



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EXPORTADORA DE PRODUCTOS COMESTIBLES ECUATORIANOS HACIA
ITALIA, Y SU POSTERIOR COMERCIALIZACIÓN EN LA CIUDAD DE MILÁN.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:**

INGENIERO COMERCIAL, MENCIÓN NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Profesor Guía:
Ing. Fernando Gonzalez MBA**

**Autor:
Gabriel Alejandro López Guffanti**

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Ing. Fernando González. MBA

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.”

Gabriel Alejandro López Guffanti

C.I. 180271304-8

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradezco a Dios por darme la iluminación, inteligencia, constancia y fuerzas necesarias para la elaboración y culminación del presente trabajo de grado. Agradezco a mis Padres y Hermana quienes siempre me han apoyado con su cariño y esfuerzo en cada uno de mis proyectos; a mi Profesor Guía por su orientación, conocimiento, paciencia y amistad brindados a lo largo de todo el proyecto; a la Universidad de las Américas por la enseñanza impartida durante todos estos años de estudio; y a todas mis amigos y amigas que de una u otra manera me han ayudado a la consecución de esta nueva meta en mi vida.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a todas aquellas personas que día a día luchan por alcanzar sus metas, objetivos y por ende su felicidad, en un mundo muchas veces incomprensible.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo determinar la factibilidad de crear una empresa exportadora de productos ecuatorianos comestibles hacia Italia, para luego comercializarlos de forma directa en la ciudad de Milán, mediante la apertura de una tienda en dicha ciudad.

El proyecto inicia con un análisis detallado del entorno en el que se pretende implantar el negocio. Los resultados obtenidos al final de este capítulo permiten vislumbrar un panorama alentador, es por eso que, a continuación se procede con una de las partes más importantes del presente trabajo, denominada Inteligencia o Investigación de mercados.

Utilizando varias herramientas como son la matriz de selección de país / mercado, la entrevista, los grupos focales y las encuestas, se llegó a la conclusión que Italia es el mercado ideal para la aplicación de la idea de negocio, ya que se trata de un mercado poco explotado, con un gran número de inmigrantes ecuatorianos y cuyos ingresos económicos les permite buscar en productos especializados la satisfacción a ciertas necesidades alimenticias.

El siguiente paso consiste en la presentación de la estructura necesaria para la creación de la empresa propiamente dicha, proceso que abarca desde la formulación de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas hasta la presentación de una estructura orgánica claramente definida y delimitada por flujogramas de procesos y cadenas de valor.

A continuación se presenta el plan de marketing a ser utilizado por la empresa para la adecuada consecución de objetivos. Dicho plan incluye la segmentación, delimitación y características del mercado objetivo, para finalmente y desde el punto de vista táctico, analizar detalladamente las 4 P's. Este capítulo concluye con una proyección de ventas.

Partiendo de la proyección de ventas / ingresos, se presenta el plan financiero en el que se presentan los presupuestos de gastos, los montos de inversión requerida y su estructura, los flujos de efectivo proyectados para finalmente obtener los valores actuales netos así como las tasas internas de retorno.

Finalmente se ha incluido un capítulo de contingencias, es decir posibles problemas que pudieran suceder a lo largo de la ejecución del proyecto con sus respectivas posibles soluciones.

ABSTRACT

The present study aims to determine the feasibility of creating an export company of Ecuadorian food products to Italy, then sell them directly in the city of Milan, by opening a store in that city.

The project begins with a detailed analysis of the environment in which it intends to implement the business. The results at the end of this chapter allow to see an encouraging picture, that is why, then next part is one of the most important parts of this work, called Intelligence and Market Research.

Using various tools such as the selection matrix country / market, interviews, focus groups and surveys, the conclusion is that Italy is the ideal market for the implementation of the business idea because it is a new market, with a large number of Ecuadorian immigrants and whose income allows them to search specialty products to satisfy certain nutritional needs.

The next step is the submission of the necessary structure for the creation of the company itself, process starting from the formulation of the mission, vision, values, goals, strategies, and the submission of a clearly defined organizational structure and defined by flowcharts of processes and value chains.

Below is the marketing plan to be used by the company for the proper achievement of objectives. The plan includes segmentation, definition and characteristics of the target market, and finally from the tactical point of view, a detailed analysis of the 4 P's. This chapter concludes with a projection of sales.

Based on projected sales / revenue, the financial plan presents the estimates of expenditures, the amount of investment required and its structure, projected cash flows to finally get the net present values and internal rates return.

Finally this work included a chapter on contingency, meaning any problems that might occur along the project with their possible solutions.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	1
1.1. Tema.	1
1.2. Antecedentes.	1
1.3. Justificación.	2
1.4. Objetivo del trabajo.	3
1.4.1. Objetivo general	3
1.4.2. Objetivos específicos	4
1.5. Hipótesis	4
CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
2.1 Introducción	5
2.2 El sector.	5
2.2.1. Antecedentes del sector.	5
2.2.2. Situación actual del sector.	6
2.2.3. Situación futura del sector	7
2.3. La industria.	8
2.3.1. Antecedentes de la industria.	8
2.3.2. Situación actual de la industria.	9
2.3.3. Situación futura de la industria.	9
2.4. El negocio.	10
2.4.1. Descripción breve de la idea de negocio.	10
2.4.2. Variables que afectan al negocio.	11
2.4.3. Análisis del modelo del diamante de Porter.	12
2.4.4. Conclusiones del análisis del negocio.	13
2.5. Análisis situacional.	15
2.5.1. Análisis F.O.D.A.	15
2.5.2. Definición de factores críticos del éxito.	16
2.5.3. Matriz de evaluación de factores internos.	18
2.5.3.1. Análisis de resultados.	19
2.5.4. Matriz de evaluación de factores externos.	20
2.5.4.1. Análisis de resultados.	21
CAPÍTULO 3 INTELIGENCIA DE MERCADOS	22
3.1. Introducción.	22

3.2. Definición del problema	22
3.3. Definición de los objetivos	22
3.4. Matriz de selección de país.	24
3.5. Matriz de análisis del país seleccionado.	26
3.6. Diseño de la investigación	28
3.6.1. Diseño exploratorio.	28
3.6.1.1. Le entrevista.	28
3.6.1.1.1. Procedimiento.	28
3.6.1.1.2. Conclusiones	29
3.6.1.2. Grupos focales	29
3.6.1.2.1. Procedimiento	29
3.6.1.2.2. Resultados	30
3.6.2. Diseño descriptivo.	31
3.6.2.1. Encuestas	31
3.6.2.1.1. Procedimiento	31
3.6.2.1.2. Resultados	33
3.7. Conclusiones generales de la investigación de mercados.	47
<i>CAPÍTULO 4 LA EMPRESA</i>	49
4.1. Introducción	49
4.2. Misión	49
4.3. Visión	49
4.4. Tipo y Nombre.	49
4.5. Valores	50
4.6. Características del servicio.	50
4.7. Objetivos	51
4.8. Estrategias	52
4.9. Políticas	53
4.10. Flujograma de procesos.	54
4.11. Estructura orgánica	56
4.12. Funciones	56

4.13. Cadena de valor.	59
4.14. Escala estratégica.	63
4.15. Cultural organizacional.	64
CAPÍTULO 5.- PLAN DE MARKETING	66
5.1. Marketing Estratégico.	66
5.1.1. Segmentación.	66
5.1.1.1. Macro segmentación	66
5.1.1.2. Micro segmentación	68
5.1.2. Mercado Objetivo	71
5.1.3. Perfil del consumidor	71
5.1.4. Estrategias de posicionamiento	72
5.2. Marketing Táctico.	72
5.2.1. Servicio - Producto	72
5.2.1.1. Características del servicio – producto.	73
5.2.1.2. Ciclo de vida de los productos / servicios	74
5.2.1.3. Estrategias	75
5.2.2. Precio.	75
5.2.2.1. Fijación de precios.	75
5.2.2.2. Estrategias.	76
5.2.3. Plaza / distribución	77
5.2.3.1. Estrategias.	77
5.2.4. Promoción / comunicación	77
5.2.4.1. Logotipo y eslogan.	78
5.2.4.2. Plan de medios	79
5.2.4.3. Presupuesto.	80
5.2.5. Proyección de ventas.	81
CAPÍTULO 6 PLAN FINANCIERO.	82
6.1. Introducción	82
6.2. Proyección de ingresos	82
6.3. Presupuesto de gastos	85
6.4. Inversión Inicial requerida.-	95
6.5. Flujo de efectivo proyectado	97
6.6. Valor Actual Neto (V.A.N.)	102
6.7. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)	103

CAPITULO 7 ACCIONES DE CONTINGENCIA	104
7.1. Posibles problemas y sus posibles soluciones	104
CAPITULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	106
8.1. Conclusiones	106
8.2. Recomendaciones	108
BIBLIOGRAFÍA	111
ANEXOS	113

CAPÍTULO 1.- GENERACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1.1. Tema.

Plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de productos comestibles ecuatorianos hacia Italia, y su posterior comercialización en la ciudad de Milán.

1.2. Antecedentes.

En los últimos años, la situación económica-política del Ecuador ha hecho que miles de ecuatorianos dejen su país en busca de mejores días para ellos y sus respectivas familias.

Entre los destinos preferidos por los emigrantes se encuentran: Estados Unidos, Canadá, España, Italia; siendo este último el segundo país europeo con la mayor concentración de compatriotas en dicho continente.

Como consecuencia de dicha migración, se han abierto muchas oportunidades para que varias empresas y personas naturales traten de captar este mercado, ofreciéndole variedad de productos y servicios especializados.

Es así que en ciudades como: New York, Newark, Chicago, Miami, Madrid, Barcelona, Murcia, Génova, Roma, Milán, se pueden encontrar panaderías, restaurantes, despensas, agencias bancarias, tiendas de electrodomésticos, servicios de encomiendas y giros de dinero, servicios de asesoría jurídica y migratoria, servicios de traducción, oficinas de bienes raíces, agencias de viajes, etc.; todas éstas enfocadas exclusivamente al mercado ecuatoriano.

Algunos mercados, especialmente el estadounidense y español, han sido atendidos casi en su totalidad; sin embargo, mercados relativamente nuevos, como el italiano, aún pueden ser explotados.

1.3. Justificación.

La idea de negocio nace debido a las siguientes razones:

- Gran número de emigrantes ecuatorianos en Italia¹.
- No existencia de negocios que se especialicen en este segmento de mercado.
- Facilidades para la exportación de productos ecuatorianos.
- Importante participación de socio, quien actualmente reside en Italia y que colaborará en los procesos de pre y post constitución de la empresa.
- Razones personales.- posible obtención de nacionalidad italiana.
- Posibilidades de expansión y diversificación.

El negocio estará enfocado, principalmente, a los emigrantes ecuatorianos (26.000 aprox.)² que residen en Milano y sus alrededores. Se ha escogido la ciudad de Milano por ser el lugar con mayor presencia de ecuatorianos en Italia, según datos del Instituto Italiano de estadísticas.

¹ MIGRATION INFORMATION SOURCE. Ecuador: Diversidad en Migración. [en línea] <
<http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?id=591>> [consulta: 03 de mayo 2009]

² STATISTICHE DEMOGRAFICHE ISTAT. Demo istat.it. [en línea] <
http://demo.istat.it/str2007/index_e.html> [consulta: 03 mayo 2009]

La empresa contará con 2 oficinas. Todo el proceso de exportación estará a cargo de la oficina ubicada en Quito; mientras que el personal en Milán será el encargado de todos los trámites de internación y comercialización de los productos.

La empresa se caracterizará por: ofrecer productos netamente ecuatorianos, productos frescos y de calidad, precios razonables, buena ubicación e infraestructura física adecuada.

Los productos que se ofrecerán en la tienda serán del tipo alimenticio y bebidas, tanto no perecibles y perecibles, entre ellos: cerveza, harinas, snacks, dulces, yuca, plátano verde, maíz seco, habas, chochos, mangos, aguacates, entre otros.

En cuanto a las perspectivas de crecimiento y diversificación, en un plazo de 5 años, se ha considerado abrir una sucursal en Génova, segundo destino preferido por los ecuatorianos en Italia³.

Dentro de los planes de diversificación se ha incluido el ofrecer servicios adicionales complementarios como: servicio de restaurante, servicio de encomiendas y giros de dinero y servicio de llamadas de larga distancia.

1.4. Objetivo del trabajo.

1.4.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad de implantar el plan de negocios.

³ MIGRATION INFORMATION SOURCE. Ecuador: Diversidad en Migración. [en línea] <
<http://www.migrationinformation.org/Profiles/display.cfm?id=591>> [consulta: 03 de mayo 2009]

1.4.2. Objetivos específicos

- Investigar el entorno en el que se pondrá en marcha la idea de negocio.
- Realizar un análisis del mercado potencial al que se dirigirá la idea de negocio, mediante inteligencia de mercado.
- Crear la empresa para llevar a cabo la idea de negocio.
- Elaborar un plan de marketing con el fin de lanzar al mercado el negocio propuesto.
- Determinar la viabilidad financiera del negocio.

1.5. Hipótesis

- ¿La competencia actual en el mercado objetivo es inexistente?
- ¿El número de inmigrantes ecuatorianos en Italia es cada vez mayor?
- ¿Los ecuatorianos en el extranjero prefieren consumir sus productos tradicionales?
- ¿La importación de productos ecuatorianos a Italia es un negocio rentable?
- ¿La creación de una empresa exportadora ecuatoriana con una sucursal de distribución en Italia es la mejor opción para la idea de negocios propuesta?
- ¿Los futuros consumidores son muy sensibles al precio de los productos que ofrecerá la empresa?

CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Introducción

El siguiente análisis pretende determinar el sector, industria y negocio en los que estará enfocada la idea de negocio propuesta, presentando para cada uno de ellos sus antecedentes, situación actual futura. Adicionalmente se ha creído necesario analizar el entorno utilizando el modelo del Diamante de Porter, así como también la herramienta de diagnóstico F.O.D.A.

2.2 El sector.

La idea de negocio propuesta encaja en el sector del comercio exterior, concretamente en el del comercio exterior hacia Italia.

2.2.1. Antecedentes del sector.

La idea de negocio propuesta se enmarca en el sector del comercio exterior, concretamente hacia Italia.

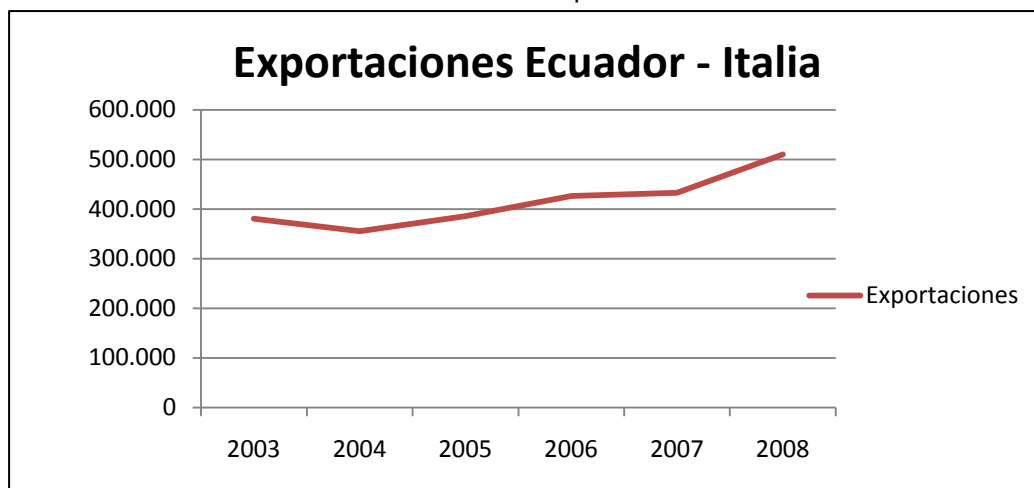
Para analizar los antecedentes de este sector se han considerado las exportaciones no petroleras de Ecuador hacia Italia, mismas que han evolucionado, en los últimos años, de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Exportaciones no petroleras Ecuador – Italia 2003 - 2008

Exportaciones no petroleras Ecuador –Italia (miles USD)						
Actividad	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB
Exportaciones	380.809	355.985	386.165	426.730	433.259	510.310
Nº partidas	294	273	236	251	258	231

Fuente: CORPEI – Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

Gráfico 2.1. Exportaciones Ecuador – Italia 2003 - 2008



Fuente: CORPEI – Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

El análisis evidencia una tendencia creciente y acelerada del intercambio comercial entre estos dos países, sobre todo en los periodos 2007 y 2008.

2.2.2. Situación actual del sector.

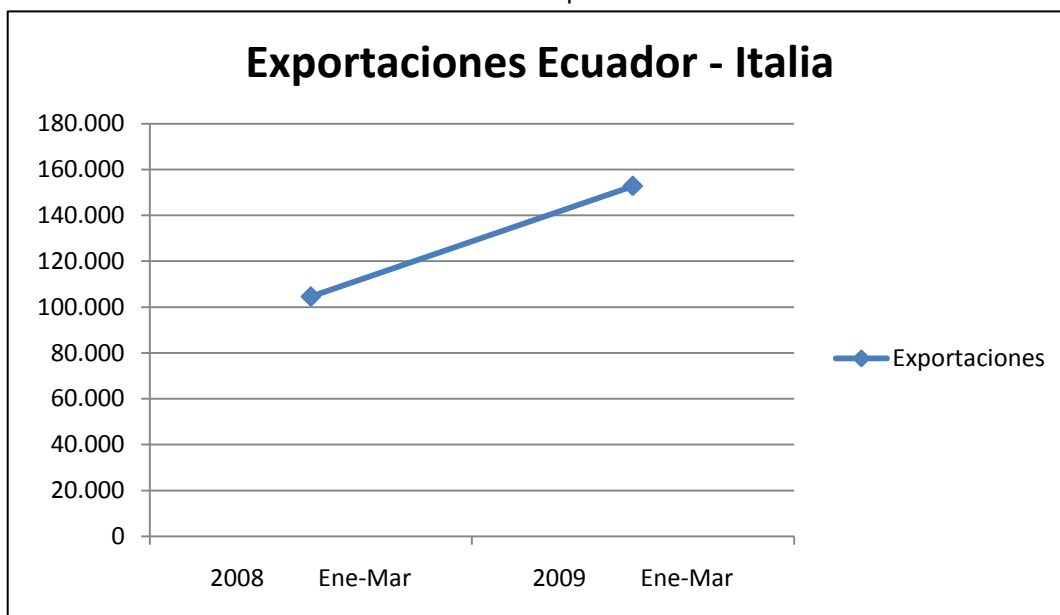
Al igual que el análisis anterior, la situación actual del comercio entre Ecuador e Italia es positiva, pues, su comportamiento es creciente. Cabe indicar que para este análisis se ha hecho una comparación del primer semestre entre el año 2008 y 2009.

Tabla 2.2. Exportaciones no petroleras Ecuador – Italia
2008 - 2009

Exportaciones no petroleras Ecuador – Italia		
Actividad	2008	2009
	Ene - Mar	Ene - Mar
	Valor FOB	Valor FOB
Exportaciones (miles USD)	104.548	152.785
Número de partidas	92	88

Fuente: CORPEI – Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

Gráfico 2.2. Exportaciones Ecuador – Italia 2008 - 2009



Fuente: CORPEI– Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

2.2.3. Situación futura del sector

Con los datos obtenidos en el análisis de la evolución del comercio entre Ecuador e Italia, desde el 2003 hasta el 2008, se ha realizado una proyección lineal a fin de tener una idea del posible comportamiento de este sector a partir del 2010, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2.3. Proyección de exportaciones no petroleras Ecuador - Italia

Proyección de exportaciones no petroleras Ecuador – Italia				
Actividad	2009	2010	2011	2012
	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB	Valor FOB
Exportaciones	507.535	533.818	560.101	586.384

Fuente: CORPEI – Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

La ecuación utilizada en las proyecciones anteriores fue la siguiente:

$$y = 26.283x + 323.554 \text{ (2.1.)}$$

Con un coeficiente de determinación R^2 igual a 0,804. Estos datos fueron obtenidos con la ayuda del programa Microsoft Excel.

2.3. La industria.

La industria en la cual se enmarca la idea de negocio propuesta, es la venta al por menor de productos alimenticios y bebidas, para la población inmigrante latina, particularmente ecuatoriana residente en Italia.

2.3.1. Antecedentes de la industria.

Para entender la evolución de la industria se ha creído conveniente analizar las importaciones de productos alimenticios y bebidas, hechas por Italia desde los países centro y sur americanos en los últimos años. Esta información se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 2.4. Importaciones italianas de productos alimenticios y bebidas
2004 - 2008

Importaciones italianas de productos alimenticios y bebidas.					
(miles de euros)					
Año	2004	2005	2006	2007	2008
Tipo de producto					
Alimentos y Bebidas	90.809	100.777	99.324	122.986	106.004

Fuente: Istat.it

Elaboración: Gabriel López

Al analizar los datos se evidencia un crecimiento general de las importaciones, con ciertas altas y bajas, mismas que han sido el resultado de la variabilidad del valor del euro y el inicio de la crisis económica mundial.

2.3.2. Situación actual de la industria.

La situación actual de la industria se la puede evidenciar con el número de empresas dedicadas a esta actividad, mismas que se encuentran distribuidas a lo largo del territorio italiano. La información se la resume a continuación:

Tabla 2.5. Situación actual de la industria.

Actividad	Número de empresas
Distribución productos alimenticios - bebidas	10
Importación productos alimenticios - bebidas	5

Fuente: Latino.it

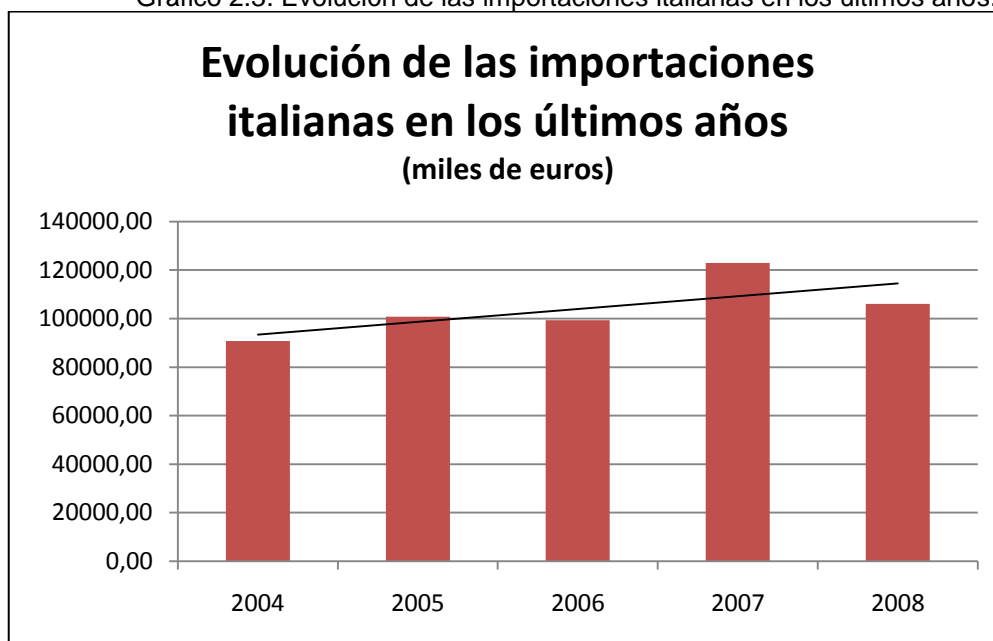
Elaboración: Gabriel López

Los datos correspondientes a las exportaciones de alimentos y bebidas hechas desde el continente americano hacia Italia durante el año 2009, aún no han sido publicados.

2.3.3. Situación futura de la industria.

Para obtener un panorama futuro, se han considerado los datos presentados dentro de los antecedentes de la industria.

Gráfico 2.3. Evolución de las importaciones italianas en los últimos años.



Fuente: Istat.it

Elaboración: Gabriel López

El gráfico permite evidenciar una tendencia creciente moderada; es por esta razón que se podría pronosticar un incremento sostenido de las importaciones para los próximos años.

2.4. El negocio.

2.4.1. Descripción breve de la idea de negocio.

Se pretende crear una empresa importadora – comercializadora, cuya matriz se ubicará en la ciudad de Quito - Ecuador y contará con una sucursal - local para la comercialización en la ciudad de Milán - Italia. La empresa se dedicará a la importación de productos alimenticios y bebidas ecuatorianos, para su posterior comercialización en la ciudad de Milán.

La oficina en la ciudad de Quito será la encargada de todo el proceso de compras y de la exportación de los distintos productos del portafolio seleccionado hacia Italia. Dicha exportación será recibida por el personal de Italia, encargado de los procesos de internación y comercialización,

misma que se la hará mediante la implementación de un micro mercado en la ciudad de Milán. Posteriormente, en una segunda etapa, se analizarán las posibilidades de desarrollar el mercado Italiano en ciudades como Roma y Génova, en donde también se encuentran importantes contingentes de migrantes ecuatorianos; y finalmente se incursionará en otros países como España y Bélgica.

2.4.2. Variables que afectan al negocio.

Tasa de emigración: para el caso de la idea de negocio se considerará la tasa de emigración hacia Italia, misma que ha tenido un comportamiento creciente en los últimos años, lo cual es positivo para el proyecto.

Gustos y preferencias: por experiencia propia y experiencias recogidas, los ecuatorianos en el extranjero tratan de mantener una gastronomía lo más parecida a la de su país. Por tal razón los gustos y preferencias de compra giran en torno a los pocos productos ecuatorianos y latinos existentes en el mercado.

Políticas de exportación: el gobierno actual ha venido impulsando las exportaciones ecuatorianas mediante la simplificación de procesos e incentivos; todo esto con el objetivo de lograr un mejor equilibrio de la balanza comercial. Se considera este factor positivo.

Política exterior: el Ecuador será parte activa de los organismos internacionales de comercio, así como de agrupaciones regionales y sub regionales. Esto permitirá al Ecuador mantener y abrir nuevos mercados, y al mismo tiempo poseer mayor capacidad de negociación. Este factor tiene influencia positiva para el proyecto.

Condiciones económicas de países extranjeros: la situación económica internacional actual no es favorable, la recesión se ha convertido en denominador común de casi la totalidad de países. Las

personas cada vez tienen menos dinero y por ende consumen menos. Por el momento, se la puede considerar como una variable cuyo efecto es negativo para el negocio.

Políticas comerciales internacionales: si bien las restricciones comerciales para el ingreso de productos han disminuido, gracias a la intervención de diferentes organizaciones mundiales y regionales, estas medidas proteccionistas siguen vigentes e inclusive podrían aumentar dependiendo de la región y del momento económico. Al igual que la anterior, se la considera una variable de efecto negativo.

2.4.3. Análisis del modelo del diamante de Porter.

Se ha propuesto la creación de una empresa exportadora – importadora, es por esta razón que se considera necesario realizar un análisis basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, muy importante para la internacionalización de una empresa.

Poder de negociación de los clientes: al ser baja la concentración de empresas dentro de la industria estudiada, el poder para negociar por parte de los clientes es bajo también. En la actualidad no se encuentran empresas que ofrezcan exactamente los mismos productos que pretende ofrecer el negocio. El grado de influencia de este factor es bajo.

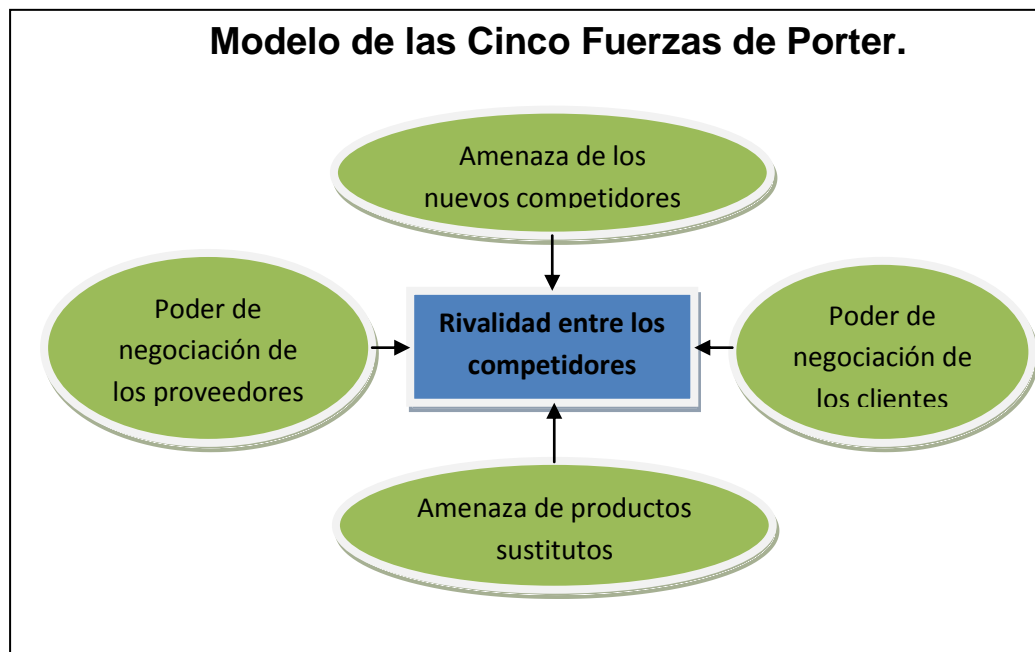
Poder de negociación de los proveedores: la concentración de los proveedores es alta; adicionalmente la diversificación de los productos que ofrecerá la empresa, permiten concluir que este factor es de baja influencia.

Amenaza de nuevos entrantes: la amenaza es alta, pues no existen barreras reales de entrada dentro de la industria y existe mucha facilidad de acceso tanto a proveedores como a canales de distribución. La influencia de dicho factor es alta.

Amenaza de productos sustitutos: si bien, las necesidades a cubrir con el negocio propuesto se enmarcan en los gustos del mercado (gustos apegados a sus sentimientos), dichas necesidades pueden también ser cubiertas con productos sustitutos, ampliamente existentes en el mercado y de menor costo, ya que son producidos localmente. Por lo tanto esta amenaza es alta e influenciará directamente al momento de fijar los precios de los productos.

Rivalidad entre los competidores: al momento no se identifica una competencia directa, sin embargo la competencia indirecta es elevada al igual que el potencial de nuevos entrantes en el mercado. Estos factores permiten concluir que la rivalidad de los competidores será alta y de mucha influencia en el corto plazo.

Gráfico 2.4. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: PORTER, Michael (1990). La ventaja competitiva de las naciones.
Elaboración: Gabriel López

2.4.4. Conclusiones del análisis del negocio.

- Es necesario hacer una diferenciación entre el significado de expectativa y necesidad. Expectativa es la manera en la que uno quisiera satisfacer una necesidad. Es decir las expectativas están

ligados a las necesidades, sin embargo las necesidades muchas veces no son cubiertas acorde a las preferencias del consumidor. Esto se debe a la influencia de varios factores como por ejemplo: el económico, el geográfico, el climático, entre otros.

- La demanda insatisfecha existente da pautas para creer en el éxito del presente proyecto pero, de igual manera, la constante búsqueda de nuevos mercados, en una economía actualmente estancada, podría acelerar la entrada de competidores que tengan ya control de aquellos factores especializados sinónimos de una ventaja competitiva. El impacto del negocio y acogida de los productos se verificarán con grupos focales y encuestas realizadas tanto con los propios migrantes como con sus familiares aún residentes en el Ecuador.
- Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el proyecto, son las restricciones y requisitos legales, sanitarios, aranceles actuales y futuros, para poder ingresar a un mercado europeo con tendencias decrecientes de consumo como resultado de la crisis económica mundial.
- A lo largo de la puesta en marcha de la idea de negocio propuesto, será necesario volver a analizar los factores presentados en el punto anterior. La mayoría de ellos, en la actualidad, son de alto impacto; sin embargo, habrá que tener en cuenta los posibles cambios debido a la influencia de las variables antes mencionadas.

2.5. Análisis situacional.

2.5.1. Análisis F.O.D.A.

Fortalezas:

- Empresa enfocada a ecuatorianos creada por ecuatorianos.
- Conocimiento alto de los gustos y preferencias de consumo alimenticio del ecuatoriano común.
- Contingente humano ubicado tanto en Ecuador como en Europa, dispuesto a colaborar en desarrollo del proyecto.
- Conocimiento cercano del mercado italiano

Oportunidades:

- Gran número de ecuatorianos residentes en el exterior.
- No existencia, en ciertos lugares, de negocios especializados en el mercado ecuatoriano.
- Buenos sueldos percibidos por los ecuatorianos residentes en el extranjero. Buena parte de los sueldos se destinan a alimentación.
- Acceso a información de forma fácil e inmediata gracias a la tecnología.
- Gran apego e identificación del ecuatoriano migrante con el país, a través de las costumbres gastronómicas.

Debilidades:

- Alta probabilidad de apalancar el proyecto mediante un préstamo bancario debido a la falta de recursos propios.
- Poco conocimiento del medio en el que potencialmente se desarrollaría el negocio.
- Poco control de los posibles inconvenientes que podrían presentarse previo al inicio de operaciones, debido a la falta de experiencia.

Amenazas:

- Existencia de productos sustitutos de menor precio en el mercado local.
- Existencia de negocios enfocados en el mercado latino en general.
- Posible entrada de competidores directos con mayor experiencia y recursos económicos.
- Cambios en los gustos alimenticios debido al buen acoplamiento de los compatriotas en sus respectivos lugares de residencia.

2.5.2. Definición de factores críticos del éxito.

- Buenas relaciones con los proveedores locales. Consecución de convenios comerciales.
- Eficiencia y eficacia tanto en los procesos de exportación como en la internación de los productos.

- Ubicación del negocio, primero a nivel de ciudad, y una vez ya seleccionada la ciudad, la zona en la que se llevarán a cabo las operaciones.

- Tipo y variedad de productos que se comercializarán.

- Precios inferiores a los que actualmente se venden algunos de los mismos productos en el mercado donde se implementará el negocio.

- Calidad tanto en los productos como en el servicio.

- Comunicación permanente entre empresa y cliente.

- Diversificación de servicios como clave para el crecimiento del negocio.

2.5.3. Matriz de evaluación de factores internos.

Tabla 2.6. Matriz de evaluación de factores internos

Factores Internos	Peso	Calif.	Total ponderado
Fuerzas			
1. Empresa enfocada en ecuatorianos creada por ecuatorianos.	0.10	4	0.40
2. Conocimiento alto de los gustos y preferencias de consumo alimenticio del ecuatoriano común.	0.10	3	0.30
3. Contingente humano ubicado tanto en Ecuador como en Europa, dispuesto a colaborar en desarrollo del proyecto.	0.10	4	0.40
4. Conocimiento cercano del mercado italiano.	0.05	1	0.05
Debilidades			
1. Alta probabilidad de apalancamiento del proyecto.	0.25	1	0.25
2. Poco conocimiento del medio en el que potencialmente se desarrollaría el negocio.	0.25	2	0.50
3. Poco control de los posibles inconvenientes previos al inicio de operaciones. Falta de experiencia	0.15	1	0.15
TOTAL	1.00		2.05

Fuente: Propias

Elaboración: Gabriel López

2.5.3.1. Análisis de resultados.

Habiéndose determinado una calificación ponderada para cada uno de los factores internos, se ha obtenido un valor total ponderado de la organización igual a 2,05 en el que prevalecen las debilidades sobre las fortalezas.

Considerando que 2,5 es la calificación promedio, se concluye que, la organización se encontraría un poco por debajo de los niveles deseables en lo referente a control y manejo de factores internos.

A lo largo de la ejecución del proyecto se deberán encaminar acciones para aprovechar de mejor manera las fuerzas de la empresa y al mismo tiempo minimizar los efectos de las debilidades.

2.5.4. Matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 2.7. Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos	Peso	Calif.	Total ponde- rado
Oportunidades			
1. Gran número de ecuatorianos residentes en el exterior.	0.20	4	0.80
2. No existencia, en ciertos lugares, de negocios especializados en el mercado ecuatoriano.	0.10	3	0.30
3. Buenos sueldos percibidos por los ecuatorianos residentes en el extranjero. Buena parte de los sueldos se destinan a alimentación.	0.10	2	0.20
4. Acceso a información de forma fácil e inmediata gracias a la tecnología	0.05	1	0.05
5. Gran apego e identificación del ecuatoriano migrante con el país.	0.05	3	0.15
Amenazas			
1. Existencia de productos sustitutos de menor precio en el mercado local. .	0.18	4	0.72
2. Existencia de negocios enfocados en el mercado latino en general.	0.09	2	0.18
3. Posible entrada de competidores directos.	0.18	3	0.54
4. Cambios en los gustos alimenticios de los compatriotas.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.00		2.99

Fuente: Propias

Elaboración: Gabriel López

2.5.4.1. Análisis de resultados.

Habiéndose determinado una calificación ponderada para cada uno de los factores externos, se ha obtenido un valor total ponderado de la organización igual a 2,99 mismo que refleja la buena posición de la empresa para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.

Considerando que 2,5 es la calificación promedio, se concluye que, la organización se encontraría por arriba de los estándares, en lo referente a control y manejo de factores externos.

Las estrategias de la empresa deberán seguir permitiendo el aprovechamiento eficaz de las oportunidades existentes, con una paralela minimización de los efectos negativos de las amenazas.

CAPÍTULO 3 INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.1. Introducción.

Resulta indispensable conocer el mercado en el que se pretende llevar a cabo el presente plan de negocios; sin embargo, cabe indicar que, debido a la ubicación del mercado objetivo, una investigación del mismo no es totalmente aplicable ni práctica; por lo tanto, se ha optado por la aplicación del método denominado “inteligencia de mercados” a través del cual se intentará lograr el mayor acercamiento posible al mercado objetivo mediante el estudio de sus diferentes actores.

3.2. Definición del problema

El problema que se pretende resolver en el presente capítulo es la puesta en marcha de la idea de negocio, considerando todos los factores que pudieran influir en la misma, para la final consecución del éxito en el proyecto.

3.3. Definición de los objetivos

- Analizar los factores de influencia de los mercados potenciales para luego seleccionar el mercado objetivo que brinde mejores y mayores ventajas.

- Presentar, de manera más detallada, las características del mercado objetivo seleccionado a fin de determinar si su influencia es positiva o negativa para la idea de negocio.

- Realizar entrevistas a expertos con el fin de conocer sobre los problemas al momento de exportar, restricciones y limitaciones a las exportaciones ecuatorianas, procedimientos de exportación y nacionalización, apertura del mercado italiano a la inversión extranjera, en fin todos los detalles posibles de lo que implicaría crear una microempresa exportadora - importadora en Italia.

- Obtener información sobre los ecuatorianos residentes en el extranjero (parentesco, destinos preferidos, forma de agrupación, necesidad de productos ecuatorianos y la manera como los obtienen). Se emplearán grupos focales integrados por los familiares o amigos de los emigrantes, con en el supuesto de que conocen los gustos y preferencias de quienes están fuera del país.

- Realizar encuestas al mercado objetivo, que permitan:
 - Determinar qué región en Italia es la preferida por los migrantes ecuatorianos
 - Conocer el tiempo que los emigrantes llevan fueran del Ecuador.
 - Determinar de qué región del Ecuador son originarios los emigrantes para tratar de establecer tendencias de preferencias regionales dominantes.
 - Conocer con cuantas personas comparte su vivienda un emigrante, para así tener una idea de cómo se comparten los gastos de alimentación.
 - Conocer cuáles son los productos que más hace falta a un ecuatoriano fuera de su país y conocer si se pueden conseguir los mismos productos o similares (sustitutos) con facilidad en sus respectivos lugares de residencia.
 - Determinar la frecuencia con la que se adquieren dichos productos.
 - Conocer cuál es la predisposición, en cuanto al precio, de los emigrantes al momento de pagar por dichos productos.

- Conocer si los migrantes después de visitar el Ecuador, han llevado consigo algún producto de los antes mencionados y si esto le ocasionó algún tipo de inconveniente.
- Identificar los mejores canales de promoción y distribución que se deberán emplear para llegar al mercado de forma adecuada.

3.4. Matriz de selección de país.

Para esta matriz se han considerado los dos países europeos con mayor concentración de emigrantes ecuatorianos, a fin de que el análisis de las características de cada uno de estos mercados pueda servir de guía y respaldo para la correcta selección del lugar en el que, finalmente, se pondrá en marcha la presente idea de negocio.

Tabla 3.1. Matriz de selección de mercado – País.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADO - PAÍS							
INDICADORES (al 2009)	PONDERACIÓN	ESPAÑA			ITALIA		
		INDICADOR	CALIF.	POND. CALIF	INDICADOR	CALIF.	POND. CALIF
MACROECONÓMICOS	15%		1,8	0,27		3	0,45
PIB US\$ (millones)	5%	1.438.356	2	0,1	2.089.555	4	0,2
PIB PER CAPITA US\$	5%	35.116	2	0,1	40.449	4	0,2
CRECIMIENTO DEL PIB %	1,5%	-4,2	2	0,03	-5%	2	0,03
INFLACIÓN %	1,5%	0,3	2	0,03	0,8	2	0,03
TASA DE DESEMPLEO %	2%	18	1	0,02	7,8	3	0,06
DEMOGRÁFICOS	10%		3	0,3		2,67	0,27
IDIOMA	2,5%	Español	3	0,075	Italiano	2	0,05
TIPO DE GOBIERNO	2,5%	Monarquía			República		
	2,5%	Parlamentaria	2	0,05	Parlamentaria	3	0,075
POBLACIÓN MIGRANTE ECUATORIANA	5%	427.718	4	0,2	80.070	3	0,15
COMERCIO EXTERIOR	10%		3	0,3		4	0,4
IMPORTACIONES FOB (millones €)	3%	206.170	3	0,09	294.213	4	0,12
IMPORTACIONES DESDE ECUADOR NO TRADICIONALES (miles US\$)	7%	448.812	3	0,21	510.310	4	0,28
POLÍTICA COMERCIAL	25%		3,5	0,875		3,5	0,875
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO	10%	Normas de seguridad de alimentos, seguridad animal, seguridad vegetal, salud pública, protección del medio ambiente, regulaciones tamaño y peso	3	0,3	Normas de seguridad de alimentos, seguridad animal, seguridad vegetal, salud pública, protección del medio ambiente, regulaciones tamaño y peso	3	0,3
ARANCEL QUE PAGA ECUADOR	5%	Mayoría de de productos libres de arancel	4	0,2	Mayoría de de productos libres de arancel	4	0,2
OTROS IMPUESTOS	5%	IVA , ICE (algunos)	3	0,15	IVA, ICE (Algunos)	3	0,15
ACUERDOS COMERCIALES	5%	Sistema de preferencias generalizadas de la UE	4	0,2	Sistema de preferencias generalizadas de la UE	4	0,2
LOGÍSTICA	10%		2,33	0,23		3,00	0,30
AEROPUERTOS PRINCIPALES DE ENTRADA	3,3%	5	2	0,066	9	3	0,099
PUERTOS PRINCIPALES DE ENTRADA	3,3%	5	1	0,033	8	2	0,066
ESTRUCTURA VIAL - FERROVIARIA	3,3%	Excelente	4	0,132	Excelente	4	0,132
CONDICIONES DEL MERCADO	30%		1	0,3		3	0,9
MERCADO ATENDIDO	20%	Bastante	1	0,2	Poco	4	0,8
PRODUCTOS SUSTITUTOS	10%	Bastantes	1	0,1	Muchos	2	0,2
TOTAL	100%			2,28			3,19

Fuente: Central Intelligence Agency: www.cia.gov/index.html

Export Helpdesk: http://exporthelp.europa.eu/index_es.html

Istituto Nazionale di Statistica: http://demo.istat.it/index_e.html

España en cifras: www.ine.es/prodyser/pubweb/escpif/escpif09.pdf

Elaboración: Gabriel López

3.5. Matriz de análisis del país seleccionado.

El análisis anterior sugiere que el mercado más propicio para la implementación de un micromercado para ecuatorianos, es el italiano.

A continuación se presenta un breve análisis de las características de dicho mercado que guardan relación con la idea de negocio propuesta:

Tabla 3.2. Matriz de análisis del país seleccionado.

Característica	Influencia	Razón(es)
País miembro de la Unión Europea.	Positiva	- Existencia de preferencias arancelarias para países en desarrollo. - Manejo de moneda única
País miembro del G8 (Naciones más industrializadas del mundo)	Positiva	-Ofrece una alta calidad de vida a sus habitantes.
PIB de tendencia decreciente	Negativa	-Repercusión de la crisis económica mundial en su economía interna.
Tasa de desempleo creciente	Negativa	-Falta de empleo, menores ingresos, menor consumo.
Tasa de inflación estable, con tendencia a la baja.	Positiva	-Precios estables en el mercado, buen poder adquisitivo del dinero.
Importaciones con tendencia creciente	Positiva	-Apertura del mercado, incentivos al comercio exterior.
Número de ecuatorianos en Italia cada vez mayor	Positiva	-Mercado objetivo en crecimiento.

Endurecimiento de las leyes migratorias	Negativo	-Nuevos emigrantes escogen otro país; antiguos emigrantes deciden regresar o se mudan a otro país.
Milán, ciudad italiana con mayor concentración de ecuatorianos	Positiva	-Lugar escogido para la implementación del micromercado.
Génova, segunda ciudad en concentración de ecuatorianos	Positiva	-Lugar incluido para planes de expansión. -Cercanía a Milán.
Mayoría de emigrantes viven con al menos 1 familiar o amigo.	Positiva	-Se comparten gastos de alimentación. - Se comparte gustos alimenticios
Migrantes prefieren vivir en barrios o comunidades latinas	Positiva	-Facilidad para selección de la ubicación del negocio, y para la elaboración de campañas publicitarias.
Migrantes perciben ingresos superiores a los que recibían en Ecuador. Gran porcentaje lo destinan a alimentación	Positiva	-Ingresos permiten que haya mayor consumo para satisfacer los gustos alimenticios.

Fuente: Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/index.html>

Istituto Nazionale di Statistica: http://demo.istat.it/index_e.html

Index Mundi: <http://www.indexmundi.com/>

El ecuatoriano Noticias: <http://www.elecuadoriano.com/noticias>

Elaboración: Gabriel López

3.6. Diseño de la investigación

3.6.1. Diseño exploratorio.

3.6.1.1. Le entrevista.

3.6.1.1.1. Procedimiento.

El primer punto consistió en hacer un listado de las personas que con sus conocimientos vivenciales de la situación de los migrantes ecuatorianos, podrían ayudar a conseguir los objetivos planteados para esta parte de la investigación.

Se logró contactar al emprendedor ecuatoriano Ing. César Pinza, dueño de un negocio de imprenta en la ciudad de Milán, Italia.

La entrevista al Ing. Pinza se la realizó vía internet, con una duración aproximada de 20 minutos., y se siguió un esquema de preguntas previamente estructurado (Ver Anexo N° 1.) a fin de aprovechar al máximo el tiempo concedido.

A continuación un resumen:

El Ing. Pinza, lojano de nacimiento, emigró a la ciudad de Milán hace 7 años, y debido a sus conocimientos se inició como empleado de un negocio gráfico. No pasó mucho tiempo hasta que pudo reunir un poco de dinero y logró abrir un pequeño negocio gráfico, el mismo que le permitió conocer de mejor manera el mercado local. En vista de las buenas perspectivas, decide invertir aproximadamente 20.000 euros y ahora su negocio ofrece servicios de gráfica publicitaria, comunicación visual y diseño web.

El emprendedor admite que los primeros años fueron difíciles hasta lograr posicionar su marca, sin embargo hoy en día maneja una cartera de 300 clientes, facturando mensualmente 5.000 euros.

Dentro de las metas al corto plazo está el estrenar un nuevo local de aproximadamente 90.000 euros y la apertura de franquicias por toda la ciudad. Al mediano plazo la meta es la instalación de una planta industrial propia en las afueras de Milán.

3.6.1.1.2. Conclusiones

- Italia si ofrece oportunidades a los emigrantes para que emprendan sus propios negocios y no solo lleguen a dicho país a ser mano de obra. Aproximadamente 20.000 emigrantes latinos son dueños de sus propias empresas en Italia.
- Ayudas financieras destinadas al emprendimiento son posibles y de fácil acceso, siempre y cuando la situación del empresario y de la empresa esté enmarcada dentro de la legislación italiana.
- Una de las claves para el éxito de un negocio en suelo ajeno, es la búsqueda de los medios para transformar e innovar los preceptos de calidad y servicio existentes.

3.6.1.2. Grupos focales

3.6.1.2.1. Procedimiento

Para la realización de los grupos focales se procedió en primer lugar a determinar el lugar en la ciudad de Quito en donde se concentran familiares y amigos de los emigrantes ecuatorianos. El lugar elegido fue el Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, en el área de arribos internacionales.

En el mencionado lugar se pidió la colaboración de 20 personas, sin ningún parentesco entre ellos y cuyas edades oscilaban entre los 23 y 43 años.

Se dividió a las personas en dos grupos de 10 personas y en uno de los restaurantes del aeropuerto se llevó a cabo una reunión de aproximadamente 30 minutos de duración, con cada uno de los grupos.

La discusión estuvo basada en un esquema de preguntas (Ver anexo N° 2.), previamente elaborado en función de los objetivos planteados al inicio de este capítulo.

3.6.1.2.2. Resultados

- Las personas que participaron en los grupos focales, por lo menos tienen 2 familiares y/o amigos que viven en el extranjero. Esta información evidencia el alto número de ecuatorianos que han optado por la emigración.
- Europa es hoy por hoy el destino preferido por los emigrantes ecuatorianos, países como España e Italia serían los lugares con mayor número de compatriotas en dicho continente. Hay también muchos emigrantes en Estados Unidos, sin embargo en los últimos años se ha convertido en un destino poco atrayente.
- La información anterior se confirma al conocer que los ecuatorianos que viven en Europa, mayoritariamente, lo hacen desde hace menos de 10 años. No así los ecuatorianos en Estados Unidos, quienes han dejado el país desde hace más de 15 años.
- Todos los participantes de los grupos focales admiten haber enviado algún producto de venta exclusiva en el mercado ecuatoriano, a sus familiares o amigos en el extranjero. Entre estos productos están:

chocolates, caramelos, frutas, chochos, queso, harina, medicamentos, comida preparada (humitas, quimbolitos, tamales, tostado, fritada),

- En relación a los envíos de productos, la frecuencia con la que se los hace es de aproximadamente 2 veces al año. La principal forma de hacerlos es mediante la modalidad de encargos, por los que no pagan ningún valor ya que lo hacen a través de amigos que vienen de visita al Ecuador.
- A pesar de enviar los productos en envolturas especiales de plástico y/o aluminio, tal como lo exigen las autoridades aduaneras, las personas consultadas manifestaron que se dan problemas en la aduana del Ecuador, sobre todo, cuando se trata de comida preparada en forma casera. Las limitaciones de peso, tamaño y los problemas por el contenido de los encargos, sin duda, dificultan los envíos.
- Pese a lo complicado que puede resultar enviar productos alimenticios desde el Ecuador, los familiares y amigos de los emigrantes están dispuestos a seguirlo haciendo, pues según lo que manifiestan, no existen otras alternativas para poder mantener ese vínculo entre los ecuatorianos en el extranjero con su país natal.

3.6.2. Diseño descriptivo.

3.6.2.1. Encuestas

3.6.2.1.1. Procedimiento

Basados en los objetivos planteados en el anterior punto, en primer lugar se ha procedido a estructurar el contenido de las encuestas. (Ver Anexo N° 3).

En el siguiente paso se calculó el tamaño de la muestra, cuyo proceso que se explica a continuación:

Fórmula utilizada⁴:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q} \quad (3.1.)$$

n: tamaño de la muestra buscado

N: tamaño de la población o universo (aproximadamente 26.000 ecuatorianos residentes en Milán⁵)

k: constante que depende del nivel de confianza asignado. Se ha considerado trabajar con un nivel de confianza del 90%, por lo que el valor de k será 1,65

e: error muestral deseado. Se considera un error del 10%. Mismo que se lo acepta debido a la dificultad que representa realizar las encuestas en el lugar mismo en el que se plantea llevar a cabo la idea de negocio.

p: proporción de la población que posee las características del estudio. Se supone un valor igual al 50% (0,50)

q: proporción de la población que no posee las características del estudio (1-p) Se supone un valor igual al 50% (0,50)

Reemplazando:

$$n = \frac{1,65^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 26000}{(0,10^2 \cdot (26000 - 1)) + 1,65^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 68$$

⁴ FEEDBACK NETWORKS [en línea] <<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm>> [consulta: mayo 2010]

⁵ ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA [en línea] <http://demo.istat.it/index_e.html> [consulta: mayo 2010]

Una vez que se ha obtenido el tamaño de la muestra, se procede con la realización de las encuestas, mismas que, debido a la ubicación del mercado en estudio, se las realiza de la siguiente manera:

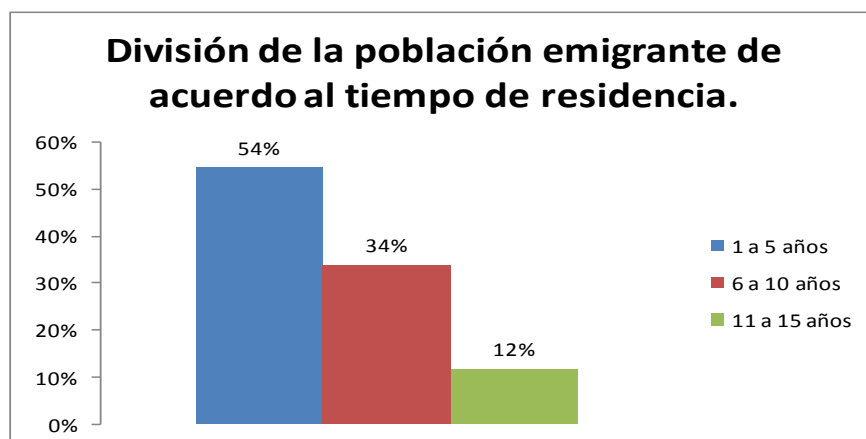
- 70% de las encuestas vía internet.
- 30% de las encuestas en forma directa (gracias a la ayuda de colaboradores del proyecto, residentes en Milán, Italia)

3.6.2.1.2. Resultados

A continuación se presentan los resultados de cada una de las preguntas que se incluyeron en las encuestas, con su análisis respectivo.

PREGUNTA 1.- ¿Cuánto tiempo vive fuera del Ecuador?

Resultado.-

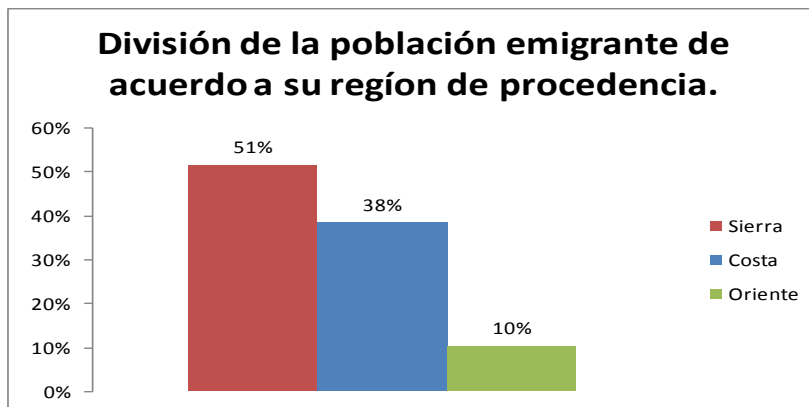


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de los encuestados vive en Italia desde hace menos de 5 años (54%). Por lo tanto, se puede decir que se trata de un mercado nuevo y poco atendido y explotado.

PREGUNTA 2.- ¿De qué región del Ecuador es originario?

Resultado.-

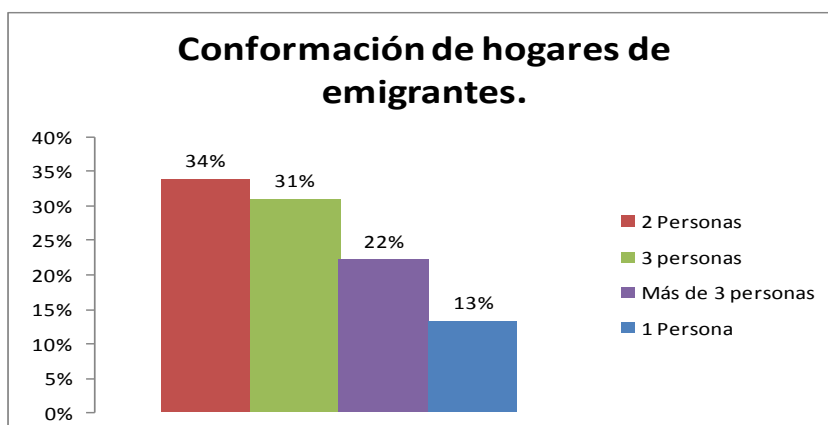


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

Si bien es cierto que la mayoría de los encuestados son originarios de la sierra ecuatoriana (51%), el porcentaje de costeños (38%) también es elevado. Esta situación hace suponer que la demanda de los productos propios de cada una de las regiones será casi la misma.

PREGUNTA 3.- ¿Con cuántas personas comparte su vivienda?

Resultado.-

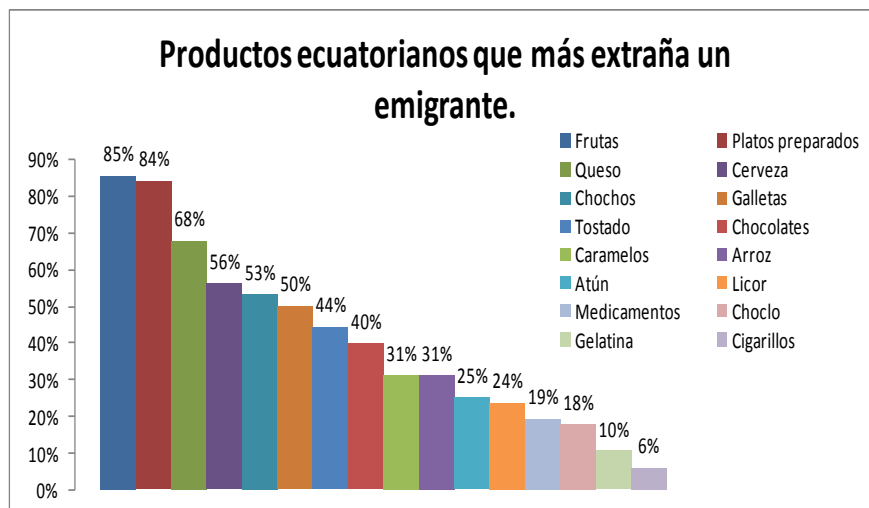


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

Pocos son los compatriotas que viven solos (13%). Se puede concluir que la mayoría (34%) de los hogares de los emigrantes están conformados por, al menos, 3 personas, entre quienes seguramente se comparten gastos como arriendo, servicios básicos y alimentación.

PREGUNTA 4.- ¿Cuáles son los alimentos/ bebidas ecuatorianas que más extraña?

Resultado.-

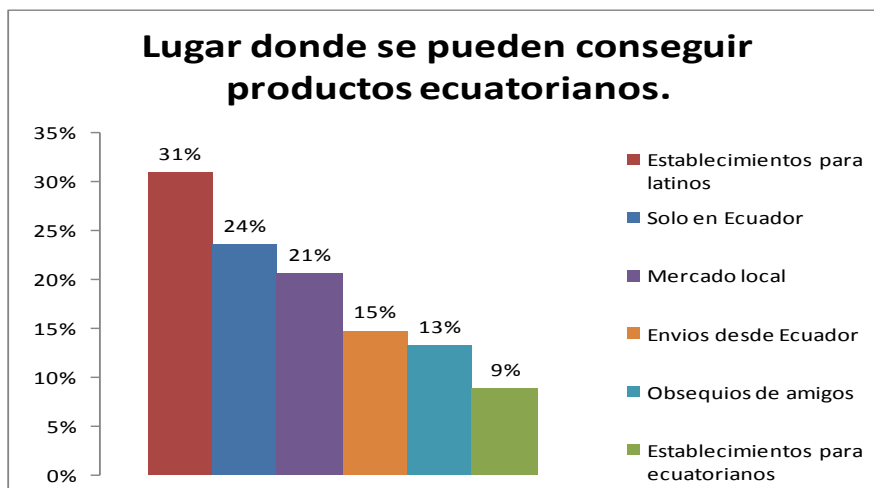


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La variedad de productos ecuatorianos es amplia, sin embargo como se observa en la gráfica, las frutas (85%), las comidas preparadas (84%) el queso (63%) y la cerveza (56%) ocupan los primeros lugares. Cabe indicar que dentro de las comidas preparadas se han considerado comidas como quimbolitos, humitas, tamales, menestras, entre otros; es decir, todos aquellos productos que cuentan con presentaciones adecuadas para ser vendidas en supermercados y que en algunos casos, tienen presentaciones tipo conservas.

PREGUNTA 5.- ¿Ha conseguido alguno(s) de los alimentos antes mencionados, en su actual lugar de residencia? Si la respuesta es positiva, ¿En donde los ha conseguido?

Resultado.-



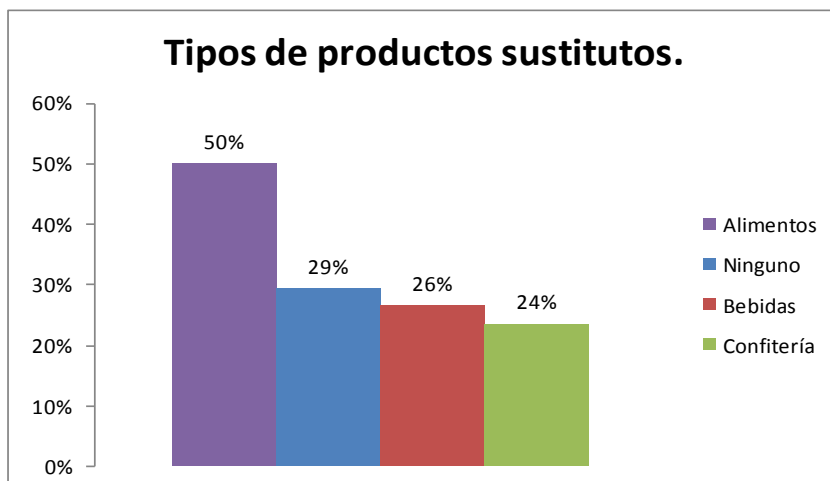
Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de encuestados ha respondido afirmativamente a esta pregunta, es decir, si es posible conseguir productos ecuatorianos en sus lugares de residencia. Sin embargo, se confirma la no existencia de mercados especializados en productos ecuatorianos, pues la principal forma de conseguir estos productos es a través de tiendas para latinos (31%).

Cabe señalar que los establecimientos para ecuatorianos (9%) a los que se hace referencia en esta pregunta, son principalmente restaurantes.

PREGUNTA 6.- ¿A su criterio, existen buenos productos sustitutos (parecidos a los ecuatorianos) en el mercado de su ciudad actual?

Resultado.-

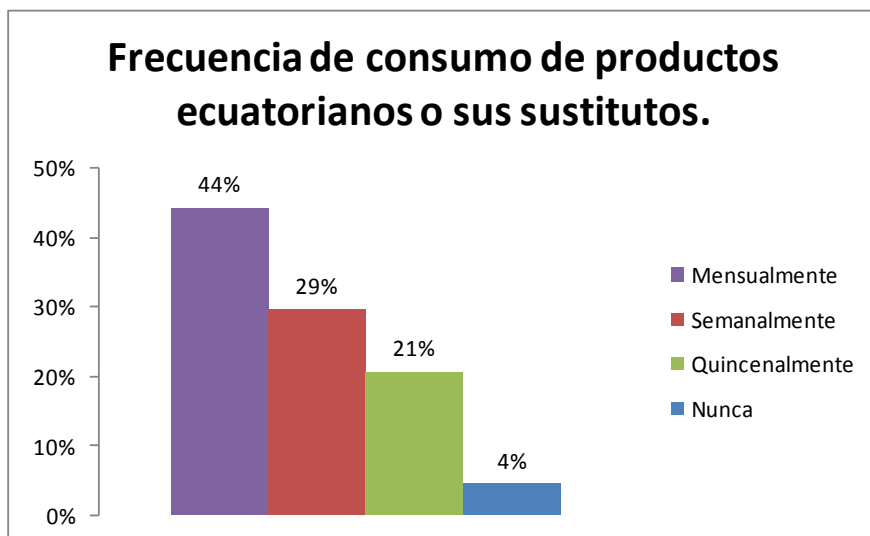


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de los encuestados consideran que si se pueden encontrar en sus respectivos lugares de residencia, productos que sustituyan a los ecuatorianos. Los productos del tipo alimenticios (50%) son los que más sustitutos tienen, lo que da una idea que los emigrantes, pese a encontrarse en un medio diferente, permanentemente, buscan formas de conservar las costumbres gastronómicas ecuatorianas.

PREGUNTA 7.- ¿Con que frecuencia adquiere estos productos?

Resultado.-

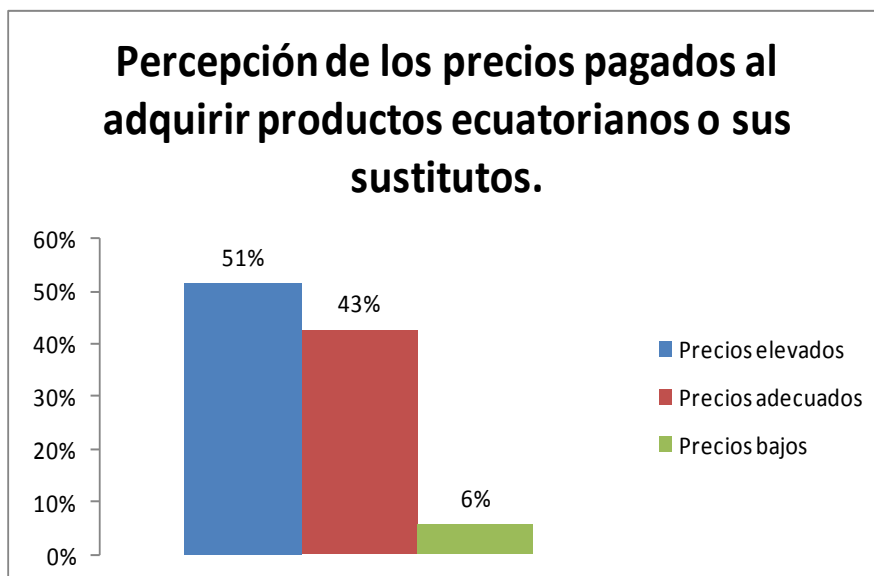


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de encuestados adquieren los pocos productos ecuatorianos que existen en su mercado y/o sus sustitutos de forma mensual (44%); sin embargo, el grupo de personas que los adquiere semanalmente (29%) también es alto.

PREGUNTA 8.- ¿Cómo considera que han sido los precios que ha pagado por estos productos?

Resultado.-

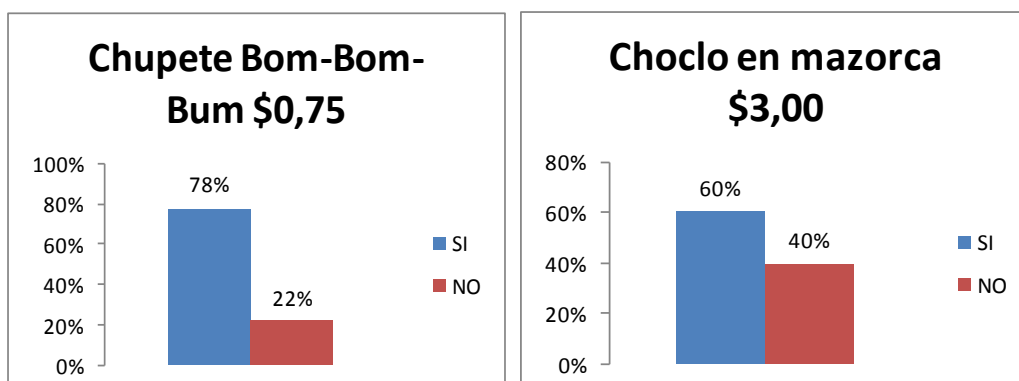


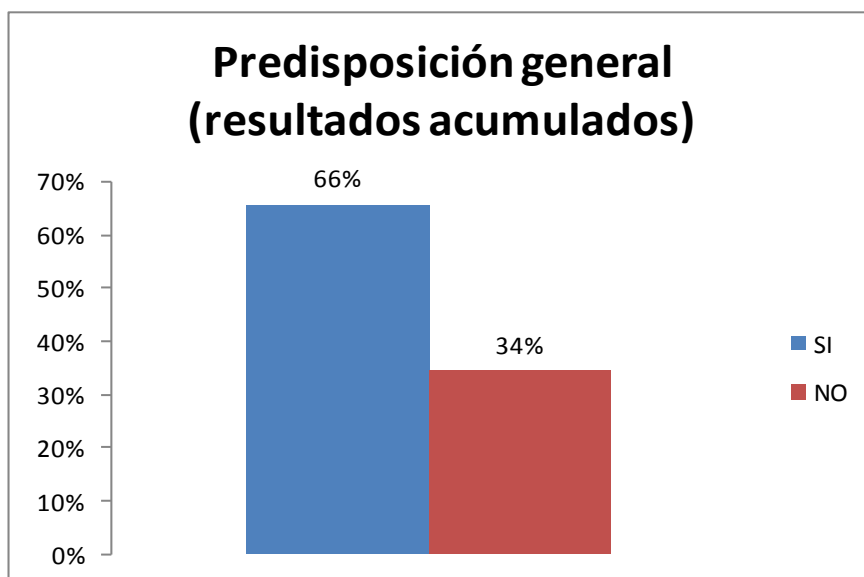
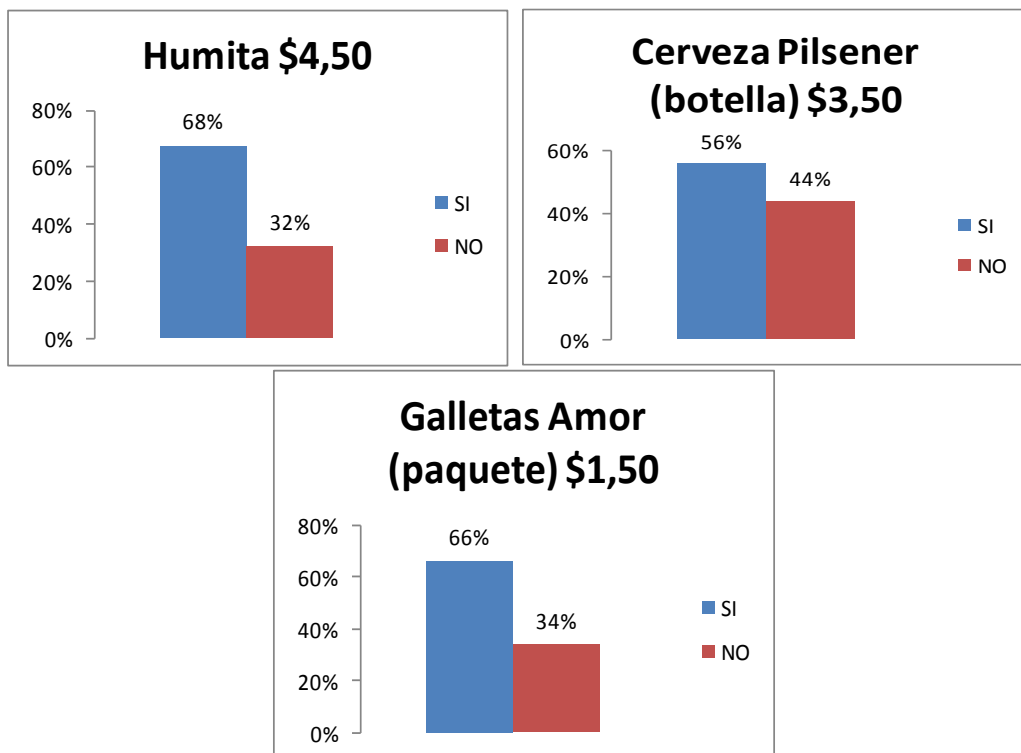
Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

En la anterior pregunta se evidenció que la mayor frecuencia de consumo es mensual. Una de las razones para dicha situación, pueden ser los precios elevados (51%) en los que se venden los productos ecuatorianos o sus similares.

PREGUNTA 9.- ¿Estaría dispuesto a pagar los siguientes precios por los siguientes productos?

Resultado.-





Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

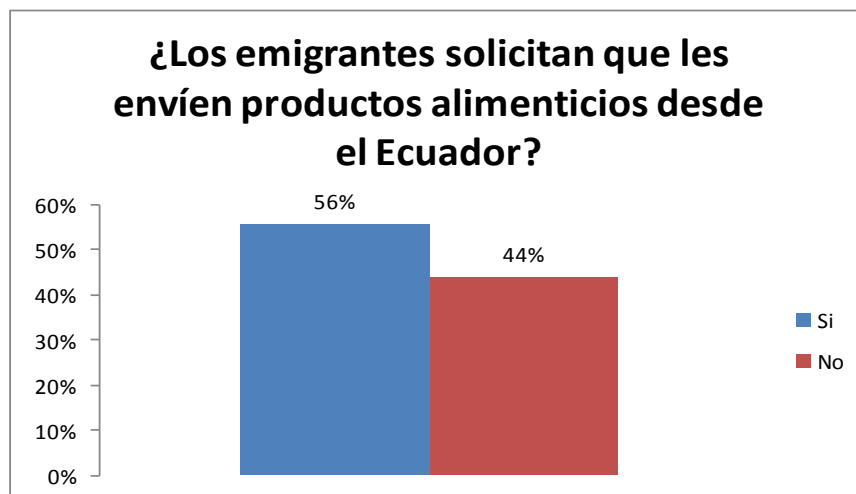
Los precios aplicados en esta pregunta son los precios aproximados a los que se puede encontrar dichos productos en el mercado Italiano, de acuerdo a la versión de varios emigrantes consultados sobre el tema.

Como se puede observar, los precios presentan un recargo superior al 300% en relación a los precios de venta en Ecuador.

Si bien la mayoría de encuestados (66%) estarían dispuestos a pagar precios con el mencionado recargo, también es necesario considerar que, el porcentaje de la no predisposición de pago (34%) es elevado. Por tal motivo los precios que fije la empresa deberán tener un margen no superior al 300%, los cuales, sin duda, permitirán cubrir los costos, alcanzar una buena utilidad y lograr una buena participación de mercado.

PREGUNTA 10.- ¿Ha solicitado alguna vez que le envíen productos alimenticios desde Ecuador?

Resultado.-



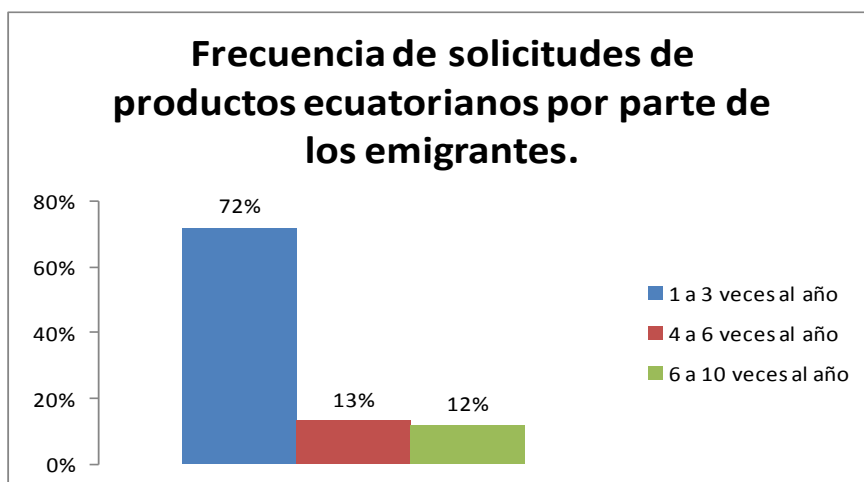
Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

En vista que los emigrantes ecuatorianos no consiguen fácilmente sus productos, se ven en la necesidad de pedir a sus familiares y amigos en el Ecuador que se los envíen. Se puede evidenciar lo dicho con los

resultados obtenidos en la presente pregunta, pues la mayoría de encuestados (56%) utiliza el mencionado procedimiento.

PREGUNTA 11.- ¿Con qué frecuencia solicita que le envíen productos alimenticios desde el Ecuador?

Resultado.-

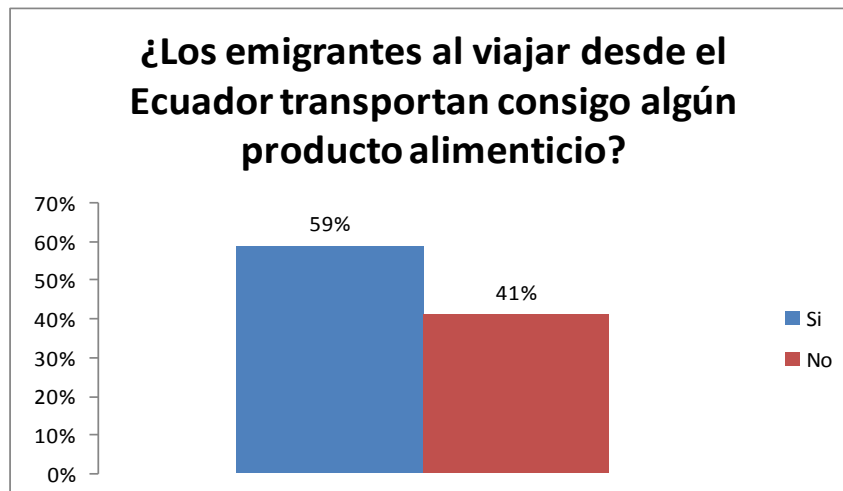


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de los emigrantes (72%) que solicitan productos desde el Ecuador, hacen este tipo de pedidos entre 1 y 3 veces al año. Según los encuestados esta baja frecuencia se debe principalmente a los altos costos que se tiene que pagar para acceder a este servicio.

PREGUNTA 12.- ¿Ha llevado consigo algún producto alimenticio desde el Ecuador?

Resultado.-

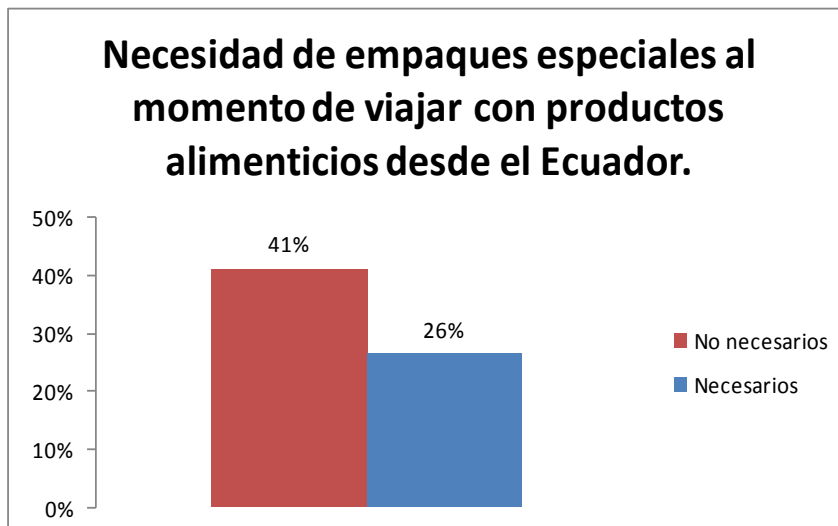


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de los ecuatorianos (59%) que han optado por la emigración, aprovechan sus visitas al Ecuador para, a su retorno, llevar consigo una pequeña cantidad de productos alimenticios. Entre los preferidos están caramelos, chocolates, galletas, enlatados, medicamentos genéricos.

PREGUNTA 13.- ¿Tuvo que utilizar algún contenedor o empaque especial al transportar productos alimenticios con usted?

Resultado.-

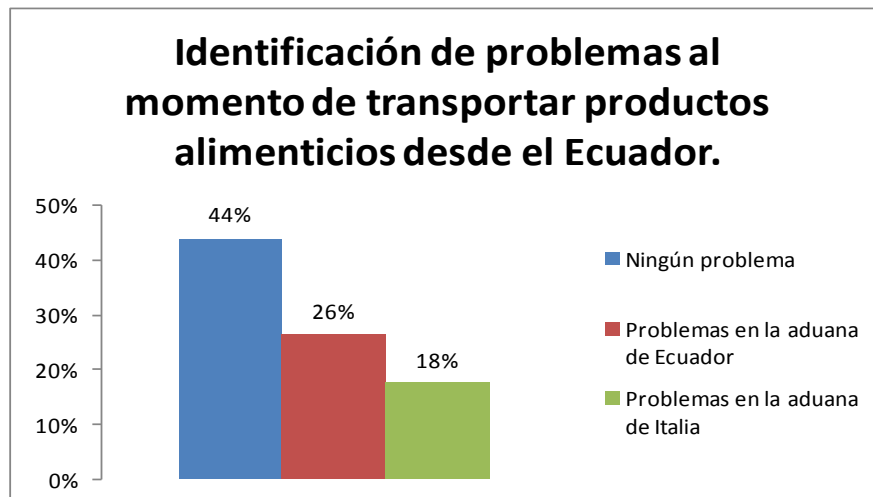


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

Como se indicó en la pregunta anterior, un gran porcentaje de los emigrantes ecuatorianos, al momento de retornar a sus actuales lugares de residencia, llevan consigo algún producto alimenticio; sin embargo, la mayoría de los encuestados (41%) no se han visto en la necesidad de utilizar contenedores o empaques especiales ya que las envolturas originales de estos productos resultan suficientes.

PREGUNTA 14.- ¿Tuvo algún problema aduanero al momento de transportar con usted productos alimenticios?

Resultado.-

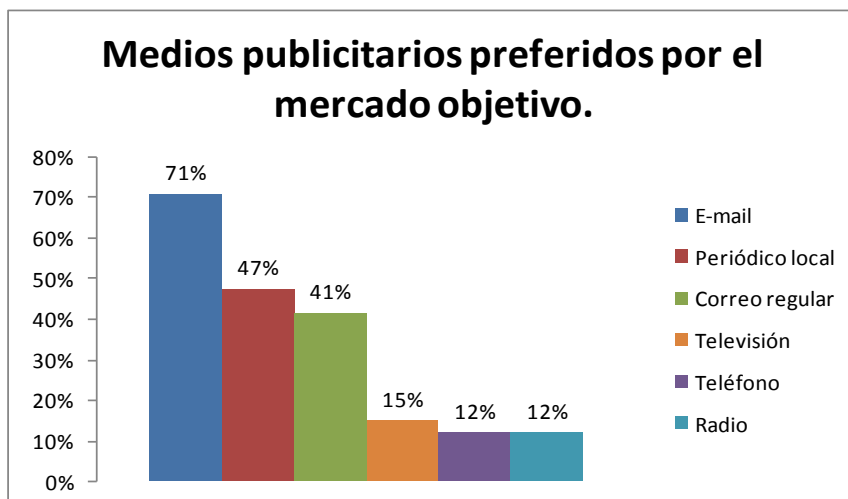


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de las personas encuestadas (44%), que algún momento han llevado consigo productos alimenticios, no han tenido ningún problema ni con la aduana ecuatoriana ni con la italiana. Sin embargo, hay que señalar que aquellas personas que dijeron haber tenido problemas, trataban transportar alimentos preparados y empacados de forma casera.

PREGUNTA 15.- Si hubiera abastecimiento local permanente de productos ecuatorianos en el lugar donde reside, ¿Por qué medio le gustaría estar informado sobre su existencia.

Resultado.-

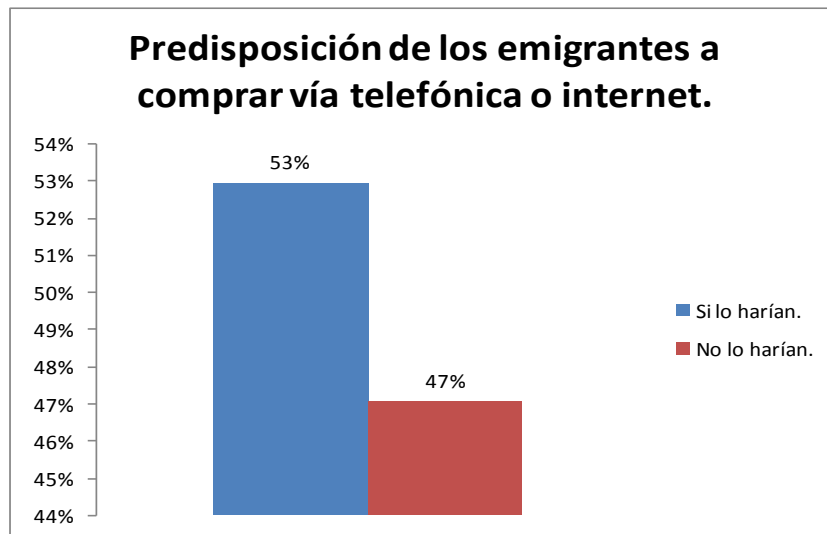


Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de los encuestados considera que los mejores medios para conocer sobre el servicio que se propone poner en marcha son el correo electrónico (71%), el periódico local especializado para latinos (47%) y el correo regular (41%). Estos tres medios sin duda son los de mayor alcance y los que menos demanda de recursos requieren.

PREGUNTA 16.- Si el lugar de abastecimiento se encontrara lejano de su lugar de residencia, ¿Le gustaría comprar por Internet o vía telefónica?

Resultado.-



Fuente: Encuestas
Elaboración: Gabriel López

La mayoría de encuestados (53%) manifestó su intención de acceder al servicio propuesto vía telefónica e internet, ya que esto permitiría reducir distancias y ahorrar tiempo. Sin duda, estos son valores agregados que necesariamente deberán ser considerados en la puesta en marcha del negocio.

3.7. Conclusiones generales de la investigación de mercados.

Una vez concluida la investigación de mercados, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El mercado en el que se debe llevar a cabo la idea de negocio es el italiano, concretamente en la ciudad de Milán.
- El portafolio de productos ecuatorianos que ofrecerá la tienda deberá incluir principalmente frutas, comida preparada, queso fresco, cerveza, chochos y galletas.
- Se evidencia, por parte de los compatriotas en Italia, una interesante frecuencia de compra de víveres alimenticios para el hogar, misma

que incluye la búsqueda de satisfacción de ciertos gustos gastronómicos. En la actualidad no se encuentran los medios adecuados para alcanzar dicha satisfacción.

- La economía italiana y los ingresos que perciben los ecuatorianos en Italia, permiten concluir que la predisposición de los emigrantes a pagar por productos ecuatorianos, precios con un recargo aproximado del 300% (en comparación con los precios en Ecuador), será alta y sostenible en el tiempo.
- Al momento de realizar el envío (exportación) de los productos desde el Ecuador, se deberá tener muy en cuenta el cumplimiento adecuado de todas las exigencias de la Comunidad Europea, aspectos como empaque, etiquetado, permisos sanitarios entre otros.

CAPÍTULO 4 LA EMPRESA

4.1. Introducción

El presente capítulo presenta de manera detallada el “¿Por qué?” y “¿Cómo?” de la empresa. Explica de manera muy clara las estrategias y procesos a seguirse a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

4.2. Misión

“Exportar productos alimenticios ecuatorianos de calidad al extranjero para su posterior comercialización, para así mantener vinculados a nuestros compatriotas residentes fuera del país con su tierra natal, el Ecuador”.

4.3. Visión

“Ser la empresa líder en la comercialización de productos alimenticios ecuatorianos en Italia en el año 2017, logrando el primer lugar de recordación de nuestros compatriotas que residen en ese país”.

4.4. Tipo y Nombre.

El nombre de la empresa - micromercado será “**La tienda del veci**” y de acuerdo a la misión planteada será necesaria la creación de una empresa con oficinas tanto en Ecuador como en Italia.

La empresa se la constituirá de la siguiente manera:

- En Ecuador se creará una Sociedad de Responsabilidad Limitada, debido a los requisitos de capital y limitaciones de responsabilidad de acuerdo al aporte de los socios.

- En Italia las oficinas funcionarán bajo la categoría de sucursal de empresa extranjera.

La matriz de la empresa que funcionará en Ecuador se encargará de todo el proceso de exportación; la sucursal en Italia será la encargada de recibir y comercializar las exportaciones.

4.5. Valores

Servicio focalizado al cliente.- las actividades de la empresa se centrarán en su totalidad en el cliente, brindándole:

- Amabilidad.- siendo afectuosos, ayudando y siendo útiles a los clientes, aún cuando no se los conozca.
- Respeto.- reconociendo, aceptando, apreciando y valorando las cualidades, derechos, gustos y preferencias de los clientes.
- Honradez.- implica ser honestos y justos, actuando siempre con base en la verdad.

4.6. Características del servicio.

- Cercanía: el local se ubicará lo más cerca posible a los lugares de mayor concentración de inmigrantes ecuatorianos – latinos.
- Comodidad: se brindará todas las facilidades posibles, para que el cliente se sienta identificado con el supermercado.
- Excelente relación calidad/precio y surtido: estrechamente ligada a las necesidades y gustos de los clientes.

- Trabajo en equipo: acciones conjuntas a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa, demostrando siempre:
 - o Iniciativa
 - o Innovación
 - o Creatividad

4.7. Objetivos

- Iniciar las operaciones con una cartera de, al menos, 50 tipos de productos diferentes.
- Aumentar la cartera de productos en un 20%, semestralmente dentro de los primeros dos años de operaciones.
- Captar el 7% del mercado de ecuatorianos residentes en Milán, durante el primer año de operaciones; posteriormente, un 5% adicional anual hasta haber captado por lo menos el 25% del mercado en un plazo máximo de 5 años.
- Obtener una rentabilidad sobre los ingresos de al menos el 25%, al final de los 5 primeros años de operaciones (fin de la primera etapa del negocio).
- Procurar que los gastos operacionales y administrativos no representen más del 40% del total de los ingresos de la empresa durante el primer año, y que dicho porcentaje se reduzca anualmente hasta que sea menor del 15% al final del quinto año de operaciones.
- Aumentar el volumen de ventas proporcionalmente con la captación de mercado y crecimiento de la cartera de productos planteados.

- Terminar de cancelar cualquier obligación financiera – bancaria, hasta finalizar el quinto año
- Iniciar con una segunda etapa del negocio mediante la apertura de 1 sucursal en la ciudad de Génova, después del quinto año de operaciones.

4.8. Estrategias

- Realizar un adecuado estudio de mercado, mismo que deberá incluir encuestas y grupos focales, previó al inicio de operaciones de la empresa.
- Elaborar y aplicar adecuadas acciones de marketing enfocadas tanto en el posicionamiento de la empresa, como también en el producto, el precio, la plaza y la promoción.
- Lograr convenios comerciales con proveedores, mismos que se verán reflejados en los costos, tiempos de entrega, procesos de distribución.
- Formar parte de las principales agrupaciones de importadores y comerciantes ecuatorianos en Italia.
- Hacer uso de todo el apoyo que el Gobierno Ecuatoriano o cualquier otro Gobierno o Institución pudiera brindar a este tipo de proyectos en temas como: el económico, el de capacitación y asesoría.
- Desarrollar 2 equipos de trabajo, uno de Ecuador y otro en Italia, en los que tanto socios, administradores y empleados deberán estar

muy involucrados debido a su aporte para el adecuado funcionamiento de la empresa.

- Crear vínculos comerciales con negocios similares en ciudades cercanas, para futuras alianzas en miras del crecimiento y expansión de la empresa.

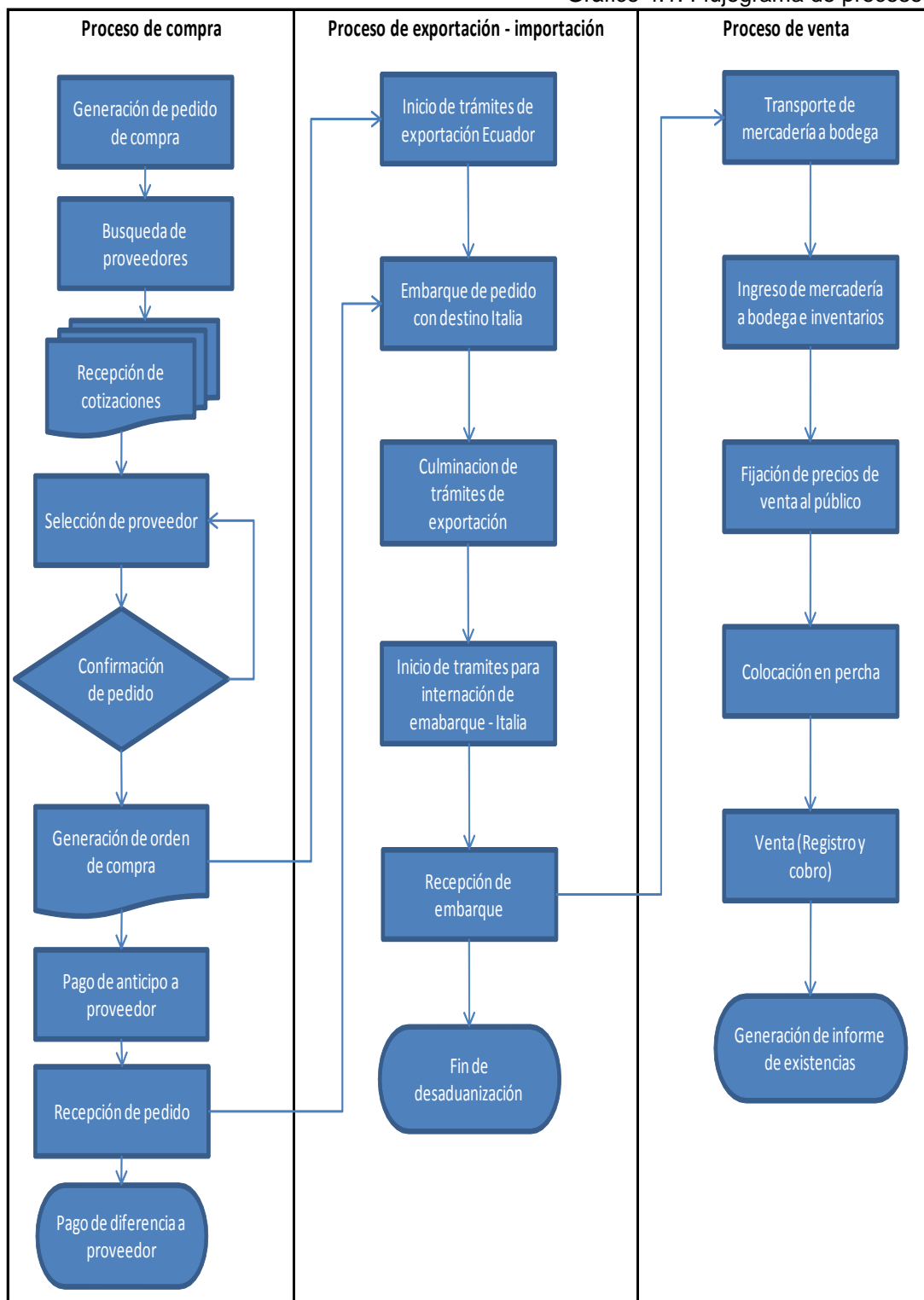
4.9. Políticas

- Realizar todo trabajo con excelencia, satisfaciendo todos los requisitos (de calidad, servicio y precio) de nuestros clientes.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes. El fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Conocer las expectativas de los clientes, internos y externos, para entregar productos y servicios de su completa satisfacción.
- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- Impulsar las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Fomentar el trabajo en equipo como patrón de comportamiento en todos los niveles organizativos.

- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la empresa.
- Potenciar la cultura de la mejora continua en los productos y en la gestión de los procesos de la empresa.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Velar por la mejora de los indicadores de crecimiento, rentabilidad, liderazgo, responsabilidad social, ambientales, seguridad y costes, para asegurar el éxito continuo de la empresa.
- Tanto el pago a proveedores así como la ventas se las realizarán al contado. En un futuro se gestionará la consecución de plazos para pago a proveedores, a fin de bajar el monto del capital de trabajo.

4.10. Flujograma de procesos.

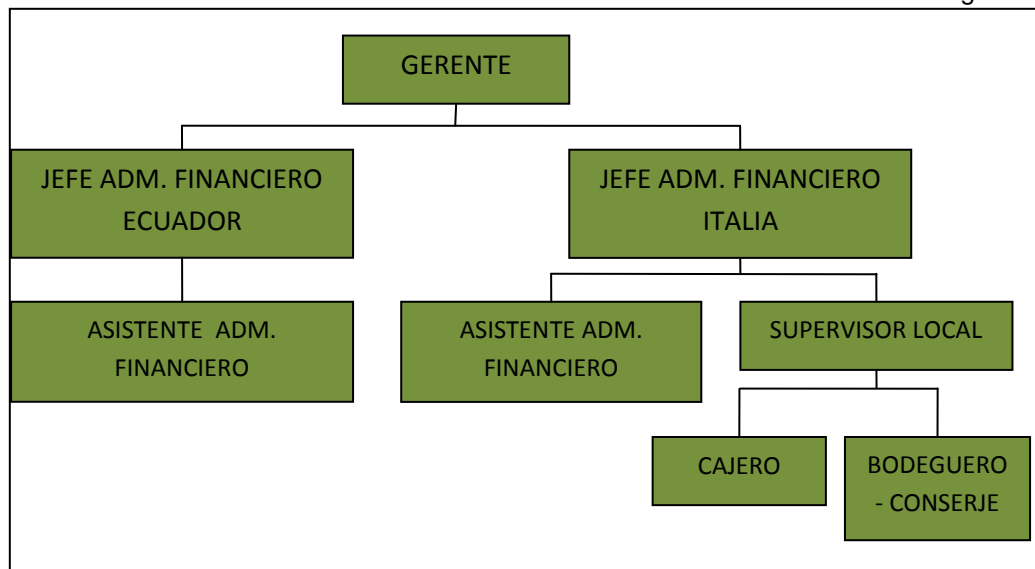
Gráfico 4.1. Flujoograma de procesos.



Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

4.11. Estructura orgánica

Gráfico 4.2. Estructura orgánica.



Fuente: Datos del autor.

Elaboración: Gabriel López

4.12. Funciones

Gerente:

- Elaborar los planes: financiero, de marketing y de ventas a aplicarse en Italia.
- Elaborar los planes: financiero y de exportación a aplicarse en Ecuador.
- Designar las personas que ejercerán las funciones de jefe administrativo financiero tanto en Ecuador como en Italia.
- Evaluar la gestión de los jefes administrativo financiero de Ecuador e Italia, mediante la revisión de todos reportes por ellos presentados.
- Tomar decisiones críticas para la correcta marcha de la empresa, es decir, cambios de objetivos, estrategias, políticas entre otros.
- Elaborar la estructura de sueldos a ser utilizada dentro de toda la empresa.

Jefe administrativo financiero Ecuador:

- Poner en ejecución los planes financiero y de exportación elaborados por los socios de la empresa.
- Seleccionar y establecer las mejores relaciones comerciales posibles con los proveedores de los productos a ser exportados.
- Tener a su cargo todas las actividades relacionadas con: adquisiciones, exportación, contabilidad y operaciones, necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa en Ecuador
- Control y seguimiento de los temas legales en los que deba incurrir la empresa en Ecuador.
- Elaborar el presupuesto de compras y todo reporte de gestión que sea solicitado por los socios de la empresa.

Asistente administrativo financiero Ecuador:

- Ayudar al jefe administrativo financiero en todos los procesos de exportación.
- Apoyar al jefe administrativo financiero en temas relacionados con: presupuesto, contabilidad y operaciones.

Jefe administrativo financiero Italia:

- Poner en ejecución los planes financieros, de marketing y de ventas elaborados por los socios de la empresa.
- Tener a su cargo todas las actividades relacionadas con: importaciones, recursos humanos, contabilidad, adquisiciones y operaciones, necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa en Italia.
- Control y seguimiento de los temas legales en los que deba incurrir la empresa en Italia.
- Elaborar los estados financieros, balances, presupuestos y todo reporte de gestión que sea solicitado por los socios de la empresa.
- Llevar un control mensual de costos y rentabilidad de la empresa.

- Realizar estudios de viabilidad de inversiones, proyectos y cambios estratégicos sugeridos por los socios.

Asistente administrativo financiero Italia:

- Ayudar al jefe administrativo financiero en todos los procesos de importación.
- Apoyar al jefe administrativo financiero en temas relacionados con: presupuesto, contabilidad, recursos humanos, logística y operaciones.

Supervisor local Italia:

- Supervisar las actividades laborales que se realicen dentro y fuera de la empresa tanto del cajero como del conserje.
- Organizar y disponer la realización de todas las actividades que sean necesarias para el adecuado funcionamiento del local.
- Recibir productos e ingresarlos a bodega. (Comprobación de guía de remisión) apoyado del personal a su cargo.
- Realizar un informe de bodega cada vez que se reciba productos para ser presentado al Jefe Administrativo.
- Seleccionar los productos a colocarse en percha.
- Solucionar problemas que pudieran surgir en el diario funcionamiento del local.
- Dar apoyo al cajero en momentos que sea necesario.
- Verificar diariamente los arqueos de caja.
- Proveer de los suministros de trabajo necesarios, al personal a su cargo.
- Llevar control de la asistencia del personal a su cargo.

Cajero Italia:

- Reportarse diariamente al supervisor del local.
- Realizar proceso de venta de productos.
- Recibir pago por venta de productos.
- Realizar un arqueo diario de caja.

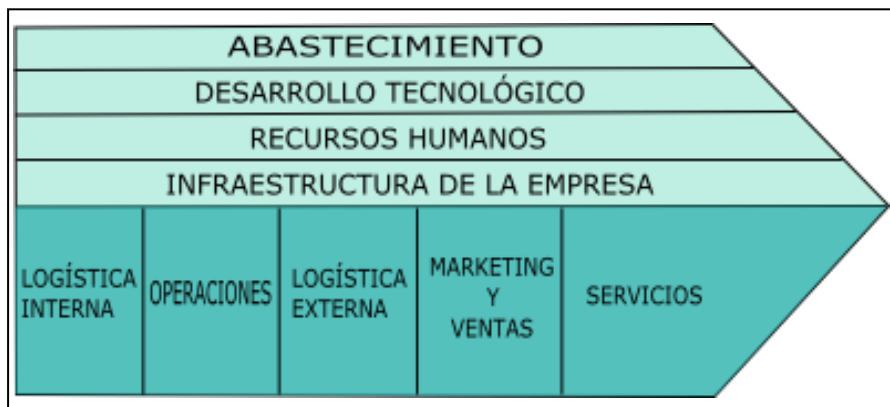
Bodeguero - Conserje Italia:

- Reportarse diariamente al supervisor del local.
- Ayudar en la recepción y desembarque de productos
- Inventariar productos. Realización de informe para supervisor.
- Colocación de precios en productos.
- Colocación de productos en percha.
- Limpieza diaria de local, interna y externamente.
- Limpieza diaria de perchas y cuando sea necesario.
- Limpieza de bodega.
- Limpieza de baños.

4.13. Cadena de valor.

Con el fin de que cada una de las actividades de la empresa generen el mayor valor posible, minimizando, al mismo tiempo, los costos de cada una de ellas, se han organizado las actividades y procesos de la empresa utilizando el siguiente esquema de la cadena de valor:

Gráfico 4.3. La cadena de valor.



Fuente: Modelos Administrativos.- <http://mod-administrativos.blogspot.com>
 Elaboración: Gabriel López

Actividades primarias o de línea

Logística interior:

- Adquisición de productos a proveedores. (Gerente, Jefe Administrativo Financiero Ecuador)
- Almacenaje de productos en bodega propia o del proveedor. (Jefe Administrativo Financiero Ecuador – Asistente Administrativo Financiero Ecuador)
- Transporte de productos hacia bodegas aduaneras en Ecuador. (Asistente Administrativo Financiero Ecuador)

Operaciones:

- Trámites para exportación de productos desde Ecuador. (Jefe Administrativo Financiero Ecuador – Asistente Administrativo Financiero Ecuador)
- Trámites para el transporte de productos desde Ecuador a Italia. (Jefe Administrativo Financiero Ecuador – Asistente Administrativo Financiero Ecuador)
- Trámites para internación de productos en Italia. (Jefe Administrativo Financiero Italia – Asistente Administrativo Financiero Italia)
- Trámites para el transporte de productos desde aduana Italiana hacia bodega. (Jefe Administrativo Financiero Italia – Asistente Administrativo Financiero Italia)
- Almacenamiento e ingreso a inventarios de bodega de productos. (Supervisor de local, Bodeguero – Italia)

Logística exterior:

- Limpieza de local, tanto interna como externa. (Conserje)
- Limpieza y presentación de productos. (Conserje)
- Mantenimiento de las instalaciones físicas. (Conserje)
- Colocación de precios y clasificación de productos. (Jefe Adm. Finan., Supervisor de local, Bodeguero – Italia)

- Colocación de productos en percha. (Supervisor de local, Bodeguero – Italia)

Mercadotecnia y ventas:

- Contratación de espacios publicitarios en periódicos locales especializados. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Italia)
- Selección de la empresa encargada de la publicidad. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Italia)
- Selección del tipo de publicidad y los medios a emplearse. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Italia)
- Facturación, cobro y entrega de productos al cliente. (Supervisor local, cajero)
- Aplicación de promociones a través de descuentos en el precio, en productos cuya existencia sea excesiva o cuyo vencimiento este próximo. (Supervisor local, cajero)
- Aplicación de descuentos en el precio de determinados productos, en días específicos, a fin de incentivar su compra. (Supervisor local, cajero)

Servicios:

- Venta de productos alimenticios ecuatorianos. (Supervisor local, Cajero)
- Parqueadero para clientes. (Jefe Adm. Finan. – Supervisor local)
- Entrega a domicilio (en el corto plazo) (Supervisor local – Conserje)

Actividades de apoyo o de soporte

Infraestructura de la empresa:

- Elaboración de planes financieros tanto para Ecuador como para Italia. (Gerente – Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)
- Elaboración periódica de reportes de gestión. (Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)

- Evaluación de cumplimiento de objetivos. (Gerente – Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)
- Análisis sobre la efectividad en la aplicación de estrategias y políticas. (Gerente – Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)

Gestión de recursos humanos:

- Búsqueda y contratación de todo el talento humano necesario, mismo que deberá cumplir estrictamente con el perfil específico requerido por la empresa. (Jefe Adm. Finan., Asistente Adm. Finan. Ecuador e Italia)
- Capacitación en atención y servicio, al personal que trabaje directamente con los clientes. (Asistente Adm. Finan. Italia, Supervisor de Local)
- Capacitación del personal administrativo en temas como: regulaciones aduaneras, contabilidad, finanzas, tecnología. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)

Desarrollo de la tecnología:

- Selección de sistemas informáticos modernos y accesibles que faciliten los procesos de: inventario, facturación, contabilidad y compras. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)
- Selección de la empresa encargada de realizar el mantenimiento y actualización de los sistemas y equipos electrónicos utilizados por la empresa. (Gerente, Jefe Adm. Finan. Ecuador e Italia)

Aprovisionamiento:

- Adquisición de suministros de trabajo necesarios para la normal operación de la empresa. (Asistente Adm. Finan. Italia, Supervisor de Local)
- Adquisición de suministros de limpieza y mantenimiento. (Asistente Adm. Finan. Italia, Supervisor de Local)

4.14. Escala estratégica.

Gráfico 4.4. La escala estratégica.

				Objetivo Estratégico
	Meta 1	Meta 2	Meta 3	
Meta	Captar el 7% del mercado	Lograr un incremento del 50% en las ventas.	Iniciar proceso de expansión	Ocupar el primer lugar en la mente del consumidor, logrando mantener vivos los vínculos entre los migrantes ecuatorianos y su país.
Conocer el entorno y el mercado del negocio de la exportación y comercialización en el extranjero, de productos alimenticios ecuatorianos.	Capacidades necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Contar con el dinero para la inversión inicial - Contratar al personal - Seleccionar los proveedores - Tener control de los procedimientos de exportación y nacionalización Medidas necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar el mejor lugar para la ubicación del local - Ofrecer calidad en productos y servicio - Ofrecer precios competitivos - Ofrecer variedad de productos 	Capacidades necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Haber ganado una adecuada participación del mercado - Tener amplia variedad de productos - Contar con la capacidad logística y operativa Medidas necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Destinar presupuesto para promoción y publicidad - Realizar estudios de mercado - Seleccionar los mejores canales de distribución - Ofrecer productos y servicios diferenciados 	Capacidades necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Haber realizado los estudios de mercado necesarios - Tener la suficiente capacidad financiera - Contar con la capacidad operativa y logística Medidas necesarias <ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el nivel de exportación - Contratar más personal - Iniciar campañas de información y publicidad - Conocer a fondo las comunidades en donde se ubicarán los locales 	
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 3	AÑO 6	AÑO 7

Fuente: Datos del autor.

Elaboración: Gabriel López

4.15. Cultural organizacional.

La cultura organizacional se basará en los siguientes enunciados, mismos que deberán ser el lineamiento para el comportamiento humano, las normas, los valores, la filosofía y el clima dentro de la compañía.

- Las actividades de la compañía se centrarán en el servicio al cliente. “El cliente siempre tiene la razón”, será la frase que hará más competitiva a la empresa.
- Los colaboradores de la compañía deberán considerar a la organización como un todo; no deberán identificarse solamente con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.
- Las actividades laborales se organizarán en torno a equipos y no a personas.
- Las decisiones tomadas por la administración considerarán las repercusiones que éstas tengan en todos los miembros de la organización.
- Cada una de las unidades de la organización funcionarán de forma coordinada e independiente.
- Se aplicarán reglamentos, procesos y supervisión directa para el control de la conducta humana en la organización.
- Los miembros de la organización serán recompensados periódicamente y de acuerdo a su rendimiento y antigüedad, con aumentos de sueldos y ascensos.

- La administración impulsará cualquier acción - actividad innovadora, arriesgada o agresiva que esté enfocada hacia la consecución de los resultados y metas de la compañía, aún cuando se dejen de lado técnicas o procesos pre-establecidos.
- La compañía aplicará una política de total apertura, con el fin de asimilar y responder de la mejor manera a los cambios externos que pudieran acontecer.

CAPÍTULO 5.- PLAN DE MARKETING

5.1. Marketing Estratégico.

5.1.1. Segmentación.

Hoy en día, las empresas encuentran cada vez menos rentable hacer mercadeo intensivo o hacerlo basado en la variedad del servicio. Los mercados masivos se están fraccionando en cientos de micro mercados, donde se encontrarán grupos con diferentes estilos de vida, que buscan diversos servicios y productos y que están expuestos a múltiples canales de comunicación.

Es por esta razón que las empresas adoptan cada vez más la práctica de segmentación de mercados, misma que consiste en descomponer al mercado en subconjuntos semejantes, a fin de identificar grupos de compradores homogéneos.⁶

5.1.1.1. Macro segmentación

La macro segmentación consiste en dividir al mercado - servicio de referencia en grupos más pequeños⁷, en este caso sería el servicio de venta de productos de origen ecuatoriano en relación a tres dimensiones:

- ¿Qué? Función
- ¿Cómo? Tecnología
- ¿Quién? Clientes

⁶ ARMSTRONG G.; KOTLER P. (2008): Fundamentos de Marketing. Octava Edición.

⁷ AULAFACIL: Curso de introducción al MArketing [en línea] <

<http://www.aulafacil.com/CursoMarketing/CursoIntroduccion/clase3-1.htm> > [consulta: octubre 2010]

Dimensión Función

En la actualidad existe una gran cantidad de ecuatorianos que han salido del país en busca de mejores oportunidades hacia países como Italia, es por esta razón que la “Tienda del Veci” lo que desea, como su principal función, es poner al alcance de este grupo de personas productos de origen ecuatoriano que no pueden encontrarlos fácilmente en el mercado local.

Dimensión Tecnología

Comprende el “¿Cómo?” se lo va a llevar a cabo y permite entender cuál es el giro del negocio. Para el caso del proyecto, sería la venta de productos ecuatorianos tales como frutas, platos preparados, queso, cerveza, chochos, galletas, tostado, chocolates, caramelos, arroz, entre otros, los mismos que pueden ser añadidos o modificados por los clientes para obtener su completa satisfacción.

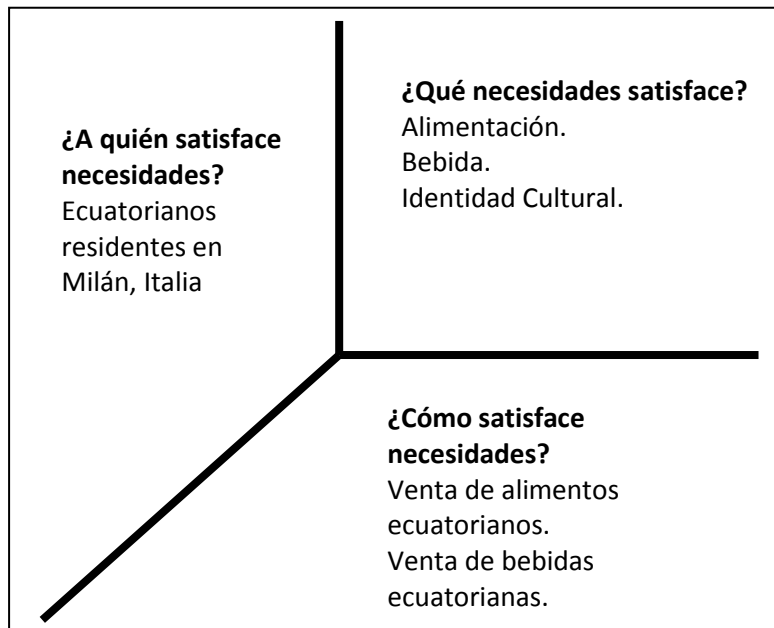
Dimensión Cliente

Esta dimensión facilita el reconocimiento de los potenciales compradores - clientes y de igual manera permite conocer sus características.

El principal criterio utilizado para este análisis es:

- Zona Geográfica: los clientes potenciales se encuentran ubicados en la ciudad de Milán, en mayor concentración en los sectores sur y sureste de mencionada ciudad.

Para un mejor entendimiento de la macro segmentación del servicio, a continuación se presenta la siguiente matriz:

Gráfico 5.1. Matriz de macro segmentación.⁸

Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

5.1.1.2. Micro segmentación⁹

El objetivo de la micro segmentación es destacar aspectos e investigar cuántos y cuáles de ellos son comunes para la mayor cantidad posible de clientes, a fin de contar con un grupo que constituya un segmento razonable desde el punto de vista comercial y económico.

Para que una segmentación sea útil desde el punto de vista práctico, la o las variables con que se opere deben contar con ciertas características que permitan la obtención de resultados útiles. Estas características pueden agruparse de la siguiente manera:

⁸ BLANDIN Javier, Marketing I. Universidad Internacional del Ecuador - 2008

⁹ ARMSTRONG G.; KOTLER P. (2008): Fundamentos de Marketing. Octava Edición.

- Segmentación Geográfica

La segmentación geográfica divide el mercado en distintas unidades geográficas basándose en la proximidad física.

Las variables de segmentación más habituales son:

Tabla 5.1.
Variables de segmentación.

País	Italia
Región	Lombardía
Ciudad	Milán
Sector	Sur; Sureste

Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

- Segmentación Demográfica

La segmentación demográfica divide el mercado en grupos basándose en variables como género, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida, ingresos, formación, ocupación, religión o la nacionalidad.

Tabla 5.2. Segmentación demográfica.

Sexo	Masculino / Femenino
Edad	Desde los 15 años en adelante
Ingresos	Entre los \$500 y \$1000 mensuales
Tamaño de la Familia	2 a 5 integrantes.
Nacionalidad	Ecuatoriana (principalmente).

Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

- **Segmentación Psicográfica**

Este tipo de segmentación divide el mercado en grupos según su clase social, su estilo de vida o sus características de personalidad.

Tabla 5.3. Segmentación Psicográfica.

Clase Social	Media baja
Estilo de Vida	Caracterizado por el trabajo.
Personalidad	Emigrante ecuatoriano

Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

- **Segmentación en base al comportamiento**

Este divide el mercado en grupos según su conocimiento, actitud, uso o respuesta de un producto o servicio.

Las variables de segmentación más habituales son:

- **Momento de uso:** divide al mercado en grupos según el momento que los compradores desean comprar o usar el producto o servicio.
- **Beneficios buscados:** grupos según la importancia relativa de los diferentes beneficios deseados.
- **Categoría de usuarios:** grupos según se trate de nuevos usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos o usuarios regulares.
- **Nivel de uso:** división de mercado según el volumen de uso que se haga del producto o servicio, puede ser escaso, medio o alto.
- **Nivel de lealtad:** grupos según lo leal que los clientes sean a la marca. Pueden ser fuertes, cambiantes, débiles, no leales.

- **Nivel de inclinación a la compra:** división del mercado según las etapas por las que pasa el consumidor antes de comprar.
- **Actitud:** grupos según la actitud o el grado de entusiasmo hacia un producto o servicio.

Tabla 5.4. Segmentación en base al comportamiento.

Momento de uso	Quincenalmente.
Beneficios Buscados	Satisfacción alimenticia.
Nivel de uso	Medio.
Nivel de lealtad	Cambiantes.
Actitud	Alto entusiasmo.

Fuente: Datos del autor.
Elaboración: Gabriel López

5.1.2. Mercado Objetivo

“El mercado objetivo es el grupo específico al cual se pretende vender los productos”¹⁰ que ofrece “La Tienda del Veci”; por lo que, el mercado objetivo son los emigrantes ecuatorianos que residen en Italia, concretamente en la ciudad de Milán, perteneciente a la región de Lombardía.

5.1.3. Perfil del consumidor

La clientela de “La Tienda del Veci” son personas de nacionalidad ecuatoriana (principalmente) que, sin importar la edad o género, decidirá adquirir los productos ofrecidos por el negocio, con el objetivo final de tener un producto ecuatoriano que satisfaga sus necesidades alimenticias.

¹⁰ BLANDIN. Javier. Marketing I. Universidad Internacional del Ecuador - 2008

5.1.4. Estrategias de posicionamiento

El objetivo de estas estrategias es el definir la imagen que se quiere conferir al negocio¹¹, de manera que el mercado objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de la empresa sobre la competencia.

Se incluyen las siguientes estrategias:

- Aplicar la estrategia de marca ya que el negocio tiene un nombre fácil de recordar para las personas, esto debido a que se relaciona directamente con el léxico ecuatoriano, como es “La Tienda del Veci”. Todo esto con el fin de posicionarse en la mente de los consumidores y clientes en el momento de querer adquirir un producto ecuatoriano.
- Introducirse en el mercado con precios bajos (inferiores a los existentes en el mercado local), con lo cual se desea captar mayor número de usuarios y de igual manera poder estar permanentemente en la mente del consumidor.
- Crear en el negocio un ambiente de compra familiar y amistoso, muy similar al que se encuentra cuando se compra en una tienda de barrio en Ecuador.

5.2. Marketing Táctico.¹²

5.2.1. Servicio - Producto

El servicio que ofrece “La Tienda del Veci” es el de la comercialización de productos alimenticios ecuatorianos de calidad, a fin de satisfacer plenamente las exigencias de los consumidores.

¹¹ ARMSTRONG G.; KOTLER P. (2008): Fundamentos de Marketing. Octava Edición.

¹² SUAREZ, Martha. Marketing Estratégico. Universidad Internacional del Ecuador - 2007

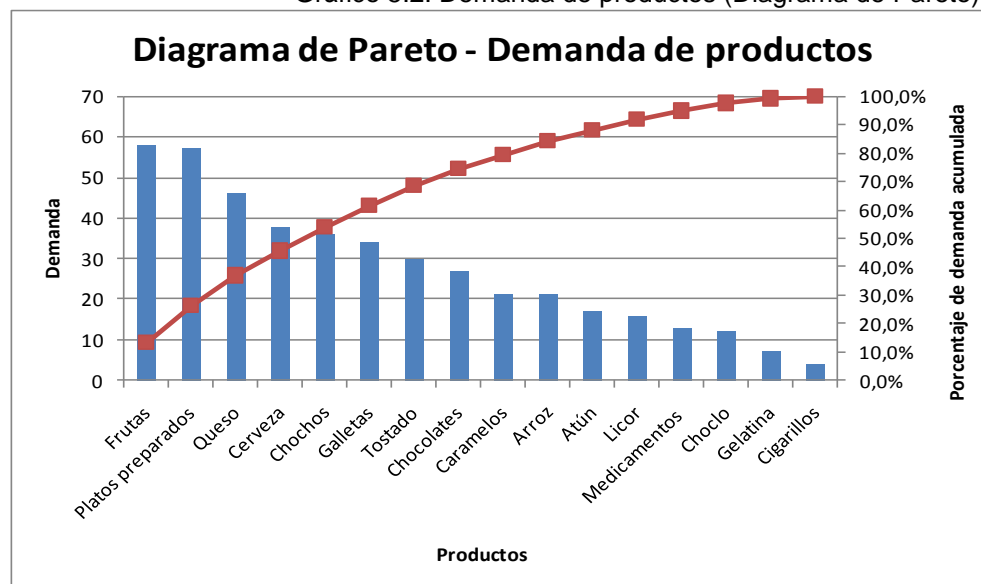
5.2.1.1. Características del servicio – producto.

A continuación las principales características del servicio:

- Buena calidad y presentación de las instalaciones.
- Amplia gama de productos para la venta
- Precios económicos

Para estructurar la cartera inicial de productos se han utilizado los resultados obtenidos en las encuestas (Capítulo 3) y mediante la aplicación del Diagrama de Pareto se determinó que los siguientes productos deben ser con los que arranque el negocio, ya que los mismos constituyen el 80% de la preferencia de los encuestados (clientes potenciales).

Gráfico 5.2. Demanda de productos (Diagrama de Pareto).



Fuente: Capítulo 3

Elaboración: Gabriel López

Cartera de Productos - Micromercado “La Tienda del Veci”

Tabla 5.5. Cartera de productos.

Producto	Tipo – Marca
Frutas	Grandes: Babaco, piña, melón Pequeñas: Naranja, tomate de árbol, taxo, higos, maracuyá, mora
Platos preparados	Humitas, Quimbolitos, Empanadas de verde, Empanadas de morocho, Tamales.
Queso	Fresco
Cerveza	Pilsener, Club
Chochos	Embasados al vacío
Galletas	Amor, Tango, Konitos, Coco, María
Maíz Tostado	Embasado al vacío
Chocolates	Nestle, La Universal
Camelos	Nestle, La Universal
Arroz	Precocido (Funda 2kg.)
Otros - Varios	Atún, licor, morocho, quinua, choclo, gelatina, leche en polvo.

Fuente: Datos del autor.

Elaboración: Gabriel López

5.2.1.2. Ciclo de vida de los productos / servicios

El ciclo de vida del servicio se encuentra en la etapa de introducción ya que se está ingresando al mercado por primera vez. Se debe tener en cuenta que esta etapa toma tiempo y las ventas suelen registrar un

crecimiento lento debido a que todavía no hay una amplia aceptación del servicio en el mercado, además se debe tener en cuenta la necesidad de una alta inversión en marketing para introducir el nuevo servicio, atraer a los clientes y mantener su lealtad.

5.2.1.3. Estrategias

- Ofrecer a los clientes variedad de productos (variedad de tipos, marcas, tamaños, sabores). Es por esta razón que se ha planteado en el Capítulo 4, como objetivo de la empresa, aumentar la cartera de productos en un 20% semestralmente durante los primeros dos años de operaciones.
- Ofrecer productos de calidad y únicos en el mercado local.

5.2.2. Precio.

5.2.2.1. Fijación de precios.

Una de las principales motivaciones para la adquisición de los productos en “La Tienda del Veci” serán los precios que ahí se ofrecerán. De esta manera se pretende que el negocio adopte una política de precios bajos que responda a la sensibilidad hacia los precios por parte de los clientes, sin dejar de lado la calidad y variedad de los productos.

El precio de los productos se fijará en un nivel más bajo comparado con los precio de los pocos productos que se pueden encontrar en el mercado local.¹³

Los precios constituyen el pilar fundamental de la empresa, pues de ellos dependerá principalmente el alcanzar un posicionamiento considerable dentro del mercado.

¹³ SUAREZ, Martha. Marketing Estratégico. Universidad Internacional del Ecuador - 2007

Cabe indicar que los precios se han fijado en base a factores internos y externos. Entre los factores internos se incluyen todos los costos y gastos en los que incurrirá la empresa; mientras que, los factores externos están regidos por el mercado, es decir, el comportamiento de la competencia debido a la demanda y la oferta. Se han considerado también los resultados obtenidos en el Capítulo 3.

A continuación la estructura de precios propuesta:

Tabla 5.6. Estructura de precios.

Tipo de producto	Valor de compra en Ecuador	Costos de exportación - importación 50%	Gastos administrativos - operativos 190%	Ganancia deseada 100%	Precio de venta aproximado	Precio de la competencia (reales y aprox.)	Precio de venta final	Porcentaje final de ganancia
Furtas pequeñas	0,19	0,10	0,36	0,19	0,84	0,86	0,76	60%
Furtas grandes	1,00	0,10	1,90	1,00	4,00	4,50	4,00	101%
Platos preparados	1,50	0,14	2,85	1,50	5,99	6,75	6,00	101%
Queso	2,15	0,31	4,09	2,15	8,69	9,68	8,60	96%
Cerveza	0,75	0,23	1,43	0,75	3,15	3,38	3,00	79%
Chochos	0,85	0,20	1,62	0,85	3,51	3,83	3,40	87%
Galletas	0,60	0,12	1,14	0,60	2,46	2,70	2,40	90%
Tostado	0,85	0,10	1,62	0,85	3,41	3,83	3,40	98%
Chocolates	0,75	0,07	1,43	0,75	3,00	3,38	3,00	100%
Caramelos	0,60	0,04	1,14	0,60	2,38	2,70	2,40	103%
Arroz	0,95	0,04	1,81	0,95	3,75	4,28	3,80	106%
Otros	0,70	0,03	1,33	0,70	2,76	3,15	2,80	106%

Fuente: Capítulo 3.

Guía para exportar a Italia: <http://www.proexport.com.co/>

Elaboración: Gabriel López

5.2.2.2. Estrategias.

Con el fin de lograr el objetivo relacionado con el incremento en el volumen de ventas, así como el objetivo relacionado con la captación del mercado, ambos expuestos en el capítulo 4, se plantean las siguientes estrategias en cuanto al precio:

- Ofrecer precios bajos - razonables (menores a los existentes en el mercado italiano)

- Conceder descuento por la compra de ciertos productos específicos.
- Programar ofertas a los clientes. (días específicos, festivos)
- Otorgar descuentos por volúmenes o mezclas de compras de los productos.
- Ofrecer accesorios, premios, regalos “gratuitamente” haciendo de esta manera que el cliente sienta que obtiene mucho más por los precios que paga.

5.2.3. Plaza / distribución

5.2.3.1. Estrategias.

Para la comercialización de los productos, la empresa va a localizar su punto de distribución en el sector sur - sureste de la ciudad de Milán (Ver Anexo N° 4). En el local se cuidarán los aspectos como la comodidad, la imagen, la accesibilidad, la limpieza, etc., sabiendo que dichos factores son claves para obtener una ventaja sobre posibles competidores.

5.2.4. Promoción / comunicación

La comunicación es el proceso que consiste en desarrollar mensajes y enviarlos a los clientes para convencerlos o persuadirlos sobre la calidad de los productos que ofrecerá “La Tienda del Veci”.

El mensaje es el eje central sobre el que gira una campaña de comunicación, por lo que si un mensaje bueno no se lo sabe transmitir a través de los medios adecuados, todo el esfuerzo no serviría de nada.

5.2.4.1. Logotipo y eslogan.

Con el objetivo de que “La tienda del Veci” sea recordada fácilmente por el consumidor logrando una relación visual – sentimental, la imagen de la empresa será la siguiente:

Gráfico 5.3. Logotipo y eslogan de la empresa.



“Igual que en casa”

Elaboración: Diego Gretti.

5.2.4.2. Plan de medios¹⁴

Al tratarse de un negocio nuevo, resulta indispensable incluir acciones que permitan una adecuada introducción del servicio en el mercado, así como una participación cada vez mayor en el mismo.

Para alcanzar dichos objetivos y a la vez informar al mercado sobre productos, precios y promociones de forma permanente y clara, se ha desarrollado el siguiente plan de medios, que, para el primer año consta de las siguientes actividades:

Campaña de expectativa: se la realizará un mes antes de iniciar operaciones, aprovechando que durante este mes se realizarán también todos los trámites para la constitución de la empresa y obtención de permisos de funcionamiento. Esta campaña incluye la contratación de anuncios en periódicos y revistas especializadas en latinos, contratación de anuncios en portales para latinos en Internet, repartición de volantes en los principales puntos de concentración de Milán, contratación de espacios publicitarios en medios de transporte (buses, metro)

Campaña de lanzamiento: se la realizará desde el momento que inicien las operaciones durante 4 meses. Adicional a las actividades detalladas en la campaña anterior se realizará también promoción directa en el local mediante el ofrecimiento de descuentos, premios, degustaciones.

Campaña de mantenimiento: Iniciará a partir del quinto mes, incluirá las mismas actividades de la campaña de expectativa y adicionalmente se realizarán acciones enfocadas exclusivamente a la otorgación de descuentos y auspicios para eventos sociales, deportivos, religiosos y culturales de la comunidad ecuatoriana en Milán.

Campaña de activación: destinada exclusivamente para promoción en fechas especiales del año (Día de la Madre, Día del Padre, 10 de Agosto, Navidad, etc.) Incluye contratación de espacios en periódico e internet, promoción directa en el local, promoción visual y descuentos.

¹⁴ Blandin, Javier. Gerencia Publicitaria. Universidad Internacional del Ecuador - 2008.

Después del primer año para la promoción de “La Tienda del Veci” se realizarán únicamente las actividades incluidas dentro de la campaña de mantenimiento y activación

5.2.4.3. Presupuesto.

Tabla 5.7. Plan de medios. Primer año

Plan de medios para el primer año					
Tipo de campaña	Expectativa	Lanzamiento	Mantenimiento	Activaciones	Total
Periódico	5.000	10.000	6.000	5.000	26.000
Internet	3.000	5.000	3.000	2.000	13.000
Volanteo	3.000	7.000	4.000		14.000
Promoción en local		7.000		3.000	10.000
Promoción visual	7.000	25.000	8.000	5.000	45.000
Descuentos			5.000	3.000	8.000
Auspicios			4.000		4.000
Total	18.000	54.000	30.000	18.000	120.000

Fuente: Información facilitada por emigrantes residentes en Italia.
Elaboración: Gabriel López

Tabla 5.8. Plan de medios después del primer año.

Plan de medios después del primer año			
Tipo de campaña	Mantenimiento	Activaciones	Total
Periódico	7.000	5.000	12.000
Internet	3.000	2.000	5.000
Volanteo	4.000		4.000
Promoción en local	7.000	3.000	10.000
Promoción visual	10.000	5.000	15.000
Descuentos	6.000	3.000	9.000
Auspicios	5.000		5.000
Total	42.000	18.000	60.000

Fuente: Información facilitada por emigrantes residentes en Italia.
Elaboración: Gabriel López

Los valores incluidos en los presupuestos anteriores, corresponden a estimaciones realizadas en base a datos recabados y facilitados por

colaboradores residentes en Italia. Cabe indicar que dichas estimaciones también se respaldan en criterios de profesionales en el área de publicidad.

5.2.5. Proyección de ventas.

Una vez que se ha establecido la cartera de productos y se han fijado los precios de los mismos, a continuación se presenta una proyección mensual de ventas, correspondiente al momento en el que se haya logrado captar una participación del 7% del mercado, objetivo planteado en el Capítulo 4.

Se ha estimado un presupuesto mensual para compras de \$25.000, pues, se considera que los productos que se compren con dicho valor, permitirán cubrir adecuadamente la demanda esperada.

Tabla 5.9. Proyección de ventas.

Tipo de producto	Presupuesto mensual de compras			Proyección Mensual de Ventas - Captado el 7% del mercado		
	%	Valor presupuestado	Costo Unitario (al por mayor)	Cantidad a comprar / Disponible para la venta	Precio de venta	Ingresos
Frutas Pequeñas	8%	1.991	0,19	10.478	0,76	7.963
Frutas Grandes	5%	1.327	1,00	1.327	4,00	5.309
Platos preparados	13%	3.261	1,50	2.174	6,00	13.043
Queso	11%	2.632	2,15	1.224	8,60	10.526
Cerveza	9%	2.174	0,75	2.899	3,00	8.696
Chochos	8%	2.059	0,85	2.423	3,40	8.238
Galletas	8%	1.945	0,60	3.242	2,40	7.780
Tostado	7%	1.716	0,85	2.019	3,40	6.865
Chocolates	6%	1.545	0,75	2.059	3,00	6.178
Caramelos	5%	1.201	0,60	2.002	2,40	4.805
Arroz	5%	1.201	0,95	1.265	3,80	4.805
Otros	16%	3.947	0,70	5.639	2,80	15.789
Compras Totales	100%	25.000		TOTAL INGRESOS MENSUAL		100.000

Fuente: Datos del autor.

Elaboración: Gabriel López

CAPÍTULO 6 PLAN FINANCIERO.

6.1. Introducción

El presente capítulo tiene como objeto hacer un análisis de la idea de negocio propuesta desde el punto de vista financiero, para lo cual, inicialmente se realizarán proyecciones de ingresos y presupuestos de gastos; a continuación se calcularán los montos de inversión necesarios y su estructura. Finalmente, se elaborarán los flujos de efectivo y se calcularán sus respectivos valores actuales netos y tasas internas de retorno.

Con los resultados que se obtengan se podrá determinar la factibilidad financiera del proyecto.

6.2. Proyección de ingresos

Si bien en el Capítulo 5 se presentó una proyección de ingresos en base a las ventas esperadas, a continuación se presenta una proyección basada en el crecimiento de la participación de mercado deseado. Se espera que este procedimiento permita obtener datos más cercanos a la realidad, sin embargo, los mismos deberán guardar relación con los obtenidos en el capítulo anterior.

Las proyecciones se las ha realizado para los primeros 5 años de operaciones (primera etapa del negocio), considerando los siguientes aspectos:

- Tres escenarios distintos: optimista, esperado y pesimista. Cada escenario varía en función del tamaño del mercado objetivo deseado,

siendo el del escenario esperado el planteado en el Capítulo 4 (7% de participación al final del primer año)

- La evolución del tamaño del mercado captado se basa en los objetivos de la empresa planteados en el capítulo 4.
- El porcentaje mensual de los salarios percibidos por el mercado objetivo, destinado a la adquisición de los productos que venderá la empresa, es el mismo para todos los escenarios. Tomando en cuenta que, la mayoría de inmigrantes en Italia tienen salarios que bordean los €800¹⁵ (\$1.032)¹⁶, de los cuales, el 25% lo destinan a alimentación.¹⁷ De este porcentaje, se ha estimado que un 20% se lo destinaría a la adquisición de productos alimenticios especializados.
- Se ha estimado un crecimiento anual promedio de la población (inmigrantes ecuatorianos) del 9%, en base a su crecimiento histórico de los últimos años.¹⁸
- Tasa de 5 crecimiento anual del salario medio italiano del 0,6%¹⁹
- Se han considerado ingresos a partir del segundo mes de operaciones, esto debido a que durante el primer mes se espera obtener los permisos de funcionamiento necesarios (legales, sanitarios) y se realizarán todas las actividades necesarias a fin de tener lista la mercadería y el local.

15 EXTRA LATINO [en línea] < <http://www.guialatina.it/pdf/40exJunio2010.pdf> > [consulta: agosto 2010]

16 Tipo de cambio al 19 de agosto del 2010

17 MINISTERIO ITALIANO DEL TRABAJO [en línea] <<http://www.lavoro.gov.it/Lavoro>> [consulta: agosto 2010]

18 ISTITUTO NAZIONALE DI STATISTICA [en línea] <http://demo.istat.it/index_e.html> [consulta: mayo 2010]

19 DIGINOTA: Salario medio de los europeos [en línea] < <http://www.diginota.com/noticias/salario-medio-de-los-europeos.html> > [consulta: mayo 2010]

Proyección 1 – Escenario Optimista (Mercado objetivo Año 1 = 10% de la población total)

Tabla 6.1. Proyección de ingresos – Escenario Optimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Total (Nº de personas)	26.816	29.229	31.860	34.727	37.853
Participación deseada al final del año	10%	15%	20%	25%	30%
Salario anual	12.384	12.458	12.533	12.608	12.684
Dinero anual para alimentos especializados	619	623	627	630	634
INGRESOS PROYECTADOS AL FINAL DEL AÑO	954.757	2.275.933	3.493.912	4.925.847	6.601.696

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

Proyección 2 – Escenario Normal (Mercado objetivo Año 1 = 7% de la población total)

Tabla 6.2. Proyección de ingresos – Escenario Normal.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Total (Nº de personas)	26.816	29.229	31.860	34.727	37.853
Participación deseada al final del año	7%	12%	17%	22%	27%
Salario anual	12.384	12.458	12.533	12.608	12.684
Dinero anual para alimentos especializados	619	623	627	630	634
INGRESOS PROYECTADOS AL FINAL DEL AÑO	761.038	1.729.709	2.903.274	4.252.648	5.881.511

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

Proyección 3– Escenario Pesimista (Mercado objetivo Año 1 = 4% de la población total)

Tabla 6.3. Proyección de ingresos – Escenario pesimista.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Población Total (Nº de personas)	26.816	29.229	31.860	34.727	37.853
Participación deseada al final del año	4%	9%	14%	19%	24%
Salario anual	12.384	12.458	12.533	12.608	12.684
Dinero anual para alimentos especializados	619	623	627	630	634
INGRESOS PROYECTADOS AL FINAL DEL AÑO	470.460	1.183.485	2.295.999	3.612.288	5.161.326

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

El detalle mensual de los ingresos esperados para cada año y para cada uno de los escenarios, se lo puede encontrar en el Anexo No. 5

6.3. Presupuesto de gastos

A continuación se presenta la estructura de costos, para cada uno de los escenarios, en los que se deberá incurrir a lo largo de la ejecución del presente proyecto. Dicha estructura ha sido elaborada en base a sugerencias y criterios de expertos en el campo del comercio exterior.

Las siguientes consideraciones al respecto:

- Las compras se han calculado de acuerdo a la demanda esperada, más un 10% que constituye las reservas de inventario, es decir, se espera una rotación de inventario del 90%.
- De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de mercado, se ha considerado que el precio de venta de los productos en Italia deberá tener un recargo máximo del 300%, en relación a los precios de compra en Ecuador. Por tal razón, al valor de compra se lo ha estimado restando dicho porcentaje a los ingresos esperados.
- Dentro de los costos de embalaje se han considerado todos los materiales necesarios para poner los productos a exportarse listos en puerto. Se lo ha calculado como un porcentaje de las compras, 6%.
- Los gastos de exportación e importación se han calculado como un porcentaje de las compras. Los porcentajes han sido obtenidos en base a criterios de varios expertos en comercio exterior.

Tabla 6.4. Gastos de exportación.

Gastos de Exportación	%
Transporte	1,0%
Comisión Agente Aduanero	1,5%
Gastos portuarios	5,0%
Gastos financieros	2,0%
Otros gastos	0,7%

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Tabla 6.5. Gastos de importación.

Gastos de Importación	%
Flete	8%
Seguro	1,5%
Derecho de Importación	0%
I.V.A.	20%
Gastos portuarios	6%
Comisión Agente Aduanero	3%
Transporte	0,9%
Gastos financieros	2%
Otros gastos	0,9%

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

- El rubro transporte se refiere al valor del flete local para llevar la mercadería desde el lugar donde se encuentre embodegada hasta el puerto y viceversa para el caso de Italia.
- Dentro del rubro gastos portuarios se incluyen la utilización de instalaciones, los gastos de carga/descarga, pesaje, desconsolidación, almacenaje, alquiler de contenedor.
- Dentro de los gastos financieros se han considerado los desembolsos por comisiones bancarias principalmente.
- El rubro del Flete y Seguros se lo ha calculado en base al valor de las compras en Ecuador, que, para el presente estudio, es considerado como el valor FOB.
- Se considera valor 0 para los derechos de importación debido a las preferencias arancelarias que la comunidad europea brinda a países en vías de desarrollo. Los productos ecuatorianos gravan tarifa 0.²⁰

- El I.V.A. italiano corresponde al 20%²¹ del valor CIF (FOB + Flete + Seguro)
 - El rubro otros gastos se refiere principalmente a documentación e imprevistos en los trámites de exportación e importación.
- Para el personal en Italia se aplicará la siguiente estructura de sueldos:

Tabla 6.6. Estructura de sueldos Italia.

Cargo	Salario Mensual	Porcentaje para provisiones
Jefe Administrativo	\$1.800	25% del sueldo anual.
Asistente Administrativo	\$1.500	
Supervisor de local	\$1.300	
Cajero	\$1.000	
Bodeguero – Conserje	\$1.000	

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

Dentro de las provisiones se incluye el pago de decimo tercer y décimo cuarto sueldos y vacaciones. Dichos pagos están de acuerdo a la estructura de sueldos que presenta el ministerio de trabajo italiano.²²

- El incremento de los salarios del personal en Italia se lo ha estimado de acuerdo a la tasa actual de crecimiento anual del salario medio italiano (0,6%)²³

²¹ Externat Trade - Export Helpdesk [en línea] http://exporthelp.europa.eu/index_es.html [consulta: mayo 2010]

²² Ministerio Italiano del Trabajo [en línea] www.lavoro.gov.it [consulta: mayo 2010]

²³ DIGINOTA: Salario medio de los europeos [en línea] < <http://www.diginota.com/noticias/salario-medio-de-los-europeos.html> > [consulta: mayo 2010]

- Se ha destinado un presupuesto para publicidad para el primer año de \$120.000 y de \$60.000 a partir del segundo año de operaciones a partir se considera un crecimiento anual del 20%. El detalle de los rubros incluidos en el presupuesto para promoción y publicidad se lo puede encontrar en el Capítulo 5.
- Para todos los demás rubros comprendidos dentro de los gastos operativos de Italia, se ha considerado un aumento anual de acuerdo a la tasa de inflación italiana del último año, 0,8%²⁴
- El presupuesto mensual para arriendo de local en Italia, para el primer año, es de \$5.160.
- Dentro del rubro servicios básicos en Italia se ha considerado el consumo de agua, energía eléctrica, gas y teléfono. El presupuesto mensual es de \$1.935
- En el rubro suministro Italia, se incluyen suministros de oficina, computación y limpieza. El presupuesto mensual es de \$645; adicionalmente, en el primer año se ha presupuestado la compra de 2 computadoras, cada una por un valor de \$1.290 (€1.000), así como también el mobiliario para la tienda por un valor de \$10.320 (€8.000)
- Dentro de los gastos operativos de Ecuador se incluyen:
 - o Estructura de sueldos

24 INDEXMUNDI: Italia Tasa de inflación [en línea] <

[http://www.indexmundi.com/es/italia/tasa_de_inflacion_\(precios_al_consumidor\).html](http://www.indexmundi.com/es/italia/tasa_de_inflacion_(precios_al_consumidor).html) > [consulta: mayo 2010]

Tabla 6.7. Estructura de sueldos Ecuador.

Cargo	Sueldo mensual	Porcentaje para provisiones del 1er. Año.	Porcentaje para provisiones después del 1er. Año.
Jefe Administrativo	\$750	25% del sueldo anual.	35% del sueldo anual.
Asistente Administrativo	\$450		

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

Se ha estimado un crecimiento anual de los sueldos en base al crecimiento histórico anual de los sueldos en el Ecuador en de los últimos años, 20%²⁵

Dentro de las provisiones se ha incluido el pago de décimo tercer y décimo cuarto sueldos, aporte patronal, fondos de reserva y vacaciones, estos dos últimos después del primer año.

- Debido a que las actividades en el Ecuador se limitarán a procesos administrativos, se arrendaría una oficina por un valor mensual de \$350.
- Dentro de servicios básicos se incluye el consumo de agua potable, energía eléctrica, teléfono e internet. El presupuesto mensual es de \$300.
- Dentro de suministros se consideran los útiles de oficina, computación y computación por un valor mensual de \$200. Adicional para el primer año se presupuesta \$1.500 para la

25 BANCO CENTAL DEL ECUADOR. [en línea] < <http://www.bce.fin.ec> > [consulta: JUNIO 2010]

compra de 2 computadoras y \$1.500 para la compra de mobiliario.

- Para el caso de los gastos: arriendo, servicios básicos y suministros, se ha estimado un crecimiento anual igual a la tasa de inflación ecuatoriana del último año, la cual fue del 4%²⁶
- Dentro del rubro honorarios se encuentra la remuneración del Gerente General de empresa por un valor mensual de \$5.000 , y con un crecimiento anual igual al crecimiento histórico anual de los sueldos en el Ecuador en de los últimos años, 20%²⁷
- Dentro del rubro movilización se han incluido los valores correspondientes a los viajes que tendría que hacer periódicamente (4 veces al año) el gerente general para controlar el correcto desenvolvimiento de las operaciones. Se ha considera que cada viaje tendrá un valor de \$6.000
- En el rubro gastos de constitución se han incluido los valores legales que implicará la creación de la empresa tanto en Ecuador como en Italia, los valores correspondientes a la obtención del registro sanitario en Italia (\$1.500) y el pago del impuesto a la salida de divisas (2%) del dinero que se envíe de Ecuador a Italia para el inicio de operaciones. El detalle de dicha remesa inicial es el siguiente:

²⁶ BANCO CENTAL DEL ECUADOR. [en línea] < <http://www.bce.fin.ec> > [consulta: JUNIO 2010]

²⁷ BANCO CENTAL DEL ECUADOR. [en línea] < <http://www.bce.fin.ec> > [consulta: JUNIO 2010]

Tabla 6.8. Gastos de constitución.

Concepto	Valor
Gastos de primera importación	\$20.000
Gastos operativos (3 primeros meses)	\$90.000
Gastos de constitución	\$4.000
Gastos de registro sanitario ²⁸	\$1.500
Total de la remesa	\$115.500
Impuesto a pagar	\$2.310

Fuente: Datos del autor
 Elaboración: Gabriel López

Se considera un valor de \$2.500 como impuesto a la salida de divisas.

²⁸ AGENCIA ESPAÑOLA DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN [en línea] <

http://www.aesan.msc.es/AESAN/docs/docs/cadena_alimentaria/procedimientos/TASAS_ACTUALIZADAS_RGSA_2010.pdf >

[consulta: AGOSTO 2010]

Presupuesto de gastos – Escenario 1

Tabla 6.9. Presupuesto de gastos 1.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo del producto	278.312	663.434	1.018.475	1.435.884	1.924.395
Compras	262.558	625.882	960.826	1.354.608	1.815.467
Costo de embalaje	15.753	37.553	57.650	81.276	108.928
Gastos de Exportación	26.781	63.840	98.004	138.170	185.178
Transporte	2.626	6.259	9.608	13.546	18.155
Comisión Agente Aduanero	3.938	9.388	14.412	20.319	27.232
Gastos portuarios	13.128	31.294	48.041	67.730	90.773
Gastos financieros	5.251	12.518	19.217	27.092	36.309
Otros gastos	1.838	4.381	6.726	9.482	12.708
Gastos de Importación	116.051	276.640	424.685	598.737	802.436
Flete	21.005	50.071	76.866	108.369	145.237
Seguro	3.938	9.388	14.412	20.319	27.232
I.V.A.	57.500	137.068	210.421	296.659	397.587
Gastos portuarios	15.753	37.553	57.650	81.276	108.928
Comisión Agente Aduanero	7.877	18.776	28.825	40.638	54.464
Transporte	2.363	5.633	8.647	12.191	16.339
Gastos financieros	5.251	12.518	19.217	27.092	36.309
Otros gastos	2.363	5.633	8.647	12.191	16.339
Gastos Operativos Italia	324.780	253.217	266.564	282.320	300.965
Sueldos	99.000	99.594	100.192	100.793	101.397
Publicidad	120.000	60.000	72.000	86.400	103.680
Arriendo	61.920	62.415	62.915	63.418	63.925
Servicios Básicos	23.220	23.406	23.593	23.782	23.972
Suministros y Activos	20.640	7.802	7.864	7.927	7.991
Gastos Operativos Ecuador	31.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Sueldos	18.000	23.328	27.994	33.592	40.311
Arriendo	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913
Servicios Básicos	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Suministros y Activos	5.400	2.496	2.596	2.700	2.808
Gastos Generales de Servicio	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Honorarios	60.000	72.000	86.400	103.680	124.416
Movilización	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
Gastos de constitución	10.000	0	0	0	0
Legales Ecuador	2.000	0	0	0	0
Legales Italia	4.000	0	0	0	0
Impuestos, permisos	4.000	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	871.123	1.388.027	1.959.112	2.630.853	3.417.710

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Presupuesto de gastos – Escenario 2

Tabla 6.10. Presupuesto de gastos 2.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo del producto	221.843	504.210	846.304	1.239.647	1.714.461
Compras	209.285	475.670	798.400	1.169.478	1.617.416
Costo de embalaje	12.557	28.540	47.904	70.169	97.045
Gastos de Exportación	21.347	48.518	81.437	119.287	164.976
Transporte	2.093	4.757	7.984	11.695	16.174
Comisión Agente Aduanero	3.139	7.135	11.976	17.542	24.261
Gastos portuarios	10.464	23.783	39.920	58.474	80.871
Gastos financieros	4.186	9.513	15.968	23.390	32.348
Otros gastos	1.465	3.330	5.589	8.186	11.322
Gastos de Importación	92.504	210.246	352.893	516.909	714.898
Flete	16.743	38.054	63.872	93.558	129.393
Seguro	3.139	7.135	11.976	17.542	24.261
I.V.A.	45.834	104.172	174.850	256.116	354.214
Gastos portuarios	12.557	28.540	47.904	70.169	97.045
Comisión Agente Aduanero	6.279	14.270	23.952	35.084	48.522
Transporte	1.884	4.281	7.186	10.525	14.557
Gastos financieros	4.186	9.513	15.968	23.390	32.348
Otros gastos	1.884	4.281	7.186	10.525	14.557
Gastos Operativos Italia	324.780	253.217	266.564	282.320	300.965
Sueldos	99.000	99.594	100.192	100.793	101.397
Publicidad	120.000	60.000	72.000	86.400	103.680
Arriendo	61.920	62.415	62.915	63.418	63.925
Servicios Básicos	23.220	23.406	23.593	23.782	23.972
Suministros y Activos	20.640	7.802	7.864	7.927	7.991
Gastos Operativos Ecuador	31.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Sueldos	18.000	23.328	27.994	33.592	40.311
Arriendo	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913
Servicios Básicos	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Suministros y Activos	5.400	2.496	2.596	2.700	2.808
Gastos Generales de Servicio	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Honorarios	60.000	72.000	86.400	103.680	124.416
Movilización	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
Gastos legales de constitución	10.000	0	0	0	0
Ecuador	2.000	0	0	0	0
Italia	4.000	0	0	0	0
Impuestos, permisos	4.000	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	785.674	1.147.088	1.698.582	2.333.905	3.100.036

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Presupuesto de gastos – Escenario 3

Tabla 6.11. Presupuesto de gastos 3.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo del producto	137.139	344.986	669.284	1.052.982	1.504.527
Compras	129.376	325.458	631.400	993.379	1.419.365
Costo de embalaje	7.763	19.528	37.884	59.603	85.162
Gastos de Exportación	13.196	33.197	64.403	101.325	144.775
Transporte	1.294	3.255	6.314	9.934	14.194
Comisión Agente Aduanero	1.941	4.882	9.471	14.901	21.290
Gastos portuarios	6.469	16.273	31.570	49.669	70.968
Gastos financieros	2.588	6.509	12.628	19.868	28.387
Otros gastos	906	2.278	4.420	6.954	9.936
Gastos de Importación	57.184	143.853	279.079	439.074	627.359
Flete	10.350	26.037	50.512	79.470	113.549
Seguro	1.941	4.882	9.471	14.901	21.290
I.V.A.	28.333	71.275	138.277	217.550	310.841
Gastos portuarios	7.763	19.528	37.884	59.603	85.162
Comisión Agente Aduanero	3.881	9.764	18.942	29.801	42.581
Transporte	1.164	2.929	5.683	8.940	12.774
Gastos financieros	2.588	6.509	12.628	19.868	28.387
Otros gastos	1.164	2.929	5.683	8.940	12.774
Gastos Operativos Italia	324.780	253.217	266.564	282.320	300.965
Sueldos	99.000	99.594	100.192	100.793	101.397
Publicidad	120.000	60.000	72.000	86.400	103.680
Arriendo	61.920	62.415	62.915	63.418	63.925
Servicios Básicos	23.220	23.406	23.593	23.782	23.972
Suministros y Activos	20.640	7.802	7.864	7.927	7.991
Gastos Operativos Ecuador	31.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Sueldos	18.000	23.328	27.994	33.592	40.311
Arriendo	4.200	4.368	4.543	4.724	4.913
Servicios Básicos	3.600	3.744	3.894	4.050	4.211
Suministros y Activos	5.400	2.496	2.596	2.700	2.808
Gastos Generales de Servicio	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Honorarios	60.000	72.000	86.400	103.680	124.416
Movilización	24.000	24.960	25.958	26.997	28.077
Gastos legales de constitución	10.000	0	0	0	0
Ecuador	2.000	0	0	0	0
Italia	4.000	0	0	0	0
Impuestos, permisos	4.000	0	0	0	0
TOTAL GASTOS	657.500	906.148	1.430.713	2.051.442	2.782.362

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

6.4. Inversión Inicial requerida.-

Dentro de la estructura de la inversión requerida se han considerado los siguientes ítems:

- El capital de trabajo
- La inversión en activos fijos
- La inversión diferida

El capital de trabajo se lo ha calculado utilizando el método del periodo de desfase²⁹, el cual consiste en dividir el total anual de los gastos de la empresa (incluyendo los costo del producto) para el número de los días del año (360 días), y a su vez multiplicado por el número de días del periodo de desfase (60 días). Se considera periodo de desfase al lapso de tiempo durante el cual la empresa no recibirá ingresos pero deberá seguir con sus operaciones³⁰; después de dicho periodo se espera que los ingresos por ventas autofinancien el proyecto. De acuerdo al criterio de expertos en comercio exterior y comercio minorista de víveres, es adecuado trabajar con un periodo de desfase de 60 días.

La inversión en activos fijos corresponde a todas las compras de mobiliario y equipos de computación que se realicen en el primer año.

La inversión diferida incluye todos los gastos de constitución.

A continuación se presenta la estructura de la inversión requerida para cada uno de los posibles escenarios.

²⁹ CAPITAL DE TRABAJO.- <www.mitecnologico.com/main/capitaldetrabajo> [consulta: 03 de agosto 2010]

³⁰ CANELOS Ramiro, Plan de Negocios. Universidad Internacional del Ecuador - 2007

Inversión requerida – Escenario 1

Tabla 6.12. Inversión requerida 1.

Concepto	Valor \$
Capital de trabajo	140.871
Inversión en Activos	15.900
Inversión Diferida	10.000
Inversión Total	166.771

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Inversión requerida – Escenario 2

Tabla 6.13. Inversión requerida 2.

Concepto	Valor \$
Capital de trabajo	126.629
Inversión en Activos	15.900
Inversión Diferida	10.000
Inversión Total	152.529

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Inversión requerida – Escenario 3

Tabla 6.14. Inversión requerida 3.

Concepto	Valor \$
Capital de trabajo	105.267
Inversión en Activos	15.900
Inversión Diferida	10.000
Inversión Total	131.167

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Una vez que se ha determinado el valor de la inversión para cada uno de los escenarios, a continuación se presenta la forma en la que se financiarán dichos valores.

Estructura de la inversión

Tabla 6.15. Estructura de la inversión

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
Valor de la inversión	166.771	152.529	131.167
Aporte propio 30%	50.031	45.759	39.350
Bancos 70%	116.739	106.770	91.817

Fuente: Datos del autor

Elaboración: Gabriel López

6.5. Flujo de efectivo proyectado

Los flujos de efectivo a continuación, se han elaborado tomando en cuenta las siguientes observaciones:

- Presentación de un flujo de efectivo para cada uno de los escenarios propuestos.
- Las proyecciones se las ha realizado a 5 años, considerando que uno de los objetivos planteados en el capítulo 4 plantea la culminación de la primera fase del negocio en dicho lapso de tiempo.
- Los ingresos por ventas y los egresos por pagos a proveedores se encuentran de acuerdo a la política de pago y cobro al contado, estipulada en el capítulo 4.
- En el año o momento 0 se han incluido como único ingreso el valor correspondiente al préstamo bancario y dentro de los egresos los desembolsos para compra de inmuebles y equipo electrónico, así como también el aporte para capital de trabajo y los gastos para la constitución de la empresa.
- El aporte económico de los socios se lo considera como el capital de trabajo de la empresa.

- A los gastos operativos de Italia y Ecuador se le han restado los valores correspondientes a la compra de activos, mismos que estaban incluidos en el cálculo del valor de la inversión.
- Se han utilizado como escudos fiscales los valores correspondientes a la depreciación de activos y a la amortización de los gastos de constitución de la empresa.
- Los cálculos de los valores de depreciación de activos se los puede encontrar en el Anexo No 6.
- El cálculo de la amortización de los gastos de constitución se los puede encontrar en el Anexo No. 7
- Los gastos financieros corresponden únicamente a los pagos de intereses del préstamo bancario. El detalle de los mismos, de acuerdo al monto a solicitarse, se lo puede encontrar en la tabla de amortización del préstamo, en el Anexo No.8
- Dentro de los ingresos no afectados a impuestos se ha considerado al desembolso hecho por el banco correspondiente al valor del préstamo solicitado.
- Dentro de los egresos no afectados a impuestos se han considerado los desembolsos para compras de: activos (muebles, equipo electrónico), el capital de trabajo, los gastos de constitución y los pagos únicamente del capital del préstamo bancario, cuyo detalle se encuentra en el Anexo No. 8
- Se ha tomado como valor de desecho el valor de compra del activo menos su respectiva depreciación. El detalle de dicho cálculo se lo puede observar en el Anexo No 6.

Flujo de efectivo proyectado – Escenario 1

Tabla 6.16. Flujo de efectivo 1

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas	0	954.757	2.275.933	3.493.912	4.925.847	6.601.696
Egresos						
Compras	0	278.312	663.434	1.018.475	1.435.884	1.924.395
Gastos de exportación	0	26.781	63.840	98.004	138.170	185.178
Gastos de importación	0	116.051	276.640	424.685	598.737	802.436
Gastos operativos Italia	0	311.880	253.217	266.564	282.320	300.965
Gastos operativos Ecuador	0	28.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Gastos generales de servicio	0	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos financieros	0	11.505	8.972	6.439	3.905	1.372
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	93.486	874.392	1.523.819	2.287.906	3.179.433
Utilidad Trabajadores 15%	0	14.023	131.159	228.573	343.186	476.915
SUBTOTAL	0	79.463	743.233	1.295.246	1.944.720	2.702.518
Impuesto 25 %	0	19.866	185.808	323.811	486.180	675.629
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	0	59.598	557.425	971.434	1.458.540	2.026.888
Gastos no desembolsables						
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ingresos no afectados a impuestos						
Préstamos	116.739	0	0	0	0	0
Egresos no afectados a impuestos						
Muebles y enseres	11.820	0	0	0	0	0
Equipos de computación	4.080	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	140.871	0	0	0	0	0
Gastos de constitución	10.000	0	0	0	0	0
Pago capital prestamo	0	23.348	23.348	23.348	23.348	23.348
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	5.910
FLUJO NETO DE CAJA	-50.031	40.792	538.619	952.629	1.438.374	2.012.632

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Flujo de efectivo proyectado – Escenario 2

Tabla 6.17. Flujo de efectivo 2

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas	0	761.038	1.729.709	2.903.274	4.252.648	5.881.511
Egresos						
Compras	0	221.843	504.210	846.304	1.239.647	1.714.461
Gastos de exportación	0	21.347	48.518	81.437	119.287	164.976
Gastos de importación	0	16.743	38.054	63.872	93.558	129.393
Gastos operativos Italia	0	311.880	253.217	266.564	282.320	300.965
Gastos operativos Ecuador	0	28.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Gastos generales de servicio	0	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos financieros	0	10.523	8.206	5.889	3.572	1.255
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	61.961	742.066	1.483.282	2.335.340	3.362.543
Utilidad Trabajadores 15%	0	9.294	111.310	222.492	350.301	504.381
SUBTOTAL	0	52.667	630.756	1.260.790	1.985.039	2.858.161
Impuesto 25 %	0	13.167	157.689	315.197	496.260	714.540
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	0	39.500	473.067	945.592	1.488.779	2.143.621
Gastos no desembolsables						
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ingresos no afectados a impuestos						
Préstamos	106.770	0	0	0	0	0
Egresos no afectados a impuestos						
Muebles y enseres	11.820	0	0	0	0	0
Equipos de computación	4.080	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	126.629	0	0	0	0	0
Gastos de constitución	10.000	0	0	0	0	0
Pago capital prestamo	0	21.354	21.354	21.354	21.354	21.354
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	5.910
FLUJO NETO DE CAJA	-45.759	22.688	456.255	928.780	1.470.607	2.131.359

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Flujo de efectivo proyectado – Escenario 3

Tabla 6.18. Flujo de efectivo 3

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Ventas	0	470.460	1.183.485	2.295.999	3.612.288	5.161.326
Egresos						
Compras	0	137.139	344.986	669.284	1.052.982	1.504.527
Gastos de exportación	0	13.196	33.197	64.403	101.325	144.775
Gastos de importación	0	57.184	143.853	279.079	439.074	627.359
Gastos operativos Italia	0	311.880	253.217	266.564	282.320	300.965
Gastos operativos Ecuador	0	28.200	33.936	39.026	45.066	52.243
Gastos generales de servicio	0	84.000	96.960	112.358	130.677	152.493
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gastos financieros	0	9.049	7.056	5.064	3.072	1.079
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	-174.731	265.738	855.680	1.554.592	2.374.703
Utilidad Trabajadores 15%	0	0	39.861	128.352	233.189	356.205
SUBTOTAL	0	-174.731	225.878	727.328	1.321.403	2.018.497
Impuesto 25 %	0	0	56.469	181.832	330.351	504.624
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	0	-174.731	169.408	545.496	991.052	1.513.873
Gastos no desembolsables						
Depreciación	0	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182
Amortización	0	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Ingresos no afectados a impuestos						
Préstamos	91.817	0	0	0	0	0
Egresos no afectados a impuestos						
Muebles y enseres	11.820	0	0	0	0	0
Equipos de computación	4.080	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	105.267	0	0	0	0	0
Gastos de constitución	10.000	0	0	0	0	0
Pago capital prestamo	0	18.363	18.363	18.363	18.363	18.363
Valor de Desecho	0	0	0	0	0	5.910
FLUJO NETO DE CAJA	-39.350	-188.552	155.587	531.675	975.871	1.504.602

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

6.6. Valor Actual Neto (V.A.N.)

Utilizando los valores de los flujos de efectivo para cada uno de los años proyectados y mediante la ayuda de la herramienta informática Microsoft EXCEL, a continuación se presenta el valor actual neto, para cada uno de los escenarios.

Cabe indicar que la tasa de descuento, inicialmente se la calculó aplicando el Modelo del Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC). Sin embargo, de acuerdo a criterios de profesionales en evaluación de proyectos, el valor obtenido no se ajustaba a la realidad del sector en el que se pretende incursionar. Por tal motivo se ha aplicado un modelo más sencillo y práctico, sugerido por los mismos expertos, obteniéndose el siguiente resultado:

Tabla 6.19. Tasa de descuento.

Cálculo Tasa de Descuento	
Riesgo País	10,35%
Inflación	3,82%
Costo de oportunidad	6,51%
Tasa de Descuento	20,68%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaboración: Gabriel López

El costo de oportunidad constituye la tasa pasiva máxima pagada en inversiones de iguales características (tiempo y monto), establecida por el Banco Central del Ecuador.

Valor Actual Neto – Escenario 1

Tabla 6.20. Valor actual neto 1

V.A.N.	1.955.658
Inversión Inicial	-50.031
V.A.N. - Inv. Inicial	1.905.627

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Valor Actual Neto – Escenario 2

Tabla 6.21. Valor actual neto 2

V.A.N.	1.939.689
Inversión Inicial	-45.759
V.A.N. - Inv. Inicial	1.893.930

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

Valor Actual Neto – Escenario 3

Tabla 6.22. Valor actual neto 3

V.A.N.	1.045.468
Inversión Inicial	-39.350
V.A.N. - Inv. Inicial	1.006.118

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

6.7. Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Al igual que en el caso anterior, para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno de cada uno de los escenarios propuestos, se ha utilizado la herramienta informática Microsoft EXCEL, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 6.23.
Tasa Interna de Retorno.

	T.I.R.
Escenario 1	353%
Escenario 2	336%
Escenario 3	137%

Fuente: Datos del autor
Elaboración: Gabriel López

CAPITULO 7 ACCIONES DE CONTINGENCIA

7.1. Posibles problemas y sus posibles soluciones

- Retrasos en el abastecimiento de productos (retraso en la recepción de las importaciones) debido a inclemencias del clima, principalmente en la época invernal europea.
 - o En los meses de octubre y noviembre se deberán realizar requerimientos de productos, superiores a los realizados en meses anteriores, a fin de que para los meses de diciembre y enero se pueda contar en bodega con un stock emergente en caso de que se presenten problemas de abastecimiento.

- Ingreso de competencia directa al mercado, caracterizada principalmente por una gran capacidad económica.
 - o No descuidar en ningún momento la ejecución de las actividades planteadas en el plan de marketing, a fin de lograr una adecuada y sólida fidelización del segmento de mercado deseado y alcanzado.
 - o Realizar acciones encaminadas a la consecución de convenios comerciales entre la empresa y los proveedores. Con estos convenios se espera obtener la distribución exclusiva en el lugar geográfico donde funcionará la tienda, de los productos ofrecidos por los proveedores.
 - o Identificar las fuentes de financiamiento a emplearse, para futuras acciones de diversificación y ampliación del negocio.

- Aplicación, por parte de la Unión Europea, de una política aduanera diferente a la vigente en la actualidad (en lo referente a aranceles y restricciones a las importaciones)

- Contactar a las asociaciones de exportadores ecuatorianos, suramericanos y latinoamericanos en general, así como a las Cámaras de Comercio Bilaterales, a fin de formar parte de ellas y de esta manera y en grupo, poder defender intereses comunes ante la Unión Europea, O.M.C., y demás organismos de regulación del comercio.
 - Ajuste de los precios de venta de los productos que se vieran afectados por las nuevas regulaciones. Una adecuada inteligencia de mercados así como una campaña informativa, serán necesarios previo a dicho ajuste.
- Crecimiento inesperado de la tasa de inflación italiana como consecuencia de una nueva inestabilidad económica del primer mundo.
- Si bien dentro del análisis financiero se consideró un crecimiento sostenido de la inflación italiana, en el caso remoto de un crecimiento desmedido de la inflación, el porcentaje que se recarga en los precios de venta de los productos en relación a los precios de compra (300%), permitiría absorber los costos extras producto de dicha inflación. Obviamente, se verían afectadas las utilidades de la empresa, y es por esta razón que esta medida tendría aplicación bajo el supuesto que la economía italiana se recuperaría en un plazo máximo de un año. Luego de este periodo, y al igual que en el caso anterior, sería necesario un ajuste de precios.

CAPITULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

8.1. Conclusiones

- La presente idea de negocio surge, sobre todo, debido a la insuficiente atención que recibe un mercado relativamente nuevo (emigrantes ecuatorianos residentes en Italia), en especial si se lo compara con mercados como el español y el estadounidense.
- Las hipótesis planteadas en el Capítulo 1 han sido debidamente comprobadas o rechazadas a lo largo del desarrollo del presente documento.
- El comportamiento de las importaciones italianas de productos alimenticios procedentes de Centro y Sur América en los últimos años, ha sido variable pero a su vez ha mantenido una tendencia creciente. Por un lado, la variabilidad se debería a los problemas asociados con la crisis económica mundial; y por el otro, el crecimiento está relacionado con el número cada vez mayor de emigrantes latinos en Italia.
- Una vez analizados, dentro del Capítulo 2, los factores de influencia externos e internos, se concluye que, los primeros representarían mayor riesgo al momento de poner en marcha el proyecto.
- Si bien desde el inicio se ha planteado la ejecución del proyecto en Italia, en el Capítulo 3 se realizó un breve análisis comparativo entre el mercado español (primer destino de los emigrantes ecuatorianos) y el italiano. Los resultados de dicho análisis corroboraron la elección de Italia como el medio para la aplicación de la idea de negocio.

- Los resultados de los grupos focales y de las encuestas permiten concluir que los ecuatorianos residentes en el extranjero buscan los modos para, de cualquier manera, mantener vivos los vínculos culturales con su país, sobre todo en lo que respecta con la gastronomía. Cabe indicar que estos resultados fueron la pauta para continuar con el desarrollo del proyecto.

- Debido principalmente a las características y requisitos de capital se llegó a la conclusión que en el Ecuador, el tipo de empresa que mejor se adaptaría al negocio es una Sociedad Anónima. Para el caso de Italia, el requisito de la ciudadanía europea llevó a la conclusión de manejar la oficina - tienda en dicho país, a manera de sucursal de empresa extranjera.

- En el Capítulo 4 se presenta el organigrama con el que funcionaría la empresa. Una vez que se ha observado que todos los procesos están debidamente cubiertos y que los costos que dicho organigrama representa pueden ser manejados, se concluye que la estructura orgánica es la adecuada. La correcta elaboración del flujograma de procesos de la empresa da como resultado una adecuada estructura orgánica - funcional.

- La correcta segmentación del mercado permite una adecuada estructura de la cartera de productos y de sus precios, así como también de las campañas publicitarias que realizará la empresa.

- La carteta de productos que se presenta en el Capítulo 5 se la ha estructurado en base a los resultados obtenidos en la investigación del mercado. Los precios de los mismos se los ha fijado en un rango menor en comparación con los ofrecidos por la poca competencia directa e indirecta existente en el mercado local.

- Apalancarse a través de un préstamo bancario resulta indispensable para el financiamiento del proyecto; esto debido, a la no disponibilidad de recursos propios que permitan cubrir la totalidad de los montos requeridos como inversión inicial para cualquiera de los escenarios presentados en el Capítulo 6.
- Los valores actuales netos y las tasas internas de retorno, obtenidos a partir de los flujos de efectivo proyectados, son positivos para los tres escenarios (inclusive para el pesimista). Se concluye que al final de la primera etapa del negocio (5 primeros años) sea cual fuese el escenario que se presente, se recuperará la inversión inicial, se obtendrá una rentabilidad igual a la tasa de descuento y adicional se obtendrá un excedente. Por lo tanto se demuestra la factibilidad de la ejecución del proyecto.

8.2. Recomendaciones

- Si bien la situación del sector y de la industria vislumbra buenas perspectivas para la ejecución del proyecto, también es necesario tener en cuenta la influencia actual y futura de variables como las nuevas políticas migratorias que están siendo aplicadas en Italia.
- Se recomienda prestar especial atención a los productos sustitutos existentes al momento en el mercado en el que se piensa incursionar. De igual manera se deberá estar muy alerta a la alta probabilidad de nuevos entrantes en el mercado.
- Al analizar el mercado objetivo se evidenció una elevada sensibilidad hacia los precios. Por tal motivo y con el fin de lograr una importante participación del mercado, los precios de venta de los productos que ofrezca la tienda no deberán ser excesivamente altos en

comparación con los precios en los que se pueden encontrar algunos de los productos en Europa.

- Todos los aportes y conocimientos, por más pequeños que sean, que puedan brindar expertos en comercio exterior y conocedores en general del tema en estudio, deben ser cuidadosamente analizados para su correcta inclusión y aplicación en el desarrollo del proyecto.
- En empresas pequeñas y de recién creación, resulta indispensable que tanto la estructura orgánica y como la de procesos tengan un tamaño adecuado que permita minimizar gastos a la empresa.
- A fin de contar con una adecuada cartera de productos y en general, poder aplicar en el proyecto las teorías del marketing mix de la mejor manera, es recomendable, al momento de analizar el mercado, solicitar información precisa y detallada sobre los productos; de esta manera, se podrá contar con datos relacionados con los tipos, los precios, las marcas, las presentaciones, y demás características relevantes de los productos.
- Previo a la elaboración del plan de medios a utilizarse para la promoción de la empresa es necesario analizar brevemente las opciones (en lo que a mercadeo – publicidad se refieren) que brinde el medio. Posteriormente se deberán priorizar aquellas opciones que tengan mayor acogida por el mercado objetivo.
- Si bien dentro del análisis financiero, en lo referente a la proyección de ingresos, se ha utilizado un esquema basado en el tamaño del mercado objetivo a captar, es recomendable confirmar esta información mediante la elaboración de una proyección de ventas, en la que los resultados se deberán a las cantidades de los productos a venderse y sus precios respectivos de venta.

- Con el fin de incluir todos los costos y gastos en los que incurrirá el negocio, es recomendable realizar en primera instancia un borrador de dicha estructura, para posteriormente presentársela a personas experimentadas en el tema a fin de que sus aportes y correcciones permitan contar con una correcta y completa estructura de gastos.
- Durante la elaboración de los flujos de efectivo es recomendable utilizar escudos fiscales tales como los pagos de préstamos, la depreciación de activos y la amortización de gastos constitución, a fin de reducir en algo la base imponible para el cálculo del impuesto a la renta.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia española de seguridad alimentaria y nutrición.-

www.aesan.msc.es

ARMSTRONG G.; KOTLER P. (2008).- Fundamentos de Marketing.

Octava Edición.

Aula Fácil: Curso de introducción al Marketing.- www.aulafacil.com

Banco Central del Ecuador.- www.bce.fin.ec

BLANDIN, Javier (2008).- Marketing I, Universidad Internacional del Ecuador.

BLANDIN, Javier (2008).- Gerencia Publicitaria, Universidad Internacional del Ecuador.

CANELOS, Ramiro (2007).- Plan de Negocios, Universidad Internacional del Ecuador.

Central Intelligence Agency.- www.cia.gov

CORPEI.- www.ecuadortrade.org

Diginota.- www.diginota.com

El ecuatoriano Noticias.- www.elecuadoriano.com

España en cifras.- www.ine.es

Export Helpdesk.- <http://exporthelp.europa.eu>

Extra latino.- www.guialatina.it

Feedback networks.- www.feedbacknetworks.com

Guía para exportar a Italia.- www.proexport.com.co

Index Mundi.- www.indexmundi.com

Instituto nacional de estadística Italia.- www.istat.it

Migration information source.- www.migrationinformation.org

Ministerio italiano del trabajo.- www.lavoro.gov.it

Portal para latinos en Italia.- www.latinos.it

Porter, Michael (1990).- La ventaja competitiva de las naciones.

Statistiche demografiche istat.- <http://demo.istat.it>

Suarez, Martha (2007).- Marketing Estratégico, Universidad Internacional del Ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1.- Cuestionario para la entrevista.

1. ¿Qué tiempo lleva fuera del Ecuador?
2. ¿Qué razones lo llevaron a emigrar?
3. ¿Por qué razón escogió Italia, Milán para asentarse?
4. ¿Cómo empezó su nueva vida en el exterior?
5. ¿Cuáles son las razones que lo impulsaron a desear tener un negocio propio?
6. ¿Qué tan fácil o difícil resulta para una extranjero abrir un negocio en Milán?
7. ¿Existe algún tipo de incentivo o apoyo gubernamental para ideas de emprendimiento?
8. ¿Cuál ha sido el comportamiento del mercado hacia su negocio?
9. ¿Cuáles son sus perspectivas en relación al futuro del negocio?

ANEXO 2.- Cuestionario para los grupos focales.

1. Algún/as de las siguientes personas viven en el extranjero:

- Papa Mama Hermano Hermana Tío(s)
 Sobrino(s) Abuelo(s) Esposo/a Hijo/a Amigo(s)
 Otro _____

2. ¿En qué país y ciudad residen al momento?

- | País | Ciudad |
|---|--------|
| <input type="checkbox"/> España | _____ |
| <input type="checkbox"/> Italia | _____ |
| <input type="checkbox"/> Estados Unidos | _____ |
| <input type="checkbox"/> Canadá | _____ |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | _____ |

3. ¿Cuánto tiempo se encuentran allá?

- 1 a 5 años___ 6 a 10 años___ 11 a 15 años___ más de 15 años___

4. ¿Ha enviado a sus familiares o amigos algún(os) de los siguientes productos?

- | | |
|---|-------------|
| <input type="checkbox"/> Cerveza | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Chocolates | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Galletas | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Caramelos | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Cigarrillos | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Licor | marca _____ |
| <input type="checkbox"/> Frutas | tipo _____ |
| <input type="checkbox"/> Comida preparada | tipo _____ |
| <input type="checkbox"/> Medicamentos | tipo _____ |

- arroz quimbolitos humitas morocho quinua tostado
 chochos queso maíz en mazorca atún gelatina

5. ¿Con qué frecuencia realiza este tipo de envíos?

- 1 a 3 veces al año
 4 a 6 veces al año
 6 a 10 veces al año
 Más de 10 veces al año

ANEXO 2.- Cuestionario para los grupos focales.

6. ¿Cuánto ha pagado aproximadamente por uno de estos envíos?

- Entre \$20 y \$40
- Entre \$40 y \$60
- Entre \$60 y \$80
- Más de \$80

7. ¿Ha tenido alguno de los siguientes problemas al realizar el envío?

- Aduana Ecuador
- Aduana país de destino
- Costos de envío
- Regulaciones de Aerolínea
- Necesidad de empaque especial
- Limitaciones de peso y/o tamaño

8. ¿Tuvo que utilizar alguno de los siguientes contenedores o empaques especiales para dichos envíos?

- Envoltura plástica
- Caja hecha con materiales especiales
- Contenedores plásticos
- Caja para peso específico
- Caja refrigerada
- otro: _____

9. ¿Volvería a realizar este tipo de envío? Si, No, ¿Por qué?

ANEXO 3.- Cuestionario de las encuestas.

Nombre....

Ciudad de residencia....

1. ¿Cuánto tiempo vive fuera de su país natal?

1 a 5 años__ 6 a 10 años__ 11 a 15 años__ más de 15 años__

2. ¿De qué región del Ecuador es originario?

_Costa _Sierra _Oriente _Galápagos

3. Con quien(es) comparte su vivienda:

_ Papa _Mama _ Hermano _Hermana _Tío(s)
_ Sobrino(s) _Abuelo(s) _Esposo/a _Hijo/a _Amigo(s)
_ Solo _Otro_____

4. Seleccione cuáles son los alimentos/ bebidas ecuatorianas que más extraña

_ Cerveza marca_____

_ Chocolates marca_____

_ Galletas marca_____

_ caramelos marca_____

_ Cigarrillos marca_____

_ Licor marca_____

_ Frutas tipo_____

_ Comida preparada tipo_____

_ Medicamentos tipo_____

_arroz _quimbolitos _humitas _morocho _quinua
_tostado _chochos _queso _ maíz en mazorca
_ atún _ gelatina

ANEXO 3.- Cuestionario de las encuestas.

5. **¿Ha conseguido alguno(s) de los alimentos antes mencionados en su actual lugar de residencia? Si la respuesta es positiva, en donde los ha conseguido? Por favor escoja de las siguientes opciones:**

- Tiendas para latinos
- Tiendas para ecuatorianos
- Mercado común
- Regalo de amigos
- Envío de familiares
- Otros _____

6. **¿A su criterio, existen buenos productos sustitutos (parecidos a los ecuatorianos) en el mercado de su ciudad actual? Por favor liste 3**

7. **¿Con que frecuencia adquiere estos productos?**

- Semanalmente Quincenalmente Mensualmente Otro

8. **¿Cómo considera que han sido los precios que ha pagado por estos productos?**

- Elevado Normal Bajo

9. **Estaría dispuesto a pagar por:**

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 1 Botella Cerveza Pilsener €2,50 (\$3,50) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| 1 Chupete BOM-BOM-BUM €0,50 (\$0,75) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| 1 Paqueta Galletas Amor €1,00 (\$1,50) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| 1 Humita €3,00 (\$4,50) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
| 1 Choclo en mazorca €2,00 (\$3,00) | <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |

10. **¿Ha solicitado alguna vez que le envíen productos alimenticios desde Ecuador?**

- Si No

ANEXO 3.- Cuestionario de las encuestas.

11. ¿Con que frecuencia ha hecho este tipo de solicitudes?

- 1 a 3 veces al año
- 4 a 6 veces al año
- 6 a 10 veces al año
- Más de 10 veces al año

12. ¿Ha llevado algún producto alimenticio desde Ecuador? Liste 3

13. ¿Tuvo que utilizar alguno de los siguientes embases/empaques especiales?

- Envoltura plástica
- Caja hecha con materiales especiales
- Contenedores plásticos
- Caja para peso específico
- Caja refrigerada
- otro: _____

14. ¿Tuvo algún problema para transportarlos o ingresarlos a su país de residencia?

- Aduana Ecuador
- Aduana país de residencia
- Impuestos para ingreso
- Restricciones de la Aerolínea
- Necesidad de Empaque especial
- Limitaciones de peso y/o tamaño

ANEXO 3.- Cuestionario de las encuestas.

15. Si hubiera abastecimiento local permanente de productos ecuatorianos en el país donde reside. ¿Por qué medio le gustaría estar informado sobre su existencia?

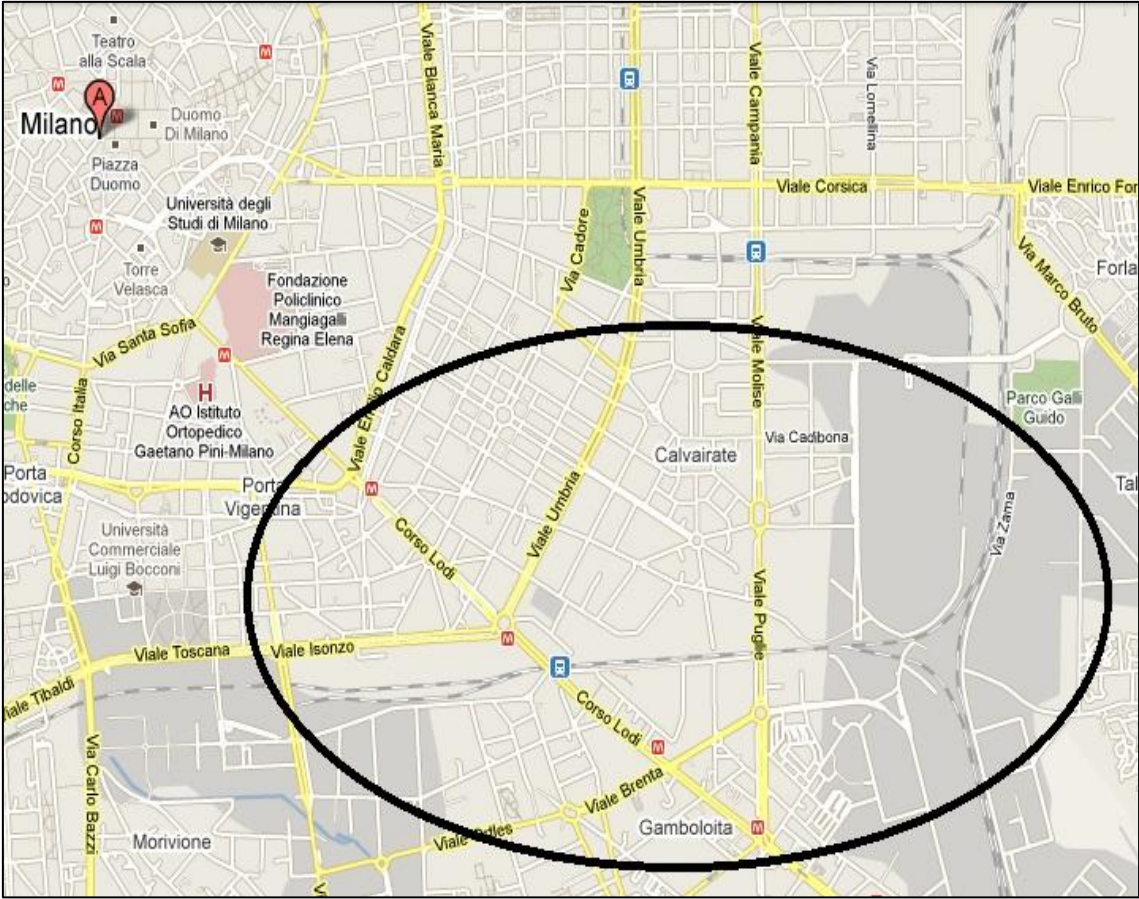
_email _periódico _correo regular _teléfono
_radio _televisión

16. Si el lugar de abastecimiento se encontrara lejos de su lugar de residencia, ¿Le gustaría comprar por Internet o vía telefónica?

_ Si _No

Por qué? _____

ANEXO 4.- Ubicación geográfica del negocio.



ANEXO 5.- Proyección de ingresos – Detalle mensual

ESCENARIO 2

Año 1

Población	26.816
Dinero Anual para alimentos especializados	619
Dinero mensual para alimentos especializados	51,60

Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Evolución de la participación de mercado	0%	2%	3%	3%	4%	5%	5%	6%	6%	7%	7%	7%
Evolución del número de clientes	0	536	804	804	1.073	1.341	1.341	1.609	1.609	1.877	1.877	1.877
Ingresos	0	27.674	41.511	41.511	55.348	69.185	69.185	83.022	83.022	96.859	96.859	96.859
Total												761.038

Año 2

Población	29.229
Dinero Anual para alimentos especializados	623
Dinero mensual para alimentos especializados	51,91

Mes	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Evolución de la participación de mercado	7%	7%	8%	8%	9%	9%	10%	10%	11%	11%	12%	12%
Evolución del número de clientes	2.046	2.046	2.338	2.338	2.631	2.631	2.923	2.923	3.215	3.215	3.508	3.508
Ingresos	106.210	106.210	121.383	121.383	136.556	136.556	151.729	151.729	166.902	166.902	182.075	182.075
Total												1.729.709

Año 3

Población	31.860
Dinero Anual para alimentos especializados	627
Dinero mensual para alimentos especializados	52,22

Mes	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Evolución de la participación de mercado	12%	12%	13%	13%	14%	14%	15%	15%	16%	16%	17%	17%
Evolución del número de clientes	3.823	3.823	4.142	4.142	4.460	4.460	4.779	4.779	5.098	5.204	5.363	5.522
Ingresos	199.652	199.652	216.290	216.290	232.927	232.927	249.565	249.565	266.203	271.749	280.068	288.386
Total												2.903.274

Año 4

Población	34.727
Dinero Anual para alimentos especializados	630
Dinero mensual para alimentos especializados	52,53

Mes	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Evolución de la participación de mercado	17%	17%	18%	18%	19%	19%	20%	20%	21%	21%	22%	22%
Evolución del número de clientes	5.904	5.904	6.251	6.251	6.425	6.563	6.945	6.841	7.293	7.293	7.640	7.640
Ingresos	310.146	310.146	328.390	328.390	337.512	344.809	364.878	359.404	383.121	383.121	401.365	401.365
Total												4.252.648

Año 5

Población	37.853
Dinero Anual para alimentos especializados	634
Dinero mensual para alimentos especializados	52,85

Mes	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Evolución de la participación de mercado	22%	22%	23%	23%	24%	24%	25%	25%	26%	26%	27%	27%
Evolución del número de clientes	8.328	8.328	8.706	8.706	9.085	9.085	9.463	9.463	9.842	9.842	10.220	10.220
Ingresos	440.113	440.113	460.118	460.118	480.123	480.123	500.129	500.129	520.134	520.134	540.139	540.139
Total												5.881.511

ANEXO 6.- Depreciación de activos y valor residual .

GASTOS DE DEPRECIACIÓN

	Valor de Compra	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Valor desecho
Italia							
Computadoras 33,33%	2.580	860	860	860			-
Muebles 10%	10.320	1.032	1.032	1.032	1.032	1.032	5.160
Ecuador							
Computadoras 33,33%	1.500	500	500	500			-
Muebles 10%	1.500	150	150	150	150	150	750
TOTAL	15.900	2.542	2.542	2.542	1.182	1.182	5.910

**ANEXO 7.- Tabla de gastos amortizables.
(Gastos de constitución)**

GASTOS AMORTIZABLES

	Valor pagado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de constitución						
Ecuador	2.000	400	400	400	400	400
Italia	4.000	800	800	800	800	800
Impuestos, permisos	4.000	800	800	800	800	800
TOTAL	10.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000

**ANEXO 8.- Tablas de amortización de la deuda
(Préstamo bancario).**

ESCENARIO 1

TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO					
INSTIT. FINANCIERA					
MONTO	116.739,38				
TASA	10,8500%			T. EFECTIVA	11,4062%
PLAZO	5 años				
GRACIA	0 años				
FECHA DE INICIO	01-ene-2011				
MONEDA	DOLARES				
AMORTIZACION CADA	30	días			
Número de períodos	60	para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		116.739,38			
1	31-ene-2011	114.793,72	1.055,52	1.945,66	3.001,17
2	02-mar-2011	112.848,07	1.037,93	1.945,66	2.983,58
3	01-abr-2011	110.902,41	1.020,33	1.945,66	2.965,99
4	01-may-2011	108.956,75	1.002,74	1.945,66	2.948,40
5	31-may-2011	107.011,10	985,15	1.945,66	2.930,81
6	30-jun-2011	105.065,44	967,56	1.945,66	2.913,22
7	30-jul-2011	103.119,79	949,97	1.945,66	2.895,62
8	29-ago-2011	101.174,13	932,37	1.945,66	2.878,03
9	28-sep-2011	99.228,47	914,78	1.945,66	2.860,44
10	28-oct-2011	97.282,82	897,19	1.945,66	2.842,85
11	27-nov-2011	95.337,16	879,60	1.945,66	2.825,26
12	27-dic-2011	93.391,50	862,01	1.945,66	2.807,66
13	26-ene-2012	91.445,85	844,41	1.945,66	2.790,07
14	25-feb-2012	89.500,19	826,82	1.945,66	2.772,48
15	26-mar-2012	87.554,53	809,23	1.945,66	2.754,89
16	25-abr-2012	85.608,88	791,64	1.945,66	2.737,30
17	25-may-2012	83.663,22	774,05	1.945,66	2.719,70
18	24-jun-2012	81.717,57	756,45	1.945,66	2.702,11
19	24-jul-2012	79.771,91	738,86	1.945,66	2.684,52
20	23-ago-2012	77.826,25	721,27	1.945,66	2.666,93
21	22-sep-2012	75.880,60	703,68	1.945,66	2.649,34
22	22-oct-2012	73.934,94	686,09	1.945,66	2.631,74
23	21-nov-2012	71.989,28	668,50	1.945,66	2.614,15
24	21-dic-2012	70.043,63	650,90	1.945,66	2.596,56
25	20-ene-2013	68.097,97	633,31	1.945,66	2.578,97
26	19-feb-2013	66.152,32	615,72	1.945,66	2.561,38
27	21-mar-2013	64.206,66	598,13	1.945,66	2.543,78
28	20-abr-2013	62.261,00	580,54	1.945,66	2.526,19
29	20-may-2013	60.315,35	562,94	1.945,66	2.508,60
30	19-jun-2013	58.369,69	545,35	1.945,66	2.491,01
31	19-jul-2013	56.424,03	527,76	1.945,66	2.473,42
32	18-ago-2013	54.478,38	510,17	1.945,66	2.455,82
33	17-sep-2013	52.532,72	492,58	1.945,66	2.438,23
34	17-oct-2013	50.587,06	474,98	1.945,66	2.420,64
35	16-nov-2013	48.641,41	457,39	1.945,66	2.403,05
36	16-dic-2013	46.695,75	439,80	1.945,66	2.385,46
37	15-ene-2014	44.750,10	422,21	1.945,66	2.367,86
38	14-feb-2014	42.804,44	404,62	1.945,66	2.350,27
39	16-mar-2014	40.858,78	387,02	1.945,66	2.332,68
40	15-abr-2014	38.913,13	369,43	1.945,66	2.315,09
41	15-may-2014	36.967,47	351,84	1.945,66	2.297,50
42	14-jun-2014	35.021,81	334,25	1.945,66	2.279,90
43	14-jul-2014	33.076,16	316,66	1.945,66	2.262,31
44	13-ago-2014	31.130,50	299,06	1.945,66	2.244,72
45	12-sep-2014	29.184,84	281,47	1.945,66	2.227,13
46	12-oct-2014	27.239,19	263,88	1.945,66	2.209,54
47	11-nov-2014	25.293,53	246,29	1.945,66	2.191,94
48	11-dic-2014	23.347,88	228,70	1.945,66	2.174,35
49	10-ene-2015	21.402,22	211,10	1.945,66	2.156,76
50	09-feb-2015	19.456,56	193,51	1.945,66	2.139,17
51	11-mar-2015	17.510,91	175,92	1.945,66	2.121,58
52	10-abr-2015	15.565,25	158,33	1.945,66	2.103,98
53	10-may-2015	13.619,59	140,74	1.945,66	2.086,39
54	09-jun-2015	11.673,94	123,14	1.945,66	2.068,80
55	09-jul-2015	9.728,28	105,55	1.945,66	2.051,21
56	08-ago-2015	7.782,63	87,96	1.945,66	2.033,62
57	07-sep-2015	5.836,97	70,37	1.945,66	2.016,02
58	07-oct-2015	3.891,31	52,78	1.945,66	1.998,43
59	06-nov-2015	1.945,66	35,18	1.945,66	1.980,84
60	06-dic-2015	(0,00)	17,59	1.945,66	1.963,25
			32.193,32	116.739,38	148.932,70

**ANEXO 8.- Tablas de amortización de la deuda
(Préstamo bancario).**

ESCENARIO 2

TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO					
INSTIT. FINANCIERA					
MONTO	106.770,29				
TASA	10,8500%	T. EFECTIVA		11,4062%	
PLAZO	5 años				
GRACIA	0 años				
FECHA DE INICIO	01-ene-2011				
MONEDA	DOLARES				
AMORTIZACION CADA	30	días			
Número de periodos	60	para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		106.770,29			
1	31-ene-2011	104.990,78	965,38	1.779,50	2.744,89
2	02-mar-2011	103.211,28	949,29	1.779,50	2.728,80
3	01-abr-2011	101.431,77	933,20	1.779,50	2.712,71
4	01-may-2011	99.652,27	917,11	1.779,50	2.696,62
5	31-may-2011	97.872,76	901,02	1.779,50	2.680,53
6	30-jun-2011	96.093,26	884,93	1.779,50	2.664,44
7	30-jul-2011	94.313,75	868,84	1.779,50	2.648,35
8	29-ago-2011	92.534,25	852,75	1.779,50	2.632,26
9	28-sep-2011	90.754,74	836,66	1.779,50	2.616,17
10	28-oct-2011	88.975,24	820,57	1.779,50	2.600,08
11	27-nov-2011	87.195,74	804,48	1.779,50	2.583,99
12	27-dic-2011	85.416,23	788,39	1.779,50	2.567,90
13	26-ene-2012	83.636,73	772,31	1.779,50	2.551,81
14	25-feb-2012	81.857,22	756,22	1.779,50	2.535,72
15	26-mar-2012	80.077,72	740,13	1.779,50	2.519,63
16	25-abr-2012	78.298,21	724,04	1.779,50	2.503,54
17	25-may-2012	76.518,71	707,95	1.779,50	2.487,45
18	24-jun-2012	74.739,20	691,86	1.779,50	2.471,36
19	24-jul-2012	72.959,70	675,77	1.779,50	2.455,27
20	23-ago-2012	71.180,19	659,68	1.779,50	2.439,18
21	22-sep-2012	69.400,69	643,59	1.779,50	2.423,09
22	22-oct-2012	67.621,18	627,50	1.779,50	2.407,00
23	21-nov-2012	65.841,68	611,41	1.779,50	2.390,91
24	21-dic-2012	64.062,17	595,32	1.779,50	2.374,82
25	20-ene-2013	62.282,67	579,23	1.779,50	2.358,73
26	19-feb-2013	60.503,16	563,14	1.779,50	2.342,64
27	21-mar-2013	58.723,66	547,05	1.779,50	2.326,55
28	20-abr-2013	56.944,15	530,96	1.779,50	2.310,46
29	20-may-2013	55.164,65	514,87	1.779,50	2.294,37
30	19-jun-2013	53.385,14	498,78	1.779,50	2.278,29
31	19-jul-2013	51.605,64	482,69	1.779,50	2.262,20
32	18-ago-2013	49.826,13	466,60	1.779,50	2.246,11
33	17-sep-2013	48.046,63	450,51	1.779,50	2.230,02
34	17-oct-2013	46.267,12	434,42	1.779,50	2.213,93
35	16-nov-2013	44.487,62	418,33	1.779,50	2.197,84
36	16-dic-2013	42.708,12	402,24	1.779,50	2.181,75
37	15-ene-2014	40.928,61	386,15	1.779,50	2.165,66
38	14-feb-2014	39.149,11	370,06	1.779,50	2.149,57
39	16-mar-2014	37.369,60	353,97	1.779,50	2.133,48
40	15-abr-2014	35.590,10	337,88	1.779,50	2.117,39
41	15-may-2014	33.810,59	321,79	1.779,50	2.101,30
42	14-jun-2014	32.031,09	305,70	1.779,50	2.085,21
43	14-jul-2014	30.251,58	289,61	1.779,50	2.069,12
44	13-ago-2014	28.472,08	273,52	1.779,50	2.053,03
45	12-sep-2014	26.692,57	257,44	1.779,50	2.036,94
46	12-oct-2014	24.913,07	241,35	1.779,50	2.020,85
47	11-nov-2014	23.133,56	225,26	1.779,50	2.004,76
48	11-dic-2014	21.354,06	209,17	1.779,50	1.988,67
49	10-ene-2015	19.574,55	193,08	1.779,50	1.972,58
50	09-feb-2015	17.795,05	176,99	1.779,50	1.956,49
51	11-mar-2015	16.015,54	160,90	1.779,50	1.940,40
52	10-abr-2015	14.236,04	144,81	1.779,50	1.924,31
53	10-may-2015	12.456,53	128,72	1.779,50	1.908,22
54	09-jun-2015	10.677,03	112,63	1.779,50	1.892,13
55	09-jul-2015	8.897,52	96,54	1.779,50	1.876,04
56	08-ago-2015	7.118,02	80,45	1.779,50	1.859,95
57	07-sep-2015	5.338,51	64,36	1.779,50	1.843,86
58	07-oct-2015	3.559,01	48,27	1.779,50	1.827,77
59	06-nov-2015	1.779,50	32,18	1.779,50	1.811,68
60	06-dic-2015	0,00	16,09	1.779,50	1.795,59
			29.444,13	106.770,29	136.214,42

**ANEXO 8.- Tablas de amortización de la deuda
(Préstamo bancario).**

ESCENARIO 3

TABLA DE AMORTIZACION					
BENEFICIARIO					
INSTIT. FINANCIERA					
MONTO		91.816,65			
TASA		10,8500%		T. EFECTIVA 11,4062%	
PLAZO		5 años			
GRACIA		0 años			
FECHA DE INICIO		01-ene-2011			
MONEDA		DOLARES			
AMORTIZACION CADA		30 días			
Número de periodos		60 para amortizar capital			
No.	VENCIMIENTO	SALDO	INTERES	PRINCIPAL	DIVIDENDO
0		91.816,65			
1	31-ene-2011	90.286,37	830,18	1.530,28	2.360,45
2	02-mar-2011	88.756,10	816,34	1.530,28	2.346,62
3	01-abr-2011	87.225,82	802,50	1.530,28	2.332,78
4	01-may-2011	85.695,54	788,67	1.530,28	2.318,94
5	31-may-2011	84.165,26	774,83	1.530,28	2.305,11
6	30-jun-2011	82.634,99	760,99	1.530,28	2.291,27
7	30-jul-2011	81.104,71	747,16	1.530,28	2.277,44
8	29-ago-2011	79.574,43	733,32	1.530,28	2.263,60
9	28-sep-2011	78.044,15	719,49	1.530,28	2.249,76
10	28-oct-2011	76.513,88	705,65	1.530,28	2.235,93
11	27-nov-2011	74.983,60	691,81	1.530,28	2.222,09
12	27-dic-2011	73.453,32	677,98	1.530,28	2.208,25
13	26-ene-2012	71.923,04	664,14	1.530,28	2.194,42
14	25-feb-2012	70.392,77	650,30	1.530,28	2.180,58
15	26-mar-2012	68.862,49	636,47	1.530,28	2.166,75
16	25-abr-2012	67.332,21	622,63	1.530,28	2.152,91
17	25-may-2012	65.801,93	608,80	1.530,28	2.139,07
18	24-jun-2012	64.271,66	594,96	1.530,28	2.125,24
19	24-jul-2012	62.741,38	581,12	1.530,28	2.111,40
20	23-ago-2012	61.211,10	567,29	1.530,28	2.097,56
21	22-sep-2012	59.680,82	553,45	1.530,28	2.083,73
22	22-oct-2012	58.150,55	539,61	1.530,28	2.069,89
23	21-nov-2012	56.620,27	525,78	1.530,28	2.056,06
24	21-dic-2012	55.089,99	511,94	1.530,28	2.042,22
25	20-ene-2013	53.559,71	498,11	1.530,28	2.028,38
26	19-feb-2013	52.029,44	484,27	1.530,28	2.014,55
27	21-mar-2013	50.499,16	470,43	1.530,28	2.000,71
28	20-abr-2013	48.968,88	456,60	1.530,28	1.986,87
29	20-may-2013	47.438,60	442,76	1.530,28	1.973,04
30	19-jun-2013	45.908,33	428,92	1.530,28	1.959,20
31	19-jul-2013	44.378,05	415,09	1.530,28	1.945,37
32	18-ago-2013	42.847,77	401,25	1.530,28	1.931,53
33	17-sep-2013	41.317,49	387,42	1.530,28	1.917,69
34	17-oct-2013	39.787,22	373,58	1.530,28	1.903,86
35	16-nov-2013	38.256,94	359,74	1.530,28	1.890,02
36	16-dic-2013	36.726,66	345,91	1.530,28	1.876,18
37	15-ene-2014	35.196,38	332,07	1.530,28	1.862,35
38	14-feb-2014	33.666,11	318,23	1.530,28	1.848,51
39	16-mar-2014	32.135,83	304,40	1.530,28	1.834,68
40	15-abr-2014	30.605,55	290,56	1.530,28	1.820,84
41	15-may-2014	29.075,27	276,73	1.530,28	1.807,00
42	14-jun-2014	27.545,00	262,89	1.530,28	1.793,17
43	14-jul-2014	26.014,72	249,05	1.530,28	1.779,33
44	13-ago-2014	24.484,44	235,22	1.530,28	1.765,49
45	12-sep-2014	22.954,16	221,38	1.530,28	1.751,66
46	12-oct-2014	21.423,89	207,54	1.530,28	1.737,82
47	11-nov-2014	19.893,61	193,71	1.530,28	1.723,99
48	11-dic-2014	18.363,33	179,87	1.530,28	1.710,15
49	10-ene-2015	16.833,05	166,04	1.530,28	1.696,31
50	09-feb-2015	15.302,78	152,20	1.530,28	1.682,48
51	11-mar-2015	13.772,50	138,36	1.530,28	1.668,64
52	10-abr-2015	12.242,22	124,53	1.530,28	1.654,80
53	10-may-2015	10.711,94	110,69	1.530,28	1.640,97
54	09-jun-2015	9.181,67	96,85	1.530,28	1.627,13
55	09-jul-2015	7.651,39	83,02	1.530,28	1.613,30
56	08-ago-2015	6.121,11	69,18	1.530,28	1.599,46
57	07-sep-2015	4.590,83	55,35	1.530,28	1.585,62
58	07-oct-2015	3.060,56	41,51	1.530,28	1.571,79
59	06-nov-2015	1.530,28	27,67	1.530,28	1.557,95
60	06-dic-2015	0,00	13,84	1.530,28	1.544,11
			25.320,35	91.816,65	117.137,01