



Departamento de Postgrados

Maestría en comercio mención en emprendimiento e
innovación
Versión I

Asesoría Integral para pequeños importadores

**Magíster en comercio mención en emprendimiento e
innovación**

Diana Carolina Fajardo Beltrán

Matías Jerónimo Abad Merchán

Cunca, Ecuador 2021.

Dedicatoria

El presente proyecto emprendedor está dedicado a los comunes y corrientes, a quienes inician un proyecto desde cero, sin un punto fijo, pero que buscan la grandeza desde lo más sencillo de las cosas. Este proyecto esta dedicado a los emprendedores, a quienes tienen muchas ideas, y, pocas veces se animan a despegarlas, esta dedicado a las personas que no se desaniman porque alguien más le dice que las cosas podrían no funcionar.

Agradecimientos

Agradezco principalmente a mi familia, en especial a mis padres y hermana, con quienes convivo todos los días, quienes han sido el soporte y el ánimo cuando las cosas se ponen fuertes, les agradezco por criarme con metas y objetivos, pero sobre todo segura de mi misma, para nunca dudar de que soy capaz de lograr lo que me proponga. Agradezco a mi tutor, Matías, quien fue un soporte para desarrollar de la mejor manera este proyecto y agradezco mucho a todos mis docentes y compañeros, quienes me compartieron sus conocimientos y experiencias en el transcurso de este curso.

Resumen

El presente proyecto emprendedor “Creación de una empresa que oferte un servicio de asesoría integral en temas de comercio exterior” tiene como objetivo principal determinar, la viabilidad de una propuesta de negocio. Para este fin, en primer lugar, se ha elaborado un análisis teórico de lo que implican los procesos de comercio internacional, teniendo en cuenta sus orígenes, así como el proceso actual y todas las medidas a tomar en cuenta para inmiscuirse en este mundo. Por otro lado, se ha elaborado un análisis del entorno empresarial, para de esta manera, determinar las amenazas o ventajas que la empresa enfrentaría en el mercado. Por otro lado, se realiza un plan de negocios en el que se ha detallado de manera minuciosa las estrategias de Marketing para promocionar la empresa e impulsar las ventas, un plan operativo que desglosa el funcionamiento de cada uno de los procesos dentro de la empresa, así como la localización y distribución física de los espacios. Adicionalmente, se propone un plan de recursos humanos en el que se describe la manera de manejar al personal, y, finalmente se elabora un plan financiero con proyecciones de ventas, detalle de gastos y costos, para determinar la rentabilidad del negocio.

La tercera parte se enfoca en la validación del proyecto emprendedor. Así, se efectúa una serie de procesos y técnicas, así como la colaboración de varias personas que evalúan la idea y realizan sus comentarios para de esta forma determinar la viabilidad de la idea, y de a misma forma, corroborar información que se planteó en un principio sin un estudio muy profundo. Finalmente, se detallan las conclusiones y las recomendaciones sobre la elaboración del informe, la investigación y las técnicas aplicadas.

Palabras Clave

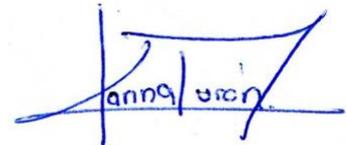
Emprendimiento, comercio exterior, importaciones, logística internacional, compras, proveedores, aduanas, operadores de comercio exterior, negociación.

Abstract

The current project "Creation of a company, which offered an integral service on foreign trade issues". It had as its main objective to determine the feasibility of a business proposal. To this end, in first place a theoretical analysis of what international trade processes entail has been prepared. Also, a carefully detailed business plan was made, in which the Marketing strategies were presented in order to promote the company and boost its sales. On the other side, there was an operational plan that showed each step and process inside the company. Moreover, a human resources plan was proposed in which the way to manage the personnel was described, and, finally, a financial plan that showed sales projections, details of expenses and costs to determine the profitability of the business was elaborated. The third part focused on the validation of the entrepreneurial project. Thus, a series of processes and techniques were carried out, as well as the collaboration of several people who assess the idea and make their comments in order to determine the feasibility of the idea, and in the same way, corroborate information that was collected in the beginning without a very deep study.

Keywords

Entrepreneurship, foreign trade, imports, international logistics, purchases, suppliers, customs, negotiation, foreign trade operators.



Karina Durán Andrade

C.I. 010260367-7

Tabla de contenido

<i>Resumen</i>	<i>ix</i>
Capítulo 1. Referente Teórico	12
1.1 El Comercio Exterior: definición	12
1.2 Actores del Comercio Exterior	14
1.2.1 Proveedores	14
1.2.3 Agentes Aduaneros	15
1.2.4 Transporte	15
1.3 Operadores de Comercio Exterior en Ecuador	15
1.4 Importaciones	20
1.4.1 Definición de importación	20
1.4.2 Proceso de importación	20
Capítulo 2. Análisis del Entorno	22
2.1 Análisis Externo: Análisis PEST	22
2.2. Análisis Interno: Las cinco fuerzas de Porter	34
Capítulo 3. Investigación de Mercado	41
3.1 Tipo de estudio	41
3.2 Participantes	41
3.3 Instrumentos	41
3.4 Procedimiento	42
3.5 Análisis de datos	42
Capítulo 4. Modelo de Negocio	46
4.1 Curva de valor	46
4.2 Propuesta de valor	47
4.3 Planteamiento del modelo de negocio	49
4.4 Modelo Propuesto	53
Capítulo 5. Plan de Negocios	56
1. Estructura Ideológica	57
1.1 Nombre de la Empresa	57
1.2 Visión	57
1.3 Misión	57

1.4 Valores Empresariales	57
1.5 Ventaja competitiva	57
2. <i>Plan de Marketing</i>	57
2.1 Segmento de mercado	58
2.2 Posicionamiento	58
2.3 Mix de Marketing	58
3. <i>Plan de Recursos Humanos</i>	66
3.1 Estructura Organizacional	66
3.2 Determinación de Personal Requerido	66
3.3 Descripción de los puestos de trabajo Requeridos	67
3.4 Plan de capacitación	67
4. <i>Plan de Operaciones</i>	68
4.1 Localización	68
5. <i>Plan Financiero</i>	76
5.12 Punto de equilibrio	84
<i>Capítulo 6. Validación del Prototipo</i>	86
<i>Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones</i>	102
<i>Referencias Bibliográficas</i>	104

Índice de tablas

Tabla 1.....	17
Tabla 2.....	27
Tabla 3.....	37
Tabla 4.....	52
Tabla 5.....	59
Tabla 6.....	62
Tabla 7.....	64
Tabla 8.....	76
Tabla 9.....	76
Tabla 10.....	76
Tabla 11.....	78
Tabla 12.....	78
Tabla 13.....	79
Tabla 14.....	79
Tabla 15.....	81
Tabla 16.....	82
Tabla 17.....	83
Tabla 18.....	83
Tabla 19.....	84
Tabla 20.....	87
Tabla 21.....	92
Tabla 22.....	95

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1	19
Ilustración 2	21
Ilustración 3	23
Ilustración 4	24
Ilustración 5	25
Ilustración 6	26
Ilustración 7	27
Ilustración 8	34
Ilustración 9	47
Ilustración 10	47
Ilustración 11	53
Ilustración 12	53
Ilustración 13	66
Ilustración 14	69
Ilustración 15	69
Ilustración 16	70
Ilustración 17	71
Ilustración 18	72
Ilustración 19	73
Ilustración 20	73
Ilustración 21	92
Ilustración 22	93
Ilustración 23	93

Introducción

El presente proyecto de investigación propone satisfacer la necesidad de información que tienen las personas naturales, así como las micro, pequeñas y medianas empresas al momento de realizar un proceso de importación o exportación. Esta investigación se realizará a través de encuestas aplicadas a personas naturales y pymes que estén interesadas en incursionar en el ámbito de comercio exterior para, de esta manera determinar la manera más apropiada de crear una organización que ofrezca un servicio de asesoría integral a importadores, una vez que se determine cuáles son los aspectos más relevantes en cuanto a la falta de información por parte de personas y compañías. Este proyecto contribuirá a incrementar el conocimiento sobre el tema, pues se analizará varias fuentes y teorías sobre procesos de búsqueda y toma de decisiones.

Esta idea se ha desarrollado con base en la experiencia laboral dentro de una oficina en la ciudad de Cuenca, donde frecuentemente se escucha que personas naturales tienen la intención de importar un producto, pero ni siquiera saben desde dónde, y, piensan que el agente de aduanas es el encargado de hacer estos contactos con el exterior para la búsqueda de proveedores, cuando en realidad, éste solo se encarga del proceso logístico dentro del país.

Por lo expuesto, el proyecto plantea asesorar a pequeños empresarios y nuevos importadores, quienes tienen la iniciativa de importar y exportar, pero no cuentan con toda la información necesaria, lo que provoca la resistencia de iniciar este proceso, que, es muy fácil y práctico de iniciar. Así, al hablar de asesoría integral, la investigación aportaría en dos áreas. La primera, en la distribución de información para aclarar en lo que consiste el proceso de compra e importación de mercancías, y el segundo, la constante actualización en información sobre todos los procesos relacionados al comercio exterior, para mantener a la empresa capacitada y a los clientes bien informados.

En base a la experiencia laboral, se ha identificado que no existe suficiente información sistematizada y de fácil acceso para que nuevos importadores puedan poner en marcha su negocio. En este sentido, el proyecto busca cubrir esta brecha. Así, la importancia de este proyecto está en la oferta de información a nuevos importadores, que coadyuve a dar certeza al importador para incursionar en una nueva operación de negocios.

Además, es importante, pues se generan nuevas actividades económicas dentro de la ciudad, que además contribuyen al crecimiento económico del país, al ser las importaciones uno de los movimientos con más actividad en nuestro medio.

La pertinencia del proyecto se sustenta en virtud de que el proyecto ofrece una solución práctica, de información y gestión, para un importante segmento de mercado que no está siendo atendido.

Capítulo 1. Referente Teórico

1.1 El Comercio Exterior: definición

El comercio exterior se define como aquel proceso que involucra varias transacciones de tipo comercial y financiero e implica el intercambio de bienes y servicios entre un país y otra nación, generalmente con varios objetivos como: adquirir productos que no se encuentran en el mercado doméstico, mejor calidad de productos en el exterior o porque resultan más económicos en el extranjero (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).

El comercio exterior hace referencia a aquel intercambio ya sea de bienes o servicios entre dos o más Estados de una misma o diferentes región geográfica, para de esta manera cubrir las necesidades de cada país. Los países que tienen la facilidad de participación en comercio exterior es porque tienen una economía de tipo abierta, como se le conoce en términos generales. Para que se dé un proceso comercial exterior, es necesario que, los países tengan acuerdos, normas o convenios que regulen este proceso y den las pautas necesarias para que este intercambio sea eficiente y confiable. De la misma manera, es importante que cada Estado autorice el ingreso de mercancías provenientes de otros países a al territorio nacional, y, para esto, es necesario que las regulaciones sean adecuadas, pues solo así existirá una verdadera libertad de comercio entre países, sin embargo, esto no quiere decir, que los procesos carezcan de regulaciones y normas (Raffino, 2020).

En Ecuador se define al proceso de importación como aquella acción de ingresar mercancías que provienen de países extranjeros al mercado nacional, velando por el cumplimiento con las formalidades y obligaciones aduaneras regidas en el Código Orgánico de la Producción e Inversiones (COPCI), y dependiendo al régimen de importación al que los productos vayan a someterse (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2020).

Adquirir o comprar productos en el exterior implica que las operaciones de las empresas se realizan también fuera del mercado local, es decir, que las actividades son internacionales, por lo que existe la intervención de varios actores en el proceso de adquisición de nuevos productos o servicios. Este proceso incluye tres ejes importantes: identificación de la demanda, selección de proveedores y gestión de compras y la cadena logística internacional que envuelve procesos de transporte internacional, seguros y aduanas (Cabrera, 2014).

Existen países que se han cerrado al mundo y han impuesto regulaciones radicales en cuanto al cierre de sus fronteras comerciales, aludiendo que esta es una manera óptima de proteger a la industria nacional, a la vez que se impulsa el consumo de productos locales para el crecimiento de las empresas nacionales. Si bien es cierto, podría ser una manera de ayudar al desarrollo económico nacional, pero al mismo tiempo se genera una economía de productos y servicios limitados, pues se impide el acceso de mercancías o servicios innovadores que podrían ayudar aún más al avance de la economía de un país.

En la actualidad, existen tecnologías muy avanzadas que permiten que las transacciones se lleven con mayor facilidad los procesos de intercambio de mercancías y servicios, pero sobre todo han impulsado la eficiencia y la confianza tanto de los proveedores como los consumidores.

Como antecedente al comercio exterior, es importante mencionar que existen algunas teorías que explican el origen del comercio exterior, como: (1) la teoría absoluta de Adam Smith, (2) la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo y (3) la teoría de Heckscher-Ohlin.

La primera, conocida también como tradicional, la cual defendía un comercio libre Adam Smith pensaba que los países tienen una capacidad variable de producir bienes, así, manifestaba que, los países deben especializarse en la producción de bienes para los que tienen una ventaja absoluta y luego cambiarlos por los productos que fabrican otros países (Hill, 2011).

Por otro lado, David Ricardo analizó lo que pasaría si un país tuviera una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes. De esta manera afirmó que es importante que un país se especialice en los bienes que produce, pero que es aún más conveniente que también compre a otros países lo que produce menos eficientemente para de esta manera obtener alguna ventaja del comercio internacional (Hill, 2011).

Finalmente el modelo de Heckscher-Ohlin afirma que cada país produce aquellos bienes que aprovechan más los factores que abundan en sus suelo y que importarán aquellos elaborados con los factores más escasos (Hill, 2011).

Si bien es cierto, estas teorías han ayudado al desarrollo del comercio internacional y han demostrado que en muchos países se cumplen, pero al mismo tiempo han demostrado que los mercados son muy dinámicos, por lo que siempre se debe buscar otras opciones que se consideren óptimas para el momento.

Dentro del país existen varias organizaciones que ofrecen cada uno de los servicios requeridos para la importación de productos extranjeros. Así, es importante mencionar que la palabra *empresa* tiene varias definiciones que se han escrito por diferentes autores en distintas publicaciones. Un primer concepto la define como una organización conformada por personas, quienes son requeridas para cumplir con los objetivos definidos por ésta (Robbins y Coulter, 2014). Por otro lado, se la define como una entidad que, mediante la organización de varios elementos, entre ellos los humanos, materiales, técnicos y financieros provee bienes o servicios a cambio de una tarifa que permita el pago a los empleados y el logro de objetivos determinados (García del Junco, 2001).

Con las definiciones señaladas, se puede decir que la finalidad de una empresa es brindar un servicio o un bien para satisfacer una necesidad. Sea cual sea el tamaño de la empresa, toda entidad está orientada al servicio al cliente, es decir, a la atención eficiente y oportuna de cada

una de sus necesidades, para incrementar confianza y decisión en la toma de decisiones de sus procesos (Paz, 2005).

La toma de decisiones es muy importante para cualquier tipo de empresa, incluso si éstas son pequeñas o medianas. Es común que las pymes sean consideradas como la semilla de las grandes organizaciones, y que éstas serán en algunos años grandes entidades, sin embargo, hay muchas empresas que se mantienen del mismo tamaño y se hacen igual de eficientes que una gran firma, y aunque las pequeñas y medianas empresas son consideradas como la etapa infantil, muchas surgen en grandes firmas (García del Junco, 2001).

Las pymes son organizaciones o entidades que toman un significado diferente de acuerdo con la región en que se encuentren, sin embargo, en la mayoría de los casos existen elementos comunes que se toman en cuenta para definirlos. Así, éstas se puntualizan en función del número de trabajadores y el volumen de sus ventas (Cardozo, Velásquez de Naime, Rodríguez, 2012).

En Ecuador, de acuerdo con las cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2016), las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99,55% de los negocios, siendo el segmento de mayor participación las microempresas con un 90,78%, seguido de las pequeñas con 7,22% y las medianas con 1,55%, centrando su giro de negocios en los servicios y el comercio. La ciudad de Cuenca representa el 6,2% de pymes en el Ecuador (INEC, 2016).

1.2 Actores del Comercio Exterior

Los actores de comercio exterior son aquellas personas naturales o jurídicas autorizadas por las entidades competentes dentro de cada país, para intervenir en los procesos de comercio internacional, y lo que implique la salida o entrada de las mercancías desde o hacia el Ecuador. En el caso de una importación, los implicados son los compradores, proveedores internacionales, agentes de carga o navieras, agentes de aduana y transportistas.

1.2.1 Proveedores

Un proveedor es aquella personas natural o jurídica que abastece a otras empresas o personas que generalmente cuentan con un negocio, de bienes, que, pueden ser como materia prima para ser transformado en un nuevo producto, o, simplemente artículos terminados para venderlos directamente. Sin embargo, un proveedor también ofrece servicios que son totalmente intangibles (Herrera & Osorio, 2006).

La selección de los proveedores es un tema muy importante para el desarrollo de la actividad empresarial y cumplimiento de sus objetivos. Para esto, negociar con ellos es necesario para alcanzar buenos precios, buenas formas de pago, entre otros, es siempre una mejora. Además es importante que se oferten productos de la mejor calidad, a los menores costos.

1.2.2 Agentes de carga

Los agentes de carga son operadores que cumplen la función de facilitar el servicio de transporte de mercancías en el comercio internacional. Su principal contribución es la de facilitar problemas tanto a exportadores como importadores, pues se encarga de la contratación del transporte para que las cargas puedan ser movilizadas de un país a otro y todo lo implica el proceso de formulación y seguimiento de los documentos de transporte. Un agente de carga actúa como un intermediario entre el embarcador, proveedor, comprador y el servicio de transporte, teniendo en cuenta que éstos no son propietarios del transporte, sino que únicamente son el contacto para conseguir uno. Los agentes de carga cumplen con la función de consolidar y des consolidar las cargas, emitir los documentos de transporte, coordinación con agentes afianzados de aduana en el destino y emisión de los números de carga. (Diario del Exportador, 2020).

1.2.3 Agentes Aduaneros

Es la persona natural o jurídica cuya licencia otorgada por el Gerente General de la Corporación Aduanera lo faculta para gestionar habitualmente, el despacho de las mercancías, debiendo para el efecto firmar la declaración aduanera. El Agente de Aduana tendrá el carácter de Fedatario Aduanero y la Aduana receptorá y verificará física y electrónicamente los datos consignados en las declaraciones aduaneras por éste, los cuales deberán guardar conformidad con la normativa, legislación y procedimientos vigentes pre-establecidos. El Agente de Aduana que interviene en el despacho de las mercancías es responsable de la obligación tributaria aduanera, sin perjuicio de la responsabilidad penal que legalmente corresponda (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2018).

1.2.4 Transporte

El transporte de carga es aquel que se encarga de trasladar mercaderías de un lugar a otro, cuidando que la carga llegue a su destino en buen estado y dentro del tiempo establecido. El transporte de carga emplea vehículos de tierra, aire y agua, o, multimodales. Así, el transporte de carga puede darse de las siguientes formas más comunes:

- Transporte marítimo: se realiza mediante vehículos marítimos, es decir, aquellos que van por el mar, como barcos de cargamento.
- Transporte terrestre: se refiere al empleo de vehículos terrestres como camiones y transportadores sobre ruedas, capaces de ir de un punto a otro, siempre que haya carreteras.
- Transporte por ferrocarril: se refiere al transporte por los diversos tipos de tren existentes, que utiliza vías y no carreteras. Generalmente, se usa para cruzar largas distancias.
- Transporte aéreo: en este caso se emplean aviones de carga. Aunque es un medio muy rápido, generalmente el costo es más alto, y la capacidad de carga es mucho menor.

1.3 Operadores de Comercio Exterior en Ecuador

En Ecuador, la actividad de comercio exterior se ha incrementado con el paso de los años, cada vez hay más personas y empresas exportadoras de productos novedosos con valor

agregado o permanecen aquellos comunes como el banano, cacao, las flores, entre otros. Asimismo, personas nuevas se animan a incursionar en el tema de importaciones, tanto de productos finales, como de materia prima para la elaboración de nuevos productos dentro del Ecuador.

Para iniciar, cualquiera de estos procesos, es necesario la asesoría o el acompañamiento de un operador con experiencia. En Ecuador, existen varios operadores de comercio exterior, que, aunque por nombre o cargo, se creería que ofertan un solo servicio, no lo hacen, pues al estar envueltos en este fascinante y amplio mundo, se encargan actividades variadas con respecto a este ámbito, por lo que se debe considerar a todos estos operadores como parte del mercado relacionado al tema de asesoría integral en comercio exterior.

El sistema *e-comex.360*, es un sistema electrónico que facilita los procesos aduaneros, específicamente en la digitación de declaraciones de importación y exportación. Sin embargo, este sistema cuenta con una base de datos completa, que ofrece el total de los importadores, exportadores y agentes de aduana registrados en el Ecuador hasta el año 2019. Se debe considerar, que la última actualización no está aún vigente, y se espera para inicios del 2021, razón por la cual, los datos que se presentan a continuación podrían variar un poco. Por ejemplo, algunos operadores de comercio exterior este año podrían haber sido dados de baja o, al contrario, existirán unos cuantos nuevos.

De la base de datos analizada obtenida en el sistema *e-comex.360*, se determina que el total de operadores de comercio exterior dentro del país es de 63.241 operadores, los cuales se dividen entre personas naturales y jurídicas, y, corresponden a importadores, exportadores y agentes de aduanas.

El 99% de operadores corresponde a importadores, mientras que el 1% se divide entre agentes aduaneros y exportadores. En este caso, se puede recalcar que la mayoría se dedica a procesos de importaciones. Sea la empresa grande, pequeña o manejada por una persona natural, se evidencia que existe participantes que podrían contratar un servicio de asesoría en búsqueda de nuevos productos, proveedores o mercados internacionales, pues es una actividad común en la que muchos quisieran incursionar o seguir desarrollándose.

Por otro lado, en lo referente a las exportaciones, aunque las empresas registradas son pocas, en comparación a la cantidad de importadores, es importante tomar en cuenta a esta parte del mercado. Actualmente, las ideas innovadoras aumentan y muchas de ellas han crecido en un grado importante, por lo que sus productos tienen la oportunidad de salir del país. Tomando en cuenta este aspecto, se puede decir que el servicio de asesoría podría enfocarse también en aquellos pequeños emprendedores que buscan salir con sus productos a mercados internacionales.

Tabla 1*Exportadores del Ecuador*

Exportador
Marbelize S.A.
Tecnica y comercio de la pesca C.A. Tecopesca
Eurofish S.A.
Pesquera Ugavi S.A.
Seafman sociedad ecuatoriana de alimentos y frigoríficos manta CA
Asiservy S.A.
Pespesca S.A.
Manabita de repuestos Manareco C Ltda.
Promopesca S.A.
La fabril S.A.
Transmarina c. a.
Conservas Isabel ecuatoriana S.A.
Logística Pesquera Logipesca s.a.
Empacadora Bilbo s.a. Bilbosa
Pesca brava S.A. Pesbrava
General Motors del Ecuador s.a.
Productos perecibles y mariscos Propemar S.A.
Magrisacorp S.A.
Oceanfish S.A.
Elvayka kyoei S.A.
Industrias y frigoríficos pesqueros Infripesca C. A.
Quito Motors s.a. comercial e industrial
Stroken S.A.
Korea manta importaciones Cia. Ltda. Koremanta

Helidegfer S.A.
Servus Shipping S.A.
Petroceano S.A.
Motormarket S.A.
Anilisa S.A.
Major-drilling-group international ecuador S.A.
Xuk S.A.
Grupo degfer Cia. Ltda.
Corpetrolsa S.A.
Delfitec S.A.
lasa S.A.
Trafino S.A.
Pesdel S.A.
Sumarecuador S.A.
Redes e insumos para la pesca S.A. Reinpesca
Ifce Cimentaciones Ecuador SA
Protagua S.A.
Industag S.A.
Fishcorp S.A.
Logistica atunera logiatun S.A.
Tadel S.A.
Comercializadora global Motors Cogmotors S.A.
Compañía comercial reina victoria S.A. Comreivic
China harbour engineering company ltd
Compañía empacadora Dufer Cia. Ltda.
Inverequipos S.A.
Maquicentro S.A.

Pescados y mariscos del pacifico S.A. pesmarpac
Tunasat S.A.
Salica del ecuador S.A.
Carpefresmanta S.A.
Pescalimentos S.A.
Pesquera montecristi S.A. pesquemonsa
Epesca elementos pesqueros ecuatorianos C.A.
Brem Cia.Ltda.
Naviera Marnizam Cia. Ltda.
Pinturas y quimicos del ecuador pyq S.A.
Nautical del Ecuador S.A.nautecsa

Fuente: E-Comex.360

La tabla 1 muestra el total de exportadores registrados en el país hasta el 2020. comparados con los importadores, son un grupo pequeño. La mayoría de estas empresas se dedica a la comercialización de productos sin valor agregado como productos de mar y las flores. Esta información permite identificar que aún hay sectores dentro del país que no han intentado llevar sus productos a mercados extranjeros, por lo que puede representar una oportunidad de asesorar a nuevos sectores para la internacionalización de sus empresas.

Al contrario, al total de importadores en el país, se los ha diferenciado entre provincias, para de esta manera determinar en dónde se concentra la mayor cantidad de importaciones en el país.

Ilustración 1

Importadores por Provincia



Fuente: Elaboración propia del autor, a partir de datos obtenidos en e-comex.360.

El gráfico 2 indica el número de importadores por provincia del Ecuador. Así, se determina que el 40% de operadores se encuentra en la provincia del Guayas, seguido de Pichincha con el 24% y Azuay con el 8%. Viendo esta información se podría manifestar que existen sectores con mucha incidencia en estos procesos comerciales, sin embargo, hay otras provincias que no tienen un alto porcentaje y se podría decir que, debido a condiciones, como, por ejemplo, la falta de información. En este caso serían sectores de interés para la empresa C&F Asesoría.

Aunque el desarrollo del proyecto se destina a la ciudad de Cuenca, se puede tomar en cuenta otros sectores de atención, pero también se debe reconocer que la Provincia del Azuay, en relación con Guayas y Pichincha todavía tiene un mercado al que le podría interesar el servicio de asesoría.

Los operadores registrados en el Ecuador son varios, y se podría entender que cada uno de ellos tiene algo de experiencia en estos procesos, pero, también es importante saber que existen operadores, que ponen en manos de otros la solución de conflictos y direccionamiento de procesos desconocidos, por lo que hay aún una posibilidad amplia de ofertar un servicio de asesoría integral, sobre todo cuando éste genera confianza y seguridad.

1.4 Importaciones

1.4.1 Definición de importación

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), una importación es la acción de ingresar mercancías extranjeras al país cumpliendo con las formalidades y obligaciones aduaneras, dependiendo del régimen de importación al que se haya sido declarado.

1.4.2 Proceso de importación

El ámbito del comercio exterior es muy amplio, pues cada proceso, sea de exportación o importación, involucra varios métodos y análisis de carácter eminentemente técnico (Bustillo,

2008). El proceso general de importación varía de acuerdo con la legislación de cada país, sin embargo, todo proceso empieza, en primer lugar, una vez se contacte al proveedor en el exterior para solicitar información de los productos que serán objeto de importación. En segundo lugar, es necesario determinar la posición arancelaria del producto para conocer sobre los permisos o licencias que el producto pueda necesitar.

En tercer lugar, se debe determinar el régimen al que se someterán las mercancías para elaborar contratos y solicitudes previas. Asimismo, una vez pactada la negociación con las condiciones de entrega basadas en los Incoterms vigentes y la compra formal del producto, inicia el proceso de embarque de las mercancías, para lo que se necesita contactar con las consolidadoras de carga para la contratación de un flete marítimo. Finalmente, una vez que la carga arriba al país se procede con el proceso de nacionalización, para lo que se requiere contactar un agente de aduanas, quien verifique que las mercancías cumplan con los requisitos de acuerdo con su naturaleza arancelaria. Después de firmada la declaración bajo la responsabilidad de este operador, se procede al pago de tributos, a la inspección de la carga y posterior despacho desde el puerto o aeropuerto directo a las bodegas del consignatario, para que la persona o empresa le de el destino final a sus bienes. quien será el encargado de nacionalizar las mercancías y

Ilustración 2

Proceso de importación



Capítulo 2. Análisis del Entorno

2.1 Análisis Externo: Análisis PEST

Según Hernández y Rodríguez (2012), una empresa es una entidad legal, económica, social y moral, donde inversionistas, empresarios, e individuos se agrupan con el fin de producir bienes y servicios para cubrir una o más necesidades de los consumidores en un mercado.

De igual forma Méndez (2012), define a la empresa como una unidad básica de producción, que representa un tipo de organización, dedicada a cualquier actividad económica fundamental en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.

A manera de resumen, se puede decir que la empresas con eje fundamental dentro de un país, pues buscan satisfacer una necesidad, al mismo tiempo que dinamizan la economía de un país. De esta manera, es necesario que los gobiernos de turno promuevan, sostengas y ayuden al desarrollo y consolidación de empresas nuevas y actuales. Asimismo, sería oportuno que los marcos legales dentro del país sean establecidos de tal forma que se promueva la competencia en cuanto a calidad y oferta de bienes y servicios.

El análisis político, económico, social y tecnológico es de los temas más importantes para el desarrollo de las actividades empresariales, pues tienen un efecto directo en cuanto al desenvolvimiento de sus actividades, provocando oportunidades o, por el contrario, amenazas.

2.1.1 Factores políticos

En este aspecto se considera aquellas políticas del gobierno en turno, para el desarrollo del país en el ámbito empresarial y de emprendimiento.

El Consejo Sectorial de la Producción (2016) estableció el Programa de Desarrollo Estratégico de la Sociedad de Propietarios. Entre los factores más importantes se puede determinar los siguientes:

- Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.
- Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.
- Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo.
- Promover una sociedad de productores y propietarios; facilitar a los emprendedores el acceso a medios de producción.

Todos estos objetivos contribuirán al desarrollo del país, a través de sus empresas.

Actualmente, el gobierno y los candidatos para las próximas elecciones presidenciales han hecho énfasis en el tema de emprendimiento, y no solo desde en gobierno central, sino que también los gobiernos autónomos de cada ciudad cada vez desarrollan o plantea ordenanzas con el fin de apoyar a los emprendedores.

La idea de desarrollar planes estratégicos y leyes que promuevan el desarrollo de nuevas empresas es un factor muy importante, pues implica que la economía se dinamiza y crece. Sin embargo, las actuales políticas no parecen ser del todo claras, todavía tienen vacíos y el tema resulta un poco ambiguo.

Por otro lado, teniendo en cuentas las próximas elecciones, algunos candidatos han propuesto la disminución de impuestos a productos importados con el objetivo de mejorar las relaciones comerciales con el mundo y promover la actividad comercial nacional. Este cambio resultaría útil para el proyecto a desarrollarse, pues se generarán mayores oportunidades para la empresa, al tener más personas interesadas en este ámbito.

Adicionalmente, es importante analizar el riesgo que se tiene al momento de trabajar en una jurisdicción gubernamental. A pesar de que toda entidad esta regulada y se ve afectada por los gobiernos de turno y sus nuevas leyes, se debe tener en cuenta que al tener un negocio que este sujeto a regulaciones directas con empresas públicas es un tema de mayor impacto y afección para desenvolver las actividades planteadas. En este caso, el comercio exterior trabaja directamente con el SENA, quien regula, modifica e implementa leyes para velar los intereses del país, por lo que un cambio en sus normas, por ejemplo, un alza de aranceles perjudicaría al giro del negocio porque la gente reduciría su interés en importar productos. Al contrario, se podría aprovechar en el campo de exportaciones, en el cuál el gobierno siempre ayudará a impulsar esta área.

2.1.2 Factores económicos

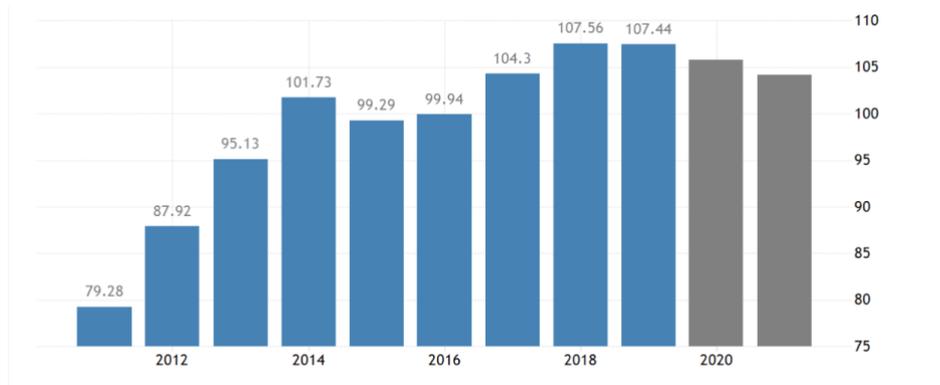
Ecuador, es un país con una economía no tan abierta al mundo comparándolo con otros países. Sin embargo, en los últimos años se ha abierto a nuevos mercados, a través de la firma de acuerdos comerciales, que han resultado beneficiosos para dinamizar el intercambio de productos y servicios. Por otro lado, es importante analizar los índices más importantes que ayudan a determinar la factibilidad de hacer negocios dentro del país.

Producto interno bruto (PIB)

El PIB de un país hace referencias al grupo de bienes y servicios que ofrece un país en un periodo determinado de tiempo, para de esta manera medir el tamaño de la

Ilustración 3

PIB del Ecuador



Fuente: (Trading Economics, 2020)

A pesar de que, la economía del Ecuador ha mejorado en el último siglo, es importante mencionar que este desarrollo no es del todo significativo, sin embargo, las nuevas necesidades de los consumidores e incluso la falta de oportunidades ha hecho que la economía sea mejor. Como se puede ver en la gráfica, el PIB ha aumentado cifras considerables en la última década, manteniéndose más o menos en el mismo estado en el año 2018 y 2019. Por otro lado, y como en todo el mundo, la economía quedó muy afectada con la declaración de emergencia por el nuevo coronavirus. Al encontrarnos en una emergencia sanitaria, las empresas se pararon, mucha gente se quedó sin empleo y el intercambio comercial con el mundo decayó. Aunque es un hecho fatal para una economía, este tema dio paso a muchos emprendedores con nuevas ideas.

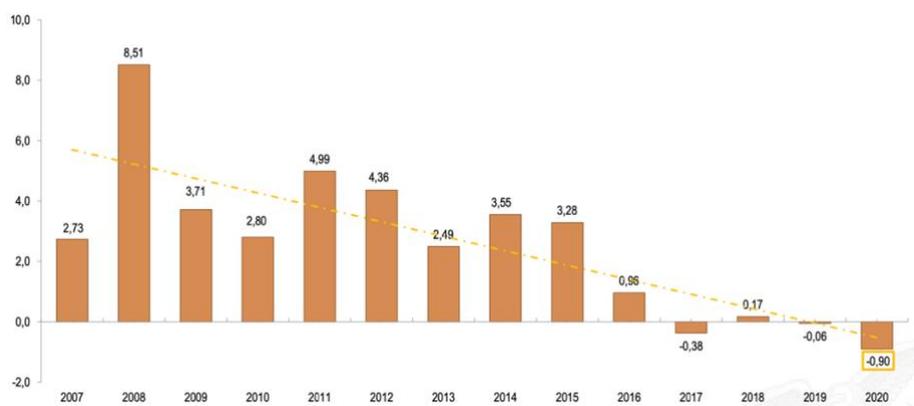
Según el Banco Central del Ecuador (2020), debido al Covid-19, la economía ecuatoriana quedó afectada negativamente. Las Cuentas Nacionales publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE), en el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% con respecto a igual período de 2019, la mayor caída trimestral observada desde el 2000. El PIB totalizó USD 15.790 millones en términos constantes y USD 23.550 millones en valores corrientes. Sin embargo, este decrecimiento en Ecuador fue menor al de otros países de la región, como Chile, cuya caída fue de -14,1%; Colombia, -15,7%; México, -18,7%; Argentina, -19,1%; y Perú, -30,2%.

Inflación

De acuerdo a una publicación realizada por De Gregorio (2011), la inflación es un proceso que se da a consecuencia del crecimiento constante de los precios dentro del mercado, los cuales, son ocasionados por la inestabilidad entre la oferta y la demanda. A continuación se muestra la evolución de la inflación en Ecuador, dentro de los 14 últimos años.

Ilustración 4

Inflación en Ecuador.



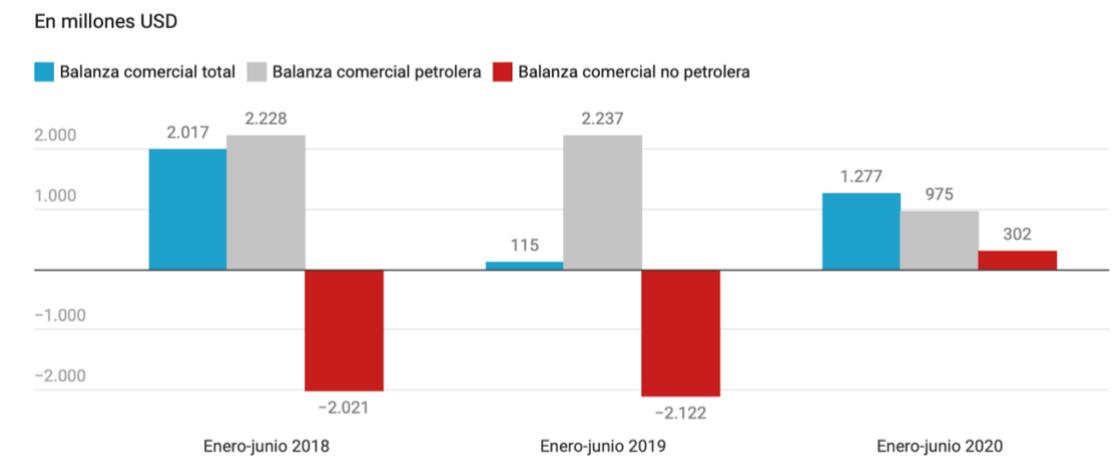
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2020)

Como se muestra en el gráfico, la inflación del país desde hace muchos años varía significativamente, lo que quiere decir que los precios no se han mantenido ni han sido lo más regulables. Lamentablemente, en los últimos años la inflación es negativa lo que indica que la economía no está creciendo y el consumo es menor. El año más grave, es el 2020, pero la razón es la pandemia por la que atravesamos a nivel mundial.

Balanza Comercial

Ilustración 5

Evolución de la balanza comercial (enero-junio)



Fuente: (Coba, 2020).

De acuerdo con Coba 2020, la balanza ecuatoriana registró un superávit por 1277 millones de dólares, comparado con el año 2019. A pesar de que es un buen número, resalta que no se debe a que las exportaciones han aumentado, como sería la mejor opción para una economía, al contrario, se han mantenido, sino que, debido a la pandemia, las importaciones se paralizaron en un gran porcentaje.

Este es un factor importante para tomar en cuenta, pues es fácil deducir que el país, en su mayoría, depende de productos extranjeros, a pesar de que muchos son necesarios para la producción de bienes nacionales.

Doing bussines

Doing Business 2020, una publicación del Grupo del Banco Mundial, de una serie de estudios anuales que miden las regulaciones que mejoran la actividad empresarial y las que la limitan. Esta herramienta presenta indicadores cuantitativos sobre las regulaciones comerciales y la protección de los derechos de propiedad que se pueden comparar en 190 economías.

Ilustración 6

Ranking Doing Business-Ecuador



Fuente: (Banco Mundial, 2020).

Según Doing Bussines, de entre 189 economías analizadas, Ecuador se encuentra en la posición número 129 para hacer negocios, lo que quiere decir que no existen tantas facilidades. Asimismo, como se puede ver en la tabla, los rankings para cada categoría ocupan posiciones bastante lejanas a un abuena posición, lo que quiere decir, que el país podría trabar procesos a los negociantes para que establezcan sus empresas. Este es un aspecto negativo, pues al no establecer políticas prácticas y sencillas no se llama a los negociantes a empezar actividades comerciales dentro del país.

2.1.3 Factores sociales

Analizar el entorno social del Ecuador incluye plasmar aspectos como el nivel de vida de los ecuatorianos, la demografía del país, tendencias de consumo y para el caso concreto de este proyecto, se analizará estadísticas de emprendimiento.

Demografía del Ecuador

Tabla 2*Demografía del Ecuador*

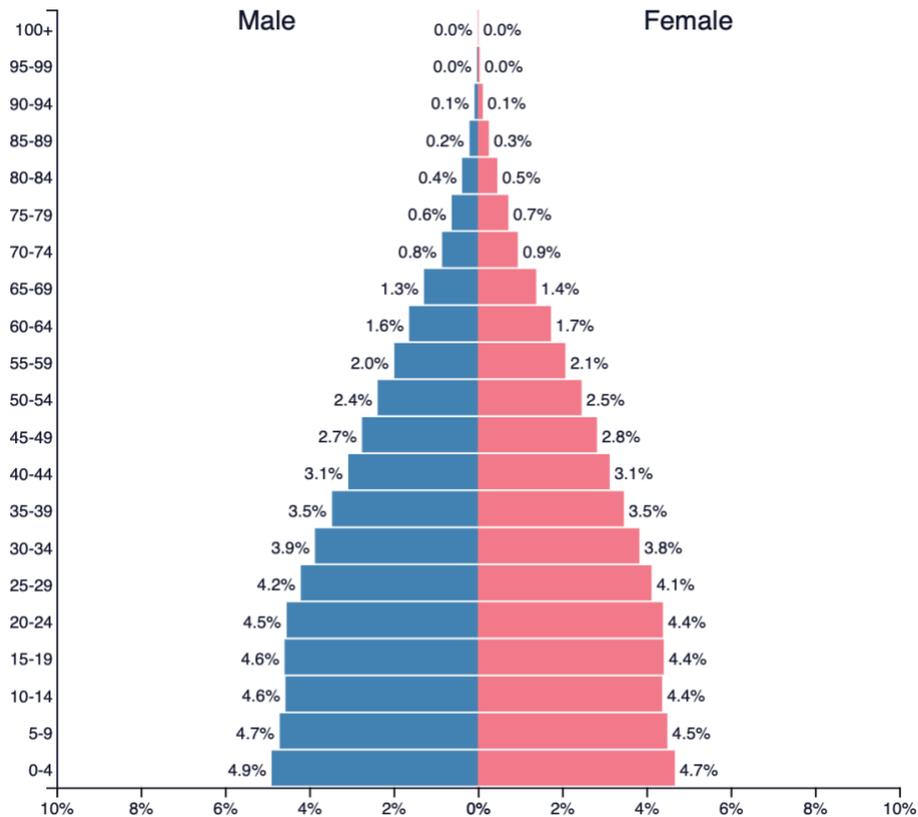
Indicador	Número de personas
Población	17.795.044
Población Masculina	8.910.493
Población Femenina	8.884.550
Nacimientos	18,411
Migración Neta	-425
Crecimiento Poblacional	1.62%

Fuente: (Country Meters, 2021)

De acuerdo a Country Meters 2020, la población de Ecuador para el año 2021 tuvo un incremento pronosticado del 1.62%, sin embargo, es posible decir, que el porcentaje es mucho más alto, pues debido a la pandemia el incremento de embarazos y nacimientos ha sido evidente. Por otro lado, es importante recalcar que la población se mantiene con más hombres que mujeres, y, que la migración a disminuido. Aunque parecería positivo que la gente permanezca en sus Estados, este reducción, probablemete, es por las restricciones que se impusieron a nive mundial por el tema de la emergencia sanitaria.

Ilustración 7

Pirámide Poblacional de Ecuador



Fuente: (PopulationPyramid.net, 2019).

De acuerdo con el gráfico de la población se puede determinar que la mayoría de la población tiene entre 15 y 34 años, lo que implica que Ecuador tiene una población joven. Además, hasta el año 2019, y, que el segundo grupo de persona con mayor representación en la población son aquellos de entre 35 y 54 años.

Tendencias de consumo de los ecuatorianos

En un mundo dinámico y de cambios rápido, es lógico que las tendencias cambien de manera acelerada, pues las necesidades cambian y los gustos son otros.

Afortunadamente, en Ecuador, muchas personas cambiaron su perspectiva de que lo extranjero es mejor, y ahora se enfocan en consumir más productos y servicios locales, pues esta es una forma de mantener su identidad e individualidad, y así, convertirse en representantes de su país frente al mundo. Este es un aspecto positivo, pues la economía empieza a moverse y se puede generar mayores recursos y fuentes de empleo, además que se da la oportunidad de nuevas ofertas exportables hacia el mundo, y lo mejor, es la intención de mostrar la calidad de un país.

De igual forma, los consumidores buscan cada vez más la personalización en los servicios y productos, con el objetivo de sentir que sus necesidades realmente están siendo satisfechas. Aunque la personalización exige cada vez más información, es importante

recolectarla, sin ser muy invasivo con la privacidad del consumidor, pues el factor miedo a que tus datos sean usado y publicados sin restricción no es agradable para los consumidores.

Por otro lado, una tendencia importante que se desarrolla no solo en Ecuador, sino el mundo entero es el consumo sustentable. Las personas cada vez están más conscientes de que el planeta necesita que los hábitos cambien, para ayudar a detener el cambio climático. Aunque muchos países han impuesto norma de regulación para evitar la contaminación excesiva, muchos no los acatan, sin embargo, son los consumidores, que con el tiempo han tomado fuerza para luchar con este problema. Por esta razón, las empresas deben diseñar bienes y servicios que se ajusten a los nuevos modelos de negocio.

Emprendimiento en Ecuador

Las limitaciones de empleo y la falta de oportunidades se han convertido en un impulso y un reto para las personas, pues se enfocan en generar nuevas fuentes de empleo, en el desarrollo de nuevas ideas de negocio y ansían la creación de propias y nuevas empresas. Por esta razón, y en la mayoría de los casos los llamados emprendedores se convierten en actores muy importantes, pues son quienes identifican las oportunidades y aportan con ideas creativas para el aprovechamiento de éstas.

Hace algunos años, el emprendimiento no era un tema en auge, pero esto no quiere decir que ha estado ausente, es más, es un tema que siempre se ha desenvuelto en varios ámbitos y en todas las regiones del mundo, pero no se le ha dado la importancia o la atención que merece. Hoy por hoy, el emprendimiento se puede considerar como una tendencia mundial, pues es muy común escuchar esta palabra todos los días en muchos medios de comunicación como los periódicos, artículos, noticieros, revistas y redes sociales, pero especialmente, este término está presente y de moda en conversaciones comunes y corrientes y de personas “no empresarias” que piensan en generar un negocio o que ya han constituido uno, visualizando dos objetivos claros, el crecimiento económico personal y la mejora en la calidad de vida.

El emprendimiento tiene dos tipos; aquel que se genera por necesidad y el emprendimiento que se genera por oportunidad, sin embargo, en países considerados como subdesarrollados o países del tercer mundo, el emprendimiento se origina en su mayoría por necesidad, pues las oportunidades laborales en este tipo de regiones pueden ser un tanto limitadas, incluso para personas que tienen formación académica y son profesionales. Si bien es cierto, iniciar con una idea de negocio por detectar una oportunidad en el mercado, resulta más beneficioso, las ideas por necesidad son más abundantes, y podrían tener las mismas características de efectividad si siguen el proceso correcto, dando como resultado la mejora en su calidad de vida, el crecimiento económico personal y la cooperación al desarrollo de la región.

Las oportunidades no deben estar únicamente identificadas, sino que se debe brindar el apoyo y la atención necesarias para el fomento y desarrollo de las actividades emprendedoras, tomando en cuenta los aspectos económicos, culturales, políticos e incluso educativos del país.

De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (2019), Ecuador es el país que lidera con el mayor número de emprendimientos generados a nivel de Latinoamérica. Sin embargo, las políticas referentes a este tema que se han desarrollado internamente no han sido sostenibles en el tiempo, pues no se les ha dado el seguimiento adecuado, y como consecuencia muchas de estas ideas de negocio se han quedado únicamente planteadas. El objetivo principal al concebir una idea de negocio, es desarrollarla e implementarla, es decir, que sea llevadera en el tiempo y genere beneficios. Una persona, con una idea clara, motivación y los recursos necesarios para efectuar la idea, podrá además del crecimiento personal, aportar al desarrollo de otras personas, otorgando más y mejor empleo, además de ingresos.

Ecuador, es un país lleno de recursos naturales en flora y fauna; muchos, si no son la mayoría, no han sido explotados adecuadamente y siempre han sido comercializados sin ningún tipo de valor agregado. Por esta razón, la mayoría de los emprendimientos se enfoca en el desarrollo de productos domésticos para darles un valor agregado. La idea del valor agregado es siempre positiva, pero en comparación con otras regiones, se queda corta, pues hace falta mayor diferenciación, creatividad o innovación. Un producto nuevo y llamativo, siempre será más apetecido en el mercado que uno tradicional o parecido a los existentes e incluso habrá la oportunidad de que sea popularizado fuera del país, creando mayores beneficios para el crecimiento de la economía. A pesar de que el Ecuador se enfoca en emprendimientos de productos tradicionales, muchas personas, grupos y empresas ya han empezado a optar por el desarrollo de ideas orientadas a la tecnología, finanzas y a asegurar la internacionalización de sus productos y servicios.

Agregando a lo anterior, es importante analizar varios factores que se toman en cuenta a nivel mundial para determinar el alcance que tiene un país en el desarrollo de emprendimiento. Así, de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (2019), evalúa, por un lado, que el rango de edades más común para iniciar una actividad emprendedora es de los 18 a los 35 años, teniendo las mujeres más iniciativas de iniciar un negocio debido a sus necesidades, pero considerando que son las que más temen al fracaso y, por otro lado, determina que la población joven es la que más desarrolla nuevas actividades de negocio, pues ven la necesidad de una vida cómoda y más libertad financiera. Este dato es importante, pues la mayoría de la población ecuatoriana esta conformada por gente joven, y la tasa de crecimiento poblacional, sigue aumentado, lo que quiere decir en un futuro el país se seguirá caracterizando por ser una población joven, teniendo así cada vez un mayor número de ideas y oportunidades de consolidación de negocios que ayudan directamente al crecimiento económico. No obstante, es preocupante que, al surgir ideas por necesidad, se refleje claramente que muchos jóvenes están desempleados, lo que se relaciona directamente con la situación del país.

En el estudio elaborado por Solange 2017, se determina que entre los factores más importantes están: el apoyo financiero por parte del Estado, la capacidad emprendedora y su capacitación, las políticas de gobierno, educación, apertura a nuevos mercados, normas sociales y culturales y el clima económico. La mayoría de los factores están directamente relacionados

con el apoyo del gobierno, pues el Estado debería ser el principal encargado de velar por los ciudadanos y sus nuevas ideas, a fin de cuentas, es una forma más de contribuir al desarrollo de la región. Actualmente, la mayoría de las ideas inician con préstamos a instituciones privadas, amigos o un familiar, esto es una oportunidad para quienes tienen la posibilidad de acceder a este tipo de opciones, pero muchos, al iniciar el negocio por necesidad, precisan del apoyo del Estado, y esperan las facilidades para acceder a las mismas condiciones que otros (con un poco más de posibilidades de recursos), lo pueden hacer.

Las instituciones se crean con el objetivo de organizar una sociedad y evitar que la incertidumbre aumente, pues al tener entes reguladores y normas establecidas, se opera bajo estas normas que funcionan como una directriz. Asimismo, las instituciones pueden ser formales, referidas a reglamentaciones políticas, legales, económicas y contratos diseñados para delimitar (en términos legales) el comportamiento de los individuos y facilitar el intercambio político y económico; o informales, que incluyen las convenciones sociales, valores, ideas, actitudes, percepciones subjetivas y símbolos no escritos compartidos por una sociedad, que coordinan la interacción social y afectan la aplicación, interpretación y cumplimiento de las normas formales, es decir, lo que es permisible o no en las relaciones humanas (North, 2005).

Estas instituciones se complementan por lo que se debe analizar el entorno tanto formal como informal con el objetivo de tener una noción adecuada y más completa del panorama. Por otro lado, enfocándose en la teoría sobre creación de empresas y los factores del entorno, Gnyawali y Fogel (1994) reflexiona sobre cinco temas específicos que limitan el emprendimiento, así: a) políticas y procedimientos gubernamentales, b) condiciones sociales y económicas, c) habilidades emprendedoras y empresariales, d) asistencia financiera para emprender, e) asistencia no financiera.

A manera de resumen, las políticas y procedimientos gubernamentales son todas las acciones que pueden influenciar en los elementos de mercado para orientar en la toma de decisiones y lograr mejores resultados. En cuanto a las condiciones sociales, éstas se definen como actitudes favorables a la iniciativa emprendedora, por ejemplo, la presencia de emprendedores con experiencia y modelos de referencia exitosos. Por otra parte, las condiciones económicas, se refieren a el crecimiento económico y la diversidad de actividades económicas. A su vez, las habilidades emprendedoras y empresariales se consideran como las competencias técnicas necesarias para iniciar una nueva empresa. Asimismo, los emprendedores requieren tanto asistencia financiera como no financiera. Por un lado, financiación para lanzar su negocio, diversificar el riesgo de emprender, crecer y expandirse. Por otro, servicios no económicos, por ejemplo, realizar estudios de mercado, preparar el plan empresarial, y el acceso a contactos y redes con otros emprendedores, entre otros aspectos (Álvarez y Urbano, 2008).

Los aspectos formales incluyen las políticas y procedimientos gubernamentales, las habilidades emprendedoras y empresariales, la asistencia financiera y no financiera, mientras que las condiciones sociales corresponden a los factores informales. Así, es importante tener en cuenta que una manera de medir las situaciones informales es a través de la definición de

governabilidad, entendida como las tradiciones e instituciones por las que se ejerce la autoridad en un país, incluyendo la manera de elección de los representantes, su control y sustitución; la capacidad del gobierno para formular y aplicar buenas políticas y el respeto de los ciudadanos y el estado mismo por las instituciones regulatorias (Kaufmann et al., 2008).

Tomando en cuenta la definición, una gobernabilidad “baja” implicaría desconfianza en la relación entre los gobernantes y la sociedad y sus instituciones; duda en el manejo de sus funciones y en la forma de ejercer el poder. A simple vista esto genera inestabilidad política y lo que es más grave, la presencia de corrupción. Estos índices, aumentan la desconfianza en las empresas, lo que impiden que puedan tomar acciones para incrementar su actividad comercial. De la misma forma, las personas con nuevas ideas no se arriesgan, pues la incertidumbre y la desconfianza son factores que considerar.

Lamentablemente, la corrupción y la inestabilidad política no son los únicos aspectos para evaluar, pues la infraestructura y los servicios básicos deficientes del país también aumentan costos de transacción y limitan los ingresos. Por el contrario, el control de la corrupción y la estabilidad política aumentarían la probabilidad de que futuros empresarios capturen una mayor porción de los ingresos que generan, aumentarían la fiabilidad de los flujos de efectivo y, por lo tanto, motivarían a niveles más altos de actividad emprendedora (Álvarez y Urbano, 2008).

En cuanto a los factores formales, Gnyawali y Fogel (1994) afirman que la regulación gubernamental en el ámbito económico puede ser percibida negativamente, por los interesados en crear nuevas empresas, ya que los emprendedores pueden declinar sus intenciones de crear una empresa si tienen que seguir muchas reglas y procedimientos, reportarse a muchas instituciones, obtener muchas licencias y seguir muchos trámites. Es evidente que, en Ecuador, los procesos son engorrosos y en lugar de otorgar facilidades a los ciudadanos, se empecinan en ordenar un papeleo innecesario, confirmando la teoría de que los usuarios se sienten molestos y hostigados al punto que dejan su idea emprendedora o lo que es peor, lo hacen de manera totalmente informal.

Otra razón que obstaculiza el emprendimiento son las restricciones financieras, pues los recursos necesarios para iniciar una nueva empresa están, por lo general, fuera del alcance de los pequeños empresarios, y la falta de financiación podría ser una razón para que los potenciales emprendedores abandonen sus emprendimientos. A su vez, estudios han comprobado que las políticas orientadas a aumentar el acceso al crédito bancario mediante la disminución de requisitos de capital, creación de compañías de inversión, créditos a bajas tasas de interés y sistemas de garantía de crédito, contribuyen a la formación de nuevas empresas (Gnyawali, Fogel, Van Gelderen et al., 2005).

En Ecuador, las tasas de crédito son altas, generan intereses que resultan demasiado altos de pagar, por lo que las personas optan por abandonar sus ideas. En el mejor de los casos, como se había mencionado antes, algunos tienen acceso a dinero de familiares, amigo o pocos ahorros propios, pero en un punto, para que le negocio crezca, se necesita de inversiones y para

esto se trabaja usualmente con un banco. Ahí, nuevamente empiezan las dudas y lleva a un emprendimiento a estancarse. Incluso para préstamos considerados pequeños, los requisitos, garante y papeles son tan complejos, que como usuario se opta muchas veces por recurrir a otras fuentes o esperar a tomar una decisión para continuar.

Un último factor formal, tiene que ver con las habilidades empresariales y emprendedoras. En este sentido, la literatura sostiene que usualmente, los procederes de las personas estarían dirigidos por sus conocimientos y habilidades. Específicamente, resultados de investigaciones recientes muestran que en general, altos niveles de educación tienen un efecto positivo sobre la probabilidad de crear una empresa (Álvarez y Urbano, 2008). También, otras investigaciones han identificado que un bajo nivel de habilidades en gestión y administración pueden impedir a los emprendedores crear su empresa (Davidsson, 1991; Gnyawali y Fogel, 1994).

Este problema podría resolverse impulsando la educación, a través de nuevas propuestas y modificaciones en las mallas curriculares de los establecimientos, en donde desde los niveles más básicos se enseñe a los niños sobre lo importante que es la administración y la generación de nuevas ideas.

2.1.4 Factores tecnológicos

De la misma forma como ocurre con las tendencias de consumo en la población, el mundo globalizado y el desarrollo evidente en las herramientas tecnológicas son imparables. Entre los aspectos más relevantes es la implementación de la llamada inteligencia artificial y los robots inteligentes, con el objetivo de automatizar los procesos y ofrecer soluciones mucho más especializadas.

El avance en la cobertura de internet y los teléfonos inteligentes, hacen que la información esté cada vez más cerca de los consumidores, por lo que se vuelven más exigentes, selectivos y sobre todo están más informados. Por esta razón, es importante que las empresas cuenten con las tecnologías disponibles con el objetivo de estar un paso adelante del consumidor, para actualizar contenido y ofrecerle información valiosa.

Ecuador, de acuerdo al índice NRI (Networked Readiness Index), por su nombre en inglés, de entre 134 países, ocupa el puesto 85 y lo califican como un país con ingresos medio altos en cuanto a tecnología. Si bien es cierto, al ser un país en desarrollo, y no contar las tecnologías de punta, se puede ver a nivel del país grande proyectos que puede resultar positivos por el avance tecnológico del país. Además, las empresas y consumidores se dan cuenta que no pueden quedarse atrás, por lo que la actualización y aprendizaje en la aplicación de nuevas tecnologías esta latente día a día.

Como en todo el mundo el uso de redes sociales en Ecuador es un factor importante de análisis. El país utiliza Facebook, Twitter e Instagram como redes más importante de información.

Adicionalmente, es curioso saber que la mayoría de usuarios acceden a la red a través de sus teléfonos inteligentes.

Según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (TIC), hasta el 2015, el 91% de personas que utilizan celular accedió a redes sociales, es decir, 21% más que en el 2011, cuando se registró un 69,92% de personas que ingresaron a redes sociales desde sus teléfonos. A nivel urbano se registra que el 92,4% de ciudadanos acceden a redes sociales, por medio de sus teléfonos móviles; mientras que en la zona rural el 82,88%. De la misma forma se evidencia que son los hombres los que más utilizan las redes sociales con un 91,38%; mientras que el 90,61% son mujeres.

Adicionalmente, es importante mencionar que la tecnología que se utiliza dentro del comercio exterior es cada vez más amplia, pues se han generado herraminetas y sistemas que permiten facilidad y eficiencia en los procesos.

En el tema aduanero, existen plataformas digitales que ayudan en el desenvolvimiento de procesos de despacho de carga, tal es el caso de Ecuapass, una plataforma digital que mantiene todas las declaraciones al alcance de los usuarios, así como la información que estas generan. También, existen servicios de plataformas digitales de empresas privadas que se combinan con los sistemas de la aduana facilitando aún más los procesos de despacho, así como la clasificación arancelaria y la consulta de requisitos y documentación previa.

Por otro lado, es importante destacar la implementación de la geolocalización con la que cuentan los buques e incluso cada una de las unidades en tránsito que permiten monitorizar el lugar exacto de donde se encuentran las cargas. Este es un tema que todavía está en desarrollo y aún no lo aplican todas las empresas, pero es de gran importancia mantenerse al tanto, pues esto afecta directamente al negocio, ya que se debe estar a la vanguardia de los cambios y sobre todo contar con estos software que para no salir del mercado y seguir siendo competitivos.

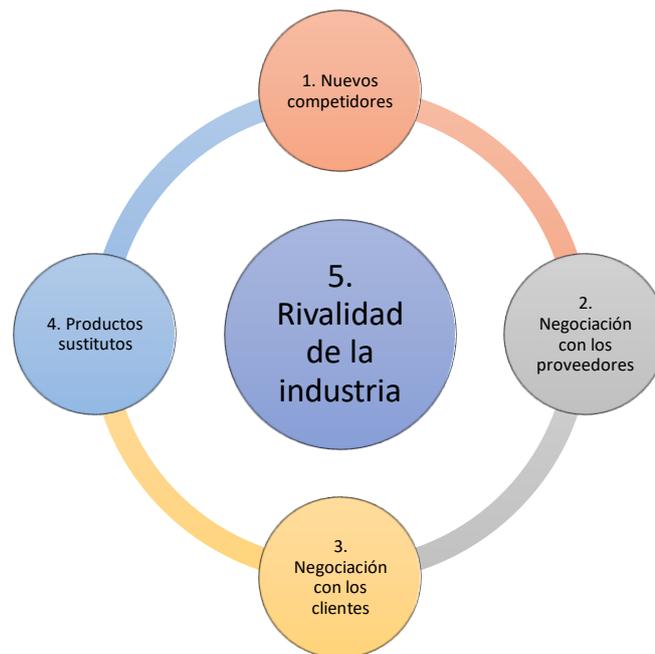
2.2. Análisis Interno: Las cinco fuerzas de Porter

Michael Eugene Porter, fue considerado uno de los mejores economistas de todos los tiempos, y fue quien propuso una herramienta de análisis que permite analizar tanto las oportunidades como las amenazas del mercado en donde se desenvuelve una empresa o un proyecto. Su modelo de *Las cinco fuerzas* permite identificar qué tan rentable puede ser un proyecto o una empresa, así como identificar al máximo los beneficios de éstos.

De acuerdo con Porter (2007), la guía principal para determinar factores y aplicar las cinco fuerzas, son la delimitación de la visión, misión y valores de la empresa, mientras esté claro que es lo que se quiere conseguir es factible analizar estos factores.

Ilustración 8

Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia del autor.

1. Nuevos Competidores

Para el caso de C&F Asesoría Integral los principales competidores son las consolidadoras de carga que además de ser intermediarios con las navieras, ofrecen servicios de asesoría en procesos. El segundo competidor, aunque menos fuerte son los agentes de aduana, que, aunque más actúan como aliados estratégicos, pueden ofertar asesoría en algunos de los procesos que comprende la cadena de logística. Finalmente, el competidor más fuerte, son las empresas privadas o personas naturales con experiencia en el ámbito de comercio exterior, quienes, con el trayecto adquirido, puede ofertar los mismos servicios que C&F pretende, sin embargo, es importante tomar en cuenta que la diferenciación es la clave para que los clientes prefieran mi servicio.

Para esto, es importante tomar en cuenta ciertas estrategias o actividades en que la empresa debe enfocarse para traer clientes y mantener su estatus. Por ejemplo, (1) mantener precios en rangos adecuados, (2) los canales para la promoción del servicio deben ser adecuados y fáciles de receptor para los clientes, pues de lo contrario no resultaría cómodo y se perdería confianza, (3) experiencia del equipo de trabajo y (4) reconocimiento de la empresa por su formalidad y trayectoria.

2. Negociación con proveedores

Los proveedores son una parte clave para el desarrollo de la empresa, pues sin ellos ciertas actividades no se pueden desarrollar. Para negociar con ellos es importante tener en cuenta que no sean actores con servicios o productos únicos, pues en este caso la negociación puede resultar un poco más difícil.

En este caso los proveedores para la empresa serían los agentes de aduana y las navieras. Por ventaja, la cartera de proveedores es amplia dentro del país, y no se diga la variedad de navieras a nivel mundial, por lo que la negociación resulta más fácil y los precios pueden ser más ventajosos e incluso se pueden realizar alianzas de tiempo largo.

3. Negociación con los clientes

Los clientes tienen una ventaja que es la libertad de elección, por lo que a mayor oferta mayor posibilidad de decisión. En este caso es importante tomar medidas para que los clientes prefieran mi servicio, la estrategia más importante es la propuesta de valor o diferenciación, pero también es importante preocuparse por la publicidad de la empresa y actualizar y ofrecer nuevos servicios.

4. Productos Sustitutos

Este factor hace referencia a aquellos servicios que satisfacen de igual manera a los clientes con una necesidad definida, por lo que les es indistinto con quien trabajar o a quien contratar. Como sustituto se podría determinar a las empresas privadas o personas naturales con experiencia en el ámbito de comercio exterior, pues ellos son los únicos que podrían manejar la misma estructura que C&F propone. En este caso, nuevamente es importante aplicar estrategias para ser seleccionados como “los mejores”. Así, se podría mejorar los precios, mantener la calidad y aumentar la innovación en la forma de presentar los servicios.

5. Rivalidad de la Industria

Cuando un negocio resulta interesante y rentable dentro de un mercado, no es sorprendente que empresas del mismo tipo empiecen a surgir, incluso llegan al mercado con nuevas ideas, más actualizadas y en algunos casos rompen las estructuras que ya operaban en el mercado con anterioridad. Sin embargo, en el mercado cuencano es un poco difícil entrar, pues las empresas se mueven por grandes empresarios conocidos y que mantienen de cierta forma un monopolio, pero se podría, por el contrario, aplicar estrategias que me permitan mantenerme en el mercado. Por ejemplo, realizar alianzas, innovar en los procesos, incrementar tecnología, y siempre pensar en lo que me hace diferente como empresa.

2.1 Perfil del cliente

Las personas idóneas para el estudio serán aquellas que tienen un proyecto o están por empezar un proyecto que incluyan procesos de importación.

Serán específicamente hombres o mujeres, habitantes de la ciudad de Cuenca, mayores de edad que tengan la capacidad de ejercer actividades económicas de acuerdo con la base legal del Ecuador. Los participantes serán personas interesadas en la negociación y compras internacionales para abastecer el mercado de productos novedosos o por el contrario de materia prima para la producción de otros productos con componentes nacionales. Además, se enfoca a personas que tengan un poder adquisitivo suficiente para realizar el pago debido a los diferentes

procesos de comercio exterior. Por otro lado, se tomará en cuenta a quienes buscan un crecimiento económico y personal, el desarrollo de una nueva actividad comercial, y, a personas que teniendo ya un trabajo deciden incursionar en actividades comerciales adicionales.

2.2 Competencia

En un mercado dinámico, de actividades diversas y cambios constantes, las empresas experimentan muchos cambios, pues la necesidad de adaptación no puede esperar. Es cierto que la evolución en las estructuras organizacionales varía año tras año, sin embargo, en los últimos años la innovación en procesos y tecnología ha provocado que las empresas tomen acciones para trabajar de una forma diferente, colaborativa y en equipo para satisfacer de mejor manera las necesidades de los clientes.

Existen varias definiciones de competencia, primero se la define como la capacidad que tiene una persona o una empresa para cumplir con una actividad específica que satisfaga la necesidad de aquel que contrate dicha actividad. Por otro lado, se la define como la aptitud que tiene una persona o entidad para desempeñar una función ya sea productiva o académica (Gómez, 2018). Finalmente, Bogoya (2000, p. 56) la define como “la actuación idónea que emerge de una tarea concreta, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad, el cuál actúa para ser aplicado en una situación concreta, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes”.

Los competidores identificados para el caso de una empresa de asesoría integral se determinan en la siguiente tabla:

Tabla 3

Competencia

Competidor	Actividades
Consolidadoras de carga	La actividad principal de estas agencias es la contratación de fletes directamente con las navieras internacionales, sin embargo, al no ser una naviera como tal, pueden ofrecer servicios adicionales como es la dirección y asesoría en procesos de importaciones y exportaciones. Aquellos con mayor presencia en el mercado nacional son empresas grandes como Farletza, Asia Shipping, Blu Logistics y Pluscargo. Todas ellas se encargan de ofertar fletes y coordinar la embarcación de las cargas

	<p>en un puerto extranjero hasta el Ecuador. Además, buscan cubrir una demanda para completar su cartera de servicios y hacen alianzas con otros operadores que son parte de la cadena dentro de una importación.</p>
Agentes de Aduana	<p>Los agentes aduaneros se encargan principalmente de la clasificación arancelaria y nacionalización de las cargas, sin embargo, el rol que tienen al identificar los códigos arancelarios de las mercancías y el contacto directo con las empresas, navieras y consolidadoras, les permite conocer el tema de una manera más extensa por lo que el tema de asesoría es un fuerte dentro de su giro de negocio. Sin embargo, la búsqueda y el contacto con proveedores en el extranjero es baja o casi nula.</p>
Empresas privadas y personas naturales	<p>Para asesorar en este ámbito el estudio académico es necesario, pero la experiencia en el área es mucho más importante, pues es la manera de familiarizarse con los procesos y conocimientos, por esta razón, existe competencia privada de personas que han trabajado en esta área y han consolidado sus pequeñas empresas de asesoría.</p>

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Stakeholders

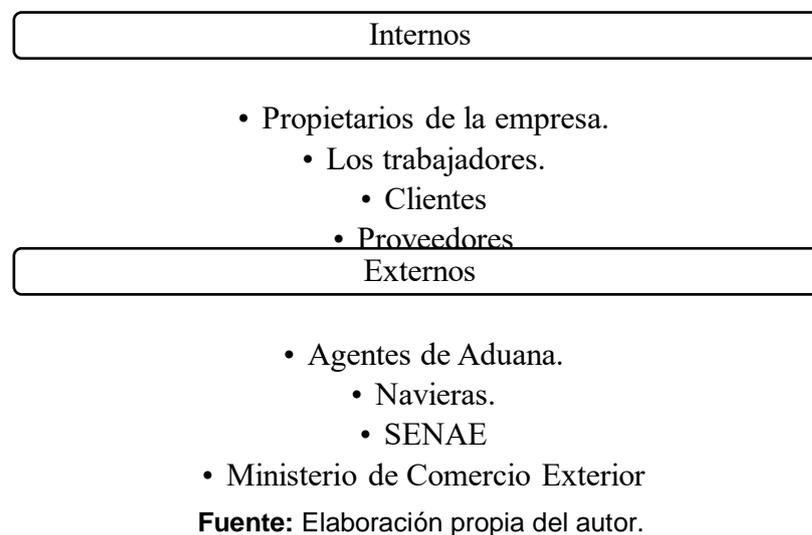
La creación de una empresa implica cumplir con los objetivos planteados, pero igual de importante es la relación que mantiene el equipo de trabajo dentro de la empresa, y, con las personas o empresas que la asisten o de cierta forma son parte del grupo para que la organización pueda funcionar de una manera eficiente, de esta forma la empresa crea valor.

Desde hace algunos años las empresas se refieren como “grupos de interés” para referirse a aquellas personas que se interesan por la empresa, sin embargo, este término ha sido

mal utilizado porque estas personas son de importancia para la empresa, más no son responsables de ellas. Los grupos de gente que importan a la empresa son quienes puedan pedir rendición de cuentas, y que de alguna forma se vean afectados por las actividades empresariales. No existe un nombre en español, por lo que se usa la palabra en inglés *stakeholder*. A este término se lo puede definir como el grupo de personas que tiene un particular interés en la organización o que se ve afectado por las actividades o logros que ésta realiza u obtenga, es decir, las personas sobre las cuales una empresa debe ser responsable (Moreno Prieto, 2015).

La empresa de asesoría contaría con stakeholders internos y externos, los cuales se detallan en el siguiente gráfico:

Gráfico 9. Stakeholders.



En el caso de los *stakeholders* externos se toma en cuenta al equipo de trabajo, empezando por los dueños, la fuerza de trabajo y los clientes. En este sentido, todas estas personas esperan respuestas de las actividades empresariales; en el caso de los dueños, esperan ganancias y recuperación de inversión, los trabajadores esperan un sueldo y conservar su trabajo, mientras que los clientes esperan procesos eficientes.

Por otro lado, los externos son quienes se interesan en la empresa porque de la misma forma reciben una retribución por lo que la organización haga. En estos casos, mientras más asesorías se brinden, mayor es la posibilidad de vincular clientes a la empresa que empiecen con los procesos de importación. Así, se benefician los agentes porque tienen más trámites en aduana y las navieras más fletes por contratar.

Mantener la relación con estas personas es de vital importancia pues constituyen la razón de ser de la empresa e incluso, sin la participación de algunos actores, sería imposible que la

organización funcione. Por ejemplo, no puedo realizar una importación si no tengo como contacto a un agente de aduanas.

Es importante plantear la manera de relacionarse con ellos, mantener la comunicación y sobre todo identificar bien cuáles son los objetivos de cada uno de ellos con respecto a la empresa.

Capítulo 3. Investigación de Mercado

3.1 Tipo de estudio

El presente trabajo tiene los siguientes tipos:

- Cuantitativo descriptivo: los datos que se analizarán a continuación se obtuvieron de encuestas, con el fin de analizar información numérica y porcentual, para la posterior descripción de resultados.
- Transversal: la recopilación de la información obtenida fue en un momento determinado de tiempo y a un grupo definido de participantes, es decir que la información es actual y oportuna.

3.2 Participantes

Para la aplicación de las encuestas se utilizó un método no probabilístico de muestreo llamado *bola de nieve*, que se utiliza usualmente cuando los participantes de interés son difíciles de encontrar. Este método consiste en la búsqueda de una o dos personas que se consideren potenciales participantes, para que, a su vez, estas personas sugieran el nombre o recluten a otras personas que conozcan con las mismas inquietudes y respondan las mismas preguntas (Alperin & Skorupka, 2014). Para recolectar estos datos se tomaron en cuenta las siguientes características:

- Hombres o mujeres.
- Habitantes de la ciudad de Cuenca.
- Mayores de edad que tengan la capacidad de ejercer actividades económicas de acuerdo con la base legal del Ecuador.
- Personas que tengan un poder adquisitivo suficiente para realizar el pago debido a los diferentes procesos de comercio exterior.
- Personas que buscan crecimiento económico, el desarrollo de una nueva actividad comercial.

3.3 Instrumentos

La encuesta a utilizar *Estudio de Mercado para C&F Asesoría Integral*, de elaboración propia, considera diferentes categorías con respecto a los nuevos importadores, que son: 1. Datos socio demográficos (i.e. ¿Cuál es su nivel de educación?) 2. Metas y Objetivos (i.e. ¿Tiene en mente formar su propio negocio en el área de importaciones?) 3. Intereses (i.e. ¿Contrataría un servicio que le permita deslindarse de cualquier proceso dentro de una importación para únicamente recibir el producto en su bodega?).

La encuesta original tiene 14 preguntas, siendo todas de gran importancia para la recolección de información sobre los intereses de cada persona. Las respuestas de cada participante se registrarán utilizando la herramienta de formularios de Google mediante alternativas de: varias opciones (i.e. ¿Cuál considera como su nivel socio económico?), de esta manera el participante podrá elegir entre las opciones de bajo, medio, medio-alto y alto, también se utilizará la selección de casillas (i.e. ¿Qué medios utiliza en su vida diaria para obtener

información sobre productos y servicios?), de esta pregunta se podrá escoger más de una opción, además se plantea preguntas de respuestas cortas (i.e ¿Cree usted que la información de los procesos de importación y exportación son limitados?), para responder entre sí o no. En el cuestionario, la mayoría de las preguntas tiene respuestas de sí y no, las cuales permitirán recolectar información sobre el interés de las personas en los procesos de comercio exterior.

3.4 Procedimiento

3.4.1 Fase 1

Previo al desarrollo del trabajo de investigación se procedió con la búsqueda de los primeros participantes del estudio para las encuestas que se realizaron de manera presencial a los cuatro primeros participantes, y, a los demás con la ayuda de difusión de los primeros, se extendió las encuestas a más personas a través de redes sociales y mensajería instantánea, utilizando la herramienta de Google forms. Una vez identificados los participantes se elaboró y se solicitó se firme el consentimiento informado a los primeros participantes y a aquellos que colaboraron con la encuesta de manera virtual, se les puso un término en el que aceptan participar y que se puede utilizar la información para los fines académicos correspondientes y el desarrollo del proyecto de investigación.

En la primera etapa de la encuesta se realizó un proyecto piloto a 19 personas (ver anexo) con el objetivo de identificar las falencias de las preguntas o si alguien no le encontraba sentido a alguna de ellas. Con esta retroalimentación se mejoró la encuesta, quedando una definitiva para iniciar el estudio. La encuesta piloto se realizó en el periodo de mayo del 2020, como parte del modulo de análisis de datos para emprendedores.

3.4.2 Fase 2

En esta etapa se recolectaron los datos obtenidos gracias a la herramienta de Google fomularios, datos que se exportaron en un formato Excel para limpieza de la data y posterior análisis de los resultados obtenidos. El total de participantes es de 126 encuestados.

3.4.3 Fase 3

La fase tres implica el primer acercamiento al modelo de negocio del proyecto a desarrollar, por lo que se han propuesto ideas y maneras en las que la empresa genera valor y se diferencia de las demás empresas. La información obtenida de las encuestas y su análisis, permitieron identificar de manera más clara lo que los consumidores necesitan, para de esta forma aliviar sus dolores. Por esta razón, tomando en cuenta los datos y la experiencia de la investigadora, se plantea el modelo de negocio.

3.5 Análisis de datos

Para el análisis de datos, debido a la cantidad de resultados obtenidos, se utilizó Excel como herramienta para a tabulación de resultados y la obtención de números y porcentajes que facilitaron las interpretación y análisis de las respuestas obtenidas.

3.5.1 Toma de la muestra

El tamaño de la muestra fue calculado en base a la información obtenida gracias al programa *e-comex.360*, el cual determina que el total de operadores de comercio exterior, incluyendo a agentes, importadores y exportadores es de 63,241 registros de los cuales, los importadores representan el 99% de esta cifra, siendo el total 62,608 registros de importadores. Para el estudio se determinó que la muestra era de 96 encuestas, sin embargo, se logró la colaboración de 126 participantes. El cálculo tiene un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%.

3.5.2 Resultados

De los 127 participantes 58 fueron hombres y 69 fueron mujeres, de los cuales, la mayoría se ubica en la edad de entre 20 a 35 años y el segundo grupo de 46 años en adelante. Todas estas personas residen en la ciudad de Cuenca, sin embargo, al ser una entrevista difundida a través de las redes sociales, se encontraron personas que respondiendo desde el extranjero. En un momento se considero eliminar estas entrevistas, pues el servicio esta enfocado para la ciudad de Cuenca, pero resultón interesante ver como estas personas están interesadas en la importación de artesanías ecuatorianas, lo que implica una actividad extra para la empresa, así como el crecimiento y expansión cultural de Ecuador a mundo. Estos dos participantes, se encuentran en Estados Unidos y España.

De entre todos lo participante se concluye que existe una oportunidad de negocio par la empresa de asesoría pues la mayoría de los participantes coinciden en que estarían dispuestos a incursionar en esta actividad. Se ha podido destacar un aspecto importante con los datos obtenidos; todas aquellas personas que no están interesadas en iniciar actividades en comercio exterior, responden que no están familiarizados con ningún tipo de operador de comercio exterior ni ninguna empresa que brinde este tipo de asesoría, por lo que se puede destacar que la falta de información si el limitada y que una razón por la que estas personas no desean participar es porque no conocen de tema, mientras que quienes tiene una noción sobre el tema si estarían dispuestos a participar en este tipo de actividad comercial.

Las personas que buscan a actores para iniciar lo hacen de manera personas, determinando que es por consultas o averiguación y contactos, mientras que las redes sociales y las recomendaciones se encuentran en segundo lugar. Con esta información la empresa podría tomar acciones para divulgar información de una manera más rápido y posicionarse a través de medio digitales, pero de fácil y rápido acceso, pero también se puede decir que, a pesar del crecimiento de la tecnología, las personas recurren a medios tradicionales como son las recomendaciones y el "boca a boca".

En cuanto a la pregunta sobre la limitación de la información se rescatan datos que se comparan con el nivel de educación de los encuestados. Concluyendo o así que la información que esta al alcance de las personas poco tiene que ver con el nivel de educación que las personas tienen, pues la mayoría que son de tercer nivel y cuarto nivel considera que la información si es limitada. Esto se debe a que el ámbito no es un tema muy académico, sino más bien de experiencia.

Adicionalmente, se detecta que la mayor duda o preocupación de los participantes al momento de iniciar o la intención de hacerlo es la obtención de documentación requerida por el tipo de mercancías que se requiera importar. Por esta razón, la empresa de asesoría debe estar a la vanguardia de todos los procesos y sus actualizaciones, así como la familiarización con las entidades y las actividades en la que éstas intervienen, es decir mantener contacto, para generar eficiencia. Por otro lado, el contacto con proveedores extranjeros y todas las transacciones que de este tema se generen implican un dolor en los participantes, lo que es entendible, pues el contacto con actores desconocido genera miedo y desconfianza.

Al mismo tiempo, de entre los datos obtenidos se preguntó a los participantes en que tipo de productos estaban interesados para importar, existe una gran variedad de opciones, y por esto se los clasificó por categorías. Así, los que más puntaje tienen son los artículos deportivos, acabados de construcción y herramientas y los equipos médicos. En un menor rango, pero igual de importantes, los aparatos tecnológicos, prendas de vestir y artículos para el hogar. Todos estos insumos representan una oportunidad para la empresa pues al ser tan diferentes requiere de distinto tratamiento, unos necesitan de más procesos y otros de menos, pero son parte de una cadena en la que la empresa puede aportar mucho.

Es un tema importante para analizar, que la mayoría está interesada en la importación de productos terminados, pero se podría realizar actividades que impulsen la importación de materia primas para el desarrollo de productos ecuatorianos, por lo que se podría buscar diferentes pequeños sectores de la industria y preguntarles que necesidades tienen o que podría servir para desarrollar sus actividades comerciales de manera más efectiva y eficiente.

En relación con los aspectos que las personas tomarían en cuenta a la hora de contratar un servicio en comercio exterior, el más significativo es el precio adecuado y la calidad en la atención, mientras que para otras personas lo más importante es la relación tiempo y precios adecuados. De esta manera, se tiene una idea de que la empresa debe enfocarse en buscar aliados para adquirir mejores precios y sobre todo otorgar calidad en el servicio, lo que implica buen tiempo y la relación humana con los clientes. Al contrario, solo una persona se preocupa por la cotización de fletes, seguramente este es un tema lejano porque los participantes asumen que la empresa se encargará de eso, y es parte del servicio.

Como información adicional, se realizó implementar una pregunta de lo que los clientes estarían dispuestos a invertir en un servicio de asesoría. A estos datos se filtró y relacionó con el nivel de educación de los participantes, obteniendo dos conclusiones: (1) la mayoría de participantes son de tercer y cuarto nivel de educación, y ninguno estaría dispuesto a pagar más de 1000 dólares, por lo que se puede decir que muchas veces se relaciona el nivel de educación con el poder adquisitivo de las personas, y, en este caso específico, no es necesariamente así, (2) solo cuatro personas estarían dispuestas a pagar más de 1000 dólares por asesoría, esto puede ser porque las personas desconocen totalmente del tema y valoran los conocimientos de un equipo de trabajo que puede dar facilidades.

Finalmente, se pregunta a las personas que es lo que más valorarían en un servicio y la mayoría de ellas contesta que la eficiencia en los procesos y una vez más, mejores precios. Este es un indicador de que la empresa debe enfocar sus esfuerzos para regularizar tiempos y tratar de estandarizarlos, generando confianza y satisfacción en los clientes. Asimismo, es importante implementar actividades para mantener la relación con los clientes y que se sientan partícipes de cada una de las actividades. Al contrario, y lo que se espera tenga un mayor apoyo fue el tema sobre actualización permanente de conocimientos sobre comercio exterior. Esta era una pregunta clave, pues era la parte en que la empresa dedicaría sus esfuerzos para ser diferente dentro del mercado, sin embargo, no es un dato que desanime el desarrollo del proyecto porque en esta fase entra el esfuerzo de la empresa para consolidarse en el mercado.

Muchas personas pueden creer que no es un tema tan importante, pero cuando empiezan a involucrarse en el mundo de comercio exterior se vuelve una necesidad y ahí se darán cuenta que la información actualizada y permanente es importante. De aquí se deriva la propuesta de valor de C&F, que es la atención personalizada y permanente a sus clientes, antes, durante y después de cada proceso.

Capítulo 4. Modelo de Negocio

Un modelo de negocio consiste en el conjunto de actividades y de estrategias que una empresa aplica para estructurarse de tal forma que todos los procesos internos se enfoquen en el cliente y sus necesidades, para de esta manera obtener una propuesta de valor diferenciada y alcanzar resultados que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

En este sentido lo que se propone en el modelo de negocios son herramientas y actividades que mantengan la relación con el cliente y lo mantengan informado y capacitado en todo momento ante los cambios que se presenten día a día en los procesos de comercio exterior.

4.1 Curva de valor

El cuadro estratégico o curva de valor es una herramienta de diagnóstico que se basa en la estrategia de los océanos azules y tiene como objetivo definir la manera de operar de la competencia en el mercado en el que se quiere participar. Como primer paso se debe identificar las variables frente a las cuales compiten los sectores similares dentro del mercado al que se va a dirigir, estas variables pueden comprender productos y servicios. Como segundo paso se debe identificar que reciben los clientes cuando adquiere unos de los productos o servicios de los competidores en el actual mercado. Para la construcción de una la curva de valor, se señalan los elementos de valor basados en la percepción del cliente consumidor. (Salamanca Ospina et al., 2017).

Desarrollar una propuesta de valor, implica tomar en cuenta el esquema de las cuatro acciones que consiste en identificar que actividades se puede incrementar o cuáles podrían incluso eliminarse para generar más valor. Mucha veces se da atención a una actividad cuando en realidad, sería otra a que produciría más valor, lo que ocasionaría que exista poca competitividad con las otras empresas. Así, es importante descubrir fuentes innovadoras de valor para los consumidores (Salamanca Ospina et al., 2017).

La curva de valor permite identificar a los competidores en el área que se desenvuelve el negocio, a la vez que proporciona variables para evaluar la importancia que tiene cada unos de los competidores en el mismo campo y de esta manera generar actividades empresariales que generen una propuesta de valor para el cliente. Esta curva se basa en el diseño propuesto por Chan Kim y Mauborgne (2005), el cual propone una matriz basada basada en la percepción de valor del cliente.

Al ser la curva de valor una representación gráfica de la competencia en el mercado permite la visualización de las estrategias de cada unos de los competidores. Para la construcción de la curva de valor se necesita de dos ejes: eje x y eje y.

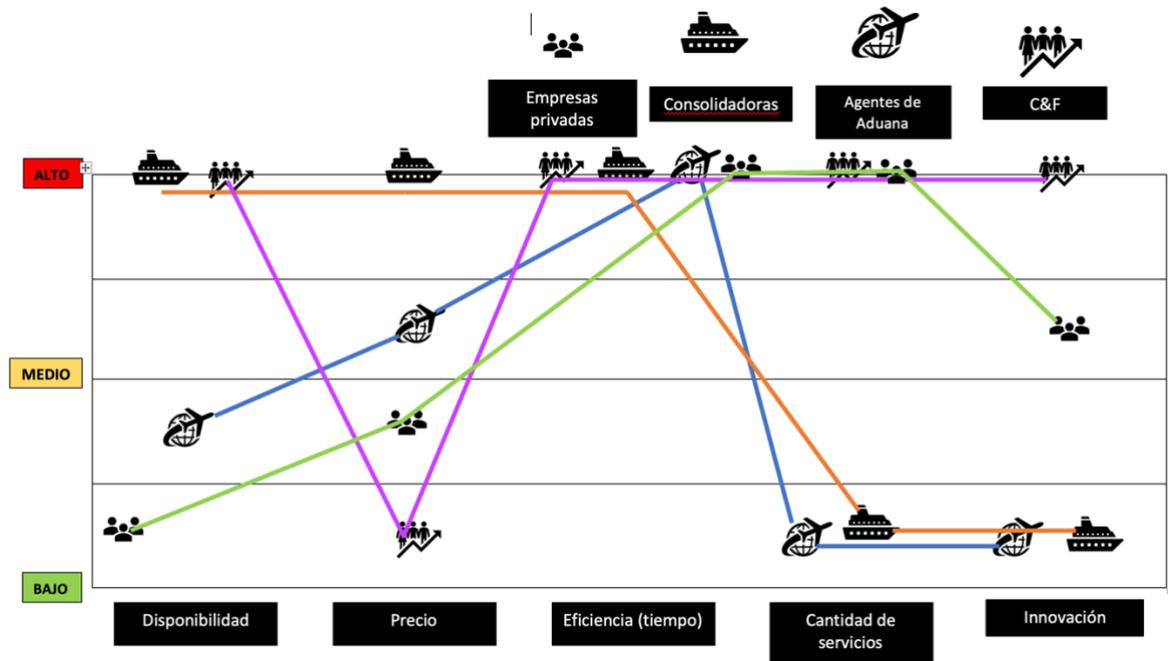
El eje x contempla lo que el cliente considera valioso.

El eje y contempla el nivel de percepción que tiene cada cliente en cada variable de cada competidor.

De esta manera, la figura a continuación muestra la construcción de la curva de valor:

Ilustración 9

Curva de Valor



Fuente: Elaboración propia.

La curva de valor me indica que comparado con la competencia para otorgar un mejor servicio hay que enfocarse en el aumento de la concentración para generar más servicios relacionados con los procesos de importación y exportación, estandarizar los tiempos de tránsito de las mercancías y dar confianza a través de la experiencia captada con clientes. Asimismo, tener alternativas para implementar un equipo capacitado en todas las áreas que conciernen el servicio e implementar un sistema para rastreo del estado de los procesos. Por otro lado, se puede trabajar en estrategias para ser más competitivo en los precios, a través de alianzas con embarcadores y agentes de aduana y obtener mejores precios.

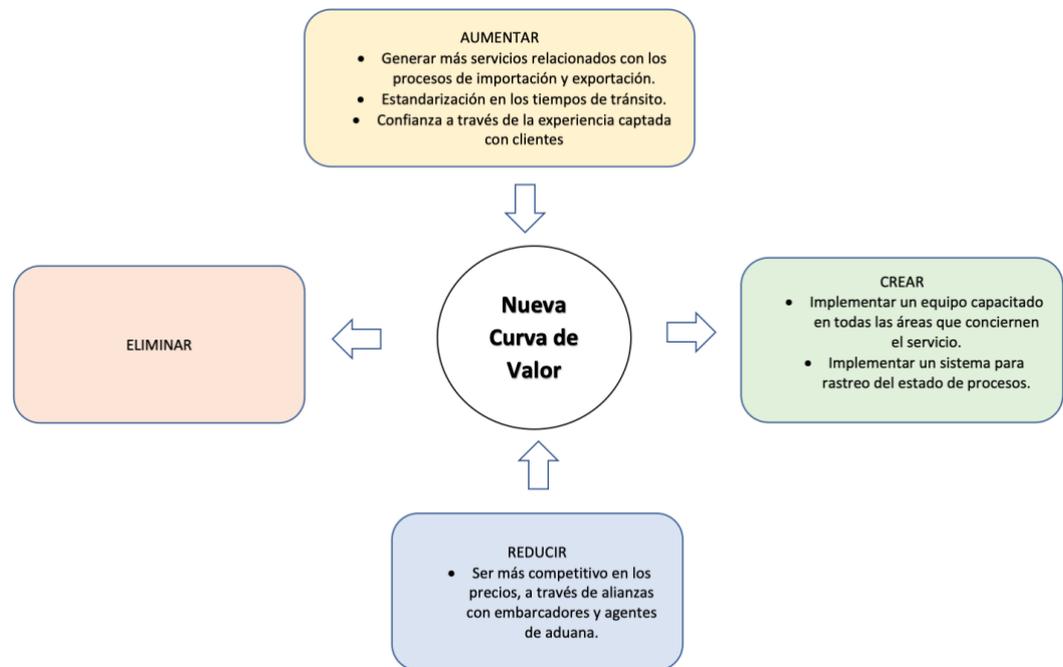
4.2 Propuesta de valor

4.2.1 Matriz CREA

La matriz CREA propuesta por Chan Kim y Mauborgne (2005), se construye a continuación:

Ilustración 10

Matriz CREA aplicada al proyecto



Fuente: Elaboración propia del autor.

4.2.2 Perfil del cliente

- Hombres o mujeres.
- Habitantes de la ciudad de Cuenca.
- Mayores de edad que tengan la capacidad de ejercer actividades económicas de acuerdo con la base legal del Ecuador.
- Personas que tengan un poder adquisitivo suficiente para realizar el pago debido a los diferentes procesos de comercio exterior.
- Personas que buscan crecimiento económico, el desarrollo de una nueva actividad comercial.

Valor que busca el cliente

- Ser acompañado en cada uno de los procesos.
- Ahorrar recursos como dinero y tiempo.
- Estar actualizado con información actual y verdadera.
- Eficiencia.

De acuerdo con estos datos se propone la siguiente propuesta de valor:

- Ofrecer un servicio en asesoría con disponibilidad permanente y la capacitación constante y actualizada en información de comercio exterior.

La innovación en este modelo de negocio se enfoca en la actualización permanente y constante de información tanto para el equipo de trabajo como para los clientes, a través de la creación de comunidades formadas por personas con poco o nada de conocimiento sobre comercio exterior, para que de esta manera los clientes sientan pertenencia a un grupo y de esta manera sienta el apoyo por parte de la empresa, se mantenga la relación después de un proceso y se asegure la confianza y seguridad del cliente.

4.3 Planteamiento del modelo de negocio

4.3.1 Modelo Canvas

Si bien es cierto no existe una definición exacta del modelo CANVAS, se puede hablar de ella como una herramienta nueva que se creó para cambiar aquellas consideradas como anticuadas e incluso viejas. Hoy en día se utiliza tanto en los startups como empresas grandes ya consolidadas. Esta herramienta se divide en nueve casillas importantes, la parte derecha es la que hace referencia a los aspectos externos a la empresa, al entorno, y se compone por: segmento de mercado, propuesta de valor, canales, relación con clientes y fuentes de ingresos. La parte izquierda refleja los aspectos internos de la empresa como asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes (Osterwalder, 2020).

1. Segmento del mercado

Dentro del modelo de negocio los clientes son la parte fundamental de una empresa, pues sin clientes no hay consumo, lo que provocaría que las empresas no puedan sostenerse en el tiempo ni generar recursos. Para esto, se debe aumentar la satisfacción de los clientes teniendo en cuenta sus características y necesidades, para esto, la empresa debe elegir a que segmentos de mercado va a enfocar sus esfuerzos (Osterwalder et al., 2009).

- **Segmento de mercado para el proyecto “C&F Asesoría Integral”**

El segmento de mercado para el servicio de asesoría integral está basado en las encuestas hechas durante el estudio de mercado. Así, el segmento a tratar en el proyecto serán:

Hombres o mujeres en un rango de edad de 20 a 35 años; que residan en la ciudad de Cuenca, que pertenezcan a un estrato de educación de secundaria y de tercer nivel, con conocimiento bajo o nulo en procesos de comercio exterior y que busquen satisfacer su necesidad de iniciar estos procesos transaccionales.

2. Propuesta de valor.

La propuesta de valor es el factor clave que incide en la decisión del cliente, el cuál hará que el cliente decida por una oferta u otra. Así, se define a la propuesta de valor como el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requerimientos de un segmento, con el objetivo de satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor pueden ser totalmente disruptivas e incluso similares a las que se pueden encontrar ya en el mercado, pero siempre se debe buscar e incluir un plus (Osterwalder et al., 2009).

- **Propuesta de valor para el proyecto “C&F Asesoría Integral”**

La propuesta de valor se contruyo en base a la construcción de curva de valor, siendo esta la de ofrecer un servicio en asesoría con disponibilidad permanente y la capacitación constante y actualizada en información de comercio exterior.

3. Canales de distribución.

Los canales son la relación entre el cliente y la organización, son claves ya que por ellos el cliente obtiene su propuesta de valor.

- **Canales de distribución para el proyecto “C&F Asesoría Integral”**

Cliente.

La relación con el consumidor será de tipo físico – directo ya que se realizará mediante un punto de venta propio.

Se realizará un relación virtual – directa mediante el uso de correos electrónicos, reuniones en línea y la página web de la empresa.

Comunicación

La relación de comunicación e información con el cliente será de tipo virtual – directo, mediante una campaña de redes sociales.

4. Relación con los consumidores.

El tipo de relación que la empresa lleva con cada uno de sus clientes es un tema importante, esta puede ser personal o virtual, las cuales pueden basarse en captación de clientes, fidelización de clientes y la estimulación en ventas (Osterwalder et al., 2009).

Relación con los consumidores para el proyecto “C&F Asesoría Integral”

- La relación con el consumo será de contacto directo desde el centro de operaciones de la empresa.
- Se utilizará una relación de comunidad conformada por personas con poco o nada de conocimiento sobre temas de comercio exterior, quienes compartirán sus experiencias para mejorar los procesos y tener confianza.
- Se dará también una relación personal virtual, a través de vía telefónica p mensajería instantánea.

5. Fuentes de ingreso.

Las fuentes de ingreso son de los factores más importantes, pues en este punto la empresa identifica la variable por la cual el cliente esta dispuesto a pagar y generar una fuente

de ingreso (Osterwalder et al., 2009). A continuación, se presentan los principales ingresos para el desarrollo del proyecto.

Ingresos para el proyecto “C&F Asesoría Integral”

- Los ingresos se darán por la venta del servicio (asesoría integral).
- Obtención de documentación y requisitos de control previo a la importación.
- Comisiones de los aliados.

6. Recursos clave.

Estos son los recursos que la organización requiere para crear la propuesta de valor, entrar a los mercados, relacionarse con los clientes y percibir los ingresos. Estos recursos varían de acuerdo a cada modelo (Osterwalder et al., 2009).

Recursos clave para el proyecto “C&F Asesoría Integral”

- Recursos tiempos humanos: capacitación de personal.
- Plataforma: para recibir boletines e información sobre actualizaciones en los procesos.

7. Actividades clave.

Todo modelo de negocio necesita actividades clave, las cuales son las más importantes dentro de un empresa. Al igual que los recursos clave, éstas son necesarias ofrecer una propuesta de valor, alcanzar a los clientes y percibir los ingresos (Osterwalder et al., 2009).

Actividades clave para el proyecto “C&F Asesoría Integral”

- Retroalimentación de los clientes.
- Capacitación y actualización permanente en temas de comercio exterior.
- Mantener la relación con lo clientes.

8. Socios clave

Para cumplir con el giro de negocio de la empresa, éstas buscan alianzas. Dichas asociaciones varían y toman importancia dependiendo del modelo de negocio. Las principales razones por las que las empresas crean alianzas son generar más recursos y reducir riesgos (Osterwalder et al., 2009).

A continuación se listan los tipos de alianzas que la empresa C&F Asesoría Integral propone:

- Inspectores en el extranjero que validen proveedores y productos.
- Operadores de carga para la contratación de fletes internacionales.
- Agentes de aduana para la nacionalización de las cargas.
- Transporte interno para movilización de cargas.

Tabla 4

Matriz de Aliados

Temas de la alianza	Aliado	Aliado da	Aliado recibe
Recursos	Inversionistas Proveedores de servicios	Ingresos necesarios para la constitución de la empresa. Nacionalización de cargas. Cotización de fletes internos e internacionales	Porcentaje de la empresa. Reconocimiento y promoción de servicios.
Relaciones	Gran promoción de servicios.	Promoción de mi servicio en sus oficinas.	Más contratación de fletes y trámites de nacionalización
Reputación	Comunidades enfocadas a la actualización de conocimientos y compartir de información.	Promoción de la empresa y la marca.	Más contratación de fletes y trámites de nacionalización
Factores que crean o rompen una relación			
Química	Influenciadores	Mayor visibilidad del servicio	Asesoría gratis
Visión y estrategia	Empresas enfocadas en la eficiencia de procesos internacionales	Credibilidad	Participación activa en los procesos de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

9. Estructura de costos

Esta parte presenta los principales costos en los que incurrirá la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Para esto se debe tomar en cuenta que la creación y entrega de valor, las relaciones con los clientes y el generar ingresos, tienen un costo (Osterwalder et al., 2009).

A continuación la ilustración 11 presenta los costos que generará la empresa:

Ilustración 11

Costos Fijos y Variables

Costos	
Costos Fijos	
(Los que permanecen igual sin importar el nivel de ventas)	
Sueldo	\$ 6.000
Arriendo	\$ 3.600
Legalización de la empresa	\$ 1.670
Muebles de oficina	\$ 5.000
	\$ 16.270
Costos Variables	
(Los que varían según el nivel de ventas)	
Publicidad	\$ 1.500
Suministros de oficina	\$ 1.800
Servicios básicos	\$ 3.600
Imprevistos	\$ 2.000
	\$ 8.900
Costos Totales	\$ 25.170

Fuente: Elaboración propia.

4.4 Modelo Propuesto

A continuación, en base a la información recopilada y siguiendo los pasos, se presenta el modelo de negocio propuesto para la empresa C&F Asesoría Integral.

Ilustración 12

Modelo de Negocio.

<p>Alianzas clave  8</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspectores en el extranjero que validen proveedores y productos. • Operadores de carga para la contratación de fletes internacionales. • Agentes de aduana para la nacionalización de las cargas. • Transporte interno para movilización de cargas. 	<p>Actividades clave  6</p> <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentación de los clientes. • Capacitación y actualización permanente en temas de comercio exterior. • Mantener la relación con lo clientes. 	<p>Propuestas de valor  2</p> <p>Ofrecer un servicio en asesoría con disponibilidad permanente y la capacitación constante y actualizada en información de comercio exterior.</p>	<p>Relación con clientes  4</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personalizada: contacto directo. • Comunidades: conformado por clientes con un poco y nada de conocimiento para compartir sus experiencias. 	<p>Segmentos de mercado  1</p> <p>Mujeres u hombres mayores de edad, con capacidad de poder adquisitivo o ser sujetos de crédito que se interesen en iniciar una actividad en comercial de importación o exportación.</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sueldo • Arriendo • Legalización de la empresa (una sola vez) • Muebles de oficina <p>Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Suministros de oficina • Servicios básicos 	<p>Fuentes de ingresos  5</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría de clientes. • Obtención de documentación previa. • Comisiones de aliados. 			

Fuente: Elaboración propia del autor.

Etapas II

Introducción

Usualmente, el término plan de negocios es conocido como aquel procedimiento que se debe realizar de primera mano, pues la idea es tener una idea bastante clara de a dónde la idea de negocio pretende llegar. Adicional a esto, y muy importante, es que con el plan de negocio se puede pronosticar el capital requerido para iniciar con el proyecto, además que cuando se presenta una nueva idea de negocio lo primero que los interesados, tanto potenciales socios y entidades financieras, preguntan si se dispone de un plan de negocio. Por esta razón, el plan de negocio se convierte en un requisito para quienes son invitados a participar del proyecto como para las entidades financieras, pues con el análisis de éste, decidirán si vale la pena invertir en la idea o no.

Si bien es cierto, muchas veces se asume que el plan de negocio es únicamente para empresas grandes, sin embargo, envuelve a todas las personas que estén interesados en los negocios y que se relacionan con ellos de manera directa o indirecta.

Por otro lado, muchas empresas ya consolidadas y con un trayecto más largo dentro del mercado, elaboran sus planes de negocio no solo para adquirir nuevos recursos financieros, sino como una herramienta para mantener a la empresa eficiente, cumpliendo sus objetivos y evitando el desperdicio de los recursos. Así, es posible afirmar que el desarrollo de un plan de negocio tiene mucha importancia para una empresa, pero más aún el proceso de implementación de éste.

Un plan de negocio permite comunicar a cualquier persona, ya sea a quienes forman parte del equipo interno o a aquellos externos, como, por ejemplo, un inversor, las áreas en que se divide la empresa y las actividades que desempeña cada una para cumplir con los objetivos planteados.

Capítulo 5. Plan de Negocios

Planear

La planeación hace referencia a la acción de predecir de cierta forma el futuro, de tal manera que un empresario, emprendedor o empleado, anticipa el medio al que su compañía o negocio se enfrente, al mismo tiempo que, deduce con mayor facilidad las decisiones que se deberían tomar, para alcanzar los objetivos planteados, al mismo tiempo que se reduce la incertidumbre y el riesgo ante este entorno que la empresa afronta o en el entorno en el que quiere entrar (Viniestra, 2007).

A manera de resumen, planear es fijar los objetivos y determinar el camino para cumplirlos.

Teniendo en cuenta el concepto de “planear” se puede transmitir este término al plan de negocio, que no es más que plasmar esa planificación de la empresa en cada una de sus áreas importantes y la relación e involucramiento del equipo de cada área con la suya propia y las demás. Es decir, que todas las áreas que conforman una empresa deben actuar de forma conjunta para alcanzar los objetivos en una manera eficiente y eficaz, es decir, sin desperdiciar recursos y reducirlos al máximo, pero siendo igual de buenos en todas las actividades que se la empresa involucra.

En muchos casos, se propone que cada área establezca sus propios objetivos, sin embargo, lo más recomendable es que se haga de manera inclusiva y general, de esta forma cada miembro del equipo conoce los propósitos de cualquier área, pero sobre todo entender que es lo que hace cada una para solventar todo tipo de contratiempo y alcanzar los objetivos generales.

Para esto, como primer paso, es de suma importancia definir las áreas en que la empresa se divide, para de esta forma establecer la manera en que cada una debe encaminarse y las actividades que debe cumplir para alcanzar las metas de la empresa.

Por lo general, los emprendedores omiten el paso de establecer un plan de negocio, pues podría resultar complejo o simplemente toma tiempo, por lo que todo lo hacen de manera automática o por instinto para poder iniciar lo más rápido posible, sin embargo, se ha demostrado que la falta de planificación o proyección puede resultar perjudicial para el negocio, llevándolo a su suspensión o cierre antes de lo que se pueda imaginar. Claro está, que esta situación no es una regla general, pues muchos negocios han empezado sus actividades por simple corazonada, y han ido lejos, pero más temprano que tarde han necesitado de esta planificación para estar más organizados y tomar mejores decisiones dentro de un mercado competitivo.

Al principio, un emprendimiento no cuenta con una estructura compleja, incluso, difícilmente, puede contar con todas las áreas que una empresa, llamémosla grande, tiene. Esto se debe a que la infraestructura es pequeña, el personal es reducido y el capital es limitado.

En el caso de C&F Asesoría Integral, una empresa de servicio de asesoría integral, se podría establecer cuatro áreas importantes: (1) Comercial, (2) Marketing, (3) Operaciones y (4) Financiera.

Cuando una idea de negocio se consolida, es importante cumplir con todas las formalidades, por esta razón, es necesario determinar su estructura ideológica antes de determinar las áreas y las actividades que cumplirán cada una de éstas.

1. Estructura Ideológica

Esta estructura equivale a la esencia de una compañía, pues en este apartado se expone y describe la idea de negocio y los objetivos que se quiere alcanzar. Lo valioso de esta estructura es que es la carta de presentación de la empresa ante los diferentes miembros del equipo, así como para posibles inversionistas o entidades financieras (Entrepreneur, 2016). La estructura ideológica se integra por: (1) nombre de la empresa, (2) misión, (3) visión, (4) valores y (5) la ventaja competitiva del negocio.

1.1 Nombre de la Empresa

C&F Asesoría Integral.

1.2 Visión

Ofrecer la mejor experiencia en servicio de asesoría integral al cliente cada día.

1.3 Misión

Ser un elemento esencial para los clientes al ofertar un servicio diferenciado con el objetivo de ayudar al cumplimiento de sus metas.

1.4 Valores Empresariales

- Eficiencia
- Responsabilidad
- Calidad
- Seguridad
- Compromiso
- Mejora
- Excelencia
- Desarrollo e innovación

1.5 Ventaja competitiva

Ofrecer un servicio en asesoría con disponibilidad permanente y la capacitación constante y actualizada en información de comercio exterior.

2. Plan de Marketing

El marketing es un término que ha evolucionado con el tiempo. En un principio se relacionaba al marketing netamente con las ventas, sin tomar en cuenta la posición u opinión de los clientes, pero en la actualidad, conceptos más modernos y debido al dinamismo en el mercado, se ha impulsado a la participación del cliente. Por esta razón, las relaciones entre la empresa y los usuarios se vuelven duraderas, en las que se mantiene un intercambio constante de ideas y retroalimentación, que a la larga provocan la fidelización del cliente (Viteri, Herrera, & Bazurto, 2017)

Teniendo en cuenta la información anterior se puede decir que el marketing nace como la solución o estrategia para dar respuestas a cómo entablar un diálogo entre la compañía y el usuario final, tomando en cuenta las concepciones tradicionales y sobre todo las nuevas tendencias, para de esta manera generar procesos más interactivos y atractivos.

Tal y como se mencionó en líneas anteriores, la planificación es de las funciones principales de la gestión empresarial. Así, un plan de marketing es un recurso clave de la misma planificación empresarial. Éste identifica las oportunidades de negocio al mismo tiempo que señala cómo entrar, captar y mantenerse en los mercados seleccionado con una previa identificación (Westwood, 2015).

2.1 Segmento de mercado

Para la aplicación de estrategias de Marketing se ha determinado como segmento a un grupo conformado por aquellas que tienen un proyecto o están por empezar un proyecto que incluyan procesos de importación.

Serán específicamente hombres o mujeres, habitantes de la ciudad de Cuenca, mayores de edad que tengan la capacidad de ejercer actividades económicas de acuerdo con la base legal del Ecuador. Los participantes serán personas interesadas en la negociación y compras internacionales para abastecer el mercado de productos novedosos o por el contrario de materia prima para la producción de otros productos con componentes nacionales. Además, se enfoca a personas que tengan un poder adquisitivo suficiente para realizar el pago debido a los diferentes procesos de comercio exterior. Por otro lado, se tomará en cuenta a quienes buscan un crecimiento económico personal, el desarrollo de una nueva actividad comercial, y, a personas que teniendo ya un trabajo deciden incursionar en actividades comerciales adicionales.

2.2 Posicionamiento

Actualmente, la competencia en el mercado es un tema muy importante para considerar pues se necesita trabajar en estrategias y actividades que permitan diferenciarnos de los demás y de esta manera las personas prefieran a nuestra empresa. Por esta razón, C&F Asesoría Integral para posicionarse en el mercado, se diferenciará en el tema de especialización y personalización del servicio para cada uno de los clientes, tomando en cuenta no solo el servicio post venta, sino la experiencia en el consumidor, así como el consumidor conectado, lo que permitirá que los clientes estén al tanto de todos los procesos al alcance de un clic en donde quiera que estén. Asimismo, se plantea enfocarse en los procesos de importación de productos o maquinaria que permita conservar el medio ambiente y perseguir objetivos de preservar la especie, es decir, se promoverá la investigación de mercado en esta área y promocionará estos servicios con mayor relevancia, aplicando descuento cuando se trate de este tipo de productos, pero claro, el negocio no se cierra ni limita a ninguna línea.

2.3 Mix de Marketing

La mezcla de marketing es la combinación de diferentes variables de decisión de marketing que utiliza una empresa para comercializar sus bienes y servicios. Una vez identificado el mercado y recopilada la información básica de éste, el siguiente paso es decidir sobre los instrumentos y la estrategia para identificar las necesidades de los clientes y el desafío de la

competencia. Éste mix ofrece una combinación óptima de ingredientes para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos, como, por ejemplo, generar más ganancias, mejor volumen de ventas, mayor participación en el mercado, rendimiento de inversión, entre otros. El mix de marketing se agrupa en cuatro elementos: (1) producto, (2) precio, (3) plaza y (4) promoción. Es importante conocer que las operaciones de marketing cambian principalmente según las condiciones de marketing y las condiciones del entorno, que está en constante cambio (IOSR Journal of Business and Management, 2012).

El marketing mix es un conjunto de variables controlables que la empresa puede utilizar para influir en los compradores. Por lo tanto, el gerente de marketing decide el nivel de gasto de esta área para lograr cumplir los objetivos de la empresa. Las decisiones de marketing esta categorizadas en cuatro variables como se muestra en la tabla 1 a continuación, además, la tabla detalla los factores que se deberían considerar en el caso de la empresa de C&F Asesoría Integral, para determinar las estrategias de cada factor:

Tabla 5

Mix de Marketing

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Tecnología Valor Conveniencia Calidad Marca Garantía	Capacidad de compra del cliente. Que tan distinto es el producto de la competencia. La estrategia de marketing.	Oficina Física Sitio Web Atención a domicilio. Intermediación.	¿Qué se desea lograr? ¿Qué técnicas intentará para lograr atraer y capturar la atención? ¿Qué valores, estilos de vida y puntos de vistas quiere transmitir? ¿Cómo su mensaje puede ser interpretado por distintas personas

Fuente: Elaboración propia del autor.

Es importante tener en cuenta que el mix de marketing surgió como una herramienta para la venta de bienes, por lo que no se adapta directamente a los servicios debido a las características propias de los éstos como la intangibilidad, carácter perecedero, heterogeneidad, entre otras. Asimismo, existe evidencia de que las dimensiones del Marketing Mix pueden no ser lo suficientemente amplias para los servicios, pues una serie de elementos no están considerados para la generación y entrega del servicio (SGM, 2016).

Con referencia a las razones anteriores, se propone la idea de un Marketing Mix que se adapte a los servicios, el cual desarrollaría elementos adicionales, sumando siete elementos: producto, precio, distribución, comunicación, personas, evidencia física y procesos.

2.3.1 Producto

Cuando se habla de producto, lo primero que se viene a la mente es la idea de algo tangible, por lo que describirlo podría ser mucho más sencillo. Sin embargo, la cantidad de servicios ofertados es cada vez más grande, incluso muchos países mantienen su fuerza económica gracias a éstos. Por esta razón, se han hecho adaptaciones en el mercado para que los servicios puedan ser definidos bajo las mismas oportunidades que un bien.

En el caso de la empresa de asesoría integral, se le oferta al cliente una gama de servicios, calidad, eficiencia, que se pueden demostrar a través de garantías, servicios post venta, contactos, entre otros factores importantes.

El servicio principal de la empresa C&F Asesoría integral es el acompañamiento permanente en todos los procesos de una importación, desde el contacto con el proveedor hasta la entrega de la carga en las bodegas del consignatario. Si bien es cierto, se podría ver a este acompañamiento como un servicio único y sencillo, no es así, pues un proceso de importación incluye subprocesos necesarios que incluyen contratación de fletes, obtención de certificaciones y licencias, registros, etc. Por esta razón la empresa oferta los siguientes servicios complementarios:

- Registro de importador en Ecuapass.
- Clasificación arancelaria de mercancías.
- Obtención de licencias y registros previos de importación.
- Negociación con proveedores.
- Negociación y contratación de fletes internacionales y nacionales.
- Agencia de aduanas.
- Despacho de mercancías.

Adicionalmente, y como parte del giro de negocio se plantea la oferta de nuevos servicios que podrían ser motivo de compra antes de generar un proceso de importación, tales como la investigación del mercado, el cual incluye el análisis de datos de empresas que actualmente se encuentran importando el producto de interés, así como también la cantidad en dinero, unidades, el origen de los países, cuáles proveedores, la frecuencia de transacciones y finalmente la rentabilidad e impacto que ese producto podría generar en el mercado ecuatoriano. Todo esto con el fin de que el usuario sienta seguridad de iniciar estos procesos.

2.3.2 Precio

El precio es una de las variables más complejas de establecer, pues depende de muchos factores. En el caso de los servicios para la fijación de precios es indispensable tomar en cuenta, a la competencia, asegurarse de que el cliente entienda verdaderamente que es lo que la empresa oferta de manera positiva, pero sobre todo aquellas variables intangibles como el esfuerzo, la experiencia, la personalización o el tiempo que se ha dedicado a la prestación del

servicio junto a los costos cuantificables, como lo es un alquiler de una oficina, los gastos de personal o el pago de servicios básicos.

2.3.2.1 Estrategias para la fijación de precio

De acuerdo a IMF Business School (2020), las empresas utilizan diferentes métodos para valorar a los servicios, los cuales dependen del tipo de servicio y cliente a quien se dirigen. Las estrategias que se podrían aplicar a la empresa C&F son las que se detallan a continuación:

1. Precio de prestigio. Muchas veces, si no es en la mayoría de los casos, el cliente considera que mientras más caro es mejor. Por esta razón se puede aplicar esta técnica, teniendo en cuenta que la asesoría que brinda la empresa es de valor añadido y muy personalizado. Aunque el precio alto parezca una locura, muchas veces esto genera prestigio y un estándar alto dentro del mercado objetivo.

2. Precio de garantía. El precio del servicio de asesoría puede utilizar esta técnica porque ofrece resultados, especialmente relacionados con el ahorro del recurso tiempo, que, a la vez, significa ahorro de dinero. En este caso, la empresa aplicaría esta estrategia ya que los clientes, en su mayoría serán nuevos, es decir, que su conocimiento sobre procesos de comercio exterior serán pocos y nulos, y, a través del acompañamiento permanente es posible garantizar cierto nivel de servicio, más aún cuando los clientes podrían dudar de los resultados a obtener y porque la existencia de competencia que brinda un servicio parecido, y lo podría hacer a un precio más económico, pero claro, no ofrecen una garantía de cumplimiento.

3. Precios conjuntos. Consiste en ofrecer varios servicios formando un paquete a un precio inferior a lo que costarían por separado. En el caso de C&F esta estrategia es una gran oportunidad, pues la empresa contaría con un amplio portafolio de servicios adicionales, que se relacionan al mismo tema, pero que cuando el usuario se interesa en el tema de comercio exterior, se puede persuadir para la contratación de un paquete de servicios.

4. Precios basados en la competencia. Estudia a los precios de la competencia y plantea la estrategia en función de ella. Así, se podría ubicar: (1) **por encima de la competencia**, en la que la empresa asume una posición de liderazgo, (2) **al nivel de la competencia**, cuando los servicios de la competencia son iguales, y (3) **por debajo de la competencia**, funciona si los servicios son básicos y deben satisfacer a un amplio sector del mercado (Emprendedores, 2020). Teniendo en cuenta que el servicio de C&F tiene una ventaja competitiva, pero que es un mercado algo saturado se podría utilizar los precios al nivel de la competencia, en este caso de los forwarders, agentes aduaneros y servicios privados.

2.3.2.2 Fijación del precio

Para la fijación de precio, se ha tomado en cuenta todos y cada uno de los elementos antes citados, sin embargo, al ser un mercado con una alta demanda en este tipo de servicio, se ha optado por fijar el precio en base al de la competencia, obteniendo así un promedio de algunas de las empresas a las que se les ha consultado el valor de sus honorarios, sin embargo, este precio no podría considerarse como definitivo porque se podría ganar incluso más. Por otro lado, se toma en cuenta las otras estrategias pues se usarán para delimitar precios en los otros servicios cuando se trate de contratar los servicios adicionales que oferta la empresa.

Tabla 6

Precio

¿Cuál será el precio del servicio?	El precio para el servicio de asesoría será de \$400,00 más el IVA.
¿Cómo se ha determinado el precio?	El precio se estableció en función de: <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia del Servicio • Número de horas que una persona necesita para dar asesoramiento en los procesos de importación. • Recursos tecnológicos utilizados para brindar el servicio. • Costos de operación.
¿Es un precio de introducción al mercado o es un precio definido?	El precio de \$400,00 más IVA es un precio de introducción.
Información adicional: El precio fijado es calculado para el asesoramiento integral, pero si el cliente necesita un asesoramiento parcial o un servicio independiente el costo disminuirá de acuerdo con cada servicio individual.	

Fuente: Elaboración propia del autor.

2.3.3 Distribución

La distribución es una variable del Marketing Mix que, dentro de los servicios, no ha recibido la suficiente atención porque siempre ha estado relacionada de manera directa al movimiento de bienes tangibles. Sin embargo, exist una venta de servicios, que son intangibles, y, para esto se debe considerar a la venta directa como el método más frecuente y en que los canales son cortos. Pero, es importante recalcar que en la venta de servicios es frecuente encontrar a intermediarios, lo que provoca la inexistencia de uniformidad en la manera que procesan las ventas (SGM, 2016).

2.3.3.1 Estrategia de distribución

En el caso de C&F efectivamente existirá un canal de distribución directo, pues la venta será del asesor al cliente, siendo la empresa la que se encargará de efectuar cada uno de los procesos y mantener al usuario informado de los avance y novedades. Sin embargo, existe la posibilidad de generar ventas a través de un canal de distribución indirecto porque los intermediarios también son el origen de una venta, pues en este caso son quienes direccionarán a los nuevos usuarios, por experiencia propia, o incluso con aquellos operadores de comercio exterior con quienes se haga alianzas, y éstos sean quienes recomienden el servicio de asesoría.

2.3.4 Promoción o Comunicación

El principal objetivo de la comunicación en el marketing de servicios es generar interés en el servicio y en la propia empresa que lo oferta, para de esta manera identificarse de la competencia, comunicando y presentando los beneficios de los servicios que se ofertan y

finalmente para convencer a los usuarios a la compra o uso del servicio. Es importante tener en cuenta que, la promoción de servicios resulta más compleja que la de los tangibles debido a la intangibilidad de éstos, lo que provoca una falta de confianza en el usuario sobre la calidad, pues no la pueden percibir de primer plano.

Para Philip Kotler y Gary Armstrong, la mezcla total de comunicaciones de marketing de una empresa, hace referencia a la combinación de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo para alcanzar los objetivos de publicidad y marketing (Socatelli, 2011).

2.3.4.1 Estrategia de comunicación

De acuerdo con Socatelli (2011), existen varias técnicas para comunicar un servicio o un producto. En el caso específico de C&F Asesoría Integral, que brinda específicamente servicios, se puede usar las siguientes estrategias como punto a favor:

a. Publicidad. Esta es una forma pagada de presentación y promoción del servicio. Es necesario considerar algunos principios para la difusión del servicio de la empresa, siendo los más importantes los que se enumeran a continuación:

- Utilizar mensajes claros.
- Resaltar los beneficios del servicio.
- Comprometerse únicamente con lo que se puede ofrecer.
- Hacer a los clientes partícipes de los procesos del servicio.
- Generar y mantener la comunicación.
- Establecer la continuidad de la publicidad.
- Procurar suprimir la preocupación de los clientes después de la adquisición de cualquiera de los servicios.

b. Venta Personal. Esta forma, es una técnica de aplicación eficiente porque el especialista en comercio exterior será quien se encargue del usuario directamente para mantener una relación directa entre comprador y vendedor. De esta manera se genera una herramienta efectiva para generar preferencias y seguridad en los compradores.

c. Promoción de Ventas. Consiste en incentivos la compra del servicio. Por ejemplo: una asesoría general gratuita, cupones de descuento en servicios de obtención de licencias de importación, regalos, descuentos en el servicio, entre otros estímulos.

d. Mercadeo Directo. Usando esta estrategia se establece una comunicación directa con los clientes, creando y reforzando las relaciones con ellos, mediante el uso del teléfono, correo electrónico o mensajería instantánea, enfocándose en tener una respuesta inmediata por parte del cliente.

e. Propaganda. Esta es una manera económica, pero muy eficiente para la empresa pues de esta forma se estimula la forma de influir en la opinión o selección de los clientes hacia la empresa. Esta propaganda no la paga la empresa, pero se beneficia. Para conseguir este beneficio es importante hacer bien el trabajo para que la empresa se posicione en el mercado como una entidad seria y cumplidora, así lo que se empieza a generar, son comentarios positivos de las personas, hasta llegar a medios masivos de comunicación.

2.3.5 Personas

Un tema importante que define a la promoción de servicios es al personal que lo conforma, siendo este equipo un factor clave para la venta del servicio. Por esta razón la empresa contará con un personal de equipo capacitado, eficiente, pero sobre todo amable, respetuoso y paciente con el cliente. De esta manera se mantiene una buena relación, pues el usuario se siente cómodo al involucrarse con el personal y tiene la libertad de hacer preguntas necesarias para sentir confianza, lo que provoca que pueda medir la calidad del servicio que se oferta.

2.3.6 Procesos

Cuando dentro de un mismo mercado existe una gran competencia es importante para la empresa saber diferenciarse, para que de esta manera el cliente evalúe la calidad del servicio. Para C&F la diferenciación es el acompañamiento permanente, la información actualizada sobre comercio exterior y la seguridad y garantía de cada uno de los procesos, es decir, que ningún de estos procesos se derivan a intermediarios, al contrario, la empresa y la persona a cargo es la única que se comunicará con el cliente para informarle del estado de su proceso.

2.3.7 Evidencia Física

La evidencia física es una de las variables que cada vez adquiere mayor importancia en las tendencias del marketing mix, ya que es un factor que ayuda a dar forma a las apreciaciones que tienen los usuarios sobre el servicio que se oferta. Es de vital importancia saber que los clientes forman impresiones sobre una empresa de servicios en gran parte por la apariencia físicas de un local u oficina, accesorios, colores y bienes que se relacionan con el servicio como por ejemplo material de papelería, folletos, tarjetas de presentación, entre otros.

Por esta razón, el diseño y la creación del entorno de la empresa debe ser un tema muy bien planificado para C&F Asesoría Integral, pues el ambiente, en el cual se desarrolla y oferta el servicio y en el que interactúan el equipo y el cliente, influirá en la comodidad, atención y sobre todo en la comunicación de la calidad del servicio.

Para este fin, se debe elegir un lugar adecuado, que sea seguro y fácil de acceder, en una zona central y cómoda. Además el diseño de la infraestructura debe ser elegante y adecuado, el cual proporcione confort a los clientes y por supuesto al equipo de trabajo. Por otro lado, el diseño de colores y publicidad, debe estar a tono de una empresa seria y formal, que además permita mostrar el giro de negocio de la compañía con tan solo una buena imagen.

2.4 Presupuesto de Marketing

Tabla 7

Presupuesto de Marketing

Acciones	Requisitos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total año 1	Total año 2	Total año 3
Activaciones en los puntos de ventas	Diseño campaña	\$ 600												\$ 600	\$ 600	\$ 600
	Impresión de materia POP	\$ 300												\$ 300	\$ 300	\$ 300
Entrega de merchandising en promociones puntuales	Fabricación merchandising	\$ 1.800												\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
	Entrega merchandising	\$ -					\$ -					\$ -		\$ -	\$ -	\$ -
Difusión de contenido de valor para los usuarios - Facebook e Instagram	Diseño campaña digital	\$ 600												\$ 600	\$ 600	\$ 600
	Pauta en redes sociales	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
	Diseño campaña digital	\$ 600												\$ 600	\$ 600	\$ 600
Difusión de contenido informativo de los beneficios del servicio.	Pauta en redes sociales	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 2.400	\$ 2.400	\$ 2.400
	Impresión folletos de información	\$ 60												\$ 60	\$ 60	\$ 60
Participación con Influencers del segmento de mercado	Contrato campaña Influencers	\$ 1.000												\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Grabación videos	\$ 1.000												\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
	Difusión por redes sociales	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 1.200	\$ 6.000	\$ 9.600
		\$ 6.460	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 11.960	\$ 16.760	\$ 20.360
		Gasto mensual											Gasto anual			

Fuente: Elaboración propia del autor.

3. Plan de Recursos Humanos

De acuerdo con Mondy y Noe (2005), la administración de recursos humanos es la selección y uso de las personas como recursos que ayuden a cumplir los objetivos de una organización. Quien forma parte de este equipo enfrenta varios retos, desde la fuerza laboral, los costos y la productividad hasta las regulaciones gubernamentales.

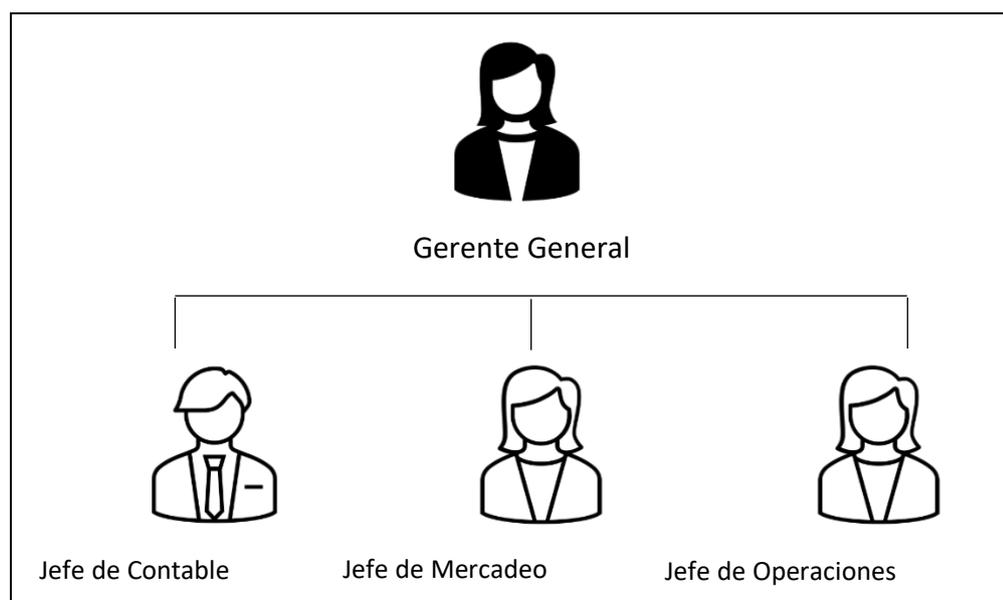
Por más pequeña que sea una empresa, es muy importante que desde el inicio se planteen estructuras de organización, todo esto con el fin de evitar errores, pero sobre todo de manejar los procesos de una manera correcta y más eficiente.

3.1 Estructura Organizacional

C&F Asesoría Integral iniciará como una empresa muy pequeña, que será constituida como unipersonal. Si bien es cierto, se plantea trabajar con tres personas con diferentes actividades, al principio será una quien se encargue de todo el proceso de operaciones. A continuación, se presenta la futura estructura de la empresa.

Ilustración 13

Estructura Organizacional de C&F Asesoría Integral



Fuente: Elaboración propia del autor.

3.2 Determinación de Personal Requerido

Para el desarrollo de las actividades empresariales, se requiere de un equipo especializado en el área de comercio exterior e investigación de mercados, para poder ofertar todos los servicios que la empresa tiene en mente. Así, el equipo estará conformado por los siguientes especialistas:

- Gerente General.
- Especialista en análisis de mercado.
- Especialista en procesos de comercio exterior.
- Especialista en contabilidad y finanzas.

3.3 Descripción de los puestos de trabajo Requeridos

Gerente General: se encargará de organizar al equipo, sin embargo, participará en las actividades empresariales y será parte del equipo de operaciones, además de ser el encargado de realizar la clasificar las mercancías y delimitar la documentación que cada uno de los productos requiera. Así también, se encargará de realizar negociaciones con proveedores locales y establecer alianzas con otros operadores de comercio exterior para complementar los servicios que oferta la empresa.

Especialista en análisis de mercado: la persona designada para este puesto será la encargada de analizar el mercado y el producto de interés para el cliente, con el fin de reducir el riesgo de importar un bien sin acogida, sino al contrario, traer el producto con la certeza de que tendrá aceptación en el mercado nacional.

Especialista en procesos de comercio exterior: la persona designada para este perfil requerirá de experiencia en la búsqueda de proveedores, negociación con proveedores y el embarque de las mercancías hasta la des aduanización de éstas.

Especialista en contabilidad y finanzas: la persona que se designe para este puesto estará a cargo de la contabilidad y finanzas de la empresa, así como el cálculo de costos que implica la importación de un producto específico.

3.4 Plan de capacitación

El objetivo de un plan de capacitación es mantener al equipo de la empresa actualizado, con el fin de que pueda realizar sus actividades de una manera más eficiente y con mayor confianza. Las capacitaciones usualmente son temas específicos, y no duran mucho tiempo, de esta manera se seleccionarán temas realmente útiles, los cuales mantendrán al personal al día, pero al mismo tiempo se ahorran recursos.

Entre las capacitaciones que la empresa procurará realizar de manera constante son las siguientes:

- Atención al cliente.
- Actualización de normas y leyes aduaneras.
- Actualización de términos de negociación.
- Talleres en investigación de mercado y desarrollo de producto.

Se planea que estas capacitaciones se dicten al menos una vez al año, pero en el caso de resoluciones emitidas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, las actualizaciones serán cada vez que así lo amerite, pues los boletines y nuevas declaratorias, pueden incluso variar de un mes a otro.

Con el cumplimiento de estos procesos se pretenden mantener a los asesores siempre actualizados, además que es una oportunidad para adquirir nuevas habilidades, destrezas y conocimientos para aplicarlo en el área de trabajo.

3.5 Modo de contratación del personal

Cuando una empresa cuenta con una buena estrategia para el proceso de reclutamiento de personal, la selección del equipo es exitosa.

Al ser C&F una microempresa la forma de contratación será un proceso más simple. Para esto se aplicará un proceso externo, debido a que el personal interno será reducido, por lo que no aplica la selección por concurso interno. Así, se pretende ofertar el empleo a través de plataformas privadas y del gobierno que permiten emitir anuncios del cargo requerido. Así también, se listará el empleo en redes sociales, debido a la fuerza que éstas tienen en la ciudad.

Una vez seleccionados los mejores perfiles, se realizará una entrevista general, para analizar los conocimientos requeridos para el cargo, pero sobre todo la personalidad de la persona y la actitud para afrontar nuevos retos y sobre todo la calidad humana que tenga.

Una vez que se seleccionen los mejores perfiles, se realizará una segunda entrevista para evaluar los conocimientos básicos que se requieren para el cargo, para proceder con la contratación del perfil.

4. Plan de Operaciones

El presente apartado presenta el plan de operaciones y procesos a seguir para la prestación óptima del servicio de asesoría integral. Por una parte, se describe la ubicación de la empresa, para enseguida determinar los pasos a seguir y llevar a cabo esta actividad.

4.1 Localización

Decidir la ubicación adecuada para la empresa es una decisión un tanto complicada, pues al ser una empresa nueva, si se selecciona una ubicación mala, es posible que no seamos competitivos, y un cambio de oficina constante no es una alternativa que sea fácil de compensar.

Este tipo de decisiones son estratégicas, por lo que se debe ser cuidadoso con la selección del espacio físico. En primer lugar, se debe establecer los límites físicos en donde se cree que la empresa debe estar. En este caso, al ser el equipo de trabajo de origen cuencano, se ve pertinente que la oficina central se ubique en la ciudad de Cuenca.

Definida la ciudad, se puede determinar aspectos positivos y negativos que podrían afectar al desarrollo de la actividad empresarial. Uno de ellos, es la proximidad de la oficina con los puertos y bodegas donde arriban las cargas. Si bien Cuenca, no es la ciudad donde se encuentran los puertos, el tipo de actividad y la tecnología permiten que ésta se ubique de esta manera sin miedo a retrasar procesos. El contacto con los otros operadores de comercio exterior se lo puede hacer vía telefónica o por correo electrónico

El segundo aspecto, es la presencia de muchos competidores en la ciudades más grandes, hecho que puede afectar la entrada al mercado de la empresa. El hecho de que Guayaquil sea la sede de comercio, la cantidad de oferta es mucho mayor, así como Quito, el tener mucho habitantes, genera que exista mayor demanda tanto de usuarios como de empresas. Por esta razón, se debe encontrar un entorno que este casi sin ser atendido. Así, localizar la empresa en Cuenca, puede representar una oportunidad para atender a usuarios nuevos, pues la competencia no es tan excesiva como en otras ciudades.

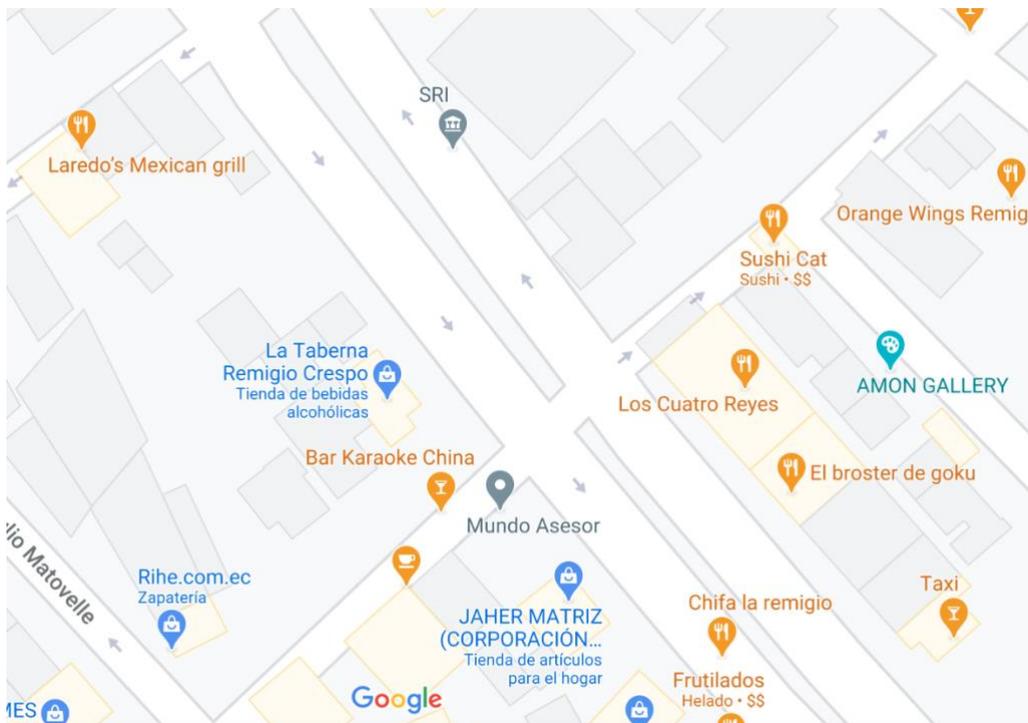
Como tercer factor, se debe tener en cuenta al costo del local y es importante tomar en cuenta que una ubicación céntrica y comercial resulta más costo, pero también la accesibilidad, atrae a más clientes, lo que genera más rentabilidad.

Una vez que se ha analizado los factores, se determina que la opción de adquirir un establecimiento propio es un tanto difícil, pues al ser un negocio nuevo, tanto en lo económico y práctico, la mejor opción es iniciar arrendando una oficina. Así, se buscaría un establecimiento con buena accesibilidad, parqueo y amplio espacio físico. El establecimiento contará con tres puestos de trabajo, con muebles de oficina y un espacio de espera para los clientes.

La localización ideal para la oficina sería en el sector de la Remigio Crespo, pues es un lugar comercial y se encuentra junto al SRI, que, en muchos casos es una de las instituciones de las que más dependen los procesos de importación.

Ilustración 14

Localización de la oficina



Fuente: Google Maps (2021).

Ilustración 15

Oficina Tipo



Fuente: Pinterest (2020).

4.2 Operaciones y Procesos

Un estudio minucioso del proceso permite desenvolver un modelo definido que se puede seguir para ofrecer los servicios de una manera más regular y profesional, demostrando buena atención, pero sobre todo para detectar errores que se generen cuando la empresa inicie sus actividades.

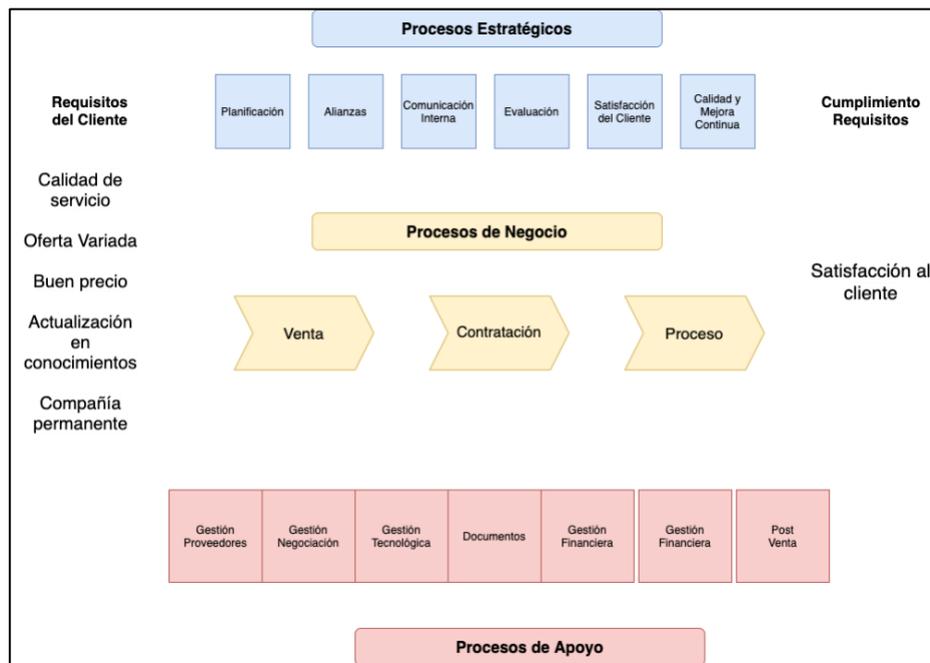
Si bien es cierto, definir procesos en una empresa de servicios es bastante difícil pues el servicio varía de cliente a cliente, debido a la existencia de la especialización en el servicio. Sin embargo, el objetivo de la empresa es claro y concreto, por lo que a pesar de que el trato variará, el servicio se basará en la calidad, eficiencia, disponibilidad y sobre todo en la atención a los problemas de los clientes, para de esta manera mantener a la empresa con su ventaja competitiva.

Para comenzar con la distinción de los procesos, es muy importante determinar que un servicio es un proceso con duración variable, es decir que algunos servicios duran horas, otros días, pero hay otros, los completos, que duran hasta meses. Debido a que el negocio está dirigido a clientes nuevos, de seguro las primeras asesorías serán solo de horas, pero se estima que con el paso del tiempo, la experiencia que adquiera la empresa y el buen servicio que se brinde, los clientes se animen por involucrarse en los procesos de comercio exterior de manera global, lo que generará asesorías de más tiempo y la venta de más servicios.

Se puede determinar el proceso mediante figuras, las cuales muestran los diferentes procesos que se deben realizar, tales como: procesos estratégicos, de negocio y de apoyo.

Ilustración 16

Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia del autor.

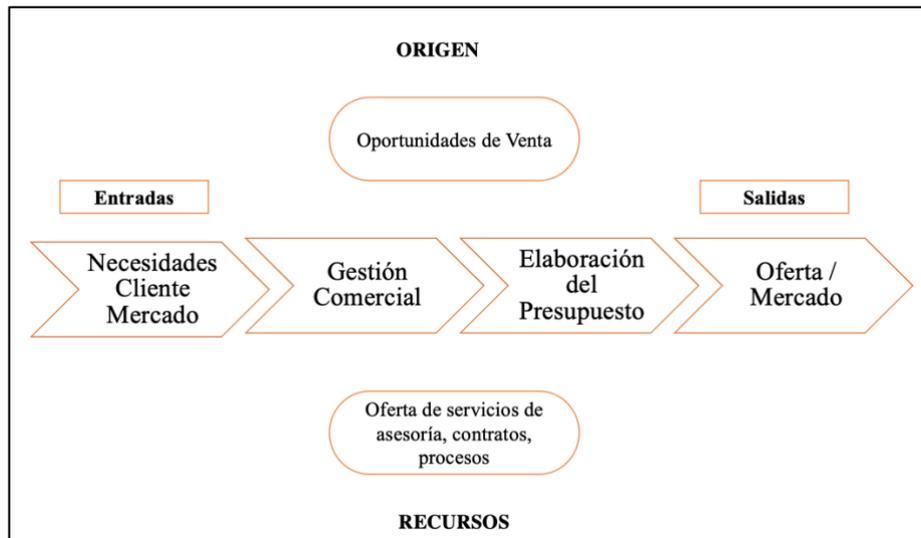
Los procesos estratégicos son aquellos que se encuentran en relación con la dirección y que aquellas actividades relacionadas a la generación de capacidades y tácticas, planteación de objetivos, la investigación y el control. Los procesos de negocio, son aquellos directamente a la prestación del servicio y se conforman por actividades concretas para la obtención de resultados específicos. Finalmente, los procesos de apoyo, son aquellos que soportan a los de negocio, dándoles los recursos necesarios.

En las siguientes figuras a continuación, se muestra el proceso del negocio, dividiéndolo en tres gráficas: venta, contratación y proceso. La venta inicia como una respuesta que se ha generado por los potenciales clientes. Así, una vez detectada la oportunidad, se inicia la gestión comercial, para analizar las necesidades del cliente, el entorno del mercado y de esta manera elaborar una propuesta acorde al presupuesto y necesidad del cliente, para que, una vez aceptada se firme el contrato y se inicie el proceso de importación.

Ilustración 17

Proceso de Venta



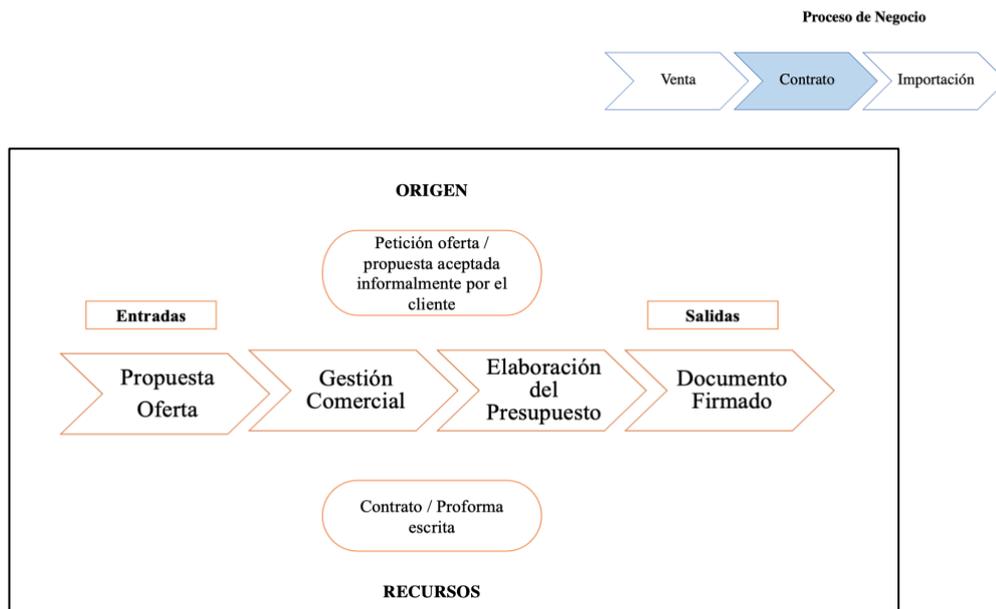


Fuente: Elaboración propia del autor.

Una vez que el cliente se acerca a la oficina y consulta por información de acuerdo a sus necesidades, se le presenta una propuesta a las solución de sus problemas de acuerdo al servicio que se oferta. Si el cliente acepta dicha propuesta, el segundo paso es la elaboración del contrato y la aceptación de éste a través de las firmas. Todo esto con el fin de inciar todos las actividades que se incluyen en un proceso de comercio exterior.

Ilustración 18

Proceso de contratación.



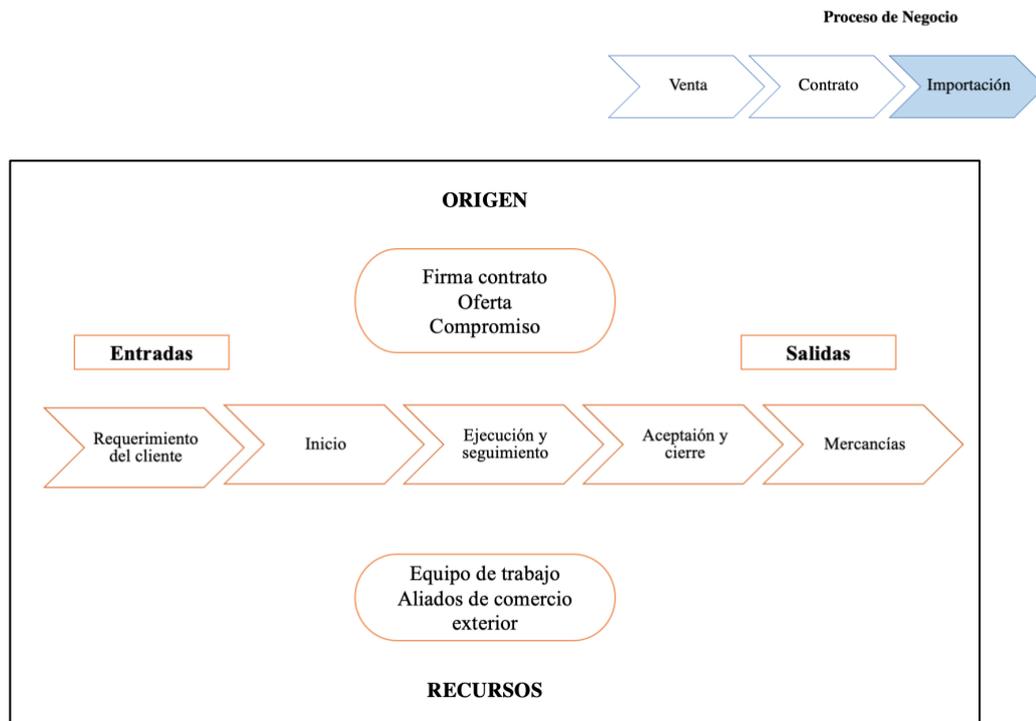
Fuente: Elaboración propia del autor.

Finalmente, el proceso de importación inicia con la firma del contrato o proforma y el compromiso con el cliente. El arranque de la importación tiene una serie de subprocesos, los que serán ejecutados por nuestro equipo y alianzas estratégicas. El proyecto implica el seguimiento

de todo el proceso, la evaluación de tiempo y control de inicio a fin. El objetivo de este proceso la entrega de las mercancías para el cliente, que detallaremos a continuación.

Ilustración 19

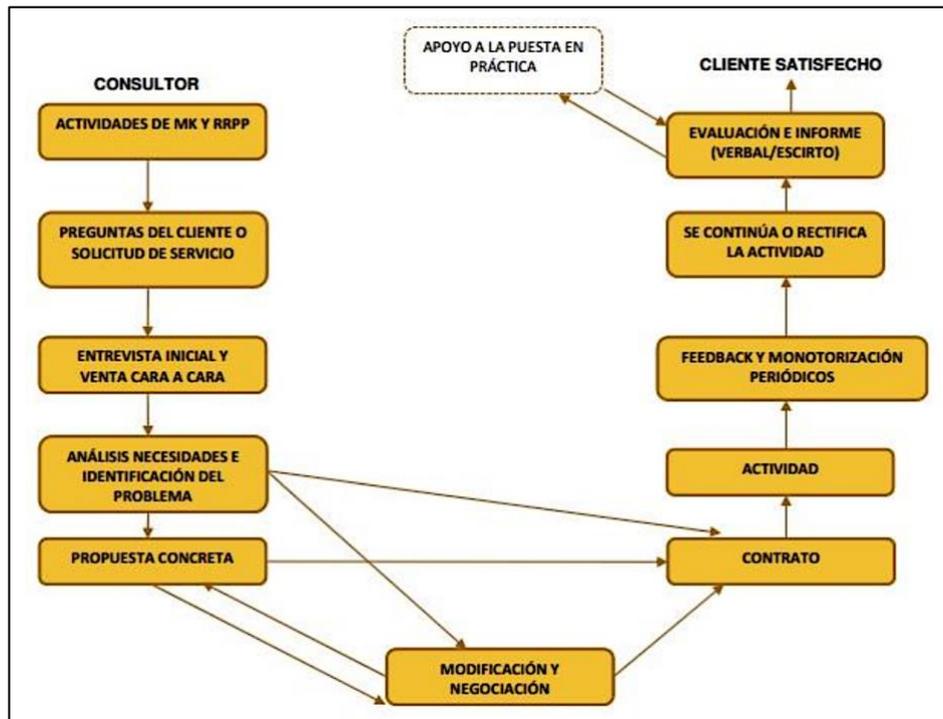
Proceso de contratación



Fuente: Elaboración Propia del autor.

Ilustración 20

Fases del procesos y operaciones de la empresa de asesoría.



Fuente: (Pardo, 2016)

Las actividades de Marketing se establecen con el fin de construir una buena reputación de la empresa, que es un factor clave para su futuro. Un servicio de calidad y una buena imagen generarán que la marca sea más conocida. El buen uso de las herramientas de Marketing atrae a los clientes, facilitando la captación de los usuarios. Si bien es cierto, la buena publicidad ayudará para que la empresa sea conocida, lo principal debe ser satisfacer las necesidades del cliente. Para esto, se debe vender soluciones, y éstas deben ser transmitidas, una vez que se haya captado y comprendido los problemas verdaderos del cliente.

Para identificar y evaluar el problema, es necesario que se ponga atención a lo que dice el cliente para de esta manera constatar sus necesidades. Una vez que el cliente acude a la empresa para pedir ayuda e información es necesario realizar una corta entrevista, por así llamarla, para identificar todas sus dudas y la manera en que el cliente resolvería éstas, todo esto para tener datos y evaluar la situación.

Luego, se identifican las posibles soluciones y se le brinda la información pertinente del proceso de comercio exterior, dando las opciones, para, finalmente, presentar la propuesta. Es importante, que la propuesta este debidamente planificada y aplicada, pues será un beneficio para ambas partes, en este sentido se evitarán malos entendidos, y las cosas quedarán claras desde el principio y se reducirá el riesgo, al tener una buena planificación.

En el caso que el cliente no este de acuerdo con la propuesta, se puede negociar sobre ciertos puntos, para llegar a un acuerdo y acordar la firma de la propuesta. La firma de la propuesta es un instrumento que permite asegurar varios puntos tanto para la empresa consultora como para el cliente, por ejemplo, el compromiso de los pagos del cliente por los servicios que recibirá, además que es un protocolo que muestra formalidad. Por esta razón, se

planea que por más pequeño que sea el servicio, se haga la firma de la propuesta, para que una vez se plase la firma de ambas partes, se inicie con los servicios que se contrataron.

Si bien es cierto, la formalidad del proceso genera confianza entre las partes, pero esto no quiere decir que no se presenten contatiempos imprevistos en el camino por lo que para esto se plantean ya posibles soluciones a los posibles problemas que pudieran generarse. Implementadas ya las soluciones, es el turno del “Feedback” y la monitorización, que tienen como objetivo el seguimiento periódico para valorar los avances producidos por las medidas aplicadas y corregir desviaciones, si se dieran. En el caso de requerir una corrección a alguna actividad, éstas se podrán consultar el el plan de acción con el que la compañía contará.

Finalmente, se debe evaluar el funcionamiento de la empresa asesora, enfocándose en los cambios aplicados y los resultados obtenidos. Esta evaluación debe ser aplicada por el cliente y el mismo equipo de trabajo de la empresa C&F, a través de retroalimentaciones. Operando de esta manera se tiene un aporte final para poner en práctica el servicio de calidad y el compromiso con los clientes, es decir, en propuestas o contratos próximos.

A manera de resumen se debe recalcar la importancia de otogar al cliente un valor agregado. Para esto se debe realizar todos los procesos de forma eficiente y eficaz, de manera correcta y en los tiempos establecidos, pero sobre todo darle prioridad a la participación del cliente durante todo el proceso, para que se sienta parte y sobre todo de lo que tanto se planea “acompañado”. Si bien es cierto, la retribución al equipo de trabajo es de las labores más importantes, sin embargo, mantener al cliente satisfecho es un tema más importante, pues de esta forma mantenemos a los clientes satisfechos por la prestación del servicio de calidad.

5. Plan Financiero

Un plan financiero describe y analiza todas las variables que se incluyen en un negocio. A manera general, este plan define los objetivos financieros y analiza la forma como se pueden alcanzar. Tener un plan financiero definido, ayuda a lidiar con los problemas antes de que resulten negativos para el emprendimiento.

5.1 Estructuración Financiera

Para la estructuración financiera de la implementación de la empresa de asesoría C&F Asesoría Integral, se analizan datos para determinar si existe rentabilidad para el giro de negocio. Toda empresa, para iniciar su negocio, empieza en la mayoría de los casos endeudándose. En este caso, la microempresa se financiará con capital propio y capital ángel, analizando el crecimiento a medida que avanzan los años, para determinar la mejor alternativa para la empresa.

Tabla 8

Porcentajes de capital financiado

Descripción	Porcentaje
Recursos propios	60%
Recursos financiados	40%
Total	100%

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

5.2 Legalización de la empresa

Tabla 9

Gastos de legalización de la empresa

Gastos	Valor (dólares)
Gastos de inscripción en la Superintendencia de compañías	700
Registro de marca	350
Gasto de patentes	100
Permiso de bomberos	20
Otros gastos de inscripciones	400
Total	\$1,570.00

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, para constituir una empresa, se necesita el valor de \$1,570.00 para la legalización de la empresa.

5.3 Gastos Administrativos

Tabla 10

Gastos Administrativos

Unidades	Número de personas	Honorarios profesionales	Meses	Total requerido
Gerente General	1	\$800.00	1	\$800.00
Jefe Contable	1	\$500.00	1	\$500.00
Jefe Mercadeo	1	\$500.00	1	\$500.00
Jefe Operaciones	1	\$500.00	1	\$500.00
Total mensual				\$2300.00
Total anual				\$27,600.00

Fuente: Elaboración propia del autor.

Al final del año, la empresa C&F, habrá gastado en sueldo de sus empleados el valor de \$2,300.00 de manera mensual, es decir \$27,600.00 anuales. Estos valores serán de ayuda para determinar el nivel de ventas que debería tener la empresa para cubrir estos gastos y generar utilidad. Si bien es cierto, lo ideal dentro de una empresa es completar un equipo para que ésta cumpla sus actividades de manera mas eficiente y personalizada, al inicio del emprendimiento se tomará en cuenta como personal a una sola persona, quien se encargará de realizar las operaciones de cada uno de los clientes.

5.4 Análisis del plan para la política de cobro, pago e inventarios

La falta de control, puede provocar contratiempos, como por ejemplo la pérdida de credibilidad de los clientes. Asimismo, la impuntualidad en los pagos disminuye la confianza de los proveedores y aliados, y, de la misma forma, la mala gestión en las actividades de cobros y pagos, implicaría gastos financieros.

Para evitar el mayor riesgo en el proceso de cobro a los clientes, el 70% del pago total será al inicio, mientras que el 30% restante del valor total de la factura será exigido cuando culmine un proceso de importación o se emita un documento o licencia requerido para un producto específico. Por otro lado, los pagos a proveedores variarán de acuerdo a la naturaleza de éstos. Por ejemplo, se negociará el pago con los agentes aduaneros a 15 días crédito, mientras que el pago a consolidadores de carga se negociará a 30 días crédito.

En cuanto a los inventarios, C&F no mantendrá stock, debido a la naturaleza del negocio. Esto es una ventaja, pues generará mayor liquidez para la empresa, ya que no hay mercadería en bodega que produce gastos financieros innecesarios para la empresa.

Por otro lado, la empresa, tendrá una oficina para asistencia personalizada. Es decir, que una vez definidas las necesidades de los clientes, se procede con el escrito y la proforma de servicios para aprobación de las partes, y posterior pago del anticipo, que podrá ser mediante cheque, transferencia, depósito o efectivo, según como el cliente se sienta más cómodo.

5.5 Proyección de ventas dentro de la implementación del plan

Para continuar con el análisis de este proceso de implementación de la empresa, se han establecido una alternativa para determinar el punto en el que la empresa, podría ser rentable. Se ha realizado un análisis económico financiero a futuro, tomando como referencia los tres primeros años, luego de puesta en marcha la empresa.

Tabla 11*Proyección de ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3
# Asesorías	108	162	243
Precio de venta	\$400.00	\$400.00	\$400.00
Total	\$43,200.00	\$64,800.00	\$97,200.00

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

La tabla anterior muestra una proyección de ventas, con el incremento del 50% cada año. Se ha visto conveniente programar este 50% porque la administración de la empresa así lo ha establecido, pues, de acuerdo a sus actividades de operación, creen tener la capacidad de aumentar el número de asesorías a cantidad durante ese periodo de tiempo. Si bien es cierto las proyecciones reflejan montos altos de dinero, pero se necesita definir todos los gastos que el negocio tiene para saber la utilidad que éstas generarían.

5.6 Inversión Inicial y Depreciación

En la tabla 12 se considera la inversión del año 0 al año 3 necesaria para el buen funcionamiento del emprendimiento. Asimismo, se muestra la depreciación de los equipos, instrumentos, entre otros, durante los tres años de operación del emprendimiento.

Tabla 12*Inversión y Depreciación*

Activo	Inversión	Vida Útil (años)	Años			
			0	1	2	3
Computadores	3.000	3	3.000	-	-	-
Muebles Oficina	2.000	3	2.000	-	-	-
Inversiones Totales	5.000		5.000			-
100%	5.000	-	5.000	-	-	-

Activo	Inversión	Vida Útil (años)	Años		
			1	2	3

Computadores	3.000	3	1.000	1.000	1.000
Muebles Oficina	2.000	3	667	667	667
Inversiones Totales	5.000		1.667	1.667	1.667
100%	5.000	-	1.667	1.667	1.667

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

5.7 Costos directos e indirectos

Cuando se trata de una empresa de servicio, se entiende que no existe la producción de un bien tangible, sin embargo, existen costos que le empresa debe cubrir, a pesar que no tiene compras de materia prima o mano de obra, pues dichos costos están relacionados directamente al funcionamiento de la empresa. En la tabla 7 a continuación se presentan los costos indirectos y directos que se deben tomar en cuenta para brindar el servicio de asesoría integral.

Para determinar estos costos se ha considerado como número de asesorías las cantidad de 30 servicios en promedio mensual.

Tabla 13

Resumen de costos directos

RUBRO		COSTO MENSUAL FIJO	COSTO MENSUAL VARIABLE
COSTOS DIRECTOS	SALARIO JEFE MERCADEO	\$ 500,00	\$ -
	SALARIO JEFE OPERACIONES	\$ 500,00	\$ -
	INTERNET	\$ 100,00	\$ -
	LICENCIA PUDELECO	\$ -	\$ 100,00
	LICENCIA COBUS	\$ 100,00	\$ -
	COMISIONES	\$ -	\$ 2.400,00
TOTAL COSTOS DIRECTOS		\$ 1,200.00	\$ 2.500,00

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

Tabla 14

Resumen de costos indirectos

RUBRO		COSTO MENSUAL FIJO	COSTO MENSUAL VARIABLE
COSTOS INDIRECTOS	SALARIO GERENTE	\$ 800,00	\$ -
	SALARIO CONTADOR	\$ 500,00	\$ -
	ALQUILER DE OFICINA	\$ 230,00	\$ -
	SERVICIOS BASICOS	\$ -	\$ 100,00
	SISTEMA CONTABLE	\$ 45,00	\$ -
	INSUMOS DE OFICINA	\$ -	\$ 250,00
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS		\$ 1.575,00	\$ 350,00

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

Las tablas anteriores, muestran que la empresa C&F Asesoría Integral requiere de manera mensual de \$5,527.00. Por esta razón, la empresa debe mantener este valor mensual al menos para que el giro de negocio sea viable.

En líneas anteriores, se indicó que la financiación para la implementación del presente plan se realizará con el 60% de fondos propios y el 40% de capital ángel, por lo que de acuerdo al análisis de la tabla 6, el monto requerido como inversión inicial para el primer mes del primer año será de \$5,527.00.

Es importante tener en cuenta que para determinar el precio de venta por asesoría se toma cuenta el costo unitario variable y el costo unitario fijo de cada uno de los rubros establecidos. Así, se ha obtenido la siguiente información:

COSTO DIRECTO UNITARIO	\$ 123,33
-------------------------------	----------------------

COSTO FIJO UNITARIO	\$ 92.50
COSTO VARIABLE UNITARIO	\$ 95.00
COSTO TOTAL UNITARIO	\$ 187.50

COSTO INDIRECTO UNITARIO	\$ 64,17
COSTO FIJO TOTAL	\$ 2.717,00
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 2.810,00

5.7.1 Precio de Venta

Para el Precio de Venta establecimos el margen de ganancia de \$212,50 USD y aplicamos la siguiente formula:

PVU (Precio de Venta Unitario) = CFU (Costo Fijo Unitario) + CVU (Costo Variable Unitario) + Margen de Ganancia;

$$PVU = \$92,50 + \$95,00 + \$212,50 = \mathbf{\$400,00}$$

Si bien es cierto el precio de venta se debe establecer partiendo de todos los costos necesarios en que la empresa deberá incurrir, se ha tomado como estrategia tomar en cuenta el precio de la competencia e igualarla, pues de esta manera la entrada al mercado resultaría de iguala igual en precio. Luego, se mostrará que el servicio es excepcional y este podría variar.

5.8 Estructura de Capital y Financiamiento

En la primera etapa del proyecto en la que se necesitará financiamiento, la estructura deuda/capital de la empresa será cubierta en un 40% con capital de un inversor ángel. Las premisas que se manejan para el cálculo del RWACC se detallan a continuación:

Tabla 15

Datos para el cálculo del RWACC

Beta del sector	1.00	Corresponde al de la industria Química (especialidad) ya que es la que más se asemeja a la operación del emprendimiento.
Tasa libre de riesgo	4.00	Se realiza una proyección a tres años
Tasa impuestos	25%	Impuesto a la renta para Ecuador

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

Tomando en cuenta los datos anteriores, se obtiene un RWACC de un 24.30 para este emprendimiento que es el costo de capital de la empresa. Este valor será utilizado como tasa de descuento para valorar a la empresa, y es alto debido al el beta elegido y el riesgo país que representa Ecuador.

5.9 Flujo de Caja

El presentes estado de resultados presenta datos de las proyecciones que la empresa C&F debería obtener para empezar a generar utilidades. Las ventas proyectadas parten de 108

anuales, partiendo del punto de equilibrio. En la siguiente tabla podemos observar el flujo de caja desarrollado hasta el año 2023 con un crecimiento proyectado sobre las ganancias del 2% anual.

Tabla 16

Flujo de Caja

CUENTA	SUBCUENTA	PERIODO DE TIEMPO			
		2021	2022	2023	
SALDO INICIAL		10000	9240	10212	
INGRESOS	INGRESO POR ASESORIA	43200	44064	44945,28	
	INGRESO POR COMISIONES	5400	5508	5618,16	
TOTAL INGRESOS		48600	49572	50563,44	
EGRESOS	SALARIO JEFE OPERTAIVO	6000	6000	6000	
	SALARIO JEFE MERCADEO	6000	6000	6000	
	INTERNET	1200	1200	1200	
	COBUS	1200	1200	1200	
	PUDELECO	1200	1200	1200	
	SERVICIOS BASICOS	1200	1200	1200	
	SERVICIO DE LIMPIEZA	1200	1200	1200	
	INSUMOS DE OFICINA	3000	3000	3000	
	ALQUILER DE OFICINA	2760	2760	2760	
	SALARIOS ADMINISTRATIVOS	15600	15600	15600	
	TOTAL EGRESOS		39360	39360	39360

SALDO			
FINAL	9240	10212	11203,44

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

La tabla anterior muestra a detalle los ingresos y los egreso que la empresa tendrá en el periodo de tres años. Como se puede observar, de acuerdo a las estimaciones no existe pérdidas de dinero, sin embargo aunque hay una ganancia, es importante tomar en cuenta nuevas políticas o cambio en el plan origianl para que las cosas mejoren y los ingresos sean más altos, a pesar de que el crecimiento de ventas implicaría al mismo tiempo el aumento en costos por el aumento de actividade y expansión.

5.10 Flujo de Efectivo Projectado

En la tabla 17 se presentan los flujos de caja de C&F Asesoría Integral, proyectada a tres años.

Tabla 17

Flujo de Efectivo Projectado

	0	1	2	3
(=) Utilidad Neta		\$ -	\$ -	\$ 37,049.30
(+) Depreciación		\$ 43,200.00	\$ 44,064.00	\$ 44,800.00
(-) Inversión CAPEX	\$ (10,000.00)	\$ -	\$ -	\$ (1,000.00)
(+) Inversión OPEX		\$ (6,419.74)	\$ (10,420.41)	\$ (3,669.62)
Flujo de Efectivo	\$ (10,000.00)	\$ 9,240.00	\$ 10,212.00	\$ 11,203.44
Flujo de Efectivo Acumulado	\$ (10,000.00)	\$ (760.00)	\$ 9,452.00	\$ 20,655.44
Valor terminal de la empresa				
Aporte de patrimonio	\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de caja neto	\$ -	\$ 9,240.00	\$ 10,212.00	\$ 11,203.44
Flujo de Caja neto actualizado	\$ -	\$ 7,433.63	\$ 6,609.50	\$ 5,833.62
Flujo de Caja neto actualizado acumulado	\$ -	\$ 7,433.63	\$ 14,043.13	\$ 19,876.75

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

5.11 Herramientas Financieras

Tabla 18

Herramientas Financieras

VPN	USD 9,876.75
VAN	USD 19,876.75
TIR	82.20%

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

En el caso del VAN al ser una cifra positiva, conviene hacer la inversión en el negocio, pues genera beneficios al momento que la empresa inicie sus operaciones. Asimismo, la TIR al ser positiva, indica que el negocio es rentable y se debería poner en marcha.

5.12 Punto de equilibrio

Para realizar una proyección de ventas positiva es necesario obtener el punto de equilibrio, para de esta forma determinar bajo qué condiciones C&F podría mantenerse en un punto que evite pérdidas al mismo tiempo que no genera ganancias, de esta manera la empresa mantiene el equilibrio para cubrir los costos y seguir haciendo esfuerzos e implementar estrategias para generar utilidades. A continuación, se presenta los valores del punto de equilibrio de C&F Asesoría Integral.

Tabla 19

Cálculo del punto de equilibrio

COSTO FIJO TOTAL	\$ 2,775.00
COSTO VARIABLE TOTAL	\$ 2,850.00
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	76%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DOLARES POR MES	\$ 3,639.34
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES POR MES	9

Elaborado por: Elaboración propia del autor.

La tabla 18 muestra que el punto de equilibrio en que la empresa se debería mantener para no perder ni ganar es en número de asesorías mensuales, nueve, mientras que en dinero se debería tener ventas de USD 3,639.34. Todo esto a fin de mantenerse en el umbral de equilibrio, lo que funciona mientras la empresa empieza a tomar fuerza.

5.13 Resumen económico financiero

De acuerdo a los datos proporcionados, y a las investigaciones realizadas en el mercado, el capital que la empresa necesita para financiarse, será el 60% fondos propios y el 40% de capital ángel. En lo que se refiere a las ventas, éstas se realizarán en una oficina, que ofrecerá comodidad al cliente y sobre todo el servicio de personalización y acompañamiento que se plantea desde el inicio.

Además, de acuerdo al análisis, con respecto al capital de trabajo, la empresa deberá contar con al menos \$7,097.00 mensuales, para cumplir con sus gastos de legalización, sueldo del personal, los muebles de oficina, entre otros equipos indispensables para la empresa. Este valor, se ha calculado de forma mensual, para un mejor manejo de los recursos de manera recurrente. Por otro lado, se ha determinado que para que la empresa se mantenga dentro del umbral y no genere pérdidas o ganancias, debería realizar al menos nueve asesorías mensuales con las que se cubrirían los gastos de la empresa.

Asimismo, y no menos importante se ha determinado con el costo del capital, que se requeriría de un 50.2% de aporte de inversionista, sin embargo, al ser dueña de la empresa, estaría dispuesta a ceder únicamente el 20% de ella, pues de esta manera no se perdería el control y toma de decisiones de C&F Asesoría Integral.

Capítulo 6. Validación del Prototipo

El presente capítulo tiene como objetivo principal plasmar un informe completo del proceso de validación del servicio que fue propuesto para determinar si el modelo de negocios y la idea del proyecto son viables y tienen acogida dentro del mercado esperado.

6.1 Propuesta de validación del prototipo.

Se ha propuesto usar algunas técnicas para validar determinar la viabilidad de l proyecto emprendedor y el impacto que éste podría tener en el mercado seleccionado. A ctnuación de detalla la propuesta para luego, continuar con el informe del procesos y los resultados más relevantes.

6.1.1 Validación del modelo de negocio

Para el correcto desarrollo del modelo de negocio es necesario hacer una validación de las distintas hipótesis en las que éste se basa, así como de cada parte que lo conforma.

1. Segmento clientes

Hipótesis del segmento de clientes

Los clientes potenciales son: hombres o mujeres mayores de edad con un nivel socio económico medio alto, habitantes de la ciudad de Cuenca y con afinidad e intereses en procesos de comercio exterior.

Validación

Para la validación de esta hipótesis se generará una pequeña base de datos de los posibles clientes, para de esta manera analizar sus perfiles y confirmar que estas personas coinciden con el segmento mencionado. Para obtener estos datos se utilizará la herramienta Google Formularios.

2. Propuesta de valor

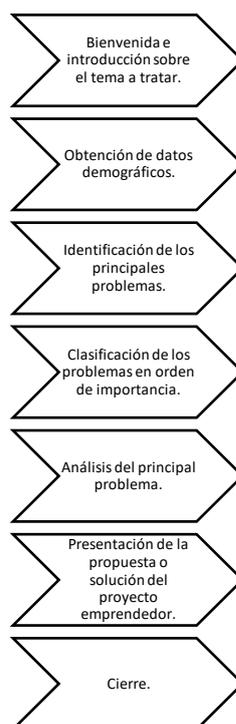
Tomando en cuenta que la propuesta de valor brinda la solución a un problema detectado en un segmento específico identificado, es necesario que se analice el problema y la solución.

Hipótesis del servicio / solución

Las personas que requieren conocer sobre temas de comercio exterior asisten a un centro o un grupo especializado de personas que conocen del tema para guiarse sobre los procesos y pasos a seguir en un proceso de importación o exportación para adquirir conocimiento sólidos, confiables y especializados.

6.1.2 Validación del problema y solución

La validación del servicio / problema será realizado a 10 personas que serán seleccionadas de la base de datos realizada a través de Google Formularios, tomando en cuenta el siguiente proceso:



Fuente: Elaboración propia del autor.

Es importante que la validación del proyecto emprendedor se refuerce. Para esto, se aplicará la técnica del test de humo para verificar si el servicio que se está diseñando es demandado por los clientes o para validar algunas de las hipótesis del modelo de negocio. De esta forma se realizará en Facebook Ads una publicidad pagada con un alcance limitado a la ciudad de Cuenca y las características del perfil del cliente. Esta publicidad estará enfocada en mostrar las características que ofrecerá la empresa de asesoría con la propuesta de valor y se evaluará la reacción y la visibilidad de la audiencia ante esta publicación.

Para la validación de los demás puntos del modelo de negocio se realizarán encuestas a 10 personas seleccionadas de manera aleatoria, y se emplearán preguntas claves para validar cada uno de los puntos. Asimismo, se ha utilizará algunos de los datos obtenidos para armar la forma en que se debe promocionar el servicio. A continuación, se muestra el esquema de validación y las preguntas clave.

Tabla 20

Preguntas para la entrevista

Sección	Preguntas Clave
<p>1. Canales</p> <p>Los principales canales que la empresa usará son el físico directo y el virtual directo, es decir, en el punto de venta y a través de correo</p>	<p>Usualmente, ¿De dónde obtiene información sobre temas de comercio exterior?</p> <p>¿Le gustaría recibir información constante sobre temas de comercio internacional en</p>

<p>electrónico, correos y reuniones en línea.</p>	<p>su bandeja de correo electrónico o en conversatorios cortos en línea?</p> <p>Objetivo: identificar si los canales propuestos son los adecuados.</p>
<p>2. Relación con los clientes</p> <p>Será de manera directa en las oficinas y a través de comunidades confirmadas con persona que tengan poco o nada de conocimiento sobre comercio exterior.</p>	<p>¿Se siente atraído por las promociones y la publicidad en medios digitales?</p> <p>¿Cuán a menudo usa internet para hacer consultas?</p> <p>¿Le gustaría asesorarse por medios digitales?</p> <p>¿Usa habitualmente las redes sociales para buscar servicios?</p> <p>¿Dónde ve habitualmente la publicidad de servicios?</p> <p>¿Formaría parte de una comunidad de comercio internacional, que le permita compartir temas sobre procesos comerciales internacionales?</p> <p>Objetivo: identificar el mejor de los canales y si los canales elegidos son los adecuados.</p>
<p>3. Recurso Clave</p> <p>Equipo capacitado y mensajería instantánea y correos para actualizaciones sobre comercio internacional.</p>	<p>¿Le gustaría recibir información sobre temas comerciales a través de medios digitales?</p> <p>¿Pagaría por una suscripción para recibir boletines sobre comercio exterior en un su correo?</p> <p>Objetivo: identificar el porcentaje de personas que usarán el correo electrónico y la mensajería instantánea como medio de difusión y adquisición de conocimientos.</p>
<p>4. Actividades Clave</p> <p>Mantener la relación con los clientes, a través de su retroalimentación en redes sociales</p>	<p>¿Mira mucho los anuncios en redes sociales?</p> <p>¿Cuándo quiere buscar un servicio usa las redes sociales para hacerlo?</p> <p>¿Califica en redes sociales sus experiencias con los servicios?</p>

o página web y la capacitación constante del equipo de trabajo.	¿Se fija mucho en la experiencia y conocimientos de quien brinda un servicio? Objetivo: identificar el uso de medios digitales y analizar si esta correcto su uso como recurso y actividad clave.
<p>5. Aliados Clave</p> <p>Los principales aliados son:</p> <p>Forwarders</p> <p>Agentes de Aduana</p> <p>Transportistas</p> <p>Inspeccionistas en origen</p> <p>Empresas privadas</p>	<p>¿Cuándo necesita información sobre procesos de comercio exterior, a dónde o quién acude?</p> <p>En el caso que haya preguntado ya sobre estos temas, ¿a qué operadores ha acudido?</p> <p>¿Busca este servicio en redes sociales o de manera personal?</p> <p>Objetivo: identificar que operador es más influyente y al que más acuden las personas.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

El cuestionario propuesto es un lineamiento, pero no será limitado, al contrario se permitirá cualquier otro tipo de comentario de los participantes para obtener la mayor información posible.

Validación del producto mínimo viable.

Hipótesis de características y funcionalidad del servicio.

El servicio de asesoría integral cumple de manera satisfactoria todas las características planteadas en la propuesta de valor.

6.1.3 Validación

Para esta validación se realizará una breve entrevista a 10 personas que sean seleccionadas de la misma base de datos generada en la primera etapa. Como primer paso, se mostrará un video en el que se presenta el funcionamiento muy aproximado a la realidad que la empresa tendrá. Segundo, se realizará la encuesta con preguntas puntuales, y dando al último de ésta unos minutos para que los participantes den una retroalimentación general de lo que piensan sobre el servicio. Esta encuesta será aplicada de manera presencial, en línea o video llamada según sea el caso y disponibilidad del participante.

Variable	Preguntas de validación
Equipo	<p>¿Considera usted que los operadores que forman parte del equipo son suficientes?</p> <p>Objetivo: identificar si el equipo de trabajo cumple las funciones adecuadas para que el proceso sea eficiente.</p>

Instalaciones	<p>¿Considera usted que el espacio para el desarrollo de nuestras actividades es adecuado?</p> <p>¿Cree que es necesario implementar algo al centro de operaciones?</p> <p>Objetivo: identificar si la distribución física y el lugar son adecuados.</p>
Percepción	<p>¿Cómo calificaría nuestro servicio?</p> <p>¿Qué es lo que más le gusta de este servicio?</p> <p>¿En qué área mejorarías el servicio?</p>
Adquisición	<p>¿Cuál sería la posibilidad de que adquieras este servicio?</p>
Costo	<p>¿Pagaría por una asesoría integral USD 400.00?</p> <p>Objetivo: identificar el precio adecuado de la asesoría.</p>

Fuente: Elaboración propia del autor.

6.2 Informe del proceso, aplicación y resultados.

6.2.1 Validación del Modelo de Negocio.

6.2.1.1 Segmento de clientes

La primera etapa estuvo establecida para la consolidación de una base de datos que permita obtener información de personas interesadas en comercio exterior. Para este fin se realizó un formulario corto con la herramienta de Google Formularios, la cual contenía preguntas sobre datos informativos como: correo electrónico, nombres completos y número de teléfono de contacto, de la misma forma se pidió datos demográficos y económicos: cómo considera usted su nivel socio económico y en qué ciudad reside. Finalmente, se planteó tres preguntas relacionadas al proyecto emprendedor, empezando por la primera en la que se consultaba a los participantes si estaban interesados en los temas de comercio exterior para realizar procesos de importación y exportación. Si la respuesta era negativa, se le solicitaba al usuario que indique la razón y el cuestionario se daba por finalizado. Por otro lado, de ser la respuesta afirmativa se daba paso a dos preguntas extras. La primera, consultaba si estarían dispuestos a importar productos relacionados al cuidado medio ambiental y la segunda relacionada a la industria cosmética. La primera pregunta se planteó con el objetivo de segmentar mucho más al mercado y tener una ventaja competitiva sobre otras empresas que ofrecen asesoría en comercio exterior, de esta manera ofrecemos especialización y nos inclinamos y unimos a un grupo que cuida el medio ambiente. Lamentablemente, la necesidad de recursos y comercialización de productos no puede parar, por lo que resulta una buena idea ser parte de los procesos que inculquen un mundo

más verde. Por otro lado, la segunda pregunta se plantea, después de analizar que el crecimiento de la industria cosmética esta acelerandose, y, además aquellas que protegen a los animales y desarrollan sus empaques de una manera más sustentable y amigable con el medio ambiente. En este caso se gana dos partes, una vez más la generación de conciencia sobre el cuidado al ambiente, y la segunda la atención personalizada, especializada y concreta en la búsqueda de proveedores y productos verdes, además que para este tipo de ítems se requiere de registros sanitarios, que es un plus que la empresa ha agregado para evitar a los clientes que los tramiten ellos mismos.

El cuestionario fue elaborado y colgado en la red, a través de las redes sociales. En primer lugar, se utilizó a Whats App para generar un estado en el que se pidió a la red de contactos su colaboración para responder a éste. Por otro lado, se utilizó Facebook para presentar el cuestionario. En este caso, el link fue puesto en dos grupos populares de la red dentro de Cuenca: Mujeres Cuenca y Hombres Cuenca, de la misma form pidiendo a los usuarios que participen en la encuesta.

Este proceso fue mucho más efectivo para conseguir información real sobre quienes están interesados en sobre este tema, pues al contrario de muchas encuestas no se pidió de manera exclusiva a la familia y amigos que participen, aunque indudablemente existe su colaboración e incluso en algunos casos un real interés para iniciar con los procesos de importación de diferentes productos.

La encuesta fue publicada el 30 de mayo y se cerró el día 7 de junio. A este cuestionario se le dió seguimiento y se publicó pasando un día durante una semana. De esta manera se consiguió un total de 98 encuestas. Los datos obtenidos fueron utilizados para determinar las 10 personas a las que se les realizó el cuestionario respectivo.

Al mismo tiempo, se utilizó como medio de difusión y promoción de la empresa a las redes sociales. Para este caso puntual, como primer paso se creó una página con la herramienta Facebook Bussines y se desarrolló una campaña publicitaria en Facebook Ads con el objetivo de obtener más alcance a clientes potenciales.

La página contiene una breve presentación de los servicios que oferta la empresa así como publicaciones cortas y llamativas con información actual y relevante sobre temas de comercio exterior. Por otro lado, la campaña pagada fue un anuncio con un video de presentación de la empresa y los servicios y beneficios que ésta propone, con una duración de 42 segundos. La publicación fue creada el sábado 5 de junio a las 13:37 con las siguientes características basadas en los resultados del cuestionario y al mercado que se quiere enfocar:

- Hombres o mujeres.
- Edades entre 27 y 60 años.
- Locación: Ecuador.
- Duración de la campaña: 4 días.
- Presupuesto: USD 20.00

Los resultados obtenidos dentro de los cuatro días se muestran a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 21*Campaña Publicitaria*

Día/ Mes	Interacción con una publicación	Reproducciones de video de 3 segundos	Clics en el alcance	Reacciones a la publicación	Alcance
05 JUN	36	33	2	1	412
06 JUN	102	99	3	-	824
07 JUN	71	67	2	1	619
08 JUN	155	148	6	1	1078

Fuente: Elaboración propia.

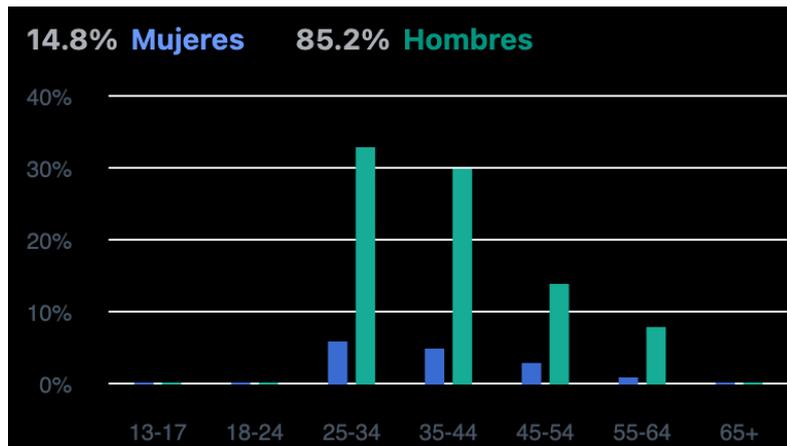
Una vez culminada la campaña se puede determinar el alcance total de la página de Facebook y la interacción que algunos usuarios han tenido con los anuncios, información y videos que se han publicado en la página de la empresa. El total por día de interacciones, reproducciones de videos, clics en los enlaces y reacciones a las publicaciones han variado día a día. Aunque las reacciones a las publicaciones son pocas, esto no quiere decir que el anuncio ha fallado, pues la interacción que han tenido los usuarios en cuatro días, alcanzó las 2,933 personas, en un tiempo relativamente corto y con un presupuesto módico.

Por un lado, de acuerdo a las estadísticas de Facebook Ads, existe únicamente un cliente potencial, sin embargo, en el segundo día de la campaña fueron tres la personas que se contactaron para pedir información. La primera para conocer todo el proceso de importación de productos para el hogar, la segunda para importar resmas de papel des China y la tercera con el ojetivo de recibir apoyo educativo para una charla a una escuela de comercio exterior. Estos resultados, otorgan a la empresa otro enfoque, como es el coompartir de experiencias y conocimientos sobre el tema para un grupo de estudiantes, y, como se había propuesto en un inicio, ante una comunidad que quiera formar parte de este mundo.

Por otro lado, se estableció el rango de edades de entre 27 y 60 años, pero al finalizar la campaña se puede determinar que del total de las interacciones, las edades que más interactúan son de 34 y 44 años, los hombres, y de 25 y 35 años, las mujeres, lo que ofrece una oportunidad para enfocar el mercado de una manera más adecuada y eficiente.

Ilustración 21

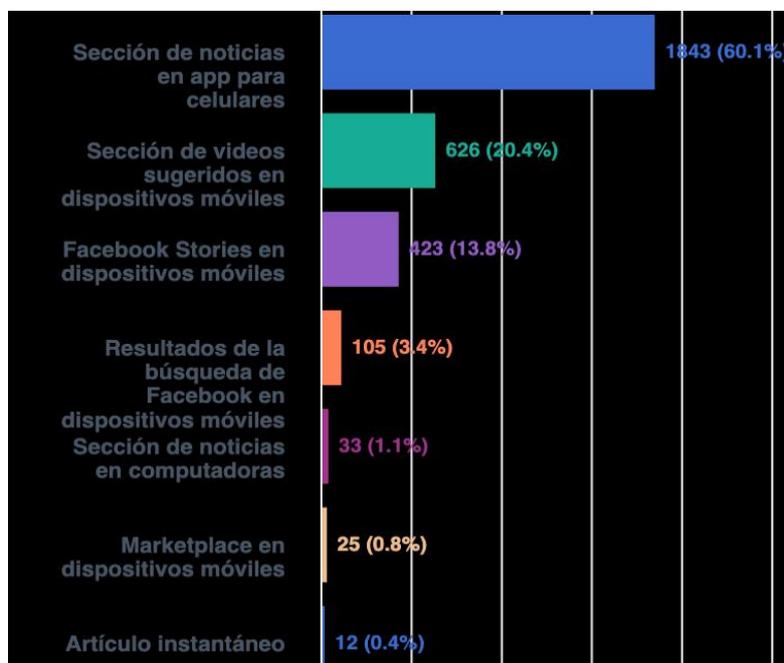
Personas



Fuente: Facebook Ads, (2021).

Ilustración 22

Ubicaciones

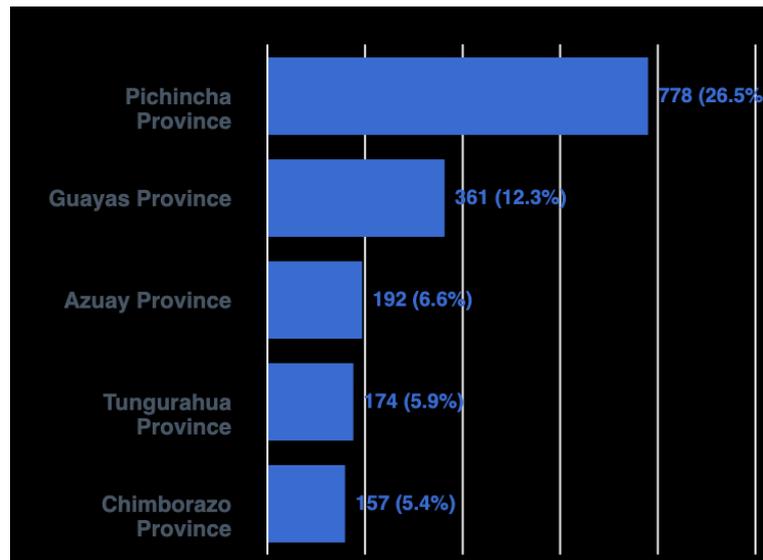


Fuente: Facebook Ads, (2021).

Con respecto a las ubicaciones se puede determinar que el medio más utilizado para buscar información son los teléfonos móviles, mucho más que las computadoras. La razón principal podría enfocarse en el hecho de que es un aparato sencillo de manipular y llevarlo a todas partes, de esta manera la información esta todo el tiempo al alcance. Con esto, se puede concluir que el uso móvil es vital, por lo que se debe enfocar en adaptar el servicio para que se pueda acceder en un aparato móvil, a cualquier hora y desde cualquier lugar.

Ilustración 23

Lugares



Fuente: Facebook Ads, (2021).

De acuerdo a la imagen anterior, se puede visualizar que el mayor impacto de la campaña fue en la provincia de Pichincha. Si bien es cierto, el negocio se plantea para la ciudad de Cuenca, sin embargo, se creyó necesario seleccionar como área geográfica a todo el Ecuador, pues al ser un servicio y un área fácil de manejar desde cualquier lugar, se puede tener una opción de expansión. De la misma forma, se puede analizar que aunque Cuenca era el mercado objetivo, se podría tener aún más potencial en otros sectores del país.

Este pequeños estudio, a través de una campaña, da la opción de que la empresa tenga un enfoque aún más concreto sobre el lugar a dónde debe dirigirse y a qué clientes ponerles más atención.

6.2.1.2 Validación Propuesta de Valor

Para la validación del problema y la solución, se incluyó dentro del formulario que se aplicó, una pregunta en la que se pide que se señalen la respuesta que mejor vaya con ellos para definir como problema el hecho de iniciar un proceso de importación o inmiscuirse en el comercio exterior. Con este formulario, una vez analizada las respuestas, se re confirma que el problemas más grande o el obstáculo que encuentran las personas para empezar estos procesos es la falta información y la falta de difusión sobre estos temas.

De esta manera, la empresa está enfocada de manera correcta, pues soluciona el problema que los usuarios presentan. Lo primero ,difundir los temas sobre comercio exterior, y en segundo lugar, el tiempo que se ofrece como parte del servicio para la actualización constante y permanente de conocimientos e información.

6.2.1.3 Validación CANVAS

Para la validación de los demás componentes del modelo de negocio se utilizó la misma base de datos que se obtuvo a través de Google Formularios para la obtención de una bases de datos de clientes. Tal y como se mencionó en líneas anteriores, la estrategia que se utilizó para validar y obtener resultados de esta actividad, se aplicó el cuestionario escrito a un grupo de 10 personas, elegidas al azar. La selección se realizó con la función de "aleatorio" dentro del libro de excel. A continuación se presenta una

tabla con los resultados del cuestionario, con el cual se podrá dar la interpretación para sacar conclusiones sobre los resultados.

Tabla 22

Resultados Cuestionario

Entrevistado		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Variable/ Pregunta											
Canales	1	Noticias	Internet	Internet	Internet	Redes Sociales	Internet	Páginas Web	Conversaciones con amistades	Noticias Blogs	Profesionales
	2	No	Si	Si	Internet Motores de búsqueda Siempre que no sea Spam	Si	Whats App	Si	Si	No	No
	3	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	Si
Relación con los Clientes	1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	2	Alto	Siempre	Semanalmente	Siempre	Siempre	Siempre	Frecuentemente	Diariamente	Siempre	Siempre
	3	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	4	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	5	Faceook Instagram Google	Internet	Internet Facebook	Redes Sociales	Facebook Instagram	Facebook YouTube	Facebook Google	Instagram Google	Facebook Instagram Google	Instagram
	6	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Recursos Clave	1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	2	No	Talvez	No	No	No	Si	Puede Ser	No	No	No
Actividades Clave	1	Si	No	No	Si	A veces	Si	Generalmente	Si	Si	Si
	2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
	3	No	Si	No	Si	No	No	Si	A veces	No	No
	4	No	Si	Si	Si	Si	Si	No mucho	Si	Si	Si
Aliados Clave	1	Conocidos en la materia	Empresas Privadas	Personas Calificadas	Internet	Agentes Aduaneros	Internet	Expertos	Profesionales	Expertos	Profesionales
	2	Personas Independientes Agentes de Aduana	Agentes Aduaneros	Personas independientes conocedoras de la materia	Páginas Web	Forwarders	Profesionales	No conoce	No conoce	Agentes Aduaneros	No conoce
	3	Personal Redes Sociales	Personal	Personal	Redes Sociales	Redes Sociales Personal	Redes Sociales	No conoce	Personal	Redes Sociales	Ninguna

Fuente: Elaboración propia del autor.

De acuerdo a los datos obtenidos se pueden establecer algunas conclusiones que permiten identificar que algunos argumentos o propuestas no tienen acogida por los usuarios. Con respecto a los canales se propuso el físico directo y el virtual directo. En este caso, se puede afirmar que las personas se inclina más por los canales virtuales y que utilizan internet, lo que da una pista a la empresa para desarrollar y enfocar sus esfuerzos en el tema digital. Por otro lado, muchos de los participantes están dispuestos a recibir información vía correo electrónico, pero recalcan que no sea correo basura o spam. Adicionalmente, son pocos los usuarios que no asistirían a conversatorios cortos sobre la materia de comercio internacional.

En relación al punto “relación con los clientes” es muy importante recalcar que los usuarios se sienten sumamente atraídos por las promociones en los medios digitales, y que están mucho más pendiente de éstas en medios virtuales porque la mayoría de ellos utiliza el internet diariamente para hacer todo tipo de consultas. Adicional a este punto, se detecta que los usuarios están interesados en obtener asesorías digitales, y todo esto se puede deber a que el mundo actual esta muy avanzado en el uso de estos medios para realizar todo tipo de trabajo o actividad, pues la manera más sencilla de hacerlo y tener mayor cobertura. Incluso, para buscar servicios las redes sociales son los medio más utilizados por las personas, siendo las más comunes Facebook e Instagram.

Por otro lado, en relación a la propuesta sobre la creación de una comunidad que comparta experiencias sobre el tema y además reciba talleres sobre la materia, muchos de los usuarios formarían parte de ella, sim embargo para un grupo pequeño no resulta tan interesante.

Por esta razón, se debe poner esfuerzo a este aspecto, pues es una de las partes que hacen la diferencia entre otros negocios con similares servicios.

En cuanto a los recursos clave se propuso como aspecto principal un equipo de trabajo capacitado y actualizado en conocimientos y el uso de mensajería instantánea y correo electrónico para recibir esta asesoría. Todos los participantes estaría dispuestos a recibir información sobre comercio internacional por estos medios propuestos, sin embargo, ninguno de ellos estaría dispuesto a pagar una suscripción para que este tipo de información llegue a sus bandejas y celulares.

Como resultados para las actividades clave se obtuvo como resultados principales que los usuarios se fijan mucho en que las personas que formen parte de la empresa y brinden el servicio, estén preparadas y demuestren que tienen el conocimiento sobre el servicio que ofrecen. Este tema es muy importante, pues es una manera muy fácil que permite brindar seguridad y confianza en el cliente. Adicional a este punto, se puede destacar que efectivamente los usuarios interactúan frecuentemente en las redes sociales para buscar un servicio, mirar anuncios e incluso calificar sus experiencias. Estos resultados dan la pauta de que la empresa debería enfocarse mucho más en el uso de redes sociales para la promoción y difusión del servicio.

Finalmente, con respecto a los aliados clave que se han propuesto, se genera un resultado muy importante, pues la mayoría de los usuarios no conoce a los operadores que conforman la cadena en uno de estos procesos comerciales internacionales. Todos los usuarios buscan a personas que conozcan sobre el tema, y una cantidad mínima acude a los Agentes Aduaneros, quienes son solo una parte de esta cadena que se menciona. Este aspecto resulta una ventaja para la empresa, pues al ser una empresa privada conformada por profesionales sobre el tema, se puede promocionar a la empresa como tal como algo grande y conjunto, que siempre resultará ser más poderoso que alguien que lleva un negocio sola.

6.2.2 Validación del Producto Mínimo Viable

Al proponer un servicio como proyecto emprendedor, se decidió plasmar en un video ilustrativo la manera en que la empresa funcionaría, los servicios que ofrece, el equipo de trabajo, la forma de atender a los clientes e incluso un modelo de las instalaciones para recibir a los clientes.

Para este fin, se contó con la ayuda y participación de miembros de la empresa Corporación JCEV Corp, quienes se tomaron unos minutos para actuar y representar el servicio de C&F Asesoría Integral además de permitir que la grabación de algunas de las escenas se hagan en sus oficinas para la simulación de la empresa.

Para obtener el prototipo final, en primer lugar se elaboró un video animado que tenía como objetivo introducir la idea de negocio a las personas que participarían en el video final. De esta manera, se les dió una idea clara de lo que la empresa hará y además se dio paso a sugerencias de cambios y mejoras que se podían incluir en el video final e incluso se dieron ideas adicionales de servicio para la empresa, como la inclusión de un centro de acopio para recibir las cargas y luego distribuirlas a sus consignatarios, de esta manera se ahorra a los clientes un

porcentaje de dinero por el hecho de sacar la carga inmediatamente del puerto, sin esperar que ellos tengan que hacer espacio en bodegas propias. O, por el contrario, se planteó que se puede alquilar espacios para aquellos clientes que no cuenten con uno para mantener su carga hasta que se les de su destino final.

Por otro lado, se tuvo el apoyo y la participación de Consorcio Malo & Arízaga, Agentes de Aduana, que han aceptado la propuesta de ser nuestro aliado principal para el servicio de nacionalización y declaraciones aduaneras de cargas de importación y exportación. Así, en el video se muestran tomas de sus instalaciones y del equipo especializado de trabajo en el tema aduanero.

6.2.3 Entrevistas

Como se había mencionado, para la elaboración de las entrevistas se tomó los datos de la base consolidada de manera aleatoria para realizar las preguntas que se plantearon para la validación del producto mínimo viable, en este caso el video, fue elaborado en base a datos obtenidos en algunos de los programas cursados dentro de la maestría. Las entrevistas se realizaron con la participación, en la mayoría de casos, de personas diferentes a las que realizaron el cuestionario, pues se pretendía evaluar el proyecto con un enfoque mucho más amplio y las ideas de un grupo variado de personas.

A los participantes antes de realizarles la entrevista se les enseñó el video que funciona como producto mínimo viable, que muestra al servicio de la empresa lo más cercano a la realidad, de lo que se propone. De esta manera, pudieron percibir una idea más clara de lo que el proyecto emprendedor plantea y quiere lograr.

Si bien es cierto, las entrevistas se plantearon de manera individual, debido al tiempo limitado de los participantes y la dificultad de traslado que se ha presentado con aquellos participantes que pudieron brindar su apoyo de manera presencial, se optó por entrevistas conjuntas de dos y tres personas.

6.2.3.1 Validación: Resultados y Conclusiones

Entrevista 1.

La primera entrevista se realizó por grupo, en este caso, a tres personas, dos mujeres y un hombre. A pesar de que la entrevista se realizó de manera conjunta, las preguntas se realizaron de manera individual, para obtener un criterio más amplio y diferenciado en las respuestas. A continuación, se detallan los resultados más importantes y relevantes de la retroalimentación obtenida por parte de los participantes del primer grupo.

Equipo: ¿Considera usted que los operadores que forman parte del equipo son suficientes?

En este caso los participantes consideran que el número de operadores son adecuados para iniciar el proyecto y que va acorde a lo que la empresa propone o donde se encamina, sin embargo, hace énfasis en que la empresa debe organizar al equipo de tal manera que cada operador atienda a los clientes de manera adecuada, de lo contrario si son muchos y no funcionan no darían la imagen de la propuesta que se ve.

Instalaciones: ¿Considera usted qué el espacio para el desarrollo de nuestras actividades es adecuado? ¿Cree qué es necesario implementar algo al centro de operaciones?

Para este caso puntual, los participantes recalcan que las instalaciones dependen mucho de la cantidad de colaboradores que conformen la empresa para otorgar un lugar óptimo y cómodo para el trabajo y atención. Por otro lado, se propone como objetivo siempre velar por la expansión de los espacios pues a medida que la empresa crece, se requiere de un ambiente mejorado y más adecuado, pues un espacio reducido o estrecho causaría retraso en los procesos debido a la incomodidad.

Percepción: ¿Cómo calificaría nuestro servicio? ¿Qué es lo que más le gusta de este servicio? ¿En qué área mejoraría el servicio?.

Ser un servicio nuevo, genera duda, por lo que un video solo acerca a la realidad. A pesar que la experiencia es la clave para calificar un producto o un servicio, de acuerdo a la visualización los participantes acuerdan en que lo más llamativo es que la empresa se dedique a un comercio internacional más verde, y que trabaje con responsabilidad social, ya que muchas empresas se han olvidado de algo tan relevante como es el cuidado del ambiente. Por otro lado, opinan que se puede mejorar en el tema de capacitación del equipo para que la empresa se mantenga en el mercado. Asimismo, recalcan que el servicio que se ofrece no solo se enfoque en un espacio o estructura física, sino en el tema de diversificación de servicios para de esta manera mantener la cobertura de toda la cadena y de esta manera motivar al cliente a sentirse seguro de que tiene un asesoramiento completo.

Adquisición y Costo: ¿Cuál sería la posibilidad de que adquieras este servicio?

Los participantes se mantienen en que antes de decidir contratar el servicio por este valor, harían una comparación de servicios similares dentro del mercado para determinar una tarifa competitiva, pero se mantienen firmes en que si la empresa se diferencia de otras con algo importante no escatimarían en recursos. En este caso, hablan específicamente sobre el tiempo y el equipo, recalcando que si los tiempos son adecuados en referencia a otros proveedores, no pensarían dos veces en pagar ese valor, además hacen incapié sobre el tema de un equipo joven y amable, partiendo sobre la buena atención y la amabilidad de los miembros, así como también la seguridad que ellos tengan no interferirá en dudar sobre el precio.

Conclusiones

Como retroalimentación general, por un lado, los participantes proponen que la empresa haga énfasis en el tema de la imagen corporativa, refiriéndose específicamente al uso de uniformes, credenciales y un orden nítido. De esta manera, la empresa podría ganar un espacio aún más grande en el mercado por el tema de exclusividad, imagen y calidad. Por otro lado, se ha sugerido como implementación un departamento de recursos humanos, pues por experiencias de los participantes, se ha detectado, que una empresa por más pequeña que sea, requiere de un control del personal con el fin de llevar las relaciones y organización de una manera efectiva.

Entrevista 2.

La entrevista número dos se realizó entre dos personas bajo la misma modalidad de la primera, las participantes fueron dos mujeres. Como primer punto se mostró el video del servicio

y seguido se procedió con las preguntas. En este caso, se entrevistó a un experto en comercio exterior y la segunda persona no conoce nada sobre el tema. A continuación, se detallan los puntos más relevantes de acuerdo a cada variable.

Equipo: ¿Considera usted que los operadores que forman parte del equipo son suficientes?

En este caso las participantes consideran que el equipo de operadoras es el adecuado, sin embargo, recomiendan que incluso por ser una empresa pequeña que va a empezar se podría dar dos de los cargos propuestos (documentación y embarques) a un solo operador, mientras la carga operativa sea baja.

Instalaciones: ¿Considera usted que el espacio para el desarrollo de nuestras actividades es adecuado? ¿Cree qué es necesario implementar algo al centro de operaciones?

Con respecto a este punto se pone énfasis en que los espacios deberían estar siempre acordes al número de personas que tenga la empresa. Sin embargo, consideran que los espacios se ven bastante bien distribuidos para las personas y las actividades que se realizarían. Por otro lado, se hace mención incluso a una reducción de espacio, tomando en cuenta que el mundo actual se ha digitalizado por lo que creen que un espacio físico podría incluso eliminarse cuando se adoptan medio telemáticos de atención.

Percepción: ¿Cómo calificaría nuestro servicio? ¿Qué es lo que más le gusta de este servicio? ¿En qué área mejorarías el servicio?

Sobre este punto se ha hecho mucho énfasis sobre dos puntos. El primero, se sugiere que los espacios físicos sean distribuidos de manera equitativa y de acuerdo a las actividades que tiene cada persona, pues al ser actividades diferentes, cada uno tiene sus necesidades de espacio de trabajo, como el hecho de guardar papeles, mantener un archivo, entre otros. Por otro lado, se hace una vez más énfasis en que la empresa debería digitalizar sus procesos y su servicio en lo que más pueda, para de esta manera ahorrar recursos físicos y brindar una mayor cobertura de atención.

Adquisición y Costo: ¿Cuál sería la posibilidad de que adquieras este servicio? ¿Pagaría por una asesoría integral USD 400.00?

En este caso, en base a la experiencia de una de las participantes, considera que la tarifa es muy cómoda y resultaría bastante económica incluso para pequeños emprendedores o para quienes ya tienen algunos años en el mercado.

Conclusiones

En este caso se ha detallado un caso puntual en cuanto a la diferenciación del servicio. Primero, se manifiesta que a existir competencia en el mercado, la empresa debería ser competitiva y ganar su espacio teniendo una atención excelente por parte de su equipo, es decir, que el personal sea idóneo, con carisma, mantener una relación cordial y amigable con los clientes, pues mencionan que ellas elegirían ante todo un apoyo y un soporte antes que fijarse mucho en la tarifa. Lo que se resumiría a dar un servicio personalizado y especializado.

Entrevista 3.

La entrevista tres se realizó de manera individual a una mujer con experiencia en el campo de comercio exterior, su nombre es Adriana Hernández. A continuación, se detallan sus comentarios y aportes en base a lo vivido en este ámbito.

Equipo: ¿Considera usted que los operadores que forman parte del equipo son suficientes?

Para este punto específico, concluye que el equipo propuesto para desarrollar las actividades, tanto como los aliados de la empresa serían los óptimos, pues refleja que es un servicio que desarrolla las actividades de manera integral.

Instalaciones: ¿Considera usted que el espacio para el desarrollo de nuestras actividades es adecuado? ¿Cree qué es necesario implementar algo al centro de operaciones?

La infraestructura es adecuada para el funcionamiento de las operaciones, es importante recalcar el espacio que se propone para el cliente, pues es importante tener en cuenta el espacio para la atención y acogida que se le brinde al cliente. Lo importante es hacerle sentir al cliente en casa y en confianza, es el punto principal para atraerlo y mantenerlo.

Percepción: ¿Cómo calificaría nuestro servicio? ¿Qué es lo que más le gusta de este servicio? ¿En qué área mejorarías el servicio?

En base a la experiencia se recomienda que se incluya en el servicio la clasificación arancelaria de los diferentes productos con el fin de ser un beneficio y apoyo a los clientes, con el objetivo de que sean más competitivos dentro del mercado con sus productos. Además recalca la importancia de conseguir servicios de calidad a buenos precios. Por otro lado, trabajar constantemente en la calidad del servicio.

Adquisición y Costo: ¿Cuál sería la posibilidad de que adquieras este servicio? ¿Pagaría por una asesoría integral USD 400.00?

Con respecto a la tarifa la persona considera que es una tarifa adecuada teniendo en cuenta que se libera de estrés y se le asesora y acompaña de manera integral, es decir, de manera completa.

Conclusiones

Como comentario final, se ha sugerido que se implemente las estrategias para buscar proveedores reales, que vendan productos de calidad, pero sobre todo rindar la certeza al cliente que es un proveedor verificado.

Entrevista 4.

La cuarta entrevista se realizó a un grupo de cuatro personas, por la participación voluntaria de un colaborador de la empresa a donde se acudió para interactuar con los participantes. Las personas que participaron fueron tres mujeres y un varón. A continuación se detallan los puntos más importantes.

Equipo: ¿Considera usted que los operadores que forman parte del equipo son suficientes?

En base al video que se ha enseñado todos los participantes están de acuerdo en que el grupo es adecuado. Sin embargo, recomiendan que para expandir la empresa a nivel nacional o incluso cruzar fronteras, se debe tomar en cuenta que el equipo va a crecer. Así, recalcan que las necesidades surgirán poco a poco y que como empresa se debe adaptar a lo que venga.

Instalaciones: ¿Considera usted que el espacio para el desarrollo de nuestras actividades es adecuado? ¿Cree qué es necesario implementar algo al centro de operaciones?

Para esta variable, considerando la simulación, creen que las instalaciones son muy adecuadas pues se respetan los espacios, están bien distribuidos, lo que provoca que el equipo desarrolle sus actividades de manera adecuada y eficiente.

Percepción: ¿Cómo calificaría nuestro servicio? ¿Qué es lo que más le gusta de este servicio? ¿En qué área mejorarías el servicio?

De manera general consideran que es un servicio bastante bien guiado y proyectado, sin embargo como mejora se recomienda el desarrollo y el avance tecnológico a la par de las actualizaciones del mundo moderno con el objetivo de ahorrar el tiempo de una persona y ser más ágiles en el servicio. Por otro lado, se hace énfasis en la calidad humana del equipo y la capacitación que se les pueda dar a los miembros para tener una relación de armonía entre los colaboradores.

Adquisición y Costo: ¿Cuál sería la posibilidad de que adquieras este servicio? ¿Pagaría por una asesoría integral USD 400.00?

Considerando la tarifa propuesta en base a estudios, los participantes consideran que el precio es adecuado si va acorde a la competencia. Por otro lado, se propone la idea de que no escatimarían en estos recursos siempre y cuando el tiempo sea menor al que ofrece la competencia y realmente ahorran la tercerización y se asegure la total cobertura.

Conclusiones

Como sugerencias generales los participantes mantienen en que para sacar una empresa adelante, se debe ser perseverante todo el tiempo y para eso se debe ser responsable de manera individual y colectiva. Además, sugieren que siempre exista un control empresarial para que el trabajo en equipo permanezca, y sobre todo las relaciones interpersonales se mantenga para ser más eficientes, es decir, que se debería implementar un departamento de Recursos Humanos. Por otro lado, consideran que la capacitación permanente y constante del personal debería ser un hábito, pues de esa manera mejoran los procesos.

Capítulo 7. Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el estudio de factibilidad del presente proyecto emprendedor, se ha obtenido la información necesaria y suficiente que permite llegar a determinar ciertas conclusiones sobre la idea propuesta. Es necesario e importante destacar que para este proyecto se ha realizado una exposición teórica sobre temas de comercio exterior, específicamente del funcionamiento de los procesos que se incluyen, los operadores que participan y sobre las diferentes actividades que se requieren para iniciar con un proceso de importación o exportación de insumos. Por otro lado, se ha realizado un estudio sustentado y ratificado de un estudio de mercado profundo para determinar la posición en la que la empresa se encintraría la momento de iniciar sus actividades. Asimismo, se ha ratificado mediante el uso de instrumentos como encuestas y cuestionarios, información necesaria que ha determinado el camino que la empresa debe seguir e incluso aspectos que debe tener en cuenta para mejorar o evadir, con el fin de garantizar un mejor posicionamiento en el mercado ecuatoriano y con miras a la internacionalización.

El objetivo principal de este proyecto era crear una empres que ofrezca un servicio de asesoría integral para pequeños importadores en la ciudad de Cuenca, es decir, el acompañamiento permanente desde el contacto con el proveedor hasta la entrega de mercancías en las bodegas del cliente. Este objetivo se quería lograr en primera instancia para reducir la brecha sobre información en comercio exterior que se detectó dentro de la ciudad, se amplió, logrando de esta forma tener al final un proyecto emprendedor una empresa que no solo da un servicio, sino que innova y se mantiene actualizada en información para ofrecer mejores servicios y ser más competitiva en el mercado.

Además, se logró elaborar y plantear el objetivo principla propuesto que era validar y confirmar que el proyecto a desarrollar es factible y tiene acepatación en el mercado a pesar de que existe competencia con experiencia de muchos años en el mercado. Para este fin, se abordaron los principales aspectos de la empresa como son el área de marketing, recursos humanos, operaciones y financiera. Asimismo, se planteó la misión y visión de la empresa de acuerdo a los tiempos actuales, que son muy competitivos y se realizó un anaálisis intenro y externo para identificar las principales debilidadde sy fortalezas a las que la empresa se atiende en el momento mismo que inicie sus operaciones.

Por otro lado, se puede determinar que el interés por el servicio por parte de los consumidores es bastante significativo, por lo tanto, se puede decir que si existe mercado para este servicio de asesoría en el Ecuador. Existe un nivel de acepatación alto del servicio por parte de los usuarios meta, que han sido evaluados y alcanzados con la publicida realizada mediante el uso de redes sociales. Esta afirmación se puede demostrar con la investigación realizada en u inicio, pero sobre todo con la validación hecha en la última ettapa, en la que se observa la disponibilidad de adquirir y consumir este servicio.

Tal y como se expresó en un principio, el proposito de este documento es presentar información que provee de teorías y experiencias sobre los probleas o conflictos que han

presentado las personas al momento de insmiscuirse en temas de comercio exterior. Así, se puede afirmar que lo que más han enfrentado los usuarios es la falta de información sobre este tema, además que se comparte la idea que no existe una suficiente difusión y compartir de sobre los procesos comerciales internacionales, hecho que ha ocasionado cierto rechazo o miedo a averiguar más sobre el tema, porque al estar tan oculta la información puede entenderse como exclusiva o bastante compleja.

Por último, se concluye con el análisis del producto mínimo viable y el modelo de negocio, el cual resulta ser factible en la mayoría de variables. Al referirse a la mayoría, quiere decir que alguna de ellas no fueron validadas de acuerdo a lo que se tenía en mente, pero ha ayudado a dar un mejor enfoque para el negocio, con las recomendaciones y sugerencias de las personas que participaron en los cuestionarios y entrevistas. De esta manera, se puede afirmar, que la idea de negocio es factible en el mercado.

Dentro de un proyecto tan ambicioso como fue este proyecto emprendedor, siempre, al final, lo que se propone es que exista una mejora continua sobre todo lo que ya se ha expuesto y se ha investigado, por lo tanto se recomienda a quienes estén interesados, y al mismo autor, la completación de este proyecto a través de una validación más profunda así como la comparación detallada con proyectos similares, para determinar la manera en que empresas con presencia en el mercado, actúan.

De a misma forma, se recomendaría que la empresa una vez que inicie las operaciones mantenga sus procesos operativos actualizados y un personal capacitado para que pueda ofrecer a los clientes el servicio que esperan. Además, es importante tomar en cuenta que la empresa desde le principio efectúe las políticas organizacionales con el fin de definir los puestos y las responsabilidades directas que tendría cada miembro del equipo con el objetivo de que las actividades diarias sean profesionales, pero sobre todo se mantenga el orden y el buen ambiente laboral.

Por otro lado, se recomienda que la empresa busque todo el tiempo más clientes y poner mayor atención en quienes ya adquiera para reforzar la relación y se continúe con el objetivo de ser una empresa exitosa. Asimismo, se recomienda que la empresa realice investigaciones y estudios de mercado constantes sobre servicios similares para tener el conocimiento necesario y suficiente sobre el tema, obteniendo de esta manera una ventaja competitiva y sólida.

Por último, se recomienda que la empresa aproveche las condiciones actuales que la favorecen y que en futuro lo harán para aplicar estrategias de promoción adecuadas para mejorar la difusión del servicio e incluso obtener adecuaciones para la empresa y el servicio como tal. Con esta actividad, será mucho más fácil expandirse en el mercado nacional, obteniendo mayor rentabilidad en los diferentes escenarios y retos que la empresa tendría.

Referencias Bibliográficas

- Alperin, M., & Skorupka, C. (2014). Obtenido de Universidad Nacional de La Plata: <https://www.fcnym.unlp.edu.ar/catedras/estadistica/Procedimientos%20de%20muestreo%20A.pdf>
- Álvarez, C y Urbano, D (2008). Entorno e Iniciativa Emprendedora: Una perspectiva internacional. Obtenido de: https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2008/hdl_2072_361176/WPDEE_2008_7.pdf
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2020). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf202011.pdf>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business: Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Obtenido de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Castillo, A. (17 de Enero de 2020). *Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento*. Obtenido de <https://p2infohouse.org/ref/18/17602.pdf>
- Coba, G. (Agosto de 2020). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/balanza-comercial-superavit-millones-junio/>
- Country Meters. (18 de Enero de 2021). *Country Meters*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Info. United States: [http://countrymeters.info/es/United_States_of_America_\(USA\)](http://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA))
- Country Meters. (29 de Septiembre de 2016). *Country Meters*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Info. United States: [http://countrymeters.info/es/United_States_of_America_\(USA\)](http://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA))
- Diario del Exportador. (20 de Diciembre de 2020). *Comercio Exterior y Gestión de Negocios Internacionales*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2015/07/que-son-los-agentes-de-carga.html>
- Doing Bussines. (2020). *Doing Bussines*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2016, de Quiénes Somos: <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>
- El Telegráfo. (17 de Abril de 2019). 1,2 millones de mujeres son emprendedoras. *El Telegráfo*, pág. 1. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/mujeres-emprendedoras-ecuador>
- Emprendedores. (30 de Julio de 2020). *Emprendedores.es*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/como-fijar-precios-de-servicios/>

- Escuela de Negocios de la ESPOL. (2019). *GEM*. Obtenido de <file:///C:/Users/GUILLEN/Downloads/jovenes-emprendedores-en-ecuador-2012-2017-1574376562.pdf>
- Gómez, I. (2018). cap. *Revista E y E*, 22.
- Global Entrepreneurshio Global Monitor. (2019). Global Entrepreneurshio Global Monitor. *Ecuador*.
https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf
- Hill, C. (2011). Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global. En C. Hill, *Teoría del Comercio Internacional* (págs. 153-180). México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Herrera, M. F., & Osorio, J. C. (09 de Febrero de 2006). *MODELO PARA LA GESTIÓN DE PROVEEDORES UTILIZANDO AHP DIFUSO*. Obtenido de SCIELO.ORG: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232006000200003&script=sci_arttext&tlng=pt
- IMF Bussines School. (2020). *Blog de Marketing*. Obtenido de Estrategia de fijación de Precios: <https://blogs.imf-formacion.com/blog/marketing/estrategias-fijacion-de-precios/>
- INEC. (18 de Enero de 2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- IOSR Journal of Business and Management. (2012). *Advantage, Marketing Mix of 4P'S for Competitive*. Obtenido de IOS Journals: www.iosrjournals.org
- Mondy, J. B., & Noe, R. (2005). administración Estratégica de Recursos Humanos: una perspectiva general. En J. B. Mondy, & R. Noe, *Administración de Recursos Huamos* (págs. 3-10). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Moreno Prieto, R. (2015). Los Stakeholders y la Responsabilidad Social Corporativa. En R. Moreno Prieto, *El Gobierno Corporativo en Iberoamérica* (págs. 486-488). Cumbria FSC.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Movement, T. (2009). *Business Model Generation*.
- Pesantes, K. (2019). *Primicias Ecuador*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/lo-ultimo/nec-ecuador-alcanza-17-millones-habitantes/>
- Pardo, R. (2016). PLAN DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CONSULTORÍA. Valencia, España.

- PopulationPyramid.net. (2019). *PopulationPyramid.net*. Obtenido de <https://www.populationpyramid.net/ecuador/2019/>
- Raffino, M. E. (07 de Junio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Comercio Internacional: <https://concepto.de/comercio-exterior/>
- Revista Líderes. (16 de Enero de 2019). *Ecuador lidera la tasa de emprendimiento por necesidad en la región*. Obtenido de LÍDERES: <https://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Revista Global de Negocios. (17 de Noviembre de 2017). *Papers*. Obtenido de Actividad Emprendedora Y Competitividad En El Ecuador (Entrepreneurship and Competitiveness in Ecuador): https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3041453
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2018). *Cooperación Aduanera Ecuatoriana*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/material_de_estudio_SICE.pdf
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2015). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/files/pro/leg/tra/k_may_2015_PlanEstrategico.pdf
- SGM. (24 de Marzo de 2016). *Marketing a la medida de tus necesidades*. Obtenido de El marketing mix de servicios: las 7 p's: <https://www.marketingsgm.es/marketing-mix-servicios-las-7-ps/>
- Socatelli, M. (Junio de 2011). *La Promoción & La Gestión de Medios*. Obtenido de Cloufront: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53682981/LA_PROMOCION_Y_GESTION_DE_MEDIOS.pdf?1498597066=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLa_Promocion_and_La_Gestion_de_Medios.pdf&Expires=1616121073&Signature=VXaLRYEumqqU1wG4aAffom1HIFeMIBV-u3HJcX
- Solange, & Clarisa. (2017). *La importancia del emprendimiento en la economía: Caso Ecuador*. Zamora.
- Trading Economics. (2020). *Trading Economics*. Obtenido de Trading Economics: Ecuador: <https://es.tradingeconomics.com/ecuador/gdp>
- Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Ciudad de México: Lulu.
- Viteri, L., Herrera, L., & Bazurto, A. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4-15.
- Westwood, J. (2015). *Preparar un Plan de Marketing*. PROFIT.

Anexos