



ESCUELA DE NEGOCIOS



PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUA  
MINERAL A MADRID - ESPAÑA VÍA MARÍTIMA



AUTOR

Stephanie Andrea Costales Carrera

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE AGUA MINERAL  
A MADRID - ESPAÑA VÍA MARÍTIMA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas

Autora: Stephanie Andrea Costales Carrera

Año  
2020

## DECLARACION DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, proyecto de factibilidad para la exportación de agua mineral a Madrid - España vía marítima, a través de reuniones periódicas con el estudiante Stephanie Andrea Costales Carrera, en el semestre 202000, 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".



RICARDO DAVID GONZALEZ PINOS  
Ricardo David González

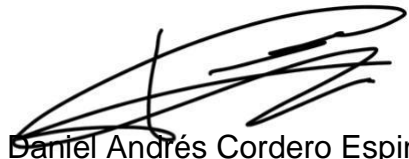
RICARDO DAVID  
GONZALEZ  
PINOS

Firmado digitalmente por  
RICARDO DAVID  
GONZALEZ PINOS  
Fecha: 2020.11.11  
15:24:38 -05'00'

CC. 0603614744

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, proyecto de factibilidad para la exportación de agua mineral a Madrid - España vía marítima, de Stephanie Andrea Costales Carrera, en el semestre 202000, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Daniel Andrés Cordero Espinosa

C.C 0703320945

## DECLARACIÓN DE AUTORIA 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."



Stephanie Costales

C.C 1711800274

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, mis hijos, mi familia que me permitieron hoy día estar escribiendo estas palabras y culminando esta etapa, me siento profundamente agradecida, reconocer a cada profesor que con respeto supieron brindarme sus conocimientos y experiencias.

## **DEDICATORIA**

A Dios, mis hermosos hijos Nico y Mary, mi familia, en especial mis padres, principales promotores de mis sueños y metas, anhelo darles muchas más satisfacciones en el camino de la vida.

## **RESUMEN**

El agua mineral posee distintos componentes que benefician a la salud de quien la consume, lo cual la vuelve un producto muy apetecido a nivel mundial, tal es el caso de España, con un consumo per cápita de 134 litros al año y un crecimiento de la demanda del 1.1% anual. Por otra parte, en Ecuador en el año 2018, la marca Guitig fue considerada la mejor agua mineral gasificada del mundo según la Water Tasting Competition, por lo cual se identifica la oportunidad de introducir este producto en el mercado español. Para este fin, se realizó un análisis de la industria y el cliente, para poder definir las estrategias de mercado, operaciones más adecuadas. Se estimó una inversión inicial de \$ 121 214,96 los cuales se recuperan a inicios del tercer año de operaciones, genera un valor actual neto de \$ 12 930,49 y una utilidad neta del 8%. Lo cual refleja la factibilidad del negocio.

**PALABRAS CLAVE: EXPORTACIÓN / AGUA MINERAL / ESPAÑA / VÍA MARÍTIMA / ESTRATEGIAS DE MERCADO**



## ***ABSTRACT***

Mineral water has different components that benefit the health of those who consume it, which makes it a very desirable product worldwide, as is the case in Spain, with a per capita consumption of 134 liters per year and a growth in demand of 1.1% per year. On the other hand, in Ecuador in 2018, the Guitig brand was considered the best carbonated mineral water in the world according to the Water Tasting Competition, which identifies the opportunity to introduce this product in the Spanish market. For this purpose, an analysis of the industry and the client was carried out in order to define the most appropriate market strategies and operations. An initial investment of \$ 121 214,96 was estimated, which is recovered at the beginning of the third year of operations, generating a net present value of \$12 930,49 and a net profit of 8%. This reflects the feasibility of the business

**KEYWORDS: EXPORT / MINERAL WATER / SPAIN / MARITIME / MARKET STRATEGIES**

## INDICE

Introducción.....	1
CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico.....	2
1.1. Objetivos .....	2
1.1.1.  Objetivo General .....	2
1.2.2.  Objetivos Específicos .....	2
1.2. Marco teórico.....	3
1.2.1.  Agua Mineral Natural .....	3
1.2.2.  Origen del agua mineral .....	3
1.3.3.  Características del agua mineral .....	4
1.3. Herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación .....	5
1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	7
1.5. Conclusiones del capítulo .....	8
CAPÍTULO 2: Análisis de la industria .....	10
2.1. Entorno macroeconómico y político.....	10
2.2. Análisis del sector: .....	11
2.2.1.  Tamaño de la industria.....	13
2.2.2.  Ciclos económicos:.....	15
2.3. Análisis de la competencia .....	15
2.3.1.  Rivalidad de los competidores .....	15
2.3.2.  Amenaza de nuevos competidores.....	17
2.3.3.  Poder de negociación de proveedores.....	17

2.3.4. Poder de negociación de clientes.....	18
2.3.5. Amenaza de productos sustitutos .....	18
2.4. Análisis del mercado .....	21
2.5. Análisis FODA.....	23
2.6 Análisis CANVAS.....	25
2.7. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	26
2.8. Conclusiones del capítulo .....	27
CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias .....	28
3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	28
3.2. Misión y visión.....	28
3.3. Objetivos de crecimiento y financieros .....	29
3.4. Información legal .....	29
3.5. Legislación vigente .....	30
3.6. Estructura Organizacional.....	31
3.6. Ubicación .....	33
3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento.....	34
3.8. Estrategias de Mercadeo .....	34
3.8.1. Producto o servicio .....	34
3.8.2. Estrategias de distribución: .....	36
3.8.3. Estrategias de precios .....	37
3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación.....	38
3.9. Presupuesto.....	39
3.10. Proyecciones de ventas .....	39
3.11. Conclusiones del capítulo .....	41

CAPÍTULO 4: Operaciones .....	43
4.1. Gestión Táctica de Operaciones.....	43
4.2. Descripción del proceso .....	44
4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada .....	49
4.4. Plan de producción .....	54
4.5. Plan de compras.....	55
4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo.....	56
4.7. Conclusiones del Capítulo .....	56
CAPÍTULO 5: Plan financiero.....	58
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	58
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	58
5.2.1. Estado de resultados .....	58
5.2.2. Estado de situación o balance general .....	59
5.2.3. Estado de flujos de caja.....	60
5.2.4. Análisis de relaciones financieras .....	61
5.2.5. Impacto económico, regional, social y ambiental .....	64
5.2.6. Conclusiones del capítulo .....	65
CAPÍTULO 6: Conclusiones y Recomendaciones.....	67
6.1. Conclusiones.....	67
6.2. Recomendaciones .....	69
REFERENCIAS .....	70
ANEXOS.....	74

## Índice de tablas

Tabla 1. Rangos de aceptación mineralización del agua .....	5
Tabla 2. Principales marcas de agua mineral en España .....	16
Tabla 3. Consumo per cápita.....	22
Tabla 4. Perfil del consumidor.....	23
Tabla 5. Análisis FODA.....	23
Tabla 6. Matriz CANVAS .....	25
Tabla 7. Matriz Ansoff.....	26
Tabla 8. Legislación vigente.....	30
Tabla 9. Selección de ubicación.....	33
Tabla 10. Fortalezas y debilidades del producto.....	36
Tabla 11. Precios por comunidad .....	37
Tabla 12. Gastos de exportación .....	38
Tabla 13. Presupuesto de estrategias .....	39
Tabla 14. Volumen de exportación.....	40
Tabla 15. Proyección de ventas por importación al año .....	40
Tabla 16. Proyección de ventas a 5 años .....	41
Tabla 17. Proyección de ingresos por ventas a cinco años .....	41
Tabla 18. Inversión inicial.....	50
Tabla 19. Muebles de oficina.....	50
Tabla 20. Equipos de oficina.....	50
Tabla 21. Maquinaria .....	50
Tabla 22. Planta .....	51
Tabla 23. Remuneraciones .....	52
Tabla 24. Producto.....	53
Tabla 25. Capital de trabajo .....	53
Tabla 26. Inversión inicial.....	53
Tabla 27. Exportaciones .....	54

Tabla 28. KPI'S de desempeño .....	56
Tabla 29. Estado de resultados .....	59
Tabla 30. Estado de situación inicial .....	59
Tabla 31. Estado de flujo de caja.....	60
Tabla 32. Indicadores financieros .....	61
Tabla 33. Valor Actual Neto (VAN).....	62
Tabla 34. Periodo de recuperación de la inversión .....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Origen del agua mineral .....	3
Figura 2. Análisis PESTEL .....	11
Figura 3. Origen de exportaciones de agua mineral.....	12
Figura 4. Países de destino de agua mineral ecuatoriana.....	13
Figura 5. Comportamiento importaciones de agua mineral en España.....	14
Figura 6. Productos sustitutos.....	19
Figura 7. Fuerzas de Porter .....	20
Figura 8. Población española .....	21
Figura 9. Estructura organizacional .....	31
Figura 10. Botella de vidrio de 500 cc.....	35
Figura 11. Proyección de ingresos por ventas a cinco años.....	44
Figura 12. Cadena de valor .....	45
Figura 13. Proceso de logística .....	47
Figura 14. Proceso de comercialización .....	48

## Introducción

La idea del proyecto de factibilidad de exportación de agua minera a Madrid - España, nace de la iniciativa de la creación de EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED, empresa internacional de trading, la cual, al disponer sedes en distintos países (España-Inglaterra-Ecuador), permite conocer la demanda insatisfecha de un producto de consumo masivo como el agua mineral de cada mercado acorde a la localización de cada sede. De manera general, la calidad de agua en España es excelente, pero según Fernando Morcillo, presidente de la Asociación Española de Abastecimientos de Agua y Saneamiento (AEAS), es frecuente que al consumidor español promedio, a veces no le gusta lo que se recibe por los sentidos, sabor, olor, etc. Es por esto, que se identifica la demanda de productos de calidad que satisfagan sus necesidades, que aseguren de cierta forma un equilibrio para su salud y el cumplimiento de altos estándares de calidad. Con respecto a Ecuador, en el país existen distintas marcas de agua mineral, pero se identifica una diferencia importante, pues no todas disponen de agua cien por ciento natural, ya que en la mayoría de las empresas este gas es inyectado, lo que no permite otorgar la misma calidad en cuanto a composición mineral, ni alcanzar el sabor característico de este producto. Este hecho, puede ser un factor diferenciador muy valorado por los consumidores a nivel mundial.

Por lo tanto, el presente proyecto está diseñado para la exportación inicial de seis contenedores de 20 pies al año, entregados al importador-mayorista, quien se encarga del almacenamiento, introducción y distribución en el mercado español. Para este fin, se requiere de diversos aspectos legales como la celebración de un contrato entre la empresa EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED y el importador-mayorista, en donde se detallan aspectos como plazos, condiciones de aumento de volumen de exportación – importación, cláusulas de incumplimiento y finalización entre otros.



# **CAPÍTULO 1: Presentación del tema y Marco Teórico**

## **1.1. Objetivos**

### **1.1.1. Objetivo General**

Elaborar un proyecto para la exportación de agua mineral envasada en botellas de vidrio de 500cc al mercado español en el próximo año, tomando en cuenta factores económicos, sociales y ecológicos, mediante la creación de la empresa EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED obteniendo un Valor Actual Neto positivo que garantice la viabilidad del proyecto.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

1. Cubrir la mayor cantidad posible del 43.80% de la población española que consume agua embotellada a través de la exportación de agua mineral ecuatoriana en un plazo de 5 años.
2. Seleccionar el nicho de mercado para el posicionamiento de la marca de agua mineral cubriendo el 30% del mismo a 5 años plazo.
3. Exportar al mercado español 6 contenedores de 20 pies con agua mineral procedente de Ecuador anualmente con un incremento del 5% de ventas al año.
4. Obtener financiamiento propio o privado para la inversión inicial de \$121 214,96 para la exportación de agua mineral al mercado español en el siguiente año.
5. Asegurar el retorno de la inversión en un plazo menor a 5 años y con un nivel de rentabilidad igual o superior al 8% durante los próximos 5 años.

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Agua Mineral Natural**

Según el Real Decreto 1074/2002 se define como agua mineral natural a aquella que se origina en un yacimiento subterráneo y brota a la superficie a través de manantiales que bien pueden ser naturales o ser producto de actividades de perforación humana. La principal diferencia entre agua mineral y el agua corriente radica en la presencia de minerales, oligoelementos u otros, mismos que poseen un origen natural, es decir, mantienen sus cualidades intactas y están protegidos de todo riesgo de contaminación (Junta de Andalucía, 2005).

### **1.2.2. Origen del agua mineral**

Para entender su origen, se debe partir del ciclo del agua, en donde el agua marina es evaporada por acción de la luz solar y se condensa en nubes para luego mediante precipitación alimentar corrientes de agua como ríos. Acorde a la naturaleza del suelo, parte de esta agua se infiltra en el subsuelo y forma torrentes subterráneos. Este proceso se caracteriza porque filtra las impurezas del agua superficial e incorpora sales minerales acorde a diversos factores como tipo de suelo, tiempo de agua en el subsuelo, temperatura. En cuanto a la presencia de gas este se produce en zonas con actividad volcánica que aporta con gas carbónico y otros minerales como litio y flúor (ANEABE, 2014).

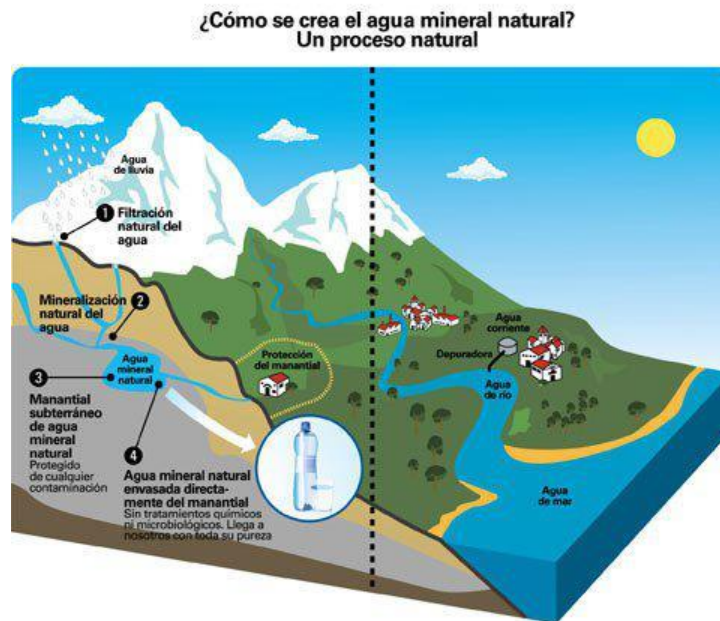


Figura 1. Origen del agua mineral. Tomada de Junta de Andalucía, 2005,p.1

### 1.3.3. Características del agua mineral

Según el pliego de condiciones para la certificación de marca “Calidad Certificada” del agua mineral natural, los principales minerales que posee el agua mineral son:

**Calcio:** es el mineral más abundante del cuerpo humano, se encuentra principalmente en los huesos. Su presencia en el agua proviene de infiltración en suelos calizos.

**Magnesio:** después del calcio, este elemento es el que más abunda en el cuerpo humano, el 60% de este elemento se lo encuentra también en los huesos. Su importancia se basa en los procesos metabólicos y fijación de calcio en los huesos. Tanto el calcio como el magnesio determinan la dureza del agua, cuyo exceso puede generar problemas de salud.

**Sodio:** es importante para la actividad celular, sistema nervioso y muscular, su exceso genera afectaciones como la hipertensión.

Bicarbonatos: determinan la alcalinidad del agua, provienen de rocas calizas o dolomitas. En el cuerpo humano aumenta la excreción de citratos a través de la orina.

Nitratos: se producen por lixiviación y pueden ser peligrosos para la salud, de ahí la importancia de identificarlos para garantizar la salud del consumidor.

Por lo tanto, se establecen los siguientes parámetros sobre la presencia de estos elementos en el agua mineral, para que sea apta y segura para el consumo humano.

Tabla 1.

*Rangos de aceptación mineralización del agua*

Elemento	Rango de aceptación
Calcio	$\geq 50$ mg/l
Magnesio	$\geq 15$ mg/l
Sodio	$\geq 15$ mg/l
Bicarbonatos	$\geq 150$ mg/l
Nitratos	$\geq 20$ mg/l

Adaptada de Junta de Andalucía, 2005, p.8

### **1.3. Herramientas utilizadas para el desarrollo de la investigación.**

Se plantea realizar un análisis estratégico del mercado, realizando un estudio macro del país con la herramienta de análisis PESTEL que abarca factores políticos, económicos, sociales, ecológicos y tecnológicos, para lograr identificar los factores generales que afectan a este mercado. Así también, se revisan diversos estudios del país destino para productos similares como guías para su estudio.

Posteriormente, se emplea el análisis de las Fuerzas de Porter, tomando en cuenta la intensidad de variables como: competencia actual, competidores potenciales,

productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de clientes, como base para identificar la situación de la empresa y que hacer frente a ello.

Se analiza también el sector en donde se abordan aspectos como ubicación, estructura del mercado, aspectos tecnológicos, relación entre exportaciones e importaciones, para determinar el posible crecimiento del negocio como de las posibles afectaciones del mercado. Para este fin se consultan fuentes de páginas institucionales del país destino, así como estudios relacionados sobre el tema.

Para el análisis del mercado objetivo, se determina emplear un análisis cuantitativo y cualitativo a partir de la información demográfica, geográfica, obtenida del Instituto nacional de Estadística de España, mientras que, para determinar aspectos como comportamiento y hábitos, se recurre a analizar estudios de mercado relacionados con este producto.

Por otra parte, se realiza un análisis donde se elaboran estados financieros como Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Caja proyectados a 5 años, se contempla la elaboración de indicadores como el TIR, VAN para determinar la factibilidad del proyecto de exportación de agua Mineral a Madrid-España.

Para concluir se aplicarán dos herramientas adicionales, un Business Model Canvas que nos permitirá definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. Y una Matriz Ansoff la cual también es conocida como Matriz Producto-Mercado o Vector de crecimiento, mediante esta podemos identificar oportunidades de crecimiento en las unidades a exportar.

#### **1.4. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

Como proyecto similar se considera el aporte de Jaramillo (2013) quien realizó el trabajo titulado “Plan de negocios para la exportación de agua mineral a la República China - Taiwan” en donde aborda aspectos como análisis del mercado, caracterización del público objetivo, determinación de sus necesidades, aspectos organizacionales de la empresa, diseño del producto y estrategias para llegar a su mercado meta. Aspectos que guardan relación con los objetivos planteados en esta investigación, razón por la cual es una fuente de consulta.

Otro trabajo considerado es el de Machado (2013) quien realiza un estudio entre diez países a fin de determinar cuáles son los más factibles para exportar agua embotellada. Para este fin, determina algunas variables, entre las que destacan productos existentes, capacidad de absorción del mercado, medio publicitario, sistemas de pago, puntos de venta, factores psicológicos, canales de distribución, aranceles, legislación, patentes. Factores que acorde a su pertinencia e importancia son considerados para la elaboración del presente estudio de factibilidad.

Por otra parte, el trabajo de Salas (2019) sobre “factibilidad de producción y exportación de agua mineral sin gas envasada en botellas PET de 625 ml al mercado taiwanés” plantea un análisis del sector y del público objetivo, así como las características organizacionales, legales y operativas de la planta productora para lo cual determina los principales procesos de producción y exportación necesarios, además determina la factibilidad del proyecto considerando un periodo de diez años.

Otro trabajo investigativo considerado es el de López (2012) quien realiza un trabajo titulado “Potencial y plan exportador de agua mineral BE”, para lo cual realiza un análisis de la empresa BE dedicada a la extracción de agua mineral , a fin de determinar su capacidad exportadora, posteriormente la autora identifica un

mercado potencial a partir de una matriz de selección de mercados basada en variables económicas, demográficas, estabilidad del país, y de comercio exterior, las cuales pueden ser consideradas para el desarrollo del presente estudio de factibilidad.

## **1.5. Conclusiones del capítulo**

Se propone realizar el Proyecto de Factibilidad para la exportación de agua mineral a Madrid - España, este producto se encuentra en el grupo de productos no tradicionales de exportación de Ecuador, la oportunidad de asignar un porcentaje de la producción nacional de este producto motiva el ingreso a mercados internacionales encausando la exportación de agua mineral, cubriendo la creciente demanda insatisfecha a nivel mundial, lo que resulta una gran posibilidad para generar empleo, desarrollo productivo y económico para el país.

Las excelentes propiedades del agua mineral permiten crear una apreciación de los consumidores internacionales, hoy en día se valoran mucho los productos naturales, al ser un producto 100% natural cuenta con una tabla de nutrición atractiva que genera beneficios en la salud de cada consumidor, permitiendo ingresar a los mercados internacionales como un producto sano y de gran calidad, lo que hace preferirlo en el mercado. La producción nacional continua permite contar con el producto todos los meses del año, lo que genera estabilidad para el abastecimiento.

La metodología aplicada en este proyecto se basa en una investigación exploratoria, descriptiva, la inteligencia de mercado desarrollada y el plan de marketing serán las herramientas fundamentales que la empresa EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED utilizará para la introducción óptima en su mercado destino. Se procederán a realizar estudios de factibilidad, lo cual será la base para la toma de decisiones que permita la introducción del producto, por lo que esta debe

ser lo suficientemente precisa, evitando errores que tendrían un alto costo, en cuanto a los medios materiales, económicos y humanos que se involucren en el proyecto. Esto se podrá solventar mediante el empleo de procedimientos y análisis debidamente fundamentados. La empresa venderá a importadores mayoristas mediante contratos de las partes implicadas, quienes se encargarán de comercializar y distribuir el producto en el mercado destino.

El principal motivo por el cual se ha decidido realizar la presente investigación se debe a que se encuentra clasificado dentro del área de comercio exterior permitiendo poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la mención del MBA al dar fondo y forma a la idea empresarial con miras al desarrollo tanto personal como profesional, puesto que el comercio exterior es un sector de nuestra economía que genera empleo, divisas y actividades económicas que son muy importantes para el desarrollo de este sector productivo.

Cabe señalar que se ha seleccionado el mercado Madrid- España como destino de exportación para el agua mineral, por las características y perfil del consumidor de ese país, sumando la migración que da luz verde para aprovechar las oportunidades que se presentan en este mercado insatisfecho.



## CAPÍTULO 2: Análisis de la industria

### 2.1. Entorno macroeconómico y político

El macro entorno está constituido por los elementos o variables que actúan sobre la empresa de una manera indirecta. Según Stoner y Wankel, los elementos del entorno general pueden afectar a la empresa de dos maneras: influyendo a través de uno o más elementos del entorno de acción directa o creando una situación donde la empresa tiene que tomar las medidas pertinentes para poder adaptarse a tales cambios. (De Miguel. E, 2001) A continuación se realizará el modelo PESTEL para ayudar a identificar los factores político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que pueden afectar al futuro de la empresa.

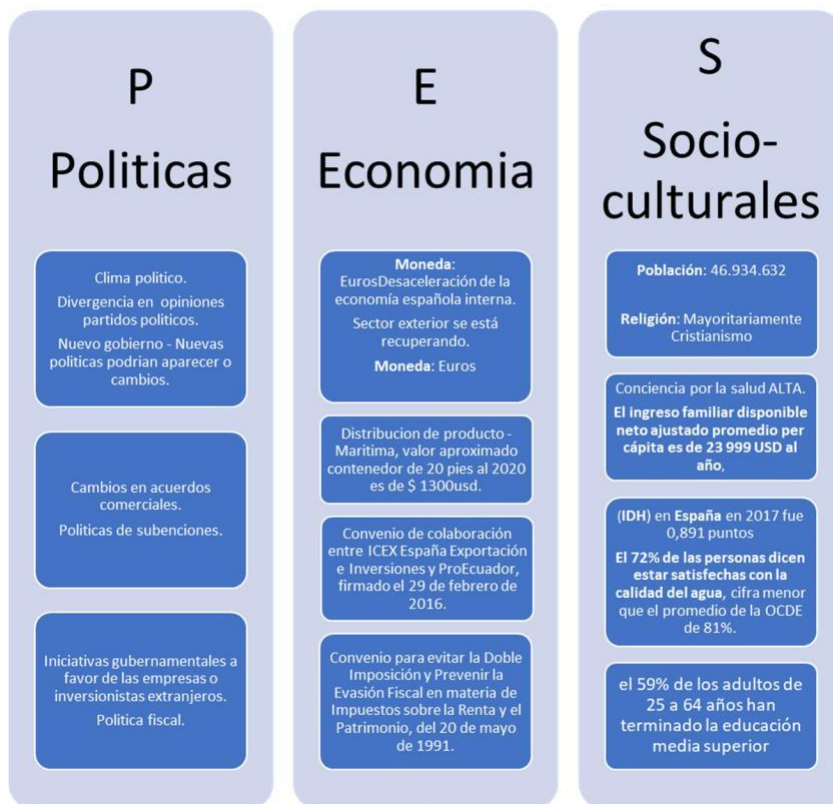




Figura 2. Análisis PESTEL

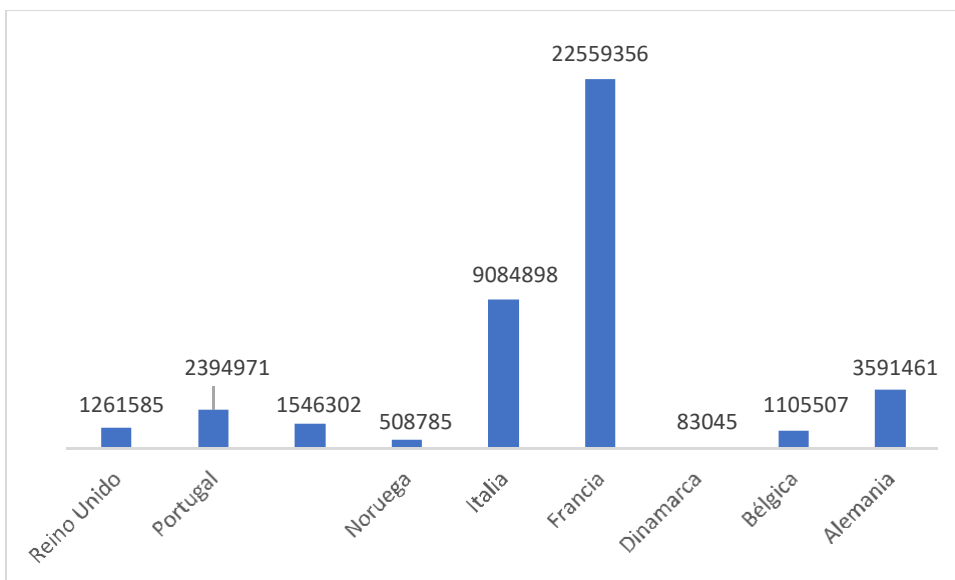
## 2.2. Análisis del sector:

La presente propuesta, se enmarca en el sector exportador, el cual se caracteriza por la venta de bienes de un país productor a otro país de destino (Galindo & Ríos, 2015), en este caso la exportación de agua mineral ecuatoriana hacia Madrid-España.

En el mercado ecuatoriano, existen diversos productores de agua embotellada, por ejemplo la empresa Tesalia, que es la que más antigüedad posee y maneja la mayor participación del mercado, no obstante durante los últimos años se ha incrementado la presencia de marcas como Vivant, Manatial, All Natural, Pure Water, Cielo, San Felipe y Dasani, quienes han apostado por la diversificación del producto para llegar a más consumidores, siendo así que se incrementaron saborizantes y luego minerales, vitaminas, elementos para quemar grasa, fibra dando a lugar a las llamadas bebidas funcionales (Líderes, 2018).

Por otra parte, las características tecnológicas requeridas para procesar agua mineral, no son complejas y se basan en la ubicación de una fuente de agua, la cual se extrae a través de brocas de perforación en acero inoxidable, para luego ser obtenida mediante bombeo y almacenada en tanques de acero inoxidable. Posteriormente, se requiere pasar el agua por equipos de filtración para eliminar partículas mayores a 1  $\mu\text{m}$ . Luego se envasa en un medio esterilizado por luz ultravioleta en momentos no productivos, a una temperatura no superior a 25°C. Luego se procede al taponado, etiquetado, loteado, embalado, almacenado y distribuido (Junta de Andalucía, 2005).

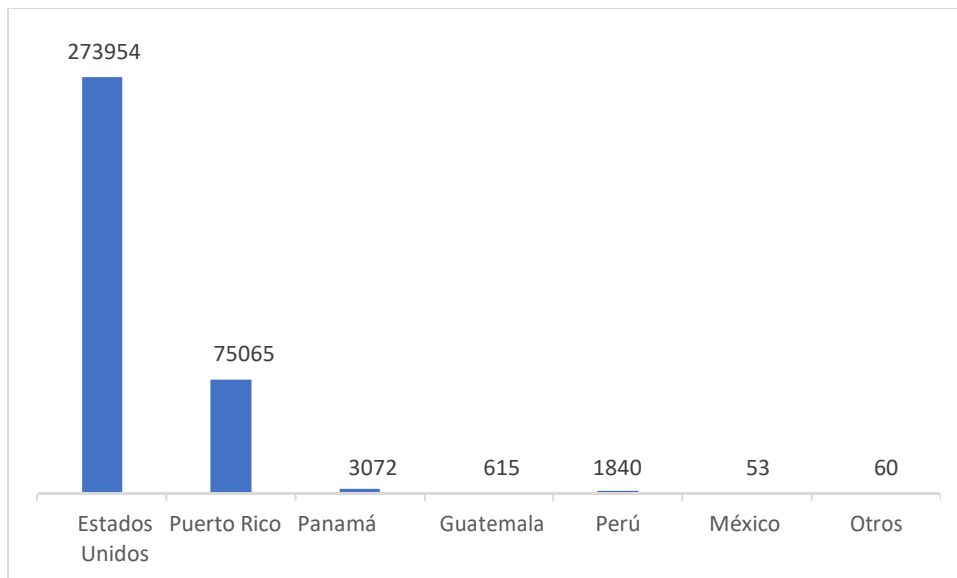
Con respecto a las importaciones que realiza España de agua mineral, estos provienen en su mayoría de Francia, seguido por Italia, Alemania y Portugal tal como se lo aprecia en la siguiente gráfica:



*Figura 3.* Origen de exportaciones de agua mineral. Adaptada de (Nosis Trade, 2020)

Como puede observarse, el agua importada proviene en su mayoría de países cercanos, ya que no se evidencia ningún producto de origen americano.

En cuanto al país productor Ecuador, se tienen los siguientes datos:



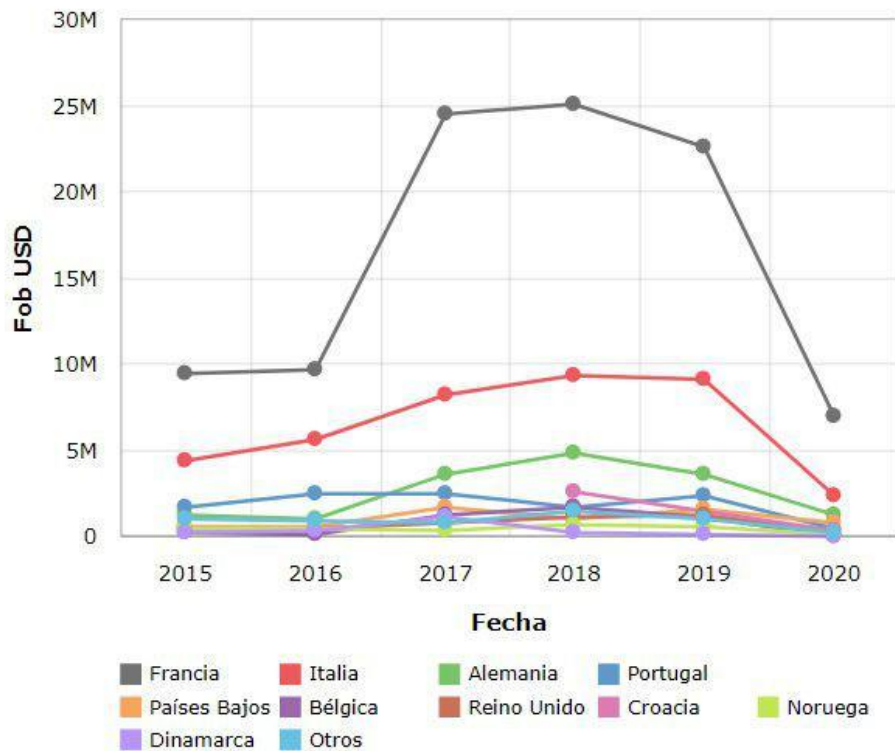
*Figura 4.* Países de destino de agua mineral ecuatoriana. Adaptada de (Nosis Trade, 2020)

En donde se observa que el principal destino del agua ecuatoriana, son los Estados Unidos seguido por Puerto Rico y en menor cantidad por Perú, Guatemala, México y otros.

### 2.2.1. Tamaño de la industria

En España, existe casi un centenar de empresas productoras de agua mineral, que están distribuidas en todo su territorio acorde a la presencia de los acuíferos, Al año 2015, se produjo cerca de 5.392 millones de litros de este producto (IEAGUA, 2017). Generando cerca de 4500 empleos directos y facturando al año cerca de 1000 millones de euros. Por otra parte, España es el cuarto país productor de agua mineral en la región y tercero en consumo (ANEABE, 2018).

Para poder determinar las tendencias de mercado para el negocio planteado, se identificó el comportamiento de exportaciones a España de los distintos países que en la actualidad proveen ese producto dando como resultado lo siguiente:



*Figura 5.* Comportamiento importaciones de agua mineral en España. Recuperado de (Nosis Trade, 2020)

En donde en promedio entre año 2018 al 2019 se tuvo una reducción en las importaciones de agua mineral del 15, 24%. Mientras que del año 2019 al 2020 se evidencia un decrecimiento del 339% a causa de la emergencia sanitaria. Por lo tanto, se considera que el mejor momento para la exportación de agua mineral será una vez superada la emergencia sanitaria, pues al año 2018 se consideró un incremento de la demanda de agua mineral del 3.1% con respecto al 2017. (ANEABE, 2018).

### 2.2.2. Ciclos económicos:

El agua mineral es un producto de consumo en el mercado español, el 70 % se consume en los hogares y el 30% en el sector de restaurantes, hostelería y catering. Siendo el verano la época en la que existe mayor consumo. Si bien es cierto, el consumo de agua mineral ha estado en crecimiento desde al año 2011 y responde a factores como el crecimiento poblacional, el rechazo al sabor del agua de grifo y la salud. Cada vez son más los sectores que cuestionan la producción de agua embotellada por las afectaciones ambientales que se generan a partir del consumo del plástico. Otra crítica por parte de asociaciones ecologistas al sector, son las concesiones administrativas poco transparentes a empresas como Coca Cola, Nestlé, Pepsi. Además, defienden el consumo de agua de uso público por ser segura y más económica pues una botella de agua embotellada sea mineral o no ronda entre 0,5 y 5 euros mientras que mil litros agua no embotellada cuesta apenas 1 euro (Hernández, 2019).

## **2.3. Análisis de la competencia**

El micro entorno comprende aquellos elementos relacionados permanentemente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. El modelo de Porter es una forma de valorar el atractivo de la industria. Es de gran ayuda a la hora de realizar el análisis estratégico, ya que indica como las diferentes fuerzas intervienen en una industria en concreto.

### 2.3.1. Rivalidad de los competidores

Las empresas ecuatorianas que se dedican a la exportación de agua mineral todavía no han llegado al mercado español hasta la actualidad.

El precio de agua mineral embotellada no es establecido por los exportadores, sino que este se establece de acuerdo con la demanda del mercado español y al segmento de la población o nicho de mercado que este destinado la distribución del producto, tomando en cuenta gustos, hábitos de consumo, preferencias y nivel de precio referencial de productos similares o sustitutos en el mercado español ya sea producto nacional o internacional.

La competencia entre las empresas más relevantes y que están posicionadas son de industria nacional, deben este posicionamiento justamente a la trayectoria que han venido forjando durante años a través de una marca y llegan a ser las preferidas. En torno a competencia internacional existen los siguientes productos:

Tabla 2.

*Principales marcas de agua mineral en España*

Producto	Características	Ranking OCU/ 100	Costo por litro
Fuente liviana	Mineralización débil	90	0,27
Veri Trekking	Mineralización débil, apta para niños	90	0,65
Solán de Cabras	Mineralización débil	90	0,43
Carrefour	Mineralización débil	89	0,19
Font Vella	Mineralización débil	89	0,35
El corte inglés	Baja en sodio	88	0,24
Font del Regas	Garrafa 8 litros	88	0,43
Agua de Cuevas	Mineralización débil	88	0,40
Naturis de Lidi	Mineralización débil	87	0,19
Aquabona	Mineralización débil	87	0,28

Adaptado de: OCU, 2017,p.1

Existe una **alta rivalidad entre competidores locales y baja rivalidad con competidores de terceros países** quienes se disputan un lugar en el mercado

español, el agua mineral ecuatoriana en este caso es un producto reconocido a nivel mundial por su alta calidad de burbuja y otros valores nutricionales por la cantidad de minerales con los que cuenta.

### 2.3.2. Amenaza de nuevos competidores

Al ser Ecuador nuevo en este mercado, es importante que al competir se dirija a un segmento de mercado caracterizado por un producto diferenciado. A más de cumplir con ciertos avales de calidad como certificados, permisos entre otros ya sean opcionales o pre exigidos para el ingreso del producto en el mercado español, estos certificados permitirán que el producto cuente con la calidad y características necesarias para entregar al cliente el mejor producto pensando en generar posicionamiento de marca y ubicarse en la mente del consumidor.

Un aspecto que se puede resaltar es que los pasos en la cadena de comercialización del producto evidencian un trato justo, beneficiando a cada uno de los que participan en dicha cadena comenzando desde su producción, almacenamiento, transporte, exportación y distribución del producto.

Como se puede observar en lo antes descrito, representa un reto ingresar al mercado español con un producto relativamente nuevo, al menos de origen nuevo, en un medio saturado por la oferta local y mundial, lo cual permite decir que **la amenaza es alta de nuevos competidores para este proyecto.**

### 2.3.3. Poder de negociación de proveedores

Dentro del mercado ecuatoriano, existen diversas empresas que venden agua natural embotellada, pero, son pocas las que venden agua mineral, pues no es un producto con alta relevancia dentro de los consumidores, a pesar de todos los



beneficios que posee. Por esta razón, estas empresas diversifican sus productos contantemente, por lo que no poseen un solo nicho de mercado. Por otra parte, también exportan sus productos a otros países como el caso de Tesalia, que desde el año 2015 exporta sus productos a Guatemala y desde el 2018 a Estados Unidos (El Universo, 2018). Por lo tanto, se observa que estas empresas están posicionadas en el mercado local y empiezan a expandirse a otros países.

Es importante considerar que EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED no fabrica el producto, por lo tanto, no necesita proveedores relacionados con la actividad de producción, pero sí con aquellas empresas proveedoras del producto, que como ya se mencionó, están bien posicionadas en el mercado ecuatoriano y empiezan a expandirse a otros mercados, por lo que se considera que estos proveedores de agua mineral, poseen un **poder de negociación alto**.

#### 2.3.4. Poder de negociación de clientes

Es importante señalar, que la empresa no trata directamente con consumidores finales, ya que sus clientes son los importadores mayoristas, quienes pueden adquirir sus productos de diferentes proveedores. Por otra parte, existe una alta oferta de agua mineral en España, tanto por la producción nacional, como por agua proveniente de países como Francia e Italia, no obstante, las cualidades del agua mineral ecuatoriana son altas y poseen reconocimiento internacional, por lo tanto, el proyecto se enfrenta a una situación de **poder de negociación medio-bajo**, ya que el importador puede perder la oportunidad de adquirir un producto de alta calidad pero posee acceso a diversos productos con características similares.

#### 2.3.5. Amenaza de productos sustitutos

Uno de los cambios más significativos en esta industria se presenta a partir del año 2014, en donde los hábitos de consumo español empiezan a orientarse al consumo

de bebidas más saludables, como el agua embotellada, por lo que es un producto cada vez más solicitado lo que impulsa el crecimiento del sector (Marquéz, 2017). Al año 2018 el consumo de bebidas no alcohólicas estaba distribuido de la siguiente manera:

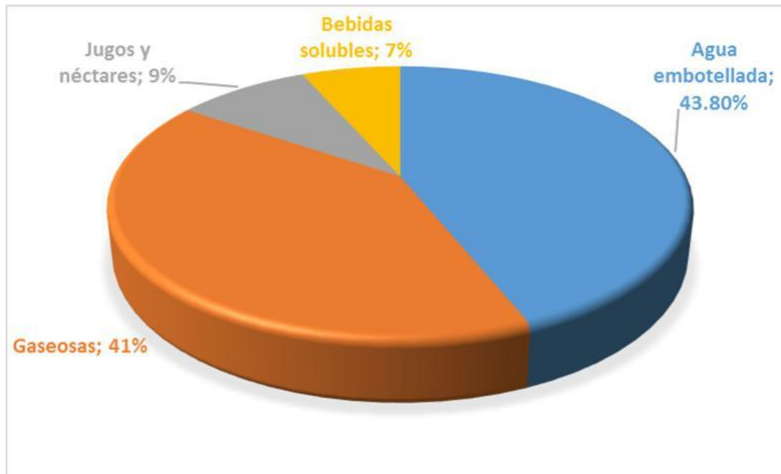


Figura 6. Productos sustitutos. Adaptada de ANEABE, 2018, p.1

Por lo tanto, se determina que unos de los productos sustitutos más importantes son las bebidas gaseosas. Sin embargo, es importante considerar que dentro del consumo de agua se encuentran las minerales naturales (97,52%) y las no minerales (1,68%) (ANEABE, 2018), entre las cuales existen marcas que poseen gas inyectado de manera artificial, entre las cuales destaca Agua Fonter proveniente del manantial de Fonter. Otra es Vichy Catlán con una importante participación en el mercado, proviene de Caldas de Manabella en Girona.

Además, también es importante tomar en cuenta los productos como las bebidas de frutas y zumos, bebidas que resultan ser sustitutos o competencia indirecta, ya que se encuentran colocados en la misma percha y presentan una amenaza al momento de que el cliente tome una decisión.

Para no permitir que los consumidores se decidan por productos sustitutos se deben diseñar estrategias que impidan el ingreso de productos con similares

características, así como guiar al cliente a la elección por calidad o atributos que el producto otorgue y no su precio.

**La amenaza para los productos sustitutos del agua minera es alta**, no solo porque el consumidor no conoce todos los atributos que esta podría otorgar, sino también porque se enfrenta a una gran variedad de bebidas en la percha, con marcas reconocidas y con un mayor tiempo de comercialización en el mercado, el cual permite tener una mayor presencia para el cliente en su mente.

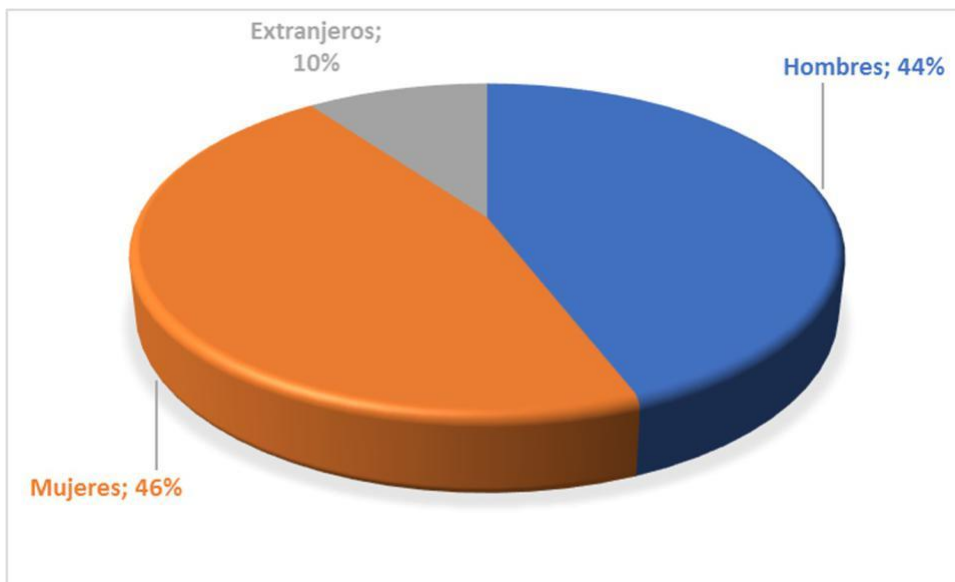
Por lo tanto, tras realizarse el análisis de la competencia a partir de las cinco fuerzas de Porter puede resumirse lo siguiente:



Figura 7. Fuerzas de Porter

## 2.4. Análisis del mercado

Para analizar el mercado, se parte de la caracterización de la población, para lo cual, acorde a la operacionalización de variables, se establece hacerlo mediante un estudio bibliográfico de los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística de España, en donde se establece lo siguiente:



*Figura 8.* Población española. Adaptada de Instituto Nacional de Estadística, 2020,p.1

Se cuenta con una población total de 52 565 356 personas, de las cuales hay 23 197 625 hombres nacidos en España, 24 132 356 mujeres nacidas en España y 5 235 375 ciudadanos extranjeros. Acorde a los datos presentados por la ANEABE, se estima que el 43,8% de esta población consume agua mineral, por lo tanto, el mercado potencial es de 23 023 625 personas.

De la población total de españoles se considera la relacionada con Madrid, que es el objetivo de esta investigación, la cual cuenta con un total de 6.663.394 personas, de las cuales el 43.8 % consume agua mineral (ANEABE, 2018), por lo tanto se establece un mercado objetivo de 2 918 567 personas. Sin embargo, como objetivo

de esta investigación se pretende alcanzar en un inicio al 1% de esta población que representa 29.186 consumidores.

El consumo per cápita de agua mineral en España al año 2018 fue de 134 litros lo que en comparación al consumo de agua corriente representa un vaso de agua mineral por cada 150 litros de agua no mineral. Con respecto a otros países España, ocupa quinto lugar en cuanto a consumo, después de Italia, Alemania, Bélgica y Portugal (ANEABE, 2018).

En cuanto al consumo por segmentos se tiene la siguiente información:

Tabla 3.

*Consumo per cápita*

Grupo	Consumo per cápita
jóvenes independientes	82,12
parejas jóvenes sin hijos	76,63
parejas con hijos pequeños	50,67
parejas con hijos edad meda	45,78
parejas con hijos mayores	56,1
hogares monoparentales	58,91
parejas adultas sin hijos	79,56
adultos independientes	95,06
retirados	69,75

Adaptada de Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2020, p.1

Para determinar el perfil del consumidor, se revisan el informe de consumo alimentario en España del 2019 realizado por el Ministerio de Agricultura Pesca y Alimentación, además de una encuesta realizada por Ciao para Philips en 2008, donde se obtiene la siguiente información:

Tabla 4.

*Perfil del consumidor*


---

53% de españoles no les gusta el agua de grifo  
 37,7% considera que el agua embotellada es costosa  
 31,2% cree que los envases contaminan el ambiente  
 29,8% no le gusta cargar las botellas de agua  
 El 70 % cree que el consumo de agua embotellada afecta el ambiente  
 El 52%le gustaría usar el dinero que gasta en agua en viajes o cenas  
 El 48,5% de agua mineral se compra en supermercados y autoservicios, 15,6% en hipermercados y 19,2% en discount.  
 El 30,69% de hogares consumidores son de clase media  
 El 55,28% de compradores tiene más de 55 años  
 Madrid representa el 14,07% de compras de agua embotellada  
 Son los adultos independientes quienes más consumen agua embotellada seguidos por jóvenes independientes

---

Adaptada de Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2020,p.1

## 2.5. Análisis FODA

Con base en la información obtenida a través de los diferentes análisis, se puede identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Tabla 5.

*Análisis FODA*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Reconocimiento internacional del producto por su calidad	Situación económica sensible al ser una empresa nueva cuya inversión tiene financiamiento privado en un 60%
	Proviene de una fuente de agua 100% natural	Limitación de financiamiento y altas cargas impositivas

	Altas propiedades nutritivas del producto	Pagos de tasas arancelarias, cambio de moneda
	Existencia de programas y alianzas para potenciar su comercialización	Inexperiencia en el sector
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Estrategias F-O</b>	<b>Estrategias A-F</b>
Calidad materia prima 100% natural	F1.O1-03 Buscar opciones, tecnología, etc., para renovación ecológica en las características del envase para el agua mineral.	D1-D3-o2 Diseñar medidas presupuestarias para mejor competencia de precios
Crecimiento de la demanda internacional de agua mineral	F1-F2-O1-O2 Buscar nuevas fuentes de materia prima 100% natural, buscando certificados de calidad que impulsen la comercialización internacional en calidad de agua mineral	D1.O1-O4 Proceso de selección del personal idóneo, así como la tecnología para la producción del agua mineral adecuados.
Valor agregado por envases reutilizables	F1-F2-F3-F4-O1-O4 Realizar presencia en ferias alimenticias de España para dar a conocer el alto nivel nutritivo y saludable del agua mineral ecuatoriana	D3-D4_O2_O4 Mantener una relación constante con entidades como FEDEXPORT para conocer cambios políticos o buscar oportunidades en los distintos mercados internacionales
Capacitación por FEDEXPORT para apertura de mercado		
<b>AMENAZAS</b>	<b>Estrategias F-A</b>	<b>Estrategias A-D</b>
Productos similares procedentes de países vecinos	F3-A1-A4 Enfocar el agua mineral como alimento necesario para el crecimiento sano y nutritivo de las personas a través de una hidratación adecuada.	D2-D3-A1-A2-A3-A4 Promocionar las características nutricionales superiores a los de la competencia a precios razonables
Mano de obra más barato en otros países que influye en el precio del producto	F4-A1-A3 Realizar alianzas estratégicas con grandes distribuidores para compra de agua mineral ecuatoriana en España.	D2-D3-A1-A2 Buscar financiamiento con tasas bajas de interés, buscando obtener un precio de venta competitivo, compensando las otras cargas de gastos altos que se debe cumplir.
Variación del precio por productos complementarios	A4-F4 Buscar certificaciones internacionales que avalen la calidad del producto para el ingreso a distintos mercados internacionales.	D3-A1-A3-A4 Buscar el ingreso a mercados internacionales con preferencias arancelarias compitiendo de una manera justa con productos procedentes de otros países.
Producto susceptible a sustitutos		

## 2.6 Análisis CANVAS

Posteriormente, se requiere realizar un análisis a partir de un modelo CANVAS, en donde se visualiza de manera sencilla los principales aspectos relacionados con la actividad del negocio y su participación en el mercado. Tal como se lo resumen en la siguiente matriz:

Tabla 6.  
Matriz CANVAS

<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relaciones con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Accionistas Proveedores de agua mineral. Socios mayoristas Organismos de control. Banca pública y privada	Estudio de mercado español Compra de agua mineral Gestión de bodega Comercialización Gestión de exportación <b>Recursos clave</b> Personal administrativo y operativo Inventario de productos Capital de trabajo	Oferta de agua mineral con reconocimiento internacional. Agua mineral 100% natural Uso de envases reciclables. Precio de venta acorde a la competencia.	La venta se realiza a los socios mayoristas. Se ofrece servicio de atención post venta. <b>Canales</b> Como canal de comunicación se emplea campañas de relaciones públicas y asistencia a ferias	Adultos y jóvenes independientes segmentados en dos grupos, de 30 a 49 años y mayores de 50 años, pertenecen a hogares de clase media.
<b>Estructura de costos</b> El costo del producto representa el 40,12% del precio de venta Los gastos de transporte y tasas arancelarias representan el 1,68% de las ventas		<b>Fuentes de ingresos</b> El cliente está dispuesto a pagar un precio de venta entre \$0,96 y \$1,89 por productos de características similares Lo adquiere principalmente en supermercados y autoservicios.		



## 2.7. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

Para la definición de estrategias se emplea una Matriz Ansoff en donde se desarrolla una relación producto-mercado.

Tabla 7.  
*Matriz Ansoff*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	<p>Desarrollo del mercado</p> <p>Se impulsa el posicionamiento del agua mineral ecuatoriana en el mercado español, sin embargo, los medios para lograrlo están a cargo del distribuidor, ya que la empresa no posee contacto directo con el cliente final.</p>	<p>Diversificación</p> <p>Se prevé ofertar variedades de agua mineral como las que se ofertan actualmente en Ecuador, a través de bebidas saborizadas o las denominadas funcionales orientadas a quemar grasa, aportar con vitaminas entre otras. Este tipo de estrategia puede ser empelada a mediano plazo una vez que se llegue al mercado español.</p>

## 2.8. Conclusiones del capítulo

Una vez realizado un análisis de la industria de bebidas embotelladas en el país de destino se concluye que España posee cerca de cien empresas dedicadas a esta actividad, lo cual genera fuentes de empleo y de ingresos a las localidades donde se encuentran las fuentes de agua. Así también, se observa que este sector ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, sobre todo por el cambio de hábitos de la población, quienes se preocupan cada vez más por su salud.

Por otra parte, Ecuador cuenta con agua mineral de excelente calidad con reconocimiento a nivel internacional, por lo cual se prevé que este es un factor importante para poder competir con las marcas locales y con los productos provenientes de otros países en los cuales destacan Francia, Italia, Alemania y Portugal. Además, se debe competir con otros productos sustitutos como los refrescos que son la segunda bebida no alcohólica más consumida en España.

Por otra parte, acorde al consumo promedio de agua embotellada en España se determina un mercado potencial de 23 023 625 personas a nivel de todo España y un mercado objetivo de 2 918 567 personas en Madrid, que es el objetivo de este trabajo investigativo.

Así también, se establecen las principales características de esta población a partir de un informe presentado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentos de España, en donde se menciona que el mayor consumidor son adultos y jóvenes independientes segmentados en dos grupos, de 30 a 49 años y mayores de 50 años, pertenecen a hogares de clase media y sus compras las hacen mayormente en supermercados y autoservicios. Pese a que consideran que el consumo de agua mineral es perjudicial para el ambiente.

## **CAPÍTULO 3: Mercado y Estrategias**

### **3.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.**

La naturaleza del negocio se basa en la exportación de agua mineral, como filosofía mantiene el compromiso con la calidad como un medio para ofrecer al cliente un producto de alta calidad. Como estilo corporativo la empresa busca transmitir sus principios a los stakeholders, los compradores mayoristas. No posee influencia sobre las características ni el diseño del producto, ya que este es adquirido terminado de la empresa fabricante. Siendo así, que debe enfocarse en las cualidades que debe tener una empresa internacional de trading, en donde destaca el compromiso, la calidad y la responsabilidad.

### **3.2. Misión y visión.**

#### Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros clientes a partir de la exportación de agua mineral de calidad que cumpla con sus expectativas y necesidades.

#### Visión

Ser una empresa exportadora líder en el mercado, que cumpla con los más altos estándares de calidad, eficiencia e innovación que permita poner al alcance del cliente un producto de calidad, cumpliendo los principios de responsabilidad, compromiso y servicio.

### **3.3. Objetivos de crecimiento y financieros**

Para la elaboración de objetivos se consideran la tendencia de consumo de agua mineral en el país de destino entre los años 2018 y 2019, ya que el año 2020 se desarrolla dentro de un contexto poco usual y no permite determinar un panorama preciso a corto plazo. Siendo así que en estos años se evidencia un decrecimiento del 3% en bebidas sin gas, pero un incremento del 1,1% en agua mineral (Ministerio de agricultura, pesca y alimentación, 2020 .p,100), además se toma en cuenta el consumo per cápita por comunidades. Por lo tanto, se plantea los siguientes objetivos:

Incrementar el volumen de ventas en un 5% entre el año 1 al año 2 a partir de la expansión al mercado a la comunidad de Valencia Canarias.

Incrementar el volumen de ventas en un 5% entre el año 2 al año 3 a partir de la expansión al mercado a la comunidad de Illes Balears.

Incrementar el volumen de ventas en un 5% entre el año 3 al año 4 a partir de la expansión al mercado a la comunidad de Murcia.

Incrementar el volumen de ventas en un 5% entre el año 4 al año 5 a partir de la expansión al mercado a la comunidad de Cataluña.

### **3.4. Información legal**

Se establece como tipo de empresa a la compañía limitada que según el marco legal ecuatoriano se define como:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso,

las palabras "Compañía Limitada". (Codificación de la Ley de Compañías, 1999,p.17)

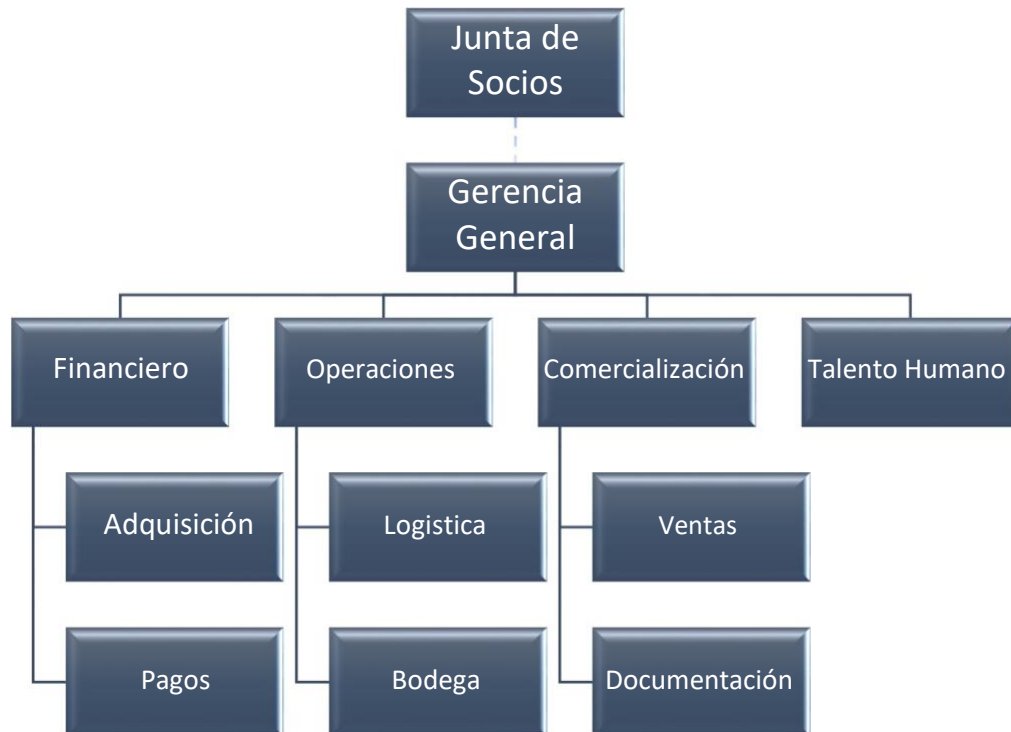
Para lo cual se establece un gasto de constitución de \$1 500. Por otra parte, se determina un capital social de \$10 000. En cuanto a los socios participantes, se rige a lo que establece la Ley de Compañías que menciona que una empresa de responsabilidad limitada debe tener un mínimo de 2 y máximo 15 socios, por lo que al contar con 4 participantes se cumple este requisito.

### 3.5. Legislación vigente

Tabla 8.  
*Legislación vigente*

Ley	Ventaja
Ley de compañías	Es una ventaja, pues determina los aspectos necesarios para la constitución de la empresa y su regulación.
Ley orgánica de aduanas	Regula las relaciones comerciales de tráfico internacional de mercancías en determinado territorio aduanero.
Ley de régimen tributario interno	Regula los aspectos tributarios del Ecuador.
Código de comercio	Determina las obligaciones de los comerciantes en sus actividades mercantiles
Ley de Comercio Exterior e inversiones	Norma y promueve el comercio exterior y la inversión directa

### 3.6. Estructura Organizacional



*Figura 9. Estructura organizacional*

#### Funciones del Gerente General

Diseñar el plan operativo anual de la empresa.

Impulsar a los demás departamentos por el cumplimiento de objetivos y metas.

Mantener una buena relación con actores externos e internos.

Garantizar el cumplimiento de los aspectos legales relacionados con la empresa.

#### Funciones del Gerente Financiero

Otorgar los recursos financieros necesarios para las actividades de la empresa.

Analizar las fuentes de financiamiento más convenientes para la empresa.  
Llevar los registros contables de la empresa, así como elaborar los respectivos balances financieros los estados financieros de la empresa.  
Realizar indicadores financieros y analizarlos como herramienta para la toma de decisiones.

Cumplir las obligaciones tributarias de la empresa.

Realizar los pagos de nómina y obligaciones patronales.

#### Funciones del gerente de operaciones

Realizar la documentación necesaria para embarque marítimo.

Es responsable de la documentación requerida por el comprador.

Está a cargo de los procesos previos, durante y posteriores al embarque

Responde ante los requerimientos de instituciones gubernamentales.

Coordina los procesos de almacenaje, preparación y transporte del producto hasta el comprador.

#### Funciones del gerente de comercialización

Identificar los posibles nichos de mercado para la empresa.

Diseñar y aplicar estudios de mercado para identificar las tendencias de consumo del cliente.

Elaborar, proponer y ejecutar estrategias de marketing.

Contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas de venta.

#### Funciones del gerente de talento humano

Determinar los perfiles más adecuados para la contratación de personal. Fomentar procesos de capacitación y formación del personal.

Elaborar estrategias para el fortalecimiento del clima laboral en la empresa.

Evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

### 3.6. Ubicación

Para la ubicación de la empresa se consideran los siguientes factores:

Talento humano: por tratarse de una empresa nueva, la contratación de personal se lo hará una vez establecida la empresa, sin embargo, se toma en cuenta los niveles de desempleo en cada posible ciudad a partir del análisis de la Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo 2019

El producto: Tesalia posee cobertura en todo el país, por lo tanto, no es un factor determinante para la selección del lugar.

Comunicaciones: se considera el nivel de conectividad de las posibles ciudades donde se puede ubicar la empresa, para lo cual se revisó el Boletín Estadístico 2020-01 de la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones.

Transporte: en este caso se considera los principales puertos del Ecuador desde donde se puede realizar el embarque del producto y estos son el puerto de Guayaquil, el puerto de Manta, Puerto Bolívar, Balao y San Lorenzo.

Tabla 9.  
*Selección de ubicación*

	1= nada adecuado, 2= poco adecuado, 3= muy adecuado				
	Guayaquil	Manta	Bolívar	Balao	San Lorenzo
Desempleo	1	2	2	2	2
Producto	3	2	2	2	2
Conectividad	3	2	2	1	1
Transporte	3	2	2	2	3
Total	10	8	8	7	8



Por lo tanto, se estima la conveniencia de ubicar la empresa en la ciudad de Guayaquil.

### **3.7. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento**

Considerando la estrategia genérica definida, se establece como ventaja competitiva el posicionamiento a nivel mundial que posee el producto, mismo que ha recibido diversos reconocimientos, siendo así que en el año 2018, la marca ecuatoriana Gütig que emplea agua de las fuentes naturales de la localidad de Machachi, fue considerada la mejor agua gasificada del mundo según la Water Tasting Competition , que es organizada por la Fine Water Society (Altamirano, 2018), lo cual es un factor diferenciador para ingresar al mercado español y posicionarse como un agua mineral de alta calidad.

En cuanto a la empresa, EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED se muestra como una organización comprometida con la satisfacción de las necesidades del cliente a partir de la entrega de productos de primera calidad. Es ambientalmente responsable, pues comercializa sus artículos en botellas de vidrio. Tiene un alto nivel de compromiso con sus clientes, pues conlleva un acompañamiento post venta, a fin de garantizar la máxima satisfacción de las necesidades del mercado español.

### **3.8. Estrategias de Mercadeo**

#### **3.8.1. Producto o servicio**

El producto para exportar es agua mineral de la marca ecuatoriana Guitig, producida por la empresa Tesalia, el origen de este producto se da en las fuentes de Machachi, una localidad cerca de la ciudad de capital en Ecuador.

Este producto es de consumo directo, posee gas natural y es envasado en la fuente. En el país de origen tiene varias presentaciones en cuanto a contenido y material del envase, no obstante, se plantea exportar un producto caracterizado por una botella de vidrio de 500 c.c.



*Figura 10.* Botella de vidrio de 500 CC. Recuperada de Tesalia, 2020, p.1

En cuanto a forma, este posee un diseño estilizado, visualmente representa la imagen de una gota de agua. Su forma carece de elementos que faciliten la sujeción manual, ya que por su material y cantidad de contenido está diseñada para ser colocada en mesas.

Al ser envasada en botellas de vidrio, se transporta en cajas, a fin de proteger el producto. Se garantiza la calidad del producto al cliente, que es el comprador mayorista, como servicio de postventa se mantiene una línea de atención al cliente fija.

En cuanto a fortalezas y debilidades del producto frente a la competencia se identifican las siguientes:

Tabla 10.  
*Fortalezas y debilidades del producto*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
El agua mineral ecuatoriana posee reconocimiento internacional por su gran calidad.	Existen marcas tradicionales en el mercado español que están posicionadas
El factor calidad se antepone al factor precio.	El precio no es un factor diferenciador, pues el consumidor tiene varias alternativas para escoger.
El distribuidor del agua mineral ecuatoriana son empresas españolas que poseen buena imagen en el mercado.	La mayoría de las empresas productoras de agua mineral son locales, y repercuten en el desarrollo económico de la población, por lo que una marca extranjera puede ser tomada como amenaza.
El nivel de consumo de agua mineral se ha incrementado en los últimos años.	El nivel de importación de agua embotellada ha ido disminuyendo en los últimos años

### 3.8.2. Estrategias de distribución:

En cuanto a la distribución se física del producto se pretenden las siguientes estrategias:

Entablar relaciones comerciales con los principales importadores mayoristas de España, entre las cuales se encuentran empresas de Trading, mayoristas y agentes.

Fortalecer las relaciones comerciales con centros de distribución, mismos que además de realizar actividades mayoristas, ofertan servicios de bodegaje, inventarios y empaquetados.

Mantener relaciones comerciales con hipermercados mayoristas, para lo cual se debe ofertar precios bajos, pero en grandes volúmenes.

### 3.8.3. Estrategias de precios

Para la determinación de precios se realiza un análisis de los precios de mercado, en donde se considera la localidad de Madrid, sino de otras localidades a fin de tener un precio adaptable ante una situación de expansión de mercado, se estima el precio máximo pagado por productos de gama alta, debido a las características de calidad del producto ecuatoriano.

Tabla 11.  
*Precios por comunidad*

Localidad	Precio máximo pagado
Granada	1,61
Palma Mallorca	1,89
Madrid	1,75
Santa Cruz Tenerife	1,24
Promedio	1,62

Adaptada de Gutierrez, 2018, p.1

Por lo tanto, se estima utilizar un precio de venta basado en la competencia, en donde un valor de 1,62 que puede ser incrementado a mediano plazo a medida que se posicione el producto.

En cuanto a gastos de exportación se estiman los siguientes:

Tabla 12.  
*Gastos de exportación*

Detalle	1 contenedor	6 contenedores al año
Transporte Bodega empresa-Puerto Guayaquil	220	1 320
Seguro	160	960
Tasa de almacenaje (no aplica por exportarse dentro de los cinco días previstos sin costo por CONTECON)	0	0
Agente afianzado	120	720
Inspección antinarcoóticos	60	360
Documento de embarque (Bill of Lading)	30	180
Aportación CORPEI ( Valor x1,5/1000)	545,32	3 271,95
<b>Total</b>	<b>1 135,32</b>	<b>6 811,95</b>

#### 3.8.4. Estrategias de Promoción y Comunicación

Basándose en el hecho de que el comprador del producto ecuatoriano son distribuidores locales, no se posee control sobre las estrategias aplicadas al consumidor final, por lo tanto, se plantea aplicar las siguientes estrategias de promoción dirigida a los compradores mayoristas:

Aplicar un precio de venta menor en volúmenes grandes, a fin de incentivar al comprador a realizar compras mayores del producto.

Cubrir un porcentaje de los gastos de publicidad empleados por el comprador, mismos que serán entregados en forma de material publicitario, como contribución de que la venta del agua mineral ecuatoriano representará un margen de beneficio mayor.

Ofrecer derechos de exclusividad en la compra de productos nuevos a mediano y largo plazo, a aquellos mayoristas que sean los primeros en adquirir el producto.

### 3.9. Presupuesto

Se procede a cuantificar los costos anuales en que incurre la aplicación de cada estrategia.

Tabla 13.  
*Presupuesto de estrategias*

Estrategia	Descripción	Costo
Producto	Servicio atención al cliente	1 500
Distribución	Plan de relaciones publicas	2 000
Precios	Estudio de mercado	1 500
Promoción Comunicación	Material publicitario	4 000
Total		9 000

### 3.10. Proyecciones de ventas

Para determinar el pronóstico de ventas se relaciona los objetivos de ventas que indican que se va a exportar un total de seis contenedores al año, así también se considera la cantidad de botellas que pueden caber en una caja. Posteriormente se determina cuántas cajas entran en un palet, y cuántos de estos palets alcanzan en un contenedor, dando por resultado final el número de unidades y volumen de producto exportado a España

Tabla 14.  
*Volumen de exportación*

Detalle	Cantidad	Volumen	Total
Botella agua mineral	1	500 ml	500 ml x u
Caja	96	500 ml	48 l x caja
		botellas	
Palet (1200 mm x1000 mm)	12 cajas	48 l	576 l x pallet
Contenedor 20 pies (6.06 m x2.44m x 2.59 m) capacidad 26.6 Tn	36 pallets	576 l	20 736 litros por contenedor 41 472 botellas
Contenedores al año	6	20 736 l	124 416 l al año 248 832 botellas

Por lo tanto, se calcula las siguientes ventas mensuales:

Tabla 15.  
*Proyección de ventas por importación al año*

Importación	Unidades	Litros
1	41 472	20 736
2	41 472	20 736
3	41 472	20 736
4	41 472	20 736
5	41 472	20 736
6	41 472	20 736
Total	248 832	124 416

Posteriormente se calcula las ventas de los años siguientes acorde a los objetivos de ventas (favor ver punto 3.3).

Tabla 16.  
*Proyección de ventas a 5 años*

Año	Unidades	Litros
1	248 832	124 416
2	261 274	130 637
3	274 337	137 169
4	288 054	144 027
5	302 457	151 228
Total	1 374 954	687 477

El nivel de consumo de agua mineral en España está definido por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). Por otra parte, EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED propone como objetivo, el incremento de ventas en un 5% anual, lo cual sirve de base a la empresa para determinar sus estrategias para conseguirlo, sin desconocer la situación mundial durante los próximos 5 años y que esto talvez implique adaptar o modificar dichas proyecciones.

Tabla 17.  
*Proyección de ingresos por ventas a cinco años*

Cantidad	Precio unitario	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
248 832	1,62	403 107,84	423 263,23	444 426,39	466 647,71	489 980,09

### 3.11. Conclusiones del capítulo

El giro del negocio se basa en la exportación de agua mineral a través de importadores mayoristas. Para este fin fue necesario determinar la ubicación del negocio, para lo cual fue necesario considerar factores como la cercanía a puertos



y sus condiciones, además de las tasas de desempleo, conectividad y transporte, lo cual sirvió para determinar que la ciudad de Guayaquil es la más adecuada.

Las características diferenciadoras del producto se basan en la calidad del agua mineral ecuatoriana, ya que en el mercado español existen diversas marcas que difieren en precio, por lo que este es un factor no relevante para poder competir. Se pretende usar como estrategia apoyar parcialmente a su venta mediante la entrega de material publicitario, así también, descuentos por adquisición de volúmenes grandes de producto o exclusividad en productos futuros.

Los volúmenes de venta se basan en la capacidad de los contenedores que pueden transportar 26,6 Tn de las cuales se prevé ocupar un total de 20,7 Tn correspondiente a 41 472 botellas de producto o 20736 litros de producto por cada contenedor, lo que proyecta un total de 124 416 litros al año o 248 832 unidades de producto.

## **CAPÍTULO 4: Operaciones**

### **4.1. Gestión Táctica de Operaciones**

El producto para exportar es un bien terminado, caracterizado por agua mineral embotellada en envases de vidrio de 500 ml, que es producido por la empresa ecuatoriana Tesalia, la exportación de este producto a cargo de EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED, se basa en las siguientes estrategias:

Incrementar el volumen de ventas en la localidad de Madrid a partir de la diferenciación del producto basado en su calidad y reconocimientos internacionales como la mejor agua mineral natural del mundo.

Expandir el mercado con base a los datos presentados por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), en donde se identifica las localidades de mayor consumo de agua mineral, por ejemplo, Valencia Canarias, Illes Balears, Murcia y Cataluña, para lo cual se requiere identificar las características de cada población.

Aumentar el número de distribuidores, a partir de entablar relaciones públicas con los principales importadores de España como empresas de Trading, mayoristas y agentes.

Promocionar el producto a partir de la asistencia a ferias con una frecuencia de dos por año, para lo cual se debe estar pendiente de las fechas de dichos eventos. Esto permite posicionar el producto en el mercado español y facilita el contacto con distribuidores.

## 4.2. Descripción del proceso

El proceso de exportación de agua mineral se ejecuta a partir del siguiente mapa de procesos, en donde se identifica procesos estratégicos, operativos y de apoyo, orientados a satisfacer las necesidades del cliente.



Figura 11. Proyección de ingresos por ventas a cinco años

### Procesos estratégicos

Son aquellos procesos orientados a alcanzar la misión y visión de la empresa a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos. Están definidos por la gestión estratégica de la cual es responsable el gerente general y la gestión de calidad cuyo responsable es el gerente de operaciones.

### Procesos operativos

Son aquellos relacionados con la actividad principal de la empresa, que es la exportación de agua mineral, por lo que se consideran los procesos de logística, control de calidad y comercialización.

## Procesos de apoyo

Son aquellos que sirven de soporte a las actividades operativas de la empresa, en este caso están representados por la gestión de talento humano y la gestión financiera de la empresa.

## Cadena de valor

En cuanto a la cadena de valor, se identifican actividades secundarias y primarias, tal como se aprecia en el siguiente gráfico:

<b>Actividades secundarias</b>	<b>Infraestructura</b> Garantizar la infraestructura e instalaciones necesaria para las actividades de empaquetado y almacenaje del producto, así como el desarrollo de actividades de los diferentes departamentos				
	<b>Talento humano</b> Procesos de convocatoria, selección, reclutamiento, inducción, evaluación y capacitación del personal acorde a las necesidades de la empresa				
	<b>Desarrollo tecnológico</b> Manejo del producto, actividades de investigación, desarrollo de productos nuevos, optimización de procesos				
	<b>Adquisiciones</b> Compra de materiales para empaquetado del producto, insumos de oficina, equipos de oficina				
<b>Actividades principales</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Post venta</b>
	Selección de proveedores, adquisición de producto, almacenaje	Proceso de empaquetado, etiquetado, parámetros de bioseguridad	Inventario Despacho Transporte Embarque Exportación	Relaciones públicas	Garantía Cumplimiento de estándares Análisis de satisfacción del cliente

Figura 12. Cadena de valor

Se observa que, como actividades secundarias, se encuentran las relacionadas con la infraestructura y lo relacionado con el correcto funcionamiento de las

instalaciones en donde se ejecutan los diferentes procesos. Por otra parte, se encuentra la gestión de talento humano, en donde se realizan los procesos de selección, contratación, pagos de nómina, capacitación, entre otros. Se encuentra también el desarrollo tecnológico en donde destaca el manejo de producto y el trabajo de investigación necesario para identificar mercados o mejorar procesos. En cuanto a adquisiciones, estas se realizan para adquirir aquellos insumos necesarios para las actividades operativas o administrativas.

Las actividades principales están definidas por aquellos aspectos logísticos de entrada, como la selección de proveedores, la recepción del producto y despacho. Luego, se encuentran las actividades operacionales, en donde se empaqueta el producto antes de despachar para transportarlo a puerto y embarcarlo al país de destino. Como actividades logísticas de salida, están aquellas que garantizan el transporte del producto al destino final.

La comercialización se encarga de las relaciones públicas con los compradores que son empresas mayoristas, también destaca el servicio post venta como garantía de satisfacción de las necesidades del cliente.

A continuación, se desarrolla una representación gráfica del proceso productivo, desde la adquisición del producto, comercialización y exportación al país de destino.

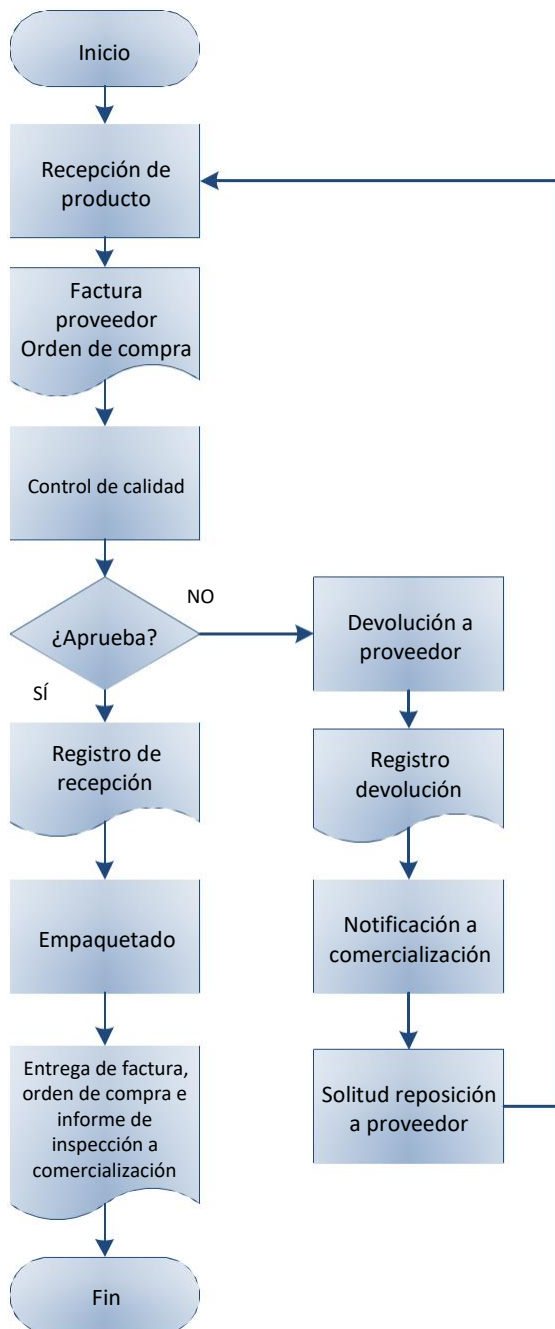


Figura 13. Proceso de logística

Una vez, adquirido el producto, el encargado de logística recibe los artículos y procede a evaluar su estado, si encuentra algún problema tiene la obligación de notificar al proveedor y exigir el cambio del producto.



Figura 14. Proceso de comercialización

Cuando el cliente mayorista solicita el producto, Comercialización se encarga de atender los aspectos relacionados con el mismo, como preparar la documentación necesaria para su exportación, y posteriormente verifica con logística la disponibilidad del producto, empaquetado, la preparación y despacho, para continuar con el proceso de transporte terrestre, y posterior embarque.

Al considerar que la empresa solo realiza 6 exportaciones al año, se plantea que comercialización gestione todos los pedidos del producto hasta una fecha determinada, para tener tiempo de atender los aspectos como preparar la documentación necesaria para su exportación, preparación, despacho, proceso de transporte y embarque.

Una vez confirmado, que el producto llego a su destino se procede a emitir las solicitudes de pago al cliente u órdenes de pago a los proveedores. Es importante diferenciar a los proveedores del producto, a quienes se compra y paga acorde al nivel de ventas. Por otra parte, existen otros proveedores de insumos asociados a la gestión de la empresa, como pago de alquiler, servicios básicos, etc... a quienes se paga mediante un capital de trabajo proyectado a dos meses, lo cual da tiempo suficiente para obtener los ingresos necesarios para cubrir estos gastos.

### **4.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada**

La actividad principal de de EUROLATIN TRADING CORPORATION LIMITED es la exportación de agua mineral, sin embargo, no produce este producto, solo lo comercializa, por lo tanto, no requiere de procesar materias primas ni maquinarias destinadas a este fin, pero si debe incurrir en gastos de constitución de la empresa, así como análisis del mercado.



Tabla 18.  
*Inversión inicial*

Gastos de constitución de empresa	1 500
investigación	1 000
Total	2 500

Además, requiere realizar ciertas adquisiciones, tales como:

Tabla 19.  
*Muebles de oficina*

Cantidad	Detalle	Costo unitario	Costo Total
14	Sillas	40	560
5	archivadores	250	1 250
5	basureros	10	50
4	papeleras	6	24
10	Escritorios	350	3 500
Total			5 384

Tabla 20.  
*Equipos de oficina*

Cantidad	Detalle	Costo Individual	Costo Total
10	Computadora	600	6 000
2	Impresora	280	560
Total			6 560

Tabla 21.  
*Maquinaria*

Cantidad	Detalle	Costo Individual	Costo Total
1	Montacargas	8 500	8 500
Total			8 500

Además se requiere del alquiler de un predio de 600 m<sup>2</sup>, en donde se destina 100 m<sup>2</sup> para el área de oficinas, 200 m<sup>2</sup> para actividades de empaquetado y 300m<sup>2</sup> para parqueaderos. Se requiere también de un montacargas para transportar el producto.

Tabla 22.  
*Planta*

Detalle	Costo
Garantía local	3 000
Alquiler	1 500
Adecuaciones	
Bodega	6 000
Total	10 500

Para calcular los gastos mensuales de la empresa en Talento Humano, se revisan los mínimos sectoriales establecidos por el Ministerio de Trabajo que indica una remuneración mínima de \$417, 62 para cargos gerenciales (Ecuador, Ministerio de Trabajo, 2020), no obstante, se considera que estos valores no responden a la realidad ecuatoriana, por lo que se consulta las estadísticas del portal web [www.multitrabajo.com](http://www.multitrabajo.com), en donde se observa un salario para gerencia general entre \$2 000 a \$3 000 (Multitabajos, 2020), lo que se tomará en cuenta para este trabajo.

Por lo tanto, para pago de personal, se consideran los ingresos de cada trabajador acorde a su cargo, el pago de seguridad social personal y patronal, los beneficios de ley como fondos de reserva, décimo tercer y cuarto sueldo y vacaciones, lo cual determina una inversión mensual de \$14 976,52 mensuales, tal como se lo observa en la siguiente tabla:

Tabla 23.  
Remuneraciones

N°	Cargo	Ingresos			Total Ingreso	Deducciones		Total deducciones	Fondo de reserva	Líquido a recibir
		Sueldo unitario	S. Total	Horas extras		Aporte IESS 9.35%	Multas			
1	Gerente General	2000	2000		2000	187,00		187,00	166,60	1979,60
1	Gerente Comercial	1900	1900		1900	177,65		177,65	158,27	1880,62
1	Gerente RR HH	1900	1900		1900	177,65		177,65	158,27	1880,62
1	Gerente operativo	1900	1900		1900	177,65		177,65	158,27	1880,62
1	Gerente Financiero	1900	1900		1900	177,65		177,65	158,27	1880,62
3	Operarios	400	1200		1200	112,20		112,20	99,96	1187,76
	TOTAL									10689,84

N	IESS		PROVISIONES			TOTAL
	Aporte patronal 12.15%	Fondo de reserva	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	
1	243,00	166,60	166,67	32,83	83,33	692,43
1	230,85	158,27	158,33	32,83	79,17	659,45
1	230,85	158,27	158,33	32,83	79,17	659,45
1	230,85	158,27	158,33	32,83	79,17	659,45
1	230,85	158,27	158,33	32,83	79,17	659,45
12	145,80	99,96	100,00	32,83	50,00	428,59
Total	1312,20	899,64	900,00	197,00	450,00	3758,84

Se necesita calcular también la adquisición del primer lote de producto para la exportación del primer contenedor, en donde se estima enviar un total de 41 472 unidades. Para este fin, se considera el costo del producto fijado por el proveedor, se estima también la inversión en palets necesario para la exportación del primer contenedor, se estima también un valor adicional por otros insumos como materiales de embalaje. Sus detalles se describen en la siguiente tabla:

Tabla 24.  
*Producto*

Detalle	cantidad	precio unitario	precio total
Botella agua mineral 500 ml	41 472	0,65	26 956,8
Palets	36	5	180
otros	1	100	100
Total			27 236,8

Una vez identificados estos valores, se puede estimar el capital de trabajo de la empresa, definido como aquel valor que permitirá a la empresa cubrir sus gastos durante un periodo de dos meses.

Tabla 25.  
*Capital de trabajo*

Detalle	mensual	dos meses
Alquiler	1 500	3 000
Producto	27 236,8	27 236,8
Sueldos y salarios	14 448,68	28 897,36
Servicios básicos	500	1000
Otros	200	400
Total por mes	43 885,48	60 534,16

Finalmente, puede establecerse la inversión inicial

Tabla 26.  
*Inversión inicial*

Detalle	Costo
Planta y equipo	30 944
Intangibles	2 500
capital de trabajo	60 534,16
insumos	27 236,8
Total	121 214,96

#### 4.4. Plan de producción

Considerando que la empresa no fabrica el producto, se considera las cantidades a exportar, a través de seis contenedores durante un año.

Tabla 27.  
*Exportaciones*

Bimestre	Unidades	Litros
1	41 472	20 736
2	41 472	20 736
3	41 472	20 736
4	41 472	20 736
5	41 472	20 736
6	41 472	20 736
Total	248 832	124 416

Como política de inventario se maneja el sistema FIFO (first in first out), es decir las primeras adquisiciones del producto son las primeras en exportarse.

En cuanto a la capacidad de exportación, los contenedores de 20 pies tienen una capacidad de 26,6 Tn de los cuales se ocupan 20,7 Tn lo que equivale a la capacidad de exportar un aproximado de 11 728 unidades adicionales en caso de necesitarse.

El proceso de empaquetado parte de la recepción del producto, en donde el personal de logística se encarga de recibirlo e inspeccionar que se encuentre en estado óptimo, posterior a esto, se empaqueta un total de 96 botellas por caja, mismas que deben ser apiladas en un pallet de 1 200 mm x 1 000 mm, con capacidad de 12 cajas. Este proceso se repite hasta alcanzar un total de 36 pallets, los cuales pueden

caber en un contenedor de 20 pies con una capacidad total de exportación de 41 472 botellas de agua mineral acorde al pronóstico de ventas.

#### **4.5. Plan de compras**

El proveedor del producto es la empresa Tesalia, con su producto Guitig, que se ajusta a los requerimientos de la empresa que necesita agua mineral natural, además de poseer reconocimiento internacional, lo cual servirá para posicionar el producto en el mercado español.

Se requiere hacer un acercamiento a la empresa proveedora, que al poseer un producto de características únicas debido a sus reconocimientos internacional, posee un poder de negociación alto, sin embargo, se plantea como posibilidad mantener negociaciones alternas con otras empresas ecuatorianas que obtienen agua mineral de las mismas fuentes, como el caso del agua mineral San Felipe, que posee un producto con características similares, aunque no cuenta con el reconocimiento internacional de Tesalia, pero se considera como un alternativa en determinados casos.

Otra política relevante es la relacionada con las compras, estas deben solicitarse con una semana de anticipación para poder garantizar la disponibilidad del producto.

En cuanto a la calidad del producto, este se rige al cumplimiento de la Norma INEN 2200:08 que garantiza que el agua exportada cumple todos los requisitos de calidad y es apta para el consumo humano.

#### 4.6. KPI's de desempeño de la gestión táctica (planes establecidos en 4.1) y proceso productivo

Tabla 28.  
*KPI'S de desempeño*

Nombre	Meta	Responsable	Frecuencia	Fórmula
Ventas	Incrementar volumen ventas anual un 5%	Departamento de comercialización en	Anual	$\frac{\text{Ventas periodo anterior/ Ventas periodo actual}}{X100}$
Distribuidores	Incrementar un 5% el número de distribuidores mayoristas	en Departamento de Comercialización	Anual	$\frac{\text{Número de distribuidores periodo anterior/ Número de distribuidores periodo actual}}{X 100}$
Ferias	Participar en dos ferias al año en España para la promoción del producto	Departamento de Comercialización	Semestral	Número de ferias al año

#### 4.7. Conclusiones del Capítulo

Se identifican las necesidades de la empresa, cuya principal actividad es la exportación del producto, mas no su fabricación, por lo tanto sus procesos se basan en la adquisición del producto, su preparación y su exportación. Con base, en ellos se considera la necesidad de adquirir muebles de oficina, equipos de cómputo y un montacargas para las actividades de bodega. De manera similar el personal

contratado está compuesto acorde a los departamentos de comercialización, operativo, financiero. Acorde a la demanda y los objetivos de este trabajo investigativo se calcula un plan de compras acorde a los volúmenes de venta, los cuales proyectan la exportación de 1 contenedor cada dos meses, lo cual determina un volumen de 41 472 unidades por embarque o 124 416 unidades al año.



## **CAPÍTULO 5: Plan financiero**

### **5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

Para la elaboración del plan financiero se parte de los siguientes supuestos:

Crecimiento de ventas del 5% anual

60% de la inversión inicial es financiado y el 40% es propio Se usa una tasa de interés del 16%

Se establece 15% de participación a trabajadores y 25% de impuesto a la renta

En España se maneja de cobro a clientes de 85 días (Brachfield, 2018).

### **5.2. Estados Financieros Projectados**

#### **5.2.1. Estado de resultados**

El primer estado financiero a realizarse es el de resultados, en donde se relacionan las ventas del producto al año y su proyección a cinco años, de este valor se deduce los costos de ventas y los diferentes gastos para obtener la utilidad operacional y proceder a pagar utilidades e impuestos.

Por lo tanto, una vez calculados los ingreso y egresos, se determinan las utilidades netas positivas, lo cual refleja la rentabilidad del negocio, sin embargo, es importante considerar que estos flujos de efectivo deben ser estimados a valor presente para evaluar la factibilidad del proyecto.

Tabla 29.  
*Estado de resultados*

Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ventas netas	403 107,84	423 263,23	444 426,39	466 647,71	489 980,09
(-) Costo Ventas	161 740,8	169 827,84	178 319,23	187 235,19	196 596,95
(=) Utilidad bruta en ventas	241 367,04	253 435,39	266 107,16	279 412,52	293 383,15
(-) Gastos administración	100 226,16	102 230,68	104 275,29	106 360,80	108 488,19
(-) Gastos comercialización	39 480,88	40 270,50	41 075,91	41 897,43	42 735,37
(-) Gastos operativos	49 877,12	50 874,66	51 892,16	52 930,00	53 988,60
(-) Gastos financieros	969,72	888,91	808,10	727,29	646,48
(=) Utilidad operacional	50 813,16	59 170,64	68 055,70	77 497,00	87 524,67
(-) Participación trabajadores	7 621,97	8 875,60	10 208,36	11 624,55	13 128,70
(=) Utilidad antes de impuestos	43 191,19	50 295,04	57 847,35	65 872,45	74 395,97
(-) 25% impuesto a la renta	10 797,80	12 573,76	14 461,84	16 468,11	18 598,99
(=) Utilidad neta del ejercicio	32 393,39	37 721,28	43 385,51	49 404,34	55 796,98

### 5.2.2. Estado de situación o balance general

El siguiente estado financiero, es el de situación, en donde se relacionan los diferentes activos y pasivos de la empresa, esta información resulta relevante para el cálculo de indicadores que reflejen la situación de la empresa.

Tabla 30.  
*Estado de situación inicial*

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activos</b>	121 214,96	172 028,12	174 324,85	177 149,17	180 529,72	184 496,64
<b>Corrientes</b>	87 771,0	165 820,9	168 117,7	170 942,0	174 322,5	178 289,4
Bancos	60 534,16	138 584,12	140 880,85	143 705,17	147 085,72	151052,64
Inventario	27 236,8	27 236,8	27 236,8	27 236,8	27 236,8	27 236,8
<b>No corrientes</b>	33 444	33 444	33 444	33 444	33 444	33 444
<b>Propiedad planta y equipos</b>	30 944	30 071,56	29 199,12	28 326,68	27 454,24	26 581,8

<b>Intangibles</b>	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500
Depreciación acumulada	0	872,44	1 744,88	2 617,32	3 489,76	4 362,2
<b>Pasivos</b>	72 728,97	91 148,75	88 117,58	85 277,67	82 639,40	80 213,68
<b>Corrientes</b>	0	18 419,77	21 449,36	24 670,19	28 092,66	31 727,69
Participación trabajadores	0	7 621,97	8 875,60	10 208,36	11 624,55	13 128,70
Impuestos por pagar	0	10 797,80	12 573,76	14 461,84	16 468,11	18 598,99
<b>No corrientes</b>	0	72 728,97	66 668,22	60 607,48	54 546,32	48 485,98
Deuda a pagar	72 728,97	72 728,97	66 668,23	60 607,48	54 546,73	48 485,98
<b>Patrimonio</b>	48 485,98	80 879,37	86 207,27	91 871,49	97 890,32	104 282,96
Capital	48 485,98	48 485,98	48 485,98	48 485,94	48 485,98	48 485,98
Utilidades	0.00	32 393,39	37 721,28	43 385,51	49 404,34	55 796,98
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	121 214.96	172 028.12	174 324.85	177 149.17	180 529.72	184 496.64

### 5.2.3. Estado de flujos de caja

A continuación, se realiza el estado de flujos de efectivo, que refleja las variaciones y movimientos que tiene el efectivo en la empresa dentro de un periodo.

Tabla 31.  
*Estado de flujo de caja*

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad neta		32 393,39	37 721,28	43 385,51	49 404,34	55 796,98
(-) inversiones	121 214,96					
(+) crédito	72 728,97					
(+)depreciones		872,44	174,88	2 617,32	3 489,76	4 362,20
(+) valor residual activos fijos						
(-) pago capital deuda		6 060,75	6 060,75	6 060,75	6 060,75	6 060,75
Flujo de caja neto	(48 485,98)	27 205	33 405	39 942	46 833	54 098

A partir de los estados realizados, se procede a relacionar sus diferentes cuentas para calcular indicadores que reflejen su situación:

## 5.2.4. Análisis de relaciones financieras

Tabla 32.  
*Indicadores financieros*

Índice	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
<b>Liquidez</b>					
Razón corriente	9,00	7,84	6,93	6,21	5,62
Prueba ácida	7,52	6,57	5,83	5,24	4,76
<b>Endeudamiento</b>					
Razón de deuda	1,89	1,98	2,08	2,18	2,30
<b>Rentabilidad</b>					
Margen bruto utilidad	60%	60%	60%	60%	60%
Margen operacional de utilidad	13%	14%	15%	17%	18%
Margen neto de utilidad	8%	9%	10%	11%	11%
ROE	40%	44%	47%	50%	54%
<b>ROA</b>	19%	22%	24%	27%	30%

El primer indicador calculado es la razón corriente, que relaciona la cantidad de activo corriente que posee la empresa para cubrir sus pasivos corrientes. Puede observarse que el primer año se cuenta con un total de 9, lo que indica que la empresa cuenta con \$9 provenientes de dinero en bancos y de existencias, para cubrir cada dólar que deba pagar únicamente por concepto de pago de impuestos y participación de trabajadores. Este valor va disminuyendo durante los próximos cinco años, debido que se incrementa los gastos de utilidades e impuesto a la renta, por un mayor volumen de ventas. Sin embargo, si se desea saber con qué cantidad de dinero efectivo tiene la empresa para cubrir estos gastos, se descartan los valores de existencias, dando a lugar la denominada prueba ácida que indica una capacidad de pago de \$7,52 por cada dólar de deuda.

Posteriormente, se relaciona el estado de la empresa con su nivel de endeudamiento, y se observa debido que solo el 40% de la inversión total es capital

propio, el saldo restante debe ser financiado de manera privada, por lo que el pago de la deuda es un valor considerable. Para determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa, este indica un valor de 1.89, es decir la empresa puede responder con sus activos deudas hasta en 1.89 veces, valor que se incrementa durante los próximos años, debido a que se reduce el valor de financiamiento y se incrementa el volumen de ventas.

En cuanto a rentabilidad, el margen bruto representa el 60% del total de ventas, mientras que luego de incurrir en el pago gastos, esta margen de rentabilidad se reduce al 13%, lo cual indica que los gastos de la empresa son considerables, por lo tanto, si se necesita mejorar los márgenes de ganancia se recomienda disminuir estos gastos. Finalmente, luego de pagar utilidades e impuestos la rentabilidad de la empresa se reduce al 8%.

Se calcula también el ROA, que representa la rentabilidad sobre los activos, se calcula al primer año un 19%, es decir por cada dólar invertido en activos, se gana 0,19 ctvs. Por otra parte, el ROE, indica la rentabilidad de la empresa sobre sus propios recursos y demuestra para el primer año un valor del 40%, lo cual indica la conveniencia del negocio.

Para determinar la factibilidad del negocio, se procede a calcular el Valor Actual Neto, que consiste en traer al presente los valores futuros, para este fin se usa un WACC del 17% para el sector (Cedrón, López, & Sánchez, 2019). Obteniendo los siguientes valores:

Tabla 33.  
*Valor Actual Neto (VAN)*

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Van
121 214,96	27 686,7	27 555,9	27 088,6	26 364,6	25 449,6	12 930,49

Por lo tanto, se obtiene un valor mayor a cero, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

A continuación, se calcula la Tasa Interna de Retorno, que indica a que tasa de descuento la empresa puede generar pérdidas o ganancias. Para este fin, se emplea el método de aproximaciones sucesivas, en donde se prueban diversas tasas hasta obtener un VAN positivo y negativo y luego se polariza.

$$TIR = Tp + \frac{VAN p}{VANp - VAN n} * (Tn - Tp)$$

En donde:

Tp= Tasa positiva

Tn= Tasa negativa

VAN p= Valor actual neto positivo

VAN n= Valor actual neto negativo

De donde se obtiene una TIR del 21,22%, que es mayor al 16% tomado como tasa descuento, es decir si la empresa incurre a una tasa mayor al 21,22% sus flujos de efectivo a valor presente generaran perdidas, por lo tanto, se determina la conveniencia de ejecutar el negocio.

Tabla 34.  
*Periodo de recuperación de la inversión*

Año	Valor actual neto	Inversión
0		(121 214,96)
1	27 686,7	93 528,3
2	27 555,9	65 972,4
3	27 088,6	38 883,8
4	26 364,6	12 519,1
5	37 530,8	-25 011,7

Tomando en cuenta los flujos de caja a valor presente, se observa que a partir del cuarto año se recupera la inversión.

### Punto de Equilibrio

Se calcula también el punto de equilibrio, que representa el nivel de ventas necesario para cubrir los costos fijos de la empresa, y está determinado por la siguiente fórmula:

$$Q = \frac{CF}{P - CV}$$

En donde:

Costos fijos (CF)= 43 885,48

Precio Unitario (P) = 1,62

Costo variable unitario (CV)=0,65

$$Q = \frac{43\ 885,48}{1,62 - 0,65} = 45\ 242,22$$

Se estima que se necesita vender \$45 242 unidades de agua mineral para cubrir los costos fijos mensuales de la empresa.

#### 5.2.5. Impacto económico, regional, social y ambiental

El impacto económico del proyecto se basa en los ingresos que esta actividad representa para el país de origen, en donde se generan diversas fuentes de empleo, así también, es una oportunidad para las empresas mayoristas de España para comercializar un producto de calidad en la zona, no obstante puede afectar a las empresas españolas productoras de agua mineral que en su mayoría son negocios familiares.

A nivel regional, contribuye a promocionar los recursos hídricos naturales del Ecuador, lo cual puede ser un enganche para dar a conocer otros productos, contribuyendo a mejorar las relaciones comerciales con España o el resto de Europa.

A nivel social, la oferta de agua mineral natural contribuye a la salud del consumidor, pues sus propiedades químicas son únicas y constituyen un beneficio al cuerpo humano.

Con respecto al factor ambiental, el uso de envases de vidrio contribuye a disminuir el impacto del plástico en la naturaleza, lo cual es un factor importante, pues uno de los principales problemas identificados con la comercialización de agua embotellada en España es el rechazo que la mayoría de los consumidores tienen hacia los envases plásticos. Pudiendo aportar a su reciclaje en el exterior.

#### **5.2.6. Conclusiones del capítulo**

Con base en la naturaleza del negocio, se estiman las inversiones en planta y equipo cuyo valor es de \$30 944, a los cuales se agregan otros rubros como gastos de constitución, capital de trabajo dando una inversión requerida de \$121 214,96 de los 40% son cubiertos por fondos propios y el 60% mediante financiamiento a una tasa del 17%. Inversión que se recupera a inicios del cuarto año de funcionamiento de la empresa.

Calculados los diferentes balances financieros, se calculó un Valor Actual Neto de \$12930.49 y una Tasa Interna de Retorno de 21,12%, lo cual indica la rentabilidad del negocio, lo cual representa un impacto positivo a nivel económico para el país de origen al generar fuentes de empleo, mientras que en el país de destino representa una oportunidad para las empresas mayoristas al adquirir un producto



de alta calidad, por otra parte, se benefician los consumidores debido a las propiedades nutritivas del agua mineral ecuatoriana. Y se aporta al cuidado del medio ambiente, al usar material reciclable como el vidrio, en lugar de materiales contaminantes como el plástico, que es rechazado por la mayoría de los consumidores españoles.

## **CAPÍTULO 6: Conclusiones y Recomendaciones**

### **6.1. Conclusiones**

Con respecto al primer objetivo planteado en esta investigación, se estimó cubrir la mayor cantidad posible de la demanda insatisfecha de la población española a través de la exportación de agua mineral en el mediano plazo. Para este fin se realizó un análisis del mercado en donde se evidencia un incremento en la demanda del 1,1% entre el año 2018- 2019, lo cual representa una oportunidad para el ingreso del producto ecuatoriano. Se determina un mercado potencial de 23 023 625 personas a nivel de todo España y un mercado objetivo de 2 918 567 personas en Madrid, que es el objetivo de este trabajo investigativo.

Otro objetivo planteado fue identificar un nicho de mercado, el cual está caracterizado por una población compuesta por adultos y jóvenes independientes segmentados en dos grupos, de 30 a 49 años y mayores de 50 años, pertenecen a hogares de clase media y sus compras las hacen mayormente en supermercados y autoservicios. Pese a que consideran que el consumo de agua mineral es perjudicial para el ambiente. El volumen de exportación anual es de 248 832 unidades, lo cual cubre un 8,52% del mercado objetivo de Madrid, un valor menor al 30% propuesto como objetivo.

Se determina exportar al mercado español 6 contenedores de 20 pies con agua mineral procedente de Ecuador anualmente, con una frecuencia de un contenedor cada mes, con una capacidad de 124 416 litros al año o 248 832 botellas de vidrio en presentación de 500 ml, se determina importante que el Departamento de Comercialización gestione la compra del producto

por los mayoristas distribuidores en una capacidad del 80% de los contenedores incluso negociando la venta a mayoristas de otras localidades aparte de Madrid.

Los contenedores no son ocupados al 100% por lo que disponen de la capacidad de incrementar el volumen de exportación en un 20%. Por lo tanto, se plantea un escenario pesimista en donde se ocupa el 77% de capacidad de los contenedores lo cual genera un VAN mínimo positivo de \$6 367,07. Cualquier valor menor a este porcentaje de exportación, representa un VAN negativo. Por otra parte, un escenario optimista donde se ocupa el 100% de la capacidad de los contenedores representa un VAN de \$164 457,82. De ahí la importancia de usar al máximo la capacidad de los contenedores.

Se determina una inversión de \$121 214.96, los cuales se cubren con fondos propios en un 40% y un 60% mediante financiamiento a una tasa de mercado del 16%. Dicha inversión se cubre a inicios del cuarto año, lo cual determina la rentabilidad y conveniencia del negocio. Esta afirmación se respalda por un VAN positivo de \$12 930,49 y una TIR de 21,12%.

Otro objetivo planteado, es garantizar al inversionista una rentabilidad superior al 20%. Una vez realizados los diferentes balances financieros y calculado diversos indicadores se obtuvo que el margen bruto representa el 56% del total del volumen de ventas, mientras que luego de incurrir en el pago gastos, esta margen de rentabilidad se reduce al 24% y finalmente, luego de pagar utilidades e impuestos la rentabilidad de la empresa se reduce al 8%. Por lo tanto, para garantizar la inversión de los accionistas se propone dos acciones, aplicar un plan de reducción de gastos de personal a mediano plazo, ya que estos constituyen el 24.8% de las ventas netas. Y realizar el máximo esfuerzo de la empresa por alcanzar a usar el máximo de la capacidad de los contenedores.

## 6.2. Recomendaciones

Se recomienda realizar estudios de mercado de manera constante, considerando que las características de cada localidad de España presentan características particulares. Esto facilitará a la empresa seleccionar sus nichos de mercado, así como colaborar con esta información a los distribuidores mayoristas.

Se sugiere realizar ensayos mediante focus group para medir la aceptación de variaciones del producto disponibles en Ecuador, como aguas saborizadas o funcionales. Esto beneficia para poder abarcar nuevos nichos de mercado y enfrentar el alto nivel de competencia en el mercado español.

Se recomienda identificar distribuidores mayoristas con actividad comercial fuera de España, a fin de facilitar la distribución del agua mineral ecuatoriana a otros países, por lo tanto, la empresa deberá invertir en el mejoramiento de estas relaciones a partir de campañas de relaciones públicas.

Se sugiere analizar de manera constante las regulaciones en la Unión Europea sobre importación de productos, además de mantener actualizados los costos de movilización y transporte en el ámbito ecuatoriano y español, para contar con información real y fiable.

## REFERENCIAS

- Altamirano, G. (22 de mayo de 2018). *Las mejores botellas de agua del mundo se reúnen en Ecuador*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/desde/1/las-mejores-botellas-de-agua-del-mundo-se-reunen-en-ecuador>
- ANEABE. (2014). *Las aguas de bebidas envasadas*. Madrid: Aneabe.
- ANEABE. (2018). *Cifras del sector*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de [http://www.aneabe.com/el\\_agua\\_mineral/cifras-del-sector/](http://www.aneabe.com/el_agua_mineral/cifras-del-sector/)
- Brachfield, P. (14 de marzo de 2018). *¿Qué son el período medio de cobro y las necesidades operativas de fondos?* Obtenido de <https://perebrachfield.com/blog/noticias-e-informaciones/periodo-medio-cobro-las-necesidades-operativas-fondos/#:~:text=El%20periodo%20medio%20de%20cobro%20de%20clientes%20en%20Espa%C3%B1a%20se,privado%20es%20de%2060%20d%C3%ADas.>
- Cedrón, J., López, E., & Sánchez, J. (2019). *Plan de Marketing para el lanzamiento de agua embotellada alcalina ALKALI*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la Ley de Compañías*. Quito: Lexus.
- Ecuador, Ministerio de Trabajo. (2020). *Salarios Mínimos Sectoriales*. Obtenido de [www.trabajo.gob.ec/download-monitor/download XLSanexocs17](http://www.trabajo.gob.ec/download-monitor/download-XLSanexocs17)
- El Universo. (24 de diciembre de 2018). *Güitig: 'Milagro' a exportar*. Recuperado el 25 de julio de 2020, de <http://www.larevista.ec/comunidad/en-alza/guitig-milagro-a-exportar>
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Exportaciones*. México.

- Gutierrez, M. (08 de agosto de 2018). *Las botellas de agua en España, entre las 20 más caras del mundo*. Obtenido de <https://www.elmundo.es/economia/ahorro-y-consumo/2018/08/08/5b632d90ca4741550e8b45ce.html>
- Hernández, J. (31 de agosto de 2019). *El agua embotellada dispara su producción un 50% en España desde 2001*. Obtenido de [https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/polemica-agua-embotellada-aumenta-produccion-espana\\_0\\_1277572550.html#:~:text=El%20agua%20embotellada%20dispara%20su%20producci%C3%B3n%20un%2050%25%20en%20Espa%C3%B1a%20desde%202001,-La%20facturaci%C3%B3n%20de](https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/polemica-agua-embotellada-aumenta-produccion-espana_0_1277572550.html#:~:text=El%20agua%20embotellada%20dispara%20su%20producci%C3%B3n%20un%2050%25%20en%20Espa%C3%B1a%20desde%202001,-La%20facturaci%C3%B3n%20de)
- IAGUA. (30 de julio de 2008). *Encuesta sobre los hábitos de consumo en España*. Recuperado el 16 de julio de 2020, de <https://www.iagua.es/2008/07/1939>
- IEAGUA. (2017). *El consumo de agua embotellada en España*. Obtenido de [iagua.es](http://www.iagua.es)
- Instituto Nacional de Estadística. (16 de julio de 2020). *Cifras oficiales de población española*. Obtenido de <https://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=517&capsel=522>
- Jaramillo, A. (2013). *Plan de negocios para la exportación de agua mineral a la república China -Taiwán*. Recuperado el 13 de julio de 2020, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/1555/1/UDLA-EC-TINI-2013-21.pdf>
- Junta de Andalucía. (2005). *Pliego de condiciones para la obtención de marca calidad certificada para el producto agroalimentario agua mineral*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Pliego\\_agua.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Pliego_agua.pdf)

Líderes. (2018). *Una década de cambios en el mercado*. Recuperado el 14 de julio de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/decada-cambios-mercado.html>

López, D. (2012). *Potencial y plan exportador agua mineral BE*. Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3177/LopezRodriguez-DianaCarolina-2012.pdf;jsessionid=0AB2FD60EDB2F19822D1CCD71F277C16?sequence=1>

Machado, L. (2013). *Estrategia de exportación para el agua natural embotellada Amaro*. Recuperado el 13 de julio de 2020, de <https://dspace.uclv.edu.cu/bitstream/handle/123456789/191/CE13006.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MAPA. (2019). *Informe del consumo alimentario en España*. Obtenido de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informedelconsumoalimentarioenespana2019\\_tcm30-540250.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informedelconsumoalimentarioenespana2019_tcm30-540250.pdf)

Marquéz, Á. (2017). Aguas envasadas, mercado en expansión. *Distribución y consumo*, 50-54.

Ministerio de agricultura, pesca y alimentación. (2020). *Informe del consumo alimentario en España*. Obtenido de [https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informedelconsumoalimentarioenespana2019\\_tcm30-540250.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/informedelconsumoalimentarioenespana2019_tcm30-540250.pdf)

Multitrabajos. (julio de 2020). *Sueldo promedio cargos gerenciales*. Obtenido de [https://www.multitrabajos.com/salarios/administracion/gerente-de-administracifinanzas\\_556.htmln-y-](https://www.multitrabajos.com/salarios/administracion/gerente-de-administracifinanzas_556.htmln-y-)

Nosis Trade. (2020). *Importaciones de Agua a España*. Obtenido de <https://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Espana/agua--agua-incluidas-el-agua-mineral-natural-o-artificial-y-la-gaseada-sin-adicion-de-azucar-u-otro-/ES/2201>

OCU. (01 de agosto de 2017). *Aguas minerales: un alternativa al agua de grifo*. Obtenido de <https://www.ocu.org/alimentacion/agua/informe/aguas-minerales#>

Salas, D. (2019). *Proyecto de factibilidad para producción y exportación de agua mineral sin gas envasada en botellas PET de 625 ml, al mercado taiwanés durante el periodo 2010-2019*. Obtenido de [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6693/1/41150\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6693/1/41150_1.pdf)



## ANEXOS

## Inversiones

### Local

garantía local	3000
alquiler	1500
adecuaciones	6000
	10500

### Muebles de oficina

14	Sillas	40	560
5	archivadores	250	1250
5	basureros	10	50
4	papeleras	6	24
10	Escritorios	350	3500
Total			5384

### equipos de computo

Cantidad	Detalle	Costo Individual	Costo Total
10	Computadora	600	6000
2	Impresora	280	560
Total			6560

### Maquinaria

Cantidad	Detalle	Costo Individual	Costo Total
1	Montacargas	8500	8500

### Intangibles

gastos de constitución de empresa	1500
investigación	1000
Total	2500

### Planta y equipo

Detalle	Costo
local	10500
Equipos de computo	6560
Muebles de oficina	5384
maquinaria	8500
Total	30944

Capital de trabajo

Detalle	mensual	dos meses
Alquiler	1500	3000
Producto	27236.8	27236.8
Sueldos y salarios	14448.68	28897.36
Servicios básicos	500	1000
Otros	200	400
Total por mes	43885.48	60534.16

Inversión total

Planta y equipo	30944
Intangibles	2500
capital de trabajo	60534.16
insumos	27236.8
Total	121214.96

Depreciación

Detalle	Cantid ad	Cost o	Total	% depr	D	Vida útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Mobiliario</b>											
Escritorios	10	350	3500	10	350	10	35	35	35	35	35
Sillas	14	40	560	10	56	10	5.6	5.6	5.6	5.6	5.6
Papeleras	4	6	24	10	2.4	10	0.24	0.24	0.24	0.24	0.24
Archivadores	5	250	1250	10	125	10	12.5	12.5	12.5	12.5	12.5
Basureros	5	10	50	10	5	10	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
<b>Total</b>			5384		538.4		53.84	53.84	53.84	53.84	53.84
<b>Equipos</b>											
Computadoras	10	600	6000	30	1800	5	360	360	360	360	360
Impresora Epson M300	2	280	560	30	168	5	33.6	33.6	33.6	33.6	33.6
<b>Total Equipos</b>			6560		1968		393.6	393.6	393.6	393.6	393.6
<b>Maquinaria</b>											
Montacargas	1	8500	8500	25	2125	5	425	425	425	425	425
<b>Total maquinaria</b>			8500		2125		425	425	425	425	425
<b>Total</b>			20444				872.44	872.44	872.44	872.44	872.44

#### Estructura financiamiento

Recursos propios	40%	48485.984
Financiamiento	60%	72728.976
Total	100%	121214.96

#### Amortización deuda

Monto	72728.976
Plazo	12
Interés	16%

Período	Deuda inicial	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda Final
1	72728.98	16.0%	969.72	6060.75	7030.47	66668.23
2	66668.23	16.0%	888.91	6060.75	6949.66	60607.48
3	60607.48	16.0%	808.10	6060.75	6868.85	54546.73
4	54546.73	16.0%	727.29	6060.75	6788.04	48485.98
5	48485.98	16.0%	646.48	6060.75	6707.23	42425.24
6	42425.24	16.0%	565.67	6060.75	6626.42	36364.49
7	36364.49	16.0%	484.86	6060.75	6545.61	30303.74
8	30303.74	16.0%	404.05	6060.75	6464.80	24242.99
9	24242.99	16.0%	323.24	6060.75	6383.99	18182.24
10	18182.24	16.0%	242.43	6060.75	6303.18	12121.50
11	12121.50	16.0%	161.62	6060.75	6222.37	6060.75
12	6060.75	16.0%	80.81	6060.75	6141.56	0.00

#### Gastos administrativos

Detalle	mensual	anual
Remuneraciones	7752.18	93026.16
Insumos de oficina	100	1200
servicios básicos	500	6000
Total	8352.18	100226.16

#### Presupuesto estrategias

Estrategia	Descripción	Costo
Producto	Servicio atención al cliente	1500
Distribución	Plan de relaciones publicas	2000
Precios	Estudio de mercado	1500

Promoción Comunicación	Material publicitario	4000
Total		9000

#### Gastos comerciales

Detalle	mensual	anual
Remuneraciones	2540.07	30480.88
Presupeusto estratgias	750	9000
	3290.07	39480.88

#### Gastos operativos

Detalle	mensual	anual
remuneraciones	4156.43	49877.12

#### Producto

Detalle	cantidad	precio unitario	precio total
botella agua mineral 500 ml	41472	0.65	26956.8
palets	36	5	180
otros	1	100	100
Total			27236.8

#### Escenario optimista

Escenario optimista	
Capacidad máxima de contenedores	53200
capacidad de contenedores	100%
total unidades por exportación	53200
Total exportación al año	319200

#### Ventas

Cantidad	Precio unitario	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
319200	1.62	517104	542959.2	570107.16	598612.518	628543.144

#### Costo de ventas

Cantidad	Precio unitario	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
319200	0.65	207480	217854	228746.7	240184.035	252193.237

Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ventas netas	517104	542959.2	570107.16	598612.518	628543.144
(-) Costo Ventas	207480	217854	228746.7	240184.04	252193.24
(=) Utilidad bruta en ventas	309624.00	325105.20	341360.46	358428.48	376349.91
(-) Gastos administración	100226.16	102230.683	104275.297	106360.803	108488.019
(-) Gastos comercialización	39480.88	40270.50	41075.91	41897.43	42735.37
(-) Gastos operativos	49877.12	50874.66	51892.16	52930.00	53988.60
(-) Gastos financieros	969.72	888.91	808.10	727.29	646.48
(=) Utilidad operacional	119070.12	130840.45	143309.00	156512.97	170491.44
(-) Participación trabajadores	17860.52	19626.07	21496.35	23476.94	25573.72
(=) Utilidad antes de impuestos	101209.60	111214.38	121812.65	133036.02	144917.72
(-) 25% impuesto a la renta	25302.40	27803.60	30453.16	33259.01	36229.43
(=) Utilidad neta del ejercicio	75907.20	83410.79	91359.49	99777.02	108688.29

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Van
121214.96	64878.0	60932.7	57042.2	53246.0	49573.9	164457.82

#### Escenario pesimista

Escenario pesimista	
capacidad máxima de contenedores	53200
capacidad ocupada de contenedores	77%
total unidades por exportación	40964
Total exportación al año	245784

#### Ventas

Cantidad	Precio unitario	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
245784	1.62	398170.08	418078.584	438982.513	460931.639	483978.221

#### Costo de ventas

Cantidad	Precio unitario	Año1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
245784	0.65	159759.6	167747.58	176134.959	184941.707	194188.792

Detalle	Año1	Año 2	Año3	Año4	Año5
Ventas netas	398170.08	418078.584	438982.513	460931.639	483978.221
(-) Costo Ventas	159759.6	167747.58	176134.96	184941.71	194188.79
(=) Utilidad bruta en ventas	238410.48	250331.00	262847.55	275989.93	289789.43

(-) Gastos administración	100226.16	102230.683	104275.297	106360.803	108488.019
(-) Gastos comercialización	39480.88	40270.50	41075.91	41897.43	42735.37
(-) Gastos operativos	49877.12	50874.66	51892.16	52930.00	53988.60
(-) Gastos financieros	969.72	888.91	808.10	727.29	646.48
(=) Utilidad operacional	47856.60	56066.25	64796.09	74074.41	83930.96
(-) Participación trabajadores	7178.49	8409.94	9719.41	11111.16	12589.64
(=) Utilidad antes de impuestos	40678.11	47656.31	55076.68	62963.25	71341.31
(-) 25% impuesto a la renta	10169.53	11914.08	13769.17	15740.81	17835.33
(=) Utilidad neta del ejercicio	30508.58	35742.24	41307.51	47222.44	53505.99

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Van
121214.96	26075.7	26110.2	25791.2	25200.3	24404.7	6367.07

