchel, Ciudad Lineal o Puente de Vallecas ya que son los que poseen mayor población de ecuatorianos en Madrid.

Para tener una mejor perspectiva y poder plantear las estrategias necesarias se analizaron algunos puntos relevantes de la situación de los ecuatorianos en España y beneficios bilaterales entre los países.

3.4.4.1 Remesas

Como se puede ver en la figura N°13 en el 2011 ingresaron al país USD 2672.4 millones en remesas familiares, este valor es 3.1% superior en comparación al 2010 que ingresaron USD 2591.5 millones (Banco Central del Ecuador, 2011). El 2007 fue el mejor año de la serie de remesas registrado por el Banco Central, en comparación con este año las remesas han tenido una disminución relativa del 19% (Banco Central, 2011).



“La disminución y/o aumento del flujo de remesas registrada durante 2011, se atribuye a la coyuntura económica de los principales países en donde se encuentran residiendo los emigrantes ecuatorianos principalmente de Estados Unidos, España, e Italia” (Banco Central del Ecuador, 2011).

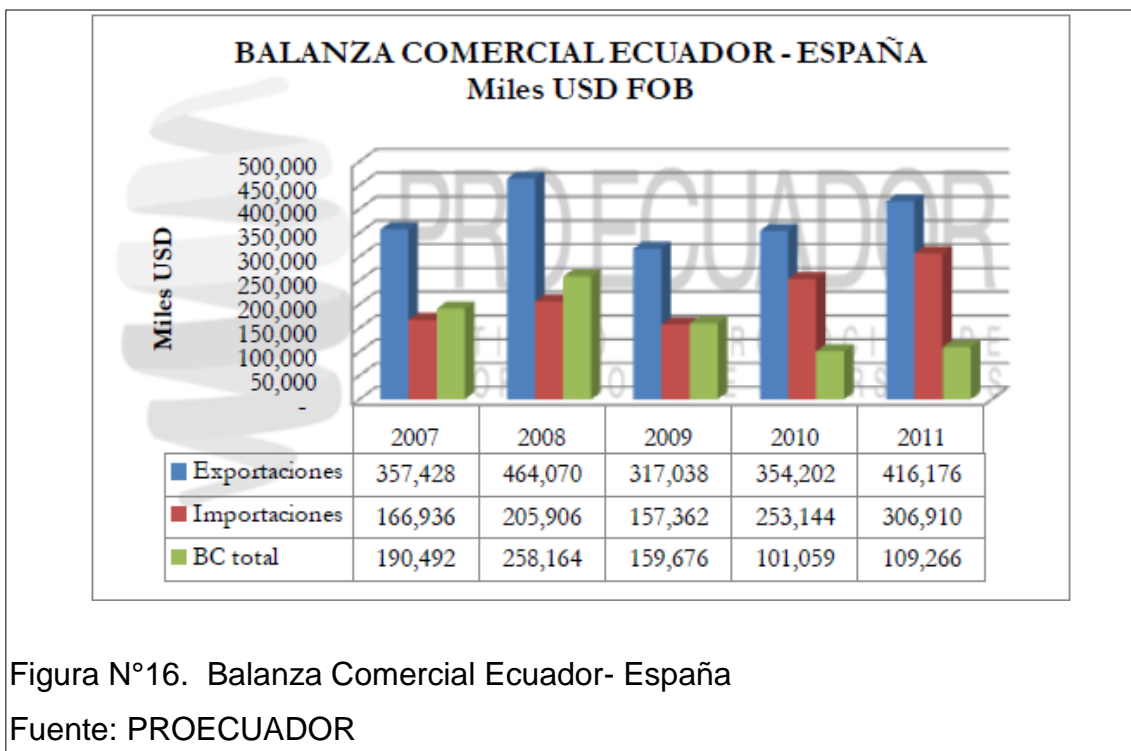
“El Banco de España destaca que el crecimiento anual acumulado del PIB en los cuatro trimestres de 2011 fue de 0.7%, además, el EUROESTAT señaló que la tasa de desempleo de ese país para 2011 se ubicó en 23.6%”(Banco Central del Ecuador, 2011).

El flujo de remesas proveniente de España en el primer trimestre de 2012 sumó USD 206.0 millones, cifra inferior en 6.2% al valor registrado en el cuarto trimestre de 2011 (USD 219.7 millones) y 24.4% menor al observado en el primer trimestre de 2011 (USD 272.5 millones), evidenciando la marcada crisis económica por la que atraviesa este país (Banco Central del Ecuador, 2012).

El Instituto Nacional de Estadística de España (INE), señaló que el PIB de ese país durante el primer trimestre de 2011 decreció en 0.3%. La caída del PIB estuvo ligada a la contracción de 2.6% en la inversión y de 0.9% en las exportaciones, unidas al estancamiento del consumo y al recorte del gasto público. La tasa de desempleo en España durante el primer trimestre de 2012 se situó en 24.4% (Banco Central del Ecuador, 2012).

3.4.4.2 Balanza Comercial

Durante el periodo analizado 2007-2011 Ecuador presenta superávit en la Balanza Comercial con España.



La Balanza Comercial no Petrolera entre Ecuador y España refleja que los valores registrados pertenecen al comercio de productos no petroleros desde el 2008.

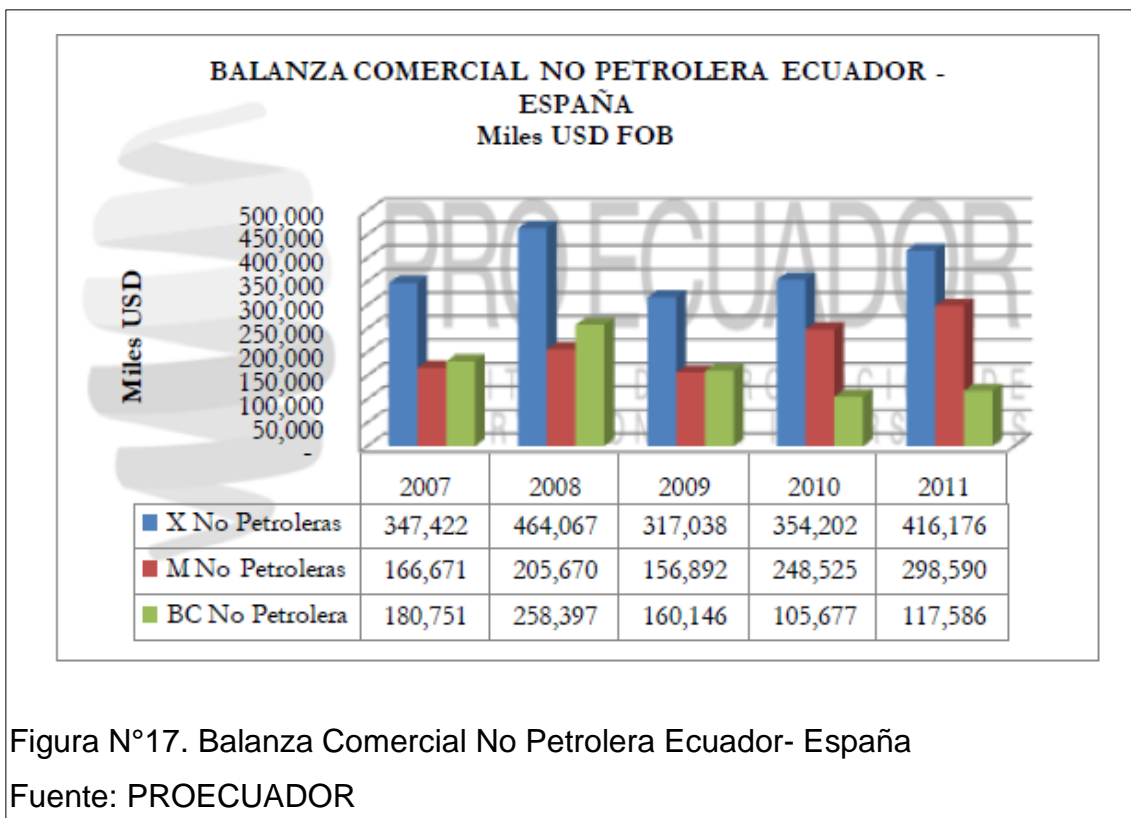


Figura N°17. Balanza Comercial No Petrolera Ecuador- España

Fuente: PROECUADOR

En el ámbito comercial es importante recalcar el importante crecimiento de las exportaciones desde Ecuador hacia España principalmente de los productos no petroleros, lo cual genera una importante oportunidad para los productos no tradicionales de exportación ecuatorianos, lo cual genera una importante oportunidad para el negocio.

El superávit en la balanza entre ambos países también refleja que los acuerdos bilaterales marchan bien y están siendo beneficiados.

3.4.4.3 Hábito de Consumo

El último estudio realizado por el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente de España demuestra que los hábitos de consumo han cambiado a causa de la migración que existe en dicho país siendo el de origen ecuatoriano el de mayor número de personas que se han establecido en España.

Esta cuestión no afecta directamente a los migrantes que llegan a nuestro país en busca de productos originarios o parecidos a los de su lugar de nacimiento, sino que muchas veces son los propios españoles los que buscan nuevas sensaciones gastronómicas en los alimentos propios de migrantes o de otras culturas religiosas (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, 2004).

El interés gastronómico de los españoles por probar diferentes sabores, da apertura para la aceptación del producto ecuatoriano, lo cual genera una importante oportunidad de mercado después de haber cumplido con llegar al mercado objetivo que son los migrantes ecuatorianos.

Este informe realizado muestra el interés en atender y preocuparse por la nueva población que está habitando este país, buscando satisfacer sus demandas y necesidades.

El gobierno español al tener la iniciativa de realizar este estudio a parte de tener un control sobre la seguridad alimentaria acerca de los productos que están ingresando para satisfacer la demanda creciente de los migrantes. Esto genera una importante oportunidad para poder ingresar a España con productos típicos ecuatorianos.

3.5 Mercado Relevante y Cliente Potencial

3.5.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo para el producto son los migrantes ecuatorianos residentes en España. En general los migrantes tienden a tener el mismo perfil en cuanto su situación económica, es decir de un estrato medio.

Por la investigación realizada los españoles podrían ser un posible mercado potencial, ya que se afirma que “los españoles buscan nuevas sensaciones

gastronómicas en los alimentos propios de los migrantes o de otras culturas” (Hidalgo, 2005).

3.5.2 Segmentación Geográfica

En la primera etapa del negocio las humitas se venderán inicialmente en la ciudad de Madrid por ser el lugar que alberga el mayor número de migrantes ecuatorianos. Los distribuidores tendrán mayor enfoque en los distritos de Carabanchel, Ciudad Lineal o Puente de Vallecas ya que, en estas zonas habitan la mayoría de migrantes.

3.5.3 Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica son familias de migrantes residentes en España, de educación básica y con actividad laboral.

3.5.4 Segmentación Psicográfica

Debido al estilo de vida muy ajetreado que llevan los migrantes y la falta de tiempo para conseguir los productos apropiados para elaborar un plato típico de su país, ellos buscarán la manera de tratar de conseguir probar un sabor tradicional ecuatoriano pensado exclusivamente para ellos.

3.6 Tamaño del Mercado

3.6.1 Demanda

La determinación de la demanda de la empresa Abatí se la calculó en base a los siguientes factores:

1. La capacidad instalada de la empresa da para producir 108000 unidades mensuales si se opera al 100% de su capacidad. Inicialmente la empresa ha

planteado alcanzar en el primer año operar al 50% de la capacidad instalada, con el fin de aprovechar de la manera más racional la inversión realizada.

2. Terminando el primer año se planteó alcanzar un 5% del share con las unidades vendidas, este 5% se lo calculo en base al valor FOB que exportan las empresas con la subpartida 195090 con destino a España. En total la competencia exporta 1080000 unidades mensualmente aproximadamente. Estos datos fueron sacados del programa COBUSGoup, el cual genera información de la competencia directa de acuerdo la subpartida arancelaria.

En base a lo mencionado anteriormente el primer año se venderán 9000 empaques de 6 humitas cada uno, con este número de paquetes vendidos al finalizar el primer año se cumplirá con el 5% del share que se quiere alcanzar. Para completar los 9000 empaques se deben elaborar 54000 humitas el primer año.

3.7 La competencia y sus ventajas

3.7.1 Competencia

Grupo Industrial Man – Zhi: Por cerca de 30 años esta empresa se ha dedicado a la producción y venta de alimentos procesados para el consumo humano. Desde 1997 comenzó a exportar sus productos alrededor del mundo especialmente a Estados Unidos y España (ManZhi, 2012).

Según el gerente de productos Manuel Zhindon “no fue fácil ingresar al mercado, porque tuvieron que competir con productos extranjeros”. La empresa elabora picaditas típicas ecuatorianas como son los muchines, buñuelos, maduros, empanadas de verde y patacones para consumirlos localmente y

para exportar. Afirma Manuel que con su sazón lograron ganar presencia en ambos mercados.

El gerente comenta que elaboran 25 toneladas semanales, la misma cantidad que producían en un mes hace 5 años. Lo cual quiere decir que la demanda de estos productos se ha incrementado notablemente y muestran una gran oportunidad de negocio.

Del Valle Lojano: Esta empresa inició en el 2004 con la elaboración de humitas, tamales y quimbolitos. La empresa comercializa sus productos a nivel nacional por medio de cadenas importantes del país como es Megamaxi, Supermaxi, Akí y Gran Akí. Actualmente la empresa está en proceso de exportación de sus productos a Estados Unidos y España.

El lema que usa la empresa de “Auténtico Sabor Lojano”, se asemeja al concepto que Abatí busca transmitir al mercado. Esta empresa está muy bien posicionada a nivel nacional y de igual manera en los mercados internacionales.

3.8 Participación de Mercados y Ventas de la Industria

Abatí se ha enfocado en vender tradición y emitir nostalgia del país a través de sus productos. Considerando que la humita es un plato típico no se alteró sus características comúnmente conocidas para que siga manteniendo el concepto tradicional.

Por esta razón el valor agregado que ofrece el producto está basado principalmente en el concepto que se desea transmitir. Para conseguir esto sus empaques y los mensajes se transmitirán a través de los mismos ayudando a conseguir lo establecido. También cada paquete vendrá incluido una pequeña lata par facilitar su calentamiento y que el cliente lo haga de manera tradicional.

En base a lo anterior y porque el producto está elaborado pensando en los migrantes exclusivamente, el producto tiene ventaja para ser preferido por los clientes.

Como se explicó en la parte 3.6.1 al finalizar se venderán un total de 9000 empaques lo cual permitirá alcanzar un 5% del share del mercado.

3.9 Evaluación del Mercado durante la Implementación

En la etapa de implementación del negocio debe estar en constante investigación la competencia para saber a través de que canales ingresan al país y como llegan hasta el consumidor final. También es importante investigar los cambios de preferencias del consumidor y los lugares habituales de compra.

Inicialmente Abatí no representará una amenaza para la competencia por el pequeño share que alcanzará en su primer año.

CAPÍTULO IV

4. PLAN DE MARKETING

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

El plan de marketing que se detalla a continuación se lo ha realizado en base a la misión, visión, el objetivo que se analizó anteriormente. En base a lo antes mencionado la principal estrategia será la de penetración en el mercado con el fin de obtener el 5% del share al finalizar el primer año. De la inteligencia de mercado se ha obtenido el enfoque al mercado objetivo y los segmentos más relevantes.

Con la mezcla de marketing planteada en este plan se hace referencia al producto, la distribución o plaza, la promoción y el precio. Con el desarrollo de cada uno de estas actividades se tendrá en claro el posicionamiento deseado que la compañía tendrá.

4.2 Política de Precios

La fijación de precios se basará en la estrategia de precio de más por más. Se utilizará esta estrategia, ya que se ofrecerá un producto con características artesanales de buena calidad y con valor agregado que encarecerá el producto final pero que dejará satisfechos a los clientes (Best, 2007). Por estas condiciones es favorable aplicar este tipo de estrategia.

4.3 Táctica de Ventas

La táctica de ventas será a través de un distribuidor quien será el encargado de hacer llegar el producto a las tiendas donde el consumidor final podrá adquirir el producto.

En este caso no será necesario contar con vendedores, al menos en la fase inicial no debido a la pequeña estructura de la empresa. La relación con los distribuidores será directa con el gerente general de la empresa. A largo plazo conforme el crecimiento de la empresa y la penetración a otros mercados se requerirá de personal dedicado a la relación directa con los distribuidores.

4.4 Política de Servicio al Cliente y Garantías

La garantía que se ofrece a los distribuidores es una vez que llegue la mercadería y se observe alguna falla o defecto, no se le cobrará el valor de esa unidad. El distribuidor para hacer el reclamo deberá reportar la mercadería defectuosa, respaldando la misma con fotos y una descripción detallada de la falla.

Los operadores de la empresa recibirán capacitación acerca de las condiciones de empaquetado y embalaje que deben tener los productos para iniciar el trámite de exportación a España. Esta capacitación garantizará el correcto manejo de los productos para que lleguen en perfectas condiciones hasta el destino final.

En cuanto el servicio al cliente final, todas las sugerencias y comentarios serán atendidas a través de una línea creada específicamente para ellos y también podrán escribir al mail de la empresa.

4.5 Promoción y Publicidad

4.5.1 Publicidad

La empresa para difundir la marca utilizará principalmente medios digitales. Se utilizará este medio debido al tipo de mercado que se enfoca la empresa. Los migrantes están en continuo contacto con este tipo de medios.

A través de este medio se dará a conocer la marca y el producto con todos los factores diferenciadores.

No se utilizará medios masivos como la radio y la televisión debido a los altos costos de publicitar en España a través de estos. Tampoco se utilizará los medios tradicionales como la prensa debido a que con este medio no logrará llegar al mercado objetivo.

Los medios digitales que se utilizará son:

- Blogs de migrantes
- Facebook
- Página web

4.5.2 Relaciones Públicas

Se buscará hacer un convenio con la asociación de exportadores de café del Ecuador con el fin de lograr publicitar las humitas a través de sus productos.

Se aplicará la estrategia “businessstobusiness”, la idea consiste en insertar un pequeño anuncio dentro de los productos de la asociación de exportadores de café del Ecuador y de la misma manera que al interior de los empaques de las humitas se promoció cualquier producto de los exportadores de café. De esta manera ambas partes obtendrán beneficio.

Cabe recalcar que el consumo de humitas con café es tradicional y de esta manera también se conseguirá que el producto muestre el toque tradicional que se quiere transmitir.

4.5.3 Promoción de Ventas

La promoción de ventas se la realizará participando en la feria del migrante. Esta feria es organizada en Madrid anualmente con el fin de ofertar productos y

servicios en beneficio del migrante. Este espacio es una gran oportunidad para tener contacto directo con el consumidor final y poder compartir su opinión.

También se implementará POP en el punto de venta del producto.

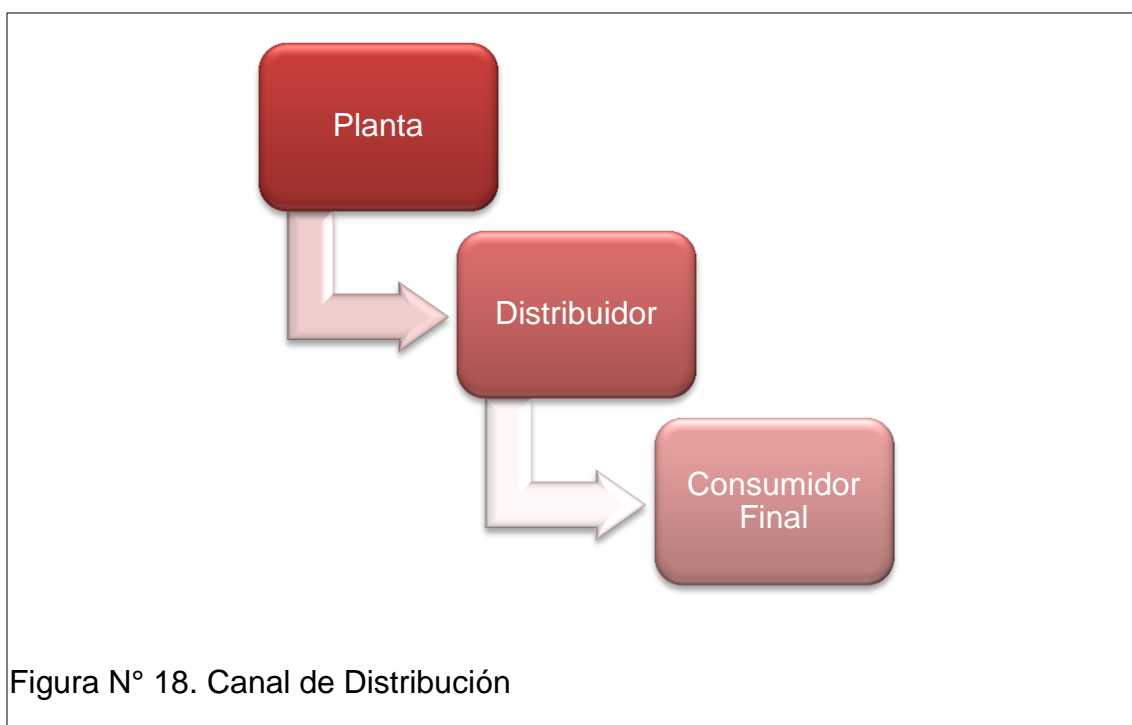
Se utilizará:

- Banners
- Banners de escritorio
- Colgantes

4.6 Distribución

La mayoría de empresas para llegar a su cliente final, lo hacen a través de un distribuidor. Actualmente ninguna de las empresas analizadas en la competencia cuenta con una tienda propia en España para realizar la venta directa de sus productos.

La manera de distribución que utilizan es el siguiente:



CAPÍTULO V

5. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 Estrategia de Operaciones

En la planta se elaborará el producto final con las características especificadas inicialmente (Ver Parte N° 2.2.4) y también la producción irá ligada al plan de marketing desarrollado para la empresa (Ver Capítulo 4).

La planta se encargará de todo el proceso de la elaboración de la humita, la única parte del producto que no será elaborado en la planta es el empaque. Los empaques serán adquiridos a través de un proveedor, el cual los realizará en base a las necesidades del producto y la empresa.

Los proveedores del maíz, principal materia prima para la elaboración de las humitas serán agricultores de la zona. De igual manera los proveedores de los insumos estarán localizados en la misma provincia. La planta estará ubicada en la provincia de Cotopaxi en la Parroquia Belisario Quevedo.

Es beneficiosa para la empresa la ubicación de la planta, ya que se obtiene ahorro en tiempo y en costos en la recepción de la materia prima e insumos. Para el primer año la empresa se ha propuesto alcanzar un 50% de la capacidad de la planta.

5.2 Requerimientos Para Producción

La fabricación de humitas consta de tres fases productivas para su elaboración las cuales son: recepción, procesamiento y empaçado. El producto se fundamenta principalmente de materia prima e insumos.

Materia Prima

La materia prima apropiada para la producción de humitas es el maíz maduro que al ser molido genera una consistencia harinosa que facilita la elaboración del producto. El envío de la materia prima lo realizará el proveedor periódicamente cada tres días.

Insumos

Los insumos necesarios son mantequilla, queso, cebolla blanca, huevos, polvo para hornear, achiote, aceite y sal. Todos estos deberán ser entregados semanalmente por los seleccionados proveedores.

Materiales

Para la elaboración de humitas como materiales requerimos de fundas para envasar al vacío etiquetada. Este material será adquirido por la empresa anualmente según el pronóstico de producción.

5.3 Ciclo de Operaciones

Recepción de la Materia Prima

Los maíces son ingresados a la planta donde se almacenarán temporalmente a temperatura ambiente en una bodega. La calidad de la materia prima es inspeccionada, una vez comprobada su calidad pasará a la siguiente fase de cortado.

Cortado

En esta etapa del proceso se cortará manualmente el maíz para obtener las hojas en perfectas condiciones. Posteriormente las hojas y el maíz son lavados

hasta eliminar cualquier tipo de residuos. Las hojas pasan a refrigeración mientras que el maíz a ser desgranado.

Separado

El proceso de desgranar el maíz de la tusa se lo realiza a través de una máquina eléctrica, la cual nos facilitará el trabajo y también se ahorrará tiempo.

Triturado

Una vez que se obtiene únicamente los granos, el maíz es triturado en molinos eléctricos hasta conseguir una textura mazosa de este proceso.

Preparación

Después de haber obtenido la textura apropiada del triturado del maíz se procede a mezclar con el resto de ingredientes: mantequilla, huevos, polvo para hornear y sal.

Adición de Solución

Para alargar la duración del producto es necesario añadir a la mezcla anterior una gota de sorbato de potasio por cada 200 gramos de la preparación realizada en el paso previo.

Preparación de Relleno

Los ingredientes para los rellenos de las humitas se detallan a continuación:

1. Queso
2. Cebolla blanca
3. Achiote
4. Aceite

Se prepara un refrito en el aceite y el achiote con la cebolla blanca, manteniéndole en el calor aproximadamente por 5 minutos y de la debe retirar del calor. Después se debe incorporar el queso previamente desmenuzado a esta mezcla.

Cocción

Listo el relleno se procede a colocar 100 gramos de la mezcla realizada en la fase de triturado sobre una hoja de maíz, se le agrega una cucharadita de relleno y finalmente se enrolla la hoja y se la coloca en los hornos a vapor para ser cocida aproximadamente por 25 minutos.

Empaquetado

El producto ya cocido antes de ser empaquetado debe estar totalmente frío, se los coloca en una funda de plástico, la cual contiene 6 humitas. Los empaques deberán contener el logo de la empresa y proporcionar la información nutricional, código de barras, ingredientes, registro sanitario y fecha de caducidad para conocimiento del consumidor.

Sellado

Una vez ejecutados los procesos anteriores, la funda pasa por una máquina selladora al vacío, la cual quita el aire existente.

Almacenaje

El producto final se almacena en las bodegas de la planta para ser enviadas al distribuidor.

5.4 Flujograma de Procesos

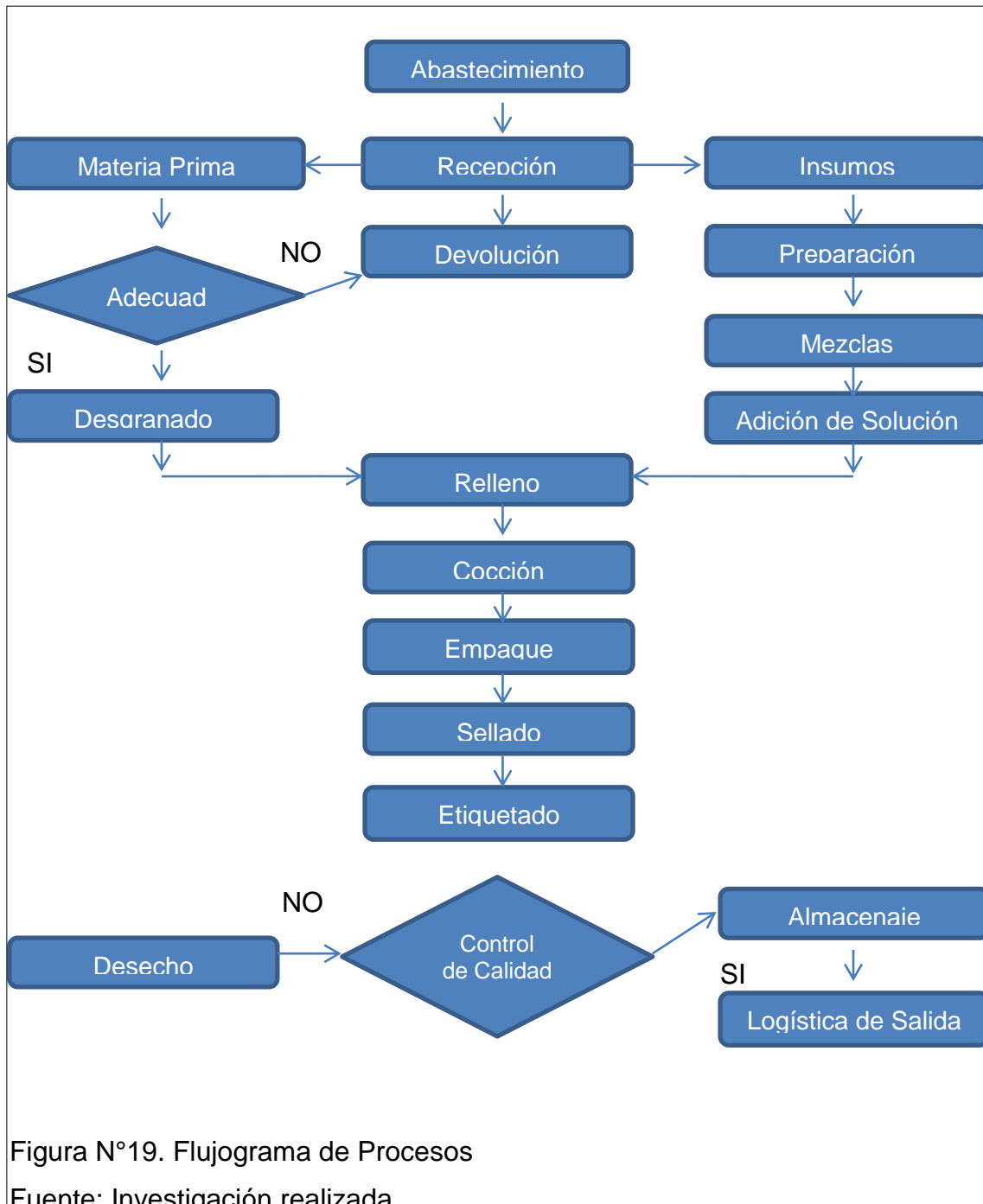


Figura N°19. Flujograma de Procesos

Fuente: Investigación realizada

5.5 Proceso de Exportación

Según la guía comercial de España elaborada por PROECUADOR para poder ingresar productos a España es necesario contar con los siguientes documentos y cumplir las condiciones para que el producto pueda ingresar:

Envíos Comerciales

- Original y copia de la factura comercial indicando el incoterm, plazo de venta, valor.
- Certificado de Origen: Para los envíos que excedan el valor de 60.10 Euros y 20 Kg, por paquete.
- Documentos de transporte que indiquen: Datos completos del remitente, teléfono, tipo, marcas y numeración de los paquetes, pesos.
- Licencia de Importación: Para envíos que excedan el valor de 60. 10 Euros y 20 Kg por paquete.
- Contrato compra venta aunque sea poco utilizado, es conveniente elaborarlo como elemento definidor en caso de partes con legislaciones distintas.
- Factura proforma.
- Lista de empaque.
- Pólizas de seguro de transporte.
- DAU declaración de aduana cuando el valor excede los 10,000 euros.

Régimen de Muestras

Se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Presentar la factura, la cual debe especificar que el valor es solamente para efectos de aduana, sin valor comercial sujeta a negocio, que dicho valor no va a ser cobrado ya que en realidad es gratuito.

- La aduana decidirá si amerita o no del Ministerio de Comercio una licencia de importación “sin divisas en compensación”.

Documento exigible: El envío de muestras a España deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Especificar que son mercaderías sin valor comercial.
- Que sean en pequeñas cantidades que no se consideren sujetas a negocio.
Transporte de Muestras sin Valor Comercial: Por su pequeña cantidad o volumen generalmente se envían muestras aéreas, pero puede ser que también se envíen vía marítima contenedores de muestras.

Empaque, embalaje y etiquetas

El etiquetado de los productos es obligatorio y proviene directamente de dos derechos del consumidor: Derecho a la seguridad y derecho a la información.

Una de las funciones más importantes del etiquetado es identificar el responsable del producto, que puede ser el fabricante, el distribuidor, el vendedor, el importador o incluso el marquista.

Datos generales de la etiqueta

En las etiquetas siempre debe constar:

- El nombre genérico del producto
- La identificación del responsable del producto, es decir, los datos del fabricante, distribuidor, vendedor, importador o marquista. Es un requisito necesario para saber a quién se puede reclamar.
- Las instrucciones de uso y la advertencia de riesgos previsibles
- El etiquetado alimentario

La etiqueta de los productos alimentarios debe estar presente en el envase y no debe inducir a error al consumidor. Los datos de las características del producto, el origen, la composición, la forma de obtención y la caducidad deben ser muy claros. No se permite atribuir al producto alimentario propiedades que no tengan, de tipo terapéutico (salvo algunas excepciones), ni destacar propiedades especiales si todos los productos de su tipo las tienen.

La etiqueta de los productos alimentarios debe indicar, como mínimo:

- La denominación de venta del producto
- Los ingredientes y el peso que tienen en el producto, en orden decreciente
- El porcentaje de alcohol, si su volumen supera el 1,2%
- La fecha de duración mínima o fecha de caducidad de los productos muy perecederos.
- El peso o la cantidad neta en la mayoría de productos envasados (l, cl, ml, kg, g...)
- Las condiciones de obtención y de tratamiento del producto (si contiene ingredientes modificados genéticamente o irradiados, productos envasados en atmósfera protectora...)
- Las condiciones especiales de conservación y utilización.
- La manera de consumir el producto.
- La identificación del lote del producto.
- El país de origen del producto cuando sea de fuera de la Unión Europea.
- La identificación de la empresa (nombre, razón social o denominación del fabricante o envasador) o el de un vendedor establecido en la Unión Europea con su domicilio.
- En algunos productos, como la fruta envasada, debe indicarse el número de registro sanitario del envasador.
- El código de los aditivos. Actualmente no es necesario incluir el nombre completo de los aditivos, pero próximamente existirá la obligación de

detallar las sustancias que puedan ser perjudiciales para determinadas enfermedades o alergias de los consumidores (azúcar, gluten, etc.)

Requisitos Sanitarios

En el marco de la legislación de la Unión Europea (UE), existe una serie de regulaciones de carácter general, que aplican a todos los productos alimenticios sin importar si son frescos o procesados. A continuación se presentan los puntos claves de la legislación europea respecto a la importación de productos de carácter agroalimentario.

El producto debe tener registro sanitario emitido por la institución competente de cada país.

En base a la parte N° 3.3.3.1 en la entrevista N°1 se detalla el proceso que se debe realizar una vez cumplido con los papeles y certificados necesarios.

1. Identificar la subpartida arancelaria del producto, en este caso es la 1905090 en base a las notas explicativas detalladas en la sección cuarta, literal c, numeral 10, pág. 180. La nota explicativa detalla lo siguiente:

“Los productos de pastelería y productos similares en cuya composición intervienen las sustancias más diversas: harina, fécula, mantequilla u otras grasas, azúcar, leche, nata (crema) de leche, huevos, cacao, chocolate, café, miel, frutas, licores, aguardiente, albúmina, queso, carne, saborizante, levadura, incluso artificial, etc.”

2. La mercadería será enviada bajo el INCOTERM FAC el cual indica lo siguiente:

FCA Free Carrier o franco transportista .El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen (este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los

espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen. El INCOTERM FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario.

El producto será exportado bajo el régimen a consumo.

3. Con los documentos detallados anteriormente como son: Patente municipal, ruc, registro sanitario, certificado de origen, autorización como exportador se puede iniciar el envío del producto.
4. Las humitas serán enviadas a más de su empaque, el cual será de plástico y empacadas al vacío, los productos se enviarán dentro de cajas tetra pack con el fin de conservarlas mejor y evitar la salida de líquidos. Cada caja contendrá 48 empaques de seis humitas cada uno.
5. En primera instancia se contratará la empresa naviera conveniente y se acordará que la empresa haga el envío directo hasta el lugar de despacho. Toda la información acerca de este transporte y la documentación necesaria.
6. La cotización del flete se la ha realizado en base al tamaño y peso que tendrá cada paquete, las medidas utilizadas fueron:

$$0.15*0.18*0.08*167 \text{ (valor constante)}$$

Y el peso de cada paquete es de 180 kg. Se debe considerar que el flete en España se encuentra por un valor de \$1.80 cada kg. Finalmente el resultado obtenido se multiplicará por el número de unidades deseadas enviar.

7. Previo al embarque de la mercadería es recomendable solicitar una inspección antinarcóticos con el fin de contar con un respaldo que la mercadería se encuentra libre de cualquier sustancia.
8. Finalmente la mercadería será retirada por los distribuidores contratados en España. El producto será distribuido a tiendas frecuentadas por ecuatorianas, a través de convenios realizados con las asociaciones de migrantes en Madrid se distribuirá los productos. Las asociaciones más importantes son Rumiñahui y Llacta.

A continuación se detalla los documentos requeridos, la entidad que los emite y los requisitos para obtenerlos:

Tabla N°11

Documentos, Entidad y Requisitos para Exportar

Documento	Entidad que lo emite	Requisito
Patente Municipal	Municipio de Latacunga	Ver Anexo N°3
RUC CIU	SRI	Ver Anexo N°4
Registro Sanitario	Izquieta Pérez	Ver Anexo N°5
Certificado de Origen	MIPRO	Ver Anexo N°6
Calificarse como exportador	Aduanas del Ecuador	Ver Anexo N°7

5.6 Requerimiento de Equipos y Herramientas

La planta requerirá contar con la siguiente maquinaria y equipos:

- **Dos máquinas selladoras al vacío.**



- **Un molino eléctrico.**



- **Un mixer industrial.**



Figura N° 22. Mixer Industrial

- **Hornos industriales.**



Figura N° 23. Horno Industrial

- **Juego de ollas industriales.**



Figura N° 24. Ollas Industriales

- **Congeladores.**



Figura N° 25. Congelador

- **Refrigeradoras.**



- **Balanzas.**



- Mesas de acero inoxidable.



Figura N° 28. Mesa de Acero Inoxidable

5.7 Instalaciones y Mejoras

Para el funcionamiento de la planta se adecuará el espacio ya existente en el terreno. Esta área consiste en una casa de campo y dos establos, los cuales serán adaptados a las necesidades del proceso productivo.

Las divisiones de la planta estarán realizadas de acuerdo al ciclo de operaciones (Ver Parte 5.3). De esta manera se tendrá un proceso ordenado y eficiente.

La planta cumplirá con todos los estándares para su adecuación y construcción (Ver Anexo N°2). En los anexos se puede observar el estado actual del espacio mencionado inicialmente y cómo quedará una vez hechas las adecuaciones.

5.8 Localización Geográfica y Requerimiento de Espacio Físico

La localización de la fábrica será en la provincia de Cotopaxi, a 10km del cantón Latacunga, ubicada específicamente en la parroquia Belisario Quevedo, lugar beneficiado por la cantidad de materia prima que existe en el sector lo cual garantizará el pronto abastecimiento a la planta.

La empresa ejecutará las operaciones administrativas en una oficina ubicada en la ciudad de Quito en la calle Bosmediano y Av. América en el edificio Ankara.

5.9 Capacidad de Almacenamiento y Manejo de Inventarios

Las humitas al ser un producto perecible es imposible contar con almacenamiento de inventario. Los productos serán elaborados de acuerdo a la orden de despacho que se tenga. El producto debe ser elaborado con apropiada planificación para cumplir con los tiempos y unidades requeridas por el distribuidor.

La planta contará con un amplio espacio para empaquetar y embalar el producto final, lo cual contribuirá al correcto manejo y manipulación del producto y cumplir con las exigencias del país meta.

5.10 Aspectos Regulatorios

En esta sección se explicará claramente todos los trámites previos que se deben en realizar previo a las operaciones de empresa.

Construcción Planta

Para obtener los permisos para poder poner una planta de alimentos es necesario tramitar los permisos en el Municipio de Latacunga en conjunto con algunos requisitos que solicita el Ministerio de Obras Públicas de esa ciudad (Ver Anexo N°8).

Registro de la Marca

La marca constituye un bien intangible de la empresa y por lo tanto debe ser protegida contra copias o violaciones por parte de terceros. Por lo antes mencionado se procederá con el registro de la marca conforme a lo establecido tanto en la ley de propiedad intelectual como en la decisión 486 de la Comunidad Andina

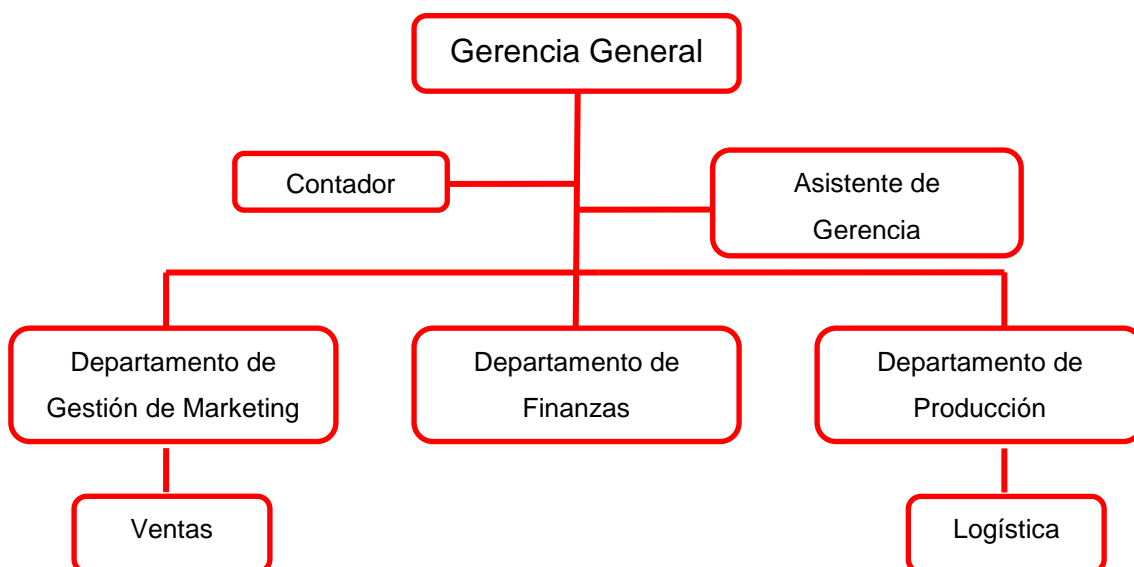
La marca debe ser registrada en el IEPI para lo cual se debe llenar el formulario que se encuentra en el Anexo N° 9.

CAPÍTULO VI

6. EQUIPO GERENCIAL

6.1 Estructura Organizacional

6.1.1 Organigrama



Para el desempeño de las funciones de la empresa se debe considerar que inicialmente la compañía tendrá una estructura pequeña. Debido a esta razón no se es necesario contar con todo el personal para cada departamento.

Inicialmente, el gerente general tendrá la responsabilidad de administrar y controlar cada área de la empresa con la ayuda de personas especializadas, quienes serán contratadas para ciertos departamentos que lo requieran.

A continuación se detalla el personal que se requerirá y las responsabilidades que deberán cumplir.

6.2 Personal Administrativo Clave y sus Responsabilidades

Directorio

Establecido en la junta general, estará conformado por los accionistas mayoritarios de la empresa. La Ley de compañías establece que cumplan con sus responsabilidades como las de: nombrar y remover de los organismos administrativos de la compañía, conocer anualmente de todas las cuentas, resolver acerca de los beneficios sociales, fijar la retribución, entre otras.

Gerencia General

Será el representante general de la empresa, quien estará a cargo de la planificación de la empresa, el cumplimiento de los objetivos y de realizar los correctivos necesarios para el buen funcionamiento de la compañía. El gerente general junto con la colaboración del resto de los principales accionistas serán los responsables de dirigir las distintas áreas de la empresa y hacer cumplir con las tareas asignadas.

Outsourcing

La compañía necesitara subcontratar servicios o asesorías para el cumplimiento de algunas actividades internas. Se necesitará de un contador quien lleve al día las cuentas y las obligaciones tributarias. También se requerirá de la asesoría de una agencia de marketing que intervenga en el cumplimiento del plan de marketing y dirija la publicidad de la empresa.

Departamento de Gestión de Marketing

El departamento de marketing será el encargado de estructurar y poner en marcha el plan de marketing. También tendrá a su cargo generar la fuerza de ventas del producto.

Departamento de Producción

Departamento donde se llevará a cabo la transformación de la materia prima hasta obtener el producto final, el cual se entregará al consumidor. Entre las funciones están, la adquisición de la materia prima, empaques y la logística final del producto para su exportación.

6.2.1 Equipo de Trabajo

PUESTO:	Gerente General
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
A QUIEN REPORTA:	
SUELDO:	\$ 1000
PERFIL:	Profesional con capacidad de liderazgo, habilidad comunicativa, gestión del cambio, emprendedor y debe tener la capacidad de trabajar bajo presión.
FUNCIONES	
MARKETING:	Supervisar y evaluar el plan estratégico de marketing
PRODUCCIÓN:	Supervisar que el proceso productivo cumpla con su cadena de valor y sus estándares.
FINANZAS:	Elaborar el plan financiero de la empresa.

PUESTO:	Asistente de Gerencia
DEPARTAMENTO:	Gerencia
A QUIEN REPORTA:	Gerente General
SUELDO:	\$500

PERFIL:	Profesional con título en administración de empresas
FUNCIONES	
La función principal del asistente será trabajar en conjunto con el gerente general y cumplir con las actividades asignadas a diario.	

PUESTO:	Operador
DEPARTAMENTO:	Producción
A QUIEN REPORTA:	Gerente General
SUELDO:	\$350
PERFIL:	Tecnólogo con experiencia en producción de alimentos y manejo de maquinaria.
FUNCIONES	
PRODUCCIÓN:	<ul style="list-style-type: none"> -Plantear instrucciones claras para los operadores. -Calcular los factores necesarios para la producción. - Cumplir el proceso de producción a cabalidad, obteniendo productos estandarizados y con las características establecidas.

6.3 Compensación a Administradores y Propietarios

El personal de la empresa recibirá un sueldo previamente establecido de acuerdo a la función de sus actividades y al cumplimiento de las mismas, recibirán las utilidades anuales así como estipula la Ley.

Los propietarios recibirán el 25% de la utilidad neta como bonificación.

6.4 Política de Empleo y Beneficios

Se pretende conseguir empleados comprometidos que siempre generen más de lo necesario en el desempeño de sus tareas, a quienes les gusten los retos y estén siempre interesados en aprender más.

El proceso que deberán cumplir los aspirantes será el siguiente:

1. Se realizará la preselección del personal de acuerdo a las necesidades requeridas para cada cargo.
2. La selección final se la realizará directamente en la empresa una vez enviados los currículos seleccionados.
3. A través de entrevistas personales con la presencia de dos personas de la empresa se hará la selección final del personal.
4. Una vez contratada la persona, firmará un contrato a prueba por tres meses. En este tiempo será debidamente capacitada, guiada y preparada para realizar sus tareas. Después de cumplir con este tiempo será evaluada su desempeño y adaptación al medio laboral para firmar posteriormente el contrato fijo.

Los beneficios que recibirán los empleados son los siguientes:

1. Sueldo: Tendrá un sueldo acorde a sus funciones y responsabilidades más todos los beneficios de ley.
2. Seguro de Salud: Estarán afiliados al seguro social.
3. Vacaciones: Tendrán vacaciones anuales por 15 días.
4. Capacitación: Recibirán constante capacitación con temas de actualidad y cursos de mejoramiento.

Días de permiso médico: Se dará permiso los días que el empleado requiera para su mejoramiento dependiendo de la gravedad de la enfermedad.

6.5 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores

- Los accionistas mayoritarios serán miembros del directorio.
- El directorio será quien elija al gerente general y un representante para los principales departamentos de la compañía.
- Todos los accionistas serán miembros de la Junta Directiva, donde se tomaran decisiones administrativas de la compañía.
- Cualquier decisión que afecte a la compañía deberá ser aprobada previamente por el directorio.
- La repartición de las utilidades para los accionistas será proporcional al valor de las acciones que cada uno posea.

6.6 Equipo de Asesores y Servicios

Los servicios contratados para el asesoramiento del cumplimiento de funciones de la empresa son para el área contable y para el área de marketing.

Contador:

Debe tener los conocimientos para llevar a cabo el movimiento del dinero de la empresa, ser parte importante del departamento de finanzas y tener al día las obligaciones tributarias. El contador dentro de sus actividades en la empresa debe cumplir con las siguientes funciones:

- Establecer un sistema de contabilidad claro y entendible.
- Estudio de los análisis financieros.
- Certificación de planillas para el pago de impuestos.
- Elaborar reportes útiles para la toma de decisiones.

Agencia de Marketing:

La agencia deberá asesorar a la empresa en todo a lo referente a la promoción y publicidad en base al plan de marketing. En base a su experiencia se espera recomendaciones de mejora e iniciativas para dar a conocer la marca y al producto.

CAPÍTULO VII

7. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 Actividades Necesarias para poner el Negocio en Marcha

Tabla N°12

Actividades para Poner el Negocio en Marcha

Actividad	Responsable
1. Constitución de la empresa	Gerente general
2. Patente Municipal	Gerente general
3. Adecuación de la planta	Obreros
4. Contratación del personal	Gerente general
6. Inducción al personal	Gerente general
7. Instalación de equipos y maquinarias	Operadores
8. Prueba de equipos y maquinarias	Operadores
9. Adquisición de materia prima e insumos	Asistente de gerencia
10. Adquisición de empaques y embalaje	Asistente de gerencia
11. Prueba de producción	Operadores
12. Tramitación de certificados	Gerente general

7.2 Diagrama

Una vez identificadas las actividades necesarias para poner en marcha, se ha realizado un diagrama donde se indicará gráficamente el tiempo necesario para actividad. (Ver Anexo N°11)

7.3 Riesgos e Imprevistos

Dentro de las actividades necesarias para poner en marcha el negocio se debe prever más tiempo de lo anteriormente establecido tanto en la prueba de los

equipos como en la prueba de producción, ya que si existen inconvenientes será necesario más tiempo de lo establecido para realizar las correcciones necesarias en cualquiera de las dos actividades.

La tramitación de certificados como la obtención del registro sanitario como el certificado serán actividades que indudablemente podrán tardar mas de lo planificado y eso se encuentra fuera del alcance de la empresa. Esta actividad se la ha planteado como última actividad debido a que para obtener los certificados mencionados es necesario que las personas involucradas en cada identidad visite la planta y evalúe las condiciones en las que operará para poder obtener dichos certificados.

Considerando el retraso de estas actividades se deberá planificar con anticipación el inicio de todos los trámites necesarios para poner en marcha la empresa.

CAPÍTULO VIII

8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 Supuestos y Criterios Utilizados

Las ventas proyectadas de la empresa fueron estimadas en base a conseguir un 5% del share del mercado, para obtener este dato se analizó el volumen de exportación que vende la competencia anualmente. Se consideró conseguir un 5% debido al volumen de ventas que tienen las empresas que se dedican a esta actividad y también se lo calculo en base a la capacidad instalada en la planta y poder cumplir con ocupar el 50% de su capacidad en el primer año.

Se espera que las ventas crezcan en un 5% anualmente, este porcentaje se lo sacó en base al análisis de la tendencia de la industria de alimentos y bebidas y al PIB del país que su crecimiento esta aproximadamente al 7% anualmente.

El personal necesario para la producción de las humitas inicialmente serán dos operadores, quienes tendrán la capacidad de cubrir con la cantidad de despacho de producto que se requerirá, ya que la planta contará con el uso de varios equipos eléctricos los cuales facilitarán el proceso productivo.

El canal utilizado será con la asociación de migrantes residentes en España, quienes tienen conocimiento de las principales tiendas dedicadas a la venta de productos ecuatorianos. Ellos serán los encargados de recibir la mercadería y entregar a las tiendas para que sean adquiridas por el consumidor final.

8.2 Riesgos y Problemas Principales

La no obtención de todos los permisos para el funcionamiento de la planta y para operar como exportador son los principales riesgos durante la implementación del negocio para lo cual las personas encargadas de obtener estos documentos estarán previamente informadas de todos los requerimientos

que se deben cumplir y en caso de ser necesario se contará asesoría externa que facilite este proceso.

La variación en los costos de la materia prima es otro factor que se debe considerar ya que esto afecta directamente a los costos y gastos de la empresa. Para sufrir un menor impacto en esto se tendrá previsto un stock de la materia prima en época de sequía principalmente donde el precio del maíz se incrementa.

Finalmente, es importante estar tanto de la situación en la que están viviendo los migrantes debido a la crisis que enfrenta España. Es el factor que más perjudica a la empresa ya que si el poder adquisitivo en el tiempo baja más de lo controlable será difícil que adquieran este tipo de productos. Para evitar una afectación en las ventas de la empresa se buscará introducir a mercados alternativos como Italia o Estados Unidos y también se buscará introducir el producto a mercados alternativos.

CAPÍTULO IX

9. PLAN FINANCIERO

9.1 Inversión Inicial

En la inversión inicial de la empresa se han considerado todos los gastos y costos para que la planta comience con su funcionamiento productivo. Para la inversión se ha considerado los gastos de obtención de maquinaria, equipos de cocina, muebles, equipos de computación, etc. (Ver Anexo N° 12).

El capital de trabajo está realizado en base al funcionamiento de los primeros 12 meses de la empresa (Ver Anexo N° 13)

9.2 Fuentes de Ingresos

La única fuente de ingreso para la empresa serán las ventas realizadas mensualmente a los distribuidores.

9.3 Costos Fijos, Costos Variables

9.3.1 Costos Variables

Dentro de los costos variables se han considerado todos los insumos necesarios para la elaboración de los productos, se ha considerado lo siguiente: Materia prima y empaques.

Tabla N°13

Costos Variables

INGREDIENTE	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Choclo	60	gr	0,002	0,12
Mantequilla	6	gr	0,0053	0,032
Manteca	6	gr	0,00217	0,013
Queso	15	gr	0,0036	0,054
Huevo	15	gr	0,0017	0,026
Azúcar	0,5	gr	0,00091	0,000
Royal	0,5	gr	0,00415	0,002
Cebolla blanca	5	gr	0,0015	0,008
Sal	0,05	gr	0,000185	0,000
Empaque			0,066	0,066
Flete				0,09
COSTO UNITARIO				0,410

Los costos calculados en al tabla N° 13 están a base a la producción de una unidad.

9.3.2 Costos Fijos

En la siguiente tabla se encuentra a detalle la estructura de los costos fijos de la empresa. Estos valores son los costos fijos totales de la empresa año tras año.

Tabla N°14
Costos Fijos

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teléfono	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Arriendo oficina	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
Internet	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00
Agua	1.250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Transporte	275,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Luz	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00
TOTAL	7.000,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00	9.075,00

9.4 Margen Bruto

	Año				
Margen	1	2	3	4	5
Bruto	76%	76%	76%	76%	76%

9.5 Estado de Resultados Actual y Proyectado

Ver Anexo N°14

9.6 Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado

Los estado de flujo de efectivo actual y proyectado se han elaborado considerando dos supuestos, el primero es que la empresa funcione desapalancado es decir sin deuda y el otro supuesto es que la empresa realice

sus actividades con ayuda del financiamiento de un banco. Para ambos supuestos se han analizado los siguientes escenarios:

- Optimista
- Esperado
- Pesimista

De esta manera se tendrá una amplia perspectiva de lo que podría ocurrir con la empresa en cualquier momento y poder respuestas inmediatas.

Ver Anexo N° 15 y 16.

9.7 Punto de Equilibrio

Considerando que el negocio maneja los costos fijos muy altos se ha considerado el precio del producto y valor del costo variable. Este análisis nos dará un valor mínimo de ventas y el valor monetario para poder alcanzar el punto de equilibrio.

Los valores mínimos de venta y el valor monetario se detallan a continuación:

PUNTO DE EQUILIBRIO (DÓLARES)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	75.184,67	83.729,80	92.308,11	93.857,06	95.545,41
Total dolares	75.184,67	83.729,80	92.308,11	93.857,06	95.545,41

Para calcular el número de unidades mínimas a ser vendidas se dividieron los costos fijos para el margen de contribución.

PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)					
DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PRODUCTO	6835	7612	8392	8532	8686
Total unidades	6.835	7.612	8.392	8.532	8.686

9.8 Control de Costos Importantes

Los flujos de efectivo se evaluaron en base a tres escenarios los cuales tiene un valor de variación para proyectar cada año. Estos valores fueron determinados en base al estudio de la industria y el PIB. A continuación se detalla los porcentajes para cada escenario:

- Optimista: 10%
- Esperado: 5%
- Pesimista: 3%

En el Anexo N° se puede observar el análisis de sensibilidad.

9.8.1 Índices Financieros

Esperado

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	7,75%	10,48%	19,48%	23,41%	16,53%
Retorno sobre la Inversión Total	29,66%	42,11%	82,19%	103,71%	76,89%

Optimista

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	11,45%	15,50%	16,58%	21,13%	24,36%
Retorno sobre la Inversión Total	48,20%	71,78%	84,46%	118,43%	150,14%

Pesimista

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6,49%	8,54%	7,23%	10,72%	12,91%
Retorno sobre la Inversión Total	24,10%	32,67%	28,47%	43,49%	53,94%

CAPÍTULO X

10. PROPUESTA DEL NEGOCIO

10.1 Financiamiento Deseado

La inversión total para poner en marcha el negocio es de \$ 86.219,48. A este valor se le ha considerado todos los equipos, inmuebles, muebles y capital de trabajo para poder solventar las primeras operaciones de la empresa.

10.2 Estructura de Capital y Deuda Buscada

Para poder obtener la inversión deseada se requerirá de capital propio y de un préstamo, la estructura es la siguiente:

FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN		
Descripción	Valor	Porcentaje de Participación
Capital Socios	25.865,84	30,00%
Inversiones	86.219,48	
Crédito Necesario	60.353,63	70,00%

10.3 Capitalización

La distribución del capital accionario se detalla en la tabla a continuación. El de mayor aporte es el propietario de la empresa con la colaboración de dos accionistas.

CAPITAL DE SOCIOS		
Accionistas	Monto	Porcentaje
Socio 1	6.207,80	24,00%
Socio2	9.311,70	36,00%
Socio 3	10.346,34	40,00%
Total	25.865,84	100,00%

10.4 Uso de Fondos

Los fondos serán necesarios para la adquisición de lo que se detalla a continuación;

Descripción	Valor
MUEBLES Y ENSERES	5505,8
EQUIPOS DE COCINA	36275
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	6350
EDIFICIO	20000
CAPITAL DE TRABAJO	18088,68
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	86219,48

CAPÍTULO XI

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones

En este plan de negocios se estudió la factibilidad de crear una empresa que elabore y exporte humitas a España.

La empresa pertenece a la industria de alimentos y bebidas. Esta industria es considerada una de las más grandes e importantes del Ecuador. Es una de las industrias que generan un gran aporte para el PIB nacional. Los productos de esta industria son los que más se exportan y tienen tendencia creciente en los últimos años. La industria de alimentos y bebidas es muy atractiva para emprender un negocio a pesar de que sus barreras de entradas sean bajas.

Se determinó ingresar a España dado a los importantes resultados que arrojó la inteligencia de mercados. Los mercados alternativos que se escogieron fueron Italia y Estados Unidos, estos países fueron considerados debido a que albergan a la mayoría de migrantes ecuatorianos.

Este análisis mostro que España es el país que más migrantes ecuatorianos. Los migrantes residentes en España están muy bien organizados a través de asociaciones quienes son las encargadas de velar por el bienestar del migrante ecuatoriano. Es importante recalcar los acuerdos bilaterales entre ambos países. Por otra parte ingresar a este país da una importante oportunidad de crecimiento en mercado debido a que los españoles son muy abiertos a degustar nuevos sabores de otras culturas.

El plan de marketing permitirá a la empresa obtener al 5% del share de marketing. Se quiere llegar al consumidor final a través del concepto que vende la empresa, ya que a más de vender un producto tradicional ecuatoriano, se

busca transmitir a través de la misma tradición ecuatoriana y nostalgia del país. La empresa busca posicionarse en el mercado con el concepto dado al producto.

Existe una gran ventaja en el proceso productivo con el que requiere la planta de la empresa, ya que todas las maquinarias, equipos, materia prima e insumos son de fácil acceso y se los puede adquirir inmediatamente.

La planta tendrá un proceso productivo eficiente debido a que la adecuación del lugar para la construcción de la planta será hecho en base a los procesos que se deben seguir, lo cual hará que las actividades dentro de la misma sean ordenadas y bien hechas.

El proyecto deberá ser apalancado para poder obtener una viabilidad financiera positiva, se debe considerar que iniciar una empresa se requiere de una fuerte inversión la cual debe ser financiada de alguna manera. Mientras el endeudamiento de la empresa se mas a la largo plazo es mejor cuando se trata de una empresa nueva.

11.2 Recomendaciones

La empresa debe entrar con una fuerte estrategia diferenciadora con el fin de poder competir dentro de esta industria tan grande como es la alimenticia, debido a que ingresar a la misma no requiere de muchas complicaciones.

La empresa siempre debe tener una opción de mercado alternativo para poder crecer en la medida de lo deseado y evitar ventas menores a las mínimas del punto de equilibrio. Tener en cuenta un mercado alterno es importante debida a la difícil situación económica que está atravesando el país meta España.

Las estrategias planteadas deben estar en constante evaluación para tener en cuenta el nivel de cumplimiento de lo propuesto y de ser necesario cambiar de estrategias para poder cumplir el objetivo corporativo.

La maquinaria y las instalaciones de la planta deben cumplir un estricto control de mantenimiento con el fin de siempre mantenerlas en buen estado para cumplir el proceso productivo a cabalidad y saber con anticipación el requerimiento de maquinaria.

La empresa deberá pagar el valor del préstamo en las fechas y cantidades totales a lo largo de la deuda con el fin de generar de crear un buen vínculo frente a la entidad financiera y a largo plazo poder acceder con facilidad a préstamos del banco cuando sea necesario.

REFERENCIAS

- Aduana del Ecuador (2012). Registro de exportador. Recuperado el 30 de julio de <http://sice1.aduana.gob.ec/aduana/admin/FormularioRegistroOCE.jsp>
- Al-Invest (2009). Análisis del sector de alimentos y bebidas de Italia. Recuperado el 19 de julio de <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/italia/italia1.html>
- Al-Invest (2009). Análisis del sector de alimentos y bebidas de España. Recuperado el 19 de julio de <http://www.al-invest4.eu/minisite/sector/espana/espana1.html>
- Atres Advertising (2012). Tarifas Publicitarias. Recuperado el 8 de marzo de 2012 de <http://www.atresadvertising.com/static/docs/TarifasA3.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2011). Estadísticas Macroeconómicas. Recuperado el 1 de diciembre del 2011 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>
- Banco Central del Ecuador (2011). Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales. Recuperado el 1 de diciembre de 2011 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201110.pdf>
- Cámara de Comercio Internacional (2010). Tabla Incoterms 2010. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://www.incoterms2010.com/manual>
- Central (2012). Tecnología italiana. Recuperado el 2 de julio de 2012 de http://www.e3central.com/dStore/index.php?target=pages&page_id
- David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David. (págs. 11.-112) México: Pearson Educación.
- David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David. (págs. 117-118) México: Pearson Educación.
- David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs. 157-158). México: Pearson Educación.

- David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David. (págs. 188-189) México: Pearson Educación.
- David, F. (2000). Conceptos de Administración Estratégica. En F. David, *Conceptos de Administración Estratégica* (págs.221-223). México: Pearson Educación.
- El País (2012). La inversión extranjera en España sube pese a la recaída. Recuperado el 8 marzo de 2012 de http://economia.elpais.com/economia/2012/04/02/actualidad/1333386181_043770.html
- El Universo (2005). Novedosa Exportación No Tradicional. Recuperado el 4 de mayo de 2011 de <http://www.eluniverso.com/2005/07/05/0001/9/B0F11731C93C460BAE249029C3E9FA9F.html>
- Ekos Negocios (2011). Ranking Empresarial. Recuperado el 12 de julio de 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y la Bebidas (2012). FIAB firma acuerdo con la Caixa. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de <http://www.fiab.es/es/>
- Fedexport (2009). Estudio Estadístico de las Relaciones Comerciales y de Inversión entre la Unión Europea y Ecuador
- Fedexport (2012). Herramientas de Comercio Exterior. Recuperado el 14 de marzo de 2012 de http://www.fedexpor.com/site/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=29&Itemid=49
- Fundación Eroski (2004). Los hábitos alimentarios de los migrantes. Recuperado el 1 de junio de 2012 de <http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/normativa-legal/2004/11/22/15395.php>
- Hoy (2011). El Ecuador puede convertirse en proveedor de materias primas. Recuperado el 28 de julio de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-ecuador-puede-convertirse-en-proveedor-de-materias-primas-490482.html>
- INEC (2009). Análisis de la Industria de Alimentos y Bebidas del Ecuador.

- Izquieta Pérez (2012). Registro Sanitario. Recuperado el 30 de julio de 2012 de <http://www.inh.gob.ec/>
- Kottler, P. (2008). Fundamentos de Marketing. (pág. 469) México: Pearson Educación
- Medina, D. (09 de julio de 2012).Adecuación de la planta y presupuesto. (G.Parreño, Entrevistador)
- Ministerio de Industrias y Competitividad (2009). Panorama de la Industria Ecuatoriana.
- MIPRO (2012). Certificado de Origen. Recuperado el 30 de julio de <http://aplicaciones.mipro.gob.ec/mushoq/frontEnd/index.php>
- Moncayo, P. (01 de febrero de 2012).Adición de solución y conservación de las humitas. (G.Parreño, Entrevistador)
- Municipio de Latacunga (2012). Patente Municipal. Recuperado el 22 de julio de http://www.latacunga.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=191
- Municipio de Latacunga (2012). Aprobación de Planos Arquitectónicos el 22 de julio de http://www.latacunga.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=125&Itemid=191
- PROECUADOR (2011). Guía Comercial de España. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/04/PROEC-GC2011-ESPANA.pdf>
- PROECUADOR (2011). Guía Comercial de Estados Unidos. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/01/PROEC-GCE2011-EEUU.pdf>
- PROECUADOR (2010). Guía Comercial de Italia. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/07/PROEC-GC2010-ITALIA.pdf>
- PROECUADOR (2011).Perfil logístico de España. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PL2011-ESPANA.pdf>

- PROECUADOR (2011). Perfil logístico de Estados Unidos. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PL2011-EEUU.pdf>
- PROECUADOR (2011). Perfil logístico de Italia. Recuperado el 3 de abril 2012 de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2011/09/PROEC-PL2011-ITALIA.pdf>
- PRONACA (2012). Reseña Histórica. Recuperado el 4 de julio de 2012 de <http://www.pronaca.com/site/principal.jsp?arb=11>
- Nestlé (2012). Historia de la empresa. Recuperado el 3 de julio de 2012 de <http://ww1.nestle.com.ec/aboutus/Pages/Empresa.aspx>
- Revista Migrante (2009). La migración ecuatoriana a España. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de http://www.infomigrante.org/revista//index.php?option=com_content&task=view&id=669&Itemid=359
- Revista Migrante (2009). La migración ecuatoriana a España. Recuperado el 6 de marzo de 2012 de http://www.infomigrante.org/revista//index.php?option=com_content&task=view&id=669&Itemid=359
- Revista Catamayo (2012). Humitas del valle lojano. Recuperado el 9 de mayo de 2012 de http://www.vivacatamayo.com/index.php?option=com_content&view=article&id=150:humitas-y-tamales-del-valle-lojano&catid=1:actualidad
- Romero, E (5 de Agosto de 2012). Trámites y proceso de exportación a España. (G Parreño, Entrevistador)
- Rovayo, G. (2008). Finanzas para Directivos. (págs.7-17). IDE Business School
- SRI (2012). Registro RUC CIU. Recuperado el 30 de julio de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/96>
- Trade Nosis (2012). Productos Man-Zhi. Recuoerado el 10 de mayo de 2012 de <http://trade.nosis.com/es/PRODUCTOS-MAN-ZHI-ALIMENTOS-INDUSTRIALIZADOS-S-A/0991403299001/60/p>

- Vicent, J. (2010). Las Humitas. Recuperado el 4 de mayo de 2011 de <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1895>
- Villamar, M. (31 de Julio de 2012). Cantidades exactas y costos para la elaboración de la humita . (G. Parreño, Entrevistador)
- Webtrail (2012). Los Alimentos precocidos con más demanda de <http://webretail.com.ar/Noticias/noticia.php?kenota=5590>
- ZamoraM, N. (31 de Julio de 2012).Beneficios y requisitos de exporta fácil. (G. Parreño, Entrevistador)

ANEXOS

ANEXO 1

Conformación de la Empresa

Según la Superintendencia de Compañías para la constitución de una empresa de responsabilidad limitada se debe cumplir con los siguientes requisitos:

Nombre: El nombre que use la compañía debe ser previamente aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que en efecto fuera designado. Para dicha aprobación se debe presentar tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las cuales se debe adjuntar la solicitud suscrita por el abogado requiriendo la aprobación.

Se puede usar una razón social, objetiva o de fantasía para asignar un nombre a este tipo de compañías.

Socios: Para contratar se requiere capacidad civil, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

La compañía limitada se puede constituir con un mínimo de dos socios y máximo quince socios, si se excediera este número se debe cambiar la denominación de la compañía o deberá disolverse.

Capital: La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía.

Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas.

Participaciones: Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

Objeto Social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitida por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, segura, capitalización de ahorro.

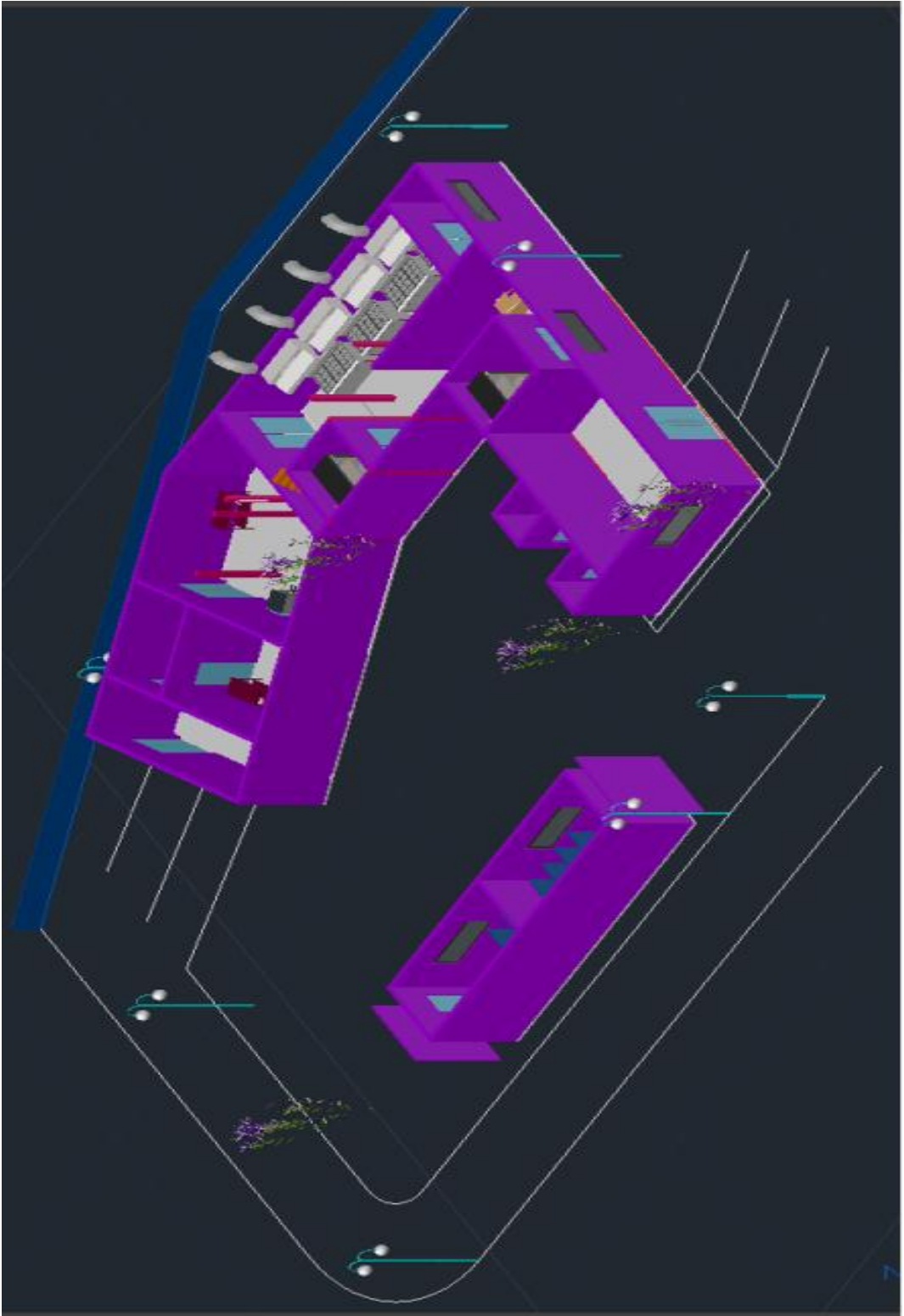
ANEXO 2

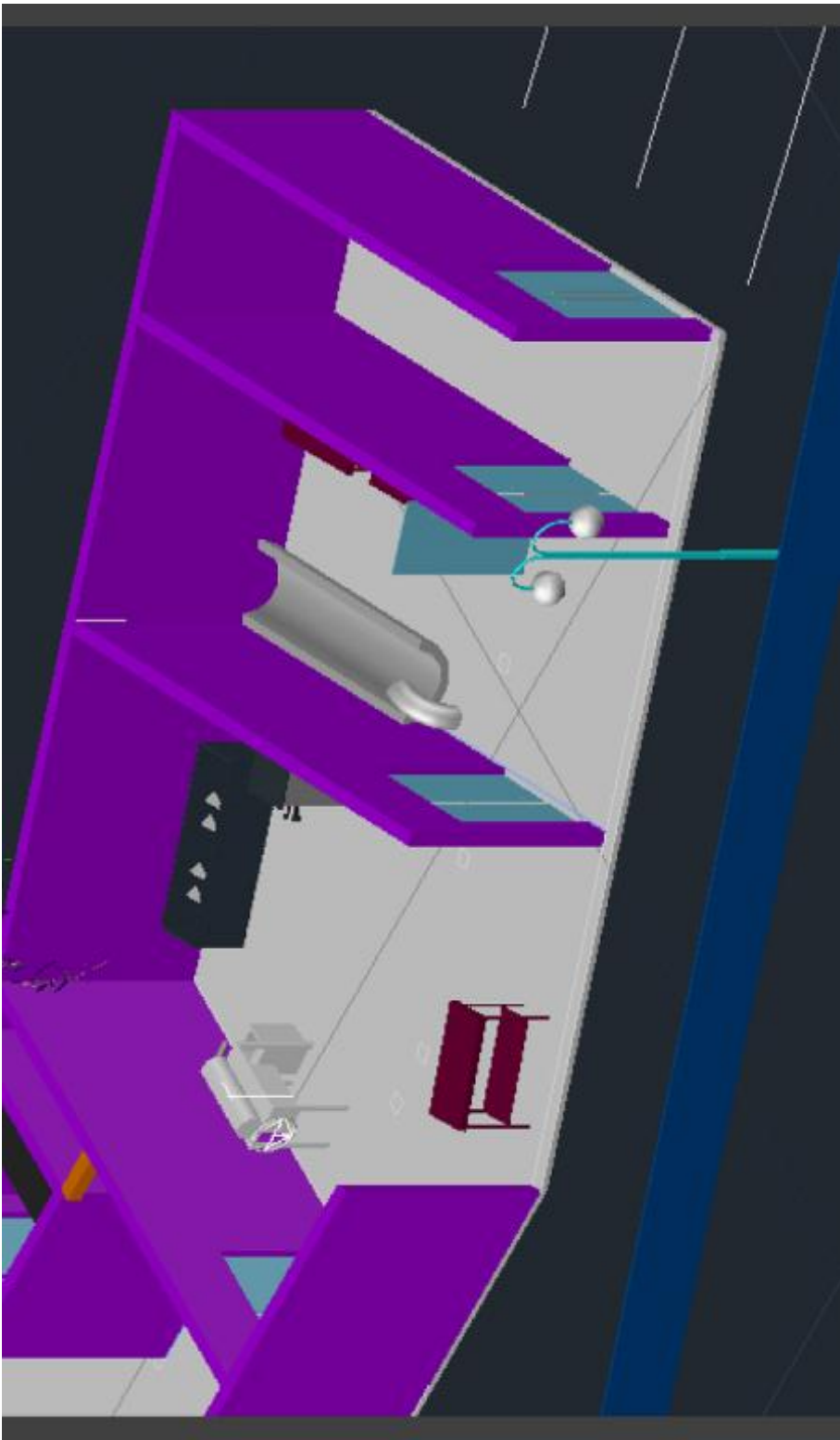
Instalaciones y Mejoras

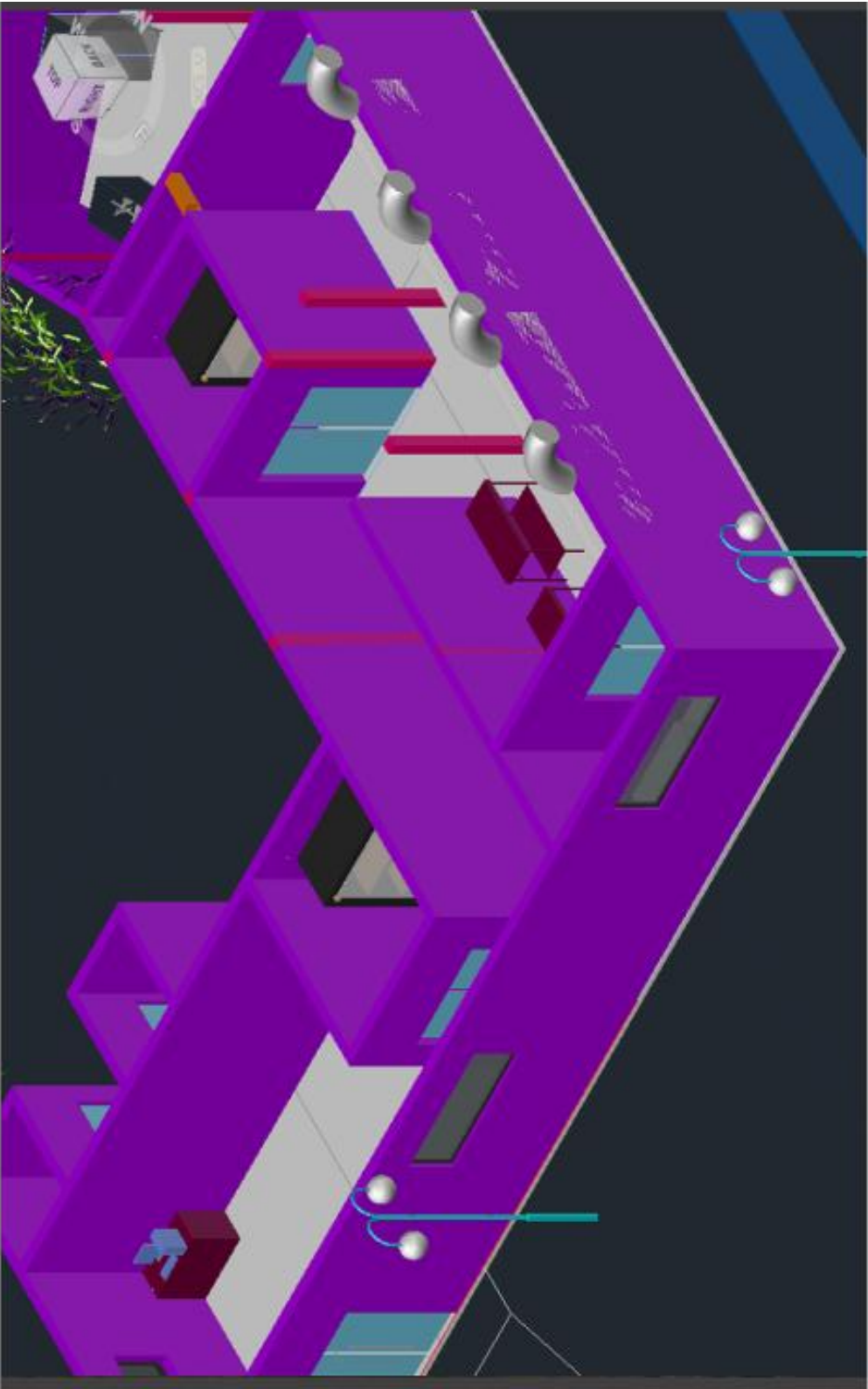












ANEXO N°3

Patente Municipal

- Copia del R.U.C.
- Copia Declaración del S.R.I.
- Copias de Balances.
- Formulario de Declaración de Patentes.

ANEXO Nº4

RUC

REQUISITOS PARA LA INSCRIPCIÓN DE SOCIEDADES DEL SECTOR PRIVADO

REQUISITOS SOCIEDADES PRIVADAS						
DOCUMENTOS	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS INCLUSIVE LAS COMPAÑÍAS TENCORAS DE ACCIONES O HOJERAS, ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES	BAJO CONTROL DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	CIVILES Y COMERCIALES	CIERRE, DE MEDIO, PATRONADOS, INTERCOMUNALES O AUTÓNOMOS, CON CONTRATO DE CUENTAS DE PARTICIPACIÓN, CONVENIO DE EMPRESAS, EMPRESAS UNIPERSONALES	ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES SIN FINES DE LUCRO	ESTABLECIMIENTOS PERMANENTES CON REPRESENTACIÓN
Formulario	RUCS de y RUCS de establecimiento Privados por el representante legal, apoderado o liquidador					
Identificación de la sociedad	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o modificación inscrita en el Registro Mercantil, a excepción de los Fideicomisos Mercantiles y Fondos de Inversión y Fondos Complementarios Fideicomisos	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución inscrita en el Registro Mercantil	Original y copia, o copia certificada de la escritura pública o del contrato social otorgado ante notario o Jefe	Original y copia del acuerdo estatutario o resolución en el que se aprueba la creación. Para el caso de OICs, empresas autorizadas de funcionamiento emitida por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración	Original y copia o copia certificada del poder otorgado en el Consulado del Ecuador en el país extranjero o en el Ministerio de Relaciones Exteriores e Incauto en el Registro Mercantil
	Original y copia de los libros de Actas generales otorgada por la Superintendencia de Compañías (Estatos generales, Actas Jurídicas y Acuerdos)					
Identificación representante legal	Original y copia, o copia certificada del consentimiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil			Original y copia, o copia certificada del consentimiento del representante legal inscrito y con reconocimiento de firma, para el caso de los Fideicomisos Unipersonales el consentimiento deberá ser inscrito en el Registro Mercantil	Original y copia o copia notariada del consentimiento del representante legal emitido por el notario ante el cual, la organización, se encuentra registrada	Original y copia o copia certificada del poder emitido por la sociedad extranjera inscrito en el Registro Mercantil
	Firmanteras Original y copia o color de la última vigente y original del certificado de emisión, se aceptan los certificados emitidos en el exterior. En caso de personas del país se presentará el Certificado de no presentación emitido por la Consejo Nacional Electoral o Projudicial	Escripciones Insólitas: Original y copia a color de la última vigente				
	Escripciones en Insólitas: Original y copia a color del pasaporte y tipo de visa vigente. Se acepta cualquier tipo de visa vigente, excepto la que corresponde a transitorias (D 3).					
	Original y copia de la planilla de servicios básicos (gas, luz o teléfono). Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal y accionistas y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción. En caso de que los planes sean emitidos de manera atomizada y la última emitida no se encuentre inscrita en el momento de pago de los últimos tres meses.					
	Original y copia del estado de cuenta bancario o de tarjeta de crédito o de cualquier otro. Debe constar a nombre de la sociedad, representante legal, accionista o socio y corresponder a uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción.					

ANEXO Nº 5

Registro Sanitario

REGISTRO SANITARIO PARA ALIMENTOS NACIONALES

PROCEDIMIENTO PARA EL TRÁMITE:

1. Adquirir el formulario único de solicitud de Registro Sanitario, en Laboratorio del INHMT "LIP" de Guayaquil, Quito, Cuenca dependencias del Ministerio de Salud Pública.
2. La solicitud y los requisitos descritos deberán entregarse por duplicado (original y copia) en cualquier laboratorio Regional del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical "Leopoldo Izquieta Pérez": Norte, Centro o Austro; de preferencia en aquel al que corresponde la jurisdicción del fabricante, de acuerdo al siguiente distributivo:

REGIONAL NORTE: Con sede en la ciudad de Quito y jurisdicción en las provincias de: Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo, Pastaza, Napo, Sucumbíos, Esmeraldas, Francisco de Orellana.

REGIONAL CENTRO: Con sede en la ciudad de Guayaquil y jurisdicción en las provincias de: Manabí, Los Ríos, El Oro, Guayas, Bolívar, Galápagos

REGIONAL AUSTRO: Con sede en la ciudad de Cuenca y jurisdicción en las provincias de: Cañar, Azuay, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe.

3. El estudio de los requisitos presentados y la entrega del informe total del mismo se realizará en **6 DÍAS HÁBILES** a partir de la fecha de recepción de los documentos.

4. En caso de existir observaciones u objeciones, el interesado deberá responderlas en el plazo máximo de **30 DÍAS HÁBILES**;
5. Se concede un **plazo adicional de 30 días calendario** para completar la totalidad de las objeciones, caso contrario el trámite se declara **NULO**.
6. Si no se encuentran observaciones u objeciones el Certificado de Registro Sanitario será concedido en el plazo máximo de 30 DÍAS (en días hábiles), a partir de la fecha de recepción de la solicitud y requisitos.

ANEXO N° 6

Certificado de Origen

Paso 1

REGISTRO EN EL ECUAPASS: El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en el ECUAPASS a través del sitio web <https://portal.aduana.gob.ec/>, opción “Solicitud de Uso”, o registrarse en los sitios web de FEDEXPOR o Cámaras autorizadas por el MIPRO para la emisión de los mismos.

Paso 2

Generación de la Declaración Juramentada de Origen DJO: En el ECUAPASS, menú “Ventanilla Única”, opción “Elaboración de DJO”, el exportador deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada si el producto cumple con los requisitos para gozar de origen Ecuatoriano. Duración 2 años.

Paso 3

Generación del Certificado de Origen: En el ECUAPASS, menú “Ventanilla Única”, opción “Elaboración de CO”, el exportador deberá llenar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.

En el caso de que el exportador escogiera FEDEXPOR o las Cámaras, deberá ingresar al sistema desde el sitio web respectivo y llenar el formulario, para posteriormente retirar el certificado físico.

ANEXO Nº 7

Registro como operador de Comercio exterior

formularioRegistroOCE.jsp

Ingreso de datos del Operador de Comercio

Tipo de Operador:

Sector:

Código SICE asignado: Si es Maquiladora no tomar en cuenta este campo. Si es Importador o Exportador ingresar su RUC vigente.

CLAVE ACCESO

Clave de Acceso temporal: La clave ingresada le servirá para acceder al SICE por primera vez.

Confirmación Clave de Acceso:

DATOS GENERALES

Tipo de Identificación: Número RUC:

RAZON SOCIAL / APELLIDOS Y NOMBRES

DATOS LICENCIA PROFESIONAL

Fecha otorgamiento Licencia: Fecha renovación Licencia:

No. Resolución otorgamiento Licencia: No. Resolución renovación Licencia:

DATOS ACADÉMICOS

Título Profesional:

Nombre Universidad:

Año de graduación:

REPRESENTANTE LEGAL

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Cargo	Tipo de Documento	Nro. de Documento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="RUC"/>	<input type="text"/>

CONTACTO

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Cargo	Tipo de Documento	Nro. de Documento
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="RUC"/>	<input type="text"/>

DIRECCION

OBSERVACIONES (Agentes Navieros deben detallar las Lineas con las que operan)

Ciudad: Teléfono 1: Teléfono 2: Fax:

E-mail:

PERSONAL AUTORIZADO A REALIZAR INTERCAMBIO ELECTRONICO DE DATOS

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombres	Cargo	Tipo de Documento	Nro. de Documento	Nro. Asociación	Nro. IESS	Fecha Inicio Actividad	Eliminar
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="RUC"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="button" value="X"/>

DATOS TÉCNICOS Y DE SISTEMAS

¿Cuenta con Infraestructura Tecnológica? Computador Pentium, conexión a Internet, etc.) SI NO

SOFTWARE DE GENERACION DE DATOS

ANEXO N° 8

Construcción Planta

Aprobación de planos arquitectónicos

Requisitos:

- Formulario para edificar aprobado
- Formulario #2 de Revisión de Planos
- Formulario INEC
- Copia de la escritura
- Copia del último impuesto predial.
- Copia de la cédula y papeleta de votación del propietario
- Copia del certificado de no adeudar al Municipio
- Mínimo 4 juegos de los planos
- Archivo magnético de lectura (CD)
- Si es de más de una planta requiere aprobación de plano estructural en la Dirección de Obras Públicas Municipales.

Procedimiento:

El interesado ingresa a través de ventanilla 1 carpeta que contiene la documentación y planos, en donde se realiza el registro en el libro de planos con el nombre del propietario y se le asigna un número, entregándole por parte de la persona encargada de la recepción un ticket que contiene la información del trámite con su fecha de ingreso y retiro.

Se selecciona las carpetas por zonas y se entrega al profesional de cada zona. El profesional de la zona de acuerdo al ingreso procede a la revisión de los planos y si estos han cumplido con las normas de zonificación y diseño da el

trámite respectivo de aprobación de planos, calculando los valores correspondientes, emitiendo el formulario No. 2 y firmando en todos los planos; si los planos no respetan las normas el profesional realiza el oficio de observaciones dirigido al profesional responsable del proyecto para que una vez que se rectifiquen haga el reingreso de la documentación para continuar con el trámite.

Los planos aprobados se ponen en consideración del señor Director para que sean avalizados con su firma y en secretaría se procede a la elaboración de los recibos respectivos, si los planos arquitectónicos sobrepasan las 2 plantas se envía un plano aprobado a la Dirección de Obras Públicas para que se revise el plano estructural que es ingresado por el propietario en esa Dependencia.

Aprobado el plano estructural la Dirección de Obras Públicas remite a ésta Dependencia para que el interesado solicite el permiso de construcción y se proceda con la entrega del mismo

Tiempo de trámite:

El tiempo que este trámite necesita en la Dirección de Planificación es de 5 días hábiles.

ANEXO Nº 9

Formulario Registrar marca



INSTITUTO ECUATORIANO DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL IEPI
FORMATO UNICO DE REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS

1 N°. de Solicitud		2 Fecha de Presentación	
3 Denominación del Signo			
4 Naturaleza del signo		5 Tipo de signo	
Denominativo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marca de Producto <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Figurativo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marca de Servicios <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mixto <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Nombre Comercial <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tridimensional <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Lema Comercial <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonoro <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Indica Geog./denominación origen <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olfáctico <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Apariencia Distintiva <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Táctil <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marca Colectiva <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Marca de Certificación <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		Rótulo Enseña <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Identificación del(os) solicitante(s)			
Nombre(s):			
Dirección:			
Ciudad:		E-mail:	
Teléfono:		Fax:	
Nacionalidad del Signo:			
Nacionalidad del Solicitante:			
7 Quien(es) actúa(n) a través de			
Representante <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	O <input type="checkbox"/>	Apoderado <input type="checkbox"/>
Nombre:			
Dirección:			
Teléfono:		E-mail:	
Registro de poder N°:		Fax:	
8 Interés real para oposición Andina Art. 147 - Decisión 486 CAN (llenar solo de ser el caso)			
Esta solicitud se presenta para acreditar el interés real en el Expediente N°.			
9 Espacio reservado para la reproducción del signo mixto o figurativo (*)		10 Descripción clara y completa del signo	
*Clasificación del elemento figurativo			
11 Enumeración detallada de los productos, servicios o actividades			
12 Clasificación Internacional N°.			
13 Signo que acompaña al lema comercial			
Denominación			
Registro N°	Año (n)	Vigente hasta	
Solicitud N°	Fecha y Año		
Clase Internacional de la solicitud o registro al que acompaña al lema comercial			
14 Prioridad			
Solicitud N°:	Fecha:	/ /	País:
15 Abogado patrocinador			
Nombre:			
Casillero IEPI:	Quito	Guayaquil	Cuenca Casillero Judicial:
16 Anexos			
<input type="checkbox"/> Comprobante pago tasa N° _____ <input type="checkbox"/> 6 etiquetas en papel adhesivo 5x5 c. m. <input type="checkbox"/> Copia cédula ciudadanía para personas naturales <input type="checkbox"/> Copia de la primera solicitud si se reivindica prioridad <input type="checkbox"/> Poder <input type="checkbox"/> Nombramiento de representante legal <input type="checkbox"/> Reglamento de uso, (marcas de certificación, colectivas) <input type="checkbox"/> Designación de zona geográfica, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Reseña de calidades, reputación y características de los productos (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Documento en el que se demuestre el legítimo interés, (indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Copia de estatutos de solicitante, (marcas colectivas, certificación, indicación geográfica/denominación de origen) <input type="checkbox"/> Lista de integrantes, (marcas colectivas o de certificación)			
17		18	
Firma Solicitante (s)		Abogado patrocinador	
		Matrícula:	
		E-mail:	

Los campos en los que se usen fechas, deberán especificarse en dd/mm/aaaa

Formato único, PROHIBIDA SU ALTERACIÓN O MODIFICACIÓN

En caso de alterarse o modificarse este FORMATO, no se aceptará a trámite la solicitud

El presente formulario debe ser llenado a máquina de escribir o computadora, no se recibirán peticiones elaboradas a mano

ANEXO N° 11

Transporte aéreo

La gran velocidad, mayor frecuencia de servicios, y accesibilidad, son las principales ventajas características propias del modo aéreo. La existencia y disponibilidad en la mayoría de los tráficos internacionales de aviones de distinta característica como son los cargueros o los aviones mixtos (llamados así por la posibilidad de transportar pasajeros y carga en el mismo compartimiento), hacen de este un medio de transporte de gran significación.

Si bien existe una desventaja en las tarifas de flete comparativamente más altas que en otros modos, hay atenuantes tales como los menores costos de embalajes, depósito, manipuleo, seguros, transporte interno y hasta menores requerimientos de stock, con la incidencia del lucro cesante e intereses sobre capital inmovilizado, que permiten reducir la incidencia para muchos productos.

Hoy en día existen aviones de gran porte que permiten el transporte de carga de más de 100 toneladas. Su versatilidad para llegar a puntos más cercanos de consumo o producción, respecto al transporte marítimo es evidente.

Este modo requiere de instalaciones y condiciones de atención muy exigentes que condicionan el aterrizaje de aeronaves de gran porte solo a determinados puntos, si bien existen mayor cantidad de frecuencias, destinos y conexiones interlineas.

El transporte aéreo ofrece fundamentalmente dos tipos de servicios: Servicio regular: está sujeto a itinerarios fijos programados y servicio arrendado o chárter, que es el que brindan las aerolíneas a petición específica del cliente, diferentes a los itinerarios regulares. En este servicio las tarifas son negociadas.

Una variante de los vuelos chárter son los “splitchárter”, en los que dos o más usuarios se unen para contratar un vuelo chárter. En estos casos es importante destacar el papel del agente de carga, quien generalmente contrata el vuelo a la aerolínea operadora y consigue la carga de los diferentes usuarios interesados.

Se suele pensar que los vuelos chárter deben ser más económicos que los vuelos regulares. Pero esto no es siempre cierto, sobre todo si pensamos que los vuelos chárter se realizan para suplir una demanda no satisfecha ya sea por falta de vuelos o por falta de capacidad de carga a un destino específico. Constituyen, sin embargo, una interesante alternativa para cumplir con las alzas inesperadas y los picos en la demanda de las exportaciones.

Guía aérea

La guía aérea, instrumento no negociable, sirve como recibo para el remitente. Emitida por la aerolínea o por el consolidador, la AWB por sus siglas en inglés Air Way Bill indica que el transportista ha aceptado los bienes contenidos en la lista y que se compromete a llevar el envío al aeropuerto de destino, de conformidad con las condiciones anotadas en el reverso del original de la guía. Además, la AWB sirve como evidencia documentaria de haber completado el contrato de flete, facturas de flete, certificados de seguro y la declaración de aduanas. La guía de carga ofrece indicaciones al personal del transportista sobre el manejo, despacho y entrega de los envíos.

El transportista no llevará ninguna parte de la consignación hasta que haya recibido toda la carga y hasta que el exportador emita la AWB. Como se señala en el reverso del documento, los transportistas se reservan el derecho de transportar la carga de cualquier manera que pueda. Esto significa que pueden transferirla a otros transportistas, incluso por camión si creen que es para beneficio de todos.

Resumiendo podemos decir que la guía aérea es el documento equivalente al Conocimiento de Embarque, utilizado en el transporte aéreo de mercancías, mediante el cual la empresa de aeronavegación reconoce el hecho del embarque de mercancías y expresa las condiciones del transporte convenido y que cumple diversas funciones, a saber:

- Contrato de transporte
- Comprobante de recepción de las mercancías
- Lista de embarque, en la que se relacionan todos los documentos que acompañan el embarque
y se anotan las instrucciones especiales del usuario
- Factura por el flete y los cargos cobrados
- Documento para los trámites de ADUANAS
- Certificación del despacho de las mercancías

La guía aérea no es un “título valor”, es decir, no transfiere ningún derecho de propiedad sobre la mercancía. Por ello, la guía aérea no puede expedirse “a la orden” y debe declararse el consignatario con nombre y apellido y con domicilio exacto. Es decir no es un documento negociable.

El contrato de transporte evidenciado por la guía aérea, no tiene validez legal hasta que haya sido firmada por el usuario (o su agente) y por la aerolínea (o su agente) y concluye con la entrega de las mercancías al destinatario en el punto de destino. De esto se desprende la importancia de que la guía aérea esté correctamente llenada.

La regulación de tráfico aéreo está regulada a través de la IATA, quedando el mundo subdividido en tres zonas de tráfico de conferencia denominadas:

- * TC1: América
- * TC2: Europa, África y Oriente Medio
- * TC3: Resto de Asia y Oceanía

La IATA es el instrumento para la cooperación entre aerolíneas, promoviendo la seguridad, fiabilidad, confianza y economía en el transporte aéreo en beneficio económico de sus accionistas privados.

Flete aéreo

El flete aéreo es el precio que paga el usuario por el transporte de las mercancías por vía aérea y en aeronave desde un aeropuerto de origen hasta otro distinto de destino. No obstante que el contrato de transporte aéreo celebrado por la aerolínea con el usuario abarca desde la aceptación de la carga del remitente o expedidor en el terminal designado por la aerolínea en el lugar de origen hasta su entrega al destinatario o consignatario en el terminal designado por la aerolínea en el lugar de destino, el flete aéreo sólo cubre el vuelo de la aeronave.

Quien paga el flete lo determina el contrato que firmen las partes, puede ser el vendedor o el comprador.

Los demás costos incurridos por cuenta del usuario en virtud del contrato de transporte aéreo, hasta que la carga se coloque en la bodega de la aeronave en el aeropuerto de origen o desde que se retire de esta en el aeropuerto de destino, se cobran adicionalmente, ya sea en la propia guía aérea o por separado, por la aerolínea o sus agentes o por los propios prestadores de servicios aeroportuarios (agente de carga, terminal, etc.).

Si el usuario lleva su carga directamente a la aerolínea, la aerolínea es quien determina el flete aéreo.

Pero si el usuario decide utilizar un agente de carga para el proceso de su embarque, entonces el agente de carga deberá hacer los cálculos para determinar el flete aéreo a cobrar.

El cálculo del flete aéreo puede efectuarse según el peso bruto del embarque o bien por el volumen del mismo.

Si el cálculo se efectúa por peso, se deberá redondear el peso bruto al kilo o medio kilo superior. Por ejemplo, si el peso del embarque fuera 12.1 kg, 12.2 kg, 12.3 kg, o 12.4 kg, se calculará el flete en base a 12.5 kg. Del mismo modo, si el peso del embarque fuera 12.6 kg, 12.7 kg, 12.8 kg, o 12.9 kg, se calculará el flete en base a 13.0 kg. Para embarques muy voluminosos, se ha establecido una relación máxima entre el peso y el volumen de un embarque. El factor utilizado es de 6,000 centímetros cúbicos por kilo. Si el embarque sobrepasa este máximo, entonces el cálculo del flete deberá hacerse según el volumen del mismo. La fórmula es: largo x ancho x alto del embarque en centímetros dividido entre el factor 6,000 cm³. El resultado es el “peso volumen”.

Por ejemplo, si un embarque pesa 20.9 kg, y tiene un largo de 60 cm, un ancho de 60 cm y un alto de 119 cm, el cálculo del flete será el siguiente: 60 cm x 60 cm x 119 cm dividido entre 6,000 cm³, lo cual da un peso volumen de 71.4 kg. Comparando el peso volumen (71.4 kg) con el peso bruto (20.9 kg), notamos que el peso volumen es mayor y, por lo tanto, deberá considerarse para el cálculo del flete.

Antes, sin embargo, habrá que redondear el peso volumen al medio kilo superior: 71.5 kg, que será multiplicado por el flete aéreo unitario aplicable al embarque. Para los envíos por correos rápidos los envíos el factor utilizado en la fórmula es 5,000 centímetros cúbicos en lugar de 6,000.

El transporte aéreo abarca desde la aceptación de la carga en origen hasta su entrega al destinatario en el terminal de carga de la aerolínea o aquel designado por ella.

También podría haber otros gastos por cuenta del usuario, por ejemplo gastos de terminal de almacenamiento. En caso que el usuario no designe expresamente el terminal de almacenamiento donde desea ingresar su carga, la aerolínea designará dicho terminal de almacenamiento cuyos costos serán asumidos por el usuario.

Aerolíneas que operan en Ecuador

Ecuador tiene líneas aéreas como:

- KLM**
- AeroGal**
- Icaro**
- LAN Ecuador**
- SAEREO**
- Tame**
- American Airlines**
- Avianca**
- Copa Airlines**
- Delta Airlines**
- Iberia Líneas aéreas de España S.A.**
- KLM Royal Dutch Airlines**
- TACA**

Responsabilidad de las aerolíneas. La responsabilidad de las aerolíneas o de sus agentes se encuentra claramente definida en el Convenio de Montreal y en la Ley de Aeronáutica Civil del Ecuador.

Adicionalmente, las aerolíneas afiliadas a la IATA tienen condiciones unificadas para el desarrollo de sus actividades, que están basadas en las Resoluciones IATA “Condiciones del Transporte de Carga” y “La Guía Aérea – Condiciones del Contrato”. Otro fundamento de estas condiciones está estipulado en la

parte posterior de la guía aérea, y son las “Condiciones Generales del Transporte de Carga” donde se detallan, junto con aspectos de carácter técnico, lo relativo a la responsabilidad de la aerolínea.

Aeropuertos ecuatorianos

Los principales aeropuertos de Ecuador son: José Joaquín de Olmedo de Guayaquil y el Mariscal Sucre de Quito que tienen gran cantidad de vuelos diarios internacionales de carga y pasajeros, y otros que funcionan solo con vuelos locales son: Cuenca, Manta, Santa Rosa y Coca. El aeropuerto de Latacunga sólo maneja vuelos de carga internacional y se utiliza principalmente para la exportación de flores.

ANEXO N° 12

Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	AÑO 1
MUEBLES Y ENSERES		TOTAL	\$ 5.505,80
Escritorios	\$180,00	5	\$ 900,00
Sillas para oficina	\$65,00	18	\$ 1.170,00
Estantería	\$600,00	5	\$ 3.000,00
Extintores	\$18,60	3	\$ 55,80
Archivadores	\$45,00	4	\$ 180,00
Pizarrones	\$40,00	2	\$ 80,00
Teléfonos	\$30,00	4	\$ 120,00
EQUIPOS DE COCINA		TOTAL	\$ 36.275,00
Hornos industriales	\$2.200,00	4	\$ 8.800,00
Máquina selladora al vacío	\$950,00	2	\$ 1.900,00
Mólinos eléctricos	\$650,00	1	\$ 650,00
Desgranadora de maíz	\$2.850,00	1	\$ 2.850,00
Batidora industriales	\$2.150,00	1	\$ 2.150,00
Juegos de ollas industriales (4 ollas)	\$300,00	2	\$ 600,00
Congelador vertical	\$1.850,00	5	\$ 9.250,00
Refrigerador vertical	\$1.600,00	2	\$ 3.200,00
Balanzas	\$65,00	5	\$ 325,00
Mesas de acero inoxidable	\$810,00	5	\$ 4.050,00
Fregadero	\$950,00	2	\$ 1.900,00
Juego de utensilios de cocina	\$200,00	3	\$ 600,00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		TOTAL	\$ 6.350,00
Computadora oficina	\$850,00	4	\$ 3.400,00
Laptops	\$950,00	1	\$ 950,00
Impresoras	\$1.000,00	2	\$ 2.000,00
EDIFICIO		TOTAL	\$ 20.000,00
Adecuación planta	\$20.000,00	1	\$ 20.000,00
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS			\$ 68.130,80
CAPITAL DE TRABAJO			\$ 18.088,68
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 86.219,48

ANEXO N° 13

Capital de Trabajo

REQUERIMIENTO DE CAPITAL DE TRABAJO												
	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
INGRESOS												
Paquetes vendidos	5.262	5.525	5.801	6.092	6.396	6.716	7.052	7.404	7.775	8.163	8.571	9.000,00
Precio Unitario	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00
Ventas brutas	57.883,25	60.777,41	63.816,28	67.007,10	70.357,45	73.875,32	77.569,09	81.447,55	85.519,92	89.795,92	94.285,71	99.000,00
Ingreso a caja por cobro		57.883,25	60.777,41	63.816,28	67.007,10	70.357,45	73.875,32	77.569,09	81.447,55	85.519,92	89.795,92	94.285,71
EGRESOS												
COSTOS VARIABLES												
Costo producto	13.891,98	14.586,58	15.315,91	16.081,70	16.885,79	17.730,08	18.616,58	19.547,41	20.524,78	21.551,02	22.628,57	23.760,00
COSTOS FIJOS												
Arriendo	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00	700,00
Agua	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00	250,00
Luz	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Teléfono	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Internet	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Nómina	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70	2.626,70
Suministros de oficina	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Suministros de limpieza	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
TOTAL EGRESOS	18.088,68	18.783,27	19.512,60	20.278,40	21.082,48	21.926,77	22.813,28	23.744,11	24.721,48	25.747,72	26.825,27	27.956,70
FLUJO MENSUAL	- 18.088,68	39.099,97	41.264,81	43.537,88	45.924,61	48.430,68	51.062,05	53.824,98	56.726,07	59.772,21	62.970,65	66.329,02
FLUJO ACUMULADO	- 18.088,68	21.011,30	62.276,11	105.813,99	151.738,60	200.169,28	251.231,33	305.056,31	361.782,38	421.554,59	484.525,24	550.854,26

ANEXO N°14

Estado de Resultados

Esperado	Estado de Resultados de Abatí Cía. Ltda				
	1	2	3	4	5
Ingresos	99000,00	103950,00	109147,50	114604,88	120335,12
Ventas	99000,00	103950,00	109147,50	114604,88	120335,12
Costos	23760,00	24948,00	9922,50	10418,63	28880,43
Costo de Ventas	23760,00	24948,00	9922,50	10418,63	28880,43
BENEFICIO BRUTO	75240,00	79002,00	99225,00	104186,25	91454,69
Gastos Administrativos	55818,18	55852,48	61291,99	59175,32	59175,32
Sueldos y Salarios	31520,35	33514,65	38954,16	38954,16	38954,16
Depreciaciones y Amortizaciones	4217,83	4217,83	4217,83	2101,16	2101,16
Gastos Generales	20080,00	18120,00	18120,00	18120,00	18120,00
BENEFICIO OPERATIVO	19421,82	23149,52	37933,01	45010,93	32279,37
UAI	19421,82	23149,52	37933,01	45010,93	32279,37
Gastos Financieros	6279,77	5154,78	3897,11	2491,12	919,32
UAI	13142,05	17994,75	34035,90	42519,81	31360,05
Participación trabajadores (15%)	1971,31	2699,21	5105,39	6377,97	4704,01
Utilidad antes de IR	11170,74	15295,53	28930,52	36141,84	26656,04
IR (25%)	2792,69	3823,88	7232,63	9035,46	6664,01

Optimista	Estado de Resultados de Abatí Cía. Ltda				
	1	2	3	4	5
Ingresos	108900,00	119790,00	131769,00	144945,90	159440,49
Ventas	108900,00	119790,00	131769,00	144945,90	159440,49
Costos	26136,00	28749,60	31624,56	34787,02	38265,72
Costo de Ventas	26136,00	28749,60	31624,56	34787,02	38265,72
BENEFICIO BRUTO	82764,00	91040,40	100144,44	110158,88	121174,77
Gastos Administrativos	55818,18	55852,48	61291,99	59175,32	59175,32
Sueldos y Salarios	31520,35	33514,65	38954,16	38954,16	38954,16
Depreciaciones y Amortizaciones	4217,83	4217,83	4217,83	2101,16	2101,16
Gastos Generales	20080,00	18120,00	18120,00	18120,00	18120,00
BENEFICIO OPERATIVO	26945,82	35187,92	38852,45	50983,56	61999,45
UAI	26945,82	35187,92	38852,45	50983,56	61999,45
Gastos Financieros	6279,77	5154,78	3897,11	2491,12	919,32
UAI	20666,05	30033,15	34955,34	48492,45	61080,13
Participación trabajadores (15%)	3099,91	4504,97	5243,30	7273,87	9162,02
Utilidad antes de IR	17566,14	25528,17	29712,04	41218,58	51918,11
IR (25%)	4391,54	6382,04	7428,01	10304,64	12979,53

Pesismista

Estado de Resultados de Abatí Cía. Ltda					
	1	2	3	4	5
Ingresos	96030,00	98910,90	101878,23	104934,57	108082,61
Ventas	96030,00	98910,90	101878,23	104934,57	108082,61
Costos	23047,20	23738,62	24450,77	25184,30	25939,83
Costo de Ventas	23047,20	23738,62	24450,77	25184,30	25939,83
BENEFICIO BRUTO	72982,80	75172,28	77427,45	79750,28	82142,78
Gastos Administrativos	55818,18	55852,48	61291,99	59175,32	59175,32
Sueldos y Salarios	31520,35	33514,65	38954,16	38954,16	38954,16
Depreciaciones y Amortizaciones	4217,83	4217,83	4217,83	2101,16	2101,16
Gastos Generales	20080,00	18120,00	18120,00	18120,00	18120,00
BENEFICIO OPERATIVO	17164,62	19319,81	16135,46	20574,95	22967,46
UAI	17164,62	19319,81	16135,46	20574,95	22967,46
Gastos Financieros	6279,77	5154,78	3897,11	2491,12	919,32
UAI	10884,85	14165,03	12238,36	18083,84	22048,15
Participación trabajadores (15%)	1632,73	2124,75	1835,75	2712,58	3307,22
Utilidad antes de IR	9252,12	12040,28	10402,60	15371,26	18740,92
IR (25%)	2313,03	3010,07	2600,65	3842,82	4685,23

ANEXO N°15

Flujos de caja Desapalancado

Pesimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		96.030,00	98.910,90	101.878,23	104.934,57	108.082,61
TOTAL INGRESOS		96.030,00	98.910,90	101.878,23	104.934,57	108.082,61
EGRESOS						
Costos		23.047,20	23.738,62	24.450,77	25.184,30	25.939,83
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		78.865,38	79.591,09	85.742,76	84.359,62	85.115,15
UAI		17.164,62	19.319,81	16.135,46	20.574,95	22.967,46
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		17.164,62	19.319,81	16.135,46	20.574,95	22.967,46
Part. Trabajadores 15%		2.574,69	2.897,97	2.420,32	3.086,24	3.445,12
Total antes Imp. Renta		14.589,93	16.421,84	13.715,14	17.488,71	19.522,34
Imp. a la Renta 25%		- 3.647,48	- 4.105,46	- 3.428,79	- 4.372,18	- 4.880,59
UN		10.942,45	12.316,38	10.286,36	13.116,53	14.641,76
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	- 86.219,48					
Principal Deuda						
Total	- 86.219,48	15.160,27	16.534,20	14.504,18	15.217,69	16.742,92

Valor Actual Neto	- 33.506,67
Tasa Interna de Retorno	-3%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	11,39%	12,45%	10,10%	12,50%	13,55%	
Retorno sobre la Inversión Total	12,69%	14,28%	11,93%	15,21%	16,98%	

Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		99.000,00	103.950,00	109.147,50	114.604,88	120.335,12
TOTAL INGRESOS		99.000,00	103.950,00	109.147,50	114.604,88	120.335,12
EGRESOS						
Costos		23.760,00	24.948,00	9.922,50	10.418,63	28.880,43
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		79.578,18	80.800,48	71.214,49	69.593,95	88.055,75
UAI		19.421,82	23.149,52	37.933,01	45.010,93	32.279,37
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		19.421,82	23.149,52	37.933,01	45.010,93	32.279,37
Part. Trabajadores 15%		2.913,27	3.472,43	5.689,95	6.751,64	4.841,91
Total antes Imp. Renta		16.508,55	19.677,09	32.243,06	38.259,29	27.437,46
Imp. a la Renta 25%		- 4.127,14	- 4.919,27	- 8.060,76	- 9.564,82	- 6.859,37
UN		12.381,41	14.757,82	24.182,29	28.694,47	20.578,10
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	-	86.219,48				
Principal Deuda						
Total	-	86.219,48	16.599,24	18.975,65	28.400,12	30.795,63

Valor Actual Neto	-	16.662,14
Tasa Interna de Retorno		10%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		12,51%	14,20%	22,16%	25,04%	17,10%
Retorno sobre la Inversión Total		14,36%	17,12%	28,05%	33,28%	23,87%

Optimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		108.900,00	119.790,00	131.769,00	144.945,90	159.440,49
TOTAL INGRESOS		108.900,00	119.790,00	131.769,00	144.945,90	159.440,49
EGRESOS						
Costos		26.136,00	28.749,60	31.624,56	34.787,02	38.265,72
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		81.954,18	84.602,08	92.916,55	93.962,34	97.441,04
UAI		26.945,82	35.187,92	38.852,45	50.983,56	61.999,45
Intereses		-	-	-	-	-
UAI		26.945,82	35.187,92	38.852,45	50.983,56	61.999,45
Part. Trabajadores 15%		4.041,87	5.278,19	5.827,87	7.647,53	9.299,92
Total antes Imp. Renta		22.903,95	29.909,73	33.024,58	43.336,03	52.699,53
Imp. a la Renta 25%	-	5.725,99	7.477,43	8.256,15	10.834,01	13.174,88
UN		17.177,96	22.432,30	24.768,44	32.502,02	39.524,65
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	-	86.219,48				
Principal Deuda						
Total	-	86.219,48	21.395,79	26.650,13	28.986,26	34.603,18

Valor Actual Neto	-	1.185,04
Tasa Interna de Retorno		20%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas		15,77%	18,73%	18,80%	22,42%	24,79%
Retorno sobre la Inversión Total		19,92%	26,02%	28,73%	37,70%	45,84%

ANEXO N° 16

Flujos de caja apalancados

Pesimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		96.030,00	98.910,90	101.878,23	104.934,57	108.082,61
TOTAL INGRESOS		96.030,00	98.910,90	101.878,23	104.934,57	108.082,61
EGRESOS						
Costos		23.047,20	23.738,62	24.450,77	25.184,30	25.939,83
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		78.865,38	79.591,09	85.742,76	84.359,62	85.115,15
UAI		17.164,62	19.319,81	16.135,46	20.574,95	22.967,46
Intereses		6.279,77	5.154,78	3.897,11	2.491,12	919,32
UAI		10.884,85	14.165,03	12.238,36	18.083,84	22.048,15
Part. Trabajadores 15%		2.574,69	2.897,97	2.420,32	3.086,24	3.445,12
Total antes Imp. Renta		8.310,16	11.267,06	9.818,04	14.997,59	18.603,03
Imp. a la Renta 25%		- 2.077,54	- 2.816,76	- 2.454,51	- 3.749,40	- 4.650,76
UN		6.232,62	8.450,29	7.363,53	11.248,20	13.952,27
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	- 86.219,48					
Principal Deuda	60.353,63					
Total	- 25.865,84	10.450,44	12.668,12	11.581,35	13.349,36	16.053,43

Valor Actual Neto	4.545,44
Tasa Interna de Retorno	37%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	6,49%	8,54%	7,23%	10,72%	12,91%	
Retorno sobre la Inversión Total	24,10%	32,67%	28,47%	43,49%	53,94%	

Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		99.000,00	103.950,00	109.147,50	114.604,88	120.335,12
TOTAL INGRESOS		99.000,00	103.950,00	109.147,50	114.604,88	120.335,12
EGRESOS						
Costos		23.760,00	24.948,00	9.922,50	10.418,63	28.880,43
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		79.578,18	80.800,48	71.214,49	69.593,95	88.055,75
UAI		19.421,82	23.149,52	37.933,01	45.010,93	32.279,37
Intereses		6.279,77	5.154,78	3.897,11	2.491,12	919,32
UAI		13.142,05	17.994,75	34.035,90	42.519,81	31.360,05
Part. Trabajadores 15%		2.913,27	3.472,43	5.689,95	6.751,64	4.841,91
Total antes Imp. Renta		10.228,78	14.522,32	28.345,95	35.768,17	26.518,15
Imp. a la Renta 25%		- 2.557,19	- 3.630,58	- 7.086,49	- 8.942,04	- 6.629,54
UN		7.671,58	10.891,74	21.259,46	26.826,13	19.888,61
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	- 86.219,48					
Principal Deuda	60.353,63					
Total	- 25.865,84	11.889,41	15.109,57	25.477,29	28.927,29	21.989,77

Valor Actual Neto	18.043,97
Tasa Interna de Retorno	60%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
Utilidad neta después impuesto / Ventas	7,75%	10,48%	19,48%	23,41%	16,53%
Retorno sobre la Inversión Total	29,66%	42,11%	82,19%	103,71%	76,89%

Optimista

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		108.900,00	119.790,00	131.769,00	144.945,90	159.440,49
TOTAL INGRESOS		108.900,00	119.790,00	131.769,00	144.945,90	159.440,49
EGRESOS						
Costos		26.136,00	28.749,60	31.624,56	34.787,02	38.265,72
Gastos		20.080,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00	18.120,00
Nómina		31.520,35	33.514,65	38.954,16	38.954,16	38.954,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
TOTAL EGRESOS		81.954,18	84.602,08	92.916,55	93.962,34	97.441,04
UAI		26.945,82	35.187,92	38.852,45	50.983,56	61.999,45
Intereses		6.279,77	5.154,78	3.897,11	2.491,12	919,32
UAI		20.666,05	30.033,15	34.955,34	48.492,45	61.080,13
Part. Trabajadores 15%		4.041,87	5.278,19	5.827,87	7.647,53	9.299,92
Total antes Imp. Renta		16.624,18	24.754,96	29.127,48	40.844,91	51.780,22
Imp. a la Renta 25%		- 4.156,04	- 6.188,74	- 7.281,87	- 10.211,23	- 12.945,05
UN		12.468,13	18.566,22	21.845,61	30.633,68	38.835,16
Depreciaciones y Amortizaciones		4.217,83	4.217,83	4.217,83	2.101,16	2.101,16
Inversiones	- 86.219,48					
Principal Deuda	60.353,63					
Total	- 25.865,84	16.685,96	22.784,05	26.063,43	32.734,84	40.936,32

Valor Actual Neto	30.608,32
Tasa Interna de Retorno	80,57%

ÍNDICES DE RENTABILIDAD						
Utilidad neta después impuesto / Ventas	11,45%	15,50%	16,58%	21,13%	24,36%	
Retorno sobre la Inversión Total	48,20%	71,78%	84,46%	118,43%	150,14%	

ANEXO Nº 17

Análisis de Sensibilidad

Escenario Esperado	Precio Mínimo	Cantidad	1	2	3	4	5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Producto	8.36	6835	57140.60	59997.63	62997.51	66147.39	69454.76
Total Ingresos Mínimos			57140.60	59997.63	62997.51	66147.39	69454.76

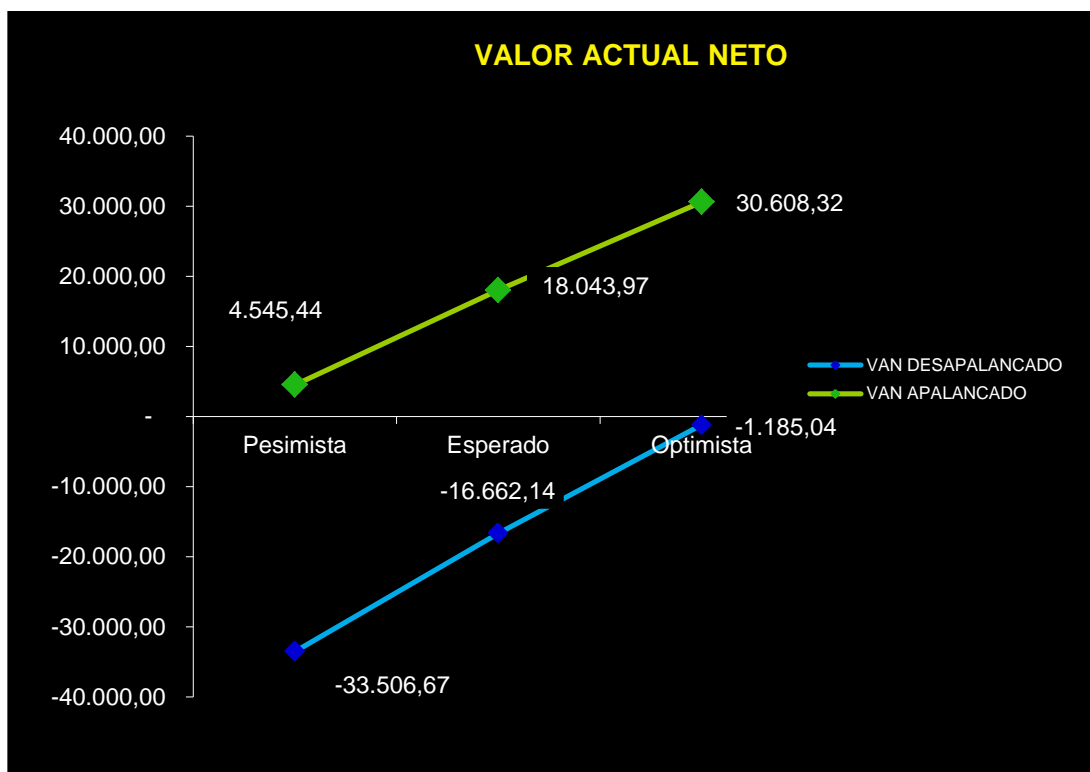
Escenario Optimista	Precio Mínimo	Cantidad	1	2	3	4	5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Producto	9.20	7519	69140.13	76054.14	83659.55	92025.51	101228.06
Total Ingresos Mínimos			69140.13	76054.14	83659.55	92025.51	101228.06

Escenario Pesimista	Precio Mínimo	Cantidad	1	2	3	4	5
			Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Producto	8.12	6636	53860.50	55476.31	57140.60	58854.82	60620.46
Total Ingresos Mínimos			53860.50	55476.31	57140.60	58854.82	60620.46

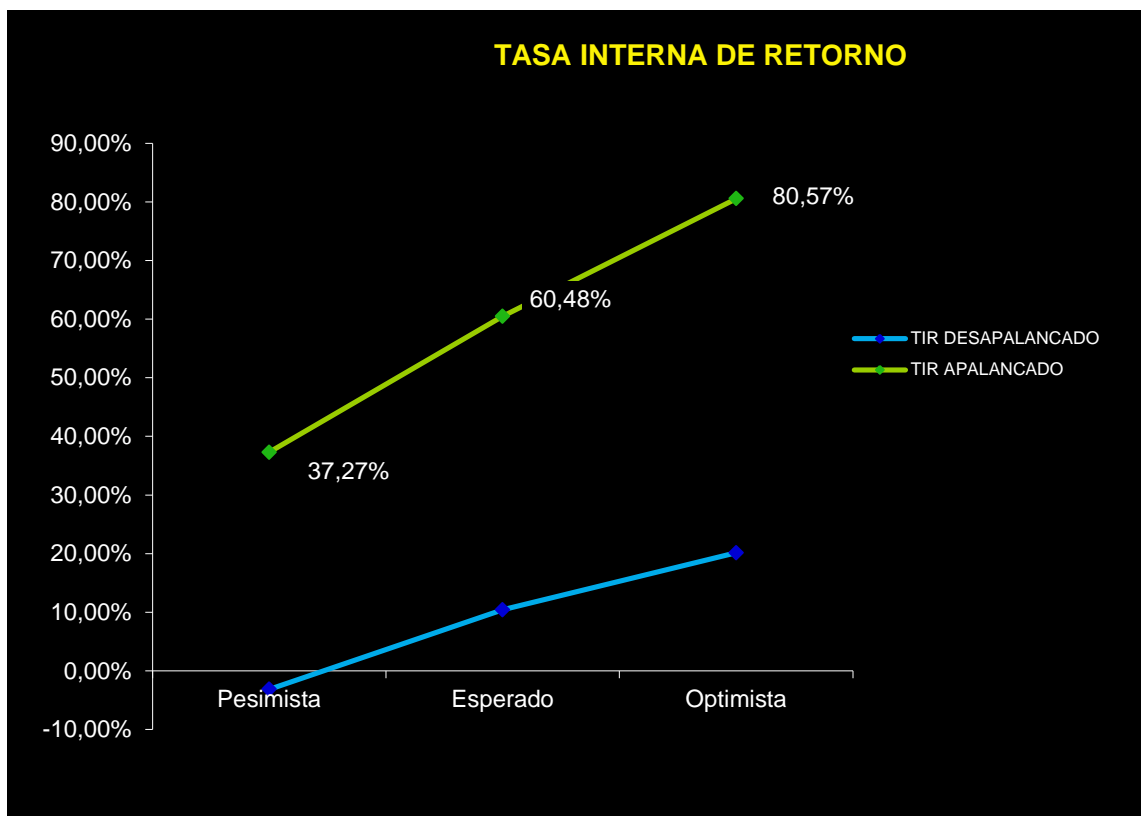
ANEXO Nº18

VAN y TIR

VALOR ACTUAL NETO (VAN)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	- 33.506,67	4.545,44
<i>Esperado</i>	- 16.662,14	18.043,97
<i>Optimista</i>	- 1.185,04	30.608,32



TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)		
ESCENARIO	DESAPALANCADO	APALANCADO
<i>Pesimista</i>	-3,16%	37,27%
<i>Esperado</i>	10,42%	60,48%
<i>Optimista</i>	20,14%	80,57%



ANEXO N°19

COSTO DE OPORTUNIDAD

Empresas comercializadoras de emparejados en el mercado de EE.UU.	Coficiente Beta	D/P
Alimentos Procesados	0,91	0,70

$$\beta_D = \frac{\beta_A}{\left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]}$$

$$\beta_A = \beta_D * \left[1 + (1-t) * \frac{D}{P}\right]$$

Empresas comercializadoras de emparejados en el mercado de EE.UU.	Coficiente Beta	Coficiente Beta
Alimentos Procesados	0,9	1,4

Bono del Tesoro EE.UU. 5 años	1,69%
--------------------------------------	--------------

Riesgo País	7,31%
--------------------	--------------

Prima de Mercado	13,00%
-------------------------	---------------

Costo de oportunidad Desapalancado	<u>20,83%</u>
---	----------------------

Costo de oportunidad Apalancado	<u>27,12%</u>
--	----------------------

El bono del tesoro de EE.UU. se lo obtuvo de la página Web:

www.bloomberg.com/markets/rates

El riesgo país se lo obtuvo de:

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

La prima de mercado se sacó de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Updated data / Historical returns on stocks, t bonds

El beta se obtuvo de las siguientes páginas:

www.nyse.com

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

La relación Deuda / Patrimonio se obtuvo de:

<http://finance.yahoo.com>

La tasa de impuestos de los Estados Unidos se obtuvo de:

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>