FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE MISHQUE HACIA ESPAÑA

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

Profesor Guía

Luis Eduardo Pavón Rosero.

Autor

Kevin Andrés Díaz Hidalgo.

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Kevin Andrés Díaz Hidalgo, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

_____

Luis Eduardo Pavón Rosero

C.I. 1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la exportación de mishque hacia España, del estudiante Kevin Andrés Díaz Hidalgo, en el semestre 2019 - 1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigente que regulan los Trabajos de Titulación".

_____

Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 1803794138

DECLARACIÓN DE AUDITORIA DEL ESTUDIANTE

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

_____

Kevin Andrés Díaz Hidalgo

C.I. 1718472754

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la vida por cada enseñanza que me ha llevado a construir los méritos necesarios para llegar aquí; a mis padres Claudina Hidalgo y Jorge Onofre por ser mi faro durante estos 21 años de aventura.

A mi tío Marcelo por su apoyo incondicional, por enseñarme que la bondad y la perseverancia son cualidades que debemos tener.

A Camila, por ser mi compañera de equipo, un ejemplo de esfuerzo, pilar importante de mi fortaleza.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi abnegada madre, por nunca dejarme caer aun cuando más difícil fue el camino sus palabras y apoyo fueron remedio necesario para seguir. A mi ángel en el cielo que me cuida y guía en cada paso que doy. Nada de esto hubiera sido posible sin ustedes, pues soy el reflejo de lo que cada uno sembró en mí.

RESUMEN

En la actualidad el consumo de productos que aporten a mayores beneficios en la salud del consumidor se ha incrementado. Sólo en España, se gasta aproximadamente 120EUR anualmente por persona en consumos de productos alimenticios ecológicos y de origen natural. (Almeria360, 2018). Esto se produce a raíz del cambio de tendencias de consumo en un mercado exigente como el español dónde la calidad, los beneficios y la innovación en los productos juegan un papel importante a la hora de producirse la elección de compra.

Es por eso por lo que nace Mishkuna, una propuesta de negocio que busca contribuir al dinamismo y fortalecimiento de la industria productiva en el Ecuador y ampliar la oferta alimenticia del consumidor en España, con una bebida hidratante de consumo diario que aporta beneficios en la salud y en la nutrición de quien lo consume.

Para crear un plan de negocios sólido se ha realizado primero un análisis integral de mercado, entre los cuales consta un análisis de factores externos en el cual se identificó que el producto posee las fortalezas suficientes para ingresar en un mercado atiborrado de oportunidades como el español. Además, se hizo un análisis del cliente con el fin de conocer sus gustos y preferencias de consumo. Esto nos permitió construir una propuesta sólida basada en 4 pilares: producto, precio, plaza y promoción adecuada a este tipo de mercado, apoyada con una filosofía y estructura organizacional, complementado por procesos productivos y logísticos enfocados en satisfacer las necesidades del consumidor internacional, específicamente del de España.

Para finalizar, se desarrolló un análisis financiero, proyectado a 5 años en el que se encontró que el proyecto no sólo es viable sino también rentable para los futuros inversionistas, dónde la inversión realizada podrá ser recuperada en aproximadamente 2 años y 6 meses lo genera confianza, por lo que se recomienda la ejecución del presente plan de negocios.

ABSTRACT

Currently, the consumption of products that contribute to greater benefits in consumer health has increased. Only in Spain, approximately 120EUR is spent annually per person in consumption of organic and natural food products. (Almeria360, 2018). This is due to the change in consumer trends in a demanding market such as Spain, where quality, benefits and innovation in products play an important role at the time of choosing the purchase.

That is why Mishkuna was born, a business proposal that seeks to contribute to the dynamism and strengthening of the productive industry in Ecuador and expand the food supply of consumers in Spain, with a daily moisturizing beverage that provides health benefits and in the nutrition of those who consume it.

To create a solid business plan, a comprehensive market analysis has been carried out, including an analysis of external factors in which it was identified that the product has enough strengths to enter a market crammed with opportunities such as Spanish. In addition, an analysis of the client was made in order to know their tastes and preferences of consumption. This allowed us to build a solid proposal based on 4 pillars: product, price, place and promotion suitable for this type of market, supported by a philosophy and organizational structure, complemented by productive and logistic processes focused on satisfying the needs of the international consumer, specifically of Spain.

Finally, a financial analysis was developed, projected to 5 years in which it was found that the project is not only viable but also profitable for future investors, where the investment made can be recovered in approximately 2 years and 6 months is generated by confidence, so it is recommended the execution of this business plan.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 Justificación del trabajo. 1
1.2 Objetivo general del trabajo. 2
1.3 Objetivos específicos del trabajo..... 2
2. ANÁLISIS ENTORNOS. 2
2.1 Análisis del entorno externo 2
2.1.1 Clasificación CIIU. 3
2.1.2 Partida arancelaria.....3
2.1.3 Entorno externo. 3
2.1.4 Análisis de la industria. 10
2.1.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....12
2.1.6 Conclusiones del análisis de entornos. 14
3. ANALISIS DEL CLIENTE 15
3.1 Investigación de mercado..... 15
3.1.1 Justificación de la investigación de mercado. 15
3.1.2 Pregunta de investigación.....15
3.1.3 Hipótesis.....15
3.1.4 Objetivo. 16
3.1.5 Metodología.....16
3.1.6 Resultados de la investigación cualitativa.....16
3.1.7 Resultados de la investigación cuantitativa.....20
3.1.8 Conclusiones del análisis del cliente.....21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO 22
5. PLAN DE MARKETING 26
5.1 Estrategia general de marketing. 26
5.1.1 Estrategia de internacionalización. 26
5.1.2 Estrategia general de posicionamiento. 26
5.1.3 Estrategia de desarrollo de producto. 27
5.1.4 Mercado Objetivo. 27
5.1.5 Propuesta de valor.....28

5.2 Mezcla de marketing. 28
5.2.1 Producto. 28
5.2.2 Precio. 33
5.2.3 Plaza. 35
5.2.4 Promoción. 37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 39
6.1 Misión. 39
6.2 Visión. 39
6.3 Objetivos estratégicos. 40
6.3.1 Corto y mediano plazo (1 a 2 años). 40
6.3.2 Largo plazo (3 a 5 años). 40
6.4 Plan de operaciones. 41
6.4.1 La cadena de valor. 41
6.4.2 Mapa de procesos. 43
6.4.3 Flujograma del proceso de producción. 43
6.4.4 Flujograma del proceso de exportación. 44
6.5 Estructura organizacional. 45
6.5.1 Estructura legal de la empresa. 46
6.6 Requisitos de exportación. 46
6.6.1 Requisitos de exportación en Ecuador. 46
6.6.2 Requisitos para importación en la Unión Europea – España. 47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA 47
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos. 47
7.1.1 Proyección de ingresos. 47
7.1.2 Proyección de ventas y costos de producción. 49
7.1.3 Proyección de gastos. 49
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital. 50
7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo. 50
7.2.2 Estructura de capital. 50
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja. 51

7.3.1 Estado de resultados. 51
7.3.2 Estado de situación financiera. 51
7.3.3 Estado de flujo de efectivo. 51
7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto. 52
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración. 52
7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista. 52
7.4.2 Tasa de descuento. 52
7.4.3 Criterios de valorización. 53
7.5 Índices financieros 53
8. CONCLUSIONES GENERALES 54
REFERENCIAS 56
ANEXOS 64

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo.

El presente plan de negocios tiene como finalidad determinar la factibilidad de la fabricación de mishque, bebida que se obtiene a partir del penco o agave americana, para su posterior exportación. El penco es una planta de 2m de alto, con hojas verdes – azuladas en forma de rosetón con espinas en los bordes. Su cultivo se da principalmente en las zonas rurales de la sierra ecuatoriana. De esta planta se obtiene el mishque, bebida que se planea exportar al mercado español.

El mishque es considerado como una miel milenaria de los dioses incas y aztecas, es así como su fabricación data en estos imperios desde hace miles daños. Esta bebida recibe este apelativo por sus propiedades nutricionales, ya que es un alimento con bajo contenido calórico y de azúcar, por lo que puede ser usado como un complemento diario alimenticio. Además tiene cualidades curativas, mejora la movilidad de los huesos ya que preserva el cartílago óseo, sirve como tratamiento contra la diabetes, por lo que es recomendado para personas que sufren de esta enfermedad, deportistas o personas en general que quieren tener un complemento nutricional diario de calidad.

Para internacionalizar este producto se ha escogido España como país destino, ya que es un país que ha demostrado tener una apertura y aceptación a productos extranjeros, principalmente los provenientes de Latinoamérica (GFK España, 2016). Además, según Trade Map, las exportaciones de productos desde Ecuador hacia España han tenido un crecimiento del 33% en promedio desde el año 2014 hasta el año 2017. Esto nos hace creer que el mercado español es un mercado potencial muy atractivo, tanto para el Ecuador como para nuestro producto potencial, sumado al reciente acuerdo multipartes firmado entre Ecuador y la Unión Europea que libera de aranceles a muchos productos ecuatorianos, entre ellos el mishque.

El aumento de aceptación y consumo de bebidas extranjeras por parte de la comunidad europea, en los que se destaca el pueblo español, sumado las oportunidades de exportación entre Ecuador y la Unión Europea hacen

interesante (Almeria360, 2018) la creación de un plan de negocios para la exportación de mishque, con el objetivo de satisfacer la demanda española y tratar de dar realce a la marca país, en un mercado extranjero dónde la industria de alimentos y bebidas representa el 3% del PIB de España y es el primer sector industrial según últimos datos del 2018 (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2018; Ministerio de Comercio Exterior, 2017; Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

1.2 Objetivo general del trabajo.

Analizar la factibilidad técnica y financiera para ejecutar un plan de negocios para la exportación de mishque hacia el mercado español.

1.3 Objetivos específicos del trabajo.

- Analizar el entorno, tanto externo como interno del sector en el que se encuentra la planta a través del PEST tanto de España como de Ecuador, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas existentes en los dos mercados involucrados en el plan de negocios.
- Evidenciar la competitividad de España, mediante la matriz PEST y sus cinco fuerzas con el fin de aprovechar al máximo nuestras oportunidades.
- Crear un plan de marketing que nos permita recabar información acerca de los gustos y preferencias de nuestros potenciales clientes y crear estrategias que satisfagan las mismas.
- Elaborar una estrategia organizacional funcional que permita crear una organización operativamente eficiente.
- Crear un plan financiero que a través de indicadores y evaluación financiera permita conocer la viabilidad del proyecto y su proyección, tanto a mediano como a largo plazo.

2. ANÁLISIS ENTORNOS.

2.1 Análisis del entorno externo

En el presente capítulo se desarrollará el análisis externo e interno de la industria del proyecto. Para realizar esto, utilizaremos el análisis PEST y PORTER como herramientas eficaces para conocer el entorno en el que se encuentra nuestro producto con fin de identificar las posibles amenazas que lo puedan afectar.

2.1.1 Clasificación CIIU.

Tabla 1. Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU para C1104.01.

C	Industria manufacturera.
C11	Elaboración de bebidas.
C110	Elaboración de bebidas.
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.
C1104.01	Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas, bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etcétera.

2.1.2 Partida arancelaria.

Para el producto, mishque, la partida bajo la cuál va a ingresar al mercado español y que se apega al Sistema Armonizado de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) es:

Tabla 2. Clasificación arancelaria para la partida 2202.19.99.11.

22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre.
2202	Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 2009.
2202.99	Las demás que no contengan productos de las partidas 0401 a 0404 o materias grasas procedentes de dichos productos.
2202.99.19	Las demás que contengan azúcar (sacarosa o azúcar invertido).
2202.99.19.11	Los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas diluidos con agua o gasificados.

2.1.3 Entorno externo.

2.1.3.1 PEST de Ecuador.

2.1.3.1.1 Político.

Ecuador es un estado constitucional democrático, soberano, de derechos de justicia social, intercultural, laico y plurinacional. Se organiza en forma de república y su forma de organización es descentralizada. Su actual presidente es Lenín Moreno Garcés, quien asumió la presidencia el 24 de mayo del 2017. Su predecesor, Rafael Correa Delgado tuvo como política de estado el impulso y la creación de PYMES, el fomento a las exportaciones y la reducción de las

importaciones. Para lograr aquello, se impulsó un proceso de cambio del patrón de especialización productiva de la economía que le permita al Ecuador generar mayor valor agregado a su producción, aunque sin mayor éxito (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

También en enero del 2017, Ecuador firmó un tratado comercial multipares con la Unión Europea, este tratado liberaliza de aranceles al 100% de los productos industriales ecuatorianos. Según la CEPAL, este acuerdo beneficia al Ecuador en un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión. (2017)

Actualmente, el presidente Lenin Moreno como política de estado ha tratado de mantener una política más abierta al diálogo con el sector empresarial privado, política que con el presidente Correa se desgastó mucho y se sembró una enemistad entre este sector y el gobierno. Además, recientemente el presidente Moreno presentó un paquete de reformas que buscan mantener una estabilidad tributaria, política y monetaria, aparte de reducir el déficit fiscal existente y de mejorar la inversión extranjera como grandes retos a realizar. Parte de esta política de reinserción con el mundo del presidente Moreno fue ratificada con la visita que realizó a España en el mes de Julio de 2018, lo que denota la importancia que tiene este país europeo para el Ecuador y que fue ratificada con la firma de acuerdos bilaterales en cooperación económica y social.

Por lo expuesto, las condiciones del país son favorables para realizar una exportación hacia un país europeo de las condiciones y características de España, lo que hace viable al proyecto de exportación de mishque.

2.1.3.1.2 Económico.

Según Verónica Artola, presidenta del Banco Central, “La previsión oficial como Banco Central del Ecuador es que la economía nacional presentó un crecimiento de 1,5% en 2017". Es así como el PIB de Ecuador poco a poco ha venido aumentando, después de que desde 2015 a causa del bajón en los precios del petróleo y el terremoto que sacudió Manabí, este sufriera un decrecimiento significativo y un desbalance fiscal.

En el 2018 la economía de Ecuador ha tenido una notable recuperación. Es así como según datos del BCE (Banco Central del Ecuador) respecto al sector real de la economía, el PIB del 2017 ha tenido un crecimiento del 3% respecto al 2016, esto demuestra que las condiciones del país están siendo favorables para incentivar la producción de bienes y servicios, favoreciendo a la productividad de Ecuador (2018).

Si analizamos la inflación anual, esta es del -0,21%, respecto a marzo del 2017. Estos datos nos demuestran que existe una clara disminución de los precios de bienes y servicios respecto al año anterior, lo que se traduce en insumos y materias primas a precios más asequibles, lo que favorece a una oferta eficaz. (Banco Central del Ecuador, 2018)

En el sector financiero y monetario, la tasa referencial de interés que se aplica para las PYMES es del 10,38%, en dónde existen instituciones como la CFN (Corporación Financiera Nacional) en dónde se dan créditos productivos de hasta 50 millones de dólares. Por último, el índice de riesgo país registra 634 puntos a abril del 2018 (Banco Central del Ecuador).

Adicional, las exportaciones bajo la subpartida 2202.99.19.11, correspondiente al mishque, representaron un monto de 554 mil USD en el año 2017, siendo el primer año donde se registran exportaciones hacia el mundo para esta subpartida arancelaria; sin embargo no se evidencian exportaciones hacia España, lo que implica que no existen competidores locales por lo que representa un retro atractivo el llevar este producto hacia un nuevo mercado (Trade Map Portal).

Hablando respecto al comercio bilateral general entre Ecuador y España, en los últimos 4 años ha habido una balanza comercial positiva, de hecho de enero a mayo del presente año las exportaciones ecuatorianas hacia territorio español superan a las importaciones en 58 millones de dólares y la cantidad de bebidas que Ecuador exporta hacia España es cercana al 10% de su oferta exportable (Trade Map Portal, 2018).

2.1.3.1.3 Social.

Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), Ecuador posee 16.735.088 habitantes y la edad media de la población es 28,3 años (2018). Ecuador es un país que lo conforman 24 provincias, siendo el Guayas la provincia más poblada, seguida por Pichincha.

En educación, el 6,3% de la población tiene un título de educación superior (INEC, 2010).

En lo referente al desempleo, según datos de del INEC, a marzo de 2018 la tasa de desempleo se ubica en el 4,4% y el 95,6% de las personas económicamente activas tienen empleo.

Si hablamos de redes sociales, aspecto importante a considerar por la integración que tienen estos con la sociedad y los negocios, evidenciamos que el 80% de los ecuatorianos tienen acceso a internet y al menos el 60% de estos utilizan al menos una red social con frecuencia, dónde Facebook es la más usada, según un estudio de We Are Social y Hootsuite (2018). También bajo este estudio se ratifica el auge de las redes sociales como herramienta de promoción empresarial, esto debido a que según este mismo estudio el 58,3% de páginas web de Facebook ecuatorianas usan alguna herramienta de promoción de pago para darse a conocer de mejor manera dónde 48% de los usuarios ecuatorianos con cuenta en Facebook son mujeres y el 52% son hombres.

2.1.3.1.4 Tecnológico.

Ecuador ha tenido notables avances en el desarrollo de tecnología y la mejora de procesos. Según René Ramírez, ex titular de la SENESCYT, el Ecuador destina el 1,88% del PIB en tecnología, investigación e innovación (2013).

En lo referente a la agricultura, ésta ha tenido un notable avance en el proceso de cultivo, implementando nuevos métodos que favorecen una mayor producción, especialmente en cultivos con condiciones de crecimiento adversas. También ha habido mejoras en los procesos de envasado, etiquetado, principalmente con maquinaria que se importa de países asiáticos ya que estos

países ofrecen este tipo de máquinas a precios muy competitivos (El Telégrafo, 2014).

En procesos de exportación también ha habido mejoras significativas. Actualmente el Ecuador cuenta con el sistema ECUAPASS, que simplifica procesos y trámites aduaneros y de exportación, haciendo de esta labor una tarea automatizada y tecnológica con tiempos de respuesta cortos.

2.1.3.2 PEST de España.

2.1.3.2.1 Político.

España es un país soberano, democrático y miembro de la Unión Europea. El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (el País Vasco y Navarra tienen sus propios impuestos) (Santander Trade Portal, 2018).

España al ser miembro de la Unión Europea es uno de los 28 países que conforman este conjunto de estados y que mantienen relaciones económicas y políticas comunes entre sí, además de tener una moneda común, el euro.

En 2017, se firmó un tratado comercial multipares entre la Unión Europea y Ecuador, España al ser miembro de la Unión Europea se beneficia de tarifas arancelarias preferenciales a la hora de exportar o importar un producto desde o hacia Ecuador.

Hablando de las medidas arancelarias y no arancelarias para la exportación del mishque bajo la subpartida arancelaria 2202.99.19.11, tenemos por una parte que existe una liberación total de aranceles, debido al acuerdo multipartes vigente entre la Unión Europea y Ecuador. Por otra lado, entre las medidas no arancelarias obligatorias están las vigentes por la UE para el ingreso de este tipo productos entre las que constan: Certificado de alimentos posiblemente contaminantes (CELEX 31993R0315 / CELEX 32006R1881), certificado sanitario para productos de origen no animal (CELEX 32004R0852) y normativa de etiquetado de alimentos (CELEX 32011R1169) (Trade Help Desk, 2018).

Entre las medidas regulatorias, en España existen 3 tipos de IVA (Impuesto al valor añadido), este es del 4% para productos de primera necesidad, del 10%

para alimentos en general que es la categoría dónde entra el mishque y del 21% para los demás productos y servicios, que son la gran mayoría (Gestron, 2016).

2.1.3.2.2 Económico.

Según datos del Banco Mundial, el PIB de España ha tenido un crecimiento del 3,15% en 2016 respecto al año 2015. Por otra parte, el PIB per cápita es de, $26.615,50 al año 2016.

En el índice Doing Business, que es un indicador que clasifica a las economías según su facilidad para hacer negocios, España se encuentra en el puesto 28 de un total de 190 países a junio del 2017. (Trading Economics).

Por otro lado, la industria de alimentos y bebidas aportó a la economía de España unos 29.400 millones de euros, lo que supone prácticamente el 3% del PIB y cerca del 21% del total de la industria manufacturera española (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2018).

La balanza comercial no petrolera entre España y Ecuador es positiva. A febrero de 2018, las exportaciones hacia España eran de 86,1 millones de dólares, las importaciones eran de 68,3 millones de dólares, dando una balanza comercial positiva de 17.17 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018).

España a su vez importó 11.766 toneladas de bebidas en 2016, esto representa aproximadamente 255 millones de dólares, en un país que importa más bebidas de las que exporta. Respecto a Ecuador, en el 2018 más empresas ecuatorianas se suman a la oferta extranjera del mercado español. Prueba de esto, es la exportación del primer contenedor con cerveza ecuatoriana hacia España en agosto del 2018 (El Comercio).

2.1.3.2.3 Social.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística de España (INE), a 2016 España tenía 486.484.533 habitantes, siendo la comunidad de Madrid la ciudad más poblada con 3.156.541 habitantes y es en esta ciudad dónde hay la mayor concentración de inmigrantes ecuatorianos, con 45 mil habitantes de un total de 140 mil ecuatorianos viviendo en España (Embajada de Ecuador en España, 2016).

Además, los hogares españoles destinan el 19,8% de la cesta de la compra a la adquisición de alimentos y bebidas. El consumo de alimentos concentra el 17,8%, mientras que las bebidas, en las que predominan las no alcohólicas, tienen un peso en la cesta de la compra del 2%. Por su parte, el precio de importación de las bebidas continúa su tendencia de crecimiento, aumentando un 0,3% (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas, 2017).

2.1.3.2.4 Tecnológico.

Según Mané Calvó, presidente del Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), al contrario del resto de la industria española, la inversión en I+D del sector de alimentos y bebidas se ha incrementado en algo más de un 3% (2018).

El índice de desempeño logístico (LPI) elaborado por el Banco Mundial posiciona a España en el puesto número 17, esto quiere decir que el país ibérico se caracteriza por su rapidez al momento de identificar desafíos y fallas, así como la capacidad de mover eficazmente productos y conectar fabricantes y consumidores en los mercados internacionales (2018).

Además, según el estudio anual de redes sociales a nivel de España, Facebook y WhatsApp siguen encabezando la lista de las aplicaciones más utilizadas, dónde el 86% de la población española son usuarios de estas redes (Instituto Nacional de Estadistica, 2018). Lo que puede traducirse en un canal de comunicación efectiva para dar a conocer el producto a través de estas redes sociales.

2.1.3.2 Conclusión análisis del entorno externo.

En conclusión, el análisis PEST del mercado de origen y del de destino nos indica que tenemos un panorama en el que Ecuador se encuentra en un período de recuperación económica, apoyado entre muchos factores por la firma del acuerdo multipartes entre la UE y Ecuador, lo que beneficia a que una nación miembro como lo es España goce del ingreso de nuevos productos ecuatorianos, beneficiando por una parte al mejoramiento de la economía ecuatoriana y al dinamismo de la oferta de consumo del mercado español. Todos estos factores

resultan ampliamente atractivos si tomamos en cuenta también que Ecuador ha mejorado mucho en sus procesos logísticos y de gestión de exportaciones lo que se complementa con la capacidad eficaz que tiene el país Ibérico de gestionar el ingreso de nuevos productos y de distribuirlos a lo largo de su territorio en un mercado de aproximadamente 486 millones de habitantes que se caracterizan por ser cambiantes en sus hábitos de consumo.

2.1.4 Análisis de la industria.

2.1.4.1 Rivalidad entre empresas competidoras.

Actualmente, si bien existen empresas que producen mishque, todas lo hacen de manera artesanal y para venta local, según datos del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) existen aproximadamente 13 organizaciones registradas en esta a entidad dedicadas a esta actividad, lo que lo que hace que la rivalidad entre empresas competidoras sea una amenaza de nivel medio (2018). Se registran pequeños emprendimientos principalmente en Chimborazo, Carchi, y Loja, como por ejemplo Mishky Huarmy que agrupa a agricultores de la localidad de Colta, sin embargo el más es representativo es la Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador (ANAGAVEC), creado en 2016 y que abarca agricultores y productores de derivados del penco y la cabuya de toda la serranía ecuatoriana. En este último existe una feria que se realiza cada tres semanas, con el apoyo del MIPRO, en dónde pequeños productores sacan a la venta productos que se obtienen a través del penco. La demás producción se la hace sólo para consumo personal ya que es una bebida que se consume principalmente en los pueblos indígenas de la sierra norte y centro.

2.1.4.2 Entrada potencial de nuevos competidores.

Las nuevas condiciones económicas entre Ecuador y la Unión Europea, hacen de este último un mercado altamente atractivo para potenciales empresas que deseen exportar sus productos hacia el mercado europeo, lo que hace de la entrada de nuevos competidores una amenaza media. Sin embargo, los requisitos que exige la Unión Europea y España para poder ingresar nuevos productos a sus mercados son exigentes, esto hace que la inversión requerida

en tecnología, en mejoramiento de procesos y certificaciones regulatorias sean altas. Otro aspecto que tomar en cuenta es el ‘know how’, debido a que el mishque si bien ha sido una bebida que se ha venido fabricando de generación en generación en los pueblos indígenas, este saber nunca ha traspasado fuera de las comunidades indígenas por lo que el conocimiento de preparación se limita a pequeños grupos de personas que lo hacen de manera artesanal y para consumo personal.

2.1.4.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.

En España hay una gran cantidad de productos sustitutos que contienen una alta variedad de nutrientes y se consideran alimentos y bebidas saludables como jugos naturales y refrescos de frutas (PROECUADOR, 2018). A pesar de esto, pocos son los productos que aportan la cantidad de beneficios nutricionales que el mishque ofrece, lo que lo convierte en un producto atractivo para el mercado español, ya que por sus nutrientes el mishque es un producto que previene muchas enfermedades predominantes en España como la hipertensión, además por su bajo contenido calórico y de azúcar es un producto ideal para personas con diabetes y obesidad. Esto hace que, una vez analizado este factor, el desarrollo potencial de productos sustitutos sea una amenaza media.

2.1.4.4 Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores es alto, esto debido a que no existen asentamientos de cultivos dedicados a la siembra del penco y muchos de los cultivos existentes se dan por parte de familias o pequeños emprendimientos/ asociaciones como Ñamarín en Nabón y Mishky Huarmy en Colta que han utilizado al penco como herramienta para delimitar sus terrenos o para producciones de los derivados del penco a pequeña escala y que están dispersos a lo largo de la sierra ecuatoriana, por lo que la obtención de esta materia prima se la realiza por medio de estos. Sin embargo, por las condiciones climáticas y de terreno relativamente fáciles en las que se cultiva el penco es fácil crear terrenos dedicados a la producción de esta planta en la serranía ecuatoriana. Además, el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), desde 2016 creó la pre – asociación del penco y la cabuya con el fin de crear

asentamientos permanentes de siembra de esta planta que permitan obtener sus derivados en una mayor cantidad.

2.1.4.5 Poder de negociación de los consumidores.

En el caso del sector analizado, el poder de negociación de los consumidores es alto, ya que existen una amplia variedad de productos sustitutos que pueden suplir la necesidad que intenta satisfacer el mishque. Además, al haber muchos productos sustitutos, los consumidores son más susceptibles al precio, a los beneficios o a las características únicas que pueden tener los productos existentes en el mercado.

2.1.4.6 Conclusión análisis de la industria.

Mediante el análisis de la industria realizado se pudo evidenciar el nivel de competencia de la industria de alimentos y bebidas a la que pertenece el mishque, la cual se concentra en las provincias de Chimborazo y Loja a manera de empresas tipo PYME y asociaciones que son agricultores del penco, fabricantes y distribuidores de la bebida terminada, sin embargo esta venta se la realiza solo a nivel local, por lo que ninguna de estas organizaciones tiene operaciones de exportación, esto principalmente por las barreras y requisitos que representa llevar un producto a un país miembro de la UE, lo que se traduce en una oportunidad para el presente plan de negocios ya que no existen empresas competidoras bajo el mismo producto y dificulta el ingreso de nuevas. Pese a todo esto, estas pequeñas asociaciones y empresas son los proveedores de materia prima para el proyecto por lo que una alianza ganar – ganar con los mismos puede beneficiar y facilitar la adquisición de materia prima de calidad para la obtención de un producto con los estándares necesarios para ser exportado.

2.1.5 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).

La matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar, información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnológica y competitiva con el fin de que sea examinada para la creación de estrategias (David, 2008).

Esta matriz se construye a partir de la identificación de factores claves externos divididos en oportunidades y amenazas. A partir de ahí, a cada criterio se le otorga una ponderación comprendida entre 0.0 (no relevante) y 1.0 (muy relevante), en función de la importancia que tiene el factor para alcanzar el éxito de la empresa. A continuación, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 puntos supeditado a la eficacia de las estrategias actuales de la empresa frente a cada factor, dónde 4 es una respuesta superior y 1 es una respuesta deficiente. Al final, se multiplica la ponderación por la calificación para obtener la puntuación ponderada, se suma las puntaciones y se obtiene la calificación ponderada global de la empresa.

En base a la información obtenida en el análisis de entorno se construye la siguiente matriz EFE:

Tabla 3. Matriz EFE.

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación	Resultado
Oportunidades			
Acuerdos bilaterales entre Ecuador y la España. (Acuerdo multipares).	0.08	4	0.32
Apoyo del gobierno a empresas exportadoras.	0.07	3	0.21
Propiedades alimenticias y curativas del mishque.	0.07	4	0.28
Crédito a PYMES y empresas exportadoras.	0.06	3	0.18
Demanda creciente de productos alimenticios y de bebidas extranjeros.	0.12	3	0.36
Tasa de inflación constante por parte de Ecuador y España.	0.06	2	0.12
Las personas tienen a preocuparse más por consumir alimentos que aporten beneficios a la salud.	0.07	3	0.21
Amenazas			
Poca inversión en tecnología alimenticia por parte de España.	0.04	2	0.08
Pocos proveedores de cultivo del penco.	0.10	3	0.3
Alto número de productos sustitutos.	0.08	2	0.16
Desconocimiento del producto y de sus beneficios por parte de los consumidores.	0.09	3	0.27
Normas sanitarias y regulatorias exigentes.	0.08	2	0.16
Falta de procesos técnicos para la extracción del mishque.	0.08	3	0.24
Calificación Total			**2.89**

En base a la información obtenida en la matriz EFE, se puede observar que la puntuación total entre oportunidades y amenazas es de 2.89, calificación que es buena por estar por encima de la media. Siendo la calificación de las oportunidades más alto que las amenazas, lo cual quiere decir que el proyecto está en capacidad de aprovechar sus oportunidades con el fin de neutralizar sus amenazas.

2.1.6 Conclusiones del análisis de entornos.

- El acuerdo comercial con la Unión Europea es un factor que impulsa el desarrollo del proyecto de exportación de alimentos y bebidas hacia España, ya que este constituye un acuerdo comercial que reduce los aranceles y brinda oportunidades intercambio comercial a los dos países.
- Todos los países que son parte de la Unión Europea comparten el mismo arancel aduanero para sus importaciones. Sin embargo, cada país mantiene un control determinado en término de calidad y sanidad de los productos que ingresan a sus países.
- La industria de bebidas tiene un peso representativo en la economía española con una demanda en constante crecimiento.
- La estabilidad y el tamaño de un mercado como el europeo resulta altamente atractiva para los productores de exportación de productos alimenticios. Esto hace que la exportación de estos productos aumente, resultando en un aumento de la competencia de exportadores que quieren aprovechar este mercado.
- Respecto a la industria del penco, los agricultores tienen un alto poder de negociación, esto debido a que existen pocas hectáreas de cultivo dedicadas al cultivo de este, aunque hay un creciente surgimiento de asociaciones creadas para este fin.
- El mishque al pertenecer a la industria de productos de alimentos y bebidas tiene una alta variedad de productos sustitutos, por consiguiente, a la hora de comprar, el poder de negociación de los consumidores es alto, es decir, tienen den a ser más sensibles precio o las características y beneficios como valor agregado que el producto les pueda ofrecer.

- La tendencia de consumo de productos saludables, que prevengan enfermedades se encuentra en aumento y mucho más en países desarrollados dónde existe una mayor preocupación por llevar una vida sana, esto hace que el producto sea más atractivo para el mercado.
- Al ser un producto nuevo, el desconocimiento por parte del consumidor en el mercado extranjero de destino es alta, por lo que se debe trabajar en crear una propuesta de marketing sólida que dé valor a la marca y se enfoque en dar a conocer los beneficios de consumir la bebida.

3. ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación de mercado.

3.1.1 Justificación de la investigación de mercado.

Dentro del plan de negocio presentado a continuación, se realizará una investigación de mercado, con el fin de conocer los gustos y preferencias del cliente para determinar así la aceptación del producto y la viabilidad del proyecto. Esto teniendo en cuenta que el mishque es una bebida ancestral que se la producirá en Ecuador para posteriormente exportarla a España y distribuirla hacia los consumidores de la comunidad de Madrid, todo esto teniendo en cuenta que esta bebida nunca se la ha exportado ni hay un conocimiento por parte del consumidor extranjero acerca de lo que es el mishque.

3.1.2 Pregunta de investigación.

¿Está el consumidor español dispuesto a consumir una bebida, conocida como mishque como bebida hidratante que tiene propiedades nutricionales y medicinales?

3.1.3 Hipótesis.

Ho: Los consumidores españoles e inmigrantes ecuatorianos en España están dispuestos a consumir el mishque como bebida hidratante por sus cualidades y características.

3.1.4 Objetivo.

Conocer los gustos, preferencias y aceptación del consumidor frente al consumo de una bebida conocida como mishque y la creciente tendencia de nutrición saludable.

3.1.5 Metodología.

La realización de la presente investigación de mercado se fundamenta mediante una investigación de tipo cualitativa en la que se realizará dos entrevistas a expertos y dos entrevistas a potenciales clientes en el mercado español; también mediante encuestas a residentes españoles y posibles clientes del producto.

3.1.6 Resultados de la investigación cualitativa.

3.1.6.1 Entrevista a expertos.

Tabla 4. Ficha técnica. Entrevistado N°1.

Entrevista N°1	
Nombre:	Ing. Pablo Ortega.
Cargo:	Propietario de un negocio perteneciente a la industria alimenticia.
Fecha de la entrevista:	29 de mayo de 2018.
Duración de la entrevista:	70 minutos.

Hace 15 años el destino favorito para las empresas que deseaban internacionalizarse era Estados Unidos. Esto era principalmente por la moneda, el dólar, que era la misma que manejaban tanto en Ecuador como en Estados Unidos, por lo que no se perdía divisibilidad al usarla entre estos países. Otra de las razones para esto era la ola de migrantes ecuatorianos que viajaron al país del norte y la idea de ofrecerles productos nacionales a estos seducía a muchas empresas.

Actualmente, Ecuador ha tenido una mejora importante en tema de procesos aduaneros. Por otra parte, la modernización de los puertos existentes combinado con la mejora de sistemas como el Ecuapass ha hecho que empresas pequeñas tipo PYMES se aventuren a sacar sus productos fuera de las fronteras ecuatorianas.

España es un país atractivo para la exportación del mishque, por su cultura e idiosincrasia europea que aprecia los productos extranjeros denominados

exóticos. Aparte, las buenas relaciones bilaterales entre España y Ecuador favorecen a esto. Muestra de esto es que desde que se firmó el tratado con la UE, las exportaciones a este destino han crecido en un 30% hasta la fecha. Hablando del mercado español, este es un mercado con consumidores exigentes que viven en un país donde una gran cantidad de sus bebidas provienen de mercados extranjeros. Sin embargo, al mismo tiempo que es atractivo y diverso, también es exigente, pues la Unión Europea pone requisitos que muchas veces pueden resultar complicados y nuevos para el empresario ecuatoriano.

Tabla 5. Ficha técnica. Entrevistado N° 2.

Entrevista N°2	
Nombre:	Karina Samoyano.
Cargo:	Ingeniera en alimentos graduada en la ESPOL de Guayaquil.
Fecha de la entrevista:	31 de mayo de 2018.
Duración de la entrevista:	50 minutos.

El mishque es una bebida de elaboración artesanal, bajo las condiciones del mercado actual, no existe una empresa que se dedique a producir el mishque en grandes cantidades. Esto hace que no existan procesos definidos en cuanto a elaboración o normas técnicas de extracción del mishque del penco, todos los procesos productivos de esta bebida son de tipo artesanal ya que no es un producto que se ha industrializado.

Esta, al ser una bebida de fermentación, para que no pierda sus propiedades como tal, debe añadirse algún conservante de bebidas como el ácido ascórbico o el benzoato de sodio que se han utilizado en bebidas de similares características como la guayusa. Además, al momento de vender el producto, en punto de venta debería conservarse en refrigeración con el fin de que se mantenga su textura ligera y sabor dulce.

Al momento de envasar el mishque por las condiciones del producto y tomando en cuenta el mercado de destino es recomendable que sea almacenado en envases de vidrio o en latas de aluminio, estos al ser envases herméticamente

sellados permiten que la bebida se conserve en óptimas condiciones, alejándolo de agentes del ambiente que puedan fermentar el producto.

Por último, es recomendable tomar como referencia productos como la guayusa o el té de arándano cuya estructura en términos de envasado, fermentación y conservación es similar a la del mishque. Este puede ser un punto para hacer una comparación en la manera de cómo se presentan estos productos o en los componentes que estos llevan con el fin de tomar las mejores prácticas y usarlas a la hora de producir y vender el mishque.

3.1.6.2 Entrevista a potenciales clientes.

Tabla 6. Ficha técnica. Cliente potencial N°1.

Entrevista N° 1	
Nombre:	Corina Loor.
Nacionalidad:	Ecuatoriana de nacimiento, reside en la ciudad de Bilbao, España desde hace 25 años.
Edad:	43 años.
Ocupación:	FreeLancer.
Fecha de la entrevista:	01 de junio de 2018.
Duración de la entrevista:	30 minutos.

Desde hace 2 o 3 años, se ve una tendencia creciente al consumo de bebidas hidratantes, principalmente de alimentos de origen orgánico en general. Esto se debe a que el estilo de vida de las personas en España al igual que de las personas de Europa ha sufrido muchos cambios. Ahora los españoles toman en cuenta más lo que consumen y están dispuestos a pagar más por este tipo de productos.

En España, este tipo de productos al igual que el resto de los productos alimenticios se encuentran en grandes cadenas de supermercado, por lo que este es el lugar preferido de los españoles para hacer el mercado. Las principales cadenas de supermercados son Carrefour o Mercadona, aunque esta última tiene presencia en todo el territorio español en locales de tipo supermercado como en micro mercado o tiendas de conveniencia.

Es muy común que en estos supermercados se pueda encontrar productos de todo tipo, nacionales y extranjeros en gran cantidad, los productos

principalmente provienen de Francia o de Portugal por su cercanía con España, aunque también los hay de todos los países de la Unión Europea. Respecto a productos que no son de la UE, hay una gran aceptación de productos latinoamericanos están los productos mexicanos como el tequila y productos colombianos y peruanos que tienen gran acogida principalmente por migrantes o españoles jóvenes que disfrutan de productos extranjeros.

Tabla 7. Ficha técnica. Cliente potencial N° 2.

Entrevista N° 2	
Nombre:	Francis Martín.
Nacionalidad:	Española.
Edad:	24 años.
Ocupación:	Dueña de un gimnasio en Las Ramblas, Barcelona.
Fecha de la entrevista:	01 de junio de 2018.
Duración de la entrevista:	35 minutos.

España es un país que valora mucho los productos que vienen desde fuera de sus fronteras. En el mercado de alimentos existe una creciente presencia de productos provenientes de Latinoamérica, estos productos son considerados exóticos y tienen gran aceptación, principalmente por las personas denominadas ‘millenials’ aunque también por personas de edad avanzada.

Hablando del mishque, es un producto desconocido en España y muy probablemente en toda Europa, pues nunca se lo ha vendido o ha recibido mención, por lo que se puede decir que hay un desconocimiento del consumidor español acerca de esta bebida, aunque si existen bebidas latinoamericanas similares, es-tas bebidas se comercializan en los supermercados españoles a un precio de entre 4 y 5 EUR.

El desconocimiento puede ser solucionado dando a conocer el producto con una estrategia de promoción, pues el consumidor de España al momento de comprar valora mucho en la imagen que presenta el producto, incluso por encima del precio, esto debido a que España, al ser miembro de la UE, tiene una amplia variedad de productos provenientes de los países miembros que han llegado a saturar el mercado, lo que ha llevado a que el consumidor sea más sensibles a

aspectos como la presentación o los beneficios de un producto a la hora de comprar.

En cuanto a la distribución, los españoles son más compradores de supermercados debido a que en este tipo de lugares se pueden encontrar la variedad de productos que prefieren los consumidores en España, además que tienen servicios complementarios que son atractivos para los consumidores.

3.1.7 Resultados de la investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa al ser un trabajo académico se definió una muestra no probabilística por conveniencia de diez encuestas, a ciudadanos españoles y ecuatorianos residentes en España, obteniendo los siguientes resultados:

Estructura demográfica: Del total de 10 encuestados, 4 encuestados fueron de género femenino y 6 encuestados fueron de género masculino. Respecto al rango de encuestados y posibles clientes, el 80% se encontraban en un rango de edad de entre 23 y 27 años. El 20% restante, se encuentran en un rango de entre 28 y 32 años.

Comportamiento del consumidor: El 60% de los encuestados tienen preferencia a consumir bebidas hidratantes dos o tres veces por semana. Por otra parte, el 30% de encuestados consume bebidas hidratantes diariamente, mientras que el 10% tiene tendencia a consumir 1 vez por semana. Si segmentamos por género, vemos que 2 de cada 4 mujeres consumen diariamente bebidas hidratantes saludables, mientas que los hombres lo hacen a una frecuencia de 2 a 3 veces por semana. Esto puede deberse a que el género femenino tiende más a tener un cuidado estricto de su salud y de lo que consume. Por último, el 90% de los encuestados tienen preferencia a consumir alimentos orgánicos y de origen natural saludables.

Producto: El 30% de los encuestados han probado o tienen conocimiento acerca del mishque, mientras que el 70% nunca ha escuchado del mismo por lo que podemos decir que por cada diez personas encuestadas 7 no conocen el producto y 3 sí lo conocen.

El 100% de los encuestados consumiría el mishque o ‘bebida de los dioses’ y el 60% de ellos quisieran conocer más acerca de este nuevo producto por medio del internet como primera opción, seguida de los anuncios publicitarios y el boca a boca.

La presentación favorita del mishque es en envases de 350ml, con un 60% de aceptación.

Precio: El 60% de los encuestados tienen la disposición para pagar por una bebida de mishque de 350ml, entre € 3.01 a € 4.00. Siendo las personas de entre 23 a 27 años las personas que más tienden a este precio, todo lo opuesto que a las personas de entre 28 a 32 años que muestran una tendencia más indiferente al precio.

Plaza: El 70% de los encuestados tiene una preferencia de compra del nuevo producto en supermercados, mientras que el otro 30% prefiere hacerlo en tiendas minoristas cuyo género preferente son mujeres.

3.1.8 Conclusiones del análisis del cliente.

- La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador tiene una gran apertura en el mercado de España. En el mercado español, según entrevistados, se ve más presencia de productos extranjeros, entre estos, productos latinoamericanos que gustan de gran aceptación.
- La modernización de procesos, juntamente con la mejora de condiciones aduaneras y portuarias ha hecho que se mejoren las exportaciones hacia destinos internacionales como el europeo que son mercados de alta exigencia por parte de entidades gubernamentales y de sus consumidores.
- Según el experto, si bien el mishque puede llegar a ser producto rentable, no existen procesos industriales definidos en cuanto a su producción debido a que su elaboración siempre ha sido de manera artesanal, cuyo conocimiento ha sido parte del saber ancestral de los pueblos. Es por eso por lo que la obligación del productor, juntamente con el exportador es crear estos procesos que permitan tener un producto de calidad.

- Los potenciales clientes indican que ha existido un cambio significativo en los gustos y preferencias de los consumidores. En la actualidad, en España hay preferencia a consumir productos que aporten una mejor calidad de vida a las personas lo que significa que el mishque puede ser un producto que se puede adaptar a la forma de vida que los españoles llevan actualmente.
- Los encuestados tienen una preferencia por los envases de aluminio para contener el producto, además tienen una preferencia en un envase de 350ml y un consumo de dos a tres veces por semana.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Posterior a la recopilación de información que nos permite conocer los gustos, preferencias del cliente, al igual que su opinión respecto al producto, se procede a describir la oportunidad de negocio de exportar mishque hacia España con los factores que impulsan la puesta en marcha del plan de negocios.

El entorno político determina que Ecuador es un país en recuperación después de una crisis que empezó en 2015 a causa del terremoto de Manabí y el bajón en los precios del petróleo. Es así, como para 2017 vemos una estabilidad en los precios y un crecimiento de la economía del 1.5% (Banco Central del Ecuador). Otro aspecto a tomar en cuenta también es el apoyo del sector financiero ecuatoriano con créditos accesibles, a tasas preferenciales para PYMES, a través de la banca privada y de instituciones financieras gubernamentales como la Corporación Financiera Nacional (CFN), que ofrece préstamos productivos desde el 10.50%.

En el entorno político y económico de España, podemos evidenciar que esta nación es parte de la Unión Europea, lo que hace que tenga relaciones económicas y políticas vigentes comunes entre todos los países miembros, al igual que el euro, su moneda común, sumado a todo esto, una estabilidad fiscal y monetaria sólida como parte de la unificación responsable y efectiva de los 28 países miembros, lo que hace de España un país atractivo para exportar productos que puedan resultar novedosos para el consumidor español.

Esta recuperación de la economía ecuatoriana, juntamente con la solidez de la Unión Europea, del que España es un país miembro, ha hecho que entre las dos partes se firme un acuerdo multipartes que brinda beneficios arancelarios a ambas naciones, lo que permite que más productos ecuatorianos puedan ingresar a la Unión Europea con exención de aranceles y condiciones preferenciales como el mishque.

En el aspecto social, España es un país de aproximadamente 46.6 millones de habitantes, siendo la Comunidad Autónoma de Madrid la más poblada con 6.5 millones de habitantes, además resultante de la ola migratoria de los años 90 existe una amplia comunidad de ecuatorianos residiendo en España que si bien han adaptado su estilo de vida al país en el que residen, también mantienen intactas sus raíces y costumbres, siendo Madrid la ciudad con más ecuatorianos residentes con aproximadamente 408,798 personas (Instituto Nacional de Estadística de España, 2018), por lo que la oportunidad de mercado potencial se concentra en la ciudad más densamente poblada, sumado a la cantidad de ecuatorianos residentes en la misma. También existen españoles cuyos hábitos de consumo ha venido cambiando gradualmente hacia una cultura de preferencia de consumo de productos que aporten a tener un mejor estilo de vida más sano. Este cambio en las preferencias de consumo se evidencia en el aumento del gasto por concepto de productos de este tipo, que en años anteriores no se lo realizaba.

Esto ha sido apoyado en gran medida por el aumento de la oferta por parte de las empresas españolas locales al igual que de empresas extranjeras que han ingresado sus productos, provenientes principalmente de países de Medio Oriente y de Latinoamérica, lo que evidencia la aceptación que tienen los españoles a consumir bebidas extranjeras como un elemento cotidiano en su consumo mensual (Intertrópico, 2018). Además, hay que tener en cuenta que en la actualidad las personas se interesan más por tener un estilo de vida saludable y mantener un estado físico óptimo, principalmente en personas de 20 años en adelante.

Respecto al proceso logístico y productivo, podemos evidenciar que la materia principal de la bebida, el penco o agave americana, se encuentra en los distintos cultivos del penco o cabuya que están distribuidos en terrenos pertenecientes a los pobladores de las zonas rurales de las provincias de Pichincha, Chimborazo y Loja principalmente. Si bien, en muchos lugares el penco ha servido como herramienta para delimitar terrenos, se puede llegar a acuerdos con los mismos pobladores, en términos de comercio y precio justo para ceder estos cultivos o crear alianzas estratégicas entre agricultor y productor para la obtención de materia prima. Otro punto ligado a esto es que el mishque al ser un producto de elaboración artesanal, los procesos técnicos de extracción del mishque del penco son relativamente sencillos y no requieren del uso de maquinaria industrial para este fin. Sin embargo, al ser un producto que necesita mantener estándares de calidad y salubridad altos se utilizará herramientas industriales como pasteurizadoras o homogeneizadoras con el fin de lanzar al mercado un producto acorde a las exigencias técnicas del mercado español.

En el apartado de almacenaje, distribución y exportación, la bebida de mishque, por sus características tiene un tiempo de consumo relativamente corto en comparación a otras bebidas de similares características. Para solucionar esto, la bebida deberá someterse a un proceso de adición de conservantes como el benzoato de sodio, componente de origen natural que permitirá extender el tiempo de consumo del mishque hasta aproximadamente los 7 o 8 meses, similar al proceso productivo al que se somete la wayusa. Es necesario mencionar, que este tiempo de vida es aceptado para productos similares por la Unión Europea y por cadenas de supermercados del país, lo que permite ingresar la bebida de mishque sin problemas al mercado de destino.

Respecto a la exportación, el mejoramiento de las condiciones logísticas y de operaciones de ambos países ha permitido que actualmente llevar un producto ecuatoriano hacia otro continente deje de ser una tarea titánica y pase a ser una tarea con procesos aduaneros simplificados y rápidos. Prueba de esto son la frecuencia de transporte internacional marítimo y aéreo a este destino, con fletes bisemanales y semanales respectivamente (Panatlantic, 2018).

El presente análisis de la industria alimentaria determina también que existen tres canales principales en los que se puede distribuir el producto, entre ellos están: cadenas de supermercados, tiendas especializadas y tiendas minoristas. Para poder ingresar efectivamente al mercado español, también se ha determinado que la manera más efectiva es mediante un distribuidor o intermediario, razón de esto es que ellos conocen el mercado de destino y disponen de los acuerdos, logística e infraestructura necesaria para poder llegar a la mayor cantidad de consumidores en el mercado extranjero.

La opinión de los expertos se alinea con lo establecido en lo anterior, respecto a la oportunidad de exportar bebidas hacia España, como se indica en la investigación cualitativa. Los expertos coinciden que existe una oportunidad grande en el mercado español, a raíz a la firma del acuerdo multipartes que hace que los productos ecuatorianos ingresen en condiciones de preferencia a los países miembros de la Unión Europea. Otro de los aspectos que también coinciden los expertos es la exigencia en términos de calidad que tiene que tener el producto para que sea aceptado en el mercado español, lo que demuestra que el consumidor español si bien es abierto a consumir productos de procedencia extranjera también es exigente en la calidad de estos y muchos de estos productos extranjeros son considerados un bien de lujo en la ingesta de alimentos del consumidor.

La opinión de los expertos también es coincidente en las preferencias de consumo por parte del consumidor español. Estos coinciden en el aumento de la demanda de productos orgánicos y de origen natural que aporten beneficios al ser consumidos regularmente, segmento en el cual el mishque ingresa perfectamente por sus condiciones naturales y los beneficios que aporta tanto a la salud como a la hidratación y alimentación diaria de las personas.

En base a la opinión recabada se puede concluir que el proyecto tiene una clara oportunidad de negocio, en base a las preferencias del consumidor en España y a la firma del acuerdo multipares que permite abrir el mercado europeo a nuevos productos que se adapten a las nuevas tendencias de consumo.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta importante que implica elegir estrategias de marketing que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos generales (Kotler & Armstrong, 2013).

5.1 Estrategia general de marketing.

Las estrategias seleccionadas para la exportación de mishque hacia España son las siguientes:

5.1.1 Estrategia de internacionalización.

La estrategia de internalización supone nuevas oportunidades de negocio en otros países, así como el aprovechamiento de la capacidad productiva del país de origen, en este sentido, se plantea entrar al mercado español mediante 'exportación directa' de mishque, manteniendo la producción en Ecuador, entre las ventajas de exportar el producto están el evitar los costos relacionados a la fabricación y de la obtención de la materia prima, disminuyendo así el valor de la inversión inicial. Para esto se hará un análisis del país y del grupo de clientes al que va a ingresar el producto y se buscará contactos con intermediarios en España, en este caso intermediarios que distribuyan el mishque en el mercado de alimentos quienes comprarán la producción para revender en supermercados, tiendas especializadas y tiendas minoristas.

5.1.2 Estrategia general de posicionamiento.

Para Al Ries y Jack Trout, publicistas quienes acuñaron por primera vez el termino posicionamiento, este se basa en diseñar y desarrollar la imagen de una empresa/marca de tal forma que ocupe un lugar distintivo en la mente de los consumidores (1991).

Así pues, la estrategia general de posicionamiento propuesta es la de 'mayor valor por el mismo precio', en dónde los esfuerzos del marketing se centrarán en llegar primero a la mente del consumidor con una propuesta de valor centrada en dar a conocer los beneficios que tiene el producto a un precio similar al de la competencia. En dónde bebidas hidratantes similares se encuentran en un rango de 3 a 4 EUR y la bebida de mishque se comercializará dentro de este rango de precio.

5.1.3 Estrategia de desarrollo de producto.

Para ejecutar esta estrategia se debe conocer las necesidades del consumidor, para de esta manera ofrecerle un producto con características y atributos que permita satisfacer estas necesidades. En el caso del presente proyecto, existe información primaria y secundaria que indica que el mercado español tiene una tendencia a consumir productos saludables, que aporten beneficios en la salud y nutrición de quién lo consume.

5.1.4 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo que se presenta en la Tabla 8, es el resultado de la segmentación de mercado realizada tomando los últimos datos estadísticos, a julio del 2017 que presenta el Instituto Nacional de Estadística de España (INE) juntamente con los hallazgos obtenidos en la investigación cualitativa.

Tabla 8. Mercado objetivo para la bebida de mishque.

	2017	
Población de España.	46.659.302	INE
Población de la Comunidad Autónoma de Madrid.	6.549.979	INE
Edad comprendida entre 20 y 49 años.	2,023,589	INE
Disposición de consumo de bebidas hidratantes saludables. (60%)	1.214.153	
Disposición de consumo de mishque. (47%)	**570.652**	
Población de ecuatorianos en España.	408.798	INE
Población de ecuatorianos residentes en Madrid.	230.000	INE
Edad comprendida entre 20 y 49 años.	161.000	INE
Disposición de consumo de bebidas saludables. (60%)	96.600	
Disposición de consumo de mishque. (47%)	**67.620**	
Mercado objetivo: españoles y ecuatorianos residentes en Madrid de entre 20 y 49 años.	638.272	
Estilo de vida: Cuidado de salud, consumo de productos naturales.		

En base a la información del mercado objetivo se puede determinar que existen 638.272 ecuatorianos y españoles residentes en la Comunidad Autónoma de Madrid con disposición para adquirir la bebida de mishque.

La mayoría de las personas que representan al mercado objetivo (60%) consumen bebidas hidratantes semanalmente, según los resultados de la investigación cualitativa estas personas consumen de entre 2 y 3 veces por semana una bebida hidratante, por lo que se ha fijado una frecuencia de

consumo mensual de 8 unidades al mes por persona, dando como resultado un volumen de mercado de 5.106.176 unidades.

5.1.5 Propuesta de valor.

La propuesta de valor del proyecto se concentra en determinar factores que estén asociados con la estrategia general de marketing y en la oportunidad de negocio, en este caso, son factores de diferenciación claves para el desarrollo del emprendimiento, se expresan en el siguiente modelo Canvas:

Tabla 9. Modelo Canvas.

<table>
<tr><th>ASOCIADOS CLAVE</th><th>ACTIVIDADES CLAVE</th><th>PROPUESTA DE VALOR</th><th>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</th><th>SEGMENTO DE CLIENTES</th></tr>
<tr><td rowspan="3">■ Proveedores de penco.
■ Proveedores de envases de aluminio.
■ Empresas de logística y transporte.
■ Empresas gubernamentales reguladoras.</td><td>■ Selección de proveedores.
■ Contacto con distribuidores/ importadores en España.
■ Análisis de preferencias y gustos del cliente.
■ Despacho de productos bajo especificaciones gubernamentales y del cliente.</td><td rowspan="4">Bebida de orígen natural que se obtiene a partir de la extracción de la savia del penco o agave americana, que aporta hidratación, beneficios para la salud y nutrición para quién lo consume.</td><td>■ Distribuidores en España.
■ Páginas web y ferias internacionales como foco de atracción de clientes.
■ Servicio post - venta para la solución de dudas e inconvenientes.</td><td rowspan="3">■ Españoles y ecuatorianos residentes en Madrid de entre 20 y 49 años.</td></tr>
<tr><td>RECURSOS CLAVE</td><td>CANALES</td></tr>
<tr><td>■ Talento humano eficiente
■ Selección de materia prima de calidad.</td><td>■ Supermercados.
■ Ferias internacionales culturales y deportivas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">ESTRUCTURA DE COSTOS</td><td colspan="2">FUENTE DE INGRESOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">■ Gastos pre operacionales.
■ Activos intangibles.
■ Capital de trabajo.</td><td colspan="2">■ Producción y comercializaciòn de mishke en el mercado español</td></tr>
</table>

Propuesta de valor: Bebida de origen natural que se obtiene a partir de la extracción de la savia del penco o agave americana, que aporta hidratación, beneficios para la salud y nutrición para quién lo consume.

5.2 Mezcla de marketing.

5.2.1 Producto.

Según Kotler y Armstrong, producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad (2013).

Así pues, el producto que se exportará a España es una bebida denominada mishque que se obtiene a partir del penco, cabuya o agave americana. Esta

bebida se venderá en un envase de aluminio de 350 ml. El producto cumplirá con todas las especificaciones técnicas y sanitarias para que pueda ser distribuido en España.

5.2.1.1 Atributos del producto.

Al ser el mishque la savia de las raíces del penco, tiene un sabor dulce, muy similar a un concentrado de néctar endulzado con panela. Su textura es un poco espesa, ya que el líquido contiene un sin número de nutrientes extraídos de la tierra.

El mishque por sus cualidades, sirve como alimento bajo en calorías, contiene vitamina C, fósforo, hierro, calcio y niacina como su principal contenido nutricional. También tiene cualidades médicas, entre ellas, es un tónico digestivo, bebida refrescante para el hígado y riñones, diurético y desparasitante. “Por su riqueza en sales minerales, tiene la capacidad de aumentar la secreción de jugos biliares descongestionando el hígado y mejorando sus funciones. Para el correcto funcionamiento de este órgano, o incluso cuando ya se están presentando afecciones de cualquier tipo” (Sarmiento, 2015).

Hechos Nutricionales

Tamaño de la Porción: 350 ml

	por porción
Kilojulios	**657 kj**
Calorías	**157 kcal**
Proteína	1,29 g
Carbohidrato	19,79 g
Fibra	0 g
Azúcar	3,37 g
Grasa	0 g
Grasa Saturada	0 g
Grasa Poliinsaturada	0 g
Grasa Monoinsaturada	0 g
Colesterol	0 mg
Sodio	32 mg
Potasio	82 mg

Figura 1. Contenido nutricional para una bebida de mishque de 350 ml.

5.2.1.2 Branding.

Branding o marca es el nombre, término, señal, símbolo o diseño la combinación de ellos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio (Kotler & Armstrong, Fundamentos del marketing, 2013).

Se ha escogido como nombre para el producto “MISHKUNA”, este nombre es el resultado de la unión de dos palabras de origen quechua, ‘mishque’ que significa néctar dulce y ‘kuna’ que es un sufijo que se utiliza para otorgar pluralismo a las palabras de origen quechua. Se optó por la palabra Mishkuna ya que representa el origen étnico y ancestral del producto. Además, esta palabra representa el rasgo cultural y alimenticio que ha significado para los pueblos y comunidades ancestrales esta bebida, a través de los años. Los colores representativos son el amarillo y el rojo.

El color rojo, empleado en la tipografía de la marca representa estimulación y vitalidad que van acorde a las características hidratantes y beneficiosas para la salud que tiene el producto. El color amarillo, representado en una imagen ‘minimalista’ de la materia prima principal con la que se fabrica el mishque, el penco, refleja un producto milenario, fruto del saber y receta ancestral de los pueblos de América.

Mishkuna también está acompañado de un eslogan, ‘La Bebida de los Dioses’ debido a que ancestralmente esta bebida era considerada por los pueblos incas como un regalo de las deidades a las que adoraban en la que a través de esta transmitían sus mensajes y saberes (Rantar, 2007).

Figura 2. Logotipo y slogan del producto.

5.2.1.3 Etiquetado.

La normativa que regula el etiquetado de productos alimenticios para la Unión Europea aplicable a la bebida de mishque se rige mediante la directiva 2000/13/CE, relativa al etiquetado de los productos alimenticios, y 90/496/CEE, relativa al etiquetado sobre propiedades nutritivas, esta legislación garantiza que los productos que están en el mercado europeo aporten beneficios a la salud y garanticen el bienestar del consumidor aparte de que los productos alimenticios dispongan de la información adecuada para elegir con conocimiento de causa los alimentos que compran y comen. Así pues, estas normativas exigen que los productos alimenticios contengan:

- Información necesaria como nombre del producto, nombre del fabricante y país de origen.
- Lista de ingredientes, cantidad neta (litros/ mililitros), fecha de caducidad, información nutricional.
- La información deberá ser precisa, clara y fácil de comprender. Además, no deberá incluir características o efectos especiales de los que carece.

5.2.1.4 Envase de producto.

Conforme a la legislación europea amparada en el reglamento marco de la UE CE 1935/2004 y reglamento 2023/2006 sobre 'Buenas Prácticas de Fabricación' que regula el envasado de alimentos, se considera un envase permitido 'aquel que no transfiera componentes a los alimentos a niveles que supongan un riesgo para la salud humana.

Teniendo en cuenta que el mishque es una bebida que necesita ser almacenada en un envase que sea hermético, con el fin de alejarla de agentes del ambiente que puedan fermentarla, se ha escogido la lata de aluminio como el envase más idóneo. Las latas de bebidas son ligeras, pueden apilarse fácilmente, son irrompibles y fáciles de abrir, convencen por la larga conservación de los productos. Gracias a su potencial técnico son idóneas como instrumento para introducir en el mercado productos innovadores (Épacking, 2017).

El envase en cuestión que se visualiza en la Figura 3 consiste en una lata de aluminio premium impresa a 'full color' a 300 DPI, con una tapa tipo 202 LOE

SOT. Las dimensiones del envase que se utilizará son 66.29 mm de ancho, 122.22 mm de alto y un volumen de 12 onz o 350 ml. Estas dimensiones han sido escogidas tomando los resultados de la investigación cuantitativa dónde los españoles tienden a preferir envases de tamaño mediano y que se puedan reciclar.

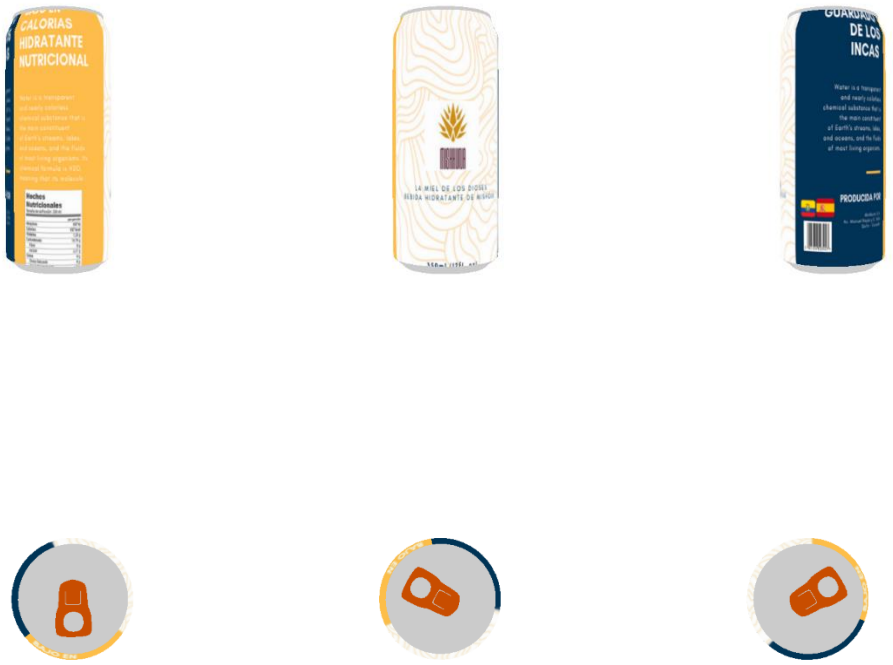

Figura 3. Prototipo de envase de aluminio impreso en 300DPI.

5.2.1.5 Embalaje del producto.

El embalaje de envases de aluminio, en las plantas de fabricación, es un factor fundamental para su conservación adecuada hasta el momento de su utilización. (Mundo Latas, 2016). Considerando esto, se decidió que las latas de bebidas se embalarán en pallets. Las bebidas serán depositadas en el pallet ordenadas y en forma de pisos, por cada piso se utilizará intercaladores de cartón para finalizar con un cartón grueso y el pallet envuelto por un film plástico preestirado.

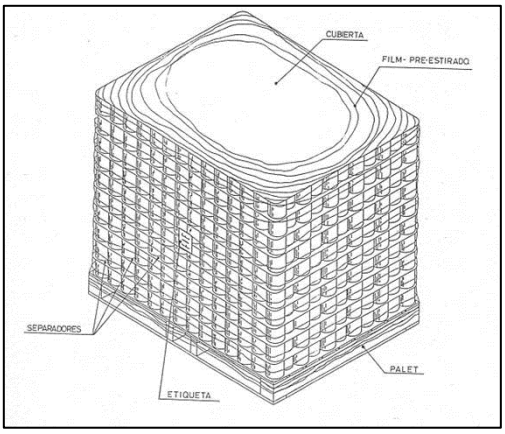

Figura 4. Embalaje del producto.

5.2.1.6 Soporte.

La empresa u organización de este siglo debe establecer una serie de actividades encaminadas a la satisfacción del cliente después de realizada la compra, estas actividades deben estar relacionadas íntimamente la atención al cliente (Kotler, 2003).

Tomando en cuenta que los consumidores del mercado español valoran mucho el servicio que se ofrece después de haber ofrecido el producto o servicio, la empresa considerará reclamos, dudas de sus clientes mediante el canal telefónico, redes sociales y página web. Todos estos canales de información y consulta estarán detallados en el envase del producto al igual que en los distintos canales de comunicación

5.2.2 Precio.

El precio es la cantidad de dinero que se recibe por motivo de la comercialización de bienes o servicios (Kotler & Armstrong, 2013).

5.2.2.1 Costo de venta.

El costo unitario para la producción de un envase de 350 ml de 'Mishkuna' es de 0,88 USD. Los costos fijos se ajustan a la cantidad proyectada de ventas para el primer año del proyecto que es de 165,954 unidades. En la Tabla 10 se detallan los costos en los que se incurre para la producción de una bebida.

Tabla 10. Costo de venta del producto para el año 1.

		Año 1
(+)	**Materiales directos usados**	$ 55,961.45
(+)	**Mano de obra directa**	31,516.80
(+)	**Costos indirectos de fabricación**	$ 57,876.15
(=)	Costos de manufactura incurridos durante el período	*145,354.40*
(+)	Inventario inicial de productos en proceso	-
(=)	Total costos de manufactura a considerar	$ 145,354.40
(-)	Inventario final de productos en proceso	-
(=)	**Costo de productos manufacturados**	**$ 145,354.40**

	Total de costo de producción	**$ 145,354.40**
	Unidades producidas (Uni.)	165,954.00
	Costo de producción unitario.	$ 0.88

5.2.2.2 Estrategia de precios.

La estrategia de fijación de precios será en base a costos más un porcentaje de margen de ganancia, tomando en cuenta el esfuerzo y riesgos a los que se enfrenta la empresa. Adicionalmente, se consideró el valor agregado del producto ya que las características distintivas del mismo apoyan la fijación de un precio más alto frente a la competencia (Kotler & Armstrong, 2013).

El margen de ganancia establecido sobre el costo de producción es 49.08%, porcentaje que permite al productor cubrir los gastos operativos y recuperar la inversión del proyecto, de este modo el precio fijado para el mayorista es $1.72 para el primer año. Estimado un margen de ganancia del 25.93% para el distribuidor y del 30.07% para punto de venta, el precio final para el consumidor es $3.32 que están dispuestos a pagar la mayoría de los consumidores encuestados, tal como consta en la proyección financiera para el primer año de operaciones.

5.2.2.3 Estrategia de entrada.

La estrategia de entrada que se va a aplicar para el producto es la de descreme o desnatado. Esta estrategia es recomendada para productos que van a hacer

su ingreso en nuevos mercados donde el objetivo maximizar los ingresos del mercado poniendo un precio inicial basado en el máximo precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar. Esto es posible debido a que los atributos hidratantes, calóricos y medicinales se atribuyen a un producto del que los clientes estarían dispuestos a pagar un precio mayor al de productos similares comercializados en el mercado español.

5.2.2.4 Estrategia de ajuste.

Como estrategia de ajuste se consideró fijar un precio incremental anual, siendo de $1.72 (1.50EUR) para el distribuidor/mayorista para el primer año y llegando a $1.88 (1.64EUR) para el quinto año. Bajo esta estrategia lograremos cubrir nuestros costos de fabricación a su vez que nos va a permitir tener una planificación de unidades y una mejor distribución del producto. Así pues, con esta estrategia lograremos a largo plazo tener una mayor participación del mercado y por ende un mejor volumen de ventas ya que el valor incremental es mínimo. Esta estrategia se justifica también bajo la premisa de que los costos de producción se mueven a la par del aumento inflacionario vigente.

5.2.3 Plaza.

El canal de distribución es la forma en la que una empresa pone sus productos a disposición del consumidor, con la colaboración de entidades interdependientes que participan en el proceso (Kotler & Armstrong, 2013).

Se han analizado los diferentes lugares a los que se puede distribuir el producto tomando como punto de referencia principal el segmento del mercado al que el producto va dirigido: españoles y ecuatorianos en Madrid que necesitan una bebida hidratante que aporte beneficios a la salud de quién lo consume. Es por eso, que tomando en cuenta lo anterior y analizando las conductas de compra del mercado objetivo se han determinado 3 cadenas de supermercados en Madrid en las que se va a vender el producto.

Tabla 11. Cadenas de supermercados escogidas.

Mercadona	Lydl	Aldi
MERCADONA	LIDL	ALDI

5.2.3.1 Estructura del canal de distribución.

Se utilizará un canal de distribución indirecto pues no seremos nosotros los encargados de llevar el producto al consumidor final, utilizaremos a un distribuidor o intermediario quienes harán posible que la bebida de mishque esté disponible para el consumidor. En este caso el intermediario resulta de gran ayuda pues este conoce el mercado español al igual que dispone de la logística necesaria para poder ingresar al producto ya que será el encargado de recoger la mercadería en el puerto de Barcelona y llevarlo hasta Madrid para que sea distribuido a los distintos supermercados dónde será comercializado al consumidor final.

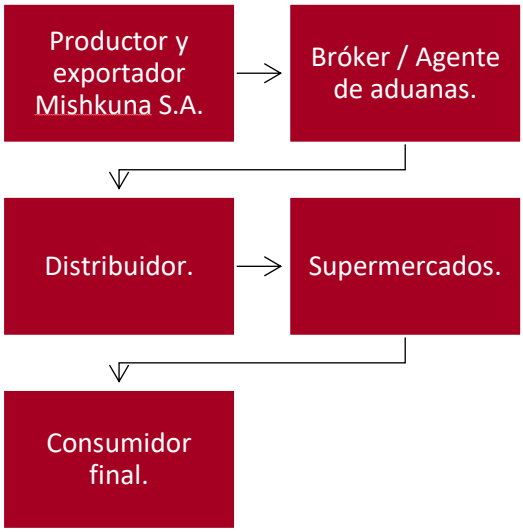

Ilustración 5. Canal de distribución de Mishkuna S.A.

5.2.3.2 Estrategia de distribución.

Según Kotler y Armstrong, un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial (2013).

Se utilizará una estrategia de distribución selectiva, esto significa que el lugar dónde se distribuirá el producto va a estar acorde al target específico de consumidores al que queremos llegar, lo que hará que el producto llegue al target específico en el lugar específico.

5.2.3.3 Puntos de venta.

En la Comunidad de Madrid existen aproximadamente 80 tiendas de las 3 cadenas de supermercados antes descritas, estas tiendas tienen la característica de ser supermercados pequeños ubicados en lugares estratégicos con alta afluencia de personas. Generalmente atienden los 7 días de a semana y su horario de atención es en promedio de 8h00 a 22h00.

Tabla 12. Puntos de venta del producto en España.

Mercadona	Lydl	Aldi
Tetuán, Madrid	Bravo Murilo, Madrid	Capitán Hay, Madrid.

5.2.4 Promoción.

En este apartado se escogerá la mejor estrategia para poder comunicar efectivamente los beneficios del mishque, con el fin de persuadir a nuestro mercado objetivo a comprarlo.

5.2.4.1 Estrategia de comunicación.

Ya que el mishque es una bebida nueva, la estrategia más conveniente es realizar un mix de marketing en la que se combinen estrategias push o de empuje con estrategias pull o de jale. Por una parte, Mishkuna S.A. utilizará la estrategia push con el objetivo de impulsar la demanda mediante una campaña de muestreo gratuito del producto y una fuerte presencia de marca en punto de venta con el fin de que el consumidor conozca el producto. Por otra parte, la empresa utilizará la estrategia pull con el fin de comunicar al mercado objetivo los beneficios del mishque para crear así una necesidad en el consumidor.

5.2.4.2 Publicidad del producto.

Los esfuerzos de publicidad de Mishkuna S.A., se centrará principalmente en medios digitales, páginas web y redes sociales; esto debido a que según datos del INE, cerca del 93% de la población de España tiene acceso a internet, siendo uno de los países con mayor acceso en toda Europa. Esta publicidad se dará de tres maneras: Banners, publicidad en móviles y publicidad en redes sociales. En Banners se utilizarán a Google AdWords para fortalecer la presencia de marca en páginas web. En publicidad en móviles se incluirán anuncios adaptados a la navegación en este tipo de dispositivos, mientas que la publicidad en redes sociales se centrará en sitios como Facebook e Instagram.

5.2.4.4 Promoción de ventas.

Entre las actividades destinadas a la promoción de ventas y enfocadas al punto de venta final, constan las siguientes:

- Muestras gratuitas. Con la finalidad de dar a conocer el producto.
- Material P.O.P. Se incluyen folletos, tirillas, vibrines, roll ups.
- Participación en eventos deportivos y culturales.

Así pues, estas actividades de promoción se realizarán en los primeros años desde que el producto se lance al mercado con el objetivo de impulsar el volumen de ventas y de darle razones a los consumidores para consumir frecuentemente la bebida de mishque.

5.2.4.5 Relaciones públicas.

Los beneficios de consumir mishque como bebida hidratante deben ser dados a conocer al mayor número de potenciales clientes disponibles. Es por eso por lo que también se va a dar a conocer el producto en eventos masivos y actividades culturales de migrantes ecuatorianos, cuyo costo – beneficio de participar en estos eventos será de $ 2.500,00. Estos dos eventos reúnen a gente que encaja perfectamente en el target de consumidores al que se quiere llegar por lo que resultan en una oportunidad perfecta para dar a conocer el producto a más personas. Entre las principales carreras y eventos culturales en los que se planea que Mishkuna tenga presencia de marca están.

- Evento ‘Mi Ecuador’, que se realiza en el consulado de Ecuador en Madrid.
- Rock n Roll Maratón de Madrid, evento deportivo de alto impacto.

5.2.4.6 Fuerza de ventas y marketing directo.

Para lograr los objetivos de dar a conocer el producto y de generar un alto volumen en ventas, se destinará el 4% de las ventas a promocionar el producto. La empresa realizara su fuerza de ventas, a través de la negociación directa con los distribuidores en el mercado español. Por otra parte, al ser una empresa que necesita de intermediarios no se aplica la forma de marketing directo, sin embargo, una buena relación comercial con nuestros stakeholders garantizará el ingreso del producto en el mercado internacional.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión.

Somos una empresa ecuatoriana preocupada por brindar alimentación e hidratación a nuestros consumidores en el mercado español, a quienes ofrecemos una bebida con receta ancestral latinoamericana que aporta muchos beneficios en la salud de quién lo consume; la cual está elaborada a base un insumo natural, de origen vegetal, con alto valor nutricional y obtenido con las con las mejores prácticas agrícolas e industriales. Todas nuestras bebidas son elaboradas siguiendo los más altos y exigentes estándares de calidad, desde la extracción de materia prima hasta su envasado, con la mejor tecnología y con un equipo de trabajo comprometido junto a aliados estratégicos que trabajan por un crecimiento mutuo.

6.2 Visión.

Para el 2023, ser una empresa ecuatoriana referente y una marca de bebidas confiable a nivel internacional, mediante la oferta de un producto altamente nutricional que rescata los saberes ancestrales alimenticios de los pueblos del Ecuador, con insumos y prácticas que garantizan calidad, responsabilidad y preocupación por el medio ambiente y que son de preferencia del consumidor español.

6.3 Objetivos estratégicos.

Para la formulación y consecución de objetivos se ha utilizado a Norton y Kaplan como referentes académicos en la gestión estratégica, en dónde se ve a la organización bajo cuatro perspectivas relacionadas medidas a través de indicadores que se describirán a continuación.

6.3.1 Corto y mediano plazo (1 a 2 años).

Tabla 13. Objetivos estratégicos de corto y mediano plazo.

Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera		
Mantener la participación del producto dentro del mercado objetivo mediante esfuerzos de ventas y de marketing.	Ventas realizadas/ Demanda del sector	Mantener una participación de al menos el 0.25% respecto al mercado objetivo.
Perspectiva del Cliente		
Incrementar la inversión destinada a marketing y promoción.	Inversión en marketing y promoción / Ventas	Destinar un 4% de las ventas realizadas en el año a promocionar el producto.
Perspectiva de Procesos Internos		
Mantener un nivel de producción y entrega óptimo, de acuerdo con exigencia del mercado español, a través de una política efectiva de abastecimiento – entrega.	Porcentaje de la mercancía entregada de un pedido con relación al total del pedido.	Tener un nivel de producción vs entrega de por encima del 87%.
Perspectiva de Formación y Crecimiento		
Mantener a los colaboradores de la organización capacitados como un aspecto integral de la productividad de la empresa.	Sumatoria de capacitaciones realizadas por empleado durante el año en curso.	Capacitar a la empresa en temas de logística y procesos productivos eficientes al menos 2 veces al año.

6.3.2 Largo plazo (3 a 5 años).

Tabla 14. Objetivos a largo plazo.

Objetivo	Indicador	Meta
Perspectiva Financiera		
Tener un período de recuperación para el proyecto acorde al tamaño tipo PYME de la empresa mediante, con una política de cobro no	PRI= a + Io-b / Ft	Tener un período de recuperación de al menos 3.5 años acorde al promedio de las PYMES exportadoras en Ecuador.

mayor a 30 días que permita cubrir rápidamente nuestros pasivos.		
Tener una rentabilidad por encima del promedio de la industria, mediante una negociación eficaz con stakeholders.	(Rentabilidad del año actual / Rentabilidad de la industria) x 100.	Tener una rentabilidad de al menos el 134% respecto a la rentabilidad de la industria para el año 2023.
Perspectiva del Cliente		
Aumentar la cartera de productos de la organización mediante el lanzamiento de un producto adicional tomando como materia prima el penco o agave americana.	Sumatoria del número de productos nuevos lanzados en el mercado dentro de los próximos 5 años.	Lanzar al menos dos productos adicionales al mishque dentro de los próximos 5 años.
Perspectiva de Procesos Internos		
Disminuir los porcentajes de desperdicio de la organización mediante una política de reutilización y reciclaje.	Variación de cantidad de desperdicio del año actual de medición versus el año anterior.	Disminuir en un 3% de desperdicio anual a partir del año 3 de medición.
Aumentar la capacidad de producción de bebidas, a través de la contratación más mano de obra y adquisición de insumos de producción.	(Capacidad de producción latas x min. año actual - Capacidad de producción latas x min. año 1) / (Capacidad de producción latas x min. año 1)	Aumentar la capacidad de producción de mishque en un 10% para el 2021.
Perspectiva de Formación y Crecimiento		
Mantener la productividad de los colaboradores de la organización, gracias a la creación de un plan de carrera que vaya acorde a las aspiraciones profesionales de los colaboradores.	Incremento de la productividad por colaborador.	Mantener la productividad de los colaboradores en una variación de +/- 5%.

6.4 Plan de operaciones.

6.4.1 La cadena de valor.

La cadena de valor es una poderosa herramienta que permite encontrar las bases de la ventaja competitiva y minimizar los costos para incrementar el margen de lo que el cliente está dispuesto a pagar y los costos de producirlo (Porter, 2005). Así pues, a continuación, en la Figura 6 se presenta la cadena de valor de la empresa Mishkuna S.A.

Actividades de Soporte	**Infraestructura de la empresa:** Formulación, ejecución, evaluación y seguimiento de actividades administrativas y operativas bajo cuales la empresa tendrá un correcto funcionamiento.					
	Gestión de recursos humanos: Reclutamiento, selección y capacitación del talento humano responsable del proceso de producción, envasado y exportación de Mishkuna.					
	Investigación y desarrollo: Investigación respecto a los mejores procesos de cultivo, extracción del mishque e investigación de las preferencias de compra y consumo del mercado español.					
	Compras: Adquisición de planta y equipo para la extracción, fabricación, envasado y exportación de mishque. Compra de insumos administrativos y operativos que garanticen el correcto funcionamiento de la organización en conjunto con los trabajadores.					
Actividades Primarias	**Logística de entrada:** *Negociación con agricultores de Imbabura, Cotopaxi y Pichincha. * Recepción de materia prima. * Compra de materiales para envasado. * Gestión de inventarios.	**Operaciones:** * Proceso de extracción del mishque desde el penco. * Adición de sustancias conservantes que garanticen su frescura. * Almacenaje de la bebida en envases de aluminio. * Control de calidad del producto	**Logística de salida:** *Transporte de productos a ser exportados hacia el puerto de Guayaquil. * Proceso de exportación de mercancías.	**Marketing y ventas:** * Distribución y comercialización en PV. * Negociación con distribuidores. * Administración de pagina web y redes sociales. * Generación de promociones y publicidad.	**Servicio post venta:** * Abastecimiento contínuo a distribuidores. * Atención al cliente y solución de inquietudes.	MARGEN

Figura 6. Cadena de valor de Mishkuna S.A.

A continuación, se detallas las etapas de generación de valor dentro de las actividades primarias y de soporte.

Gestión de adquisición: Esta actividad es genera valor a través de la compra de insumos y materia prima en términos de comercio justo con proveedores, agricultores y asociaciones dedicadas al cultivo del penco.

Gestión de materia prima e insumos: Esta actividad se genera valor mediante la selección efectiva de materia prima e insumos a través de un óptimo control de calidad que permita el ingreso de mercadería que garantice un producto fresco, de gran sabor y aporte nutricional.

Gestión de operaciones: A través de esta actividad se genera valor mediante la correcta elaboración del mishque y almacenamiento en envases de aluminio lo que garantizará un correcto almacenaje de la bebida que aleje a esta de agentes extraños que puedan dañarla o fermentarla.

Gestión de marketing y promociones: Esta actividad se fundamente mediante la promoción efectiva del producto en potenciales clientes (distribuidores) y

consumidores con el fin de ampliar el canal de compra para un aumento de compradores nuevos y fidelización de los actuales.

6.4.2 Mapa de procesos.

El objetivo del mapa de procesos es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades descritos en el plan estratégico corporativo, prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de estos (EAE Bussiness School, 2018).

<table>
<tr><td rowspan="6">Españoles y ecuatorianos residentes en Madrid de entre 20 y 49 años que disfruten de bebidas de origen natural que aporten beneficios a la salud y nutrición.</td><td colspan="4">PROCESOS GOBERNANTES</td><td rowspan="6">Clientes Satisfechos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Gestión y planeación estratégica.</td><td colspan="2">Control de calidad.</td></tr>
<tr><td colspan="4">PROCESOS ADJETIVOS</td></tr>
<tr><td>Adquisición de insumos y materia prima.</td><td>Extracción y envasado de bebida.</td><td>Marketing y ventas.</td><td>Logística de exportación</td></tr>
<tr><td colspan="4">PROCESOS SUSTANTIVOS</td></tr>
<tr><td colspan="2">Gestión administrativa y financiera.</td><td colspan="2">Gestión de marketing y ventas.</td></tr>
</table>

Figura 7. Mapa de procesos de Mishkuna S.A.

6.4.3 Flujograma del proceso de producción.

El flujograma del proceso de producción de la bebida se compone por un superior y dos operarios. A su vez, el proceso se subdivide en 3 frases. La primera fase consiste en la recepción y control de mercancías, la segunda fase se refiere al proceso de la elaboración de la bebida y el control de calidad de esta, por último, la tercera fase comprende en el envasado del producto terminado y su respectivo acondicionamiento para el almacenaje en bodega; los encargados y tiempos comprendidos por cada fase se detallan en el Anexo 3. En la Figura 8 se presenta el flujograma del proceso de producción.

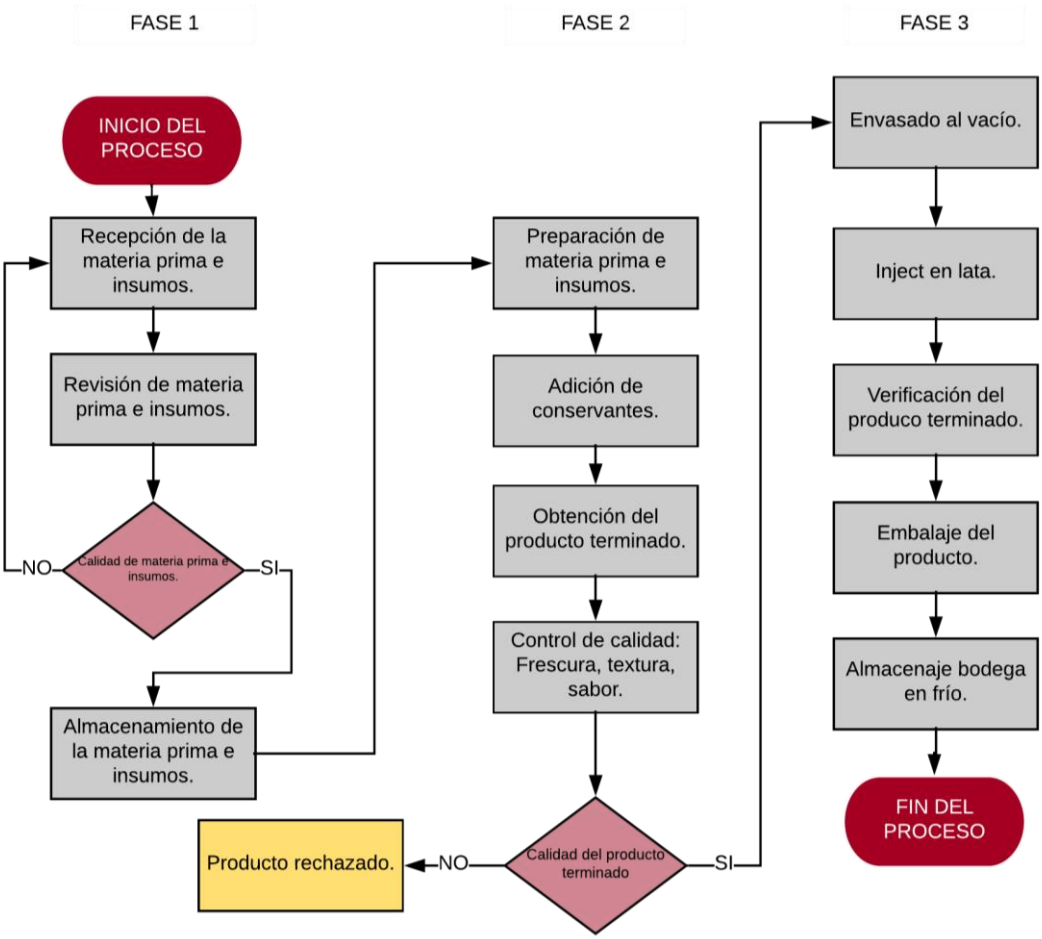

Figura 8. Flujograma del proceso de producción de Mishque.

6.4.4 Flujograma del proceso de exportación.

El proceso de exportación de la bebida empieza inicia desde la salida del producto desde la fábrica ubicada en Carcelén industrial y termina hasta que la misma llega a España y lo recoge nuestro distribuidor, cuyo tiempo aproximado es de 5 días laborables (DHL Global Forwarding, 2019). El INCOTERM (Término de comercio internacional) bajo el cual se va a exportar el producto será el término FOB (Libre a bordo o free on board). Bajo este INCOTERM la responsabilidad del vendedor es la de poner a disposición la mercancía, en el puerto de embarque designado, a bordo del buque escogido por el comprador, y efectuar los trámites de aduana para la exportación, si fuesen necesarias. La responsabilidad del comprador por otra parte es la de escoger el buque, pagar el flete marítimo y el seguro, además de encargarse de las formalidades a la llegada de la mercancía (Santander Trade, 2018).

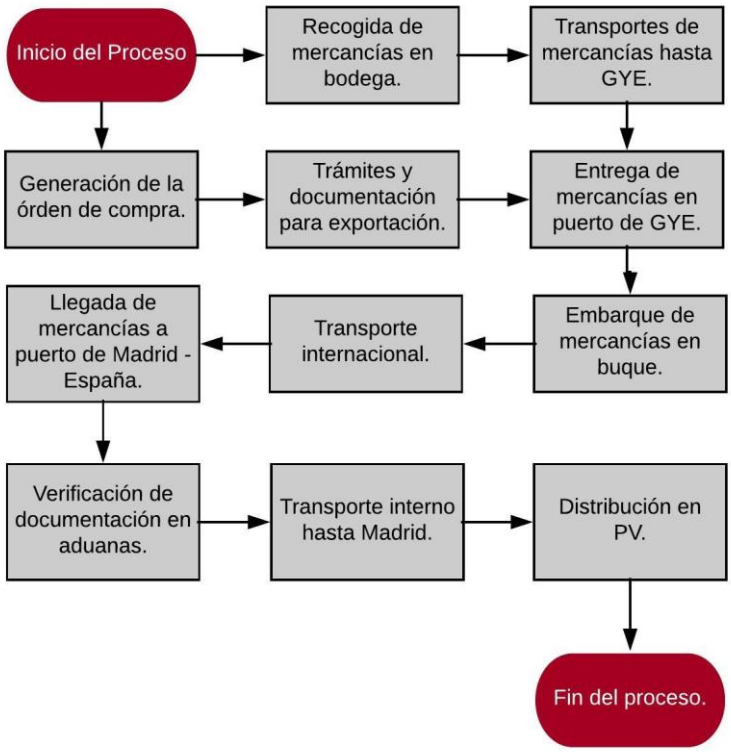

Figura 9. Flujograma de exportación de Mishkuna 350ml hacia España.

6.5 Estructura organizacional.

La estructura organizacional no es más que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin de proporcionar el acoplamiento entre los niveles jerárquicos y la departamentalización (Chiavenato, 2009).

Es así como la estructura organizacional de Mishkuna S.A. será funcional, al ser una PYME exportadora tendrá una gerencia general quién estará a cargo de 4 departamentos. A su vez, se subcontratará tres servicios que garantizarán el correcto funcionamiento legal y operacional de la empresa, muy similar a otras empresas de similar actividad y tamaño, como por ejemplo La Negrita (Chicha peruana morada) o Zandull (Jugo de caña de origen colombiano), que presentan una estructura organizacional jerárquica pequeña (5 - 6 departamentos promedio) y la subcontratación de servicios complementarios, además de la utilización de agentes que agilizan las operaciones de la PYME exportadora y le dan el ‘know how’ necesario (Aliecorp, 2018).

A continuación, en la Figura 10 se detalla la estructura organizacional de la empresa y sus funciones en el Anexo 4.

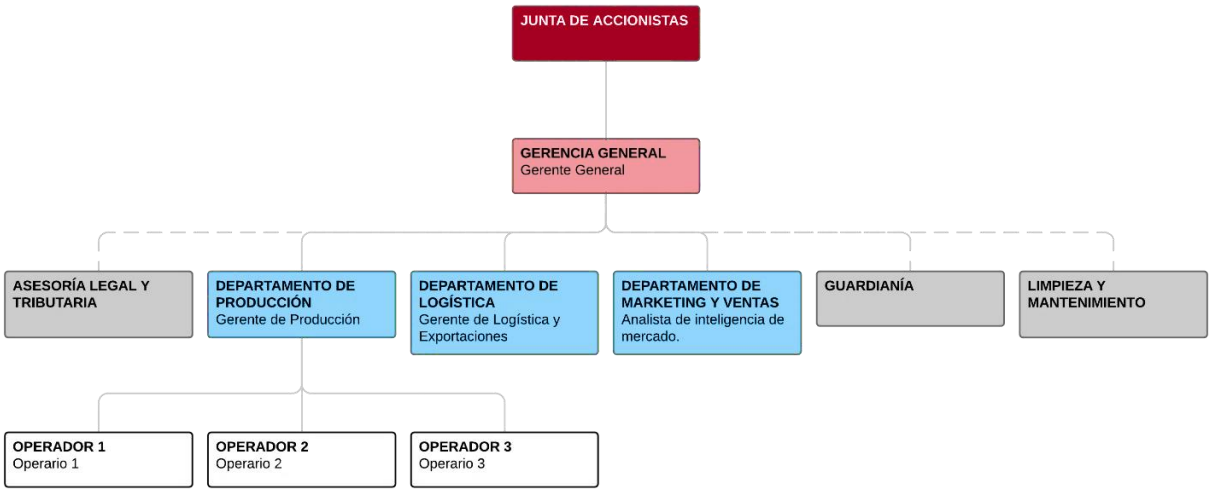

Figura 10. Organigrama de Mishkuna S.A.

6.5.1 Estructura legal de la empresa.

La empresa ecuatoriana Mishkuna se constituirá bajo la denominación de sociedad anónima (S.A.), la cual está regulada bajo Art. 143 de la Ley de Compañías del Ecuador. Bajo esta estructura legal, el capital de la compañía se fundamenta en acciones negociables, cuya aportación es de los accionistas quienes responden únicamente hasta el monto de sus acciones. Para la constitución de una compañía bajo este tipo de denominación se requieren mínimo dos accionistas y la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros que determina un capital mínimo de 800USD.

6.6 Requisitos de exportación.

6.6.1 Requisitos de exportación en Ecuador.

Para poder realizar una exportación se deberá seguir los siguientes pasos (SENAE, 2018):

- Contar con RUC vigente.
- Adquirir el certificado digital para firma electrónica o token.
- Tener registro en el sistema de aduanas del Ecuador, ECUAPASS.
- Llenar la declaración aduanera de exportación (DAE).
- Anexar: factura comercial, AWB, certificado de origen, registro sanitario.

6.6.2 Requisitos para importación en la Unión Europea – España.

Para realizar el correcto ingreso de las mercancías provenientes de Ecuador hacia España, país miembro de la Unión Europea, los requisitos son los siguientes (TARIC EU, 2018):

- Declaración aduanero administrativo (DUA).
- Documento de embarque – Air Way Bill.
- Factura comercial / Certificado de origen.
- Packing list.
- Certificado sanitario validado por la UE.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En el presente capítulo analiza la evaluación financiera del plan de negocio, para lo cual, se hace una proyección a 5 años, tiempo en el cual se pretende evidenciar la viabilidad o no del proyecto en términos de rentabilidad desde el punto de vista del proyecto y del inversionista.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

7.1.1 Proyección de ingresos.

La proyección de ingresos se ha establecido mediante el análisis del tamaño del mercado objetivo respecto al nivel de aceptación que podría tener el producto en el punto de venta como se evidencia en la Tabla 17 y la Tabla 18. Para el plan de negocios se ha establecido una rentabilidad del 25.93% para el distribuidor en España y una rentabilidad del 30.07% para la cadena de Supermercado que pondrá el producto disponible al consumidor final tomando en cuenta el margen de beneficio actual sobre las ventas en España. A su vez, Mishkuna S.A. tendrá una rentabilidad del 49.08% el primer año y una rentabilidad proyectada del 50.59% para el quinto año. El precio será de $1.72 para la presentación de Mishkuna 350ml. con un tipo de cambio vigente de 0.88 USD/EUR, mismo que fue establecido en el capítulo 5 del presente plan de negocios. Así pues, el precio para el consumidor final se establece en $3.32, mismo que se encuentra dentro del rango que el consumidor está dispuesto a pagar, como fue evidenciado en el capítulo 3.

Tabla 15. Proyección de anual de precios para Mishkuna S.A.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio Consumidor	$ 3.32	$ 3.40	$ 3.47	$ 3.55	$ 3.63
Rentabilidad Punto de Venta	30.07%	30.07%	30.07%	30.07%	30.07%
Precio Distribuidor	$ 2.32	$ 2.38	$ 2.43	$ 2.48	$ 2.54
Rentabilidad Distribuidor	25.93%	25.93%	25.93%	25.93%	25.93%
Precio Mishkuna S.A.	$ 1.72	$ 1.76	$ 1.80	$ 1.84	$ 1.88
Costo	$ 0.88	$ 0.90	$ 0.90	$ 0.92	$ 0.93
Rentabilidad Mishkuna S.A.	49.08%	48.63%	49.79%	50.03%	50.59%

Para el proyecto se ha establecido una participación del 0.25% en el primer año respecto al market share establecido en 638 272 personas, tomando en cuenta la capacidad productiva y logística de la empresa. Adicional, el incremento en la cantidad se estableció tomando como referencia el crecimiento de la industria en España que es 2.60% dejándolo para el proyecto en 2% anual (FIAB, 2018). Por otra parte, el incremento en el precio se proyectó usando la tasa inflacionaria de España (EUROSTAT, 2018). Tomando en cuenta las consideraciones descritas se presenta a continuación el presupuesto de ingresos anuales para el plan de negocios.

Tabla 16. Proyección anual de ingresos para Mishkuna S.A.

Mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento Anual	2%	2%	2%	2%	2%
Unidades al Año	165,954	169,272	172,662	176,116	179,637
Incremento inflacionario	2.26%	2.26%	2.26%	2.26%	2.26%
Precio	$ 1.72	$ 1.76	$ 1.80	$ 1.84	$ 1.88
TOTAL INGRESOS VENTAS	$ 285,440.88	$ 297,918.72	$ 310,791.60	$ 324,053.44	$ 337,717.56

Así pues, se evidencia unos ingresos por ventas de $285,440.88 en el primer año y $337,717.56 en el quinto año, cómo fue mencionado, este incremento se basa en la inflación del sector y el crecimiento del mercado.

La forma de cobro se ha establecido en una política de pago al contado, una vez entregada la mercadería y entregada la factura original al distribuidor en destino.

7.1.2 Proyección de ventas y costos de producción.

Para la proyección de ventas y costos de producción, se ha considerado un aumento anual del 2.94% en los salarios de los 7 trabajadores involucrados en el proyecto que es el porcentaje oficial de incremento sectorial vigente y el término de negociación FOB con nuestro distribuidor en España (Ministerio de Trabajo de Ecuador, 2018). En el Anexo 5 se detalla a continuación el costo de productos manufacturados en el que se incluyen costos por mano de obra directa, indirecta y una proyección de inventario de productos manufacturados y disponibles a lo largo de los 5 años de proyección.

7.1.3 Proyección de gastos.

Para la proyección de gastos se ha considerado un incremento del 1.15% respecto a la inflación anual y el plan de marketing descrito en el capítulo 5 y ampliado en la Tabla 17 y en el Anexo 6.

Tabla 17. Presupuesto de gastos operacionales para Mishkuna S.A.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Suministros de Oficina.	480.00	485.52	491.10	496.75	502.46
Servicios Básicos.	3,000.00	3,034.50	3,069.40	3,104.69	3,140.40
Gasto Arriendo.	24,000.00	24,276.00	24,555.17	24,837.56	25,123.19
Asesoría Legal.	2,400.00	2,427.60	2,455.52	2,483.76	2,512.32
Seguridad.	14,400.00	14,565.60	14,733.10	14,902.54	15,073.91
Servicio de Limpieza.	3,000.00	3,034.50	3,069.40	3,104.69	3,140.40
Internet y Telefonía Fija.	840.00	849.66	859.43	869.31	879.31
Asistencia Contable	3,600.00	3,641.40	3,683.28	3,725.63	3,768.48
GASTOS ADMINISTRATIVOS	$ 51,720.00	$ 52,314.78	$ 52,916.40	$ 53,524.94	$ 54,140.48
Publicidad	12,800.00	12,710.00	13,320.00	13,950.00	14,610.00
GASTOS DE VENTAS	$ 12,800.00	$ 12,710.00	$ 13,320.00	$ 13,950.00	$ 14,610.00
GASTO OPERACIONALES	$ 64,520.00	$ 65,024.78	$ 66,236.40	$ 67,474.94	$ 68,750.48

La forma de pago a proveedores establecida es del 50% al contado y 50% con crédito a 30 días, lo que garantiza tener una política de pago responsable con nuestros proveedores y eficiente con las finanzas de la empresa. Se estableció también una política de inventario para productos terminados del 30% de las ventas del siguiente mes.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

7.2.1 Inversión inicial y capital de trabajo.

La inversión inicial está compuesta por: activos fijos, gastos preoperacionales, activos intangibles y capital de trabajo que son los recursos corrientes que se requiere para operar mientras el negocio genera ingresos propios (Cowixr, 2015). Así pues, se requiere una inversión inicial de $148,565.00 que cubre la adquisición de propiedad, planta y equipo como se detalla en la Tabla 18, además de los activos intangibles y el capital de trabajo que se proyectó a través de los flujos de efectivo y desembolsos necesarios para las operaciones de la empresa mediante el método de desfase, considerando 30 días para completar la producción a comercializar y 30 días para margen operativo y atender eventualidades. El monto de inversión inicial detallado se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 18. Inversión inicial presupuestada para la empresa Mishkuna S.A.

Inversiones PPE	$ 87,765.00
Inversión Preoperativa.	$ 5,800.00
Capital de Trabajo	$ 55,000.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	$ 148,565.00

7.2.2 Estructura de capital.

La estructura de capital se compone en 49.52% de capital propio y 50.48% por deuda a largo plazo. Para el financiamiento se ha considerado la Corporación Financiera Nacional CFN, que otorga créditos a partir de $30.000,00 con una tasa promedio del 10.50% para créditos de línea empresarial. Con esta fuente de financiamiento la estructura de capital se muestra de la siguiente manera en la Tabla 19.

Tabla 19. Estructura de capital propio/deuda para Mishkuna S.A.

Concepto	Porcentaje	Valor
Propio	49.52%	$ 73,565.00
Deuda L/P	50.48%	$ 75,000.00
	100.00%	$ 148,565.00

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

7.3.1 Estado de resultados.

A pesar de los altos gastos que puede considerar el inicio de operación de una empresa, mediante el estado de resultados detallado en el Anexo 7 podemos evidenciar que en el primer año de operaciones de Mishkuna S.A, la empresa con sus ingresos por ventas logra cubrir sus costos y gastos, logrando así una utilidad de $ 38,916.23. Es decir, desde el primer año de operaciones de la empresa se logra generar una utilidad neta, llegando al quinto año de operación con una utilidad de $ 63,157.23. Estos valores evidencian que el presente plan de negocios es rentable.

7.3.2 Estado de situación financiera.

El estado de situación financiera muestra los recursos que dispone la organización para la realización de sus fines y las fuentes externas e internas de dichos recursos (Romero, 2002). Los valores detallados en el Anexo 8 demuestran que desde el inicio de operaciones la organización podrá cubrir sus obligaciones corrientes, pues su índice de liquidez se encuentra por encima al de la industria. Al finalizar el primer año por cada dólar como activo de la empresa, 0.38 ctvs será deuda a largo plazo y 0.63 ctvs corresponderán a capital propio, lo que incrementa la autonomía operativa. La rentabilidad neta de Mishkuna S.A. será de 13.63% el primer año y en el quinto año de operaciones será de 18.70%, superior a la tasa referencial de la industria que se ubica en 7.45%. Por otra parte, el ROA y ROE muestran valores superiores a los de la industria, ubicándose en 21.64% y 34.60% respectivamente.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo.

Las entradas y salidas de efectivo detalladas en el estado de flujo de efectivo se detallan en el Anexo 9, en este se muestra que a lo largo de la proyección del plan de negocios se cuenta con flujos positivos de efectivo que demuestran que los ingresos de dinero son mayores que las salidas o desembolsos de este.

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto.

El estado de flujo de caja del proyecto reitera que la inversión que se necesita para poner en marcha el proyecto es $148,565.00, monto que tiene un período de recuperación de 3 años y 3 meses, con un TIR de 33.59% y una ganancia de 0.52 ctvs por cada dólar invertido.

Tabla 20. Flujo de caja del proyecto para Mishkuna S.A.

Flujo Anual de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
$ (148,565.00)	$ 55,892.42	$ 62,472.24	$ 66,942.62	$ 68,815.40	$ 93,741.28

		Meses
Valor actualizado acumulado	3,287.09	**(2.60)**

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.

7.4.1 Proyección de flujo de caja del inversionista.

El flujo de caja del inversionista demuestra que el capital necesario por parte de los accionistas, sin contemplar el valor de deuda que se necesita para el proyecto, que es de $73,565.00. A partir de ahí, el período de recuperación es de 2 años y 6 meses y una ganancia de 86 ctvs por cada dólar invertido que desde la perspectiva del inversionista resulta altamente atractivo y rentable.

Tabla 21. Flujo de caja proyectado para el inversionista.

Flujo Anual de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
$ (73,565.00)	$ 38,800.84	$ 44,899.44	$ 48,830.23	$ 50,098.00	$ 74,345.51

		Meses
Valor actualizado acumulado	2,204.33	**(5.49)**

7.4.2 Tasa de descuento.

Con el fin de analizar la viabilidad financiera del proyecto se utilizará el WACC (Coste Promedio Ponderado del Capital) y el CAPM (Modelo de Valoración de Activos Financieros) que son las tasas de descuento desde la perspectiva del proyecto y del inversionista respectivamente. Para el presente plan de negocios el WACC es de 14.93% y CAPM de 22.67%.

7.4.3 Criterios de valorización.

En el Anexo 10 se observa que el VAN (Valor Actual Neto) es positivo y mayor a cero lo que significa que la inversión produce ganancias muy por arriba de la rentabilidad por lo que el proyecto debería considerarse como viable. Además el TIR (Tasa Interna de Retorno) presenta un valor de 55.23%, ratio que respecto a la tasa de descuento tanto para la perspectiva del proyecto como la del inversionista es superior.

7.5 Índices financieros

Bajo los siguientes indicadores se demostrará que la viabilidad del proyecto en términos de liquidez, apalancamiento y rentabilidad, tomando como referencia los valores de la industria sacados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2017).

Tabla 22. Índices financieros para Mishkuna S.A.

INDICES FINANCIEROS						
INDICES	Industria	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	2.45	32.17	26.33	32.00	45.66	25.72
Apalancamiento	0.635	0.375	0.268	0.170	0.085	0.037
Apalancamiento patrimonial	0.365	0.599	0.367	0.205	0.093	0.038
Rentabilidad neta	7.45%	13.63%	13.99%	16.06%	16.90%	18.70%
Rentabilidad sobre activos ROA	9.34%	21.64%	19.78%	20.29%	19.15%	18.73%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	14.30%	34.60%	27.03%	24.46%	20.93%	19.45%

Liquidez. La razón de liquidez mide los activos proyectados respecto a los pasivos proyectados. Para el año 1 la empresa posee $32.17 en activos corrientes por cada dólar en pasivos circulantes, al finalizar del año 5 este valor se ubica en $25.72. Se recomienda bajo estos índices realizar utilizar de una manera eficiente los activos corrientes ya que hay una sobre liquidez.

Apalancamiento sobre el capital / patrimonio. La razón de apalancamiento puede ser medida bajo dos perspectivas, la deuda respecto a los activos y respecto al patrimonio de la empresa con el fin de medir la cantidad de deuda utilizada financiar los activos/patrimonio. Bajo ambas perspectivas la razón de apalancamiento disminuye notablemente a lo largo del tiempo ya que en el horizonte de 5 años se va cancelando la deuda contraída en su totalidad.

Rentabilidad. En general ROA y ROE presentan valores positivos desde el primer año evidenciando que desde el inicio de operaciones la empresa presenta ganancias. A su vez la rentabilidad neta demuestra que la empresa por cada dólar vendido en el quinto año, la empresa recibe 18 ctvs de utilidad, lo que demuestra la eficiencia sobre la utilidad pero abre un punto de mejora para un mejor uso de los activos de la empresa.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Con el desarrollo del presente plan de negocios se puede llegar a la conclusión de que el proyecto de exportación de mishque hacia España goza de la aceptación del consumidor madrileño por lo que su ejecución puede concluir en un proyecto viable y rentable financieramente.
- A través del análisis de entornos de Ecuador y España se determinó que la coyuntura actual de ambos países ha llevado a crear las condiciones propicias para que más productos alimenticios como el mishque puedan ser comercializados e internacionalizados. Por una parte, la recuperación económica de Ecuador sumado al aperturismo progresivo en su política exterior ha llevado a que acuerdos comerciales como el firmado en 2017 entre estos dos países puedan ser una realidad. Además, las condiciones operacionales y logísticas de España son las adecuadas para poder comercializar el mencionado producto en el país Ibérico, sin perder las condiciones de sabor y perecibilidad de origen.
- La obtención de materia prima para poder elaborar Mishkuna resulta en una oportunidad para que la empresa pueda realizar negociaciones con los pobladores y agricultores en términos de comercio justo, que beneficien a ambas partes, resultando así en un proyecto que no sólo genere valor agregado para sí misma, sino también a todos los stakeholders involucrados. Por otra parte, no hay que dejar de lado las amenazas en el entorno que podrían afectar el proyecto como la gran competencia existente o la variedad de productos sustitos por lo que a la hora de comprar, un producto con una presentación y propuesta innovadora puede ser un factor crucial de decisión.

- En el presente proyecto la participación de mercado quedó en 0.25%, respecto al mercado objetivo de 638 272 personas, por lo que el proyecto debe considerarse de bajo riesgo ya que según Cowixr, se debe establecer una participación efectiva de como máximo el 20% con el fin de minimizar el riesgo y aprovechar efectivamente las oportunidades del mercado (2015). Sobre este porcentaje se estableció una propuesta de marketing sólida que aborde a las 4P con una visión internacional, enfocada en satisfacer las necesidades del consumidor español con un producto que se da a conocer a través a través de su propuesta de valor, que se distribuya en supermercados que gozan de gran aceptación del cliente a través de un precio atractivo.
- El plan de operaciones de Mishkuna se construye bajo la misión la empresa de producir una bebida que vaya a ser comercializada en un mercado internacional. Entre sus actividades principales destaca la obtención de la materia prima, elaboración de la bebida, almacenaje, exportación y comercialización. Estas actividades van apoyadas a través de una estructura organizacional jerárquica funcional con departamentos de gestión logística y administración, constituida a su vez bajo una estructura legal de una sociedad anónima en el que el capital necesario sea resultante de los aportes de los socios o accionistas.
- Para concluir, el proyecto es rentable en términos de rentabilidad y viabilidad. Con una inversión inicial general de $148.565,00, la relación de deuda a capital del proyecto se sitúa en 1.32, por lo que se puede concluir que la estructura de capital del proyecto se encuentra en equilibrio. Con dicha inversión se obtienen réditos positivos evidenciados en un valor actual del proyecto de $77,663.78 y del inversionista en $63,239.89 y un periodo interno de recuperación de 3 años y 3 meses, aceptable para el giro de negocio y mercado de objetivo al que se pretende llegar.

REFERENCIAS

Aliecorp. (04 de 06 de 2018). *Bebidas La Negrita*. Obtenido de http://www.alicorp.com.pe/alicorp/marcas/consumo-masivo/refrescos/negrita.html

Almeria360. (28 de Diciembre de 2018). *Almeria 360*. Obtenido de Almeria 360: https://almeria360.com/principal-agricultura/agricultura/28122018_cada-espanol-ha-gastado-una-media-de-42-euros-en-productos-ecologicos-en-2018_176857.html

ANAGAVEC. (01 de 11 de 2018). *Acerca de nosotros: Asociación Nacional de las Cadenas Productivas del Penco y la Cabuya del Ecuador.* Obtenido de ANAGAVEC: https://www.anagavec.com/acerca-de-nosotros

Banco Central del Ecuador. (05 de Diciembre de 2017). *La previsión de crecimiento de Ecuador*. Obtenido de BCE Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1024-la-previsi%C3%B3n-de-crecimiento-de-ecuador-se-ajusta-a-15-en-2017

Banco Central del Ecuador. (16 de 03 de 2018). *Cuentas nacionales*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/763

Banco Central del Ecuador. (07 de Junio de 2018). *Evolución de la balanza comercial, por año, por país.* Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/299-evoluci%C3%B3n-de-la-balanza-comercial

Banco Central del Ecuador. (23 de 03 de 2018). *Riesgo país por fechas*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

Banco Mundial. (07 de Mayo de 2018). *Doing Business España*. Obtenido de Banco Mundial: http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreeconomies

Banco Mundial. (06 de Julio de 2018). *Estadísticas económicas España*. Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/pais/espana

Banco Mundial. (19 de 05 de 2018). *Índice de desempeño logístico*. Obtenido de Banco Mundial: https://datos.bancomundial.org/indicador/lp.lpi.ovrl.xq

Calvo, M. (02 de Noviembre de 2018). Perspectivas de la agroindustria alimenticia. (J. Iranzo, Entrevistador)

CEPAL. (01 de 01 de 2017). *Repositorio CEPAL.* Recuperado el 20 de 01 de 2019, de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40924/1/S1500670_es.pdf

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano.* España: McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Corporación Financiera Nacional. (01 de Abril de 2018). *Simulador de Crédito CFN*. Obtenido de CFN: https://ibanking.cfn.fin.ec/SimulatorServiceWebSite/CreditSimulator.aspx

Cowixr, S. (2015). *Gestión financiera de proyectos 4ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica.* Pearson.

Derecho Ecuador. (01 de Enero de 2018). *Sociedad Anónima en el Ecuador*. Obtenido de Derecho Ecuador: https://www.derechoecuador.com/sociedad-anonima

DHL Global Forwarding. (01 de 01 de 2019). *COTIZACIÓN DE TRANSPORTE AÉREO*. Obtenido de DHL Global Forwarding: https://www.logistics.dhl/co-es/home/nuestras-divisiones/transporte-de-envios/transporte-aereo/cotizacion-de-transporte-aereo.html

Ecuador Legal Online. (15 de Marzo de 2018). *Tabla de salarios mínimos sectoriales 2018*. Obtenido de Ecuador Legal Online:

http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/tabla-salarios-minimos-sectoriales-2018/

El Comercio. (17 de 08 de 2018). *Cervecería Nacional exporta su primer contenedor de Pilsener a España* . Obtenido de El Comercio: https://www.elcomercio.com/actualidad/cervecerianacional-exportacio-contenedor-pilsener-europa.html

El Telégrafo. (14 de 07 de 2014). *Planes agrícolas de mecanización se benefician con maquinaria china*. Obtenido de El Telégrafo: https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/informacion/1/planes-agricolas-de-mecanizacion-se-benefician-con-maquinaria-china

Embajada de Ecuador en España. (04 de Marzo de 2016). *La población de origen ecuatoriano en España.* Obtenido de Embajada de Ecuador en España: http://espana.embajada.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/La-poblacion-de-Origen-Ecuatoriano-en-Espa%C3%B1a.pdf

Épacking. (02 de Noviembre de 2017). *Tendencias del envasado de bebidas*. Obtenido de Épacking: http://www.packaging.enfasis.com/articulos/14194-tendencias-del-envasado-bebidas

European Statistics. (01 de Enero de 2018). *Estadísticas económicas de España*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat

European Union Law. (01 de Enero de 2009). *Document 52009XC0509(01)*. Obtenido de EUR - Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52009XC0509%2801%29

European Union Law. (20 de Octubre de 2017). *Etiquetado de productos alimenticios*. Obtenido de EUR Lex: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:co0019&from=ES

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (16 de Marzo de 2017). *Informe de alimentación y consumo en España.* Obtenido de

FIAB: https://www.mapa.gob.es/images/es/informeanualdeconsumoalimentario2017_tcm30-456186.pdf

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. (23 de Julio de 2018). *La industria de alimentación y bebidas supera los 100 000 millones de euros*. Obtenido de FIAB España: http://fiab.es/la-industria-de-alimentacion-y-bebidas-supera-los-100-000-millones-de-euros-en-produccion-y-se-reafirma-como-primer-sector-industrial-de-espana/

Gestron. (01 de Enero de 2016). *Tipos de IVA en España*. Obtenido de Ayuda T Pymes: http://gestron.es/tipos-impositivos-iva-en-espana/

GFK España. (08 de Enero de 2016). *Hacia un nuevo bienestar*. Obtenido de GFK España Press Release: https://www.gfk.com/es/insights/press-release/hacia-un-nuevo-bienestar/

Grupo Carreras. (13 de Septiembre de 2018). *España escala puestos en el Índice de desempeño logístico* . Obtenido de Grupo Carreras Web Page: http://www.grupocarreras.com/2018/09/13/espana-escala-puestos-indice-desempeno-logistico/

INEC. (01 de Enero de 2010). *Estadística de Instituciones de Educación Superior*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/educacion/

INEC. (01 de Enero de 2018). *Estadìsticas INEN*. Obtenido de INEN: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/

Instituto Nacional de Estadistica. (25 de Junio de 2018). *Estadística de Migraciones. Año 2017.* Obtenido de INE España: https://www.ine.es/prensa/cp_e2018_p.pdf

Instituto Nacional de Estadistica. (30 de Noviembre de 2018). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet*. Obtenido de INE: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=125992

5528782&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout

Kaplan, R., & Norton, D. (2007). *Mapas estratégicos.* Gestión 2000.

Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos escenciales de marketing. De la A - Z.* Chicago: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del marketing.* México: Pearson.

Loor, C. (01 de Juinio de 2018). Entrevista a potenciales clientes Nª1. (K. Díaz, Entrevistador)

Ministerio de Comercio Exterior. (2015). El acuerdo comercial Ecuador - Unión Europea. *Ecuador Ama la Vida Publicaciones*, 24.

Ministerio de Comercio Exterior. (01 de Enero de 2017). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior: https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/

Ministerio de Industrias y Productividad. (04 de 05 de 2018). *Proyecto de Desarrollo de Cadenas Productivas-Encadena Ecuado.* Obtenido de MIPRO: https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/Proyecto-de-Desarrollo-de-Cadenas-Productivas-Encadena-Ecuador.pdf+

Ministerio de Industrias y Productividad Zonal 1. (01 de Febrero de 2017). *Rendición de cuentas 2016.* Obtenido de MIPRO: https://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/Informe-CZ1.pdf

MIPRO, M. d. (2018). *Actualización del Décimo Censo Industrial, Comercial y de Servicios.* Quito: MIPRO.

Mundo Latas. (20 de 02 de 2016). *Embalaje de envases*. Obtenido de Mundo Latas:

http://www.mundolatas.com/informacion%20tecnica/EMBALAJE%20DE%20ENVASES.htm

Ortega, P. (29 de Mayo de 2018). Entrevista a experto Nª 1. (K. Díaz, Entrevistador)

Panatlantic. (Septiembre de 19 de 2018). *Cotice su transporte internacional*. Obtenido de Panatlantic Logistics: http://oracleapache.panatlantic.com/wts/f?p=102:LOGIN:1125862673172801:::::

Porter, M. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva.* Detusto.

PROECUADOR. (28 de Septiembre de 2018). *Las importaciones y exportaciones de productos hortofrutícolas en los puertos españoles crece* . Obtenido de PROECUADOR: https://www.proecuador.gob.ec/las-importaciones-y-exportaciones-de-productos-hortofruticolas-en-los-puertos-espanoles-crece-un-25/

Rantar, S. (2007). Sabores olvidados de los Andes. En S. Rantar, *Sabores olvidados de los Andes* (pág. 83). Ecuador: Susaeta.

Ries, A., & Trout, J. (1991). *Posicionamiento : el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotecnia.* McGraw Hill.

Romero, Á. (2002). *Principios de contabilidad.* México: Mc. Graw Hill.

Samoyano, K. (31 de Mayo de 2018). Entrevista Nª2 a experto. (K. Díaz, Entrevistador)

Santander Trade Portal. (01 de Enero de 2018). *España: Politica y Economía*. Obtenido de Santander Trade: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia

Sarmiento, M. (05 de Novimbre de 2015). Una bebida ancestral. (ElDiario, Entrevistador)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (23 de Agosto de 2013). *Cambio de la matriz productiva en Ecuador.* Obtenido de SEMPLADES: http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

SENESCYT. (14 de 08 de 2013). René Ramírez: "Cuatro universidades son el pretexto simbólico para la construcción de la sociedad del conocimiento, creatividad y de la excelencia". *Boletín de Prensa No. 142*, pág. 1.

Sheckter, G. (2014). *Gestión financiera de proyectos 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). *Análisis de la industria ecuatoriana 2015 - 2017.* Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.

Trade Help Desk. (01 de 11 de 2018). *My Export*. Obtenido de UE Site: http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=2202991911&partner=EC&reporter=ES&tab=4

Trade Map Portal. (03 de Julio de 2018). *Balanza comercial Ecuador - España*. Obtenido de Trade Map: https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c724%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c1%7c1%7c

Trade Map Portal. (01 de Febrero de 2018). *Comercio bilateral entre Ecuador y España para la partida 2202.99.19.11*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_10D_TS.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c724%7c%7c220299%7c%7c%7c8%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1

Trading Economics. (15 de 02 de 2018). *Ease of Doing Business in Spain*. Obtenido de Trading Economics: https://tradingeconomics.com/spain/ease-of-doing-business

Universidad Politécnica Estatal del Carchi. (01 de 06 de 2016). *Encuentro de Planeación del uso del Penco y la Cabuya se Realizará en la UPEC*.

Obtenido de UPEC: http://upec.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=940:upec-inauguro-seminario-binacional-de-administracion-publica&catid=59:campus&Itemid=53

We Are Social. (15 de Enero de 2018). *Global digital report 2018*. Obtenido de We Are Social: https://wearesocial.com/blog/2018/01/global-digital-report-2018

Woodman, F. (2016). *Comercialización y logística 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall - RTAC.

ANEXOS

Anexo 1. Resultados de encuesta realizada a potenciales clientes.

1. ¿ Cuál es su género?

More Details

Femenino.	4
Masculino.	6

2. ¿Cuál es su rango de edad?

More Details

18 - 22 años.	0
23 - 27 años.	8
28 - 32 años.	2

3. ¿Ha probado o tiene conocimiento acerca del mishque o 'miel de los dioses'?

More Details

Si.	3
No.	7

4. ¿Con qué frecuencia consume usted bebidas hidratantes?

More Details

Una vez por semana.	1
Dos a tres veces por semana.	6
Diariamente.	3

5. ¿Tiene usted preferencia por consumir alimentos orgánicos que cuiden sus salud?

More Details

Si.	9
No.	1

6. Si en el mercado existiera una bebida hidratante de origen natural, de bajo contenido calórico y de azúcar, llamada mishque, ¿Usted lo consumiría?

More Details

Si.	10
No.	0

7. ¿Qué presentación le gustaría que tenga el mishque o 'bebida de los dioses'?

More Details

Lata de aluminio.	6
Botella de vidrio.	2
Envase tetrapack.	2

8. ¿Cuánto estaría dispuesto usted a pagar por el mishque o 'bebida de los dioses'? (Presentación 450 ml)

More Details

Entre € 2.01 y € 3.00	1
Entre € 3.01 y € 4.00	6
Entre € 4.01 y € 5.00	3

9. ¿ En que presentación le gustaría comprar el mishque?

More Details

Presentación de 250 ml.	1
Presentación de 450 ml.	6
Presentación de 650 ml.	3

10. ¿En qué lugar usted le gustaría comprar el mishque o 'bebida de los dioses'?

More Details

Supermercados.	7
Tiendas minoristas.	3

11. ¿A través de qué medio de comunicación le gustaría saber del mishque o 'bebida de los dioses?

More Details

Internet.	6
Boca a boca.	2
Anunciós publicitarios visuales.	2
Medios de comunicación.	0

Anexo 2. Tablas de contingencia de los resultados de la investigación cuantitativa.

Tabla 23. Frecuencia de consumo de hombres y mujeres.

Género	Frecuencia de Consumo		
	Diariamente.	Dos a tres veces por semana.	Una vez por semana.
Femenino.	2	1	1
Masculino.	1	5	0
Total	**3**	**6**	**1**

Tabla 24. Precio preferente por rango de edad.

Edad	Precio Sugerido		
	Entre € 2.01 y €3.00	Entre € 3.01 y €4.00	Entre € 4.01 y €5.00
23 - 27 años.	1	5	2
28 - 32 años.	0	1	1
Total	**1**	**6**	**3**

Anexo 3.

Tabla 25. Proceso productivo para la elaboración de 346 latas de Mishkuna.

PROCESO PRODUCTIVO PARA LA ELABORACIÓN DE 346 LATAS DE 350 ML.		
Actividad	Tiempo (min.)	Encargado
Fase 1		
Recepción de materias primas e insumos.	35	Operarios.
Revisión de materia prima e insumos.	15	Gerente de producción
Almacenamiento de insumos y materia prima.	25	Operarios.
Fase 2		
Programación del lote de producción	10	Gerente de producción.
Preparación de materia prima.	20	Operario 1.
Colocación de insumos en maquinaria.	10	Operario 2 y 3.
Sistema de pasteurizado.	20	Operarios y maquinaria.
Sistema de enfriamiento.	16	
Sistema de mezcla de conservantes y endulzantes.	8	
Sistema de homogenización.	6	
Control de calidad.	10	Gerente de producción.
Fase 3		
Envasado al vacío.	25	Operario 1.

Inejct en lata.	40	Operario 2
Verificación del producto terminado.	15	Gerente de producción.
Embalaje del producto.	30	Operario 2 y 3.
Almacenaje en bodega en frío.	15	Operario 1.

Anexo 4.

Tabla 26. Descripción de funciones por departamento.

DEPARTAMENTO	CARGO	REQUISITOS	FUNCIONES
Gerencia General	Gerente general	■ Estudios de tercer nivel en administración, comercio exterior o afines. ■ Habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.	■ Administración y planificación de la empresa. ■ Establecimiento de objetivos y estrategias. ■ Supervisión de las operaciones de la empresa. ■ Representación legal de la empresa. ■ Negociación con potenciales clientes en España. ■ Administración de contratos con proveedores.
Departamento de Producción.	Gerente de producción	■ Estudios de tercer nivel en ingeniería en alimentos o afines.	■ Abastecimiento y control de calidad de materias primas. ■ Administración del proceso productivo. ■ Verificación y manejo de inventarios.
	Operario 1 Operario 2 Operario 3	■ Estudios de segundo nivel. ■ Experiencia en procesos productivos similares.	■ Elaboración y envasado de la bebida enlatada.
Departamento de Logística.	Gerente de logística y exportaciones	■ Estudios de tercer nivel en administración, comercio exterior o afines. ■ Manejo del ECUAPASS y de procesos logísticos.	■ Encargarse de las operaciones relacionadas al comercio exterior de mercancías. ■ Recepción, control y almacenamiento de materia prima e insumos.

Departamento de Marketing y Ventas.	Analista marketing e inteligencia de mercado	■ Estudios de tercer nivel en marketing.	■ Análisis de la demanda y tendencias de consumo. ■ Desarrollo de estrategias de publicidad y promoción. ■ Gestión de servicio post - venta.

Tabla 27. Descripción de servicios subcontratados por Mishkuna S.A.

DEPARTAMENTO	FUNCIONES
Asesoría Legal y Tributaria	■ Soporte en temas normativos legales que involucren a la organización. ■ Asistencia en temas contables.
Guardianía	■ Resguardar y mantener la seguridad de las personas y operaciones de la empresa. ■ Guardianía de la empresa 24/7.
Limpieza y Mantenimiento.	■ Limpieza y mantenimiento de la infraestructura de la empresa. ■ Mantenimiento de la salubridad de los procesos productivos.

Anexo 5.

Tabla 28. Proyección de costos de producción para Mishkuna S.A.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(=)	**Materiales directos usados**	$ 55,961.45	$ 57,747.54	$ 59,590.64	$ 61,492.56	$ 63,455.19
	Mano de obra directa	$ 31,516.80	$ 34,571.18	$ 35,553.61	$ 36,564.93	$ 37,605.98
(=)	Materiales indirectos usados	$ 27,015.87	$ 27,878.12	$ 28,767.89	$ 29,686.06	$ 30,633.54
(+)	Mano de obra indirecta	$ 16,288.80	$ 17,888.71	$ 16,756.37	$ 18,403.32	$ 18,933.06
(+)	Gestión logística de exportación	$ 8,563.23	$ 8,937.56	$ 9,323.75	$ 9,721.60	$ 10,131.53
(+)	Seguros de maquinaria	$ 1,755.30	$ 1,775.49	$ 1,795.90	$ 1,816.56	$ 1,837.45
(+)	Depreciaciones y amortizaciones	$ 4,252.95	$ 4,252.95	$ 4,252.95	$ 4,252.95	$ 4,252.95
(=)	**Costos indirectos de fabricación**	$ 57,876.15	$ 60,732.83	$ 60,896.87	$ 63,880.50	$ 65,788.52
	Costos de manufactura incurridos durante el período	$ 145,354.40	$ 153,051.55	$ 156,041.12	$ 161,937.99	$ 166,849.69
(+)	Inventario inicial de productos en proceso.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(=)	Total costos de manufactura a considerar.	$ 145,354.40	$ 153,051.55	$ 156,041.12	$ 161,937.99	$ 166,849.69
(-)	Inventario final de productos en proceso.	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
(=)	**Costo de productos manufacturados.**	**$ 145,354.40**	**$ 153,051.55**	**$ 156,041.12**	**$ 161,937.99**	**$ 166,849.69**

	Inventario inicial de productos terminados	$ 40,133.53	$ 45,920.94	$ 46,816.27	$ 48,587.53	$ 50,061.73
(+)	Costo de productos manufacturados	$ 145,354.40	$ 153,051.55	$ 156,041.12	$ 161,937.99	$ 166,849.69
(=)	Costo de los productos disponibles para la venta	$ 185,487.93	$ 198,972.49	$ 202,857.39	$ 210,525.52	$ 216,911.42
(-)	Inventario final de productos terminados	$ 46,284.92	$ 48,737.03	$ 49,680.96	$ 51,560.41	$ 56,206.47
(=)	**Costo de los productos vendidos**	**$ 99,069.48**	**$ 104,314.52**	**$ 106,360.16**	**$ 110,377.58**	**$ 110,643.23**

Anexo 6.

Tabla 29. Proyección de gastos de mensual de marketing.

Detalle Gastos Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Elaboración de página Web,	800	-	-	-	-
Mantenimiento y dominio página Web.	-	120	120	120	120
Sponsor [Facebook]	1,500	1,580	1,660	1,740	1,830
Sponsor [Instagram]	750	790	830	870	910
Sponsor [Twitter]	750	790	830	870	910
Muestras gratuitas a distribuidores.	500	500	500	500	500
Ferias internacionales.	8,000	8,400	8,820	9,260	9,720
Productos para degustaciones.	500	530	560	590	620
Total Gastos Anual Marketing	$ 12,800.00	$ 12,710.00	$ 13,320.00	$ 13,950.00	$ 14,610.00
Total Gastos Mensual Marketing	$ 1,066.67	$ 1,059.17	$ 1,110.00	$ 1,162.50	$ 1,217.50

Anexo 7.

Tabla 30. Estado de resultados anual para Mishkuna S.A.

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Ventas	285,440.88	297,918.72	310,791.60	324,053.44	337,717.56
(-)	Costo de los productos vendidos	99,069.48	104,314.52	106,360.16	110,377.58	110,643.23
(=)	**UTILIDAD BRUTA**	**$ 186,371.40**	**$ 193,604.20**	**$ 204,431.44**	**$ 213,675.86**	**$ 227,074.33**
(-)	Gastos sueldos	38,745.80	42,527.41	41,629.24	43,951.52	45,209.74
(-)	Gastos generales	64,520.00	65,024.78	66,236.40	67,474.94	68,750.48
(-)	Gastos de depreciación	7,399.80	7,399.80	7,399.80	7,399.80	7,399.80
(-)	Gastos de amortización	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
(=)	**UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.**	**$ 75,305.80**	**$ 78,252.21**	**$ 88,766.00**	**$ 94,449.60**	**$ 105,314.32**
(-)	Gastos de intereses	8,017.12	6,589.14	4,988.01	3,192.72	1,179.74
(=)	**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN**	**$ 67,288.68**	**$ 71,663.07**	**$ 83,777.99**	**$ 91,256.87**	**$ 104,134.58**
(-)	15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	11,740.32	12,412.30	14,016.96	15,106.61	16,956.14
(=)	**UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS**	**$ 55,548.36**	**$ 59,250.77**	**$ 69,761.03**	**$ 76,150.26**	**$ 87,178.43**
(-)	25% IMPUESTO A LA RENTA	16,632.12	17,584.09	19,857.36	21,401.03	24,021.20
(=)	**UTILIDAD NETA**	**$ 38,916.23**	**$ 41,666.68**	**$ 49,903.67**	**$ 54,749.23**	**$ 63,157.23**
				20%	10%	15%
MARGEN BRUTO		65.29%	64.99%	65.78%	65.94%	67.24%
MARGEN OPERACIONAL		26.38%	26.27%	28.56%	29.15%	31.18%
MARGEN NETO		13.63%	13.99%	16.06%	16.90%	18.70%

Anexo 8.

Tabla 31. Estado de situación financiera proyectado para Mishkuna S.A.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	**$ 148,565.00**	**$ 179,836.39**	**$ 210,684.39**	**$ 245,974.00**	**$ 285,962.52**	**$ 337,258.37**
Corrientes	**93,850.00**	**132,921.19**	**171,568.99**	**214,658.40**	**262,446.72**	**321,542.37**
Efectivo	93,850.00	126,667.19	165,093.14	207,989.46	255,558.57	302,692.72
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios P. Terminados	-	1,035.60	1,090.63	1,112.20	1,154.49	4,274.42
Inventarios Materia Prima	-	2,946.40	3,040.71	3,137.39	3,237.10	11,998.98
Inventarios Sum. Fabricación	-	2,272.00	2,344.51	2,419.34	2,496.56	2,576.24
No Corrientes	**54,715.00**	**46,915.20**	**39,115.40**	**31,315.60**	**23,515.80**	**15,716.00**
Propiedad, Planta y Equipo	52,715.00	52,715.00	52,715.00	52,715.00	52,715.00	52,715.00
Depreciación acumulada	-	7,399.80	14,799.60	22,199.40	29,599.20	36,999.00
Intangibles	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00
Amortización acumulada	-	400.00	800.00	1,200.00	1,600.00	2,000.00
PASIVOS	**$ 75,000.00**	**$ 67,355.15**	**$ 56,536.47**	**$ 41,922.41**	**$ 24,361.70**	**$ 12,500.31**
Corrientes	**-**	**4,131.38**	**6,516.90**	**6,708.18**	**5,748.09**	**12,500.31**
Cuentas por pagar proveedores	-	5,317.94	5,487.91	5,662.84	5,843.31	11,404.09
Sueldos por pagar	-	(1,186.57)	1,028.99	1,045.34	(95.22)	1,096.22
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes-	**75,000.00**	**63,223.77**	**50,019.57**	**35,214.23**	**18,613.60**	**-**
Deuda a largo plazo	75,000.00	63,223.77	50,019.57	35,214.23	18,613.60	-
PATRIMONIO	**$ 73,565.00**	**$ 112,481.24**	**$ 154,147.92**	**$ 204,051.59**	**$ 261,600.83**	**$ 324,758.05**
Capital	73,565.00	73,565.00	73,565.00	73,565.00	76,365.00	76,365.00
Utilidades retenidas	-	38,916.23	80,582.92	130,486.59	185,235.82	248,393.05

Anexo 9.

Tabla 32. Estado de flujo de efectivo proyectado.

	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	**$ -**	**$ 44,593.41**	**$ 51,630.15**	**$ 57,701.66**	**$ 61,369.73**	**$ 65,747.76**
Utilidad Neta	-	38,916.23	41,666.68	49,903.67	54,749.23	63,157.23
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	7,399.80	7,399.80	7,399.80	7,399.80	7,399.80
+ Amortización	-	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	-	(1,035.60)	(55.03)	(21.57)	(42.29)	(3,119.93)
- Δ Inventario MP	-	(2,946.40)	(94.31)	(96.68)	(99.71)	(8,761.88)
- Δ Inventario SF	-	(2,272.00)	(72.51)	(74.83)	(77.22)	(79.68)
+ Δ CxP PROVEEDORES	-	5,317.94	169.97	174.93	180.47	5,560.78
+ Δ Sueldos por pagar	-	(1,186.57)	2,215.56	16.35	(1,140.56)	1,191.44
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	**$ (54,715.00)**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
- Adquisición PPE e intangibles	(54,715.00)	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	**$ 148,565.00**	**$ (11,776.23)**	**$ (13,204.21)**	**$ (14,535.34)**	**$ (11,465.62)**	**$ (18,613.60)**
+ Δ Deuda Largo Plazo	75,000.00	(11,776.23)	(13,204.21)	(14,805.34)	(16,600.62)	(18,613.60)
- Pago de dividendos		-	-	(270.00)	(5,135.00)	-
+ Δ Capital	73,565.00	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	93,850.00	32,817.19	38,425.95	42,896.33	47,569.11	47,134.15
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	-	1,086,976.09	1,502,828.27	1,969,616.87	2,523,175.53	3,091,876.83
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	**$ 93,850.00**	**$ 1,119,793.27**	**$ 1,541,254.22**	**$ 2,012,513.19**	**$ 2,570,744.64**	**$ 3,139,010.98**

Anexo 10.

Tabla 33. Evaluación del flujo del proyecto y del inversionista.

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	14.93%	CAPM	22.67%
VAN	$77,663.78	VAN	$63,239.89
IR	1.52	IR	1.86
TIR	33.59%	TIR	55.23%
PRI	3 años 3 meses	PRI	2 años 6 meses