



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE JUGO
DE HORCHATA A ESPAÑA



AUTOR

ROSA ALEJANDRA MONTENEGRO SARANGO

AÑO

2017



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE JUGO
DE HORCHATA A ESPAÑA.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía:

Gianni Paolo Suasnavas Lamboglia

Autor:

Alejandra Montenegro

Año:

2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante Rosa Alejandra Montenegro Sarango, 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”

Gianni Suasnavas Lamboglia, MBA

CI: 1715545586

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTORES

“Declaramos haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Glenda Isabel Vizcaino

C.I 1711016038

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Rosa Alejandra Montenegro Sarango.

CI: 1717917049

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza; a mis padres por su apoyo para alcanzar esta meta; a la Universidad de las Américas por brindarme conocimientos y sabiduría.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por su amor y apoyo incondicional en la culminación de mi carrera profesional. A mi hermano, Carlos, quien ha sido mi motivación y ejemplo constante. Por último a todas las personas que han estado ahí para impulsarme a seguir adelante como lo son mi novio, mi mejor amiga y mi prima.

RESUMEN

El presente plan de negocio se enfoca en desarrollar un producto fundamentado en la industria de alimentos y bebidas, con la elaboración de una bebida a base de horchata para ser exportada al mercado español. Con el fin de explotar las potencialidades del Acuerdo Comercial con la Unión Europea. El plan de negocios se enfoca en el mercado español porque sus ciudadanos dan un alto valor a la alimentación saludable y la bebida de horchata incluye diversos factores beneficiosos entre sus atributos como producto natural. Para llevar adelante este proyecto es necesario implementar una planta de elaboración de bebidas, la cual tiene una capacidad máxima de 267 cajas de 12 botellas de 500 mililitros, en una fase inicial el proyecto ocupará esta capacidad en el 56% hasta el 73% en el año 5. De esta manera se construyen las proyecciones financieras en base de información elaborada por el Banco Central, lo que determina una viabilidad financiera debido a los resultados positivos en el Valor Actual Neto de \$ 40.945, Tasa Interna de Retorno de 33,93% y Recuperación del Capital Inicial en 4,90 años, estos criterios de valoración permiten recomendar la ejecución de este proyecto.

ABSTRACT

The present business plan focuses on developing a product based on the food and beverage industry, with the production of a horchata-based beverage to be exported to the Spanish market. In order to exploit the potential of the Trade Agreement with the European Union. The business plan focuses on the Spanish market because its citizens give a high value to healthy food and horchata drink includes various beneficial factors among its attributes as a natural product. To carry out this project is necessary to implement a beverage processing plant, which has a capacity of 267 boxes of 12 bottles of 500 milliliters, in an initial phase the project will occupy this capacity in 56% to 73% in the year 5. In this way, the financial projections based on information prepared by the Central Bank are constructed, which determines a financial feasibility due to the positive results in the Net Present Value of \$ 40,945, Internal Rate of Return of 33.93% and Recovery of Initial Capital in 4.90 years, these valuation criteria allow to recommend the execution of this project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo general.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos.....	1
2. ANALISIS ENTORNOS.....	2
2.1 Análisis del entorno externo	2
2.1.1 Entorno Externo	3
2.2 Análisis de la industria (Porter).....	10
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	10
2.2.2 Poder de negociación de los proveedores	11
2.2.3 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.2.4 Poder de negociación de consumidores	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores	12
2.3 Matriz EFE	13
2.4 Conclusiones análisis de entornos	14
3. ANALISIS DE CLIENTE.....	16
3.1 Investigación cualitativa.....	16
3.2 Investigación cuantitativa.....	19
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	20
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	21
5. PLAN DE MARKETING.....	24
5.1 Estrategia general de marketing.....	24
5.1.1 Mercado objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	25
5.2 Marketing mix.....	26
5.2.1 Producto	26
5.2.2 Precio.....	31
5.2.3 Plaza.....	33

5.2.3 Promoción.....	34
5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing	36
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización	37
6.2 Plan de Operaciones	39
6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización	39
6.2.2 Ciclo de operaciones	40
6.2.3 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida	43
6.3. Estructura Organizacional	46
6.3.1 Estructura Legal de la empresa	46
6.3.2 Diseño Organizacional.....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1.1 Proyección de ingresos.....	50
7.1.2 Proyección de costos.....	51
7.1.3 Proyección de gastos.....	51
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	52
7.2.1 Inversión inicial	52
7.2.2 Capital de trabajo.....	53
7.2.3 Estructura de capital	53
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	53
7.3.1 Estado de resultados	53
7.3.2 Estado de situación financiera	54
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	55
7.3.4 Flujo de caja del proyecto	56
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	57
7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista.....	57
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	57
7.4.3 Criterios de valoración	58
7.5 Índices financieros	58

8. CONCLUSIONES GENERALES	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	64

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La bebida o jugo de horchata es una bebida natural que se elabora en Loja, está compuesta por 27 diferentes plantas medicinales entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes: Escancel, Ataco, Manzanilla, Claveles, Cola de caballo, Hierba luisa, Malva, Toronjil, Cedrón, Albahaca, Menta, Malva olorosa, Linaza, Tilo, Borraja, Congona, Amaranto, Cadillo, entre otras hierbas medicinales.

La combinación o infusión de las plantas mencionadas anteriormente dan como resultado el jugo de horchata en el cual el beneficio que predomina es que es una bebida diurética. Su alto poder diurético contribuye no sólo a combatir la retención de líquidos y eliminar toxinas, sino también a estimular el tránsito intestinal y prevenir el estreñimiento, esta bebida al contener varias plantas medicinales también posee beneficios adicionales como: energizante, tónico cerebral y digestivo.

1.1.1 Objetivo general

- Determinar la viabilidad operativa, comercial y financiera en la elaboración de un plan de negocios para la producción y exportación de jugo de horchata al mercado de España.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar la oferta local de las plantas medicinales necesarias para la producción del jugo de horchata para exportación.
- Analizar la situación actual del mercado español de bebidas para evaluar y analizar la factibilidad de ingresar el jugo de horchata desde Ecuador.

- Investigar el procedimiento necesario y establecer los términos internacionales de comercio para la exportación del jugo de horchata desde Ecuador hacia España.
- Analizar y establecer el mercado objetivo y la estrategia de introducción al mercado del jugo de horchata.
- Determinar la inversión, los costos de operación y de mantenimiento que se necesitara para el normal funcionamiento de la línea de producción y la rentabilidad del proyecto por medio de un flujo de caja proyectado.

2. ANALISIS ENTORNOS

El análisis de entornos permite a la empresa pronosticar la situación actual del entorno con el fin de evaluar el impacto de factores que están fuera del control de la empresa y que pueden de alguna manera afectar el futuro desarrollo de la empresa.

2.1 Análisis del entorno externo

Clasificación CIU

El análisis del entorno busca identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía, por ejemplo, la competencia extranjera, el movimiento poblacional, la volatilidad de bolsa, etc. Esto revela las oportunidades y amenazas clave a las que se enfrenta la compañía, permitiendo que las personas a cargo formulen estrategias para aprovechar estas oportunidades y evitar o reducir el impacto de esas amenazas (David, 2013).

Tabla 1
Clasificación Industrial Internacional Unificada CIU

C	Industria Manufacturera
C11	Elaboración de bebidas
C110	Elaboración de bebidas
C1104	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas

	minerales y otras aguas embotelladas
C1104.0	Elaboración de café, té y similares
C1104.01	Elaboración de bebidas no alcohólicas embotelladas (excepto cerveza y vino sin alcohol): bebidas aromatizadas y/o edulcoradas: limonadas, naranjadas. Bebidas gaseosas (colas), bebidas artificiales de jugos de frutas (con jugos de frutas o jarabes en proporción inferior al 50%), aguas tónicas, gelatina comestible, bebidas hidratantes, etc.

2.1.1 Entorno Externo

El análisis del entorno externo se desarrolla en base a la metodología PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal), la cual tiene por objetivo examinar los factores que inciden en el desenvolvimiento de una empresa en marcha o en un proyecto por implementarse (Martínez & Milla, 2012).

2.1.1.1 Entorno Político

ECUADOR: Las relaciones internacionales que se han impulsado durante el gobierno del Economista Rafael Correa durante los últimos diez años han estado marcadas por un acercamiento bilateral con países como Venezuela, Bolivia, Cuba y Nicaragua cuyas tendencias ideológicas son similares a la visión política del gobierno actual. El gobierno concretó la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, lo cual constituye una oportunidad para el desarrollo del presente proyecto.

En relación con las exportaciones, la dependencia hacia ciertos productos se ha mantenido de manera similar desde hace mucho tiempo: petróleo, banano, camarón, cacao, atún, pescado, sombreros, flores, café, entre las mercancías, representan todavía alrededor del 70% de las ventas externas. (Morales, 2016).

Es importante mencionar que el gobierno ha implementado salvaguardias y ha incentivado a la población a adquirir primero lo nacional como ayuda a fomentar el comercio interno y así ayudar a la matriz productiva del Ecuador.

Sin embargo, el gobierno ecuatoriano al querer promover el comercio interno ha cerrado las puertas a la inversión extranjera. Este aspecto en el contexto político del país ha cambiado con la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, con la adhesión del Ecuador al acuerdo se fortalece los vínculos y mecanismos que regulan las relaciones comerciales entre la Unión Europea y sus Estados Miembros y Países Andinos Signatarios.

ESPAÑA: España está basada mediante un reino de monarquía constitucional apoyada en una democracia parlamentaria. El poder está muy descentralizado; las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal (el País Vasco y Navarra tienen sus propios impuestos) (Santander, 2017). España forma parte de la Unión Europea es por esto que sus leyes de importación provienen de su legislación. Todos los países que forman parte de la unión europea marcan un arancel aduanero común de las importaciones. El gobierno español mantiene un control de calidad en las importaciones que se refiere a alimentos y bebidas, esto se puede observar como una amenaza para el proyecto.

Como se mencionó anteriormente el gobierno ecuatoriano logró adherirse y firmar el acuerdo comercial entre la Unión Europea en el cual se establecen las reglas claras y mutuamente ventajosas que rigen el comercio, así como incentivos al comercio y las inversiones, con la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea, el sector externo del país se dinamizará, por lo que, en este año avizora una posición positiva para las empresas que buscan comercializar sus productos con el mercado europeo.

2.1.1.2 Entorno Económico

ECUADOR: El Ecuador se ha visto afectado económicamente dado la caída internacional del precio del petróleo, llegando a finales del 2016 el precio del petróleo a disminuir en un 54% (El Universo, 2015). El precio del crudo ecuatoriano a abril del 2017 alcanzó un valor de \$53,11 según información del Banco Central del Ecuador (2016). Esta caída de precios del petróleo ha afectado en gran magnitud al Ecuador ya que ha sido su principal fuente de

ingreso. Se espera una ligera mejora en los precios del petróleo, lo cual establecerá una estabilidad económica en medidas mínimas.

Sin embargo, estos cambios en los precios del petróleo generarán desconfianza en las empresas y los consumidores, lo cual disminuirá la inversión privada, esto puede crear una inestabilidad jurídica, se puede evidenciar en el incremento del riesgo país del 30.57%. Según datos del Banco Central, la última cifra positiva se registró en 2015 con un 0.2% de crecimiento mientras que en 2016 la economía decreció en 1.5%, las principales causas de este decrecimiento fueron la caída del precio del petróleo, el encarecimiento del dólar, el terremoto del 16 de abril de 2016 y el pago a Chevron y Oxy luego de que Ecuador perdió un juicio internacional con estas petroleras (Banco Central del Ecuador, 2016). Estos aspectos relacionados con el entorno económico es una amenaza para la ejecución del proyecto, porque se reduce la inversión en el sector alimenticio, frenando su desarrollo y crecimiento.

Según el informe de Comercio Exterior del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad las exportaciones de productos ecuatorianos aumentaron en un 12%. La firma del tratado entre la Unión Europea y Ecuador permitirá que variedad de productos ingresen a España con preferencias arancelarias lo que facilitará el ingreso de varios productos ecuatorianos, confirmando lo mencionado en el entorno político que la firma del mencionado acuerdo es una oportunidad.

ESPAÑA: España se encuentra ubicado en el puesto número 13 en el ranking de economía mundial para el 2015 ya que su PIB tuvo un crecimiento de 3.2% con respecto al año 2014 estableciéndose en la cifra final de 1.081.190 euros. Su PIB per cápita también presentó una evolución para el 2015 con una cifra final de €23.300.520 euros, presentando una variación positiva con respecto al 2014 de 2.2% (Banco mundial, 2016). El Gobierno español estima que su economía ha crecido un 3,2% en 2016 y prevé un crecimiento del 2,5% en 2017 (Sans, 2017). La economía de España se ha visto en crecimiento durante este último año. España ocupa el 17° lugar en las economías importadoras del mundo con cifras ascendentes. La estabilidad de la economía española es una

oportunidad para generar un intercambio comercial con el mencionado país siendo esto es un factor positivo para el proyecto.

2.1.1.3 Entorno Social- Cultural

ECUADOR: Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador cuenta con 16.609.683 habitantes (INEC, 2011). La provincia de Pichincha es la segunda provincia más poblada del Ecuador antecedida por Guayas. El 48.5% de la población de Pichincha es considerada económicamente activa. Además, el ingreso promedio mensual de la zona urbana es alrededor de 1.046 USD. (INEC, 2011). En relación con los hábitos de consumo de la población mundial y la de los ecuatorianos, estos han sufrido cambios importantes durante los dos últimos decenios y, en consecuencia, se han perfeccionado técnicas de producción y preparación de alimentos que han permitido que las personas opten con alimentos más saludables para conservar una dieta diversificada, equilibrada y sana.

Se han incrementado las inversiones por parte del gobierno en educación y salud en varios lugares del país, lo cual incluyen campañas acerca de la importancia de una buena alimentación, influenciado en la preferencia de los consumidores por los productos naturales, esto es una oportunidad para el proyecto.

ESPAÑA: La tendencia al consumo social se ve favorecida por las buenas condiciones climáticas y por unos arraigados hábitos de ocio en compañía. (ANFABRA, 2015). Siendo así la industria de bebidas un peso representativo en la economía española. Con el paso del tiempo se ha ido incrementando el consumo de bebidas refrescantes y saludables por los hogares, estos destinan 35,9 euros de gasto en bebidas (Cerdeño, 2014). La oferta y demanda de este tipo de productos está en constante crecimiento, siendo una oportunidad para el desarrollo del proyecto.

2.1.1.4 Análisis Tecnológico

ECUADOR: Según la capacidad de desarrollo tecnológico en general Ecuador se ubica en el puesto 90 de acuerdo al Global Competitiveness Report, reporte que compara la capacidad tecnológica de 138 países (Schwab, 2016). Actualmente existe maquinaria más eficiente que ayuda a la productividad del país, esto se debe a la ayuda de la globalización y los avances tecnológicos que surgen en los países desarrollando equipos de alta tecnología. La falta de inversión constante en investigación y desarrollo se puede considerar como una debilidad en el Ecuador como consecuencia de esto no existe un apoyo para aumentar la competitividad de las industrias ecuatorianas ya que se carece de un desarrollo tecnológico local. En el año 2012, la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología realizó un análisis en donde se especifica que el gasto en ciencia y tecnología como porcentaje del PIB en el Ecuador es de aproximadamente 0.16% (Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología - Iberoamericana e Interamericana , 2013). Sin embargo, es importante mencionar que el gobierno a través del MIPRO, ha invertido y motivado a la innovación y automatización de ciertas actividades económicas que generan valor para el país (Ministerio de Industrias y Productividad , 2014).

ESPAÑA: España según su capacidad de desarrollo tecnológico en general se ubica en el puesto 25 de acuerdo al Global Competitiveness report, reporte que compara la capacidad tecnológica de 138 países (Schwab, 2016). España como todos los miembros de la Unión Europea realiza inversiones grandes en cuanto a tecnología. Sin embargo, en el último año se ha visto un descenso de inversión en la parte de investigación y desarrollo debido a la crisis económica que se presentó el año pasado, los recursos destinados a la ciencia han caído en un 34,69% según la OCDE (Corral, 2016).

2.1.1.5 Análisis Ecológico

ECUADOR: El Ministerio de Medio Ambiente es el encargado de administrar los planes Ambientales Ecuatorianos en donde se establecen las estrategias, planes, programas y proyectos para la gestión ambiental nacional. Dado a

todos los daños ambientales que han surgido el escenario ambiental actual no es el mejor, por lo que las empresas que para mantener su competitividad y posicionamiento en el mercado deben generar reestructuraciones en las estrategias y procedimientos de las empresas para generar un compromiso ético con la sociedad y mantener el cuidado del medio ambiente. Dentro de estas reestructuraciones que generan valor a la empresa se encuentran las siguientes certificaciones: SGE21:2008, ISO 1400: 2004 y EMAS: 1993 (Viteri & Jácome, 2011).

De acuerdo con lo establecido en el artículo 14 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce el derecho a la vida de la población en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado es decir a un ambiente saludable en el cual exista un equilibrio entre lo que se desecha y lo que se contamina, es decir la medida en que permite el desarrollo de proyectos sociales y ambientales como el reciclaje y la recolección de basura.

ESPAÑA: El gobierno español fomenta el cuidado ambiental a sus ciudadanos con ciertas campañas por parte del ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente de España. Adicionalmente, España se considera como líder y referente en gestión eficiente de envases. Los datos referentes al reciclaje de latas en España muestran una tasa de retorno del 82%, muy por encima de la media europea del 65%. Además, según la Asociación de Latas de Bebidas, el reciclado cuesta menos de la décima parte de lo que costaría al consumidor en “circunstancias normales”, gracias a la eficaz combinación de procedimientos empleados actualmente en España. Esto es posible, entre otras muchas razones, gracias a la participación activa del conjunto de empresas del sector en Ecoembes, a través de sistemas integrados de gestión de residuos de envases, cartón o plásticos (IESE, 2015). Esta política ambiental restrictiva al uso de envases plásticos es una amenaza para el proyecto.

2.1.1.6 Análisis Legal

ECUADOR: Para implementar una fábrica de producción se debe tomar en cuenta algunos reglamentos nacionales como lo son la obtención de una

categorización por parte del MIPRO y la obtención del certificado de buenas prácticas manufactureras (Agencia Nacional de Regulación, 2014). Para crear una empresa en Ecuador al promedio se tarda entre 50 a 51 días y son 12 pasos (Grupo Banco Mundial, 2016). Además, al tener una idea de negocio innovadora se debe obtener el registro de marca, mismo que se lo solicita al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual y tiene una duración de 10 años (renovables) (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, s.f.). El Ecuador mantiene las regulaciones del comercio exterior a cargo del comité de comercio exterior (COMEX) el cual se encarga de aprobar las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, es un cuerpo colegiado de carácter intersectorial público, encargado de la regulación de todos los asuntos y procesos vinculados a esta materia. (COMEX, 2016). Cabe mencionar los requerimientos para poder exportar, dentro de estos se encuentra el RUC (Registro Único de Contribuyente), adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica (token), registro como exportador en el ECUAPASS, realizar la declaración aduanera de exportación (DAE).

ESPAÑA: España, como muchos otros países europeos, se caracteriza por una amplia apertura comercial, por lo tanto, los aranceles son bastante bajos. Ecuador es país beneficiario del Sistema General de Preferencias y por tanto el arancel que aplica a la mayoría de productos que ingresan a la Unión Europea y por ende a España es CERO %. La Agencia Tributaria de España, es el ente de control aduanero en territorio español, es obligatoria la declaración de aduanas, excepto en el caso de las mercancías que se han de depositar en una zona franca o en depósitos francos, la declaración de aduanas se debe hacer por escrito o mediante una técnica de procesamiento de datos y consiste en el documento administrativo único, acompañado de los documentos pertinentes/necesarios (por ejemplo, facturas, certificados de origen, certificados sanitarios y certificados de conformidad y autenticidad) (Proecuador, 2015)

La Unión Europea presiona, cada vez más, en materia de comercio exterior, para que los importadores se ajusten a estándares relacionados con medio ambiente y responsabilidad ética empresarial, la Comisión Europea se guarda

el derecho de vigilar las importaciones para que no se irrespeten las normativas de higiene comunitarias. Adicionalmente se debe cumplir con las normas y reglamentos técnicos en materia de protección al medio ambiente, seguridad, salud; con los requisitos sanitarios y fitosanitarios de empaque embalaje y etiquetado (Proecuador, 2015).

El cumplimiento de los requisitos legales establecidos en Ecuador y España para el consumo de alimentos, es una oportunidad para el proyecto, porque le permite acceder a nuevos mercados con un producto de calidad.

2.2 Análisis de la industria (Porter)

El análisis de la industria es un modelo que permite realizar un estudio de la empresa considerando aspectos y factores concernientes a la industria, es muy importante para el plan de negocios porque permite conocer su entorno competitivo en base a sus características, para de esta manera determinar características y desventajas.

Para ejecutar el análisis de la industria se utiliza la teoría de competitividad realizada por Michael Porter, para lo cual, se toma en cuenta la industria de manufactura de alimentos a la cual pertenece la empresa que se pretende desarrollar con el plan de negocios.

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Porter establece que la amenaza de nuevos competidores influye en la baja de rentabilidad en el sector, ya que los competidores buscarán ganar cuota de mercado. En el caso de la industria de manufactura de alimentos la amenaza es **alta** debido a los siguientes factores:

- Políticas gubernamentales. – las barreras de entrada reflejadas a través de las políticas gubernamentales en la industria de manufactura de alimentos no son restrictiva a la entrada de nuevos competidores. Existen reglamentaciones que se alinean con la calidad del producto,

que la deben cumplir todos los participantes del mercado, por lo que no es tema restrictivo sino regulador del mercado.

- Interés comercial. – debido a la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea existe un alto atractivo por ingresar en el mercado de exportadores de alimentos hacia el mencionado continente. Este acuerdo atrae a empresas que actualmente producen alimentos para el mercado nacional y buscan exportarlos y a nuevos inversionistas que buscan desarrollar un negocio de exportación de alimentos.

2.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se fundamenta en la influencia que tienen para afectar la rentabilidad de la empresa mediante el incremento de la materia prima. En el caso de la industria de manufactura de alimentos especialmente en el caso de las manufacturas de bebidas, los proveedores tienen un **bajo** poder de negociación, porque existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria, no existen pocos vendedores que dominen el mercado. Este factor incentiva la creación de empresas en el sector ya que pueden disponer de proveedores sin dificultad, los factores que pueden perjudicar a la provisión de materia prima se suscriben a factores climáticos que afectan a la toda la industria de alimentos.

Según los registros de la Superintendencia de Compañías (2016), en la provincia de Pichincha existen 23 organizaciones que se dedican al cultivo de especies, plantas medicinales y aromáticas; 39 organizaciones que se dedican a la fabricación de elaborados a base de cartón y papel, que son los proveedores de empaque y 129 organizaciones que se dedican a la logística de exportaciones a través de actividades de apoyo al transporte aéreo. Estos datos confirman que no existe un poder dominante en los proveedores.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos limitan el potencial de crecimiento de un sector al poner un techo al precio que se puede cobrar (Porter, 2007) . En el caso de la industria de manufactura de alimentos la amenaza de los productos sustitutos

es **media**, ya que, existen productos alimenticios que suplan la necesidad nutricional de los consumidores, esto indica que el beneficio se puede reducir como consecuencia de la fragmentación del mercado. Para que los consumidores conozcan los factores positivos asociados al consumo de horchata es necesario realizar acciones de promoción en el mercado español, de esta manera, pueden relacionar al producto con un aspecto medicinal y beneficioso para su salud. Adicionalmente, es importante mencionar que las personas que residen en España y que han migrado desde el Ecuador conocen los beneficios del consumo de horchata, esto es un aspecto diferenciador que beneficia al producto, el cual debe ser explotado como entrada al mercado español. Dentro de los productos sustitutos se encuentran las bebidas naturales o libres de grasas, alimentos reducidos en grasas, etc.

2.2.4 Poder de negociación de consumidores

En el caso del sector analizado, el poder de la negociación de los consumidores es **alto**, ya que existen una gran variedad de productos sustitutos por lo que los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar.

2.2.5 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores de la industria alimenticia es **alta** debido a los siguientes factores:

- Los costos de cambio son bajos. – para los consumidores de productos alimenticios es fácil cambiarse de marca al momento de realizar su compra, debido a la variedad de oferta y la mínima diferenciación en el precio final.
- Bajo nivel de diferenciación de la competencia. – los productos alimenticios satisfacen una necesidad básica del consumidor, que es suplir su necesidad calórica, por lo tanto, es fácil adquirir entre una gran canasta de productos, donde se puede encontrar de bebidas a base de productos naturales o bebidas aromatizantes.

- El producto es perecedero. – los productos alimenticios deben tener una fecha de caducidad debido a la conformación de sus ingredientes, por lo que un producto alimenticio caducado pierde su valor para el consumidor. Ante esto los supermercados tienden a abaratar los precios de los productos que están por vencer o simplemente lo retiran de la percha con un perjuicio para el proveedor.
- Competencia dentro del país.- es importante tomar en cuenta la competencia interna que posee el jugo de horchata, siendo esta productos naturales que satisfaga la necesidad de los consumidores de adquirir productos naturales, entre las empresas principales como competencia se encuentran las siguientes: Mercadona, CAPSA, Carrefour, Danone.
- Competencia proveniente de otros países. – es importante mencionar que un aspecto que incide en la rivalidad del sector son los productos sustitutos que existen en el mercado español y provienen de mercados donde su moneda es débil y propensa a la depreciación, como es el caso de los países latinoamericanos que exportan productos alimenticios a España y tienen un menor costo de producción en sus países de origen debido a la devaluación de sus monedas locales.

2.3 Matriz EFE

Según el concepto de David (2008) la matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, política, competitiva y tecnológica, con el fin de ser analizada en busca de la construcción de estrategias. En base a la información obtenida en el análisis de entornos se construye la siguiente Matriz EFE:

Tabla 2
Matriz EFE

OPORTU		Peso	Calificación	Peso Ponderado
	1) Acuerdo Comercial con la Unión Europea	0,1	4	0,4
	2) Estabilidad de la economía española	0,1	3	0,3

	3) Preferencia de los consumidores por productos naturales	0,15	3	0,45
	4) Incremento de consumo de bebidas naturales en el mercado español	0,05	3	0,15
	5) Cumplimiento de requisitos legales para exportar alimentos a la Unión Europea	0,1	0,4	0,04
	6) Limitado poder de negociación de los proveedores	0,1	0,4	0,04
	Calificación total			1,38
		Peso	Calificación	Peso Ponderado
AMENAZAS	1) Falta de inversión en el sector alimenticio para mejorar la productividad en el Ecuador	0,1	3	0,3
	2) Política ambiental restrictiva para el uso de envases de plásticos	0,05	3	0,15
	3) Alta amenaza de entrada de nuevos competidores	0,05	2	0,1
	4) Alto número de productos sustitutos.	0,1	3	0,3
	5) Consumidores posee un alto poder de negociación.	0,05	2	0,1
	6) Existencia de competidores fuertes.	0,05	2	0,1
	Calificación total			1,05

En base a la información presentada en la matriz EFE, se puede observar que la puntuación total entre oportunidades y amenazas es de 2,43. Siendo la calificación de las oportunidades más alto que el de las amenazas, lo cual quiere decir que el proyecto está en capacidad de aprovechar las oportunidades.

2.4 Conclusiones análisis de entornos

- El Acuerdo Comercial con la Unión Europea es un factor que impulsa el desarrollo del proyecto de exportación de alimentos hacia España, ya que se constituye en un acuerdo comercial que minimiza el impacto de aranceles con el país receptor.
- Todos los países que forman parte de la Unión Europea marcan un arancel aduanero común de las importaciones. El gobierno español mantiene un control de calidad en las importaciones que se refiere a alimentos y bebidas.
- La industria de bebidas tiene un peso representativo en la economía española. Con el paso del tiempo se ha ido incrementando el consumo

de bebidas refrescantes y saludables por los hogares, estos destinan 35,9 euros de gasto en bebidas.

- Los hábitos de consumo de la población mundial y la de los ecuatorianos, han sufrido cambios importantes durante los años y, en consecuencia, se han perfeccionado técnicas de producción y preparación de alimentos que han permitido que las personas opten con alimentos más saludables para conservar una dieta diversificada, equilibrada y sana.
- El gobierno español fomenta el cuidado ambiental a sus ciudadanos con ciertas campañas por parte del ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente de España. Adicionalmente, España se considera como líder y referente en gestión eficiente de envasados. Los datos referentes al reciclaje de latas en España muestran una tasa de retorno del 82%, muy por encima de la media europea del 65%.
- La competencia en la exportación de productos agrícolas hacia la Unión Europea está en auge y crecimiento debido a la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea. Ya que se busca sacar provecho de una oportunidad comercial que amplíe el canal de distribución de los productores nacionales hacia un mercado estable como es el europeo.
- En el caso de la industria de manufactura de alimentos especialmente en el caso de las manufacturas de bebidas, los proveedores tienen un bajo poder de negociación, porque existen varias organizaciones o personas naturales que pueden abastecer a la industria, no existen pocos vendedores que dominen el mercado.
- Existen alta cantidad de sustitutos y por consiguiente el poder de los consumidores es alto, ya que existen una gran variedad de productos sustitutos por lo que los consumidores pueden ser sensibles al precio o las características y beneficios que el producto les pueda proporcionar.
- La rivalidad entre los competidores de la industria de manufactura de alimentos es alta porque existen bajo costos de cambio, el producto a

disposición de los consumidores es perecedero y existe un bajo nivel de diferenciación con la competencia.

3. ANALISIS DE CLIENTE

En el presente análisis del cliente se utilizaron fuentes de información primaria a través de investigación cualitativa con la ejecución de la entrevista a expertos y potenciales clientes en España, en lo que concierne a la investigación cuantitativa se empleó una encuesta a personas que residen en España.

3.1 Investigación cualitativa

Es una herramienta que permite a la empresa conocer los gustos, percepción y preferencias del cliente en relación con el producto, en este caso se utiliza como herramientas para la investigación cualitativa la entrevista a expertos con el fin de obtener una opinión relevante para el proyecto.

Entrevista a expertos

Experto N° 1: Ramiro Guarnizo, edad 51 años, ocupación del entrevistado propietario de una industria alimenticia.

- La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador tiene una gran apertura. Se consume un 60% de bebidas en el mercado y el 40% se exporta. Este 40% que representa a las exportaciones se dividen entre varios países entre ellos España. La exportación de productos naturales ha aumentado debido a que los consumidores buscan calidad y sobre todo que el producto sea 100% natural.
- Ecuador está exportando productos con mayor frecuencia hacia la Unión Europea la mayor venta se refleja en productos como el banano, camarón, cacao, conservas de atún, jugos de fruta, café, etc. El flujo de exportaciones actuales para la unión europea ha incrementado, y se seguirán incrementando debido al acuerdo que se firmó recientemente. Entre las exportaciones principales de Ecuador hacia España se

encuentran los jugos naturales lo que nos indica que España es un mercado apropiado para exportar.

- El factor externo que influye en mayor medida en el negocio de la producción y exportación de jugo naturales como lo es el jugo de horchata es el nicho de mercado que considera que está de moda el consumo de productos naturales, sin preservantes, ha este nicho de mercado se lo considera como una ventaja competitiva ya que se encuentra en auge.
- El mercado español es un mercado que exige calidad, consecuentemente en el proceso de negociación serán muy vistas ciertas certificaciones. Un nicho interesante, con una demanda creciente es el de jugos naturales, por lo que sería factible abarcar este nicho en España.
- Es acertado elegir España como mercado objetivo ya que este país tiene como consumidores personas que aceptan productos extranjeros y naturales.
- La creación de una empresa que se dedique a la exportación de jugo de horchata hacia España puede llegar a ser rentable ya que el mercado español es un mercado nuevo en cuanto a esta bebida.

Experto N° 2: Genoveva Arévalo, edad 40 años, ocupación de la entrevistada ingeniera agroindustrial.

- Los consumidores españoles son exigentes en cuanto a la calidad del producto, es por eso que el proceso de preparación debe ser de calidad.
- Esta bebida es muy rentable ya que su procedimiento no es muy complicado. La horchata para su preparación debe hervir para que el calor concentre todo el extracto de las hierbas y para la pasteurización ya que con esto cualquier microorganismo desaparece. Para la venta de

este producto el envasado debe estar debidamente esterilizado ya sean estos de plástico o de vidrio.

- Para el proceso de elaboración se necesita una marmita de doble chaqueta para pasteurizar, un mezclador o ancla giratoria, una envasadora de botella, una etiquetadora y una máquina de termo sellado.
- Se debe analizar los componentes que usan los competidores, así también el por qué se quiere realizar un producto como este y cuáles son las diferencias a las de mis competidores, creando un producto competitivo en el mercado y sobre todo de calidad.
- Para obtener permisos de funcionamiento es necesaria una planta de fabricación, buenas prácticas de manufactura para poder aprobar la norma sanitaria, describir el proceso de elaboración de la bebida para que sea estandarizada.
- Para la distribución del producto se puede usar un canal directo o indirecto dependiendo el cliente.

Entrevista a potenciales clientes

Nombre: Sara Chávez

Propietaria de mini market en la ciudad de Madrid

- Actualmente a los consumidores les gusta cuidar su salud, se esfuerzan por alimentarse sanamente, por lo que las ventas de bebidas naturales han aumentado tanto en tiendas de barrio como en supermercados, los entrevistados afirman que estos productos son de fácil venta lo que es algo bueno para ellos, afirman también que los consumidores buscan siempre lo mejor en calidad, es decir que los consumidores son exigentes en cuanto a presentación y contenido.
- Las bebidas naturales que poseen a la venta las adquieren mensualmente por medio de un distribuidor dependiendo la marca del

producto, mencionan que las compras las realizan a proveedores tanto nacionales como internacionales siempre y cuando el producto les brinde las características que son importantes para los consumidores.

Nombre: Catalina Rosero

Ciudadana de España.

- Actualmente la venta de bebidas naturales ha aumentado considerablemente en el mercado español, debido al cambio en el estilo de vida de las personas, afirma Catalina que actualmente las personas se cuidan mucho y ven mucho por su salud y aspecto físico sobre todo las mujeres.
- Las bebidas las adquieren en diferentes establecimientos como supermercados o tiendas de barrio dependiendo la ubicación y gustos de los consumidores, Catalina nos comenta que al adquirir una bebida observa lo que es la calidad, el precio y el sabor de la bebida con eso verifica si esa bebida cumple las características que buscan.
- Las personas siempre buscan la mejor calidad en sus bebidas y que cumplan todas las normas sanitarias, como lo menciona Catalina, España es un mercado exigente en cuanto a calidad.

3.2 Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa al ser un trabajo académico se definió una muestra no probabilística por conveniencia de diez encuestas (Anexo 3) a ciudadanos españoles, obteniendo los siguientes resultados:

Estructura demográfica: los encuestados fueron 50% mujeres y 50% hombres con edades comprendidas entre 26 y 46 años, siendo el 60% personas con edades entre 31 y 35 años.

Comportamiento del consumidor: el 90% de los encuestados consumen bebidas a base de infusiones, siendo la manzanilla la de mayor preferencia del

consumidor con el 50% de preferencias, seguida de hierba luisa y menta. El principal motivo para consumir este tipo de bebidas es salud y el lugar de consumo preferido es su domicilio con el 80% de preferencias. La recomendación de los consumidores se refiere a sus familiares y amigos en el 90% de los casos. La frecuencia de consumo es dos a tres veces por semana en el 40% de los encuestados, 30% prefiere consumirlo una vez por semana y 30% lo consume diariamente.

Producto: el 60% de los encuestados le parece muy interesante el consumo de bebida a base de horchata y el 40% considera como interesante la bebida. Este porcentaje de aceptación hace que el 70% de los encuestados tendrían interés de adquirir el producto.

El envase preferido por los encuestados es el vidrio con el 50% de aceptación y el 40% prefiere el envase de plástico. Los atributos del producto que impulsarían a consumirlo son calidad, precio y sabor.

Precio: la disposición de precio de los encuestados se ubica entre € 1,00 y € 2,00 por cada botella con el 100% de aceptación.

Plaza: el lugar donde desea adquirirlo el encuestado son supermercados con el 80% de aceptación y 20% tiendas minoristas.

Promoción: la principal promoción que aceptaría el encuestado es el descuento en el precio con el 60% de aceptación y 40% desearía la segunda botella a mitad de precio como mecanismo de promoción. El principal canal de comunicación son las redes sociales, televisión y correo electrónico.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

- La industria de alimentos y bebidas en el Ecuador tiene una gran apertura en el mercado de España. Se consume un 60% de bebidas en el mercado y el 40% se exporta. El 40% de producción que se exporta se concentra en España

- Es acertado elegir España como mercado objetivo ya que este país tiene como consumidores personas que aceptan productos extranjeros y naturales. Además, la exportación de productos ecuatorianos a España ha aumentado por lo que este se ha convertido en un mercado atractivo. Esto se potencia con el acuerdo de libre comercio recientemente firmado entre el Ecuador y la Unión Europea.
- Con relación al producto, el experto indica que la bebida a base de horchata es muy rentable ya que su procedimiento no es muy complicado. La horchata para su preparación debe hervir para que el calor concentre todo el extracto de las hierbas y para la pasteurización ya que con esto cualquier microorganismo desaparece.
- Los potenciales clientes en España indican que a los consumidores les gusta cuidar su salud, se esfuerzan por alimentarse sanamente, por lo que las ventas de bebidas naturales han aumentado tanto en tiendas de barrio como en supermercados. En el caso de la bebida de horchata, los ecuatorianos y latinos que residen en España son consumidores potenciales debido a aspectos relacionados con el sentimiento de nacionalismo y porque conocen de las propiedades de la horchata.
- Los encuestados indican que el principal motivo para consumir este tipo de bebidas es salud y la frecuencia de consumo es dos a tres veces por semana. El porcentaje de aceptación del producto es 100% y su envase preferido es el vidrio y el plástico.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Posterior a recopilar la información en el análisis de entornos y con la opinión de los expertos y clientes se construye la oportunidad del negocio, describiendo así la oportunidad de exportar jugo de Horchata a España con los factores que impulsan la puesta en marcha del plan de negocios.

El entorno político determina que en el Ecuador existe dependencia de los productos agrícolas para su flujo de ingreso de dólares a través de las exportaciones, por ello es importante la firma del acuerdo comercial con la Unión Europea, para de esta manera diversificar las exportaciones. Con la

firma del mencionado acuerdo se puede establecer como beneficios el incentivo a las inversiones extranjeras, incremento del comercio y presencia de nuevos productos ecuatorianos en el mercado europeo.

El entorno económico de España es positivo por cuanto existe un crecimiento del PIB desde el año 2014, posterior a superar la crisis inmobiliaria que sufrió el mencionado país. Las proyecciones del gobierno español indican un crecimiento económico positivo en el año 2016 e iguales perspectivas en el año 2017, esto impulsa a los consumidores a incrementar el gasto en productos alimenticios.

El entorno social indica que los hábitos de consumo de la población mundial han sufrido cambios importantes durante los dos últimos decenios y, en consecuencia, se han perfeccionado técnicas de producción y preparación de alimentos que han permitido que las personas opten con alimentos más saludables para conservar una dieta diversificada, equilibrada y sana.

En lo que respecta específicamente al entorno social del mercado español se ha ido incrementando el consumo de bebidas refrescantes y saludables por los hogares, estos destinan € 35,9 mensuales al gasto en bebidas. La oferta y demanda de este tipo de productos está en constante crecimiento.

Para ingresar en el mercado europeo de alimentos es mandatorio cumplir con requisitos de calidad y normativas de higiene, es importante cumplir con las normas y reglamentos técnicos en materia de protección al medio ambiente, seguridad, salud; con los requisitos sanitarios de empaque embalaje y etiquetado.

El análisis de la industria determina que existen acceso a los canales de distribución entre los que se puede mencionar los supermercados, tiendas minoristas y tiendas especializadas, esto implica que el acceso a los consumidores se debe realizar a través de distribuidores en el país de destino, ya que estos conocen el mercado español y disponen de la logística para llegar a la mayor cantidad de consumidores.

Para disponer de la materia prima necesaria para la elaboración de la bebida a base de horchata es muy importante el bajo poder de negociación de los proveedores, ya que esto determina que existe facilidad para disponer de materia prima. En este aspecto es muy importante que se tome en cuenta factores de selección para obtener proveedores de certificados y así ofrecer un producto de calidad para el consumidor, ya que este es un atributo principal que demanda el mercado español de alimentos.

La opinión de los expertos se alinea con lo establecido en el análisis de entornos con respecto a la oportunidad de exportar bebidas a España, como se indica en la investigación cualitativa, la exportación de productos ecuatorianos a España ha aumentado por lo que este se ha convertido en un mercado atractivo, porque Ecuador está exportando productos con mayor frecuencia hacia la Unión Europea, la perspectiva en este sentido es positiva con la firma del acuerdo comercial.

Otra importante coincidencia que fortalece la oportunidad del negocio es lo mencionado con respecto al comportamiento del mercado español, en cuanto a los productos alimenticios, los expertos indican que el mercado español es un mercado que exige calidad, consecuentemente en el proceso de negociación serán muy vistas ciertas certificaciones. Un nicho interesante, con una demanda creciente es el de jugos naturales, por lo que sería factible abarcar este nicho en España.

La opinión del experto en elaboración de alimentos indica que la bebida a base de horchata es rentable y su procedimiento no es complicado, siempre y cuando se utilice los instrumentos apropiados, como son la marmita de doble chaqueta, mezclador y línea de envasado y sellado. El experto coincide con el análisis de entornos al mencionar las normas sanitarias y buenas prácticas de manufactura para exportar el producto.

La opinión de los expertos se alinea con el entorno social investigado, al afirmar que a los consumidores les gusta cuidar su salud y buscan productos que provengan de materias primas naturales. De igual manera se estableció en la información proveniente de la encuesta, cuando se menciona que el 70%

consume bebidas a base hierbas aromáticas por cuestiones de nutrición y salud.

En base a la información recabada se puede concluir que el proyecto tiene una clara oportunidad de negocio, en base a las preferencias del consumidor en España y a la disponibilidad de recursos en el país para elaborar la bebida de horchata. La firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea es un fuerte impulsor del proyecto junto con la disposición de los consumidores al consumo de productos naturales que aporten beneficios para su salud.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

Las estrategias seleccionadas para la exportación del producto son las siguientes:

- **Estrategia de internacionalización.** – La estrategia de internacionalización supone nuevas oportunidades de negocio en otros territorios así como el aprovechamiento del campo de actividades de la empresa, en este sentido, se plantea entrar al mercado español con la exportación directa de bebida a base de horchata, manteniendo la producción en Ecuador, entre las ventajas de exportar el producto están el evitar los costos de operación de fabricación en el exterior y disminuir el valor de la inversión inicial, para esto se hará un análisis del país y sector al que va ingresar el producto y se buscará contactos con intermediarios en España, en este caso importadores o mayoristas que distribuyen alimentos en el mercado de alimentos quienes comprarán la producción para revender en los autoservicios y tiendas naturistas.
- **Estrategia de desarrollo de producto.** - Para ejecutar esta estrategia se debe conocer las necesidades del consumidor, para de esta manera ofrecer un producto con características y atributos que permita satisfacer estas necesidades. En el caso del presente proyecto, existe información primaria y secundaria que indica que el mercado español de alimentos demanda

productos naturales, ya que son conscientes del cuidado de su salud, a través del consumo responsable.

5.1.1 Mercado objetivo

La información obtenida del análisis del cliente permite establecer el mercado objetivo de la bebida a base de horchata con destino de exportación hacia España:

Tabla 3
Segmentación de mercado

	Año 2016
Población de España	46.468.102 (INE)
Población de las ciudades de Madrid, Barcelona y Murcia	5.215.190 (INE)
Edad comprendida entre 18 y 45 años	2.346.836 (INE)
Disposición consumo de bebidas a base de infusión (60%)	1.408.101
Disposición consumo de bebidas a base de horchata (50%)	704.050
Estilos de vida: cuidado de la salud, consumo productos naturales, bebidas a base de productos naturales	

Tomado de INE, 2016

En base a la información del mercado objetivo se puede determinar que existen 704.050 personas que residen en las zonas de Madrid, Barcelona y Murcia con disposición para adquirir la bebida a base de horchata.

5.1.2 Propuesta de valor

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

Tabla 4
Propuesta de valor

Asociados clave Proveedores de plantas y hierbas medicinales Proveedores de empaques Empresas de transporte y logística Instituciones públicas encargadas de análisis de alimentos y permisos de exportación	Actividades clave Selección de proveedores Contacto con los distribuidores en España Medición preferencias consumidor	Propuesta de valor Producto natural en base a una mezcla de hierbas y plantas medicinales, que aportan beneficios a la salud de los consumidores	Relación con los clientes Distribuidores en España Página web y redes sociales	Segmento de clientes Hombres y mujeres mayores entre 18 y 45 años que busquen cuidar su salud y consumir productos naturales
	Recursos clave Talento humano calificado Herramientas comunicación con los clientes		Canales Supermercados y tiendas minoristas	
Estructura de costos Materia prima Gastos administrativos Gastos generales		Fuente de ingresos Aporte de los accionistas Financiamiento bancario		

Bebida 100% natural, hecha a base de la infusión de 25 plantas naturales las cuales combinadas otorgan beneficios antiinflamatorios y diuréticos,.

5.2 Marketing mix

La mezcla de marketing es un conjunto de variables que son consideradas para establecer estrategias internas que permitan llevar el producto al mercado y posicionarlo respecto de la competencia a través del análisis de las cuatro "Ps" que son producto, precio, plaza y promoción.

5.2.1 Producto

El producto se trata de ofrecer una bebida natural a base de horchata envasada en una botella de cristal transparente de 500 ml con tapa metalizada en color dorado, la bebida de horchata resulta de la combinación de 25 plantas

y hierbas medicinales y conservantes en menor proporción, otorgando al consumidor los beneficios de las plantas y hierbas medicinales con propiedades que ejercen una alta influencia sobre varias enfermedades.

La estrategia escogida para el componente de producto corresponde a la etapa de introducción, la misma que se enfocará en crear conciencia sobre los consumidores sobre el beneficio del consumo de bebida de horchata, para lo cual, es importante comunicar los atributos del producto, crear un canal de soporte y tener una amplia fuerza en las tiendas minoristas y supermercado, de igual manera la creación de la marca y el branding del producto se enfocará en informar a los consumidores acerca de las ventajas de la horchata.

5.2.1.1 Atributos del producto

Nombre científico: la horchata proviene del latín *hordeata*.

La bebida a base de horchata es el producto de la mezcla de 25 plantas y hierbas medicinales que se cultivan especialmente en el sur del Ecuador, la infusión tiene un color rojo característico de sabor dulce, la cual puede servirse fría o caliente, según la preferencia del consumidor. Las plantas y hierbas medicinales componentes de la horchata son los siguientes:



Figura 1 . Bebida de horchata

La composición nutricional de 100 ml de horchata se establece en la siguiente tabla:

Tabla 5
Composición nutricional horchata

Componentes	Cantidad en miligramos
Calorías	80
Hidratos de carbono	12
Proteínas	0,60
Grasas saludables	2,50
Colesterol	0,01
Calcio	11
Hierro	0,50

Tomado de Fondo de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura - FAO, 2013

A la bebida a base de horchata se le atribuyen propiedades antiinflamatorias y anti estrés, además es un poderoso hidratante, energizante y tónico cerebral. Según la investigación de Bailón Moscoso (2017) la composición nutricional de la horchata tiene una fuerte influencia en disminuir la acción de las células de astrocitoma que son las causantes de cáncer cerebral, ya que inhiben su crecimiento sin producir la muerte celular de las neuronas.

Otra fuerte propiedad de la bebida de horchata es su carácter antioxidante por ser un protector natural del ácido desoxirribonucleico, lo que tienen una alta influencia en varias enfermedades que atacan la composición celular (Santos, 2015).

5.2.1.2 Branding

Para el desarrollo del branding de la empresa se ha seleccionado el nombre de DeliHorchata, sugerente a la deliciosa bebida que se ofrece al consumidor gracias a la combinación de las 25 plantas y hierbas medicinales buscando impulsar el consumo de esta bebida sana y nutritiva.

Logotipo: El logotipo se diseñó considerando representar que la bebida es una combinación de plantas y hierbas medicinales por lo que se utilizaron varios colores que se complementan y se integran en el centro dando como resultado el color de la bebida producto de esta mezcla. El costo por el diseño del logotipo tiene un valor de \$380,00 que se cancela al diseñador en un solo pago al inicio del proyecto. El diseño del logotipo se muestra a continuación:



Figura 2 . Logotipo

5.2.1.3 Envase del producto

El producto será envasado en una botella de cristal transparente con capacidad de 500 ml, la botella es de línea sencilla con paredes rectas para facilitar el etiquetado, se ha seleccionado este material en vista de que es el más apto para el envasado de alimentos y bebidas ya que permite que el producto se mantenga en el estado original sin el traspaso de olores y sabores del exterior y permite preservar las características y propiedades de las plantas y hierbas medicinales. La tapa de la botella es de boca ancha en color dorado elaboradas en material inoxidable aptas para ser esterilizadas y pasteurizadas, las tapas contarán con el sistema de botón, esto quiere decir que producen un sonido POP característico al abrirse que brinda la garantía del vacío en el envase. Para el empaque y envasado del producto se cumplirá con los requerimientos para el ingreso de alimentos y bebidas al mercado español.



Figura 3 . Envase del producto

5.2.1.4 Etiqueta y soporte

La etiqueta del producto cumplirá con lo dispuesto por la Unión Europea en el Reglamento UE N° 1169/2011: Información alimentaria facilitada al consumidor con la cual se busca proteger la salud, seguridad e intereses de los consumidores europeos, así como proporcionar información sobre el producto: contenido, composición, uso seguro y precauciones especiales, etc.

La etiqueta del producto será elaborada en un material PVC, permite calidad de impresión y resistencia a la humedad, en la etiqueta se incluirá información clara y precisa que permita al consumidor tomar su decisión respecto a la alimentación, contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por 100 gramos o por porción, contenido neto correspondiente a 500 ml, indicará país de origen, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad, forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad, modo de fabricación, nombre, razón social y dirección del fabricante, código para identificar el lote al que pertenece el producto. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto será en español, alemán y en inglés con el fin de que los consumidores de los países miembros de la unión europea comprendan fácilmente la información del producto (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011)

Embalaje del producto

Para el embalaje del producto se utilizará una paletizadora que permita armar los packs de 12 botellas de 500 ml de producto, cada pack estará separado por una lámina de cartón corrugado. De acuerdo con la capacidad usada de producción por día se prevé producir 187 packs acomodados en pallets con capacidad para 24 packs que serán envueltos con un film stretch de polietileno para proteger el producto al momento de ser transportado de posibles contaminaciones y roturas.

5.2.2 Precio

“El precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa referente a la fabricación del producto” (Kotler & Keller, 2006, p. 187)

5.2.2.1 Estrategia de entrada

De acuerdo con lo mencionado por Kotler (2012), la estrategia de precio se constituye en el resultado final de los recursos que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del producto. El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas. En este caso el precio se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del producto, costos incurridos en la exportación y margen del distribuidor.

La estrategia de entrada en el precio debe tener concordancia con la estrategia de producto de crear conciencia sobre el consumo de bebida de horchata, por lo cual, la manera indicada de fijar el precio es costo de producción más un margen, en el cual se debe tomar en cuenta, los gastos de exportación y la comisión que debe ganar el distribuidor del producto en España.

5.2.2.2 Costo de venta

Para determinar el costo de venta se toma en cuenta los siguientes componentes del proceso de producción:

Tabla 6
Costo venta

DETALLE	Botella de 600 ml
Costo materia prima	0,23
Costo envase	0,12
Costo etiqueta	0,03
Costo empaque	0,18
COSTO DE VENTA	0,56
Gastos salarios	0,22
Gastos generales	0,11
Gastos depreciación y amortización	0,008
COSTO DEL PRODUCTO	0,89
Margen de Utilidad (10%)	0,22
PRECIO FOB	1,11
Margen de Utilidad Distribuidor España (25%)	0,28
PRECIO MAYORISTA	1,39
Margen Punto de venta España (25%)	0,35
PRECIO CONSUMIDOR FINAL	1,74

El precio de la bebida de horchata para el consumidor final es \$ 1,74 dólares de los Estados Unidos, en base al tipo de cambio de €/ \$ de 1,0928 al 14 de mayo del 2017 (Investing.com, 2017) el precio en euros es € 1,59, el cual se ajusta a lo establecido en la investigación de mercado.

5.2.2.3 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios es la internacional, de acuerdo con Kotler & Armstrong (2013), ésta estrategia busca ajustar los precios del producto en base a las condiciones del mercado internacional (situación de la competencia, legislación y regulaciones del país donde se comercializará el producto) de igual manera se considerará el factor costo, considerando éste último y con el fin de mantener estables los costos de la materia prima se negociará con los proveedores de hierbas medicinales y aromáticas contratos de largo plazo, con bonos extras para el proveedor conforme aumente el volumen de producción y cumpla con los criterios y certificación de producción amigable con el medio ambiente. De esta manera, se establece mejores condiciones para el proveedor agrícola y se garantiza la producción sostenida de la bebida de horchata.

5.2.3 Plaza

Plaza o distribución es una herramienta del marketing mix que permite a la empresa definir el lugar, el medio y el momento ideal para entregar el producto al cliente final (Kotler & Keller, 2006).

5.2.3.1 Estrategia de distribución

Se ha considerado utilizar la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca. (Kotler & Keller, 2006)

5.2.3.2 Estructura del canal de distribución

El canal que se utilizará para la colocación de la bebida de horchata es el canal indirecto, el cual utiliza a intermediarios con el fin de que el producto llegue al consumidor final, en este caso la empresa exporta el producto a España donde los mayoristas colocan el producto en los puntos de venta en este caso los supermercados donde ponen a disposición al consumidor final, como se presenta a continuación:



Figura 4. Canal de distribución

En base al canal de distribución indirecto que se va a utilizar para que el producto llegue al consumidor final se requiere del contacto y negociación con los mayoristas de alimentos en España, por lo que se obtendrá esta información del Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones PRO ECUADOR.

5.2.3 Promoción

Para la promoción del producto es un punto muy importante en una negociación internacional ya que hay que considerar ciertos factores como las distancias geográficas y las diferencias culturales del país a donde se pretende ingresar el producto, para esto se debe identificar la estrategia de comunicación promocional más adecuada para la empresa y el producto.

5.2.3.1 Estrategia promocional de comunicación

La estrategia de promoción más adecuada para el proyecto es la estrategia de empuje "PUSH", de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013)

esta estrategia consiste “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales” en este caso se realizarán las actividades de promoción enfocadas en atraer a los canales de distribución (mayoristas en España) para que estos a su vez atraigan a los minoristas (supermercados en España) y estos al consumidor final.

En base a la descripción de la estrategia de promoción se establecen las siguientes actividades publicitarias:

Tabla 7.
Estrategias de promoción

Estrategia	Descripción
Promoción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear página web del producto relacionada con redes sociales y generar contenido en internet dirigido al mercado objetivo. 2. Contratar servicio de email marketing para generar campañas de expectativa con el uso de concursos en línea o sorteo de artículos relacionados con la tecnología a las personas que han consumido la bebida. 3. Publicar contenido relacionado con el producto en las redes sociales y promocionarlo mediante la contratación de publicidad en Facebook Ads.
Publicidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicar información del producto en las revistas especializadas de los supermercados donde se comercializará la bebida. 2. Repartir volantes en las zonas donde habitan o trabajan migrantes ecuatorianos para informar la presencia de la bebida en los supermercados.
Relaciones públicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir en publrreportajes sobre los beneficios del consumo de horchata en los principales medios de comunicación de Madrid, Barcelona y Murcia. 2. Invitar a profesionales de la salud para que hable en radios y/o televisión sobre el consumo de horchata con énfasis en temas de nutrición y prevención de enfermedades. 3. Enviar información y descripción del producto a las principales páginas web y/o bloggers sobre temas nutricionales. 4. Participar en ferias y eventos deportivos en las ciudades donde se enfocará la venta de la bebida, especialmente en eventos relacionados con actividades al aire libre donde se concentren el mercado objetivo por la segmentación según el estilo de vida. 5. Participar en eventos que se realicen en las asociaciones de migrantes ecuatorianos.

- **Relaciones públicas**

Se promocionará el producto a los mayoristas en el mercado español mediante la participación en ferias de productos alimenticios organizados en el mencionado país, entre las cuales se detallan las siguientes:

Tabla 8.
Ferias internacionales

Nº	Actividad	Fecha	Lugar
1	Nutraceuticals Europe Summit	22 al 24 febrero	Madrid
2	VeggieWorld	1 al 2 abril	Barcelona
3	Alimentaria	23 al 25 de mayo	Valladolid

Tomado de Proecuador, 2016

Se debe considerar que la asistencia a las ferias permitirá a la empresa dar a conocer el producto, establecer un contacto formal y posibles negociaciones con los mayoristas y distribuidores del mercado español de alimentos y bebidas.

5.2.5. Proyección de costos del Plan de Marketing

Para establecer la proyección de costos del plan de marketing se considera el criterio de inflación establecido por el Banco Central del Ecuador. La proyección de costos del plan de marketing del proyecto se muestra a continuación para el efecto se utilizó como criterio de proyección la inflación prevista de 3% anual tomada del Banco Central del Ecuador:

Tabla 9
Costeo de marketing mix

PROMOCIÓN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de página web	511,86	0,00	0,00	0,00	0,00
Actualización y mantenimiento de la web	0,00	228,00	234,84	241,89	249,14
Dominio y Hosting de la web	0,00	114,00	117,42	120,94	124,57
Correos masivos	2.280,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Redes Sociales	1.920,00	1.977,60	2.036,93	2.098,04	2.160,98
Muestras gratis	1.608,00	1.656,24	1.705,93	1.757,11	1.809,82
Impulsadora	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publirreportajes	250,00	257,50	265,23	273,18	281,38
Ferias internacionales	6.000,00				
Ferias nacionales	3.000,00	3.090,00	3.182,70	3.278,18	3.376,53
Volantes	320,00	329,62	339,53	349,73	360,25
PRODUCTO					
Branding	380,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Soporte	1.040,00	1.071,20	1.103,34	1.136,44	1.170,53
PRECIO					
Producto adicional gratis	4.824,00	0	0	0	0
TOTAL COSTEO PLAN MARKETING	24.580,53	8.724,63	8.986,89	9.257,04	9.535,30

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La propuesta de filosofía empresarial permite a la empresa establecer un compromiso organizacional basado en la determinación de valores y prácticas que deben ser acatadas por los colaboradores de la empresa para el logro de los objetivos empresariales.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

“Somos una empresa ecuatoriana que se dedica a la elaboración de bebidas a base de plantas y hierbas medicinales utilizando recetas endémicas del país, con el fin comercializar fuera de nuestras fronteras. Las manos que llevan adelante la producción de bebidas son capacitadas en base a procesos de inocuidad y alta calidad en el manejo de sus ingredientes ancestrales”

Visión

“En el año 2022 nuestra organización será una empresa exportadora de alimentos con alto posicionamiento en los mercados internacionales, por la provisión de productos con alta responsabilidad ambiental y social. Su enfoque comercial se basa en la alta competitividad de sus productos basada en la innovación de sus procesos fundamentadas en la gestión de la calidad, trato justo con sus proveedores y talento humano capacitado”

Objetivos de la organización

Se considera la metodología Smart la misma que plantea la emisión de objetivos con el fin de que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (David, 2008); estos objetivos son los siguientes:

Objetivos de largo plazo

- Lograr que la rentabilidad sobre el capital aportado por los socios para el año 2022 sea al menos 18%.
- Incrementar en el año 2023 la presencia de la empresa a nivel internacional con dos productos naturales de origen orgánico en el mercado europeo.

Objetivos de mediano plazo

- Incrementar las ventas de bebidas a base de horchata en el año 2020 en un porcentaje o superior al 6%.
- Mantener los gastos administrativos y de personal de la empresa hasta un 15% de las ventas en el año 2020.
- Acumular en los cinco primeros años de funcionamiento de la empresa las utilidades recibidas cada año con el fin de fortalecer el patrimonio de la organización.

6.2 Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

El mapa de procesos de la organización delimita el conjunto de actividades presentes en la empresa, en este caso la gestión administrativa y operacional de la empresa se define en procesos gobernantes, claves y de apoyo:

- **Gobernantes:** Estos procesos se enfocan en la planificación y gestión de los recursos de la empresa. Lo lleva adelante el gerente general con el apoyo de las jefaturas de la organización.
- **Claves:** Son procesos que abarcan todas las actividades misionales de la empresa para la producción y comercialización de la bebida de horchata. Comprende la gestión de las áreas de logística, producción, comercialización.
- **Apoyo:** Estos procesos sirven de soporte para los procesos de apoyo se enfoca en las áreas administrativas y financieras. Las áreas funcionales que se encargan de estos procesos son contabilidad el aspecto financiero y la gerencia general junto con su asistente en el área administrativa.

La esquematización de los procesos mencionados se aprecia en la siguiente cadena de valor:



Tomado de Hill & Gareth, 2011

6.2.2 Ciclo de operaciones

El proceso de producción de la bebida de horchata se muestra en el siguiente diagrama de flujo:

- Recepción de la materia prima: las hierbas y plantas medicinales son recibidas por el área de logística en las instalaciones de la empresa donde los operarios verifican el buen estado de la materia prima.
- Selección, lavado y desinfección: Se separan las hojas, las flores y las demás partes que se van a utilizar debido a que no todas requieren el mismo tratamiento y tiempo de limpieza, se procede a retirar las impurezas con un cepillo y un paño suave y en caso de ser necesario se usa desinfectante suave para alimentos, la materia prima seleccionada y limpia pasa a las bandas transportadoras para el siguiente proceso.
- Presecado y aireación: La materia prima seleccionada es colocada sobre mallas de acero inoxidable al aire libre con el fin de recibir la luz natural y para que se escurra el agua del lavado, se procura no exponer demasiado tiempo al sol para no perder el aroma de las plantas y hierbas.
- Deshidratado: Se coloca cuidadosa y adecuadamente la materia prima en el cuarto de secado a una temperatura promedio de 45°C, las flores, hojas, tallos deben ser colocadas sin presión para que se sequen de manera uniforme y no obtener desperdicios de flores, hojas o tallos aplastados.
- Trituración: Este proceso consiste en recibir la materia prima seca y aireada y colocarla en la máquina enrolladora que rota de manera horizontal creando una forma de hilo enrollado donde se rompe y se machaca las hojas y tallos para luego ser expulsados a la plancha trituradora quedando semipulverizada y lista para el proceso de elaboración de la bebida de horchata.
- Formulación y elaboración del jarabe: Se unifican las materias primas y demás ingredientes en las cantidades requeridas, en el caldero a una temperatura de 100 °C se coloca la materia prima triturada en su eje central

para que se diluya con los demás ingredientes por un lapso de 15 minutos; además se realiza la comprobación del estado del jarabe donde el jefe de producción toma las muestras para el control de calidad basado en los indicadores de nivel de acidez, PH, salubridad así como verifica que la materia prima conserve las propiedades organolépticas como el olor, aroma, sabor y las condiciones microbiológicas.

- Filtración: El jarabe terminado es enviado hacia la máquina de filtración para realizar el proceso del escurrido a través de filtros de arena, mallas para retener los polvos y así obtener un líquido en estado puro.
- Pasteurización: El jarabe es sometido a bajas temperaturas inferiores a 2°C por un lapso de 120 minutos, con el fin de eliminar agentes microbiológicos y prolongar el tiempo de duración de la bebida.
- Paralelo a esto proceso ya se deben tener los envases lavados en la máquina lavadora de botellas para evitar retrasos en la cadena de producción.
- Embotellado: El jarabe ya enfriado y pasteurizado es expulsado hacia la máquina envasadora de líquidos y mediante las boquillas de abastecimiento se envasan las botellas de vidrio de 500 mililitros.
- Tapado y sellado: Las botellas con la bebida son enviadas a través de las bandas transportadoras para su respectivo tapado con tapas rosca y sellado con láminas de plástico adhesivo en la tapa.
- Etiquetado: Las botellas tapadas y selladas se envían a través de las bandas transportadoras a la etiquetadora automática donde se coloca la etiqueta a cada botella.
- Inspección final: El Jefe de producción realiza un control a los procesos previos como el tapado y etiquetado se encuentren correctos.
- Almacenamiento: Las botellas de bebida de horchata inspeccionadas son empacadas en pallets con capacidad para 24 packs (cada pack contiene 12 botellas de producto) para luego ser selladas y trasladadas a la bodega

donde se mantienen a una temperatura inferior a los 10°C listas para su comercialización y exportación al mercado internacional.

El diagrama de flujo del proceso de producción de la bebida de horchata se presenta en el anexo 2.

6.2.2.1 Análisis de tiempos

El tiempo estimado de elaboración de la bebida de horchata desde que se recibe la materia prima hasta el almacenamiento del producto listo para su comercialización es de 480 minutos que representa a 8 horas (tabla 9), este tiempo se traduce en la producción de 3.200 botellas de 500 ml que corresponden a 267 packs de 12 botellas cada uno y se determina en base a la capacidad máxima de producción de la maquinaria (tabla 10).

Tabla 10
Análisis de tiempos producción bebida

Actividades claves proceso de producción bebida de horchata	Responsable	Tiempo (minutos)
Recepción de materia prima	Asistente de logística	15
Verificación del buen estado y calidad de la materia prima	Asistente de logística	30
Selección, limpieza y desinfección de las plantas medicinales	Operarios	15
Presecado y aireación de las plantas medicinales	Operarios	30
Deshidratado de las plantas medicinales secas	Operarios	30
Trituración de la materia prima en máquina enrolladora	Operarios	20
Purificación del agua	Operarios	45
Formulación y elaboración del jarabe	Operarios / Jefe de Producción	10
Uso del caldero para diluir ingredientes	Operarios	60
Toma de muestras para el control de calidad, PH, salubridad y verificación de que materia prima conserve propiedades organolépticas	Jefe de Producción	10
Filtración: proceso de escurrido, obtención de líquido en estado puro	Operarios	45
Pasteurización del jarabe	Operarios	60
Lavado de botellas y tapas en máquina lavadora y pasteurización	Operarios	20
Embotellado	Operarios	40
Tapado y sellado	Operarios	30
Etiquetado	Operarios	30
Inspección final de calidad del producto	Jefe de Producción	20
Paletizado y almacenamiento de packs	Asistente de logística	15
Tiempo estimado proceso Solicitud información del servicio		480

6.2.2.2 Capacidad de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria como ya se mencionó anteriormente.

Tabla 11
Análisis de tiempos producción bebida

	Producción max día - botellas 500 ml	Producción max día - packs 12 botellas
Capacidad máxima producción por día	3.200	267
Uso de la capacidad máxima producción	70%	70%
Capacidad usada producción por día	2.240	187
Días de trabajo por mes	22	22
Capacidad usada producción por mes	49.280	4.112
Capacidad usada producción por año	591.360	49.342

6.2.3 Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

El detalle de la maquinaria y equipos para la producción de la bebida de horchata asciende a \$73.255 y se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 12.
Detalle de maquinaria y equipos

Implementos	Número	Valor unitario	Valor total
Purificador de agua	1	\$ 10.200	\$ 10.200
Caldero	1	\$ 12.300	\$ 12.300
Máquina para filtración	1	\$ 7.000	\$ 7.000
Pasteurizadora	1	\$ 9.800	\$ 9.800
Lavador de botellas	1	\$ 4.800	\$ 4.800
Envasadora	1	\$ 10.280	\$ 10.280
Tapadora y selladora	1	\$ 3.420	\$ 3.420
Etiquetadora	1	\$ 780	\$ 780
Mesa acero inoxidable	2	\$ 750	\$ 1.500
Transportadores	1	\$ 3.200	\$ 3.200
Balanza industrial	1	\$ 240	\$ 240
Trituradora	1	\$ 9.430	\$ 9.430
Equipos complementarios	4	\$ 20	\$ 80
Vasos de precipitación	3	\$ 75	\$ 225
	Total		\$ 73.255

El detalle del equipo y mobiliario para el equipamiento de la oficina se muestra en la siguiente tabla y el valor asciende a \$6.100.

Tabla 13
Detalle de equipo y mobiliario

Implementos	Valor unitario	Número	Valor total
Escritorios	\$ 180,00	4	\$ 720
Teléfonos	\$ 45,00	4	\$ 180
Impresoras	\$ 300,00	2	\$ 600
Sala de espera	\$ 800,00	1	\$ 800
Sillas	\$ 45,00	8	\$ 360
Computadores	\$ 750,00	4	\$ 3.000
Equipos comunicación	\$ 110,00	4	\$ 440
Total			\$ 6.100

6.2.3.1 Capacidad máxima maquinaria

Para determinar la capacidad máxima de la maquinaria se han tomado las especificaciones técnicas de las principales máquinas y el tiempo de funcionamiento de las mismas para producir las botellas de bebida de horchata en condiciones óptimas. Anexo 5.

Tabla 14
Capacidad máxima maquinaria

Capacidad instalada maquinaria	Capacidad máxima máquina	Producción max día - botellas 500 ml	Producción max día - caja 12 botellas
Purificador de agua	Capacidad de tratamiento y purificación de 200 litros de agua por hora para una producción de 400 botellas de 500 ml por hora	3.200	267
Triturador	Tritura 5000 kilos de hojas secas al día		
Caldero	Capacidad de preparación de 225 litros de jarabe por hora para una producción de 450 botellas de 500 ml por hora	3.600	300
Maquina filtración	Capacidad de filtrar el jarabe para eliminar impurezas y microorganismos de 490 litros de jarabe por hora para una producción de 980 botellas de 500 ml por hora	7.840	653
Pausterizadora	Capacidad de enfriamiento de jarabe de 490 litros de jarabe por hora para una producción de 980 botellas de 500 ml por hora	7.980	665
Lavador botellas	Lavado y enjuagado de botellas de vidrio con capacidad para 20 envases por minuto	9.600	800

Envasadora	Envasado de productos como agua, bebidas, jugos, capacidad de envasado de 12 envases por minuto	5.760	480
Tapadora	Colocación y sellado de tapas desde 18 hasta 50 mm de diámetro, capacidad de tapado de 15 envases por minuto	7.200	600
Etiquetadora	Etiquetado autoadherible para envases de vidrio cilíndrico, capacidad de etiquetado de 24 envases por minuto	11.520	960
Mesa acumulación	Manejo y acumulación de envases desde 10 ml hasta 1.5 litros, capacidad de transporte de 25 envases por minuto	12.000	1.000
Banda transporte	Transporte de envases con peso no mayor a 20 kg, capacidad de transporte de 25 envases por minuto	12.000	1.000

6.2.3.2 Capacidad utilizada maquinaria

Con un total de cuatro empleados en el área de producción trabajando en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes el número de unidades producidas al día es de 2.240 envases de 500 ml de bebida de horchata es decir 400 unidades cada hora.

En la siguiente tabla se detalla el porcentaje utilizado en cada una de las máquinas:

Tabla 15
Capacidad utilizada maquinaria

Maquinaria	Producción / minuto	Producción / hora	Producción / día	Capacidad utilizada
Purificador de agua	7	400	3200	70%
Caldero	8	500	4000	56%
Maquina filtración	16	980	7840	29%
Pasteurizadora	16	980	7840	29%
Lavador botellas	20	1200	9600	23%
Envasadora	12	720	5760	39%
Tapadora	15	900	7200	31%
Etiquetadora	24	1440	11520	19%
Mesa acumulación	25	1500	12000	19%
Banda transporte	25	1500	12000	19%

Tomado de Imporeprinox (2016)

6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa sirve de guía para el establecimiento de las áreas y funciones de los cargos, así como de las relaciones entre cada cargo, el contar con una estructura organizacional bien definida mejora la eficiencia operativa y administrativa ya que cada cargo conoce con claridad sus funciones.

6.3.1 Estructura Legal de la empresa

La empresa será constituida bajo la figura legal de Sociedad Anónima, la misma que de acuerdo con lo dispuesto a la Superintendencia de Compañías está conformada por el aporte de dos o más accionistas cuyo capital se divide en acciones negociables y responden únicamente por el total de sus acciones (Art. 143, Ley de Compañías), la empresa se constituirá con el aporte de dos accionistas quienes aportarán cada uno el 50% de la inversión.

Para un adecuado desarrollo de sus operaciones, la empresa procederá a solicitar los permisos de funcionamiento entre los que se cita: Obtención de la LUAE (licencia única de actividades económicas para establecimientos que operan en el Distrito Metropolitano de Quito), esta licencia incluye la autorización de los bomberos y permiso ambiental. Permiso de uso de suelo, registro de patente municipal. De igual manera se obtendrá el permiso de funcionamiento y registro sanitario a los establecimientos sujetos a vigilancia y control sanitario; así como, la aprobación y emisión del Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigencia Sanitaria, ARCSA. Ante el MIPRO se solicitará la categorización de exportador y de la Agencia de Aseguramiento de la Calidad del Agro el respectivo certificado fitosanitario para la exportación al mercado español.

Para exportar el producto hacia el mercado español se cumplirá con los siguientes requisitos:

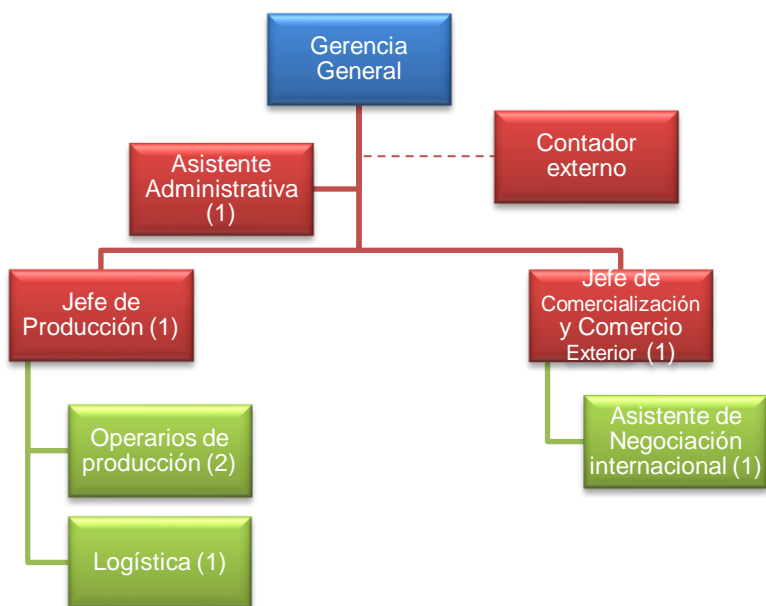
1. Cotización de exportación: incluye el objeto de la exportación, formas de pago, lugar de entrega de la mercadería, producto y forma de embalaje.
2. Factura comercial: descripción del producto, cantidad, valor en euros y dólares americanos, país de origen, nombre de la empresa vendedora y ubicación de la empresa.
3. Declaración aduanera de exportación
4. Certificado de origen: este documento debe cumplir con el registro del MIPRO, cumplimiento de los requisitos técnicos del país de origen, registro en el Ecuapass. Mediante el sistema Ecuapass se obtiene la declaración juramentada de origen y la posterior generación del certificado de origen.

6.3.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional propuesta para la empresa es la funcional, esta estructura se enmarca en que los cargos diseñados en cada área respondan a un jefe inmediato, facilitando la comunicación y se complementa con el organigrama vertical propuesto más adelante.

6.3.2.1 Organigrama

El organigrama propuesto se demuestra en la siguiente figura:



Adaptado de David, 2008

6.3.2.2 Descripción de funciones de los cargos de la empresa

En la siguiente tabla se describen las funciones para cada cargo propuesto de acuerdo con el organigrama:

Tabla 16.
Descripción de funciones de cada cargo

Cargo	Funciones	Sueldo mensual
Gerente General:	Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas. Sus funciones se establecen en base al proceso estratégico.	\$1.200
Asistente administrativa:	Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en los procesos de apoyo.	\$500
Jefe de Comercialización y de Comercio Exterior:	Encargado del proceso de exportación del producto al mercado español, elaborar el plan de ventas en el mercado internacional, promocionar el producto y establecer estrategias de marketing para su comercialización apegándose al plan de marketing	\$ 900

	establecido previamente. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base a los procesos claves.	
Asistente de Negociación Internacional:	Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de exportación del producto hacia el mercado español. Reporta al Jefe de Comercialización y Comercio Exterior. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$500
Jefe de Producción:	Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración de la bebida de horchata, control de calidad del producto final y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de la exportación del producto, verificar que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su comercialización en el exterior. Reporta al Gerente General. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$ 900
Operarios:	Encargados de todas las actividades de la elaboración de la bebida de horchata en base a la planificación de la demanda. Reporta al Jefe de Operaciones. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$400
Logística:	Encargado del almacenamiento de las materias primas y del producto envasado para la exportación al mercado español. Reporta al Jefe de Operaciones. Sus funciones se establecen en base del proceso clave.	\$400

La empresa contará con la prestación de servicios de un contador externo para el manejo de la contabilidad, el pago por el servicio se realizará de manera mensual por un valor de \$250,00.

Tabla 17.
Detalle de sueldos y salarios

Cargo	Número de personas	Salario mensual	Costo empresa mensual	Costo anual
Gerente General	1	1.200	1.476,38	17.716,60
Asistente administrativa	1	500	633,00	7.596,00
Jefe de Producción	1	900	1.114,93	13.379,20
Operarios	2	400	512,52	6.150,20
Logística	1	400	512,52	6.150,20
Jefe Comercialización y Comercio Exterior	1	900	1.114,93	13.379,20
Asistente de Negociación Internacional	1	500	633,00	7.596,00

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

Los ingresos y egresos operacionales de todo negocio empresarial se sustentan en la venta de los productos o servicios, por lo cual es necesario establecer el volumen de ventas por producto, por año, para un horizonte de tiempo.

7.1.1 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos se fundamenta en los siguientes supuestos:

1. La inflación proyectada para el período 2017 – 2021 se toma en cuenta al promedio de inflación anual entre el año 2012 y 2016, esto es 3,01%, de acuerdo a la información del Banco Central. Esta inflación proyectada se emplea para el crecimiento de precios, costos y gastos.
2. El crecimiento del sector se establece en base al crecimiento promedio de las exportaciones de bebidas del Ecuador entre los años 2012 y 2016, esta tasa es 7,07% de acuerdo a la información del Banco Central.
3. El mercado objetivo son 704.050 personas que manifestaron disposición al consumo de bebidas a base de infusiones como es el caso de la horchata. La concentración del mercado objetivo son las ciudades de Madrid, Barcelona y Murcia.
4. La capacidad de producción en base a la maquinaria determina que se puedan elaborar 3.200 botellas de 500 mililitros que corresponde a 267 cajas de 12 botellas por día. El uso de la capacidad de producción es el 56% en el primer año de funcionamiento de la empresa hasta incrementarse a 73% en el año 5. Esto determina que se elaboren 3.289 cajas en el mes 1 y 4.278 en el mes 60 (año 5).
5. El precio inicial de la caja de 12 botellas es \$ 13,32 dólares, el cual se incrementa anualmente hasta \$ 15,00 en el año 5, como efecto de la inflación proyectada.

En base a esta información se determina la proyección de los ingresos en el año 1 al año 5:

Tabla 18.
Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por exportación bebida	541.757	607.087	679.577	740.388	769.797

7.1.2 Proyección de costos

El costo de la materia prima determina que cada pack de 12 botellas tenga un costo de producción de \$ 10,02, el cual está compuesto por \$ 0,12 agua, \$ 1,56 plantas medicinales de horchata, envase (botella, tapa y etiqueta) \$ 3,84, conservantes y otros ingredientes \$ 3,00 y empaque (caja cartón) por \$ 1,50. De esta manera se establece el costo de producción proyectado:

Tabla 19.
Proyección de costos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de producción	387.726	432.490	473.238	498.201	474.102

7.1.3 Proyección de gastos

Los gastos generales están compuestos por el pago de sueldos al personal que la labora en la empresa, gastos generales que comprende los siguientes rubros: internet y telefonía, insumos de oficina, servicios básicos, servicios contables, transporte y logística, arriendo de la planta de producción, mantenimiento, investigación y desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente los gastos generales toman en cuenta los desembolsos del plan de marketing de acuerdo a la periodicidad y frecuencia establecida en el marketing mix:

Tabla 20.
Proyección de gastos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos sueldos	46.288	66.392	89.624	93.122	95.878
Gastos generales	85.841	68.736	70.802	72.930	75.123
Gastos de depreciación	15.496	15.496	15.496	13.729	13.729
Gastos de amortización	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
Gastos totales	145.674	151.673	176.972	180.832	185.779

El incremento de gastos se realiza en base de la inflación de 3,01% calculada en base de la información del Banco Central.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

El presupuesto de inversión es el proceso mediante el cual se definen activos necesarios para la puesta en marcha de un negocio, en este proyecto la inversión inicial considera inversión en activos no corrientes clasificados en propiedad planta y equipo y activos diferidos e intangibles.

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial está compuesta por inversiones en maquinaria para la elaboración de la bebida, equipo mobiliario y de oficina, gastos de constitución y capital de trabajo. De acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 21.
Detalle de inversión inicial

Inversiones en equipos y maquinaria	112.435,00
Gastos de constitución	5.250,00
Capital de trabajo inicial	16.044,63
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	133.729,63

El detalle de las inversiones en equipos y maquinarias es el siguiente:

Tabla 22.
Detalle de inversión en propiedad, planta y equipo

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (ACTIVOS NO CORRIENTES)	
Maquinaria	73.255
Vehículo	32.00
Equipos de Oficina y Computación	12.155
Adecuaciones, obra civil e instalaciones de la planta	5.000
TOTAL	112.435

Los gastos de constitución son aquellos desembolsos de dinero previo a la apertura de la empresa, estos gastos comprenden el obtener el registro sanitario, registro de marca, permisos de exportación y gastos de constitución, este valor es \$ 5.250.

7.2.2 Capital de trabajo

De acuerdo a la información del estado de flujo de efectivo, el saldo de efectivo de las proyecciones financieras no es negativo, por lo tanto, el capital de trabajo se calcula en base a los requerimientos de egresos en los primeros dos meses de funcionamiento de la empresa, esto es dos meses de gastos generales y gastos de salarios, lo cual asciende a \$ 16.044,63.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital inicial de \$ 133.729,63, está compuesta por capital propio por el valor de \$ 80.237,78, el cual corresponde al 60% de la inversión inicial y \$ 53.491,85 es financiado por una institución financiera, en este caso, la Corporación Financiera Nacional, la cual financia proyectos nuevos para negocios que se dediquen a la exportación. La tasa de interés anual es 12% y su cuota mensual es \$ 1.189,90 a un plazo de cinco años.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados demuestra el resultado de la empresa después de haber vendido y pagado todas las obligaciones, si se obtuvo una pérdida o una ganancia.

En base a la información de las proyecciones de ingresos y egresos y la inversión inicial del proyecto se establece el siguiente estado de resultados anual en cinco años de proyección:

Tabla 23.
Estados de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	541.757	607.087	679.577	740.388	769.797
Costo materia prima	387.726	432.490	473.238	498.201	474.102
UTILIDAD BRUTA	154.031	174.597	206.340	242.187	295.695
Gastos sueldos	46.288	66.392	89.624	93.122	95.878

Gastos generales	82.841	68.736	70.802	72.930	75.123
Gastos de depreciación	15.496	15.496	15.496	13.729	13.729
Gastos de amortización	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	8.357	22.924	29.367	61.355	109.916
Gastos de intereses	5.972	4.918	3.731	2.394	886
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	2.385	18.005	25.636	58.961	109.030
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	358	2.701	3.845	8.844	16.354
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.027	15.304	21.790	50.117	92.675
22% IMPUESTO A LA RENTA	446	3.367	4.794	11.026	20.389
UTILIDAD NETA	1.581	11.937	16.997	39.091	72.287

En el año 1 existe una utilidad de \$ 1.581 que corresponde a un margen de neto de rentabilidad sobre los ingresos de 0,29%, en el año 2 este margen asciende a 1,97%, este crecimiento paulatino durante la operación de la empresa determina que en el año 5 exista un margen de 9,39%.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera que refleja la posición de la empresa en base a las proyecciones es la siguiente:

Tabla 24.
Estado de situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	133.730	137.513	141.291	148.849	176.858	246.103
Corrientes	16.045	36.374	56.697	80.801	123.590	207.614
Efectivo	16.045	25.219	44.177	66.890	109.047	194.154
Cuentas por Cobrar	-	9.444	10.636	11.872	12.456	12.830
Inventarios	-	1.711	1.884	2.039	2.087	630
No Corrientes	117.685	101.139	84.593	68.048	53.269	38.490
Propiedad, Planta y Equipo	112.435	112.435	112.435	112.435	112.435	112.435
Depreciación acumulada	-	15.496	30.992	46.487	60.216	73.945
Intangibles	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250	5.250
Amortización acumulada	-	1.050	2.100	3.150	4.200	5.250
PASIVOS	53.492	55.694	47.534	38.096	27.014	23.972
Corrientes	-	10.509	11.709	12.818	13.621	23.972
Cuentas por pagar proveedores	-	9.061	9.907	10.735	10.935	10.935
Sueldos por pagar	-	856	856	856	856	856
Impuestos por pagar	-	592	946	1.227	1.830	12.181

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
No Corrientes	53.492	45.185	35.825	25.277	13.392	-
Deuda a largo plazo	53.492	45.185	35.825	25.277	13.392	-
PATRIMONIO	80.238	81.819	93.756	110.753	149.844	222.131
Capital	80.238	80.238	80.238	80.238	80.238	80.238
Utilidades retenidas	-	1.581	13.519	30.515	69.607	141.893

El estado de situación financiera refleja la administración de la empresa y toma en cuenta las siguientes políticas establecidas por la gerencia:

1. Cuentas por cobrar: 80% contado y 20% a crédito hasta 30 días.
2. Inventario de productos terminados hasta el 5% de las ventas del siguiente mes.
3. Cuentas por pagar: 70% contado y 30% a crédito hasta 30 días.
4. Incremento salarial del personal de acuerdo a la productividad de la empresa en el año 2 y 3, en los años 4 y 5 de acuerdo a la inflación proyectada.
5. Retención de las utilidades de cada período en la cuenta de efectivo como medida de liquidez y prudencia financiera.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo calcula la posición de liquidez de la empresa como resultado de las operaciones comerciales y financieras:

Tabla 25.
Estado de flujo de efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	17.482	28.318	33.260	54.042	98.499
Utilidad Neta		1.581	11.937	16.997	39.091	72.287
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		15.496	15.496	15.496	13.729	13.729
+ Amortización		1.050	1.050	1.050	1.050	1.050
- Δ CxC		(9.444)	(1.192)	(1.236)	(584)	(374)
- Δ Inventario PT	-	(1.711)	(173)	(156)	(47)	1.457
- Δ Inventario MP	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario SF		-	-	-	-	-

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Δ CxP PROVEEDORES		9.061	846	828	199	-
+ Δ Sueldos por pagar		856	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		592	354	281	604	10.351
Actividades de Inversión	(117.685)		-	-	-	-
- Adquisición PPE e intangibles	(117.685)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	133.730		(9.360)	(10.547)	(11.885)	(13.392)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	53.492	45.185	(9.045)	(10.547)	(11.885)	(13.392)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	80.238		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	16.045	9.175	18.958	22.713	42.157	85.106
EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO		16.045	25.219	44.177	66.890	109.047
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	16.045	25.219	44.177	66.890	109.047	194.154

Como se mencionó anteriormente, el saldo final de la cuenta de efectivo al final de cada año es positiva, por lo tanto, la empresa no mantiene una necesidad de liquidez durante los cinco años de proyección financiera.

7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto se calcula en base a la información del estado de resultados, por medio del flujo de efectivo operativo, variación del capital neto y gastos de capital, este flujo del proyecto es el siguiente:

Tabla 26.
Flujo de caja del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>FLUJOS DEL PROYECTO</u>	(133.729,63)	38.135,26	38.459,83	41.807,32	60.813,49	113.468,34

El flujo de caja del proyecto indica que existe un flujo positivo desde el año 1 hasta el año 5, lo cual muestra la sustentabilidad de las proyecciones financieras en base de los supuestos establecidos y las políticas de administración establecidas por la gerencia.

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

7.4.1 Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista toma en cuenta el resultado del flujo de caja del proyecto, descontando la información referente al pago del financiamiento:

Tabla 27.
Flujo de caja del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(80.237,78)	23.856,50	24.181,07	27.528,56	46.534,73	99.189,58

El flujo de caja del inversionista incluye la recuperación de la inversión en maquinaria, vehículos y mobiliario (valor de rescate) por un valor de \$ 28. 215.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se toma en cuenta la fórmula CAPM y WACC en base a los siguientes indicadores:

Tabla 28.
Cálculo de la tasa de descuento

Tasa libre de riesgo	3,07%	Precio Dow Jones			
Rendimiento del Mercado	10,25%	18-mayo-2017	20.871,04	Hace 5 Años	12.880,00
Beta	0,75	TASAS DE DESCUENTO			
Beta Apalancada	0,83				
Riesgo País	6,58%	WACC	14,07%		
Tasa de Impuestos	22,00%	CAPM	18,15%		
Participación Trabajadores	15,00%				
Escudo Fiscal	33,70%				
Razón Deuda/Capital	67%				
Costo Deuda Actual	17,00%				

La tasa de descuento que se emplea para calcular el valor actual neto es 14,07%

7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para evaluar el proyecto son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI). En base a la información de los flujos de caja del proyecto e inversionista, se detalla la siguiente información de valoración del proyecto:

Tabla 29.
Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$52.097,18		VAN	\$40.945,93	
PRI	4,75	AÑOS	PRI	4,90	AÑOS
TIR	26,46%		TIR	33,93%	

Los criterios de valoración del flujo del proyecto e inversionista son positivos, ya que el VAN es mayor a cero, en este caso, es \$ 52.097 para el flujo de proyecto y \$ 40.945 para el flujo del inversionista. El tiempo en el cual se recupera la inversión inicial es 4,75 años para el flujo de caja del proyecto y 4,90 años para el flujo del inversionista, este período es menor al límite de la proyección de cinco años. La TIR del proyecto es 26,46% y del inversionista 33,93%, en ambos casos, es mayor a la tasa de descuento de 14,07%, esto determina que el proyecto tiene un costo de oportunidad beneficioso para el inversionista. Estos criterios de valoración determinan que el proyecto es viable de implementarse conforme las proyecciones financieras.

7.5 Índices financieros

Tabla 30.
Índices financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ						
Razón corriente	3,46	4,84	6,30	9,07	8,66	1,31
Prueba acida	3,30	4,68	6,14	8,92	8,63	0,45
ENDEUDAMIENTO						
Razón deuda / capital	68,07%	50,70%	34,40%	18,03%	10,79%	75%
ACTIVIDAD						
Rotación activos fijos	5,4	7,2	10,0	13,9	20,0	3,28
RENTABILIDAD						
MARGEN BRUTO	28,43%	28,76%	30,36%	32,71%	38,41%	20,09%
MARGEN OPERACIONAL	1,54%	3,78%	4,32%	8,29%	14,28%	5,55%
MARGEN NETO	0,29%	1,97%	2,50%	5,28%	9,39%	3,42%

En base a la información de la Superintendencia de Compañías se obtiene el cálculo de los índices financieros de la industria de elaboración de alimentos y bebidas. Obteniendo las siguientes conclusiones al respecto:

- **Liquidez:** la razón corriente y la prueba acida de la empresa tiene una mejor posición que los participantes de su industria, esto es resultado de la acumulación de utilidades durante los cinco años del proyecto.
- **Endeudamiento:** en el año 1 la razón deuda / capital es 68%, lo cual es muy similar a la industria, esta razón se reduce paulatinamente hasta llegar a 10% en el año 5, esto debido a que la empresa no necesita endeudamiento externo en los cinco años de evaluación.
- **Rentabilidad:** el margen de utilidad sobre ingresos en el año 1 es menor a la industria, a partir del año 3 el margen de rentabilidad de la empresa es superior a la industria. Esto sucede debido a que la empresa los primeros años de funcionamiento tiene un crecimiento conservador de su capacidad comercial debido a que su modelo de negocio de exportación tarda en obtener los resultados comerciales deseados.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- Existe una oportunidad considerable para ingresar al mercado español, ya que existen varios factores que apoyan a su ingreso, como lo es el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y el Ecuador, porque los productos que se elaboran en el país pueden ingresar en el bloque económico sin el cargo de aranceles. Además, se puede aprovechar la importancia de las bebidas en la industria española.
- Otro aspecto que demuestra la viabilidad del proyecto es la importancia que tienen los consumidores españoles por adquirir productos naturales, ya que, se esfuerzan por alimentarse sanamente, por lo que las ventas de bebidas naturales han aumentado tanto en tiendas de barrio como en supermercados. Los encuestados indican un alto porcentaje de disposición al consumo de la bebida de horchata y su frecuencia de consumo es dos a tres veces por semana.

- La oportunidad del negocio, resalta los factores externos como el Acuerdo Comercial con la Unión Europea y la potencialidad de diversificar las exportaciones del país basándose en un producto natural que es un representante de la sociedad ecuatoriana y muestra las costumbres alimenticias del país.
- Informar a los clientes sobre el producto que se está ofertando, tiene una notable importancia es por esto que la estrategia general de marketing se enfoca en el desarrollo de producto mediante la internacionalización por medio de la exportación, en este aspecto se encaminan las acciones del marketing mix, las que buscan enfocarse en un mercado objetivo de 704.050 personas en las ciudades de Madrid, Barcelona y Murcia. Para lo cual, se construye una propuesta de valor enfocada en la relación con los clientes, actividades claves del proceso de producción y las asociaciones que agregan valor a la estrategia comercial, como son los proveedores y la comunidad donde se cultivan las hierbas medicinales que forman parte de la horchata.
- La estructura organizacional se enfoca en los procesos claves de la empresa como son logística, producción, control de calidad y comercialización. Para lo cual el organigrama establece ocho personas en la empresa las cuales tienen asignadas funciones enfocadas en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La estructura legal corresponde a sociedad anónima donde dos socios aportan con el capital inicial con participaciones de 50%.
- Las proyecciones financieras fueron establecidas en base a supuestos provenientes de instituciones oficiales como el Banco Central del Ecuador, en su base estadística se pudo captar la información concerniente al crecimiento del sector y la inflación proyectada. De esta manera se emplearon criterios de prudencia financiera para establecer los criterios de valoración positivos en el Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, lo cual determinan que el proyecto es viable porque obtendrá resultados financieros favorables para los inversionistas.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Regulación, C. y. (2014). *Guía de Requisitos que se requieren para la Obtención del Permiso de Funcionamiento de los Establecimientos sujetos a Vigilancia y Control Sanitario*. Obtenido de <http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/Guia-Requisitos-que-se-requieren-para-obtener-el-permiso-de-funcionamiento.pdf>
- ANFABRA. (2015). *Asociación de bebidas refrescantes*. Obtenido de <http://www.refrescantes.es/habitos-de-consumo/>
- Bailón Moscoso, N. (2017). Los beneficios de los tongos para elaborar horchata. *Perspectivas de investigación* , 3.
- Best, R. (2014). *Marketing Estratégico*. MexicoDF: Pearson.
- Cerdeño, V. J. (2014). *Consumo de bebidas refrescantes*. Obtenido de http://www.mercasa.es/files/multimedios/1406495170_Consumo_de_bebidas_refrescantes_en_Espana_p22-p35.pdf
- Corral, M. (10 de 02 de 2016). *El mundo*. Obtenido de <http://www.elmundo.es/ciencia/2016/02/10/56bb6be0ca474187128b45c0.html>
- David, F. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Pearson.
- El Universo. (2015). Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>
- Grupo Banco Mundial. (2016). *Doing Business*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador/~media/giawb/doing%20business/documents/profiles/country/ECU.pdf>
- Hill, C., & Gareth, J. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. Colombia: Mc Graw-Hill.

INEC. (2011). *Ecuador en cifras*. Obtenido de http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf

Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (s.f.). *Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

Investing.com. (2017). *EUR/USD - Euro Dólar estadounidense*. Recuperado el 14 de Mayo de 2017, de Divisas: <https://es.investing.com/currencies/eur-usd-historical-data>

Kotler, & Keller. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Dirección de Marketing.

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid: Diaz de Santos .

Ministerio de Industrias y Productividad . (2014). *El MIPRO promueve la innovación del calzado en el austro ecuatoriano*. Quito: Gobierno Naional de la República del Ecuador.

Morales, J. F. (25 de 06 de 2016). *El Universo* . Obtenido de <http://www.eluniverso.com/opinion/2016/06/25/nota/5653767/hay-politica-comercial-ecuador>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011). *REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>

Porter, M. (2007). Comprender la estructura de un sector. *Harvard Business School Review*, 1 - 17.

ProEcuador. (2013). *Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones*. Obtenido de www.proecuador.gob.ec: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-quinua-en-alemania-2013/>

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología -Iberoamericana e Interamericana . (2013). *Gasto en I+D por sector de financiamiento*. Buenos Aires,

Argentina: Centro de estudios sobre ciencia, desarrollo y educación superior.

Sans, J. M. (02 de Enero de 2017). *eldiario.es* . Obtenido de http://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/economia-espanola_6_597450258.html

Santander. (02 de 2017). *Santander Trade portal*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia?>

Santos, M. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una empresa dedicada a la producción y comercialización de infusiones a base de horchata*. Cuenca: UPS.

Schwab, K. (2016). *World Economic Forum*. Obtenido de The Global Competitiveness Report: http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2016-2017/the_global_competitiveness_report_2016-2017.pdf

Superintendencia de Compañías. (30 de agosto de 2016). *Portal de Información Sector Societario*. Obtenido de www.supercias.gob.ec: http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul

Viteri, J., & Jácome, M. B. (2011). LA RESPONSABILIDAD SOCIAL COMO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL. *EIDOS*, 4.

ANEXOS

Anexo 1: Capacidad instalada

Capacidad instalada maquinaria	Producción máx. día - botellas 500 ml	Producción máx. día - caja 12 botellas
Purificador de agua	3.200	267
Caldero	3.600	300
Maquina filtración	8.000	667
Pasteurizadora	8.000	667
Lavador botellas	7.200	600
Envasadora	5.400	450
Tapadora	4.320	360
Etiquetadora	7.200	600
Mesa acumulación	6.000	500
Banda transporte	7.200	600

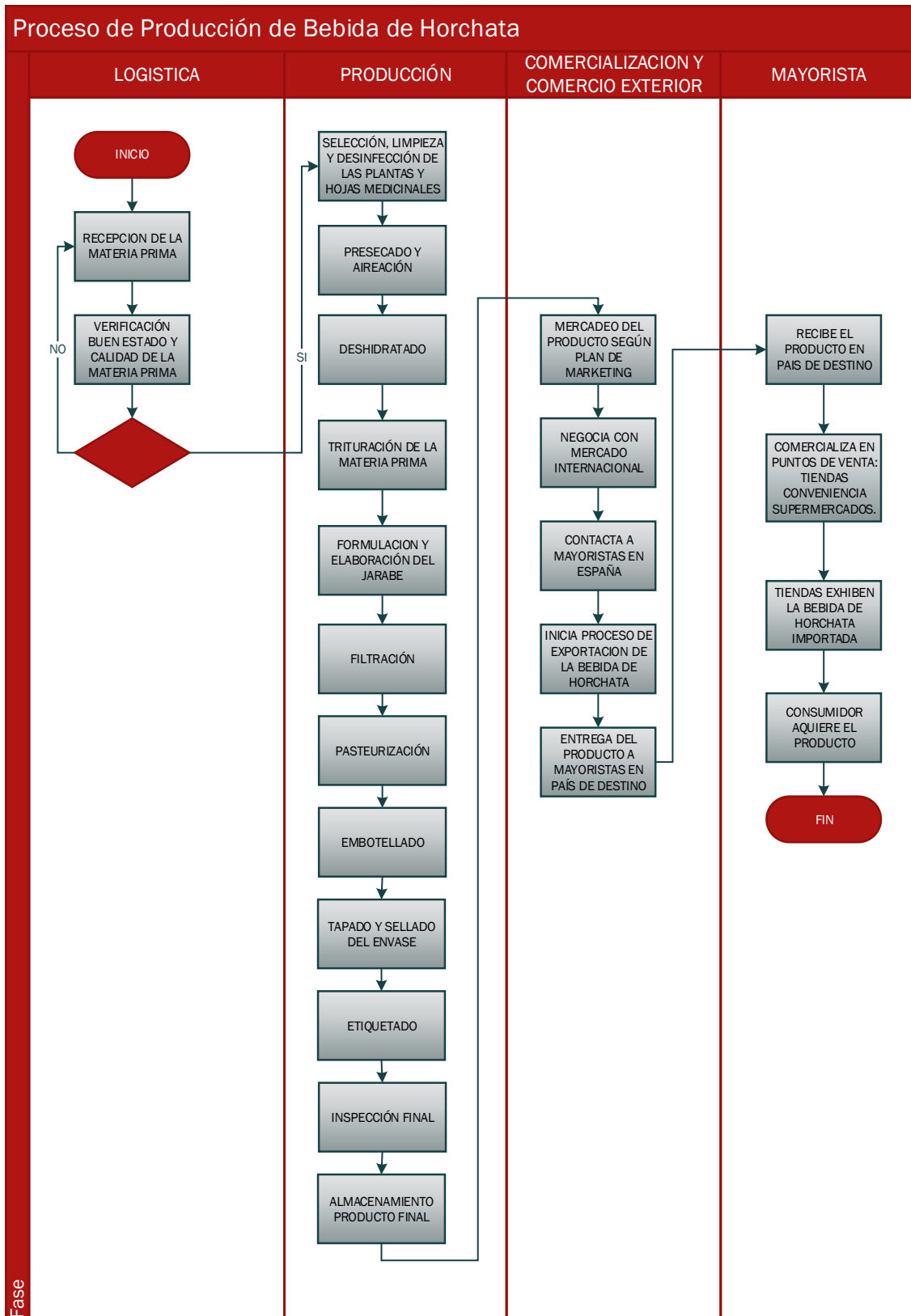
	Producción máx. día - botellas 500 ml	Producción máx. día - caja 12 botellas
Capacidad máxima producción por día	3.200	267
Uso de la capacidad máxima producción	70%	70%
Capacidad usada producción por día	2.240	187
Días de trabajo por mes	22	22
Capacidad usada producción por mes	49.280	4.112
Capacidad usada producción por año	591.360	49.342

Anexo 2. Subpartida Arancelaria

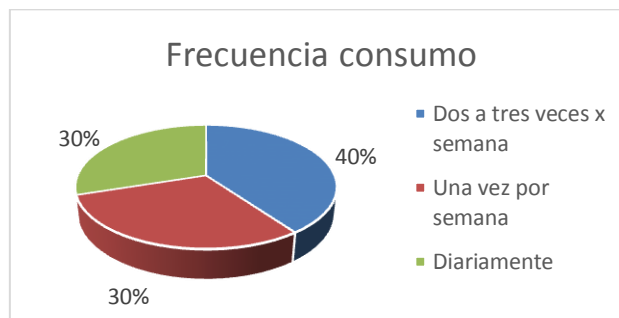
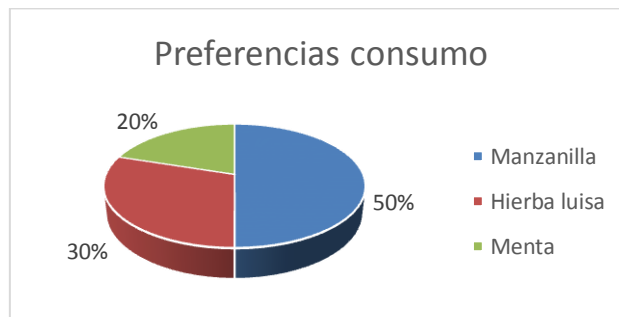
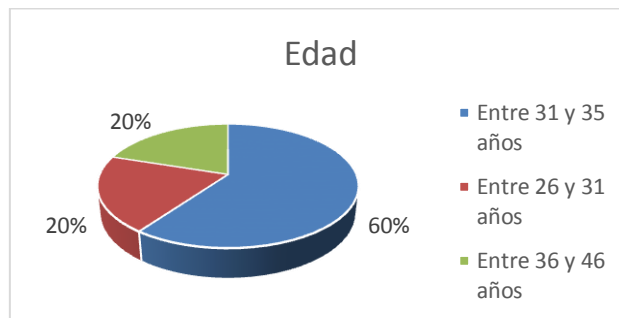
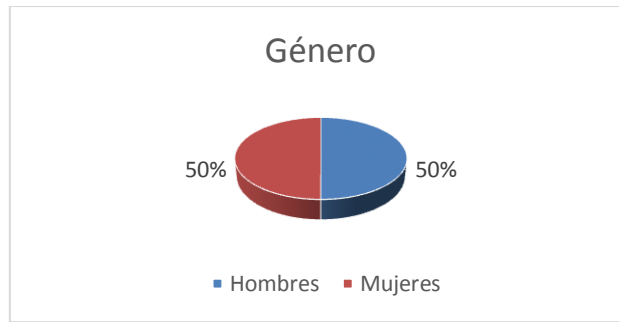
Sección IV:	Productos de las industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre; tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados.
Capítulo 20:	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
Partida Sist. Armonizado 2009 :	Jugos de frutas u otros frutos (incluido el mosto de uva) o de hortalizas, sin fermentar y sin adición de alcohol, incluso con adición de azúcar u otro edulcorante.
SubPartidaSist. Armoniz. 2009.90 :	- Mezclas de jugos

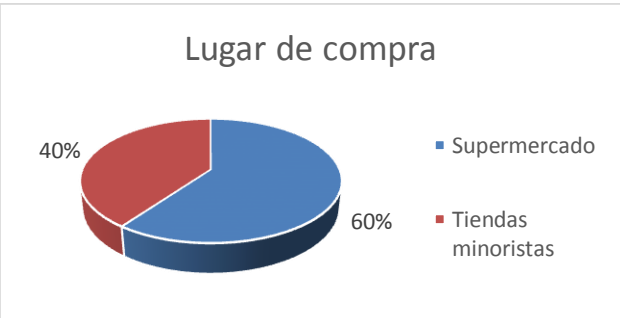
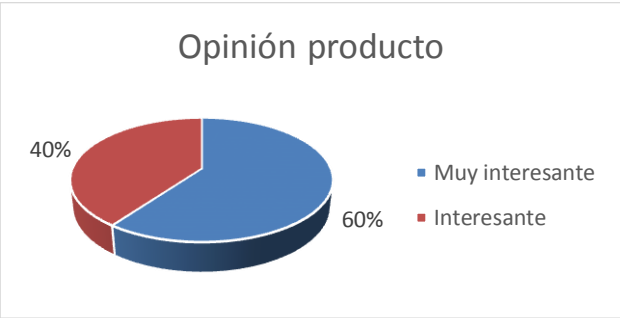
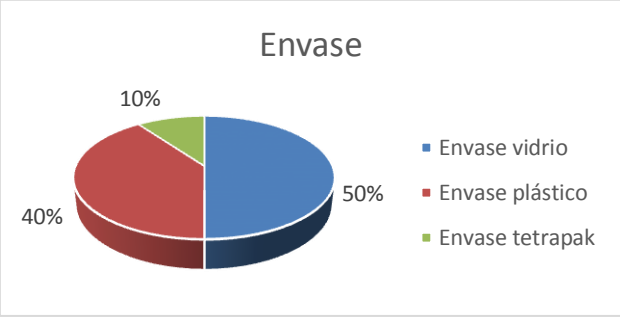
FUENTE: SERVICIO NACIONAL DE ADUANA DEL ECUADOR (SENAE).

Anexo 3. Diagrama de flujo proceso de producción de bebida de horchata



Anexo 4. Encuestas





Anexo 5. Especificación técnica maquina Pasteurizadora

PasteurizadorHTST

I Especificaciones técnicas

Caudal de trabajo:	500 l/h - 1000 l/h - 2000 l/h - 3000 l/h - 5000 l/h
Temperatura de entrada producto:	4 °C
Temperatura de pasteurización:	72 °C
Temperatura de salida producto:	4 °C
Tiempo de retención:	15 s
Temperatura de agua caliente:	74 °C
Temperatura agua glicolada:	4 °C

Caudal necesario agua glicolada: en función del caudal a pasteurizar y del número de etapas.
Caudal y temperatura agua caliente: en función del caudal a pasteurizar

* Consultar para otros parámetros de trabajo.

I Diseño y características

Equipo compacto compuesto por :

- Tanque de balance, de 100 litros, en AISI 304.
- Bomba de alimentación centrífuga Hyginox SE.
- Intercambiador de calor de placas, que puede ser de 1, 2 o 3 etapas, a petición del cliente y/o proceso. Con bastidor de acero inoxidable, placas de acero inoxidable AISI 316L de 0,6 mm de espesor. Con juntas de NBR, fijadas mecánicamente.
- El tubo retenedor se ha diseñado con ligera inclinación para mejorar el drenaje del tubo.
- Válvula de desvío automática tipo KH (3 vías), además de válvulas de mariposa de operación manual y la instrumentación necesaria para el control de la temperatura de pasteurización.
- Válvula modulante de 3 vías, para el agua caliente, con posicionador electro neumático.
- Todo el skid de pasteurización va montado sobre una estructura en acero inoxidable con patas regulables en altura.
- Para operar con el equipo, se incluye un cuadro de control en acero inoxidable AISI 304. El cuadro de mando lleva regulador de temperatura.

La instrumentación incluida en la configuración base es un nivel de flotador con contactos tipo REED en el BTD, de máximo y mínimo. Una sonda de temperatura PT100 con convertidor 4-20mA y un termómetro orientable 0 - 100 °C en la salida del equipo.

En los casos en los que sea necesario, se debe proporcionar al equipo agua glicolada para el enfriamiento, así como agua caliente o vapor industrial a 3 bar.

I Opciones

- Circuito generador de agua caliente: El aporte de calor proviene de un circuito de agua caliente generado mediante la recirculación de agua a través de un intercambiador de placas soldadas calentado con vapor.
- Variador de frecuencia: montado en el cuadro de control, para controlar la velocidad de la bomba centrífuga.
- Control de caudal : mediante un caudalímetro electromagnético y variador de frecuencia para la bomba de impulsión.
- Regulación del agua fría: incluye una válvula de control de 3 vías, una sonda de temperatura PT100 y un regulador de temperatura.
- Registro de la temperatura de pasteurización y/o caudal para garantizar seguridad en la producción. Puede ser con un registrador de papel o con videoregistrador.
- Placas del intercambiador especiales para el tratamiento de productos con fibras o sólidos en suspensión.
- Intercambiador de 4 secciones para salida a homogenizador, desnatadora, etc.
- Otras configuraciones de temperatura y tiempo de retención.



FICHA TECNICA

SISTEMA DE FILTRACION Y PURIFICACION PARA AGUA A BASE DE OZONO.

COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

VALVULA DE ENTRADA: Válvula adecuada con la cual se toma el agua del suministro existente y entra a un filtro.

FILTRO: Compuesto por una carcaza elaborada en material anticorrosivo no contaminante, un empaque, dos racores y un elemento filtrante llamado comúnmente bujía o cartucho.

GENERADOR DE OZONO Y DISPENSADOR: Crea un gas de ozono en forma electrónica y lo mezcla al agua en forma íntima; también permite la extracción de agua en forma dosificada y automática.

ACCESORIOS: Son todos los elementos necesarios para la instalación tales como mangueras antihongos, abrazaderas, chazos, tornillos etc.

ESPECIFICACIONES TECNICAS DEL EQUIPO

Un caja formada en acrílico

Cámara de ozono: 2 gramos metro cúbico hora

Concentración de ozono en el agua 6 P.P.M

Concentración residual de ozono después de 4 minutos: 0.4 gr/m cúbicos

Circuito eléctrico auto protegido con un productor de pulso de 13.000 voltios con frecuencia de 120 Hz

Piloto indicativo de funcionamiento normal del equipo

Seguridad: fusible de 4 amperios para protección general

Válvula selenoide con diafragma devioton

Capacidad : 200 a 220 litro por hora

Consumo energía 25W

