



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
LICOR DE MANDARINA (MANDARINETTO) A ESPAÑA

AUTOR

DANIEL ALEJANDRO ANDRADE CHÁVEZ

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN  
DE LICOR DE MANDARINA (MANDARINETTO) A ESPAÑA

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

Profesor Guía:  
Raúl Luna

Autor:  
Daniel Alejandro Andrade Chávez

AÑO  
2020

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

""Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la producción y exportación de licor de mandarina (Mandarinetto) a España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniel Alejandro Andrade Chávez, en el semestre 2020-10 orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Raúl Luna  
CI: 0400450557

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo , plan de negocios para la producción y exportación de licor de mandarina (Mandarinetto) a España, de Daniel Alejandro Andrade Chávez , en el semestre 2020-10 , dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación" .

---

Ing. Williams Vallejo Rojas MBA

CI: 1709267668

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

---

Daniel Alejandro Andrade Chávez

CI: 1718239963

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi familia por todo el apoyo que me ha brindado a lo largo de estos años, son lo más importante en mi vida.

Agradezco a mis amigos de la universidad por compartir conmigo estos años a mi lado. Gracias por brindar su ayuda en todo momento necesario. Construimos muchos recuerdos juntos y los recordare con amor.

Finalmente agradezco a los profesores que me han instruido durante toda mi carrera universitaria. Gracias por compartir su sabiduría a través de las clases dictadas.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres. Verónica y Cesar, sin ellos jamás lo habría logrado. El amor tan grande que tienen hacia mí fue la motivación de mi vida y su apoyo incondicional la fuerza de seguir adelante.

Igualmente lo dedico a mis hermanos. Gabriel y Cesar Andrés, por darme el ejemplo, cariño y apoyo; fue necesario para lograr mis metas. El amor de hermano que les tengo es infinito.

## RESUMEN

Mandarinello – La Punta CIA LTDA. Es una empresa dedicada a la producción artesanal de licor de mandarina gracias a la adaptación de una técnica tradicional italiana para la elaboración y fermentación de licor a partir de la cascara de una fruta. La siguiente investigación tiene como objetivo principal determinar el nivel de viabilidad en la implementación de este tipo de plan de negocios.

Por lo tanto, el Mandarinello es un producto innovador y con un sabor que marca una diferencia; no tiene un competidor directo debido a que es un producto único en el mercado. La motivación de la creación de este negocio es ofrecer a los clientes, más que un típico licor, la experiencia y sensación de exclusividad, poder degustar un licor artesanal con la utilización de materia prima orgánica.

Por esta razón, se utilizó dentro del análisis de los entornos tanto locales como de destino en el extranjero las herramientas del método PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), en conjunto con las cinco fuerzas de PORTER. Gracias a estos instrumentos de evaluación se determinó las diferentes oportunidades y amenazas que puede aprovechar y combatir la empresa en la industria.

Uno de los puntos más importantes es la alianza estratégica que se forma con el Grupo Comercial Freixenet, este es el distribuidor del Mandarinello dentro del mercado español y es mundialmente reconocido como uno de los mayores distribuidores de licores a nivel de la unión europea. Por lo cual brinda una ventaja en la empresa para poder captar un mayor nivel de clientes deseados.

Finalmente, la organización de Mandarinello – La Punta, obtuvo indicadores financieros positivos para la implementación del plan de negocios debido a que los criterios de evaluación como la VAN, TIR y periodo de recuperación muestran una viabilidad aceptable.



## **ABSTRACT**

Mandarinello – La Punta CIA LTDA. It is a Company dedicated to the artisanal production of mandarin liquor thanks to the adaptation of a traditional Italian technique for the production and fermentation of liquor from the shell of the fruit. The following research has the main objective of determine the level of feasibility in the implementation of this type of business plan.

Therefore, Mandarinello is an innovative product with a flavor that make a difference; it does not have a direct competitor because it is a unique product on the market. The motivation for the creation of this business is to offer customers, more than a typical liquor, the experience and feeling of exclusivity, to be able to taste a craft liqueur with the use of organic raw materials.

For this reason, the tools of the PEST (Political, Economic, Social and Technological) method were used within the analysis of both local and target foreign environments, in conjunction with PORTER'S five forces. These evaluation tools identified the different opportunities and threats that the company can use for advantage and combat in the industry.

One on the most important points is the strategic alliance that is confirmed by the Freixenet Commercial Group; this is the distributor of the Mandarinello within the Spanish market and is globally recognized as one of the largest distributors of spirits at European Union level. Therefore, it provides an advantage in the company to be able to capture a higher level of desired customers.

Finally, The Organization of Mandarinello – La Punta, obtained positive financial indicators for the implementation of the business plan because the evaluation criteria such as VAN, TIR and recovery period show acceptable feasibility.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	3
2.1. Entorno Externo .....	3
2.1.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1.1. Análisis PEST Ecuador .....	3
2.1.1.2. Análisis PEST España.....	8
2.2. Entorno Interno.....	11
2.2.1. Análisis del entorno interno .....	11
2.2.1.1. Las Cinco Fuerzas de Porter.....	11
2.2.1.2. Matriz EFE.....	14
2.3. Conclusiones del entorno externo e interno .....	15
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1. Problema administrativo .....	16
3.2. Problema de investigación .....	16
3.3. Objetivos de la investigación .....	17
3.3.1. Objetivo General.....	17
3.3.2. Objetivos específicos.....	17
3.3.3. Hipótesis.....	17
3.4. Resultados obtenidos de la Investigación.....	17
3.4.1. Investigación Cualitativa .....	17
3.4.1.1. Entrevista a Expertos .....	17
3.4.1.2. Entrevista a posibles clientes .....	20
3.4.2. Investigación Cuantitativa.....	21
3.4.3. Conclusiones del análisis del mercado.....	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	23
4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. ....	23
5. PLAN DE MARKETING .....	27
5.1. Mercado Objetivo .....	27

5.2. Propuesta de Valor.....	28
5.3. Estrategia general de marketing.....	30
5.3.1. Estrategia de diferenciación .....	30
5.3.2. Estrategia de posicionamiento.....	31
5.3.3. Internacionalización de la compañía.....	31
5.4. Modelo Canvas .....	32
5.5. Mix de Marketing.....	33
5.5.1. Producto .....	33
5.5.2. Precio .....	37
5.5.3. Plaza.....	38
5.5.4. Promoción .....	39
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>40</b>
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	40
6.1.1. Misión .....	40
6.1.2. Visión.....	40
6.1.3. Objetivos de la organización.....	41
6.2. Estructura Organizacional .....	42
6.2.1. Estructura Legal.....	42
6.2.2. Planteamiento Organizacional.....	42
6.2.3. Organigrama de la empresa .....	43
6.3. Plan de Operaciones.....	46
6.3.1. Cadena de Valor.....	46
6.3.2. Agentes y etapas para la creación de valor del producto .....	47
6.3.2.1. Actividades Primarias .....	47
6.3.2.2. Actividades de soporte .....	49
6.3.3. Mapa de Procesos.....	50
6.3.4. Flujograma de Procesos.....	51
6.3.5. Infraestructura requerida para el proyecto .....	51
6.4. Análisis comparativo de la organización .....	52
<b>7. EVALUACION FINANCIERA.....</b>	<b>52</b>
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	52
7.1.1. Proyección de ingresos .....	52
7.1.2. Proyección de costos y gastos .....	53

7.1.3. Política de cobro, pago e inventarios.....	53
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	53
7.2.1. Inversión inicial .....	53
7.2.2. Capital de trabajo.....	54
7.2.3. Estructura de capital .....	54
7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto.....	54
7.3.1. Estado de resultados .....	54
7.3.2. Estado de situación financiera .....	55
7.3.3. Estado de flujo de efectivo.....	56
7.3.4. Flujo de caja del proyecto.....	56
7.4. Flujo de caja del inversionista, tasa de descuento, criterios de valoración .....	57
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.....	57
7.4.2. Tasa de descuento .....	57
7.4.3. Criterios de valoración .....	58
7.5. Índices financieros.....	59
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	60
REFERENCIAS.....	62
ANEXOS .....	66

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Un país privilegiado por su ubicación geográfica es precisamente el Ecuador, debido principalmente a la biodiversidad de la flora, los cultivos, diversidad de zonas climáticas y una enorme variedad de especies vegetales. Uno de los principales frutos que se obtiene alrededor de todo el país es la mandarina; una fruta que se cultiva en abundancia en el territorio ecuatoriano, la cual será la materia prima para la elaboración de licor tradicional artesanal. El proyecto se centra en la utilización de la mandarina en combinación con aguardiente sin sabor para la elaboración del licor llamado Mandarinetto o Mandarinello para su exportación a España.

Por medio del presente plan de negocios se aspira evidenciar la factibilidad de la producción y posterior exportación a España de licor de mandarina artesanal, el cual es un producto innovador, debido a que se utilizan recursos nacionales para su producción, como es el caso de la mandarina, cuyo cultivo está presente a nivel nacional, los diferentes tipos de mandarina que se cultivan en el país, la mano de obra con años de experiencia en el mercado nacional y las buenas prácticas en el manejo de frutas orgánicas de los productores.

En el Ecuador no existen antecedentes de producción de licor de mandarina, debido a no contar con registros de la elaboración ni de comercialización de este producto. Esto se debe a que, la presente propuesta es un plan para la producción de este tipo de licor, con base en una antigua tradición italiana, pero usando recursos ecuatorianos. En efecto, el Mandarinetto es una adaptación de un licor artesanal típico italiano llamado Limoncello; se basa en la fermentación de la cáscara de la fruta en combinación con licor seco sin sabor. El valor agregado del licor de mandarina es justamente el proceso de producción obtenido a partir de esta fruta, que brinda mejores condiciones de esencia y embocadura para el consumidor, lo cual permite crear una bebida alcohólica que se identifique como ecuatoriana gracias a la fruta utilizada en el proceso.

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Determinar la factibilidad comercial y financiera de la implementación de un plan de negocio enfocado en la producción y posterior exportación de licor artesanal de mandarina a España.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar el entorno externo, mediante el análisis PEST con base en las principales variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, tanto de Ecuador como de España; con la ayuda de la herramienta de las fuerzas de PORTER, para determinar la factibilidad del plan propuesto.
- Determinar mediante una investigación de mercado los gustos, preferencias e intención de compra del mercado objetivo para identificar el nivel de aceptación del producto.
- Describir la oportunidad del negocio con base en las herramientas PEST y PORTER.
- Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto.
- Establecer un plan de marketing a efecto de identificar las estrategias respecto del mercado seleccionado.
- Diseñar la estructura organizacional adecuada, con base en una apropiada planificación estratégica.
- Identificar y optimizar las operaciones internas y la cadena de abastecimiento para la elaboración del producto
- Elaborar un plan financiero mediante la proyección de ingresos, costos y gastos con el propósito de determinar la factibilidad del plan propuesto.

## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Entorno Externo

Conviene precisar que la industria a la cual pertenece el presente proyecto se encuentra clasificada en el siguiente código de Clasificación Industrial Internacional Unificado (CIIU):

*Tabla N°1: CIIU Mandarinello*

Código	Descripción
<b>C1102.02</b>	Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermut, aguamiel y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol.

#### 2.1.1. Análisis del entorno externo

##### 2.1.1.1. Análisis PEST Ecuador

#### ANÁLISIS POLITICO – LEGAL

**Riesgo país Ecuador:** El indicador de riesgo país ecuatoriano en el mes de diciembre se ubicó a una tasa de 8.67%, esto indica una tendencia de baja del riesgo país en el país. Es un factor positivo para Ecuador que favorece al país ya que permite a un mayor nivel de inversión extranjera y la facilitación de acceder a créditos con menor tasa de interés en el mercado.

**Requisitos de exportación:** El procedimiento para la exportación hacia España tiene diferentes requerimientos, se debe tomar en cuenta los siguientes requisitos necesarios: RUC, registro de exportación del ECUAPASS, certificado digital para la firma electrónica, la declaración aduanera de exportación (DAE). Igualmente es necesario el certificado de origen ya que se liberalizará los tributos al momento de llegar a España. Este factor representa una **oportunidad** ya que la plataforma para el proceso de exportación en el Ecuador en conjunto con la documentación es de fácil acceso y un gran uso.

**Nueva época dentro del sector exportador:** Con el ascenso al poder del actual presidente Lenin Moreno se puso fin a una década marcada por las restricciones al comercio exterior, por la poca apertura al intercambio comercial internacional

y por el incremento permanente de aranceles a las importaciones, lo cual favoreció, en cierta medida, a las exportaciones de productos ecuatorianos.

**Inversión gubernamental:** En el año 2018 el Gobierno nacional ecuatoriano presentó un programa llamado “Impulso Joven” gracias a la coordinación de la Secretaria Técnica de Juventudes, el cual está destinado a personas entre 18 y 29 años de edad. Uno de los objetivos del programa es otorgar créditos hasta los \$59.000 dólares financiados por el BanEcuador, para el desarrollo e implementación de proyectos orientados a la educación, empleabilidad e incentivo al emprendimiento nacional. (Secretaria técnica de Juventudes, 2019)

En el Ecuador existe una política económica enfocada principalmente en promover el desarrollo del sector comercial, para lo cual la Corporación Financiera Nacional (CFN) cuenta con recursos para otorgar créditos a las empresas establecidas en el país, entre las cuales figuran aquellas dedicadas a la producción y exportación de bebidas y alimentos. Uno de los principales objetivos del actual Gobierno es la interacción internacional con acuerdos de comercio y la cooperación del sector privado con el sector público. Es considerada una **oportunidad**, el incentivo que el Gobierno ha creado hacia los emprendimientos de innovación dentro del país, especialmente enfocados a los que se encuentran en estándares para la exportación; la implementación del proyecto de producción del licor de mandarinas es facilitada gracias a la obtención de líneas de crédito para su operatividad.

**Acuerdo Multipartes entre Ecuador y Unión Europea:** Gracias a la adhesión al Acuerdo Multipartes de intercambio comercial con la Unión Europea, el Ecuador acordó disminuir las tarifas arancelarias de forma gradual y por otra parte la Unión Europea liberó casi el 95% de mercancías de los aranceles a partir del 1 de enero de 2017. (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). El producto Licor de Mandarina se clasifica dentro de la partida arancelaria **2206.00.59.00**. Esto facilita el ingreso al mercado español debido a que está gravado con una tarifa del 0% Ad-Valorem.



Es importante mencionar que el proceso de exportación tiene una normativa legal establecida por parte del Ecuador, para poder ingresar el producto a la Unión Europea. Esta circunstancia es considerada una **oportunidad**, porque aumenta y mejora el crecimiento de la oferta exportable ecuatoriana enfocada a los habitantes europeos, además el Acuerdo con la unión europea es favorable ya que se beneficia con la exoneración de derechos arancelarios para el producto, toda vez que la vigencia de la citada normativa legal se garantizara el ingreso del licor de mandarina al mercado español.

**Propiedad intelectual ecuatoriana:** Dentro de la legislación y normativa de la constitución del Ecuador establecida en el año 2008. Se indica que el ente regulador de la propiedad intelectual dentro de Ecuador otorgará ciertos títulos industriales a los productos creados dentro del mercado ecuatoriano con el fin de proteger el nuevo ingreso de productos innovadores. (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales , 2008). Este factor es considerado una **oportunidad** debido a que protegería al proyecto; beneficiando la idea innovadora de la producción de licor basado en mandarina orgánica.

## **ANÁLISIS ECONÓMICO**

**Indicadores económicos:** Las tasas de interés activa para el sector de las PYMES para el año 2020 es de 11,49% anual para los créditos. (Banco Central del Ecuador, 2020). La información nacional económica otorgada por el Banco Central del Ecuador a través del informe de estadísticas macroeconómicas trimestrales, indica que la economía ecuatoriana creció un 0.3% en el transcurso del segundo trimestre del año 2019. Esto se debe a la variación positiva del PIB del país con respecto al segundo trimestre del año 2018. (Banco Central del Ecuador, 2019). Por otro lado, la inflación anual en el mes de octubre del año 2019 se colocó por 0.50%, este indicador muestra las diferentes variaciones de precios del país. (Banco Central del Ecuador, 2019). Adicionalmente, dentro del sector de manufacturas nacional, la población económica activa (PEA) participante dentro de esta rama es del 9,99% (Banco Central del Ecuador, 2019). Los indicadores económicos analizados muestran una **oportunidad** para

la implementación del proyecto del Mandarinello debido a que el sector manufacturero se encuentra positivamente establecido dentro del mercado ecuatoriano.

**Crecimiento de la industria:**

Tabla N°2: Crecimiento de la Industria

AÑO FISCAL	C110202	Crecimiento
2014	61,968,516	-39%
2015	49,829,460	-20%
2016	46,006,329	-8%
2017	46,970,217	2%
2018	48,804,753	4%

Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Dentro de la industria de las manufacturas; en específico la producción de licores con la partida arancelaria C1102.02 muestra un crecimiento positivo. Es considerada una **oportunidad** debido a que la creación y comercialización de licor se ha recuperado notablemente con el transcurso de los años.

**Rentabilidad de la industria:** La producción de bebidas alcohólicas se puede ubicar dentro del sector de producción manufacturera que está compuesta por otros subsectores. El sector C11 tuvo el 11.9% total de ingresos en el mercado, que en relación monetaria sería 7.675 millones de USD en ventas en el año (Superintendencia de Compañías, 2018). Esto muestra una **oportunidad** debido a que tiene un alto porcentaje de participación en el mercado y un alto número de ventas lo que refleja en una buena rentabilidad.

**Nivel de exportaciones:** Por otro lado, se observó que, en el transcurso del primer semestre del 2018, las exportaciones no petroleras ecuatorianas sumaron un total de USD 6.393 millones (PROECUADOR, 2018). Según información emitida por el Director Ejecutivo de PROECUADOR, las exportaciones a la Unión Europea durante el año 2018 han tenido un crecimiento del 2.08% como resultado del incremento de la demanda de productos en 15 de los 28 países

miembros del bloque europeo. Analizando la partida arancelaria **2206.00** que pertenece al proyecto, se comprobó que no existe una gran cantidad de exportación de este tipo de producto según TradeMap; la tasa de crecimiento anual de exportaciones de este tipo de bebida alcohólica entre los años 2014 al 2017 ha sido de -3%. Sin embargo, en el periodo de 2017 al 2018 ha crecido bastante la industria con una tasa de crecimiento del 13%. (TradeMap, 2019).

La información obtenida evidencia una **oportunidad**, debido a que el mercado europeo ha tenido una petición en mayor cantidad de productos para sus habitantes; es importante mencionar que los europeos demandan que estos productos sean de calidad y vanguardistas, por lo tanto, el licor de mandarina cumple con estas características y expectativas.

### **ANÁLISIS SOCIAL**

En el Ecuador existen diferentes estatus sociales y muy marcados dentro del país, esto se debe a una inadecuada distribución del poder adquisitivo a lo largo de los años de desarrollo del país. Conforme a los datos obtenidos de las publicaciones sobre empleo, del Instituto nacional de Estadísticas y Censos (INEC), el empleo adecuado en el Ecuador aumentó del 38.5% en marzo del 2017 al 41.1% en marzo de 2018, en este mismo periodo, el número de subempleados pasó de 1.726.030 a 1.498.139. (Astudillo, 2018).

Esta situación es considerada una **amenaza**, debido a que la mano de obra calificada es escasa dentro del país, los trabajadores buscan emplearse en cualquier actividad diferente para no estar en el desempleo sin relación a las habilidades de cada individuo; esto provocaría encontrar profesionales no comprometidos a la política de la empresa con el consiguiente negocio para el negocio.

### **ANÁLISIS TECNOLÓGICO**

Uno de los problemas a nivel nacional en Ecuador es la infraestructura tecnológica ya que es escasa para algunos sectores de la economía,

especialmente para sectores como el agrícola que no pueden potenciarse para llegar a la industrialización. El proceso de producción agrícola debería enfocarse en el conocimiento y la optimización del mismo, la transición de productos y la integración de valor agregado, a efectos de lograr una incursión del País en un modelo de desarrollo económico y social, que privilegie la innovación; para ello se requiere el compromiso de apoyo estatal (Elida Aguilar, 2015). Adicionalmente la implementación del dinero electrónico dentro de Ecuador tendrá una afectación negativa al proyecto debido a que será organizado por el gobierno central. (Jorge Moncayo, 2015). Esto implica un mayor nivel de control estatal sobre el nivel de ingreso de los habitantes ecuatorianos.

Esta referencia es considerada una **amenaza**, debido a que la falta de tecnología necesaria en el país provoca que la empresa no pueda cumplir con estándares de calidad; esto podría desembocar en el deterioro de los precios competitivos necesarios para la venta de los productos, perdiendo así el nivel de competitividad sin añadir ningún valor agregado al producto final. Concluyendo, con la restricción de la capacidad de compra ahora controlada en algunos puntos por el dinero electrónico por parte del gobierno.

#### 2.1.1.2. Análisis PEST España

##### ANÁLISIS POLÍTICO - LEGAL

España basa su Gobierno en una democracia basada en una economía social de mercado; cuyos principales mandatos se proyectan a lograr la justicia social, la libertad, la igualdad, el respeto, la solidaridad y el pluralismo político, (Gobierno España, 1978). La constitución española protege, entre otros, los derechos de sus ciudadanos, por lo que es catalogado como un estado de derecho y bienestar. (Gobierno España, 1978).

El factor analizado es considerado una **oportunidad**, esto se debe gracias a la normativa de España en la cual protege la diversidad y los derechos de las personas dentro del país que favorece a la comercialización de productos sin

ningún problema ni barrera. Por otro lado, el ingreso está permitido de licores dentro de España y se podrá crear una relación directa con el país de destino.

### **ANÁLISIS ECONOMICO**

El dinamismo de la economía española se ve reflejado en el crecimiento del PIB del país de un año al otro. En el transcurso del año 2017 al año 2018 el crecimiento del PIB español fue en un 2.4% (Grupo Banco Mundial , 2018). El crecimiento dentro de la unión europea en comparación a los otros países pertenecientes es mayor en la zona euro. España es un país clave para la Unión Europea ya que concentra alta cantidad de trabajo y productos de comercialización tanto de consumo interior como de consumo exterior.

Un estudio realizado por la fundación para la educación y la salud de la población española (FUNDAPEPS) ha encontrado que dentro de la economía de España. Los consumidores de licores de frutas consumen este tipo de bebida más de 5 meses al año, en torno a 1,5 semanas cada mes de consumo y algo más de 1 día a la semana (FUNDAPEPS, 2018). El gasto total alcanza los 353 millones de euros, el cual proviene, casi el 70% del gasto de los consumidores más habituales.

El nivel de consumo por parte de la economía española es una **oportunidad** para el licor elaborado de frutas como es la mandarina, porque se estaría ofertando al mercado un producto innovador dentro de la industria de los licores de frutas.

### **ANÁLISIS SOCIAL**

España está conformado socialmente como un estado democrático, dentro de los cuales defiende unos ideales específicos como es la libertad, justicia e igualdad. Está conformado por un total de 46.934.632 habitantes españoles. (Instituto Nacional Estadística , 2019). El gobierno español ha sufrido durante varios años una recesión económica que ha afectado a los hogares españoles que están preocupados por no la supuesta recuperación. España se encuentra

como el cuarto país con mayor desigualdad económica en la Unión Europea. (Krueger, 2012). Sin embargo, el decrecimiento del bloque europeo no afecto el nivel de empleabilidad en España debido a que al final del año 2018 el país contaba con un alrededor de 19.6 millones de personas ocupadas reflejando un incremento de 2.98% con respecto al año 2017 según el informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística con relación a la Encuesta de Población Activa (EPA). (ESADE, 2018).

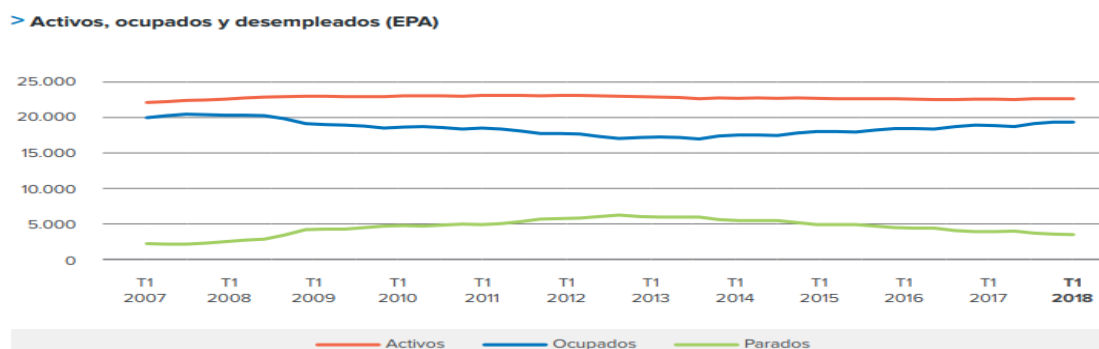


Figura N° 1: EPA España

Adicionalmente el salario mínimo interprofesional de los españoles está definido por los 900 euros lo cual es aumento del 22.3% en relación con el año 2017. (ESADE, 2018). El alza del salario en conjunto con nuevas políticas sociales para el avance laboral como lo son los nuevos convenios colectivos favorece positivamente al panorama social de España mejorando así el nivel y calidad de vida del país. Esto, en conclusión, representa una **oportunidad** debido a que existe un incremento de la tasa de empleo en conjunto con un incremento del salario mínimo vital del país; el consumidor obtendrá un mayor nivel de compra lo que provoca una ventaja, aumentando el nivel de adquisición de nuevos productos en el mercado.

## ANÁLISIS TECNOLÓGICO

España es considerada un país rezagado o no desarrollado a nivel tecnológico dentro del bloque de la comunidad europea. Sin embargo, en los últimos años la innovación española ha resurgido poco a poco con nuevas invenciones y

mejoramiento tecnológico a nivel de todo el país, las posibilidades de industrialización y un alto nivel de tecnología en el país ha crecido en el año 2018. Según IDC Research España, el gasto tecnológico de las empresas españolas alcanzara los 41.600 millones de euros durante el 2018. (Torrejon, 2017).

El sector de los licores ha sido uno de los beneficiados de este proceso tecnológico, debido a que elimino procesos innecesarios mediante diferentes eras o como se podría mencionar revoluciones industriales. El primer efecto positivo fue cuando a España empezaron a llegar las maquinas que facilitaban y optimizaban los procesos dentro de la agricultura. Posteriormente, la implementación de la electricidad dio la oportunidad a las empresas de España a producir en un mayor nivel industrial y cambiar sus procesos productivos. Actualmente, existe una teoría tecnológica enfocada en España que se la denomina industria 4.0 Este es un proceso impulsado gracias al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España en el cual se hará posible que las distintas máquinas de producción tengan un nivel de comunicación entre ellas mismas. Esto permite que las empresas dispongan de un diagnóstico de la situación y de un nuevo plan de transformación para los procesos productivos creando así una producción más eficiente y rápida. (MINCOTUR, 2018).

El avance tecnológico español actual representa una **oportunidad** para el negocio, la implantación de este plan tecnológico avanzado por parte del gobierno favorecerá a la industria de los licores, incrementando los volúmenes de venta y producción del mismo.

## **2.2. Entorno Interno**

### **2.2.1. Análisis del entorno interno**

#### **2.2.1.1. Las Cinco Fuerzas de Porter**

### **Nivel de amenazas de nuevos competidores**

**Media – alta:** Existe una consolidación de marcas anteriormente reconocidas y posicionadas en el sector de licores de frutas. Esto crea una barrera de ingreso para una marca nueva en el mercado, para la cual es necesaria una gran cantidad de inversión, acompañada de un desenvolvimiento del producto, para que el consumidor pueda decidir qué producto comprar. La utilización de un canal idóneo es fundamental para la venta del licor de mandarina en conjunto con un gran nivel de marketing promocional.

El gobierno español tiene diferentes barreras administrativas que deben ser consideradas para el ingreso del producto a ese mercado. Dentro de estas barreras figuran las normas sanitarias y fitosanitarias, las buenas prácticas de manufactureras dentro del País. La normativa de etiquetado es muy importante para el gobierno español; es necesario los detalles de la empresa como los datos de la embotelladora, el país de origen del licor, los datos del importador en el mercado, la especificación de los componentes del licor, el año de elaboración. Por otro lado, es necesaria igualmente la obtención de un Certificado de Origen, el cual servirá como comprobante y podrá acogerse dentro de la legislación del Acuerdo Multipartes comercial entre Ecuador y la Unión Europea.

### **Nivel de Amenaza de productos sustitutos**

Dentro del sector licorero, el licor de mandarina es un producto natural y no se ha encontrado un daño nocivo para la salud del consumidor; al contrario, se conoce que la mandarina mejora el funcionamiento del aparato digestivo y aporta grandes cantidades de vitamina C para las personas que la consumen.

**Media – alta:** Los productos sustitutos de impacto directo para el licor de mandarina son el Limoncello, la sidra, el triple sec, el curasao, la perada. Son licores elaborados a base de frutas y cuentan con características similares al Mandarinetto. Los productos sustitutos de impacto indirectos de esta bebida alcohólica es la cerveza, que es una bebida basada en la fermentación de la



cebada; el consumo de cerveza moderadamente tiene aportes benéficos a la salud en proporciones mínimas.

### **Poder de negociación de clientes**

La empresa Comercial Grupo Freixenet, está ubicada como uno de los principales distribuidores de bebidas alcohólicas en el mercado español, ya que abarcan el 54.8% del volumen total del mercado. Los minoristas especializados distribuyen 15.2% del mercado. (El Economista, 2017).

**Alto:** La conformación del mercado licorero está compuesto por importadores y distribuidores. El Grupo Freixenet está en el ranking de empresas como el segundo mayor distribuidor de bebidas alcohólicas de España y tiene la marca establecida; por esta razón cuenta con una gran variedad de licores, por lo cual el cliente tiene una alta variedad de productos para elegir. Es necesario ofrecer un producto de excelente sabor y calidad, para lograr atraer la atención del mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores**

**Medio - Bajo:** La producción de materia prima es conformada por artesanos, quienes se encargan de la cosecha de mandarina y de ser los principales proveedores de la misma. Actualmente se han identificado más de veinte PYMES productoras de mandarina ubicadas en la provincia de Imbabura, cantón Pimampiro. Gracias a la existencia de este número de productores, favorece a la industria licorera ya que garantiza un alto nivel de abastecimiento para la producción de Mandarinello que conllevara al crecimiento comercial de la empresa. Por otro lado, también es necesaria la adquisición de aguardiente sin sabor que se puede encontrar de forma artesanal igualmente en la provincia de Imbabura.

### **Nivel de rivalidad en la industria**

**Media – baja:** Los principales productores de Mandarinello son Italia, Portugal y Francia, en donde se puede identificar que los principales consumidores se

encuentran en Italia, Francia, Estados Unidos, Portugal. Estos países han adoptado este tipo de bebidas de licores de frutas por su sabor especial y tradiciones de cada país.

El producto analizado e investigado es el Mandarinello o también llamado licor de mandarina; sin embargo, el objetivo de estudio es con base en la mandarina ecuatoriana; por lo tanto, el producto que se ofrece al mercado internacional es considerado innovador para la industria. En la actualidad la competencia exportadora de Mandarinello tiene estadísticas de venta relativamente bajas hacia afuera del país de producción. Este tipo de licor se enfoca principalmente en el mercado italiano. Por esta razón, la rivalidad no es tan marcada y es un punto favorable esta situación para el ingreso del producto al mercado europeo.

### 2.2.1.2. Matriz EFE

Tabla N°3: Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Calificado</b>	<b>Total</b>
Nivel de consumo de licor de fruta en España	0.10	4	0.40
Emprendimiento incentivado por el gobierno nacional a productos de exportación.	0.10	4	0.40
Acuerdo Comercial Multipartes establecido entre Ecuador y la Unión Europea	0.10	4	0.40
Aumento del gasto y consumo en tipos de licor de frutas por habitante español.	0.08	3	0.24
Producto innovador ofrecido a los clientes del mercado licorero.	0.08	3	0.24
Incremento en los gustos del consumidor	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>	<b>Ponderado</b>	<b>Calificado</b>	<b>Total</b>
Barreras de importación a España (Normativas, leyes, tramites)	0.08	3	0.24
Mayorista de distribución establecido en España – Freixenet	0.10	4	0.40
Existencia de productos sustitutos	0.10	4	0.40
Nivel de dificultad en el proceso para la elaboración del Mandarinello	0.08	3	0.24
Productos sustitutos en el mercado con costos bajos de venta	0.10	3	0.30
	1.00		3.50

Concluyendo el análisis otorgado gracias a la matriz EFE, el resultado fue un promedio ponderado de 3.60, esto se encuentra en un nivel superior a la media de 2.5. La empresa podrá aprovechar las oportunidades más significativas como lo son el acuerdo comercial Multipartes y el incentivo de exportación por parte del gobierno ecuatoriano. Por otro lado, se identificó que las principales amenazas son el poder de negociación establecido del distribuidor Freixenet y la existencia de productos sustitutos.

### **2.3. Conclusiones del entorno externo e interno**

- Dentro del análisis político se puede concluir que los incentivos y convenios que se han desarrollado en los últimos años dentro de la política económica y comercial del Ecuador; favorecerán de manera positiva al proyecto debido al cumplimiento de forma correcta de la legislación vigente.
- Al mismo tiempo gracias al factor económico se concluyó que los indicadores económicos muestran un progreso positivo en el futuro de la industria de manufacturas, lo que conlleva a una correcta aplicación del proyecto y su comercialización.
- Además, el factor social indicó que el nivel de empleabilidad es bueno y que no existen barreras sociales que puedan interferir entre la relación de Ecuador y España, con la condición de cumplir los requisitos necesarios establecidos.
- Finalmente, hablando del factor tecnológico se llega a la conclusión de que el poco avance tecnológico que muestra Ecuador podría afectar el proyecto debido a la falta de industrialización necesaria para un óptimo nivel de exportaciones.
- Como consecuencia del nivel de amenaza de nuevos competidores, se identificó un problema debido a que existe una consolidación de marcas anteriormente reconocidas y posicionadas en el sector de licores de frutas, en conjunto con cierto nivel de regulaciones fitosanitarias dentro del mercado.
- Como resultado del nivel de amenaza de productos sustitutos, se concluye que sí existe un competidor indirecto que se llama Limoncello el cual es

adaptada esta técnica del plan de negocios. Adicionalmente existen licores elaborados a base de frutas.

- En concordancia con el poder de negociación de los clientes, es una ventaja que los clientes en España tengan un acceso fácil y ágil gracias a la alianza estratégica con Freixenet, esto hace que el producto tenga una ventaja.
- De acuerdo con el poder de negociación de los proveedores se puede concluir que la materia prima, la mandarina orgánica, tiene un alto nivel de calidad, pero sería recomendable aumentar el nivel de proveedores establecidos para un mayor nivel de producción de Mandarinello.
- Finalmente, como resultado del nivel de rivalidad dentro de la industria los productos sustitutos del licor de frutas en cierto modo son más preferidos en sí que el Mandarinello; esta razón podría perjudicar al proyecto debido a que hay una alta rivalidad proveniente de otros países del mismo bloque europeo.
- Para concluir, la matriz EFE demostró que serán aprovechadas las oportunidades identificadas y así sucesivamente controlar y minimizar las amenazas dentro de la industria

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

Según el libro de investigación de mercados de Philip Kotler, Investigación de mercados es el *"diseño la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa"*

#### **3.1. Problema administrativo**

Establecer cuáles serían las variables que podrían influir en la aceptación del licor de mandarina a Madrid, España.

#### **3.2. Problema de investigación**

¿Cuál sería el nivel de aprobación del licor de mandarina producido en Ecuador en el mercado español?

### **3.3. Objetivos de la investigación**

#### **3.3.1. Objetivo General**

- Determinar el nivel de aprobación con ayuda de la investigación; identificando las preferencias y niveles de compra del licor de mandarina en la ciudad de Madrid, España.

#### **3.3.2. Objetivos específicos**

- Analizar los beneficios del producto más relevantes para los consumidores potenciales.
- Identificar los canales de preferencia para comprar licores.
- Determinar el precio adecuado que los consumidores atribuyen al licor artesanal.
- Definir los medios más adecuados para promocionar el producto.

#### **3.3.3. Hipótesis**

- **H1:** El 70% del mercado meta estaría dispuesto a comprar licor de mandarina
- **H0:** El 30% del mercado meta estaría dispuesto a comprar licor de mandarina

### **3.4. Resultados obtenidos de la Investigación**

#### **3.4.1. Investigación Cualitativa**

##### **3.4.1.1. Entrevista a Expertos**

Los resultados de las entrevistas se pueden encontrar en el ANEXO 1

#### **ENTREVISTA N° 1 – NORBERTO PURTSCHERT – INGENIERO PROPIETARIO CARAN**

El experto lleva años dentro del mercado ecuatoriano como vendedor de productos con valor agregado. Norberto Purtschert, es integrante de la familia ecuatoriana que produce los quesos FLORALP a nivel nacional, es por esto por

lo que conoce información valiosa sobre el mercado ecuatoriano y sobre todo sobre las exportaciones de productos ecuatorianos hacia al exterior. El experto ha diversificado su portafolio de negocios y hoy en día es propietario de la Cervecería artesanal *CARAN* en donde se especializa en la producción de cerveza y fermentación de la misma.

La entrevista otorgo mucha información importante para la implementación del plan de negocios de licor de mandarina. Entre ellos los principales que se pudo encontrar es que el experto señala que el mercado ecuatoriano está compuesto principalmente por productos de primera necesidad o básicos; indicó que para que las exportaciones ecuatorianas aumenten es necesario dar un valor agregado a los productos naturales, en este caso se puede afirmar que el licor de mandarina con el consentimiento de Norberto es una idea innovadora para entrar al mercado español. Por otro lado, se determinó los gustos y preferencias del mercado en España, el experto tiene relaciones comerciales amplias con el mercado español y brindo información en la cual indica que los consumidores prefieren un precio justo por un producto de calidad. El consumidor español no busca solamente la producción nacional ya que en ciertas medidas es de baja calidad, especialmente en nivel licorero, es por esto por lo que buscan licores de procedencia exterior. Igualmente, los consumidores españoles optan por un diseño especializado del producto, debe llamar la atención del cliente. Por esta razón la recomendación del experto es indicar que en la promoción del licor mencionar que el uso de la materia prima como es la mandarina es un producto orgánico; la cultura europea en general opta por escoger productos de este tipo por el crecimiento de la consciencia naturalista en los consumidores.

El experto analizó el mercado de licores gracias a su experiencia debido a la exportación de quesos en su mayoría se consume en maridaje en combinación con licor. El sector licorero español actual tiene una diversificación alta pero principalmente el consumo de los habitantes es la preferencia a la cerveza, sin embargo, existe un mercado más específico que optan por consumir licor de una forma cultural o por estatus social. El experto señalo que en este nicho de consumidores existe la posibilidad de implementar el plan de negocios, ya que

el Mandarinello puede acompañar al maridaje social con quesos maduros o parmesanos ya que brinda un sabor dulce en contraste a estos sabores fuertes de los quesos.

Adicionalmente, dentro del análisis del experto indico que la procedencia de la fruta como materia prima que es la mandarina no se encuentra mucho en España. Los cambios climáticos actuales han afectado al sector agrícola en España por lo cual la producción de frutas ha disminuido, esto crea un efecto en el cual las frutas especialmente exóticas o tropicales como es la mandarina suban de precio. Dentro del mercado licorero de frutas hace la materia prima más cara por lo cual se debe considerar una oportunidad posible para el mercado ecuatoriano en ingresar un licor con fruta de calidad y a un precio justo.

El experto expreso igualmente que el nivel de regulaciones de España se enfoca mucho en el diseño de producto, la procedencia del mismo y sobre todo el nivel de empaquetado adecuado. Es necesario conocer las exigencias en cuanto a las diferentes normativas ya que España tiene barreras de sanidad. Una recomendación importante por parte del empresario y experto en la producción de licor es obtener diferentes certificaciones importantes entre ellas; BPM – Buenas Prácticas Manufactureras, CE834 – Certificación Orgánica de la mandarina. Con la implementación de estas certificaciones y el etiquetado adecuado de los componentes del producto, podría marcar una ventaja dentro del mercado objetivo.

## **ENTREVISTA N° 2 – ANDRÉS ROMÁN – PROPIETARIO CAYKATAMA LIMONCELLO**

El experto tiene conocimiento en la producción del licor sustituto directo el Limoncello, es de este tipo de licor que se escogió la técnica artesanal adecuada para la implementación de este plan de negocios el Mandarinello. El objetivo principal de la entrevista es conocer la rentabilidad de producir este tipo de licor.

Andrés Román señalo dentro información recopilada cuales son los principales competidores dentro del sector ecuatoriano a nivel de exportación e importación

de licores. Por otro lado, mencionó que el sector licorero mundial ha ido creciendo últimamente con el pasar de los años, ahora con los tratados internacionales en los cuales se incluye a Ecuador es favorable la exportación de licores y más si es de procedencia artesanal. Actualmente la comercialización de licor está sufriendo cambios para la implementación de frutas exóticas, principalmente frutas orgánicas si es preferible. Es por esta razón que el proceso de maceración debe ser adecuado para la producción de licores de frutas como el Limoncello. Es necesario tomar en cuenta los niveles de maceración y el embotellado adecuado para brindar un producto de calidad y con buen sabor para el mercado internacional.

Adicionalmente el experto indicó, cuál sería la cantidad óptima para enviar al extranjero. Es necesario un sistema de inventario óptimo ya que depende de la demanda extranjera; cual sería la capacidad de producción y monto de inversión debido a que el experto ya produce un licor similar conoce ciertamente estos riesgos. Aunque el producto sea de consumo nacional existe una gran demanda, especialmente por parte de restaurantes u hoteles de alto estatus social, los cuales son de preferencia de consumo de este tipo de licor.

Al mismo tiempo, el experto recomendó que los métodos de venta de licor deberían ser tanto en ferias como en discotecas o bares. Estos son canales de venta adecuados para un mercado extranjero por la distinción de un licor artesanal, orgánico y de procedencia extranjera. Además, la importancia del embotellamiento del producto sea llamativo para los clientes potenciales.

#### **3.4.1.2. Entrevista a posibles clientes**

***Eduardo Blanco:*** Ciudadano español residente en Quito, propietario de un emprendimiento en la importación de vinos españoles hacia Ecuador.

- Los españoles tienen una preferencia más clásica a la hora de ingerir licor, consumen más vino y cerveza.
- Los posibles consumidores están dispuestos a pagar un precio justo por grado alcohólico e inclusivamente por un sabor especial.



- Dentro del mercado español se podría encontrar un alto tipo de competencia por la tradición y forma del licor de mandarina en comparación al Limoncello ya existente.
- La cultura de consumo de alcohol en Europa especialmente en Italia y España es de nivel social hacia este tipo de licor. Es consumido más de forma habitual que en fiestas.
- El licor de mandarina para los potenciales clientes es un acompañante perfecto para el maridaje de comidas diario, especialmente en pastas ya que en España se come bastante pasta.
- El tipo de competencia para el consumidor español es la preferencia de licores básicos sin valor agregado como es una cerveza o un vino blanco o tinto.
- Existen diferentes clientes identificados como son los jóvenes que prefieren licores mezclados o cubatas como lo llaman, los adultos medios que prefieren vino y los adultos mayores que tienen amplia preferencia a todos los tipos de licores.
- El posible consumidor explicó que el nivel de ventas en España de este tipo de licor no sería muy atractivo ya que los precios del licor son muy baratos entre 4 a 5 euros y el proceso de exportación de Ecuador hacia España serían muy altos.

### **3.4.2. Investigación Cuantitativa**

Para el estudio de la investigación cuantitativa se utilizó formulario de internet para la recopilación de datos, en total se encuestaron a 20 personas con nacionalidad española. Los resultados obtenidos se pueden encontrar en el ANEXO 2.

#### **Información del Producto:**

- El nivel de preferencia de un nuevo producto con valor agregado de mandarina el 55% está de acuerdo en adquirir este tipo de producto.

- El licor es consumido con una frecuencia del 75% solo 1- 2 veces por semana. Mientras que el 20% indico que consumen de 2 – 4 veces de por semana. Por otro lado, la referencia sobre los licores frutales es que el 65% indicaron que es buena.

#### **Información del Consumidor:**

- El 15% de las personas encuestadas son mujeres y el 85% son hombres entre las edades de 18 – 60 años.
- Según los datos de la encuesta realizada a los habitantes de la ciudad de Madrid, se puede evidenciar que el 50% de las personas que consumen licor muestran interés en el nuevo licor a base de mandarina.
- El consumo de licor tiene dos ocasiones principales el 45% lo consumen en eventos sociales y el 45% en fiestas.

#### **Información de la Plaza y Promoción:**

- El 45% de los encuestados estarían dispuesto a adquirir el Mandarinello en tiendas mientras que el 35% preferirían supermercados.
- El 80% de los consumidores les gustaría recibir información a través de la red redes sociales.

#### **Información del Precio:**

- Se puede observar que el 70% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el producto por su buen sabor, y el 30% por el precio.
- El precio optimo es 12€ alrededor de \$10,69 y el 50% de los encuestados estarían dispuestos a adquirir el licor.

#### **3.4.3. Conclusiones del análisis del mercado**

- En base a la entrevista con Norberto Purtschert expertos se puede concluir que las mejores condiciones de producir licor casero o artesanal es ser monitoreado o apoyado por un experto en la parte de alimentos. Es necesario

un ingeniero en alimentos por el problema del licor dañino ya que el etanol puede convertirse en metanol causando problemas a los consumidores.

- En la entrevista con Andrés Román se destacó el sistema de abastecimiento y de inventario debe tener una capacidad amplia ya que la producción de licor es muy alta y demandada en el Ecuador. Es necesario tener un inventario preciso y bien monitoreado ya que al momento de la venta de licor es un tema frágil socialmente hablando.
- En la entrevista a clientes, se pudo concluir que el consumidor español no está dispuesto a pagar un alto precio por un licor artesanal de bajo grado etílico, la cultura de consumo de alcohol española prefiere tragos fuertes o combinados. El principal problema que se identifica en el mercado español es la cercanía del producto sustituto del Mandarinello; el Limoncello ya que Italia es su principal productor y está más cerca de España que Ecuador.
- Mediante la encuesta realizada a 20 personas con nacionalidad española se pudo determinar que el nivel de aceptación del licor de mandarina es del 100%.
- El atributo más relevante del producto es su buen sabor y su precio seguido por el diferente grado alcohólico. Como se pudo observar el nivel de consumo de licor en España es alto.
- En un rango de 10 y 20 euros, se determinó que el precio justo que los consumidores están dispuestos a pagar es de 12 euros o \$10.69 dólares americanos.
- El 45% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto en las tiendas especializadas. Mientras que 50% prefieren consumir licores tanto extranjeros como nacionales.

#### **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

Tradicionalmente el Ecuador ha sido reconocido por sus socios comerciales, como exportador de productos primarios y productos básicos (café, cacao,

banano, productos del mar). La oferta exportable se concentra en la exportación de petróleo, flores, frutas frescas, principalmente banano; camarones, entre los más sobresalientes.

Sin embargo, las políticas del Gobierno están orientadas a una diversificación de la oferta exportable ecuatoriana, mediante la incursión del País a la ola de Acuerdos de tercera generación, como es el caso del Acuerdo Multipartes con la Unión Europea, al Acuerdo con la Asociación Europea de Libre Comercio, EFTA; y, la firme intención Gobierno, de ingresar a la Alianza del Pacífico. Este escenario estimula la producción de productos con valor agregado nacional y con un mejoramiento de la calidad; por lo que es posible aprovechar esta coyuntura para la producción del licor a base de mandarina; proyecto que, por las investigaciones previas realizadas, tiene una enorme posibilidad de ser ejecutado.

Por las consideraciones expuestas y, debido a la necesidad de lograr un real aprovechamiento del mercado español en el marco del Acuerdo Comercial Multipartes, se plantea la idea de crear una empresa que se encargue de la elaboración de licor de mandarina, de origen 100% ecuatoriano y con materia prima orgánica. Adicionalmente, el Gobierno Central ha promovido espacios de incentivo al fomento de emprendimientos productivos mediante el acceso a créditos financieros para la obtención de capital a través de los diferentes bancos y cooperativas existentes en el mercado ecuatoriano.

De otro lado, España ha sido tradicionalmente un mercado atractivo para los productos ecuatorianos y una puerta de ingreso de la oferta exportable ecuatoriana, al mercado europeo. España ha sido un importante consumidor de productos del mar, flores frescas, cacao en grano, frutas frescas principalmente banano, entre una amplia gama de productos ecuatorianos. Estas y otras consideraciones hacen de España un mercado interesante para la venta de licor de mandarina, debido a que este producto reúne las condiciones necesarias para

el ingreso a un mercado exigente, por ser innovador, de excelente calidad y cumple con los requerimientos legales de la Unión Europea.

De otro lado, España es un mercado de alto consumo de bebidas alcohólicas, especialmente de licores de alto grado alcohólico, así como de licores de sabor suave. Por este hábito de consumo es un potencial comprador de este producto, por su sabor, textura, calidad y precio. La cultura de consumo de licores frutales hace que este mercado esté dispuesto a probar un producto diferenciado de entre la gran variedad que dispone y a la vez obliga a que el productor oferte un producto con valor agregado ecuatoriano.

En la actualidad, la tendencia de los consumidores a probar y adquirir productos orgánicos está en crecimiento, esta particularidad observada en los potenciales clientes hace que el licor de mandarina tenga una mayor posibilidad de ser consumido, ya que para la elaboración del Mandarinello se utilizarán mandarinas orgánicas de la sierra ecuatoriana, las cuales mantienen las propiedades de vitaminas especialmente la C y minerales originarias de la planta de la mandarina.

La industria global de licores frutales ha ido decreciendo considerablemente y ha ido disminuyendo la capacidad de producción, debido a la escasa oferta de platas orgánicas para este tipo de licores, así como por el alto precio de venta a nivel internacional de las mandarinas. Este factor hace que la industria y el consumidor de Mandarinello busque alternativas para reemplazar o sustituir los productos por otros de similares características en este caso la competencia directa conocido como Limoncello.

Además, el intercambio comercial establecido últimamente entre la Unión Europea y el Ecuador ha favorecido a la oportunidad del negocio. La firma del acuerdo de intercambio comercial entre la Unión Europea y Ecuador, genera nuevas posibilidades y oportunidades para el ingreso de productos elaborados en el país de origen. Esto se debe a la preferencia arancelaria que se ha obtenido

de 0% de Ad-Valorem, lo cual permite tener una ventaja competitiva frente a otros productores. La relación bilateral que existe entre los dos países vive un buen momento y según lo investigado, las empresas españolas tienen un elevado interés por realizar negocios con empresas ecuatorianas

Otro factor importante para tomar en cuenta es que a pesar de que el mercado de desarrollo de licores frutales en Ecuador es muy informal, es primordial cambiar la cultura de negocios como mencionan los expertos entrevistados, puesto que se debe optar por un proveedor que brinde un servicio de calidad; y no por un producto más “barato”. El problema del Ecuador es la falta de especialización en productos de valor agregado, es necesario contratar personal calificado para este tipo de negocio ya que se maneja con alcohol que puede ser nocivo para la salud.

En efecto, como se mencionó dentro de la entrevista a Norberto Purtschert, es necesario buscar apoyo en expertos dentro de la creación y la bioquímica de los licores ya que el etanol que es accesible para el consumo del humano puede convertirse en metanol que causa varios problemas a la salud. Es por esto por lo que el negocio tiene una alta exigencia en los productos utilizados ya que son orgánicos y de alta calidad, que brindan un servicio satisfactorio para la creación de un licor de mandarina diferenciado.

Gracias a la investigación cuantitativa el cien por ciento de los encuestados españoles afirmación que estarían dispuestos a obtener el licor de mandarina debido a su innovadora idea y que no se ha observado con anterioridad en este mercado. Sin embargo, el precio de venta al público debe ser bien establecido ya que existen una amplia gama de licores existentes en el país español debido a su gran nivel de consumo poblacional.

Es importante mencionar, que el proyecto además de ser innovador es una solución que se plantea para quienes forman parte de la industria de licor artesanal; puesto que los empresarios buscan que la competencia sea leal y se igualen los precios; por un lado; y, los consumidores buscan poder saborear un trago de forma eficaz generando de esta manera una propuesta de valor con un

diferenciador en el mercado que fidelizaría a los clientes y se convertiría en una amenaza para potenciales competidores.

Finalmente, la unión europea es un mercado de alta calidad y de grandes exigencias, lo que hace indispensable que la elaboración del Mandarinello cumpla con todas las normativas sanitarias y de inocuidad de bebidas, para que el producto final brinde las garantías necesarias para el consumo.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1. Mercado Objetivo**

#### **Segmentación:**

Para el funcionamiento adecuado del plan de negocios propuesto se ha seleccionado como ciudad destino Madrid, España. Las razones de esta elección es que Madrid es una de las mejores ciudades que se encuentran en Europa, por ende, una de las más visitadas turísticamente. Gran cantidad de empresas se ubican en Madrid por estar en una localización favorable; se encuentra en el centro de la península que la convierte a la ciudad en un territorio estratégico para la realización de negocios internacionales. (ABC Economía, 2013).

Por otro lado, Madrid es una ciudad con facilidades de establecimiento de empresas. La gama de posibilidades ofertadas por el gobierno español dentro de la ciudad de Madrid es muy favorable, es importante mencionar que igualmente gracias al tratado Multipartes que acoge a Ecuador; existe una liberalización alta en lo que se refiere a inversión extranjera con la normativa de la UE. (ABC Economía, 2013)

El mercado en España ha sido seleccionado por su alto nivel de accesibilidad a la distribución dentro del país. La empresa Freixenet podría brindar una amplia ventaja dentro del mercado objetivo ya que es la cava número uno en España dedicada a la exportación e importación de bebidas alcohólicas, con especialización en vinos efervescentes. Freixenet cuenta con un amplio poder de distribución para tanto el consumidor local como el extranjero. La empresa

elabora un aproximado de 200 millones de botellas, factura 500 millones de euros y cuenta con un total de 1300 empleados. (Atlas de Marcas Nombradas, 2013).

Tabla N°4: Segmentación en España

<b>SEGMENTACIÓN</b>			
<b>Geográfico</b>			
<b>España</b>	100%	46.934.632	(CityPopulation, 2019)
<b>Madrid</b>	13,72%	6.423.144	(CityPopulation, 2019)
<b>Demográfico</b>			
<b>Edad (19-60)</b>	56%	3.596.961	(CityPopulation, 2019)
<b>Personas asalariadas</b>	40%	1.438.784	(OIT, 2019)
<b>Psicográfico</b>			
<b>Consumidores de licores de frutas</b>	20%	<b>287.757</b>	(FUNDAPEPS, 2018)

#### **Mercado Meta:**

El mercado meta está compuesto por *287.757 habitantes* de una de las ciudades más reconocidas de España, Madrid. Este mercado meta se caracteriza porque 8 de cada 10 licores de frutas consumidos en España se consume los fines de semana, con un consumo concentrado entre los menores de 45 años, con porcentajes muy similares en los tramos de edad más jóvenes. Es un mercado estable económicamente. (FUNDAPEPS, 2018)

#### **5.2. Propuesta de Valor**

Uno de los atributos más característicos del plan de negocios es la utilización de mandarina orgánica para la elaboración de Mandarinello; adicionalmente la mandarina ecuatoriana tiene un alto dulzor y aroma peculiar. Se puede concluir que este sería el valor agregado del producto para ofrecer al cliente español.

Sin embargo, el sabor no es el único beneficio que se puede obtener de la mandarina orgánica. El consumo de frutas orgánicas trae beneficios para la



salud; se cultivan sin un uso de pesticidas o fertilizantes que pueden afectar la salud del consumidor. Hoy en día los expertos advierten que en muchos casos la exposición repetida puede repercutir negativamente en el organismo del ser humano. Al mismo tiempo, otra de las ventajas de un producto orgánico es que contiene más antioxidantes naturales, esto aumenta el nivel de nutrición del fruto cultivado orgánicamente y trae beneficios para la salud como es la protección contra infecciones y varios tipos de cáncer. (Díaz, 2017)

Según un informe realizado por el Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, indica que las mandarinas son: *“poco calóricas (54cal/100gr), muy ricas en agua (86%), y no contienen grasas. También son ricas en fibra (1,9gr/10gr), contienen hidratos de carbono (9gr/100gr), una buena cantidad de potasio (185mg/100gr), calcio (36mg/100gr), magnesio (11mg/100gr), fósforo (117,2mg/100gr), y contienen pequeñas cantidades de vitaminas del grupo B, además de folato (21mg/100gr), vitamina C (35mg/100gr) y vitamina A (106mg/100gr)”*. (MINAGRI, 2014).

Es importante mencionar que la adaptación de la técnica artesanal del Limoncello es una idea innovadora. La sustitución del limón como materia prima por mandarina hace que el producto sea nuevo en el mercado creando por lo que se podría implementar el mencionado plan de negocios. No obstante, es necesario dar a conocer el producto en el mercado no solamente como innovación; debería ser acompañado por un excelente sabor, aroma y precio para así lograr mantenerse dentro de las preferencias de consumo del mercado español. Además, los gustos y preferencias del consumidor son una oportunidad ya que los consumidores de licores de frutas optan por consumir Mandarinello más de 5 meses al año, en torno a 1,5 semanas cada mes de consumo y algo más de 1 día a la semana; las preferencias por licor de frutas es buena en España. (FUNDAPEPS, 2018)

### **5.3. Estrategia general de marketing**

Según Michael Porter, el padre de la estrategia competitiva, existen tres estrategias genéricas de marketing: *liderazgo en costos*, *diferenciación* y *estrategia de enfoque*.

Así; en un mercado con alto nivel de consumo de alcohol, y donde el desarrollo de licores frutales sigue siendo un mercado informal, la estrategia general de marketing que más se adapta al concepto de negocio que se propone es estrategia de diferenciación.

#### **5.3.1. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación sugiere tener la ventaja dentro de un mercado objetivo; se interesa por la calidad del producto y el planteamiento del mismo para idear la sensación de que no hay sustituto disponible en el mercado. Esta estrategia permitirá que la empresa obtenga una ventaja, porque los clientes van a percibir el licor de mandarina como único. Al mismo tiempo, se está creando una diferenciación de precio ya que la materia prima es 100% orgánica brindando así menores niveles de costos y una consideración hacia el origen del producto.

De esta manera, como se ha mencionado ya, el Mandarinello está destinado a satisfacer las necesidades a los que se enfrentan los consumidores de alcohol españoles, mediante alianzas estratégicas con los diferentes proveedores en el país, a través de las cuales se generaría rentabilidad; por lo tanto, los clientes de este proyecto reflejan un nicho de mercado específico y que no ha sido descubierto; de esta forma, al introducir una estrategia de marketing de enfoque, el Mandarinello tendría una posición dominante en este mercado, especializándose en el sabor y abarcando las mayores alianzas estratégicas posibles para así llegar a ser distribuido el licor a los clientes posibles, con las principales empresas de distribución dentro de la ciudad de Madrid, España.

### 5.3.2. Estrategia de posicionamiento

Dentro del marketing estratégico existe una técnica de posicionamiento reconocida como estrategia basada en los beneficios; el producto se posiciona en el mercado elegido en base a lo que proporciona, dichos beneficios deben ser distintivos y mejores que la competencia en el mercado. (Espinosa, 2014)

Esta estrategia de posicionamiento también es conocida como la estrategia de **más por más**; es decir ofrecer el licor de mandarina con un mayor beneficio o calidad exclusiva, por un mayor precio en el mercado para así cubrir los costos mayores.

Por esta razón la estrategia óptima para el posicionamiento del Mandarinello sería basarse en sus beneficios; es importante destacar los beneficios que otorga el licor de mandarina al momento del consumo, debido a la utilización de mandarinas orgánicas en el proceso de producción. Además, existen diferentes propiedades nutritivas que aportan este licor como es la dotación de vitamina C y ayuda a la digestión. Gracias a esta estrategia el consumidor será atraído hacia la adquisición del producto para consumirlo en el día a día o en ocasiones especiales.

### 5.3.3. Internacionalización de la compañía

Se entiende a la *internacionalización de una empresa* como una estrategia corporativa de crecimiento por una diversificación geográfica internacional; dentro de esta estrategia se incluye un proceso de la evolución empresarial y el dinamismo a largo plazo que afectan directamente a medida del transcurso del tiempo a la cadena de valor en conjunto a la estructura organizacional de la empresa. (Larringa, 2006)

Para la aplicación del presente plan de negocios se ha decidido exportar licor de mandarina al mercado español; enfocado a la ciudad capitalina del país, Madrid.

La razón de la elección de esta ciudad es por su ubicación geográfica y por ser una de las ciudades con mayor comercio a lo largo de toda la región europea, además, de ser una ciudad con un alto porcentaje de turismo local y extranjero.

Por otra parte, al momento de internacionalizar el Mandarinello en España se ha decidido involucrar a la empresa más grande distribuidora de licores española llamada Grupo Comercial Freixenet. Esta empresa consta con diferentes canales de distribución a lo largo de todo el mundo, además es uno de los importadores más significativos en el mercado de licores extranjeros. Gracias a esta alianza estratégica se podrá abastecer al mercado español con el licor de mandarina ofrecido por parte de Ecuador. Es importante mencionar que el termino de negociación con el intermediario Freixenet se registrará bajo termino FOB – Free On Board.

#### 5.4. Modelo Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO CON LOS CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica con productores nacionales de mandarina orgánica</li> <li>• Grupo Comercial Freixenet</li> <li>• ICEX: España Exportación e Inversiones</li> <li>• Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España</li> <li>• PROECUADOR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta</li> <li>• Inventario</li> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Facturación</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Gestión de proveedores</li> <li>• Proceso de exportación</li> <li>• Solicitud de expendio de licores</li> </ul>	<p>Empresa comercializadora de licores nacionales creados artesanalmente para la exportación hacia España:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del licor por el uso de mandarinas orgánicas</li> <li>• Sabor y aroma único debido a la implementación de la técnica tradicional italiana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuentos en botellas</li> <li>• Degustaciones gratis en los puntos de venta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres de 19 a 60 años</li> <li>• Nivel económico medio o medio alto con un poder de compra eficiente ya que son asalariados</li> <li>• Residentes en la ciudad de Madrid</li> <li>• Preferencia a consumir licores de frutas</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hardware y software</li> <li>• Mano de obra - Personal de despacho y comercialización</li> <li>• Materia prima - Stock Inicial</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importado en España por un agente de comercio exterior afianzado</li> <li>• Entregar el producto a Grupo Comercial Freixenet para la distribución en el mercado español</li> <li>• Promoción online mediante redes sociales como Instagram o Facebook</li> <li>• Promoción física en los diferentes puntos de venta del grupo Freixenet</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTES</b>		<b>FUENTES DE INGRESO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de personal</li> <li>• Pago de servicios</li> <li>• Gasto en trámites legales para la licencia de licores</li> <li>• Gasto en trámite de Exportación</li> <li>• Pago a proveedores</li> <li>• Pago en publicidad y promoción</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de bebidas alcohólicas</li> <li>• Se acepta cheques, efectivo, tarjeta de debito y crédito</li> </ul>		

Figura N°2: Modelo Canvas

## 5.5. Mix de Marketing

El marketing mantiene el éxito organizacional dependiendo básicamente en la medida en la cual una empresa estudia las necesidades y deseos de los potenciales clientes; se logra suministrando satisfactores superiores y mejorados que la competencia. (Espallardo, 2001)

Los empresarios hoy en día, para maximizar los beneficios dentro de las operaciones de mercadotecnia es encontrar una oferta nueva de productos que incrementen el nivel de satisfacción del cliente y genere rentabilidad e utilidades a la empresa. Este nuevo concepto u oferta que se desea obtener está conformado por un conjunto de variables conocidas mundialmente como el marketing mix; compuesto por producto, precio, plaza y promoción. (Peñaloza, 2005).

Por lo tanto, es de alta importancia identificar las variables previamente mencionadas que forman parte del marketing mix para así poder precisar estrategias adecuadas para la implementación del licor de mandarina dentro de España.

### 5.5.1. Producto

#### Características

El licor de mandarina que se comercializará tiene características especiales. Inicialmente, el proceso de fermentación del licor de mandarina es realizado con buenas prácticas de manufactura que incluye precauciones salubres y estándares de calidad que exige la comunidad europea. Posteriormente, la adaptación de esta antigua técnica tradicional italiana con la sustitución de la materia prima orgánica de la mandarina; crea un licor innovador con un sabor dulce pero fuerte y un aroma cítrico especial, esto lograra atraer al mercado español.

### Branding

El branding es la disciplina metodológica que se ocupa en el proceso de construcción, creación y gestión de una marca en específico. Esta disciplina otorga al mercado una diferencia relevante y marcada al posicionamiento deseado en la mente del consumidor. (William Aguilar Gálvez, 2015). Por esta razón, es relevante seleccionar una marca que satisfaga al cliente para el licor de mandarina, captar la atención y del cliente para así lograr la compra del producto es el objetivo principal. La marca seleccionada para el plan de negocios es MANDARINELLO – LA PUNTA.

*Mandarinello*



*La Punta*

Figura N° 3: Logo Mandarinello

### Envase

El licor de mandarina tiene una particularidad especial; el líquido a ingerir tiene un color especial entre amarillo y naranja oscuro. Debido a esto, se escogió una botella transparente de forma cóncava con capacidad de 750ml. La botella será sellada con una tapa especial anti derrame especial para licores y con su respectivo etiquetado.



Figura N°4: Botella Mandarinello

### Etiquetado

La legislación de etiquetado de licores en la unión europea es exigente, por lo que se debe cumplir ciertas normativas para el ingreso del Mandarinello a España. (Consejo, 2008)

- Nombre del licor o calificativo de la bebida
- Nombre del fabricante o razón social
- Información alérgica de la bebida
- Información de nocividad de la bebida
- Cantidad neta del licor envasado – Medido en litros, mililitros o centilitros.
- Fecha de producción y fecha de caducidad del licor
- Recomendación de consumo del licor antes del tiempo establecido.
- Grado alcohólico del que está compuesto el licor.
- La etiqueta tiene como carácter obligatorio estar escrita en castellano por el idioma del país consumidor.
- Proveniencia del licor indicando el país de origen
- Datos y contacto de la empresa importadora del licor.
- Datos y contacto de la empresa embotelladora del licor.

*Mandarinello*



*La Punta*

Figura N° 5: Etiqueta Frontal Mandarinello

## *Mandarinello* *La Punta*

Licor artesanal de mandarina orgánica con infusión de cascaras de mandarina

PRODUCIDO Y EMBOTELLADO POR LA PUNTA CIA. LTDA.

Carcelén Industrial – Quito Ecuador. Tel: +593 987206445.

Ingredientes: Agua, Azucar, alcohol destilado, infusión de mandarina.

ADVERTENCIA EL CONSUMO DE ALCOHOL LIMITA SU  
CAPACIDAD DE CONDUCIR Y OPERAR MAQUINARIAS. PUEDE CAUSAR GRAVES  
DAÑOS A SU SALUD Y PERJUDICA A SU FAMILIA. MINISTERIO DE SANIDAD,  
CONSUMO Y BIENESTAR SOCIAL DE ESPAÑA. VENTRA PROHIBIDA A MENORES DE 18  
AÑOS. IMPORTADO Y DISTRIBUIDO POR GRUPO COMERCIAL FREIXENET. Calle del  
Príncipe de Vergara, 211, 28002 Madrid, España. Tel: +34 938 91 70 00.

Conservar en lugar fresco y seco

PRODUCTO DE ECUADOR

**ALC: 30% V/V**

P.V.P. €20.70 / \$18

**750 ML**

Notificación Sanitaria 000-UIO-1234



*Figura N°6: Etiqueta Posterior Mandarinello*

### *Empaque*

En el proceso de internacionalización del licor es necesario empaques de fácil manipulación, debido a la complejidad que conlleva un proceso de exportación desde Sudamérica a Europa. De modo que, el empaque será en cajas de cartón corrugado con dimensiones de 35cm x 45cm x 30cm. En este empaque se introducirán un total de 12 botellas de Mandarinello.

Posteriormente, en el proceso de exportación para ingresar la carga dentro del contenedor se requerirá pallets de madera cuyas dimensiones son de 1 x 1.20 metros. El objetivo de la empresa es enviar un contenedor mensual de 20 pies, con un total de 500 cajas de licor de mandarina con 12 botellas cada caja.

### *Post – venta*

Para el soporte postventa ofrecido por la empresa, se establecerá un canal de comentarios y sugerencias directo con el consumidor mediante las redes



sociales. Aparte, se realizará encuestas de satisfacción del cliente cada cierto tiempo o evento realizado por la empresa para fidelizar al consumidor español.

*Tabla N°5: Costo unitario Mandarinello*

BOTELLA DE 750 ML						
Materia prima directa	Nombre	Insumo (Kg x unidad)	Costo Unitario (Kg ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Gr x paquete	Costo total de insumo
Materia Prima 1	Mandarina organica	5	\$ 0,17	5	5	\$ 0,83
Materia Prima 2	Licor destilado	350	\$ 0,01	350	350	\$ 2,80
Materia Prima 3	Azúcar	150	\$ 0,00	150	150	\$ 0,26
Materia Prima 4	Agua	500	\$ 0,00	500	500	\$ 0,20
Material indirecta						
Empaque 1	Botella + etiqueta	1,00	\$ 2,00	1	1	\$ 2,00
Etiqueta	Caja de carton	0,08	\$ 0,50	1	0	\$ 0,04
					<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>\$ 6,14</b>

### 5.5.2. Precio

#### Precio de venta al público

Basándose en la estrategia de más por más en relación al beneficio otorgado por la calidad e innovación del licor de mandarina se ha establecido un precio de venta al público español de 20.70 USD por botella. Es importante mencionar que el mercado objetivo se maneja a nivel de euros ya que pertenece a la Unión Europea por ende el precio final de venta al público en España será de 18.50 EUROS. Para la elección de este precio igualmente, se utilizó la técnica del benchmarking; la cual se basa en la elección de un precio promedio en conforme a los precios de la competencia. Debido a que el Mandarinello, es el único licor con esas características se tomó de referencia el precio del Limoncello, producto sustituto indirecto, que tiene un precio de venta al público en España de 10 EUROS. (UVINUM, 2019).

#### Estrategia de precios

Para la implementación del plan de negocios del Mandarinello se ha optado por basar su estructura de precios en relación a los costos de producción del licor de mandarina, adicionalmente dentro de este análisis se incluyó el margen de comisión que se otorgara al intermediario el Grupo Comercial Freixenet de un 15% del total de las ventas mensuales.

### Estrategia de entrada

Se estableció como estrategia de entrada costo más un margen para entrar al mercado español. Esta estrategia consiste en establecer un precio de acuerdo con el costo de producción y el nivel deseado que la empresa desea obtener de margen sobre las ventas totales del producto. Este método favorece a la empresa para asegurar el nivel de margen y facilitando calcular la producción de grandes cantidades de productos. (Grasset, 2015)

### Estrategia de ajuste

Posterior al ingreso del producto a España, después del primer año de ventas se aplicará una política empresarial establecida como la técnica del descremado que se conformará por una disminución del precio de venta al público en un 1.5% anual. Esta estrategia consiste en comenzar con un precio elevado del producto para así cubrir los gastos de innovación y distribución a partir de los clientes más interesados en España.

Tabla N°6: Precio descremado Mandarinello

		Año 1	Año 2	Año3	Año 4	Año 5
<b>PRECIO</b>	<b>Botella de 750 ml</b>	\$17,60	\$17,33	\$17,07	\$16,82	\$16,56
<b>VENTAS</b>	<b>INGRESOS VENTAS</b>	\$105.570,00	\$104.402,40	\$103.246,07	\$102.100,94	\$100.966,93

### 5.5.3. Plaza

#### Distribución

Dentro del plan de negocios actual se utilizará un intermediario directo con el mercado español; esto significa que no existirá fuerza de ventas, puntos de ventas ni relaciones públicas. Se ha seleccionado al Grupo Comercial Freixenet con el cual se entablará una relación de negocios directa, por la cual ellos se encargarán de la importación del licor para posteriormente distribuirlo en sus diferentes puntos de venta.

### Puntos de venta

Grupo Comercial Freixenet será el encargado de ofrecer el producto dentro del mercado español. Consta con una tienda física en Madrid, pero su distribución se basa principalmente gracias a su catálogo por internet.

### Canal de distribución

El canal de distribución seleccionado es el Grupo Comercial Freixenet, ellos son los principales distribuidores de bebidas espirituosas dentro de España. Por esta razón ellos cuentan con una red de distribución muy eficaz; con una sede grande en la ciudad de Madrid. Ellos serán los encargados de otorgar el producto a los consumidores finales mediante sus diferentes alianzas con establecimientos.



Figura N° 7: Distribución Mandarinello

## 5.5.4. Promoción

### Estrategia promocional

Debido a la innovación presentada en este tipo de licor y el uso de materia prima orgánica de calidad ecuatoriana. La estrategia de promoción elegida para el plan de negocios es conocida como **PULL**. Esta es una estrategia más enfocada en la marca para captar a sus clientes finales. El objetivo es que el consumidor se sienta identificado con el producto orgánico y por su sabor único dentro del mercado, creando así un nivel de compra permanente del usuario.

### Publicidad

Dentro de la estrategia de publicidad para Mandarinello – La Punta, se ha seleccionado la estrategia below the line (BTL); Este tipo de publicidad utiliza canales más directos para comunicarse con sus potenciales clientes La

publicidad necesaria para lograr esta estrategia serán dos canales principales. El primero es mediante la introducción de la marca Mandarinello – La Punta, en el catálogo online que ofrece el Grupo Comercial Freixenet dentro de su página web. El otro canal de publicidad es mediante las redes sociales tales como Instagram o Facebook que se contratara por un tiempo definido para dar a conocer la marca.

*Tabla N°7: Costo desglosado publicidad*

<b>Clasificación</b>	<b>Datos</b>	<b>Costo</b>	<b>Condiciones</b>
<b>OPERACIONAL</b>	Gasto Publicidad	\$500,00	Anuales
<b>OPERACIONAL</b>	Página Web	\$500,00	Un solo pago Anual
<b>OPERACIONAL</b>	Mantenimiento Página Web	\$25	Mensuales

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Mandarinello – La Punta CIA. LTDA es una empresa que se dedica a la producción y exportación de licor artesanal fermentado con mandarina orgánica ecuatoriana con el propósito de satisfacer a nuestros clientes, mediante una entrega inmediata, calidad y sabor único en el mercado. Siendo una empresa que utiliza procesos de buena manufactura, productos orgánicos y logística de calidad, obteniendo así el mayor beneficio para los clientes amantes del licor de frutas, los colaboradores y accionistas.

#### **6.1.2. Visión**

Liderar el negocio de comercialización de licores de frutas en un lapso de 5 años en España, brindando siempre óptima calidad y sabor único en nuestros productos, satisfaciendo de esta manera a los consumidores españoles.

### 6.1.3. Objetivos de la organización

#### Objetivos específicos – mediano plazo:

- Integrar tecnología e innovación dentro de un proceso eficiente para la producción, garantizando de forma positiva la calidad ofrecida por parte de los productos.
- Incentivar una cultura de consumo ecológico mediante la preservación del medio ambiente ofreciendo productos de origen orgánico al cliente.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa dentro del mercado internacional con una mayor participación gracias a los incrementos en los volúmenes de venta llegando a la meta de un aumento del 3% al segundo año, 4% al tercer año, 5% al cuarto y 6% al quinto año.
- Mantener buenas relaciones con el cliente objetivo juntamente con el respeto y armonización de las políticas de gobierno establecidas de destino.
- Incrementar la utilidad sobre las ventas llegando así a un nivel óptimo de ganancias deseadas para retribuir a los accionistas de la empresa a partir del tercer año del proyecto.
- Contribuir con el desarrollo sostenible de los grupos de influencia impactados directamente por parte del proyecto.

#### Objetivos específicos – largo plazo:

- Ampliar la cartera de productos ofrecida de licores de frutas, creando dos licores nuevos (rosa, toronja), para el sexto año.
- Expandir el alcance de mercado en Madrid en un 10%, adicionalmente tratar de ingresar a la ciudad de Barcelona a partir del sexto año.
- Diversificar el alcance del producto dentro de los mercados internacionales introduciéndolo a partir del cuarto año a los países pertenecientes a la Unión Europea.

- A partir del quinto año crear una línea de apoyo y hacer una campaña de concientización sobre el consumo de alcohol de frutas en España.
- Capacitar al 20% del personal de la empresa a partir del quinto año, para obtener certificación en buenas prácticas de manufactura.
- Implementar mejores métodos de manejo ambiental con los proveedores a partir del sexto año para lograr conseguir la certificación ambiental de sello verde.

## **6.2. Estructura Organizacional**

### **6.2.1. Estructura Legal**

La empresa será constituida bajo la figura jurídica de Compañía de Responsabilidad Limitada rigiéndose a la ley de compañías en el artículo 2 el cual estipula que la empresa se podrá fundar con dos o más accionistas y tiene un capital mínimo de suscripción dentro del estado ecuatoriano.

### **6.2.2. Planteamiento Organizacional**

Se entiende por estructura organizacional a los diferentes patrones de diseño necesarios para organizar una empresa de acuerdo con las necesidades, por medio de la cual se ordenan las actividades, los procesos y el funcionamiento de la empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas. (Indárraga, 2012) Por esta razón para el plan de negocios se optó por una estructura organizacional eficaz con división departamental para el cumplimiento de cada función específica.

**Agrupación por unidades:** Esta forma de estructura organizacional también es conocida como departamentalización y se refiere a la selección de la base en los productos y clientes. Gracias a la agrupación por unidades se puede crear un sistema de autoridad formal más eficiente y de este emerge la jerarquía necesaria de la organización para el cumplimiento de tareas específicas. La

agrupación del trabajo busca esencialmente minimizar los costos, que pueden surgir entre la interacción entre los agentes de la organización, debido a la coordinación y comunicación entre los mismos. (Indárraga, 2012).

### 6.2.3. Organigrama de la empresa



Figura N° 8: Organigrama Empresarial

En la siguiente tabla se detalla las funciones que deben cumplir todos los funcionarios de la organización:

Tabla N° 8: Detalle del personal

CARGO	FUNCIONES
<b>Gerente General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representante legal de la empresa</li> <li>• Encargado de fijar las políticas reguladoras de la empresa</li> <li>• Comunicar los objetivos de la organización a todos los miembros de la empresa</li> <li>• Toma de decisiones importantes</li> <li>• Responsable del adecuado funcionamiento y operación de la empresa</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asigna las funciones específicas y delega responsabilidades a los colaboradores de la empresa</li> <li>• Negociación importante con las diferentes alianzas que tiene la empresa</li> </ul>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor externo encargado de llevar la contabilidad de la empresa</li> <li>• Analizar las ganancias y gastos de la empresa</li> <li>• Redactar informes sobre el estado financiero de la empresa</li> </ul>
<b>Jefe de Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de una marca innovadora y competitiva</li> <li>• Desarrollo de estrategias para el posicionamiento de la marca en el consumidor internacional</li> <li>• Coordinación de publicidad mediante las redes sociales</li> <li>• Coordinación en la participación de eventos referentes al producto</li> <li>• Análisis del nivel de aceptación del producto en el consumidor</li> </ul>
<b>Encargado de Comercio Exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y validación de documentos necesarios para el proceso de exportación Ecuador - España</li> <li>• Complementación del proceso aduanero para entregar el producto en los tiempos establecidos</li> <li>• Negociación del INCOTERM necesario entre el productor y el comprador extranjero.</li> <li>• Creador de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) requerida en el proceso.</li> <li>• Recopilación de documentos necesarios como la factura comercial, lista de empaque, embalaje y nivel de carga internacional.</li> </ul>



<b>Jefe de Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión de las actividades operativas realizadas dentro de la empresa</li> <li>• Acompañamiento y control de las diferentes metas establecidas por la organización</li> <li>• Cumplimiento de los estándares de calidad y regulación sanitaria del producto</li> <li>• Abastecimiento adecuado de operadores involucrados en el proceso de elaboración del producto</li> <li>• Evaluación de la calidad de la materia prima necesaria y los recursos de fabricación.</li> <li>• Supervisión del tiempo empleado por los colaboradores de la empresa.</li> </ul>
<b>Operador #1: Materiales e Insumos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de inventario necesario o stock de la materia prima involucrada en el proceso de producción del licor de mandarina</li> <li>• Recibimiento y entrega de los materiales e insumos</li> </ul>
<b>Operador #2: Producción / Fermentación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del proceso físico de producción del licor de mandarina que cuenta con la técnica italiana adaptada a la nueva materia prima.</li> <li>• Filtración necesaria para obtener licor de alta calidad</li> <li>• Comprobación de sabor y aroma del licor previo a su entrega final</li> </ul>
<b>Operador #3: Embotellador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Embotellamiento necesario del licor dentro de la presentación de 750ml de la empresa</li> <li>• Comprobación del etiquetado adecuado para el proceso de exportación</li> </ul>
<b>Operador #4: Empaque y Almacenamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Almacenar las botellas como producto final en los empaques listos para la exportación</li> </ul>

- Entregar las botellas al centro de carga internacional.

### 6.3. Plan de Operaciones

#### 6.3.1. Cadena de Valor

La Cadena de valor facilita un modelo de aplicación general que permite incorporar de manera metódica las acciones de cualquier empresa. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. Una cadena de valor identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. (Quintero, 2006)

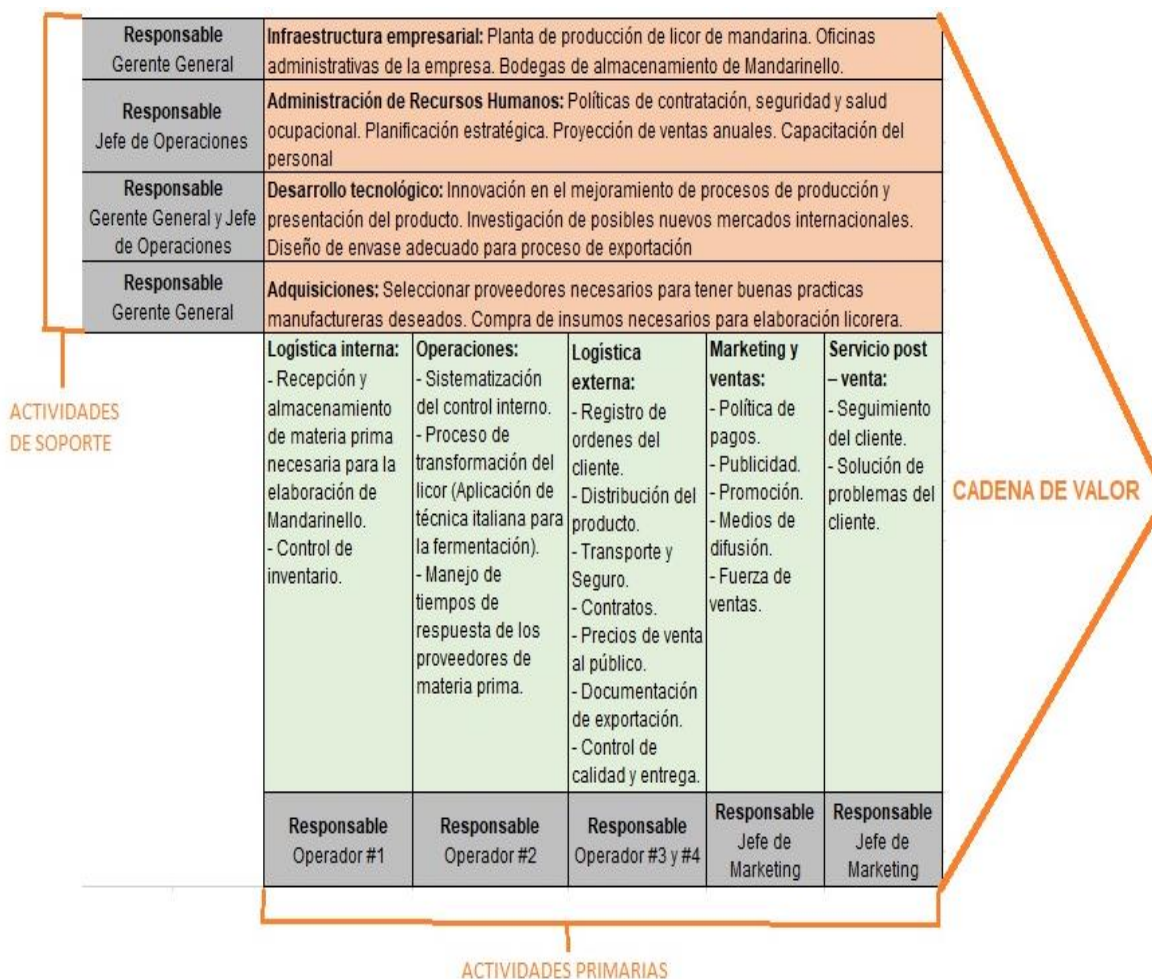


Figura N° 9: Cadena de Valor Mandarinello

## **6.3.2. Agentes y etapas para la creación de valor del producto**

### **6.3.2.1. Actividades Primarias**

#### **Logística Interna**

En las operaciones empresariales es necesario la gestión y administración de las actividades que se llevan a cabo. Igualmente, el almacenamiento de la materia prima necesaria para la elaboración del producto y su posterior distribución. La logística interna es indispensable para la eficiencia de la empresa creando un valor agregado a la organización.

Para el plan de negocios se identificó las siguientes actividades de logística interna:

- I. Acogida y provisión de la mandarina orgánica el cual es necesario para la producción del Mandarinello.
- II. Acogida y provisión del licor seco sin sabor necesario para la producción del Mandarinello.
- III. Acogida y provisión de azúcar blanca necesaria para la producción del Mandarinello.
- IV. Acogida y provisión de las botellas transparentes necesarias para el embotellado del licor de mandarina.

#### **Operaciones**

Las actividades de operación se entienden como la gestión de actividades productivas, pero dentro del entorno manufacturero. Es aquello que tiene relación con los métodos utilizados específicamente para encontrar la solución de problemas en el área de programación, inventarios, planificación de materia prima. (Zúñiga, 2005)

Para la elaboración necesaria del producto establecido dentro del plan de negocios existen varias actividades que forman parte de un proceso. Por esta

razón, una de las actividades de mayor relevancia es el proceso de maceración de la cascara utilizada en combinación con el licor para su posterior mezcla con el azúcar para preparar como producto final Mandarinello. Este proceso rige un alto estándar de calidad debido a la técnica utilizada ya que es necesario precaución con el uso de la mandarina como fruta ya que esta es la que da el sabor final del licor. Además, para su posterior ingreso al mercado internacional es necesario cumplir ciertos niveles de calidad ya que el mercado europeo es exigente.

### **Logística Externa**

La logística externa es el proceso posterior a la elaboración del producto final. Este proceso, se maneja la distribución del producto final entregándolo a los mayoristas, distribuidores o incluso a los consumidores finales dependiendo del canal de elección de la empresa.

El licor de mandarina ya que se conforma de un producto innovador con componentes orgánicos se distribuirá en el extranjero. Por esta razón, la negociación de los términos de comercio internacional es de suma importancia ya que el objetivo es negociar en termino FOB con su respectivo precio de exportación; el producto será entregado al proveedor internacional con la ayuda de un agente de comercio exterior perteneciente al gobierno de España. El punto de partida del licor de mandarina será en el puerto marítimo de Guayaquil, en este puerto de transacciones internacionales se llevará a cabo un seguimiento por parte de la empresa que cumpla los requisitos necesarios para enviar el producto de manera eficiente.

### **Marketing y Ventas**

La venta del producto se logra a través del vínculo creado entre la empresa y el cliente; esto se lo conoce como el marketing, esta es la imagen o concepto que oferta la empresa para posicionarse en la mente del consumidor. En esta actividad primaria se debe tomar en cuenta los gastos de publicidad y promoción necesarios para alcanzar el objetivo.

El licor de mandarina será ofertado mediante redes sociales para llegar al cliente final. Además, se ofrecerá el producto dentro de la página y el catálogo de marcas del Grupo Comercial Freixenet para así poderlo adquirir de manera online por parte del distribuidor o incluso comprarlo directamente en el local de Freixenet ubicado en la ciudad de Madrid.

### **Servicio Postventa**

La postventa es un conjunto de áreas afines que tienen una conexión entre las mismas. Las áreas están centradas con el objetivo de obtener la satisfacción total del cliente, interviniendo entre las fábricas y los puntos de venta, quienes están en contacto con él cliente, la empresa y viceversa. (Sánchez, 2007)

La empresa para su servicio de retroalimentación con el cliente creará un canal directo de opinión y sugerencias mediante su plataforma en redes sociales. Adicionalmente, se hará una investigación sobre el nivel de satisfacción del cliente gracias al nivel de compra del producto. Finalmente, se otorgará la capacidad de solución a problemas relacionados con el producto como caducidad del licor, sabor de mal gusto, mala presentación del embotellado, entre otras. La empresa se encargará de reponer un nuevo producto y un adecuado trato al cliente con molestias.

### **6.3.2.2. Actividades de soporte**

Las actividades de apoyo son las que ayudan a las actividades principales dentro de una organización. La colaboración y el sustento mutuo entre ambas actividades brindan diferentes tipos de funciones en toda la empresa como es la adquisición de recursos específicos e incluso la contratación de personal calificado. (Quintero, 2006)

### **Infraestructura Empresarial**

El gerente general y el jefe de operaciones serán los encargados de la planificación estratégica de la empresa en conjunto con la creación y establecimiento de los objetivos y valores en las diferentes áreas de la

organización. Es necesario adquirir la infraestructura para la elaboración de licor de mandarina.

### Administración de Recursos Humanos

El jefe de operaciones será el encargado de la elección del personal adecuado para las áreas de la empresa. Adicionalmente, el jefe de operaciones este encargado de la parte de recursos humanos que consta en establecer las políticas de la empresa, crear capacitación adecuada para el personal y la seguridad y salud de los empleados en el proceso productivo. Es necesario tomar en cuenta la conducta de consumo de los consumidores.

### Desarrollo Tecnológico

El jefe de operaciones es el encargado de buscar medios y formas de innovar el producto producido que es el licor de mandarina para así gestionar los esfuerzos necesarios que cumplan con las necesidades del cliente español. Es necesario fortalecer el know how de la empresa.

### Adquisiciones

El gerente general será el encargado de la inversión de la maquinaria necesaria para realizar el proyecto y la materia prima para la producción del licor.

### 6.3.3. Mapa de Procesos

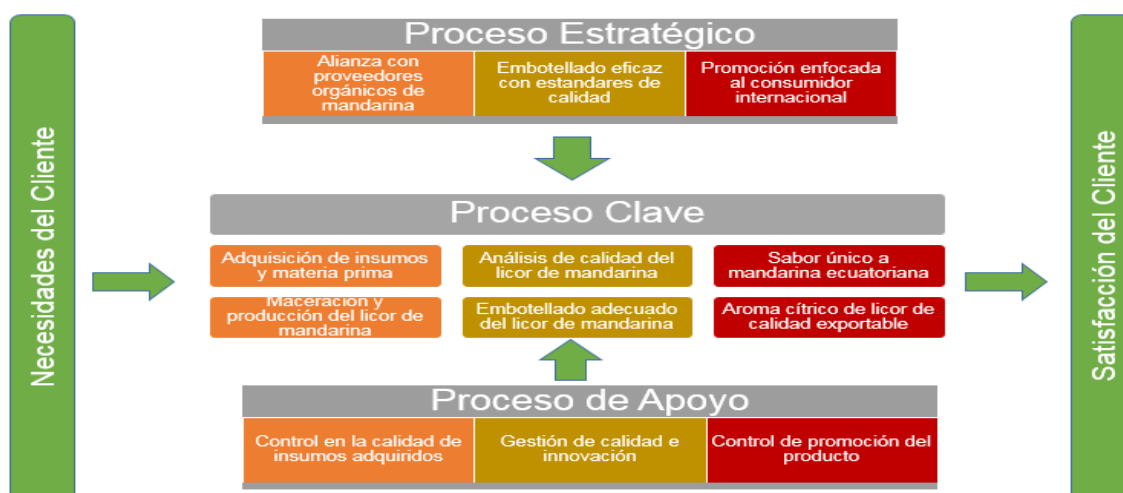


Figura N° 10: Mapa de Procesos Mandarinello

### 6.3.4. Flujograma de Procesos

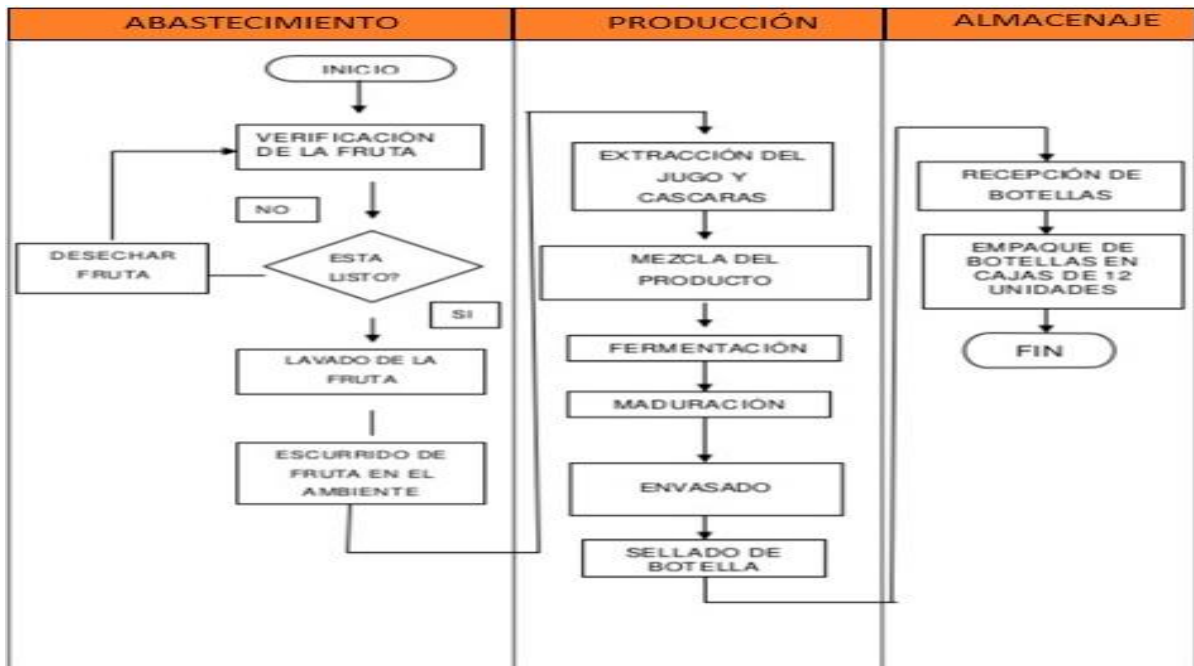


Figura N°11: Flujograma de Proceso Productivo Mandarinello

### 6.3.5. Infraestructura requerida para el proyecto

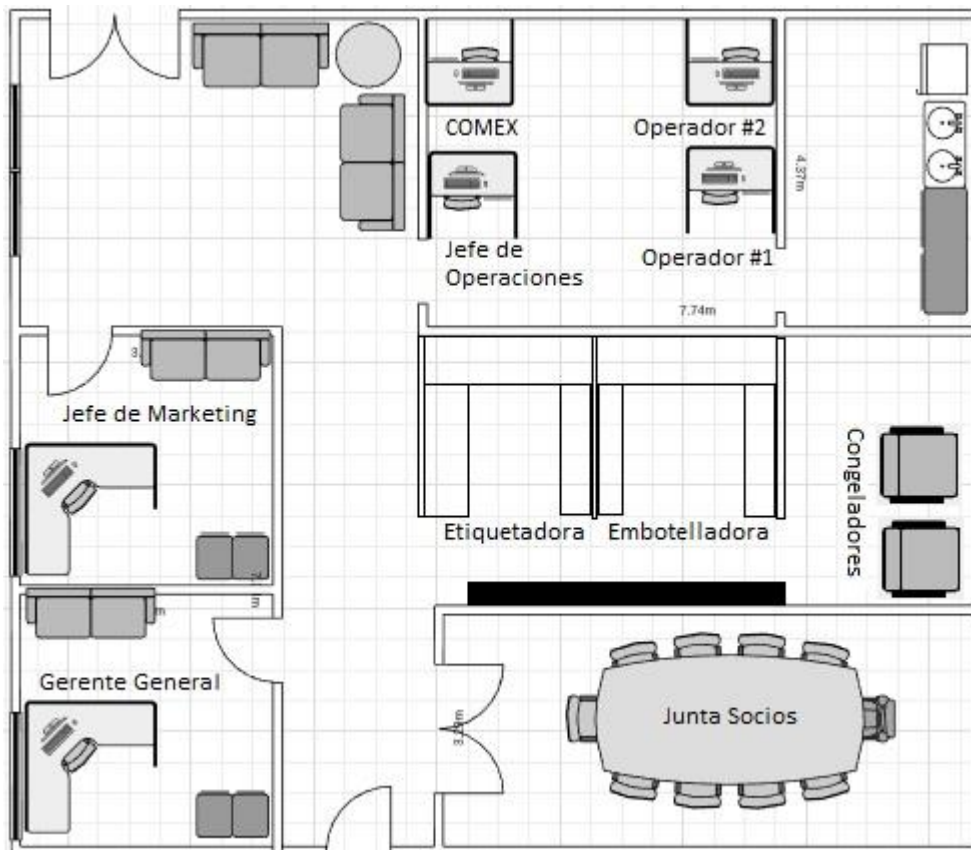


Figura N° 12: Plano infraestructura Mandarinello

## 6.4. Análisis comparativo de la organización

Una estrategia efectiva para analizar la cultura organizacional de una empresa, es un análisis comparativo de industrias entre una organización y otra de similares características. Para este análisis se ha optado por comparar Mandarinello – La Punta CIA LTDA y Corporación Azende, la creadora de la bebida ecuatoriana Zhumir. Esta empresa en comparación con la empresa del proyecto tiene algunas similitudes comparables, la estructura organizacional tiene un organigrama establecido de forma funcional por división de grupos verticales.

Una diferencia notable es la capacidad de empleados entre las dos empresas, Corporación Azende cuenta con una gran cantidad de personal a lo largo del país, mientras que Mandarinello – La Punta apenas tiene siete personas en su nómina. Por otro lado, ambas empresas se enfocan en la exportación de licores espirituosos hacia al extranjero, colocando a Zhumir como uno de sus productos estrella. (TradeMap, 2020)

## 7. EVALUACION FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de ingresos

*Tabla N° 9: Ventas Mandarinello*

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.269.162,54	1.255.116,45	1.241.206,18	1.227.430,82	1.213.789,45

Los ingresos del proyecto son debido a la venta de las unidades (botellas de 750ml) de Mandarinello. Que se producirán y comercializarán en la ciudad de Madrid, España. Se estima que para el mes 1 producir y consolidar una carga de 6000 botellas. El precio de venta al público (PVP) será de 20.70 USD, al que se le resta la comisión del 15% para el intermediario Grupo Comercial Freixenet, resultando en un precio de ventas para el proyecto de 17,60 USD. Para proyectar la cantidad de ventas se contempla una tasa de crecimiento de la industria licorera del 4% anual, mediante una tasa efectiva mensual de 0.03%. La proyección del precio se lo realiza mediante la estrategia de descreme del 1.5% anual.



### 7.1.2. Proyección de costos y gastos

*Tabla N° 10: Costos Variables Mandarinello*

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de los productos vendidos	1.086.784,26	1.095.278,80	1.100.229,20	1.105.194,89	1.141.044,84
Gastos sueldos	27.206,40	29.606,83	30.219,69	30.845,24	31.483,74
Gastos generales	15.470,00	13.124,14	13.331,50	13.542,14	13.756,10
Gastos de depreciación	5.730,00	5.730,00	5.730,00	5.634,17	5.730,00
Gastos de amortización	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00

Los costos variables están relacionados con la compra de las 4 materias primas: mandarina orgánica, licor destilado, azúcar y agua, y lo relacionado al empaque y la etiqueta de la botella de 750 ml. El costo unitario es de 6.14 USD. Los costos fijos son todos los gastos que tienen que ver con la parte administrativa y de marketing, dentro de los cuales se contemplan: gastos para suministros, el mantenimiento de la maquinaria, mantenimiento vehículo, servicios básicos, arriendo, la publicidad y los gastos de constitución del año 0. Para proyectar los costos y gastos se considera la tasa de inflación anual del 1.58% y para los sueldos la tasa de crecimiento salarial vigente al año 2019 del 2.07%.

### 7.1.3. Política de cobro, pago e inventarios

- La política de cobro establecida es del 100% de contado para recuperar las ventas mediante carta de crédito.
- La política de pago establecida es del 60% en efectivo para el pago a proveedores y el 40% restante a 30 días plazo.
- La política de inventario para los productos terminados es del 25% de las ventas estimadas del siguiente mes, mientras que para la materia prima es del 100% de las ventas.

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

### 7.2.1. Inversión inicial

*Tabla N° 11: Inversión Inicial Mandarinello*

Inversiones PPE	\$ 37.650,00
Inversiones Intangibles	\$ 350,00
Capital de Trabajo	\$ 72.177,11
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>110.177,11</b>

La inversión inicial para el proyecto de Mandarinello – La Punta, se requiere un monto de 110.177,11 USD, la que incluye una inversión en activos fijos de 37.650 USD, las inversiones de intangibles de 350 USD y capital de trabajo de 72.177,11 USD.

### 7.2.2. Capital de trabajo

*Tabla N° 12: Capital de Trabajo Mandarinello*

Capital de trabajo	
Costos y gastos anuales	\$ 1.129.460,66
Recuperacion de ventas	\$ 1.057.283,55
Capital de trabajo	\$ 72.177,11

El capital necesario para la operación del negocio es de 72.177,11 USD, el cual se obtiene mediante la diferencia entre los costos operacionales y la recuperación de las ventas correspondientes al primer año.

### 7.2.3. Estructura de capital

*Tabla N° 13: Estructura de capital Mandarinello*

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>		
Capital Propio	40,00%	44.070,84
Deuda L/P	60,00%	66.106,27
Razón Deuda Capital	150%	110.177,11

Para financiar la inversión inicial del proyecto, se ha contemplado un aporte de capital de los socios del 40% y el 60% con deuda externa a través de un préstamo bancario con una tasa anual efectiva de 11.83%.

## 7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto.

### 7.3.1. Estado de resultados

*Tabla N°14: Estado de resultados anual Mandarinello.*

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	1.269.162,54	1.255.116,45	1.241.206,18	1.227.430,82	1.213.789,45
Costo de los productos vendidos	1.086.784,26	1.095.278,80	1.100.229,20	1.105.194,89	1.141.044,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>182.378,28</b>	<b>159.837,65</b>	<b>140.976,98</b>	<b>122.235,94</b>	<b>72.744,61</b>
Gastos sueldos	27.206,40	29.606,83	30.219,69	30.845,24	31.483,74
Gastos generales	15.470,00	13.124,14	13.331,50	13.542,14	13.756,10
Gastos de depreciación	5.730,00	5.730,00	5.730,00	5.634,17	5.730,00
Gastos de amortización	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>133.901,88</b>	<b>111.306,68</b>	<b>91.625,79</b>	<b>72.144,39</b>	<b>21.704,77</b>
Gastos de intereses	7.273,53	5.986,21	4.538,06	2.909,00	1.076,41
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>126.628,35</b>	<b>105.320,47</b>	<b>87.087,73</b>	<b>69.235,40</b>	<b>20.628,36</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	18.994,25	15.798,07	13.063,16	10.385,31	7.043,20
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>107.634,10</b>	<b>89.522,40</b>	<b>74.024,57</b>	<b>58.850,09</b>	<b>13.585,16</b>
25% IMPUESTO A LA RENTA	26.908,52	22.380,60	18.506,14	14.712,52	9.977,86
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>80.725,57</b>	<b>67.141,80</b>	<b>55.518,43</b>	<b>44.137,56</b>	<b>3.607,30</b>

El estado de resultados presenta el informe detallado de los ingresos, costos, gastos, intereses, pago de impuestos y las utilidades respectivas que se generan cada año. El proyecto genera utilidades en cada uno de los años con una tendencia descendente debido a la estrategia de ajuste de precios.

### 7.3.2. Estado de situación financiera

*Tabla N° 15: Estado de situación financiera anual Mandarinello.*

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>126.003,20</b>	<b>2.264.243,40</b>	<b>3.016.473,48</b>	<b>3.593.934,26</b>	<b>4.015.431,85</b>	<b>4.232.339,74</b>
<b>Corrientes</b>	<b>88.003,20</b>	<b>1.852.553,90</b>	<b>2.686.587,98</b>	<b>3.345.852,76</b>	<b>3.848.004,35</b>	<b>4.146.716,24</b>
Efectivo	25.835,13	347.524,93	1.172.884,45	1.825.981,95	2.321.962,43	2.678.004,81
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	22.602,85	271.831,66	273.955,87	275.193,54	276.435,04	254.531,46
Inventarios Materia Prima	24.565,22	295.421,30	296.990,25	298.170,93	299.351,61	275.475,77
Inventarios Sum. Fabricación	15.000,00	937.776,00	942.757,41	946.506,34	950.255,27	938.704,20
<b>No Corrientes</b>	<b>38.000,00</b>	<b>411.689,50</b>	<b>329.885,50</b>	<b>248.081,50</b>	<b>167.427,50</b>	<b>85.623,50</b>
Propiedad, Planta y Equipo	37.650,00	451.800,00	451.800,00	451.800,00	451.800,00	451.800,00
Depreciación acumulada	-	43.855,50	124.819,50	205.783,50	285.597,50	366.561,50
Intangibles	350,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
Amortización acumulada	-	455,00	1.295,00	2.135,00	2.975,00	3.815,00
	126.003,20	2.264.243,40	3.016.473,48	3.593.934,26	4.015.431,85	4.232.339,74
<b>PASIVOS</b>	<b>81.932,35</b>	<b>1.222.657,18</b>	<b>1.090.479,00</b>	<b>937.898,15</b>	<b>766.936,87</b>	<b>557.394,38</b>
<b>Corrientes</b>	<b>15.826,09</b>	<b>495.156,03</b>	<b>494.847,35</b>	<b>490.610,45</b>	<b>486.525,70</b>	<b>464.707,60</b>
Cuentas por pagar proveedores	15.826,09	421.146,92	423.383,88	425.067,35	426.750,81	412.291,67
Sueldos por pagar	-	28.106,33	33.284,80	33.973,80	34.677,05	35.394,87
Impuestos por pagar	-	45.902,78	38.178,67	31.569,30	25.097,83	17.021,06
<b>No Corrientes</b>	<b>66.106,27</b>	<b>727.501,15</b>	<b>595.631,65</b>	<b>447.287,70</b>	<b>280.411,17</b>	<b>92.686,78</b>
Deuda a largo plazo	66.106,27	727.501,15	595.631,65	447.287,70	280.411,17	92.686,78
<b>PATRIMONIO</b>	<b>44.070,84</b>	<b>1.041.586,22</b>	<b>1.925.994,47</b>	<b>2.656.036,11</b>	<b>3.248.494,98</b>	<b>3.674.945,36</b>
Capital	44.070,84	528.850,12	528.850,12	528.850,12	528.850,12	528.850,12
Utilidades retenidas	-	512.736,09	1.397.144,35	2.127.185,99	2.719.644,86	3.146.095,24

En el estado de situación financiera se muestra como están compuestas las cuentas de activos pasivo y patrimonio. Los activos son: efectivo, inventarios, activos fijos, intangibles y las depreciaciones amortizaciones acumuladas. Los pasivos se componen de las obligaciones por pagar a proveedores, sueldos e impuestos, y la deuda a largo plazo. En el patrimonio están el capital social y las

utilidades retenidas. Hay un crecimiento anual de los activos totales y de una disminución de los activos fijos debido a la depreciación acumulada. Los pasivos disminuyen en la misma proporción que aumenta el patrimonio.

### 7.3.3. Estado de flujo de efectivo

Tabla N° 16. Estado de flujo de efectivo anual Mandarinello

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>\$ 47.999,31</b>	<b>\$ 72.876,74</b>	<b>\$ 61.427,11</b>	<b>\$ 49.959,30</b>	<b>\$ 55.250,70</b>
Utilidad Neta	\$ 80.725,57	\$ 67.141,80	\$ 55.518,43	\$ 44.137,56	\$ 3.607,30
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ 6.747,00	\$ 6.747,00	\$ 6.747,00	\$ 6.651,17	\$ 6.747,00
+ Amortización	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00	\$ 70,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ (88,04)	\$ (148,06)	\$ (103,02)	\$ (103,34)	\$ 23.045,31
- Δ Inventario MP	\$ (98,26)	\$ (98,26)	\$ (98,26)	\$ (98,26)	\$ 24.958,26
- Δ Inventario SF	\$ (63.291,00)	\$ (312,00)	\$ (312,00)	\$ (312,00)	\$ 14.988,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 19.333,70	\$ 140,10	\$ 140,10	\$ 140,10	\$ (16.002,50)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ 656,67	\$ 13,59	\$ 13,87	\$ 14,16	\$ 14,45
+ Δ Impuestos	\$ 3.943,67	\$ (677,44)	\$ (549,01)	\$ (540,09)	\$ (2.177,12)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
- Adquisición PPE e intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	<b>\$ (10.304,36)</b>	<b>\$ (11.591,69)</b>	<b>\$ (13.039,83)</b>	<b>\$ (14.668,90)</b>	<b>\$ (16.501,48)</b>
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ (10.304,36)	\$ (11.591,69)	\$ (13.039,83)	\$ (14.668,90)	\$ (16.501,48)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 37.694,95</b>	<b>\$ 61.285,05</b>	<b>\$ 48.387,28</b>	<b>\$ 35.290,40</b>	<b>\$ 38.749,22</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ 25.835,13	\$ 63.530,08	\$ 124.815,13	\$ 173.202,40	\$ 208.492,80
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO</b>	<b>\$ 63.530,08</b>	<b>\$ 124.815,13</b>	<b>\$ 173.202,40</b>	<b>\$ 208.492,80</b>	<b>\$ 247.242,03</b>

El estado de flujo de efectivo muestra la manera en cómo el proyecto generara flujo de efectivo en cada uno de los años. Se determina mediante las variaciones: flujo operacional, inversión y financiamiento. Se muestran resultados positivos en cada uno de los años garantizando liquidez para el proyecto.

### 7.3.4. Flujo de caja del proyecto

Tabla N° 17: Flujo de caja del Proyecto Mandarinello

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	0	133.901,88	111.306,68	91.625,79	72.144,39	21.704,77
Gastos de depreciación	0	5.730,00	5.730,00	5.730,00	5.634,17	5.730,00
Gastos de amortización	0	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0	18.994,25	15.798,07	13.063,16	10.385,31	7.043,20
25% IMPUESTO A LA RENTA	0	26.908,52	22.380,60	18.506,14	14.712,52	9.977,86
<b>I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>	\$ -	\$ 91.162,45	\$ 76.758,01	\$ 64.211,44	\$ 51.696,22	\$ 10.093,52
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(72.177,11)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	(77.238,21)	(62.367,11)	(49.295,59)	(36.189,83)	6.077,18
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	-	-	-	-	291.190,68
<b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	\$ -72.177,11	\$ -77.238,21	\$ -62.367,11	\$ -49.295,59	\$ -36.189,83	\$ 297.267,85
INVERSIONES	-38000	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	0	-	-	-	-	-
Valor de salvamento	0	-	-	-	-	4.010,83
<b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>	\$ -38.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.010,83
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	\$ -110.177,11	\$ 13.924,24	\$ 14.390,90	\$ 14.915,85	\$ 15.506,38	\$ 311.372,21

El flujo de caja proyectado permite determinar la factibilidad del proyecto a través de las variaciones del flujo operacional, el capital de trabajo neto y los gastos de capital (activos fijos). Los flujos de caja proyectados muestran que en el año 0 la inversión inicial con signo negativo y los años siguientes los resultados de las variaciones. Estos flujos serán descontados a una tasa WACC para determinar la factibilidad del proyecto.

#### 7.4. Flujo de caja del inversionista, tasa de descuento, criterios de valoración

##### 7.4.1. Flujo de caja del inversionista

*Tabla N° 18: Flujo de caja del Inversionista Mandarinello*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -110.177,11	\$ 13.924,24	\$ 14.390,90	\$ 14.915,85	\$ 15.506,38	\$ 311.372,21
Préstamo	\$ 66.106,27	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ -7.273,53	\$ -5.986,21	\$ -4.538,06	\$ -2.909,00	\$ -1.076,41
Amortización del capital	\$ -	\$ -10.304,36	\$ -11.591,69	\$ -13.039,83	\$ -14.688,90	\$ -16.501,48
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 2.636,66	\$ 2.170,00	\$ 1.645,05	\$ 1.054,51	\$ 390,20
<b>IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -44.070,84</b>	<b>\$ -1.017,00</b>	<b>\$ -1.017,00</b>	<b>\$ -1.017,00</b>	<b>\$ -1.017,00</b>	<b>\$ 294.184,51</b>

El flujo de caja del inversionista presenta los flujos proyectados que corresponden únicamente al aporte de capital de los socios, es decir no se contempla el crédito bancario solicitado, ni la amortización tanto del capital como de los intereses, se añade el escudo fiscal de los intereses con una tasa impositiva del 36.25%. Los flujos de caja permiten ser descontados a una tasa CAPM para determinar la factibilidad del proyecto.

##### 7.4.2. Tasa de descuento

*Tabla N°19: Tasa de descuento Mandarinello*

TASAS DE DESCUENTO	
<b>WACC</b>	12,42%
<b>CAPM</b>	19,73%

Las tasas de descuento a utilizarse son el CAPM y el WACC, con los resultados de WACC = 12,42% y CAPM = 19,73%, para determinar estas tasas de descuento se utilizaron los índices macroeconómicos vigentes al mes de diciembre del 2019.

### 7.4.3. Criterios de valoración

*Tabla N°20: Criterios de Valoración Mandarinello.*

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$107.248,47	VAN	\$72.869,81
IR	1,97	IR	2,65
TIR	31,41%	TIR	45,05%
Periodo Recuperación	4,17	Periodo Recuperación	4,16

Los criterios de valoración que se utilizan para determinar la factibilidad del proyecto como del inversionista son: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), el índice de rentabilidad (IR) y el periodo de recuperación de la inversión. Una vez descontados los flujos de caja y del proyecto a las tasas WACC y CAPM, se determina que el proyecto cuenta con una factibilidad, operacional y financiera para la ejecución del plan de negocios; debido a que el VAN es mayor a 0, la TIR es mayor a las tasas de descuento, el índice de rentabilidad es mayor a 1, y el periodo de recuperación es menor a 5 años.

#### **Recomendaciones para mejorar los criterios de valoración:**

- Se debería optimizar el desperdicio de materia prima para obtener un menor nivel de costo bruto del licor y así poder mejorar la rentabilidad del precio final del producto.
- Optimizar el calendario del proyecto, los tiempos de entrega y de exportación del licor hacia España. Con esto se logrará optimizar la participación de los proveedores para que no sea un costo y mejorar el nivel de VAN del proyecto.
- Tratar de mejorar la capacidad industrial del proyecto haciendo inversiones cortas en maquinaria eficiente para recortar el periodo de recuperación final de la inversión del plan de negocios.
- Implementar una emisión de acciones preferentes, con esto se logrará pagar dividendos creando así finalmente, que la tasa de retorno requerida sea inferior a las acciones ordinarias y así disminuir el nivel de la WACC del proyecto.

## 7.5. Índices financieros

Tabla N°21: Índices financieros Mandarinello

<b>Razones de liquidez</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Razón circulante	3,74	5,43	6,82	7,91	8,92
Prueba Ácida	2,74	4,43	5,82	6,91	7,92
Razón de Efectivo	0,70	2,37	3,72	4,77	5,76
<b>Razones de apalancamiento</b>					
Razón de deuda a capital	1,17	0,57	0,35	0,24	0,15
Cobertura del efectivo	18,19725759	18,55	20,45	25,74	24,49
<b>Razones de actividad</b>					
Periodo de cuentas por cobrar	-	-	-	-	-
<b>Razones de rentabilidad</b>					
Margen de utilidad	6,36%	5,35%	4,47%	3,60%	0,30%
ROA	3,57%	2,23%	1,54%	1,10%	0,09%
ROE	7,75%	3,49%	2,09%	1,36%	0,10%

La razón corriente que es la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes muestra resultados mayores a 1, lo que garantiza poder cubrir las obligaciones a corto plazo disponiendo de liquidez en cada uno de los años.

La prueba ácida es la relación entre la diferencia de los activos corrientes y el inventario sobre los pasivos corrientes, los resultados muestran índices superiores a 1, demostrando que el proyecto contara con liquidez sin tomar en cuenta el inventario de cada uno de los años.

La razón de efectivo mide únicamente la manera en cómo se puede cubrir solo con efectivo las deudas a corto plazo. Se muestra que a partir del año 2 los resultados son mayores a 1, por lo tanto, con el dinero disponible tranquilamente se cubren estas obligaciones.

La razón de deuda capital representa la relación entre el total de los pasivos y el patrimonio. Los resultados demuestran que en la medida que transcurre el tiempo el endeudamiento externo disminuye paulatinamente.

Los índices de rentabilidad respecto al margen neto, siendo una relación entre las utilidades netas y las ventas, muestran resultados superiores al 6%, lo que garantiza la generación de rendimientos para el proyecto.

El ROA es la relación entre las utilidades netas y el total de activos. Los resultados promedio son de 1.7% lo que significa que el total de los activos genera en esa proporción las utilidades del proyecto.

El ROE es la relación entre las utilidades netas y el total del patrimonio, muestra un rendimiento promedio de 2.96% lo que significa que por cada \$1 de aporte de los socios se genera ese porcentaje de rendimiento.

## **8. CONCLUSIONES GENERALES**

- Después de finalizar el análisis financiero se concluye que el proyecto es viable debido a que se arrojó unos resultados positivos en los cuales se puede observar es 107.248,47 USD, mayor a cero; por otro lado, la TIR del proyecto es de 31,41% mayor al costo de oportunidad y el periodo de recuperación de la inversión del proyecto es de 4.17 años en total. Gracias a estos tres indicadores financieros determina que el proyecto tiene posibilidad viable de llevarse a cabo y se podría poner en marcha ya que su rentabilidad es positiva.
- Dentro del análisis de la industria y las fortalezas del plan de negocio del Mandarinello se puede identificar como la mayor fortaleza la innovación y calidad del producto dentro de la industria. Esto se debe a que no existe un producto igual en el mercado, a pesar de que existen sustitutos directos como es el Limoncello. Sin embargo, el proceso del licor de mandarina tiene una ventaja competitiva ya que usa mandarina orgánica que le brinda un plus al producto terminado.
- El producto en sí es descrito como un licor con beneficios para la salud debido a su aporte vitamínico y de antioxidantes que cuenta. El Mandarinello igualmente no es una bebida solamente para el libertinaje del ser humano ya que puede ser consumido de forma social durante eventos culturales, comidas familiares y otros momentos dentro de la vida del consumidor.
- Gracias a los resultados otorgados después de la finalización de la investigación de mercados se concluye que el licor artesanal de mandarina tiene una gran oportunidad de ingreso en el mercado español. Esto se debe



a que es único en su forma dentro de España no existe una competencia directa sino más bien indirecta.

- Es importante mencionar el acuerdo Multipartes de la Unión Europea con Ecuador ya que esta es una ventaja remarcable dentro del plan de negocios. El licor de mandarina se beneficiaría de un pago del 0% de ingreso al mercado gracias a este acuerdo de desgravación bilateral. Se recomienda aprovechar este beneficio para así otorgar un mejor precio al consumidor en España.
- Asimismo, el análisis de los entornos tanto del país local como del país extranjero se concluye que España tiene un alto índice de consumo de licor de frutas como lo indica la FUNDADEPS en España. El habitante español en ciertas ocasiones prefiere un licor frutal antes que licores desconocidos. Es importante mencionar la procedencia del licor conforme el plan de negocios logre un éxito en el país de destino ya que los consumidores españoles optan por escoger licores de una procedencia conocida y con calidad.
- En relación con el análisis y el plan de marketing del plan de negocios, la estrategia de diferenciación en conjunto con la de posicionamiento de más por más otorgará una alta rentabilidad al Mandarinello. La estrategia está basada en el beneficio otorgado por el licor hacia el consumidor por esto se recomienda mantener en firme la técnica de descremado para captar al cliente que realmente desea adquirir este tipo de producto y ver el nivel de aceptación del Mandarinello en territorio español; para así posterior a este análisis bajar gradualmente un precio alto para adquirir mayor nivel de ventas.
- Finalmente, el modo de distribución e internacionalización de Mandarinello – La Punta se basa estratégicamente en la alianza con el Grupo Comercial Freixenet. Gracias a la tradición e historia que tiene este distribuidor español en el mundo de licores será de gran ayuda para la introducción del producto al mercado español. Freixenet está disponible en dos formas muy accesibles hoy en día ya que cuenta con tiendas físicas y es una ventaja introducir el Mandarinello dentro del catálogo de ventas online de la empresa.

## REFERENCIAS

- ABC Economía. (10 de Junio de 2013). ABC. Obtenido de ABC: [https://www.abc.es/economia/20130610/abci-diez-razones-para-invertir-201306072126\\_1.html](https://www.abc.es/economia/20130610/abci-diez-razones-para-invertir-201306072126_1.html)
- Agencias Madrid. (2018). Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20180130/44407342125/pib-crecimiento-economico.html>
- Astudillo, G. (16 de Abril de 2018). Obtenido de El Comercio: [https://www.elcomercio.com/app\\_public.php/actualidad/ecuador-desempleo-negocios-inec.html](https://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/ecuador-desempleo-negocios-inec.html)
- Atlas de Marcas Nombradas. (2013). *Atlas de marcas: la presencia de empresas e instituciones españolas en el mundo*. Obtenido de Atlas de marcas: la presencia de empresas e instituciones españolas en el mundo: <http://atlas.marcasrenombradas.com/marcas/freixenet/#>
- Banco Central Ecuador. (Octubre de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Bankia Estudios. (2018). *España / Mejora la situación económica de los hogares, pero no recupero los niveles anteriores de la crisis*.
- BIT BCN. (2018). Obtenido de <https://bitbcn.org/blog/6-tecnologias-industria-4-0/>
- CityPopulation. (22 de Abril de 2019). *CityPopulation*. Obtenido de CityPopulation: [https://www.citypopulation.de/Spain\\_s.html](https://www.citypopulation.de/Spain_s.html)
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2018). *Perspectivas España 2018*. Madrid.
- Congreso de Diputados. (1978). *Constitución Española*. Madrid.
- Consejo, P. E. (15 de Enero de 2008). *Boletín Oficial del Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es/doue/2008/039/L00016-00054.pdf>
- Díaz, I. (6 de Septiembre de 2017). *Forbes España*. Obtenido de Forbes España: <https://forbes.es/life/31027/los-beneficios-la-alimentacion-organica/>
- Editorial El Universo. (31 de Julio de 2018). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/07/31/nota/6883754/feria-impulso-joven-se-presento-carondelet>

- EKOS Negocios. (17 de Abril de 2018). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/Negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10463>
- El Economista. (2017). Obtenido de <https://ranking-empresas.eleconomista.es/COMERCIAL-GRUPO-FREIXENET.html>
- Elida Aguilar. (16 de Febrero de 2015). *Iberoamérica Divulga*. Obtenido de <https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?La-Ciencia-Tecnologia-e-Innovacion>
- ESADE. (2018). *InfoJobs*. Obtenido de [https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2019/05/Informe\\_Mercado\\_Laboral\\_InfoJobs\\_ESADE\\_2018.pdf](https://nosotros.infojobs.net/wp-content/uploads/2019/05/Informe_Mercado_Laboral_InfoJobs_ESADE_2018.pdf)
- Espallardo, M. H. (2001). El nuevo concepto de marketing en la empresa. . *Revista Colombiana de Marketing*, 2(2).
- Espinosa, R. (15 de Septiembre de 2014). *Roberto Espinosa: Business School*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- Estadística, I. N. (2019). *Cifras de Población*.
- FUNDAPEPS. (2018). Obtenido de [https://www.fundapeps.org/download.asp?file=recurso/documentos/638/\\_Investigaci%F3n-consumo-alcohol.pdf\\_.pdf](https://www.fundapeps.org/download.asp?file=recurso/documentos/638/_Investigaci%F3n-consumo-alcohol.pdf_.pdf)
- Gobierno España. (1978). *Constitución de España*. Obtenido de [https://administracion.gob.es/pag\\_Home/espanaAdmon/comoSeOrganiza](https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganiza)
- Grasset, G. (Julio de 2015). *LOKAD Quantitive Supply Chain*. Obtenido de <https://www.lokad.com/es/definicion-de-fijacion-de-precios-por-cost-plus>
- Grupo Banco Mundial . (2018). *Datos del Banco Mundial* . Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=ES>
- Indárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales* , 28(123), 43-63.
- INE. (2017). *Estadísticas Anuales*. Obtenido de <https://www.ine.es>

- Instituto Nacional Estadística . (25 de Junio de 2019). *INE*. Obtenido de [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)
- Krueger, A. (2012). *Si tuviéramos un alto grado de movilidad de ingresos, estaríamos menos preocupados por el grado de desigualdad*. Obtenido de [https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2019/01/18/\\_informeoxfamintermn\\_b4d5894c.pdf](https://cdn27.hiberus.com/uploads/documentos/2019/01/18/_informeoxfamintermn_b4d5894c.pdf)
- Larringa, O. V. (2006). *Universidad del País Vasco*. Obtenido de [https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia\\_internacionalizacion\\_empresa\\_I.pdf](https://www.ehu.eus/documents/3020595/3024903/Estrategia_internacionalizacion_empresa_I.pdf)
- MINAGRI. (Abril de 2014). *Ministerio de Agricultura y Riego Perú* . Obtenido de Ministerio de Agricultura y Riego Perú : <http://minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2014?download=5435:informe-la-mandarina-peruana-abril-2014>
- MINCOTUR. (2018). *Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España* . Obtenido de Industria Conectada 4.0 : <https://www.industriaconectada40.gob.es/programas-apoyo/Paginas/activa.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2018). Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Moises Bittán. (11 de Noviembre de 2012). Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>
- OIT. (2019). Obtenido de ESTADÍSTICAS: [https://www.ilo.org/gateway/faces/home/statistics?locale=es&countryCode=CHN&\\_adf.ctrl-state=ru5tljpf9\\_54#](https://www.ilo.org/gateway/faces/home/statistics?locale=es&countryCode=CHN&_adf.ctrl-state=ru5tljpf9_54#)
- Peñaloza, M. (2005). Una herramienta para servir al cliente. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 71-81.
- PROECUADOR. (2018). *Boletín de Inteligencia de Mercados, Agosto-Septiembre 2018*. Quito: PROECUADOR. Obtenido de Boletín de

Inteligencia de Mercados, Agosto-Septiembre 2018:  
<https://www.proecuador.gob.ec/boletin-de-inteligencia-de-mercados-agosto-septiembre-2018/>

Quintero, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. . *Telos*, 8(3), 377-389.

Sánchez, A. P. (2007). La importancia de la Postventa en la Mezcla de Mercadeo Actual. *NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales* , 47-64.

Secretaria técnica de Juventudes. (07 de Octubre de 2019). *Secretaria técnica de Juventudes*. Obtenido de <http://www.juventudes.gob.ec/que-es-impulso-joven/>

Torrejón, L. (4 de Diciembre de 2017). *IDC Research España*. Obtenido de <https://www.blog-idcspain.com/predictions-2018/>

William Aguilar Gálvez, J. B. (2015). *Conceptos Introductorios Sobre Branding* . Machala .

Zúñiga, R. S. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración.*, (34), 1-24.

**ANEXOS**

## ANEXO 1.- Fichas Metodológicas de las entrevistas a los expertos

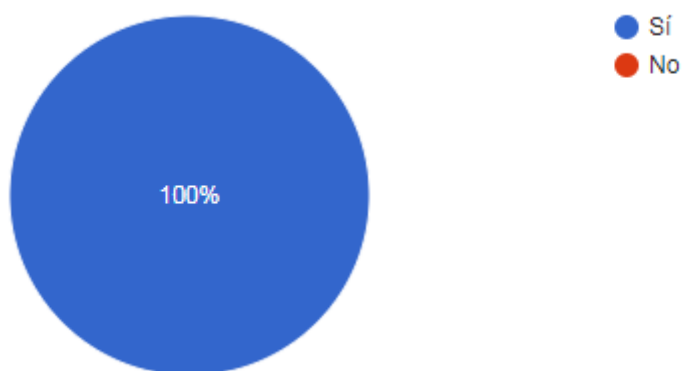
FICHA METODOLÓGICA	
<b>Nombre del Experto</b>	Norberto Purtschert
<b>Contacto:</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	22 de junio del 2019
<b>Lugar entrevista</b>	El Molino - Centro de Ferias y Eventos   1er Festival De Cerveza Natural
<b>Objetivos de la entrevista</b>	
1. Determinar la factibilidad de producción y exportación de Mandarinello	
2. Determinar las características del consumidor extranjero	
3. Identificar las barreras nacionales de la producción de licor	
<b>Objetivos cumplidos</b>	Posterior a concluir la entrevista se cumplió diferentes objetivos; el consumidor español tiene preferencia de consumo hacia el licor más tradicional de preferencia vino y cerveza. El proceso de aceración y producción de licor en el país debe ser regulado adecuadamente para la comercialización. El consumidor europeo desea productos de interés; llamativos por su empaque y sobre todo de calidad. Las barreras de exportación han sido disminuidas por el acuerdo Multipartes que favorece a la exportación de licor de origen ecuatoriano

FICHA METODOLÓGICA	
<b>Nombre del Experto</b>	Andrés Román

<b>Contacto:</b>	
<b>Fecha de entrevista</b>	21 de junio del 2019
<b>Lugar entrevista</b>	Restaurante de Alitas   Av. Granados
<b>Objetivos de la entrevista</b>	
1. Identificar el nivel de producción de este tipo de licor	
2. Determinar las oportunidades de venta de Mandarinello	
3. Identificar los obstáculos de comercialización	
<b>Objetivos cumplidos</b>	Después de la entrevista se concluyó con los siguientes objetivos cumplidos: se necesita un alto nivel de inventario para la elaboración de licor de frutas. Es necesario un producto de calidad con buen sabor para una ventaja en el mercado. La exportación de licor de frutas es factible, pero puede tener costos muy altos.

## ANEXO2.- Tabulación de las encuestas

### 1. ¿Conoce usted la fruta de la mandarina?

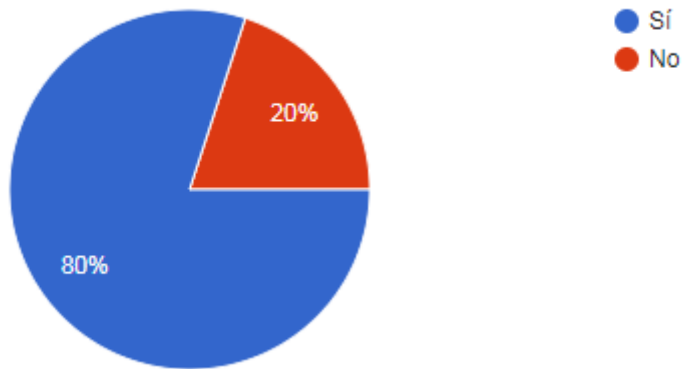


**Conclusión 1:** De un total de 20 encuestados, el 100% conoce la fruta de la mandarina.



## 2. ¿Sabe usted de algún producto hecho a base de mandarina?

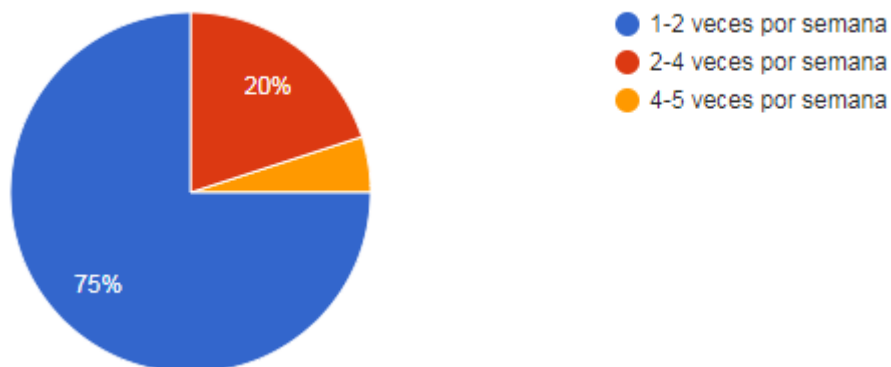
**Objetivo:** Identificar el conocimiento sobre productos de mandarina en los consumidores



**Conclusión 2:** Del total de encuestados, 80% tienen conocimiento o han visto productos de mandarina.

## 3. ¿Con que frecuencia usted consume licor?

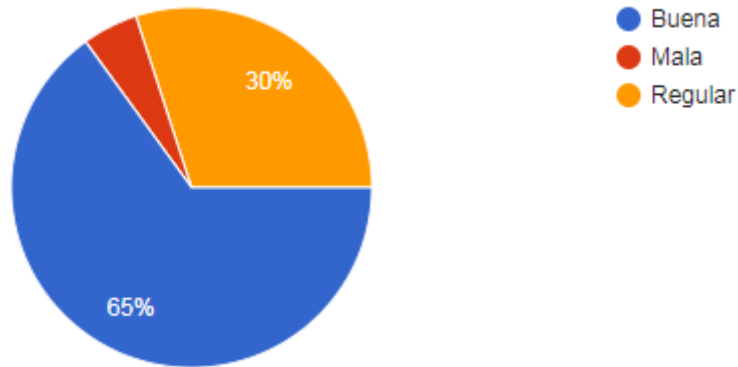
**Objetivo:** Analizar el nivel de frecuencia de consumo en los posibles clientes españoles.



**Conclusión 3:** Los consumidores españoles tienen un alto índice de consumo de licor en el país; 75% consumen de 1 a 2 veces semanales y el otro 25% entre 2 a 4 veces por semana.

## 4. ¿Qué referencia tiene sobre los licores frutales?

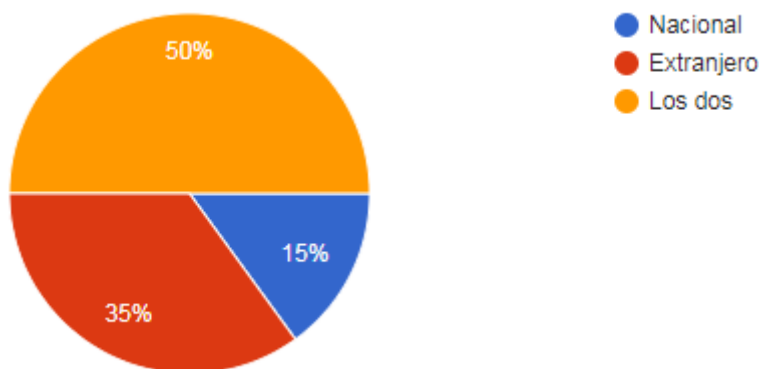
**Objetivo:** Definir la opinión sobre los licores de fruta en el consumidor



**Conclusión 4:** De los resultados de la encuesta, se puede observar que la opinión sobre el licor de frutas es buena con un 65% del total de encuestados.

#### 5. ¿Prefiere consumir licores nacionales o extranjeros?

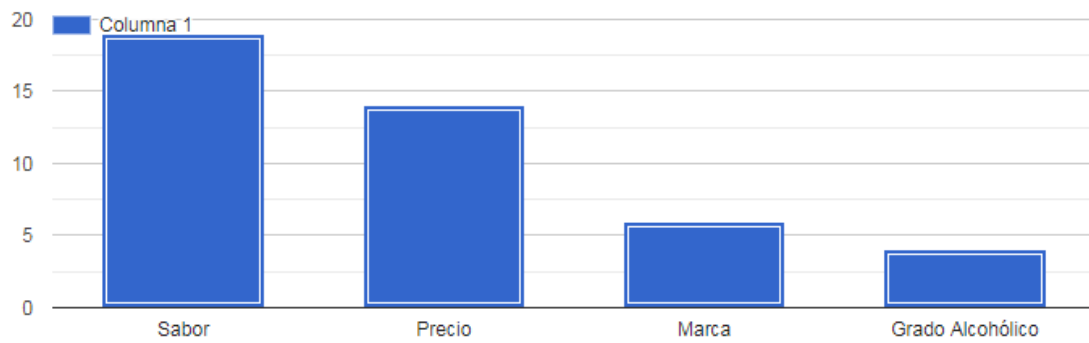
**Objetivo:** Establecer la preferencia entre licor nacional o extranjero



**Conclusión 5:** Del total de encuestados, la mitad logra reconocer que prefieren ambas opciones tanto licor extranjero como nacional.

#### 6. ¿Qué atributos valora del licor?

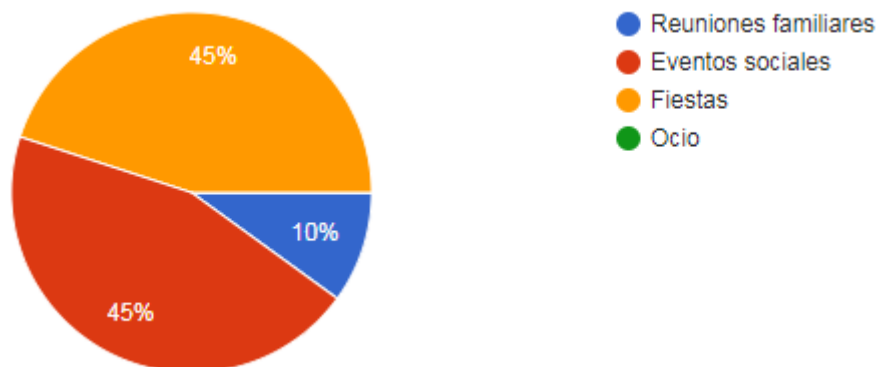
**Objetivo:** Encontrar los atributos preferidos entre los clientes consumidores de licor.



**Conclusión 6:** El mercado español está marcado por dos atributos principales a la hora de consumir licor; una apreciación hacia un buen sabor y un precio justo.

### 7. ¿En qué ocasiones usted consume licor?

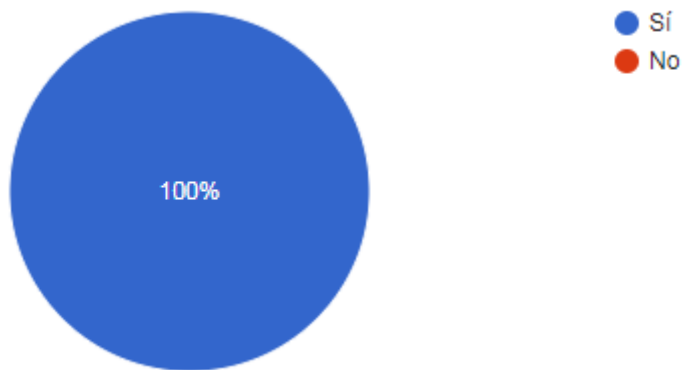
**Objetivo:** Registrar las diferentes ocasiones más comunes de consumo de licor en el consumidor.



**Conclusión 7:** Los potenciales consumidores españoles optan por consumir licor mayoritariamente en fiestas y en eventos sociales con un total de 45% cada uno.

### 8. ¿Compraría usted un licor hecho a base de mandarina?

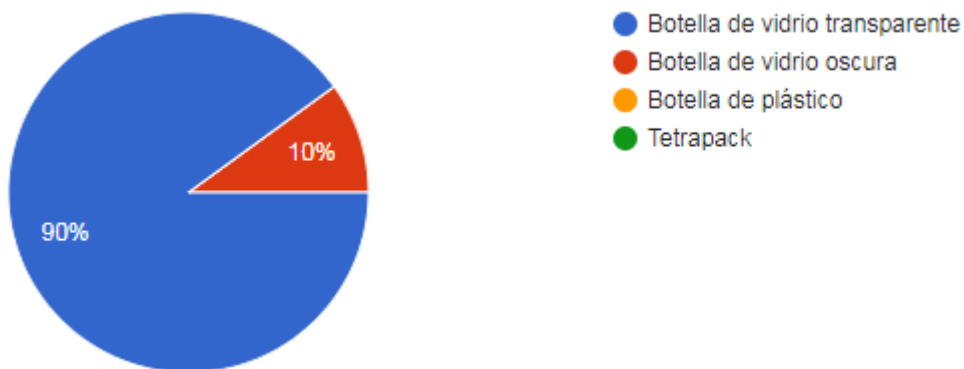
**Objetivo:** Medir el nivel de aceptación del Mandarinello en España.



**Conclusión 8:** Del total de encuestados, el 100% consideró adquirir licor de mandarina si se vendiese en España.

**9. ¿En qué presentación preferiría adquirir licor de mandarina?**

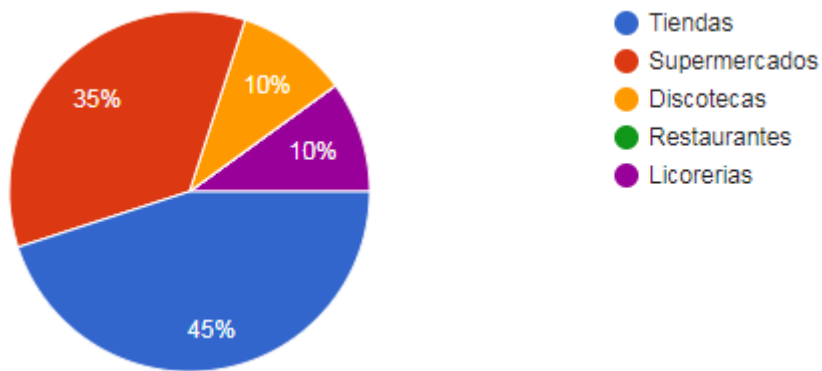
**Objetivo:** Reconocer los gustos del potencial cliente en relación con la presentación del licor, es decir, el envase otorgado.



**Conclusión 9:** El consumidor español reflejó que preferiría adquirir el licor mediante una botella de vidrio transparente.

**10. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?**

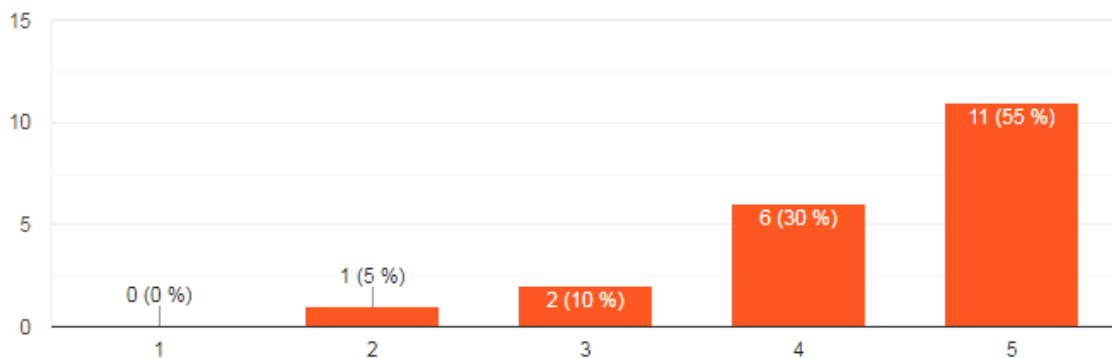
**Objetivo:** Identificar el canal de distribución adecuado para el plan de negocios.



**Conclusión 10:** El mercado español de preferencia opta por comprar licor en tiendas con un 45% del total de encuestados, sin embargo, un 35% también opta por 35% los supermercados a nivel nacional.

### 11. ¿Qué tan interesado está usted en el producto?

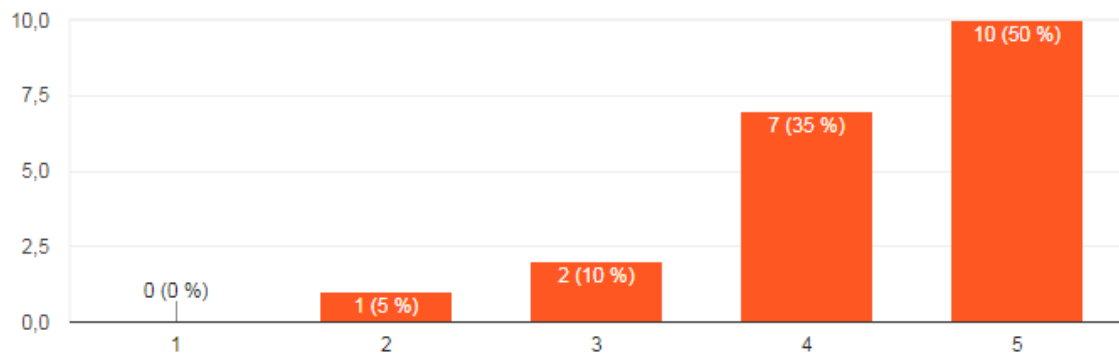
**Objetivo:** Observar el nivel de interés acerca del producto en el mercado español.



**Conclusión 11:** Del total de encuestas más de la mitad estarían interesados en un alto de aceptación (5) sobre el producto, 55% de los encuestados se encuentran en este nivel.

### 12. Si este licor saliera al mercado ¿Qué tan dispuesto estaría a comprar el producto?

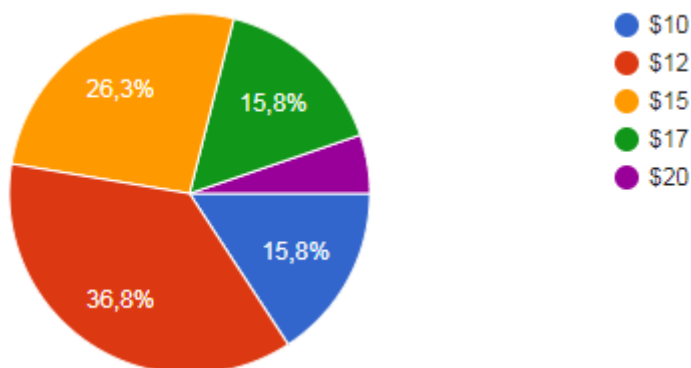
**Objetivo:** Identificar la posibilidad de rentabilidad y aceptación del producto en España.



**Conclusión 12:** Del total de encuestados, el 75% está muy interesado en el producto y sus características.

### 13. ¿Cuál sería el precio justo del Mandarinello?

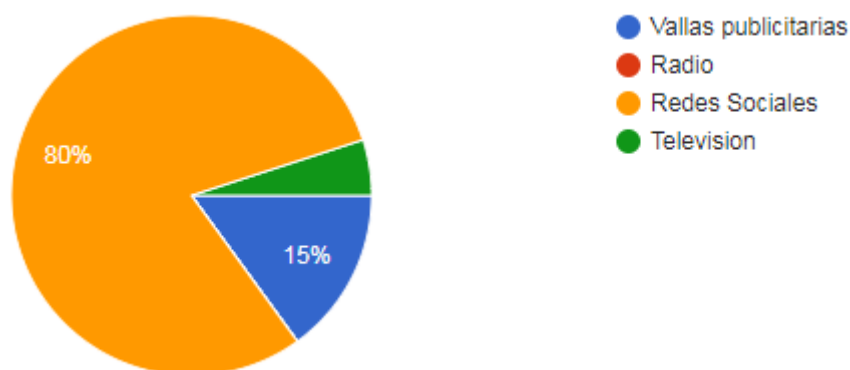
**Objetivo:** Registrar el precio necesario para comercializar el Mandarinello en España en botellas de 750ml.



**Conclusión 13:** Del total de encuestados en un rango de entre \$10 a \$20 por botella, el 36.8% opto por una botella de \$12 y el 26.3% opto por una botella de \$15.

### 14. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información sobre el producto?

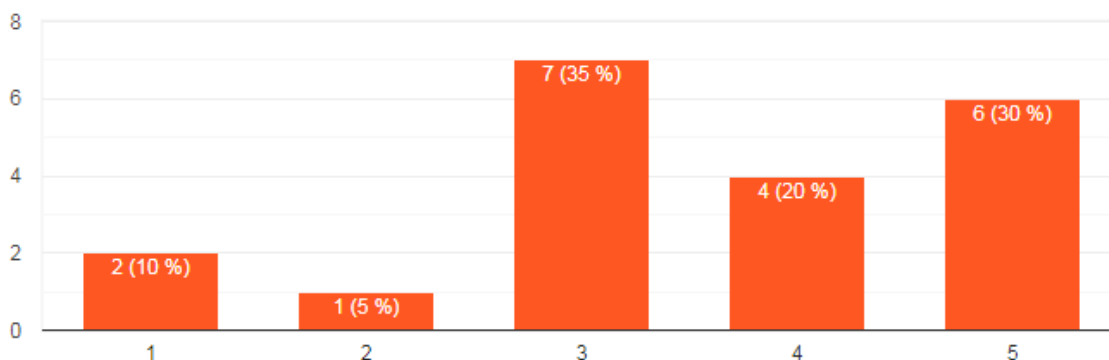
**Objetivo:** Identificar la forma adecuada de promoción para llegar al consumidor español.



**Conclusión 14:** El mercado español es más tecnológico hoy en día, por ende, 80% de los encuestados decidieron recibir promoción mediante redes sociales.

**15. ¿Se considera una persona que le gusta adquirir productos nacionales ante productos extranjeros?**

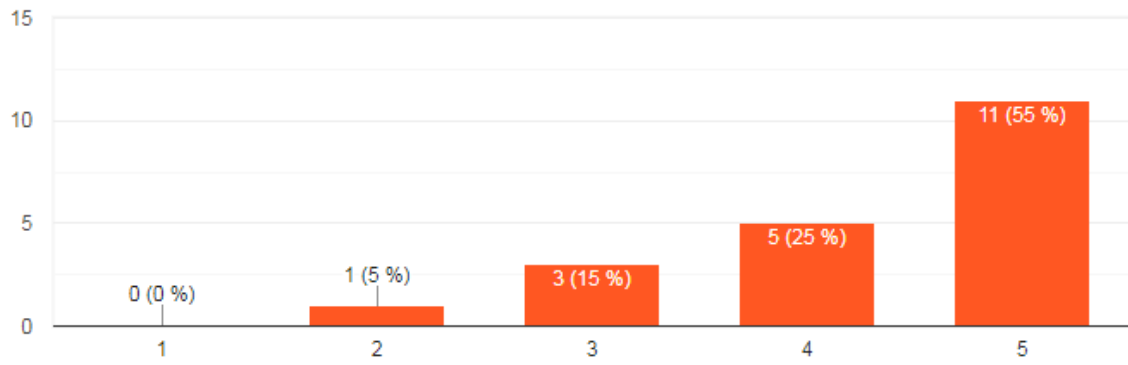
**Objetivo:** Detallar posibles barreras entre consumidores nacionalistas o liberales a la hora de escoger un licor.



**Conclusión 15:** Del total de encuestados españoles, el 35% se considera una persona que prefiere licores nacionales ante extranjeros.

**16. ¿Qué tan de acuerdo está en probar productos nuevos nacionales con un valor agregado?**

**Objetivo:** Analizar la posibilidad de venta rentable en España.



**Conclusión 16:** El mercado español está muy de acuerdo en probar y adquirir productos con valor agregado.



