PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PROPUESTA PARA LA EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO BURBUJAS ANDINAS DE LA EMPRESA VOLCANIC PREMIUM WATER S.A. UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

DIANA CAROLINA MORALES CABEZAS
DIRECTOR: MGTR. ELISA BRAVO RAMÍREZ

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO, DICIEMBRE - 2023

Director

Mgtr. Elisa Bravo Ramírez

Lector

Ph.D. Fabián Cueva

AGRADECIMIENTO

Primero que todo, mi gratitud infinita a Dios, por darme la vida y la fortaleza para hacer realidad los sueños que mi familia ha depositado en mí.

A mis amados padres, cuyo amor y sacrificio me han brindado la oportunidad de estudiar y crecer tanto en lo personal como en lo profesional. Su apoyo incondicional ha sido el faro que ha guiado mi camino.

A mi abuelita, cuya sabiduría y aliento han sido el consuelo en momentos de duda y la inspiración para seguir adelante. Su presencia ha sido un refugio para mi corazón y mi salud mental.

A mis tíos, que con su atención y cuidado han seguido cada paso de mi vida y trayectoria universitaria, ofreciéndome su apoyo en cada desafío y objetivo que me he planteado.

A mis abuelitos, por su preocupación y cariño constante.

A mis primos, cuyas sonrisas, ocurrencias y apoyo incondicional han sido una fuente de alegría y fuerza en mi vida.

A mi compañero, por ser mi guía, mi apoyo y por alentarme a perseguir mis sueños sin rendirme.

A Nicolás, mi fiel mascota, por enseñarme con su amor incondicional que la felicidad se encuentra en las cosas simples y en vivir el momento presente.

A mis profesores, en especial a aquellos que han tocado mi corazón, enseñando con pasión, dedicación y cariño. Su influencia ha moldeado no solo mi educación, sino también mi ser.

Y a la Universidad, por abrirme las puertas y permitirme ser parte de esta noble institución, donde he comenzado a ascender los peldaños hacia la excelencia profesional.

DEDICATORIA

A mis padres, pilares de mi vida, les dedico este trabajo como un humilde reflejo del amor y la dedicación que han vertido en mí. Su ejemplo de perseverancia y su incondicional apoyo han sido la fuerza que me ha impulsado a alcanzar cada meta y superar cada obstáculo.

A mi abuelita, cuya sabiduría y ternura han sido la luz que guía mi camino. Su presencia ha sido fundamental en los momentos de duda y un estímulo constante para seguir adelante con esperanza y coraje.

Este logro es tanto suyo como mío, porque sin su amor, sus enseñanzas y su fe inquebrantable en mis capacidades, no estaría donde estoy hoy.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 1

1. MARCO CONCEPTUAL 2

1.1 El comercio exterior 2

1.1.1 Importaciones y exportaciones. 3

1.1.2 Globalización. 3

1.1.3 Teorías de comercio exterior. 4

1.1.3.1 Teoría de Ventaja Absoluta. 4

1.1.3.2 Teoría de la Ventaja Comparativa. 5

1.1.3.3 Teoría de Heckscher Ohlin. 6

1.1.4 Certificados sanitarios. 6

1.2 Procesos de exportación 7

1.2.1 Fases. 8

1.2.2 Requisitos. 9

1.3 Control aduanero 9

1.4 Aranceles 10

1.5 Mercado internacional 11

1.5.1 Actores. 11

1.6 Modelos económicos 12

1.6.1 Oferta. 13

1.6.2 Demanda. 13

1.7 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes) 14

1.8 La industria en el contexto empresarial 15

2. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA 17

2.1 Descripción de la empresa 17
2.1.1 Principales proveedores. 18
2.1.2 Principales productos. 18
2.1.3 Principales clientes. 19
2.1.4 Competencia directa. 21
2.1.5 Estructura orgánica de la empresa. 22
2.2 Análisis PESTEL 22
2.2.1 Perú. 23
2.2.2 Estados Unidos. 25
2.2.3 España. 29
2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de los tres países. 33
2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter 36
2.3.1 Fuerza 1: Entrada potencial de nuevos competidores 36
2.3.2 Fuerza 2: Desarrollo potencial de productos sustitutos 37
2.3.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores 39
2.3.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes 40
2.3.5 Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras 41
2.4 Análisis FODA 44
2.4.1. Fortalezas 44
2.4.2. Oportunidades 45
2.4.3. Debilidades 45
2.4.4. Amenazas 46
2.5 Mapa de procesos actual de la empresa 47
2.6 Diagnóstico del proceso de comercialización actual de la empresa 47
3. PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN 49

3.1 Desarrollo de la propuesta 49
3.1.1 Análisis de mercado 49
3.2 Análisis financiero 50
3.2.1 Estado de Situación Financiera 50
3.2.2 Estado de Resultados 51
3.3 Plan de Implementación 52
3.3.1 Manual de Procedimientos 52
3.3.2 Resultados del análisis de la Matriz de Valor Agregado 53
3.3.3 Análisis de los Costos de Producción 57
3.3.4 Estado de Resultados 58
4. CONCLUSIONES 61
5. RECOMENDACIONES 63
6. BIBLIOGRAFÍA 64
7. ANEXOS 74
7.1 Anexo A. Manual de Procedimientos 74
7.2 Anexo B. Costo de Venta del producto 87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Agua Mineral Burbujas Andinas 500 ml.....19
Figura 2. Estructura Orgánica de la empresa Volcanic Premium Water S.A. 22
Figura 3. Productos sustitutos en España 38
Figura 4. Mapa de procesos de Volcanic Premium Water S.A. 47
Figura 5. Incoterm Free on Board.....53
Figura 6. Cursograma analítico.....55
Figura 7. Análisis de Valor Agregado.....56
Figura 8. Carga de trabajo.....56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz EFE de Perú 33
Tabla 2. Matriz EFE de Estados Unidos 34
Tabla 3. Matriz EFE de España 35
Tabla 4. Resultados de la Matriz EFE de los tres países 35
Tabla 5. Productos sustitutos en España 38
Tabla 6. Principales marcas de agua mineral en España 42
Tabla 7. Nivel competitivo de la empresa en España 44
Tabla 8. Estado de Situación Financiera 51
Tabla 9. Estado de Resultados 52
Tabla 10. Cursograma analítico en cantidades 54
Tabla 11. Cursograma analítico en porcentajes 54
Tabla 12. Valor agregado en cantidades 55
Tabla 13. Valor agregado en porcentajes 55
Tabla 14. Cargas de trabajo por responsable 56
Tabla 15. Costos de producción y ventas 57
Tabla 16. Estado de Resultados 59

RESUMEN EJECUTIVO

Volcanic Premium Water S.A., es una empresa ecuatoriana con una gran historia en la industria del agua de manantial artesiano que se enfrenta al desafío de ingresar a los mercados internacionales. Este trabajo de titulación presenta una estrategia integral para la exportación del producto Burbujas Andinas al mercado español, destacando su presentación de 500ml como una oportunidad de crecimiento en el extranjero.

El estudio adopta un enfoque descriptivo y transversal, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la situación actual de la empresa y proponer una estrategia de exportación efectiva. Se ha realizado un diagnóstico del proceso de comercialización actual a nivel nacional y se ha comparado con potenciales mercados en Perú, Estados Unidos y España, concluyendo que España representa la mejor oportunidad para la expansión internacional de Volcanic Premium Water S.A.

Los hallazgos clave incluyen la necesidad de un Manual de Procedimientos actualizado y la utilización de indicadores de eficacia y eficiencia para monitorear y ajustar el proceso de exportación. La rentabilidad proyectada y la capacidad de realizar exportaciones trimestrales sugieren que la empresa está bien posicionada para expandirse al mercado español.

Palabras clave: Exportación, agua de manantial artesiano, mercado internacional.

ABSTRACT

Volcanic Premium Water S.A., an Ecuadorian company with a long history in the artesian spring water industry, faces the challenge of entering international markets. This degree work presents a comprehensive strategy for the exportation of the product Burbujas Andinas to the Spanish market, highlighting its 500ml presentation as an opportunity for growth abroad.

The study adopts a descriptive and transversal approach, combining quantitative and qualitative methods to analyze the current situation that the company is having and propose an effective export strategy. A diagnosis of the actual commercialization process at the national level has been carried out and compared with potential markets in Peru, the United States, and Spain, concluding that Spain represents the best opportunity for Volcanic Premium Water S.A.'s international expansion.

Key findings include the need for an updated Procedures Manual and the use of efficiency and effectiveness indicators to monitor and adjust the export process. Projected profitability and the ability to export every quarter suggest that the company is well-positioned to expand into the Spanish market.

Keywords: *Export, artesian spring water, international market.*

INTRODUCCIÓN

La empresa ecuatoriana Volcanic Premium Water S.A., con cuatro décadas de experiencia en el sector de envasado y comercialización de agua pura de manantial artesiano, se encuentra ante el reto de introducirse en los mercados internacionales. A pesar de su reconocida trayectoria y de contar con certificaciones internacionales que avalan la calidad de su producto, la empresa no dispone de un procedimiento o guía para iniciar sus actividades de exportación. Este trabajo de titulación tiene como objetivo principal proponer un plan para la exportación del producto Burbujas Andinas en su presentación de 500ml al mercado español.

Para alcanzar este objetivo, se han establecido varios objetivos específicos, que incluyen la descripción del marco conceptual de los procesos de exportación a través de un estudio bibliográfico, la realización de un diagnóstico general del proceso de comercialización actual de la empresa a nivel nacional, y la propuesta de la mejor estrategia de exportación del producto Burbujas Andinas entre los países: Perú, Estados Unidos y España.

El diseño metodológico de este trabajo se basa en un enfoque descriptivo, que implica la planificación del estudio, la formulación de preguntas y el análisis de datos relacionados con un tema específico. Este enfoque de investigación observacional se basa en resumir datos históricos e importantes de la empresa con el fin de generar datos relevantes para su posterior análisis y evaluación. El tipo de diseño a usarse es transversal, ya que se enfoca en la situación actual de la empresa y los datos a utilizarse son de un período específico de tiempo. Además, se utiliza un enfoque de investigación tanto cuantitativo como cualitativo.

Finalmente, este trabajo de titulación busca proporcionar una guía detallada y práctica para la empresa Volcanic Premium Water S.A. en su esfuerzo por expandirse al mercado internacional, específicamente a España, a través de la exportación de su producto Burbujas Andinas. A través de un análisis exhaustivo y la propuesta de estrategias efectivas de exportación, este trabajo contribuye al crecimiento y éxito de la empresa en el mercado internacional.

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 El comercio exterior

Martínez Prats (2023) señala que el comercio internacional tiene raíces antiguas en la historia de las civilizaciones, donde comunidades distantes intercambiaban bienes y servicios a través de rutas comerciales y sistemas de trueque. Esto ha influido significativamente en la economía global y en el desarrollo de las naciones.

Bustillo (2001) describe el comercio internacional como la transacción de bienes a través de fronteras, que a menudo involucra aduanas y normas técnicas. También menciona que los controles sanitarios a los alimentos pueden utilizarse para restringir productos extranjeros.

Mones (2023) aclara que el comercio exterior abarca todas las transacciones de productos y servicios entre países, incluyendo importaciones y exportaciones. Esto ha evolucionado a medida que las actividades comerciales trascienden fronteras nacionales.

En la actualidad, la globalización ha liberalizado mercados y eliminado obstáculos económicos, lo que ha permitido la expansión de la actividad empresarial a nivel internacional. Esto ha aumentado la disponibilidad de negocios y generado riqueza globalmente.

Los avances en logística y plataformas digitales han hecho que el comercio internacional sea una parte significativa de las transacciones comerciales, brindando a las empresas oportunidades para acceder a mercados previamente inaccesibles (Grupo Cesce, 2018).

El comercio internacional fomenta la competencia, la diferenciación de productos y la mejora de la calidad, beneficiando a los consumidores.

Las empresas pueden recurrir al mercado internacional cuando el mercado nacional está saturado, lo que les permite aprovechar su capacidad de producción adicional y diversificar riesgos. También pueden obtener materias primas que no están disponibles en su región o productos que no pueden fabricar de manera económica en su país.

Mondragón (2019) define el comercio exterior como negocios internacionales que estimulan el crecimiento económico, mejoran la competitividad empresarial, amplían la variedad de productos en los mercados y generan nuevas oportunidades laborales. También contribuyen a los ingresos fiscales de las naciones, fomentan la diversidad cultural y facilitan la explotación de ventajas derivadas de la especialización.

1.1.1 Importaciones y exportaciones.

Desde hace algunos años, las regiones han generado excedentes en su producción en comparación con sus necesidades, lo que ha llevado a la promoción del comercio para obtener lo que no podían producir. En la época actual, en un mundo cada vez más globalizado, las interacciones con otras naciones son fundamentales en el ámbito económico, dando lugar a transacciones comerciales internacionales y al intercambio de productos y servicios más allá de las secciones fronterizas de sus países natales. (Iep et al., 2021).

La acción de importar se define como la adquisición de bienes o servicios por parte de un negocio o empresa que se encuentra en cierto país, mismos que provienen de vendedores ubicados en otro país. Esta práctica es de gran relevancia debido a que proporciona opciones de suministro diferentes a las disponibles en el mercado local, permite acceder a una amplia variedad de posibilidades en cuanto a costos, calidad y cantidad, promueve una competencia justa y eleva los estándares de exigencia por parte de los compradores Mondragón (2019).

El autor también define a la exportación de bienes o servicios como la legalización de la salida de ciertos servicios y productos ofertados con el propósito de ser utilizados o consumidos en el extranjero, siempre que se cumplan ciertas condiciones de observación de normativas, operativos y requisitos establecidos por las diversas entidades involucradas en el proceso de exportación.

1.1.2 Globalización.

La globalización se puede definir como un fenómeno de desarrollo tecnológico y comunicación que facilita las conexiones entre puntos del planeta, fusionando elementos culturales, políticos y económicos entre países. En el ámbito económico, se ha creado una interdependencia económica entre las economías nacionales y el mercado mundial, impulsada por la globalización cultural y el comercio internacional, incluyendo los Tratados de Libre Comercio (TLC) (García, 2010).

Según Fanjul (2021), la globalización económica implica la desaparición de fronteras para los negocios, promoviendo el aumento de importaciones y exportaciones de mercancías, así como la integración de las economías del mundo a través del comercio, flujos financieros, movimientos de personas y transferencia de conocimientos.

Para Quiroa (2020), los productos en el mercado internacional son más competitivos debido a los cambios tecnológicos e innovaciones, lo que resulta en mejores productos a menores costos. En el proceso de globalización económica, existen tres flujos de capitales: capital comercial, capital productivo y capital financiero.

En el contexto del comercio global, se destacan actores clave, como los bancos multinacionales, que facilitan las inversiones en todo el mundo, y las empresas multinacionales, que operan a nivel internacional y producen bienes o servicios en múltiples países (García, 2010).

Las ventajas de la globalización se basan en la expansión de los mercados gracias a los acuerdos de libre comercio entre naciones. Esto permite el crecimiento y desarrollo de productos en un mercado competitivo, donde las empresas pueden producir a menor costo y mayor calidad, fomentando una cadena de producción efectiva y estable.

1.1.3 Teorías de comercio exterior.

El comercio internacional impulsa a la especialización de los países al permitirles avanzar al aprovechar sus recursos y concentrar sus esfuerzos en la producción de bienes y servicios en los que son altamente competentes. Después de satisfacer la demanda interna de estos productos se los exportan a otras naciones, intercambiándolos por aquellos bienes y servicios producidos en otros países de manera más eficiente (Ronderos, 2018). Estas especializaciones pueden ser consideradas como ventajas de acuerdo con modelos presentados por Adam Smith, David Ricardo, Eli Heckscher y Bertil Ohlin, mismos de los que se hablará a continuación debido a su popularidad e importancia en el comercio exterior.

1.1.3.1 Teoría de Ventaja Absoluta.

Según Pedrosa (2020), la teoría de la ventaja absoluta, expuesta en "La riqueza de las naciones" de Adam Smith, sostiene que un país tiene ventaja absoluta cuando puede exportar un producto de manera más eficiente que otros comerciantes, debido a la capacidad de sus empresas para producir ese bien a mayor escala y eficiencia.

Las ventajas absolutas hacen que un país sea competitivo en la exportación de dicho producto, a menudo a un costo más bajo que la producción en otros lugares, debido a la utilización eficiente de recursos y el acceso a materias primas.

Los países y empresas con ventaja absoluta utilizan la tecnología, la gestión del tiempo, la inversión en mejora de procesos y la selección de mano de obra calificada para mantener su competitividad (ESIC Business & Marketing School, 2022).

Gitnux (2023) añade que la ventaja absoluta en la producción conlleva beneficios como el aumento de la competitividad, el crecimiento económico a través de la exportación de productos, la generación de empleo y la especialización que permite a los productores ser más eficientes.

1.1.3.2 Teoría de la Ventaja Comparativa.

Como la anterior teoría, ésta es idealizada por el economista David Ricardo y es una contraposición a la presentada por Adam Smith. Para Pedrosa (2021), en esta teoría se puede señalar que, el país comerciante no solo debe producir y desarrollar un bien, sino estudiar el campo donde más productividad tienen y realizar más productos, especializándose en el área, para así exportar estos productos de manera internacional en el mercado. Para David Ricardo, el país debe exportar todos los productos que tienen una ventaja y que dentro de su economía son mucho más productivos para el comercio del país.

Al hablar de comercio exterior y su relación con esta ventaja, se puede afirmar que es mucho más importante producir bienes que generen bajos costos de producción a comparación de otros países, maximizando sus ventajas en la producción de ciertos bienes debido a sus recursos y desarrollo. Citando a Franco (2023), un ejemplo para entender mejor este tema sería si un país A tiene una industria maderera desarrollada y el país B se especializa en la minería, el país B va a preferir comprar la madera del país A para no producirla internamente y así centrarse en su especialidad, aumentando así la eficiencia.

Como explica Santos (2023), las características importantes de esta ventaja radican en su capacidad de producir un bien utilizando menos recursos que otros países dando prioridad a las áreas en las que una empresa es más competente; la importancia en el mercado internacional depende de la eficiencia y calidad de la producción.

1.1.3.3 Teoría de Heckscher Ohlin.

A pesar de que el principio de ventaja comparativa era generalmente aceptado, la teoría no ofrecía una explicación clara sobre el origen de dicha ventaja, más allá de mencionar vagamente las diferencias tecnológicas entre los países. Por ello, Bajo Rubio (1996) acota que todo esto llevó al desarrollo de explicaciones sobre cómo surgía la ventaja presentada por David Ricardo, y en este contexto, la teoría de Heckscher-Ohlin dominó durante un extenso período de tiempo.

A su vez, Cortes (2023), indica que la teoría de Ricardo se complementa con la teoría de Heckscher-Ohlin, que lleva el nombre de dos economistas suecos que demostraron que los países tienden a exportar no solo los bienes en los que tienen ventajas absolutas o relativas, no solo los que requieren una gran cantidad de los recursos de producción disponibles, sino también aquellos que dependen en mayor medida de estos recursos, mientras que importan bienes para los cuales tienen una escasez de estos factores. En contraposición a las ideas de Adam Smith y Ricardo, sus seguidores contemporáneos sostienen que el comercio internacional beneficia tanto al país como al resto del mundo.

En su forma más simple, este modelo, también conocido como la teoría neoclásica del comercio exterior, se apoya en la idea de que un país enviará al extranjero el producto que haga uso de un recurso que esté en mayor disponibilidad en su territorio y, por lo tanto, importará aquel producto que haga uso en mayor medida de un recurso escaso en su localidad. Esto se debe a que un país que cuenta con una relativa abundancia o escasez de un recurso específico tiene la capacidad de fabricar el producto que depende intensamente de dicho recurso a un costo menor o mayor en comparación con el otro producto, lo que determinará si exporta o importa dicho producto en particular.

1.1.4 Certificados sanitarios.

Son documentos que indican al comerciante que su producto es hecho con buenas normas de manufactura, este certificado se da por las autoridades de sanidad pertinentes en cada país que importen en el mercado internacional como nacional, asegurando que el producto no afectará por ningún motivo a la salud de las personas. Este certificado se entrega a personas jurídicas o naturales y las autoriza para que puedan elaborar, envasar, exportar o importar un producto que es exclusivo de consumo para las personas. Da seguridad a la población de que el producto es producido de manera inocua y lo podrán consumir sin ninguna consecuencia.

Para obtener esta certificación, los productos deben pasar por uno o más de los siguientes procedimientos de evaluación: revisión documental, verificación de identidad y evaluación física. La entidad encargada de emitirlo es el Ministerio de Salud de cada nación (BancoMext, 2023)

Existe un Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos, que lo dan específicamente solo para productos de exportación. Para la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), el documento mencionado certifica que los bienes de consumo que se fabrican en el estado ecuatoriano son de exclusividad para exportación en un lugar que asegura su efectividad, seguridad y calidad (ARCSA, 2022).

Se dividen en productos que pueden recibir este certificado; los productos alimenticios sin transformar son los que no han tenido ninguna alteración en su construcción o forma, como cortes, pelado o procesos de congelación, mientras que los productos alimenticios transformados son los que han pasado por modificaciones importantes a través de tratamiento térmico, ahumado, curado o extrusión, y pueden integrar ingredientes adicionales para mejorar sus características.

1.2 Procesos de exportación

Gutierrez (2022), define al proceso de exportación, en términos generales, como una operación comercial internacional que implica una serie de etapas que una empresa debe cumplir para comercializar sus productos en el extranjero. Se caracteriza por ser un proceso burocrático complejo que requiere un profundo conocimiento de la regulación de importaciones del país de destino y la correcta gestión de toda la documentación requerida.

Por otro lado, los procedimientos de exportación se centran en actividades clave que deben llevarse a cabo para consolidad el envío legítimo de mercancías nacionales o nacionalizadas destinadas al consumo o uso en el extranjero bajo una destinación aduanera. Estos procedimientos se diseñan para garantizar la eficiencia en la fase de pre-almacenamiento o recepción de la carga, la cual se ejecuta en el Área de Control de Exportación de cada país (Iquique, 2017).

1.2.1 Fases.

El proceso de exportación se divide en tres fases distintas, cada una de las cuales implica documentación específica y el cumplimiento de requisitos particulares, tales como los indicados a continuación por el Gobierno del Ecuador (2021).

Primeramente, dentro de la fase de Preembarque existen varias actividades, en primer lugar, es necesario transmitir la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), a través del sistema aduanero Ecuapass. Esta declaración debe ir acompañada de documentos como el comprobante de compra, cotización preliminar o registro de contenido del embalaje. Además, se requiere ingresar las mercancías a la Zona Primaria. El registro de dicha entrada se lleva a cabo a través del sistema Ecuapass y es responsabilidad del depósito temporal.

Dentro del proceso de preparación para el embarque, también se lleva a cabo el proceso de evaluación, en el caso en que sea aplicable. Si esta evaluación o aforo es de naturaleza documental o física, es esencial adjuntar la factura definitiva correspondiente. En situaciones donde la evaluación es automática, es necesario vincular la factura definitiva al momento de realizar correcciones en la Declaración Aduanera de Exportación (DAE). Finalmente, una vez que la DAE recibe la autorización para la salida, se procede con el proceso de embarque de las mercancías.

En segundo lugar, la fase de Embarque es en donde se deben llevar a cabo dos acciones fundamentales. En primer lugar, se requiere registrar la salida del medio de transporte, una tarea que recae en la responsabilidad del depósito temporal. Además, es esencial llevar a cabo la transmisión de los documentos de transporte, incluyendo tanto el documento principal como los documentos relacionados. Esta responsabilidad recae en la compañía de transporte.

Finalmente, en la etapa posterior al embarque, se debe primero realizar una corrección en la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) utilizando los datos finales del embarque, lo que implica vincular la factura comercial definitiva. Luego, se procede a realizar la Regularización de la DAE, un proceso a través del cual el exportador confirma ante la autoridad aduanera que los datos proporcionados en la DAE son los datos finales. La declaración cambia su estado a "Regularizada", marcando este como el estado final de la declaración.

En caso de ser necesario corregir información adicional después de la regularización de la DAE, se debe presentar una declaración sustitutiva a través del sistema Ecuapass. Esta acción será realizada por el exportador o su representante legal en el sistema Ecuapass.

1.2.2 Requisitos.

En el marco del proceso de exportación, es esencial cumplir con una serie de requisitos obligatorios que aseguran la correcta ejecución de cada etapa. Estos requisitos incluyen, en primer lugar, la inscripción como operador de comercio internacional en el sistema Ecuapass, que establece la base para las operaciones aduaneras. Además, se requiere la presentación de la DAE, la factura comercial, el ingreso de las mercancías a la Zona Primaria, la evaluación de las mercancías en caso de ser aplicable, el documento de transporte, así como la solicitud de enmienda y la posterior normalización de la DAE. Estos elementos son fundamentales para garantizar un proceso de exportación eficiente y en conformidad con la normativa aplicable (SENAE, 2021).

1.3 Control aduanero

Como indica Garavito Castillo (2007), este término ha sido definido tanto por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) como por la Comunidad Andina de Naciones (CAN) como un conjunto de acciones orientadas a garantizar el acatamiento de las leyes y regulaciones bajo la responsabilidad de la Aduana. Estas medidas abarcan no solo las obligaciones emitidas por la administración aduanera, sino también cualquier disposición relacionada con mercancías prohibidas o requisitos sanitarios que puedan ser emitidos por otras autoridades, pero que recaen en la competencia de las agencias regulatorias.

Este control se divide en varias categorías, considerando diferentes criterios. Primero, se clasifica según el momento en que se aplica: control anterior, que tiene lugar antes de que se admita la declaración aduanera de las mercancías; el control durante el despacho, que se ejecuta desde la admisión de la declaración hasta el momento en que se autoriza el levante o embarque de las mercancías; y el control posterior, que se lleva a cabo después de que las mercancías han sido autorizadas para un régimen aduanero específico.

Otra forma de clasificación se basa en el régimen aduanero que está sujeto a supervisión, como el control de importaciones o exportaciones, entre otros. Además, se puede clasificar según la naturaleza de la obligación, como la supervisión de las obligaciones fiscales relacionadas con el pago adecuado de impuestos en las importaciones o el control de obligaciones no tributarias, que implica verificar requisitos como certificados sanitarios, CITES, licencias y otros documentos necesarios en el despacho aduanero.

Estas clasificaciones no son excluyentes, y en muchos casos, se superponen, lo que permite un enfoque más completo en el control aduanero, considerando múltiples aspectos relacionados con el comercio exterior y la legislación aduanera.

1.4 Aranceles

En cada país del mundo existe un impuesto especial para controlar las exportaciones e importaciones que se realizan en el comercio de la nación. Para Pérez (2013), los gobiernos de cada nación utilizan los aranceles de dos maneras para sacar una ventaja, ya sea para dar un orden y protección a los mercados nacionales en el sistema de importación internacional; como para servir como un escudo para salvaguardar los productos fabricados de manera nacional que se envían fuera del país en el sistema de exportación internacional. De manera más simplificada, los aranceles representan cuotas de tarifas de los impuestos a la exportación e importación.

Según Góngora Pérez y Medina Ramírez (2010), estos aranceles se han visto influenciados por el gobierno de turno a lo largo de la historia de cada país, ya sea por la ideología económica como por la social. Éstas han afectado el porcentaje del arancel en el sistema de comercio de cada país. Como una crítica para esta cuota es que se ha visto como una traba para el progreso económico de las pequeñas empresas, pero se los apoya ya que los países de "primer mundo" usan varios tipos de aranceles.

Siguiendo con la explicación de Pérez (2013), la ley de comercio separa los aranceles en tres categorías: *ad valorem*, basados en un porcentaje del valor del producto; específicos, establecidos en términos de valorización por cantidad de mercancía importada; y mixtos, una

mezcla de *ad valorem* y específicos. Los aranceles conocidos como *ad valorem* se aplican como una proporción del valor de la mercancía, como un porcentaje del valor. Los específicos son, en términos de dinero, como tantos dólares por tonelada. Se puede decir también que la ley establece más formas de aranceles como el arancel-cupo y el arancel estacional, mismos que regulan las tarifas aplicadas a actividades de importación y exportación de mercancías.
Por último, el autor afirma que establecer un arancel tiene tres ventajas importantes, como primero se debe animar a las empresas a producir, haciendo que lo nacional crezca; en segundo lugar, se debe incentivar a los compradores a consumir productos nacionales y como mínimo, comprar los productos que llegan al país con aranceles altos; y como última virtud, maximizar los ingresos del Estado y potencializar el comercio interior y exterior.

1.5 Mercado internacional

En un mundo caracterizado por la eliminación de barreras geográficas y temporales gracias a las innovadoras tecnologías, la importancia del mercado internacional es incuestionable porque el comercio entre naciones ha adquirido un papel fundamental.
Por ello, los redactores de Grupo Esneca Formación (2021) define a los mercados internacionales como aquellos que conforman el escenario donde diferentes marcas y empresas de distintas naciones interactúan comercialmente. Este ámbito engloba todas las actividades de venta y compra de bienes y servicios que tienen lugar a nivel global. En otras palabras, el mercado internacional comprende todas las transacciones comerciales, intercambio de bienes, ideas, recursos, servicios y tecnologías entre las empresas y mercados de diferentes países.

1.5.1 Actores.

En el contexto del mercado internacional, varios actores desempeñan roles fundamentales para su funcionamiento. Estos actores incluyen a los importadores, que son empresas que adquieren productos, materias primas, bienes o servicios de compañías con sede en otros países. Por otro lado, los exportadores son empresas que venden sus productos, bienes o servicios a otras compañías en naciones extranjeras.

Las aduanas, por su parte, son oficinas gubernamentales ubicadas en puntos estratégicos y fronterizos de un país. Tienen la responsabilidad principal de asegurarse de que importadores y exportadores cumplan con las leyes y regulaciones de comercio exterior en relación con el país con el que están operando. Además, gestionan la recaudación de aranceles o impuestos cuando corresponde.

Los agentes aduaneros son profesionales especializados que se encargan de llevar a cabo los procedimientos aduaneros requeridos en las aduanas, facilitando así las operaciones de comercio internacional. Los agentes de compras son individuos especializados en el comercio global que participan en diversas operaciones relacionadas con el mercado internacional, como transporte, logística y cobro de fletes.

En el ámbito de las operaciones comerciales internacionales, los agentes de ventas, pertenecientes a empresas específicas, cumplen un papel fundamental al actuar como intermediarios entre las partes involucradas, facilitando la comunicación y el desarrollo de transacciones exitosas.

Además de estos actores esenciales, en función de la naturaleza de cada transacción comercial, pueden intervenir otros profesionales y entidades relevantes, como agentes de transporte aduanero, agentes marítimos, corredores y *brokers*, todos contribuyendo a la eficiencia y eficacia del comercio internacional (Grupo Esneca Formación, 2021).

1.6 Modelos económicos

La economía de consumo se basa en el principio fundamental de la oferta y la demanda. Refiriéndose a las economías capitalistas Mochón (2010), indica que estos modelos económicos son elementos fundamentales que regulan el funcionamiento económico y que determinan el precio y la cantidad de bienes que se comercializan. La dinámica entre oferta y demanda se desarrolla en los mercados, que son instituciones sociales donde se intercambian bienes, servicios y factores productivos.

Los compradores y vendedores llegan a un consenso en cuanto al precio de un bien o servicio, lo que da lugar al comercio de volúmenes específicos de ese producto por una suma

determinada de dinero. Los precios juegan un papel fundamental al sincronizar las elecciones tanto de los fabricantes como de los consumidores en el mercado. Cuando los precios son más bajos, estimulan la demanda y desalientan la producción, mientras que precios más elevados tienden a reducir la demanda y promover la producción. De esta forma, los precios funcionan como un mecanismo de equilibrio en el mercado. El mercado, al determinar los precios para todos los productos, simplifica la coordinación entre compradores y vendedores, asegurando de esta manera la viabilidad de un sistema de economía de mercado.

1.6.1 Oferta.

La oferta está vinculada a la disposición de las empresas para fabricar y comercializar sus productos. Similar a la demanda, la oferta tiene su propia norma y gráfica. La norma de la oferta describe una conexión directa entre el precio y la cantidad que se está dispuesta a ofrecer: un aumento en el precio resulta en un incremento en la cantidad ofrecida. La gráfica de la oferta es una representación visual de la relación entre el precio de un artículo y la cantidad ofrecida, bajo la suposición de que todas las demás variables, aparte del precio, permanecen constantes (Mochón, 2010).

1.6.2 Demanda.

En cuanto a la demanda, esta se relaciona con los deseos de los consumidores de adquirir productos, reflejando una intención de compra. Se representa mediante la curva de la demanda junto con la ley de la demanda. La curva de la demanda es una representación gráfica que muestra la relación entre el precio de un bien y la cantidad que las personas están dispuestas a comprar, asumiendo que todos los demás factores pueden influir en la cantidad demandada y se mantienen constantes, excepto el precio. La ley de la demanda establece que existe una opuesta entre el precio de un producto y la cantidad demandada: cuando el precio baja, generalmente aumenta la cantidad que se desea comprar, mientras que cuando el precio sube, generalmente disminuye la cantidad que se desea adquirir (Mochón, 2010).

1.7 Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMes)

Se define a una empresa como una entidad económica que busca obtener beneficios mediante la realización habitual de actividades basadas en la producción, extracción, intercambio de bienes o la prestación de servicios. Esto se logra principalmente gracias a la inversión de capital y/o la contribución de la mano de obra, teniendo en cuenta los riesgos inherentes a la actividad que desarrolla con el objetivo de obtener ganancias (Ministerio de Economía de Argentina, 2023).

Es relevante destacar que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) están presentes en una gran variedad de actividades económicas, como el comercio minorista y mayorista, la agricultura, la silvicultura, la pesca, la manufactura, la construcción, el transporte, el almacenamiento, las comunicaciones, y los bienes inmuebles, entre otras, y son consideradas diversamente de acuerdo a ciertos criterios establecidos, tales como su estructura jurídica (ya sea sociedades o personas naturales), el número de trabajadores, las ventas totales, el capital invertido y el nivel de activos, mismas que serán detalladas a continuación (INEN, 2023).

Según datos del Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN):

- Microempresa: Son aquellas unidades productivas que emplean de 1 a 9 trabajadores y generan ingresos brutos anuales iguales o inferiores a cien mil dólares estadounidenses (USD 100,000.00).
- Pequeña empresa: Se refiere a las unidades de producción que cuentan con un personal de 10 a 49 trabajadores y generan ingresos brutos anuales que oscilan entre cien mil uno (USD 100,001.00) y un millón de dólares estadounidenses (USD 1,000,000.00).
- Mediana empresa: Este término se aplica a las unidades productivas que emplean de 50 a 199 trabajadores y generan ingresos brutos anuales que varían entre un millón uno (USD 1,000,001.00) y cinco millones de dólares estadounidenses (USD 5,000,000.00).

1.8 La industria en el contexto empresarial

Valdivielso (2023) destaca la importancia esencial del agua en la vida en la Tierra, tanto para la supervivencia de los seres vivos como para la salud de los ecosistemas y el desarrollo humano. El entendimiento de su naturaleza, características y relevancia en la vida diaria es fundamental para promover su uso sostenible y proteger este recurso invaluable.

Existen dos categorías comunes de aguas naturales: las aguas minerales naturales y las aguas de manantial. Las aguas minerales naturales, como se describe por Sacyl (2012), son microbiológicamente saludables y provienen de estratos subterráneos, brotando de manantiales naturales o siendo captadas artificialmente.

Henry (2022) define el término "agua mineral" como agua que proviene de fuentes subterráneas, es microbiológicamente saludable y mantiene una composición mineral constante que a veces conlleva beneficios para la salud. Se diferencia del agua del grifo por su falta de tratamiento químico y su abundante contenido mineral.

Las aguas minerales naturales se originan a través de un proceso natural, absorbiendo minerales a lo largo de un recorrido subterráneo y quedando protegidas de la contaminación en acuíferos profundos de la tierra (Instituto de investigación Agua y Salud, 2017).

Las aguas de manantial, como menciona Sacyl (2012), surgen de manera natural en la superficie terrestre o se recolectan específicamente, conservando su pureza original debido a su origen subterráneo y la protección natural del acuífero.

Kristine (2020) destaca que las aguas de manantial, conocidas por sus cualidades minerales, son valoradas por sus beneficios para la salud. Estas aguas pasan por rigurosos controles antes de llegar a los consumidores, garantizando su calidad y pureza de acuerdo con las normativas.

El agua es un recurso esencial para la vida en la Tierra, desempeñando un papel crítico en la supervivencia de los seres vivos, la protección de los ecosistemas y el progreso de la humanidad. Entre las fuentes naturales de agua, las aguas minerales y las aguas de manantial sobresalen debido a su pureza y su contenido mineral beneficioso. La labor de los Sommeliers de Agua, como menciona Doemens (2023), es crucial para promover y compartir conocimiento acerca de la calidad y las propiedades de estas aguas minerales de alta calidad.

Valorar y cuidar las aguas de manantial es esencial para el bienestar humano y el equilibrio de los ecosistemas en un mundo donde el acceso a agua pura y saludable es cada vez más importante.

2. DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA Y DE LA EMPRESA

2.1 Descripción de la empresa

Volcanic Premium Water S.A. es una empresa ecuatoriana con 40 años de trayectoria en el segmento de envasado y comercialización de agua pura de manantial artesiano, ubicada en el Murco (Tambillo), en las faldas del Volcán Pasochoa con una amplia variedad de minerales en bajas proporciones y propiedades ideales de hidratación que brindan a sus consumidores agua de origen de excelente calidad.

Tradicional Agua de Manantial nace en los glaciares volcánicos de manera natural a 14º C y es embotellada en su origen a más de 2800 metros sobre el nivel del mar para conservar al máximo su exclusiva composición mineral, se perfecciona en un recorrido por los páramos andinos más puros y delicados, para que el consumidor la disfrute inalterablemente pura (Volcanic Premium Water S.A., 2023).

Se ha compartido el sueño de transmitir la pureza de su fuente artesiana por tres generaciones, manteniendo a lo largo de los años una creencia firme de que el agua no solo es agua.

Debido a esta creencia y pasión por descubrir y evidenciar los beneficios que tiene el agua de manantial artesiano, la última generación encargada de dirigir la empresa ha ampliado su visión para dar a conocer las bondades de consumir agua de origen volcánico, comenzando por invertir capital en la compra de máquinas actualizadas y eficientes; y, obteniendo certificaciones y reconocimientos internacionales que respaldan su calidad, cubriendo las exigencias de consumidores locales y extranjeros, tales como la aprobación de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés); la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y, la certificación concedida por la *Fine Waters Academy*. Asimismo, la empresa ha sido galardonada por su calidad en Alemania, Puerto Rico y México.

2.1.1 Principales proveedores.

La empresa mantiene sólidas relaciones con un selecto grupo de proveedores estratégicos que desempeñan un papel fundamental en la calidad y la presentación de sus productos. Entre los principales proveedores se encuentran: Agrícola Comercial Industrial S.A. (AGRICOMINSA) es el proveedor encargado de suministrar envases PET, botellas y botellones de la más alta calidad. Están comprometidos con la excelencia en la fabricación de envases, garantizando que los productos lleguen a los clientes en envases seguros y confiables.

Plastiazuay es el proveedor de *stretch film* industrial, el plástico utilizado para envolver los paquetes de productos. La calidad de este plástico industrial asegura que los productos se mantengan seguros y protegidos durante el transporte y el almacenamiento.

Por último, Sismode es el proveedor que suministra etiquetas que permiten demostrar las cualidades de estos productos, y complementan a su presentación. Sus etiquetas contribuyen a transmitir la información y el atractivo de sus productos de manera efectiva a los clientes y consumidores.

2.1.2 Principales productos.

La empresa se destaca y se posiciona en el mercado gracias a la amplia gama de productos de excelencia que ofrece, centrados en la pureza y frescura de los recursos naturales. Su línea de productos incluye más de 6 presentaciones de Agua de Manantial sin gas, cada una cuidadosamente seleccionada de fuentes naturales para garantizar sus características inigualables. Además, ha lanzado recientemente "Burbujas Andinas" en dos presentaciones. Estos productos reflejan su visión clara de compartir el origen y la esencia de la naturaleza en cada botella, y están comprometidos a fomentar el respeto y la valoración de los que nos brinda la naturaleza.

Este estudio realizará un análisis únicamente del producto Agua de Manantial “Burbujas Andinas” en su presentación de 500 ml.



Figura 1. Agua Mineral Burbujas Andinas 500 ml
Fuente: Volcanic Premium Water S.A. (2023)

2.1.3 Principales clientes.

En su compromiso por proporcionar productos de gran calidad a un público exigente, la empresa ha cultivado relaciones sólidas con destacadas empresas en el mercado. Entre sus principales clientes se encuentran: Corporación Favorita; es una empresa ecuatoriana de servicios y comercio, con sede en la ciudad de Quito, dentro de Ecuador, se posiciona entre las tres compañías más grandes del país. Su concepto de negocio se centra en tiendas de autoservicio que ofrecen una amplia variedad de alimentos, productos de primera necesidad y otros artículos, dentro de su Área Comercial se encuentra Supermaxi, AKÍ, Megamaxi, Juguetón, Gran AKÍ y Súper AKÍ. Corporación Favorita es reconocida por su liderazgo en el sector y su enfoque en la satisfacción del cliente (Corporación Favorita, 2023).

Farmaenlace es una compañía radicada en Ecuador que se enfoca en la importación, distribución y venta de productos, así como en la promoción y comercialización de medicamentos, artículos sanitarios y suministros médicos en sus principales farmacias Medicity y Económicas. Farmaenlace desempeña un papel crucial en el sector de la salud y se destaca por su compromiso con la calidad y la disponibilidad de productos esenciales para el bienestar de la comunidad (Farmaenlace, 2022).

Otro importante cliente que tiene la empresa es Hanaska, una empresa ecuatoriana que opera con una estructura diversificada compuesta por cuatro divisiones. Estas divisiones abarcan desde la prestación de servicios de alimentación colectiva hasta servicios de soporte y mantenimiento industrial, el tratamiento y envasado de productos alimentarios, junto con la gestión de la adquisición de materias primas para la producción de alimentos. Hanaska se distingue por su enfoque integral en la cadena de suministro y la prestación de servicios esenciales en múltiples sectores industriales (Hanaska, 2022).

Por otro lado, Gate Gourmet del Ecuador es una empresa que se dedica a suministrar alimentos a varias aerolíneas y se conoce comúnmente como una "cocina de vuelo". Su enfoque principal es la creación de diversos menús que se adaptan a las necesidades específicas de las aerolíneas y sus pasajeros.

Esta compañía forma parte de una red de 109 cocinas de vuelo distribuidas en 29 países, y se dedica a atender las necesidades alimentarias de los pasajeros que viajan en aerolíneas como American Airlines, Avianca e Iberia. Su principal objetivo es satisfacer a los clientes, y para lograrlo, implementa estrictos controles de calidad e higiene en sus procesos.

Los menús que Gate Gourmet del Ecuador ofrece se diseñan en colaboración con las aerolíneas, y las decisiones se toman con base en degustaciones realizadas por el Chef Ejecutivo. Estas degustaciones ayudan a determinar qué tipos de menús se seleccionarán para los diferentes ciclos de comidas a lo largo del año. La empresa opera principalmente en las ciudades de Quito y Guayaquil y es parte de Gate Gourmet International, cuya sede central se encuentra en Zurich, Suiza (Del Rocío, 2006).

Dentro de este grupo también se encuentra el Hospital Metropolitano de Quito, es un centro médico con una historia que comenzó en 1977 cuando un grupo de médicos visionarios se asoció con la compañía norteamericana AMI para establecer Conclina C.A., un proyecto médico hospitalario que elevaría los estándares de atención médica en el país.

El hospital ha sido reconocido por su calidad, habiendo obtenido la certificación ISO 9001:2008 por sus servicios. En 2010, el Hospital Metropolitano celebró 28 años en el mercado de la salud, manteniendo su compromiso con la excelencia en servicios y la calidad en la atención médica (Hospital Metropolitano, 2023).

Nintanga S.A., una finca especializada en la producción de vegetales y la exportación de flores de verano es también uno de sus clientes especiales. Con más de 30 años de experiencia en el mercado, esta finca se encuentra en las faldas del imponente volcán Cotopaxi, en Ecuador, y abarca una extensión de 20 hectáreas, lo que garantiza a sus clientes la consistencia, el volumen y la calidad que buscan. Forma parte de uno de los grupos líderes en agroexportación en Ecuador, lo que les permite satisfacer de inmediato las necesidades de los nuevos consumidores (Nintanga Ecuador, 2023).

Además, se encuentra Oresa Imagination, es una empresa de servicios integrados que se dedica a impulsar el crecimiento de marca al posicionarla en la mente de los consumidores y

aumentar las ventas a través de productos promocionales. Ofrecen una amplia gama de productos que incluyen tomatodos, paraguas, bolígrafos, gorras, suministros tecnológicos (como auriculares, mouse, parlantes, entre otros) y suministros de oficina, entre otros. Su enfoque está en ayudar a que las marcas se destaquen y prosperen en el mercado (Imagination Ecuador, 2023).

Por último, la empresa cuenta con ventas directas a consumidores finales mediante órdenes de compra programadas.

2.1.4 Competencia directa.

Cabe mencionar que, en el ámbito del agua mineral, la empresa se encuentra compitiendo directamente con otras firmas de renombre en el mercado. Entre las principales competidoras figuran Tesalia CBC, Fuentes San Felipe y Splendor, todas ellas bien establecidas en este sector.

En primer lugar, Tesalia CBC es una compañía ubicada en Cotopaxi, es una competencia directa en el segmento del agua mineral Güitig. Se caracteriza por ofrecer una variante de agua mineral con una concentración de sodio ligeramente superior en comparación con el producto de este estudio.

Por otro lado, Fuentes San Felipe, con sede también en Cotopaxi, es otro competidor destacado en el mercado del agua mineral. Su producto estrella es el agua mineral San Felipe, conocida por su alto contenido de minerales, lo que la distingue en el mercado.

Por último, Splendor es otra empresa competidora, con su producto de agua mineral Splendor. Este producto se diferencia por tener un porcentaje mínimo de sólidos disueltos y minerales. Esta empresa opera desde La Maná.

Estas compañías, constituyen un conjunto significativo de competidores en el segmento del agua mineral, y su presencia ejerce una influencia destacada en el mercado. Sus estrategias y productos representan importantes puntos de referencia que la empresa debe tener en cuenta al desarrollar sus propias estrategias de mercado y al buscar la diferenciación de sus productos.

2.1.5 Estructura orgánica de la empresa.

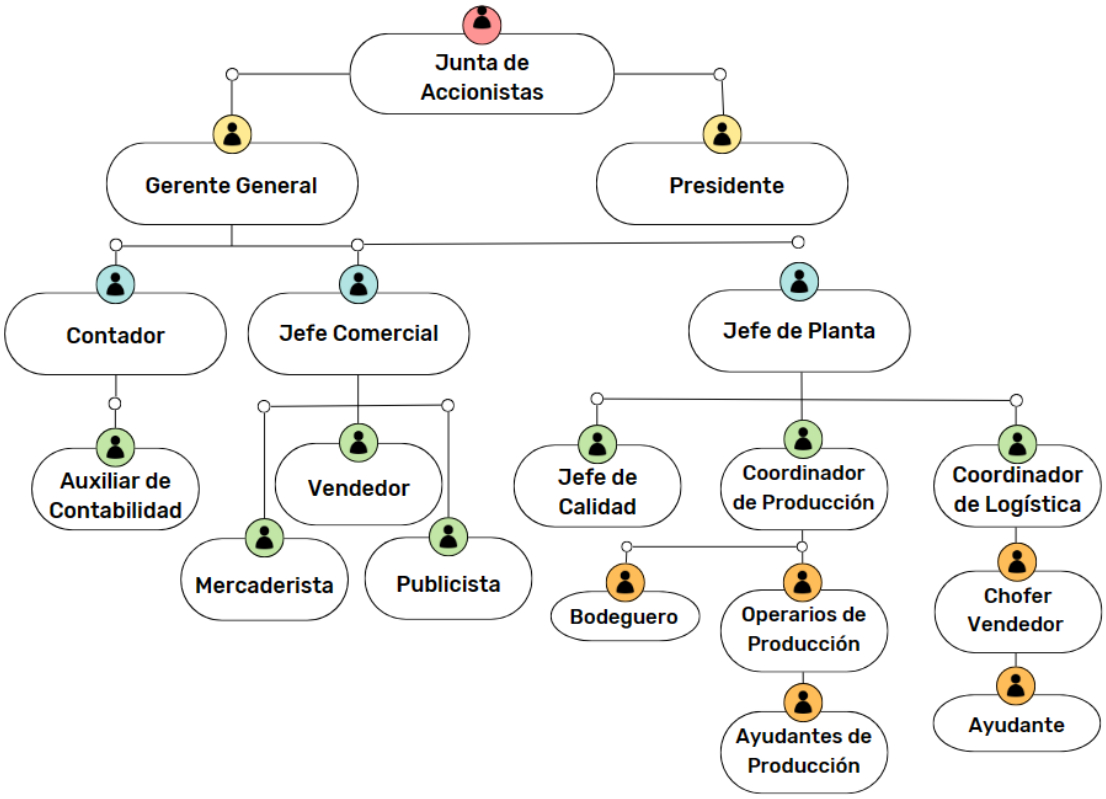


Figura 2. Estructura Orgánica de la empresa Volcanic Premium Water S.A.
Fuente: Volcanic Premium Water S.A. (2023)

2.2 Análisis PESTEL

La realización de un análisis PESTEL para Volcanic Premium Water S.A. se revela como una herramienta fundamental para comprender y navegar de manera eficaz en el entorno empresarial. Este enfoque sistemático identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la empresa. Al hacerlo, permite anticipar cambios, evaluar riesgos y oportunidades, adaptar estrategias de marketing y tomar decisiones informadas. Además, facilita la planificación a largo plazo y la evaluación de nuevos mercados internacionales, lo que resulta en una gestión más estratégica y eficiente de la empresa en un mundo empresarial en constante evolución.

En este caso, se presentará un análisis PESTEL de los tres países a los que se tiene interés de exportar: Perú, Estados Unidos y España.

2.2.1 Perú.

El análisis PESTEL de Perú proporciona una visión integral de los factores anteriormente mencionados que pueden influir en la expansión y operación de Volcanic Premium Water S.A. en este mercado latinoamericano. Al comprender estos factores, la empresa podrá tomar decisiones estratégicas informadas y adaptar sus estrategias para provechar las posibilidades y reducir los peligros en un entorno empresarial en constante cambio y evolución.

Dentro de los factores políticos, se encontró que:

- Las regulaciones gubernamentales en Perú, que incluyen medidas específicas relacionadas con la calidad del agua embotellada y los estándares de envasado, podrían tener un impacto directo en Volcanic Premium Water S.A. Al mismo tiempo, las políticas fiscales relacionadas con la producción y comercialización de productos alimenticios, así como los impuestos, tienen el potencial de influir tanto en los costos de producción como en los precios para los consumidores.
- Es importante destacar que esta situación se da en un contexto de inestabilidad política, caracterizada por actos de corrupción en diversas instituciones estatales, como el Gobierno, el Congreso, el Poder Judicial, la Fiscalía de la Nación y la gestión del presidente de la República (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

Referido a los factores económicos:

- El crecimiento económico en el sector y las tasas de expansión económica en la industria de alimentos y bebidas pueden señalar posibles oportunidades de mercado. Al mismo tiempo, es importante considerar el impacto del tipo de cambio en los costos de producción y exportación, ya que la volatilidad en este aspecto podría incidir en los costos asociados a la importación de equipos y materiales.
- En el contexto económico actual, se revela un panorama alentador con el continuo crecimiento de la economía peruana, donde tanto el Producto Bruto Interno (PBI) como el consumo privado han mantenido una tendencia histórica al alza. Este escenario crea un ambiente propicio para el florecimiento de nuevas empresas en el ámbito del consumo privado (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

Acerca de los factores sociales:

- Las preferencias de los consumidores por el agua embotellada en lugar del agua del grifo, así como la influencia de la aceptación cultural del agua embotellada, podrían desempeñar un papel crucial en el mercado. Paralelamente, el creciente interés en la salud y el bienestar, que impacta directamente en la demanda de agua pura de manantial y la sostenibilidad, puede ejercer una influencia significativa en las decisiones de compra.
- En el ámbito social, es imperativo destacar la preocupación por la seguridad ciudadana, una cuestión que ha sido prioritaria en la agenda gubernamental en las últimas administraciones, aunque persiste la percepción de que el país no es seguro. Esta situación se convierte en una amenaza potencial que podría afectar tanto al personal de la empresa como a sus proveedores, generando retrasos en las entregas o incluso poniendo en riesgo la continuidad del negocio. No obstante, en una nota más positiva, la creciente conciencia sobre la importancia de la salud y el bienestar en la vida de las personas ofrece una oportunidad destacada para productos que promueven un estilo de vida más saludable, como el agua embotellada (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

Con respecto a los factores tecnológicos:

- Los avances tecnológicos relacionados con el envasado y la purificación del agua representan elementos cruciales, ya que las innovaciones tecnológicas tienen el potencial de incidir directamente en la eficiencia y la calidad del producto. Simultáneamente, las mejoras en la cadena de suministro y la logística pueden generar un impacto significativo en la distribución de productos.
- En un entorno empresarial cada vez más competitivo, la capacidad de mejorar constantemente la tecnología utilizada en la producción se convierte en un factor determinante para el éxito. A medida que los procesos se vuelven más tecnificados, se abren mayores oportunidades para destacarse en el mercado. En el contexto de la industria del agua embotellada, la capacidad de diferenciación se centra en aspectos como el tipo de plástico empleado en el envasado del agua y su posterior reciclaje (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

Referente a los factores ambientales:

- Las regulaciones ambientales relacionadas con el manejo de residuos y la sostenibilidad del envasado tienen la capacidad de influir en las decisiones sobre las opciones de envasado y la gestión de residuos. Paralelamente, es esencial considerar que

las condiciones climáticas pueden ejercer un impacto tanto en la cantidad como en la calidad del agua de manantial disponible.

- En congruencia con lo mencionado anteriormente, el reciclaje de botellas plásticas derivadas de bebidas emerge como una oportunidad significativa. Esta oportunidad adquiere un carácter aún más relevante si se logra maximizar su aprovechamiento, es decir, si se establece y promueve una nueva empresa basada en buenas prácticas de gestión de residuos plásticos (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

Al hablar de los factores legales:

- El cumplimiento de las regulaciones gubernamentales y de la industria desempeña un papel crítico en esta operación, especialmente en lo que respecta a la calidad del agua y el etiquetado. Además, es esencial asegurarse de que las relaciones comerciales, contratos y acuerdos con proveedores y distribuidores locales estén alineados con las leyes locales.
- Es importante señalar que existe un marco legal vigente relacionado con el tratamiento de residuos plásticos. Este marco legal puede representar una amenaza para las empresas emergentes que inician operaciones utilizando plásticos, ya que deben cumplir con las regulaciones establecidas, lo que puede ser un desafío en términos de costos y requisitos de cumplimiento (Cedrón Cabrejos et al., 2019).

2.2.2 Estados Unidos.

El análisis PESTEL de Estados Unidos ofrece una perspectiva exhaustiva de los factores externos que pueden afectar a Volcanic Premium Water S.A. en uno de los mercados más grandes y competitivos del mundo. Estos factores son fundamentales para comprender la dinámica del mercado estadounidense y para tomar decisiones estratégicas que permitan a la empresa competir eficazmente y satisfacer las demandas de los consumidores en este país diverso y en constante cambio.

Dentro de los factores políticos, se encontró que:

- El acceso al agua potable se considera un derecho humano fundamental y un componente vital de la política de protección de la salud (FAO, 2004). Las modificaciones gubernamentales en diversos ámbitos afectan significativamente el funcionamiento de las empresas. Esto incluye cambios en regulaciones fiscales, como nuevas leyes, tipos impositivos y revisiones en la interpretación de las leyes fiscales, así

como modificaciones en las normativas ambientales a nivel global y local (Grundy, 2006).

- En lo que respecta a los procesos relacionados con el agua embotellada, estos involucran concesiones de licencias, permisos de importación, control de calidad, supervisión de normativas, inspecciones de instalaciones, vigilancia del mercado y la resolución de inconvenientes (Oraman & Turan Bal, 2019).
- La industria de alimentos y bebidas está sujeta a regulaciones estrictas de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) en cuanto a seguridad alimentaria y etiquetado. Además, las políticas comerciales y aranceles en importaciones y exportaciones pueden impactar directamente en los costos de importación y exportación de Volcanic Premium Water S.A.

Referido a los factores económicos:

- El sector del agua embotellada, altamente competitivo, se encuentra influenciado por factores como las fluctuaciones en los precios, los tipos de interés y la distribución de ingresos. Dado que la rentabilidad de este producto es relativamente baja, incluso pequeñas variaciones en los precios y las divisas pueden ejercer un impacto significativo en el sector. Este impacto se ve acentuado por la importación de máquinas, lo que hace que las tasas de cambio sean un factor crítico.
- La competencia en el mercado del agua embotellada es feroz, y los estudios que analizan las preferencias de los consumidores han identificado factores clave como la edad, los ingresos, el nivel educativo y el comportamiento de compra. La calidad del producto, la marca, el precio y el envase también desempeñan un papel fundamental en la elección de los consumidores.
- En términos de costos en la industria del agua envasada, se incluyen elementos como la exploración y perforación de agua, gestión de residuos, almacenamiento, transporte, distribución, reciclaje de envases y residuos, así como el funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones de llenado de agua. Además, maquinaria, equipo, mano de obra, impuestos y trámites burocráticos oficiales son componentes adicionales de costos.

- El tamaño y el crecimiento del mercado de agua embotellada son factores determinantes para el éxito empresarial, y las tasas de interés pueden incidir en los costos de financiamiento en proyectos de expansión (Oraman & Turan Bal, 2019).

Acerca de los factores sociales:

- La producción y consumo de agua embotellada tienen implicaciones para la salud, el medio ambiente y la sociedad. El sector ha experimentado un crecimiento significativo en todo el mundo, impulsado por la creciente preocupación por la salud y la preferencia por opciones naturales y saludables en lugar de bebidas azucaradas.
- En términos de salud, los riesgos se relacionan con la calidad del agua y los envases. Desde una perspectiva medioambiental, la producción y el envasado consumen recursos y generan residuos significativos. Esto plantea preguntas sociales sobre quién enfrenta los riesgos y quién debe asumir la responsabilidad.
- El agua embotellada se ha vuelto esencial en la vida diaria de las personas en los países desarrollados, donde se valora un estilo de vida saludable. Los cambios en los envases y la calidad del agua influyen en las decisiones de compra de los consumidores, impulsando el crecimiento del mercado de agua embotellada (Oraman & Turan Bal, 2019).

Con respecto a los factores tecnológicos:

- Los materiales de envasado son esenciales en la industria del agua embotellada, ya que garantizan que el producto llegue en condiciones óptimas al consumidor. Estos costos de envasado representan una parte importante de los ingresos de las empresas, por lo que se busca minimizarlos.
- Avances tecnológicos en envases como botellas de plástico y latas han simplificado la adquisición de estos productos por parte de los consumidores, facilitando su transporte y disposición. Además, la automatización en la producción de agua embotellada ha aumentado la eficiencia y productividad de las plantas embotelladoras.
- La presencia en línea y el uso de plataformas de comercio electrónico son fundamentales para llegar a los consumidores en la actualidad, y los avances en tecnologías de purificación y envasado pueden mejorar la eficiencia y calidad del producto (Oraman & Turan Bal, 2019).

Referente a los factores ambientales:

- La protección de los recursos hídricos es una prioridad tanto para la industria del agua embotellada como para el medio ambiente en general. Los actores del sector deben salvaguardar los valiosos recursos hídricos, reducir el desperdicio de envases, fomentar el reciclaje eficiente y promover la producción sostenible. Además, se busca minimizar la cantidad de material de envasado y optimizar la logística de transporte.
- Para proteger el agua de fuente de la contaminación, se utilizan estructuras de "extracción de agua subterránea" en los puntos de salida del agua, lo que crea un área de protección y asegura un alto nivel de higiene.
- La elección de materiales de envasado de agua embotellada se basa cada vez más en consideraciones medioambientales. El PET (tereftalato de polietileno) se prefiere en lugar del PVC (cloruro de polivinilo) debido a sus propiedades, como su ligereza, facilidad de manipulación y transparencia. Además, el PET es reciclable en diversos productos, como fibras textiles. A diferencia del PVC, no libera cloro en la atmósfera cuando se quema. La reutilización de envases de PET, aluminio y vidrio en lugar de la fabricación de nuevos envases reduce los impactos ambientales negativos, como el consumo de energía.
- El comercio y transporte global de agua embotellada también tiene un impacto ambiental importante, particularmente en la contaminación atmosférica y el cambio climático debido a la combustión de combustibles. Este impacto varía según varios factores, como el tipo de transporte, el combustible utilizado y la distancia de viaje.
- En el contexto de Estados Unidos, las regulaciones ambientales, especialmente en relación con el uso de plástico, pueden influir en el diseño del envasado y las prácticas de reciclaje. La creciente conciencia ambiental y la demanda de productos sostenibles por parte de los consumidores estadounidenses reflejan una tendencia hacia la valoración de productos respetuosos con el medio ambiente y sostenibles (Oraman & Turan Bal, 2019).

Al hablar de los factores legales:

- Los aspectos legales relacionados con la industria alimentaria continuarán experimentando cambios debido a las políticas gubernamentales, tanto en la actualidad como en el futuro. En el mercado extranjero de agua embotellada, los productos deben cumplir con las regulaciones específicas del país, y en el caso de Estados Unidos, el

cumplimiento de las regulaciones de la FDA y los estándares de seguridad alimentaria es fundamental para la venta de productos alimenticios en este país.

- A raíz de la implementación de estándares específicos en las etapas de producción, envasado y venta, el sector de agua embotellada ha experimentado un rápido proceso de desarrollo. Esto ha llevado a que el sector de agua embotellada se convierta en una línea de producción que atrae inversiones tanto de grandes empresas como de algunas compañías multinacionales.
- En cuanto a la regulación en Estados Unidos, el cumplimiento de las regulaciones de la FDA y los estándares de seguridad alimentaria es esencial para la comercialización de productos alimenticios en este país. Además, los contratos y acuerdos con distribuidores y minoristas deben ajustarse a las leyes y regulaciones estatales y federales para cumplir con los requisitos legales en Estados Unidos (Oraman & Turan Bal, 2019).

2.2.3 España.

El análisis PESTEL de España arroja luz sobre estos factores que impactan en la presencia y operación de Volcanic Premium Water S.A. en el mercado español. España, como miembro de la Unión Europea, presenta una serie de regulaciones y dinámicas económicas y culturales que deben ser consideradas cuidadosamente. Este análisis proporciona una base sólida para que la empresa adapte su estrategia y se posicione de manera efectiva en este mercado europeo.

Dentro de los factores políticos, se encontró que:

- El entorno político que rodea a las empresas del sector del agua embotellada en España se caracteriza por su estabilidad. Las políticas gubernamentales están orientadas hacia el desarrollo económico, lo que resulta beneficioso para el sector. Anualmente, el gobierno español asigna subvenciones al sector agroalimentario, lo que ha beneficiado a las empresas analizadas, permitiéndoles diversificar sus mercados, aumentar su cuota y preservar el empleo.
- La política fiscal desempeña un papel significativo en estas empresas, ya que España tiene uno de los niveles impositivos más elevados en la Unión Europea para las compañías. Además, las condiciones de pago no favorecen la generación de liquidez, dado que no se consideran los plazos de cobro a los clientes. A menudo, transcurren hasta

180 días entre la facturación y el cobro, sin que exista flexibilidad en los plazos de pago de impuestos sobre las ventas efectuadas y no cobradas.

- Las empresas han experimentado la influencia de cambios gubernamentales en sus políticas, que a veces han resultado contradictorias. Las decisiones tomadas en relación con parámetros macroeconómicos tienen un impacto directo en las organizaciones, lo que a su vez repercute en la producción del sector, los precios y la estabilidad económica.
- En lo que respecta a la regulación gubernamental, las normativas sobre el envasado y la comercialización de alimentos y bebidas en España son altamente específicas y rigurosas. Además, las políticas comerciales y los acuerdos de comercio internacional pueden afectar las operaciones de exportación e importación de productos en el país (Vindel Sanchis, 2016).

Referido a los factores económicos:

- La economía española ha atravesado diversos ciclos económicos en las últimas décadas, y cada uno de ellos ha tenido un impacto significativo en las empresas. En la actualidad, España se encuentra en proceso de recuperación de la recesión económica previa, que resultó en una marcada disminución del Producto Interior Bruto (PIB), con consecuencias negativas en la productividad, el desempleo, las expectativas económicas y el desarrollo empresarial.
- Las empresas de agua embotellada en España, al igual que otras compañías, han experimentado el impacto de estos ciclos económicos recientes. Sin embargo, el mercado actual muestra una tendencia al aumento de las ventas y el consumo, impulsado por las expectativas positivas generadas por la economía española y los cambios en los hábitos de vida hacia opciones más saludables.
- Otro factor económico relevante que afecta a estas empresas es el alto nivel de desempleo en España, que no favorece el aumento del consumo. A pesar de ser un producto de primera necesidad, la competencia es feroz, lo que presiona a mantener precios bajos, incluso si los costos aumentan. Esta situación, junto con la baja inflación, limita las ganancias esperadas.
- En este contexto, el tamaño del mercado de agua embotellada en España juega un papel relevante en la estrategia de mercado, y la situación económica puede influir en la demanda de productos premium, como el agua de manantial (Vindel Sanchis, 2016).

Acerca de los factores sociales:

- En España, los hábitos de vida saludables se han arraigado cada vez más en la población con el paso de los años. El consumo de agua embotellada ha experimentado un notorio aumento, y es común encontrar máquinas expendedoras de agua en lugares públicos, así como a personas llevando botellas en sus bolsos o carteras.
- La práctica del deporte ha registrado un incremento significativo, inspirando a las empresas del sector a desarrollar nuevos productos relacionados con el agua, como las aguas con sabores a frutas, en respuesta a la creciente demanda. Esto ha ampliado la gama de productos disponibles en el mercado.
- Los mensajes en los medios, como la recomendación de consumir un mínimo de dos litros de agua al día, han incentivado a la población a aumentar su ingesta de agua, y no solo beber cuando tienen sed, sino también para cumplir con las pautas de profesionales de la salud.
- En este contexto, la cultura de preferir el agua embotellada en lugar del agua del grifo puede influir en la demanda de este producto, y la elección entre productos locales e internacionales se vuelve relevante para las estrategias de marketing (Vindel Sanchis, 2016).

Con respecto a los factores tecnológicos:

- Los avances tecnológicos en el sector han impulsado a las empresas a aumentar su capacidad productiva y a volverse más competitivas, enfocándose en la mejora constante de los procesos de producción para reducir los costos. Un ejemplo destacado es la notable reducción en el uso de plástico en la fabricación de botellas, lo que no solo beneficia a las empresas, sino también al medio ambiente.
- Se han introducido materiales innovadores, como el PET, para la fabricación de envases. Este material posee propiedades como alta rigidez, dureza, resistencia química, transparencia y es totalmente reciclable, lo que conlleva ahorros energéticos significativos y la reducción de emisiones en el transporte debido a una mayor capacidad de los camiones.
- Las empresas destinan recursos considerables a la investigación y desarrollo para mantener la calidad y propiedades de las aguas minerales naturales durante la producción,

preservando su composición y pureza desde su origen natural hasta que llega al consumidor.

- En este contexto, la tecnología de envasado utilizada puede influir en la calidad y eficiencia del producto, y las ventas en línea a través de plataformas de comercio pueden desempeñar un papel importante en las estrategias de distribución (Vindel Sanchis, 2016).

Referente a los factores ambientales:

- La industria del agua embotellada en España mantiene un compromiso constante con la protección del medio ambiente, cumpliendo con leyes estrictas que requieren un comportamiento responsable en la actividad productiva de las empresas. La Responsabilidad Social Corporativa se ha desarrollado en favor de la protección de la sociedad y el medio ambiente, promoviendo un compromiso unificado y responsable en todas las actividades empresariales.
- Las plantas embotelladoras suelen ubicarse cerca de los manantiales y entornos naturales, y cada empresa se encarga de proteger y gestionar de manera sostenible sus manantiales, preservando la pureza y el equilibrio del agua. Además, se ha logrado reducir la cantidad de plástico utilizado en los envases en más de un 40 %, incluyendo el peso de los tapones.
- La conciencia creciente de la población sobre el reciclaje ha permitido recuperar un gran número de envases y reutilizarlos, lo que no solo reduce los costos para las empresas, sino también la contaminación. Según la Asociación Nacional de Empresas de Aguas de Bebidas Envasadas (ANEABE), en los últimos años se han reciclado más de 10 millones de residuos de envases, y el uso del PET ha propiciado un índice de reciclaje superior al 45 %, superando lo establecido por la ley.
- En este contexto, la gestión sostenible de las fuentes de agua artesiana de las empresas y la reducción de residuos y consumo de energía en la producción y distribución son áreas clave para una gestión eficiente de los recursos naturales. Dado que España es conocida por sus fuentes de agua mineral natural, se puede aprovechar este recurso local de alta calidad en la promoción de productos sostenibles y de alta calidad (Vindel Sanchis, 2016).

Al hablar de los factores legales:

- Las empresas embotelladoras y distribuidoras de agua en España deben cumplir rigurosamente con las leyes y normativas que establece la Legislación Española desde el

momento de su inscripción en el registro mercantil y a lo largo de su existencia como entidad económica.

- El proceso de registro implica realizar trámites como la inscripción en el Registro Mercantil y en el Registro Industrial de las Instalaciones de Plantas Embotelladoras de agua, así como obtener los permisos para la explotación del manantial y la licencia ambiental. Estos procedimientos requieren el pago de tasas, la realización de análisis fisicoquímicos del agua, la presentación de planos de ubicación de las instalaciones y la obtención de la autorización de las autoridades sanitarias.
- Además, al formar parte de la Unión Europea, las empresas en España deben cumplir con las regulaciones comerciales de la UE. El entorno legal en España se encuentra bien establecido, lo que incluye regulaciones comerciales que abarcan la creación, operación y disolución de empresas (Vindel Sanchis, 2016).

2.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) de los tres países.

Antes de presentar las Matrices EFE de los tres países, es fundamental comprender la importancia de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). Esta herramienta estratégica permite cuantificar cómo los factores externos pueden impactar en una empresa. Las Matrices EFE destacarán cómo la empresa, Volcanic Premium Water S.A., se desempeña en los mercados de España, Perú y Estados Unidos. Al analizar estos entornos y evaluar la respuesta de la empresa, se tomarán decisiones estratégicas informadas. A continuación, se presentarán las Matrices EFE y se explorarán los factores clave en cada mercado.

Tabla 1. Matriz EFE de Perú

	Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento económico y expansión en la industria de alimentos y bebidas.	0.15	3	0.45
2	Preferencia de los consumidores por el agua embotellada y enfoque en la salud y bienestar.	0.25	4	1.00
3	Oportunidades en reciclaje de botellas plásticas y gestión de residuos.	0.15	3	0.45
Amenazas				
1	Inestabilidad política y corrupción gubernamental.	0.15	2	0.30
2	Impacto del tipo de cambio en los costos de producción.	0.15	3	0.45
3	Preocupaciones por la seguridad ciudadana que podrían afectar a la cadena de suministro.	0.15	2	0.30
	Total	**1.00**		**2.95**

En el mercado peruano, se vislumbran oportunidades prometedoras, especialmente a través del crecimiento económico y la expansión en la industria de alimentos y bebidas, así como la marcada preferencia de los consumidores por el agua embotellada y el enfoque en la salud y bienestar. Además, existen posibilidades en el reciclaje de botellas plásticas y gestión de residuos. A pesar de estas oportunidades, el país obtuvo un puntaje total de 2.95, señalando la presencia de amenazas como la inestabilidad política, el impacto del tipo de cambio y preocupaciones por la seguridad ciudadana.

Las amenazas en el mercado peruano incluyen la inestabilidad política y la corrupción gubernamental, el impacto del tipo de cambio en los costos de producción, y las preocupaciones por la seguridad ciudadana que podrían afectar la cadena de suministro. Estos factores contrarrestan las oportunidades, reflejando en el puntaje total de 2.95.

Tabla 2. Matriz EFE de Estados Unidos

	Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades				
1	Crecimiento del mercado y consumo de agua embotellada.	0.15	4	0.60
2	Cambios en los hábitos de vida hacia opciones más saludables.	0.2	3	0.60
3	Avances tecnológicos en envasado y distribución.	0.15	3	0.45
Amenazas				
1	Competencia feroz en el mercado de agua embotellada.	0.2	4	0.80
2	Sensibilidad a las fluctuaciones de precios, tipos de interés y divisas.	0.15	2	0.30
3	Regulaciones estrictas de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).	0.15	2	0.30
	Total	**1.00**		**3.05**

En el contexto estadounidense, se presentan oportunidades sustanciales derivadas del crecimiento del mercado y consumo de agua embotellada, los cambios en los hábitos de vida hacia opciones más saludables, y los avances tecnológicos en envasado y distribución. No obstante, el país obtuvo un puntaje total de 3.05, indicando la presencia de amenazas como la competencia feroz en el mercado de agua embotellada, la sensibilidad a las fluctuaciones

de precios, tipos de interés y divisas, y las regulaciones estrictas de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).

Las amenazas en el mercado estadounidense incluyen la competencia intensa en el mercado de agua embotellada, la sensibilidad a las fluctuaciones económicas y las regulaciones rigurosas de la FDA. A pesar de estas amenazas, el país destaca en oportunidades, reflejando en el puntaje total de 3.05.

Tabla 3. Matriz EFE de España

Factores externos	Importancia	Calificación	Valor
Oportunidades			
Estabilidad política y subvenciones al sector agroalimentario.	0.15	4	0.60
Aumento de ventas y consumo impulsado por hábitos de vida saludables.	0.2	4	0.80
Compromiso con la protección del medio ambiente y reducción del uso de plástico.	0.15	4	0.60
Amenazas			
Altos niveles impositivos y condiciones de pago desfavorables.	0.15	2	0.30
Ciclos económicos recientes y alto desempleo.	0.1	2	0.20
Política fiscal que afecta la generación de liquidez.	0.25	3	0.75
Total	**1.00**		**3.25**

En el mercado español, se destacan oportunidades excepcionales, especialmente en la estabilidad política y las subvenciones al sector agroalimentario, el aumento de ventas y consumo impulsado por hábitos de vida saludables, y el compromiso con la protección del medio ambiente y la reducción del uso de plástico. España lidera con un puntaje total de 3.25, indicando un equilibrio positivo entre oportunidades y amenazas.

Las amenazas en el mercado español incluyen los altos niveles impositivos y las condiciones de pago desfavorables, los ciclos económicos recientes y el alto desempleo, así como la política fiscal que afecta la generación de liquidez. A pesar de estas amenazas, España se destaca por sus oportunidades, evidenciado en el puntaje total de 3.25.

Tabla 4. Resultados de la Matriz EFE de los tres países

	Perú	Estados Unidos	España
Resultados	2.95	3.05	3.25

De acuerdo con el contexto de la industria de cada uno de los países, el que tiene mayor oportunidad es España debido a su puntaje ponderado total más alto de 3.25 en comparación con Perú (2.95) y Estados Unidos (3.05). Algunas razones por las cuales España obtuvo la puntuación más alta están relacionadas con que:

España tiene oportunidades significativas, como la estabilidad política, subvenciones al sector agroalimentario, un aumento en las ventas y el consumo impulsado por hábitos de vida saludables, y un compromiso con la protección del medio ambiente. Estas oportunidades son factores clave que pueden impulsar el éxito de la exportación de agua mineral natural desde Ecuador.

España enfrenta amenazas, como altos niveles impositivos y condiciones de pago desfavorables, pero su puntaje total se mantiene alto debido a la combinación de oportunidades positivas que superan las amenazas. Esto sugiere un equilibrio relativamente favorable entre riesgos y recompensas.

Los factores que se calificaron como oportunidades y amenazas para España se calificaron de manera equilibrada en términos de importancia. Esto significa que la empresa de Ecuador podría beneficiarse de oportunidades clave en el mercado español sin verse gravemente afectada por las amenazas (Costales Carrera, 2020).

2.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

A través de un análisis profundo de los factores que influencian la competencia, el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la amenaza de entrada de nuevos competidores, se busca proporcionar una comprensión crítica que permitirá a Volcanic Premium Water W.A. tomar decisiones fundamentadas y desarrollar estrategias efectivas para capitalizar oportunidades y superar desafíos en su entorno empresarial.

2.3.1 Fuerza 1: Entrada potencial de nuevos competidores

La evaluación de la amenaza de nuevos competidores en el mercado es esencial para proteger la cuota de mercado de la organización. La consideración de factores como las barreras de

entrada (tales como inversiones y barreras legales) y las economías de escala impacta en la facilidad con la que nuevos participantes pueden ingresar a la industria. Este análisis proporciona una visión anticipada y eficaz gestión de la competencia emergente (Alonso, 2022).

Dado que Ecuador está incursionando en este mercado de forma relativamente reciente, Costales Carrera (2020) muestra que es esencial que, al competir, se enfoque en un segmento de mercado que ofrezca un producto diferenciado. Además de cumplir con los requisitos de calidad necesarios, como certificaciones y permisos, tanto opcionales como requeridos para la entrada al mercado español, estos certificados asegurarán que el producto reúna las cualidades esenciales para satisfacer las expectativas del cliente y construir una sólida presencia de marca en la mente del consumidor.

Un aspecto destacado es que el proceso de comercialización del producto muestra un tratamiento equitativo a lo largo de la cadena de suministro, beneficiando a todos los involucrados en cada etapa, desde la producción y almacenamiento hasta el transporte, exportación y distribución del producto.

Ingresar al mercado español con un producto de origen relativamente nuevo representa un desafío en un entorno saturado por una amplia oferta tanto local como internacional, lo que da lugar a una amenaza elevada en términos de la competencia para este proyecto. Sin embargo, la diferenciación del producto y el cumplimiento de los estándares de calidad pueden ser estrategias efectivas para mitigar la alta amenaza de entrada de nuevos competidores en este mercado.

2.3.2 Fuerza 2: Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos o servicios sustitutos, también conocidos como productos de reemplazo, son aquellos que pueden satisfacer necesidades muy similares a las del producto objeto de este estudio. Según el modelo de las 5 fuerzas de Porter, los productos sustitutos representan una amenaza significativa cuando ofrecen una calidad superior, el costo de cambiar no es elevado y el precio es inferior. En tales casos, se convierten en una fuerza intensa que debe ser considerada como una amenaza real para el producto o servicio (Alonso, 2022).

Después de realizar un análisis de los productos sustitutos en el mercado español, según el volumen consumido, la clasificación por importancia de las bebidas en España en el año 2022 se presenta de la siguiente manera: la cerveza permanece como el principal producto,

representando el 33,9 % del total del volumen. En segundo lugar, se ubica el agua envasada, con una concentración del 27,4 % del volumen, seguido por las bebidas refrescantes en tercer lugar, con una proporción del 15,4 % sobre el volumen total.

Tabla 5. Productos sustitutos en España

Producto sustituto	**Volumen consumido**
Cerveza	33.90%
Agua envasada	27.40%
Bebidas refrescantes	15.40%

Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2023)

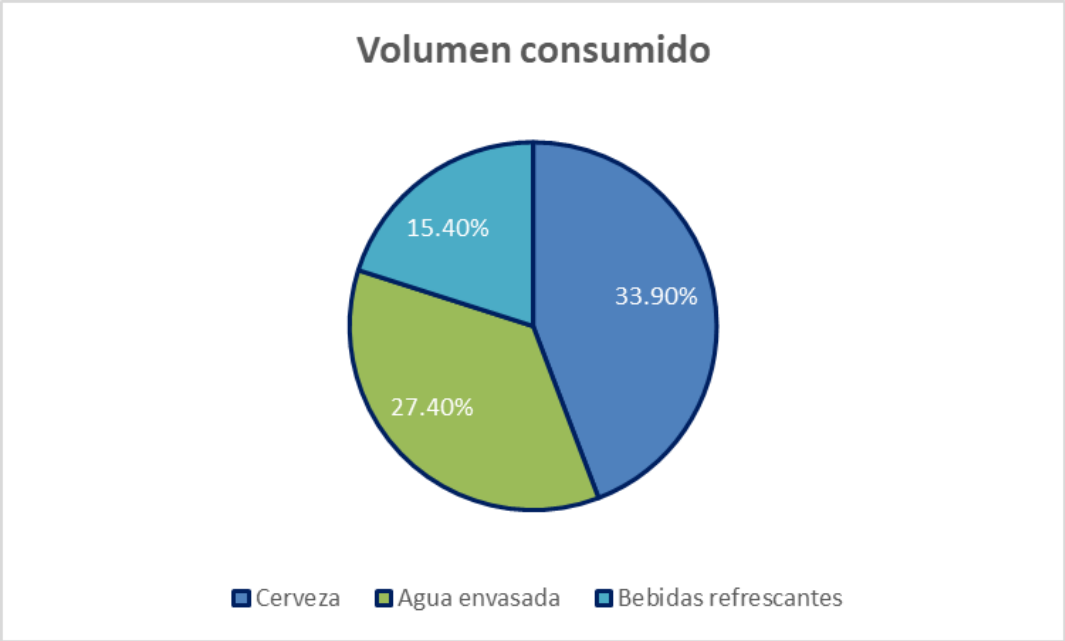


Figura 3. Productos sustitutos en España
Fuente: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España (2023)

Dentro de este análisis, se determinó también que, en el sector de bebidas en España, se observa una disminución en el volumen de algunas categorías consumidas en el hogar, con una tendencia decreciente más pronunciada en comparación con otras categorías alimenticias.

A pesar de esta tendencia generalizada, las bebidas derivadas del vino, cerveza, agua de bebida envasada, gaseosas y bebidas refrescantes experimentan una disminución a un ritmo menor, demostrando mayor resistencia frente a la caída del consumo (Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España, 2023, p. 16).

Sin embargo, la amenaza de productos sustitutos es moderada. Aunque existen productos sustitutos, la demanda de agua envasada sigue siendo fuerte y las cualidades únicas del agua de manantial artesiano ecuatoriano pueden ayudar a destacar en el mercado.

2.3.3 Fuerza 3: Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es un componente crucial en las cinco fuerzas de Porter, desempeñando un papel fundamental en la competencia de una organización al influir directamente en el precio y la calidad de los productos o servicios. La gestión de una cartera de proveedores sólida y revisada regularmente es esencial para mejorar la posición en la industria. La influencia de los proveedores en la industria se verá afectada por factores como la concentración de los proveedores, los costos asociados con cambiar de proveedor y la disponibilidad limitada de proveedores que ofrecen un servicio o producto específico Alonso (2022).

Agrícola Comercial Industrial S.A. (AGRICOMINSA) desempeña un papel crucial al proveer envases PET, botellas y botellones de la más alta calidad para Volcanic Premium Water S.A. Dada su experiencia y compromiso con la excelencia en la fabricación de envases, AGRICOMINSA ostenta un ligero poder de negociación. La empresa reconoce la importancia de mantener una relación estratégica con AGRICOMINSA para asegurar la calidad y seguridad de los envases, aunque podría explorar alternativas en el mercado para mantener un equilibrio adecuado.

Plastiazuay, proveedor de stretch film industrial para envolver los paquetes de productos, juega un papel vital en la protección y seguridad durante el transporte y almacenamiento. La calidad de este material otorga a Plastiazuay un alto poder de negociación. No obstante, Volcanic Premium Water S.A. contrarresta este poder al mantener una demanda constante de calidad y seguridad. La empresa considera explorar proveedores alternativos con estándares similares para mitigar riesgos, pero reconoce que la calidad del stretch film es un factor crucial en la cadena de suministro.

Sismode, proveedor de etiquetas para resaltar las cualidades de los productos, desempeña un papel esencial en la presentación de los productos de Volcanic Premium Water S.A. Su contribución a la efectividad de la comunicación visual otorga a Sismode un poder de negociación medio. La diferenciación a través de las etiquetas se convierte en un factor estratégico para la empresa, equilibrando el poder de negociación. Volcanic Premium Water

S.A. reconoce la importancia de mantener una relación sólida con Sismode, aunque considera explorar opciones innovadoras para mantener la diferenciación a través de otros proveedores de etiquetas.

Finalmente, el poder de negociación de los proveedores es medio. Aunque algunos proveedores en Ecuador, como Agrícola Comercial Industrial S.A. (AGRICOMINSA), Plastiazuay y Sismode, tienen un alto poder de negociación debido a la calidad de sus productos, la empresa puede mitigar este poder manteniendo una demanda constante de calidad y seguridad. A pesar de la exportación al mercado español, no se prevé la necesidad de proveedores locales en España, ya que todos los insumos necesarios se obtendrán de Ecuador. Esto podría influir en el poder de negociación, manteniéndolo en un nivel medio en términos generales.

2.3.4 Fuerza 4: Poder de negociación de los clientes

El poder de influencia de los consumidores es ahora más significativo que nunca en la configuración de las estrategias empresariales. Actualmente, los clientes tienen la capacidad de demandar mayor calidad, presionar por reducciones de precios o solicitar servicios adicionales. Se puede identificar la fortaleza de los clientes en situaciones donde compran en grandes cantidades, cuando los productos en el mercado son homogéneos y abundantes, y cuando cambiar de proveedor o marca no implica costos significativos para el cliente (Alonso, 2022).

En el mercado español de agua envasada, se registra una ligera disminución en la demanda de esta bebida con respecto al año anterior, compensada por un aumento en el valor del mercado debido al incremento del precio medio. Este precio, que cerró el 2022 en 0,21 €/litro, contribuyó al gasto superior de los hogares, quienes incorporaron un 5,6 % más de agua envasada a sus compras, a pesar de enfrentar un aumento del 7,1 % en la inversión total, en parte atribuible a un precio medio un 1,3 % más alto que en 2019.

Aunque la compra de agua envasada representa solo el 0,85 % del presupuesto destinado a alimentación y bebidas, su presencia en la cesta de compras alcanza el 11,02 %. Este porcentaje experimenta un crecimiento respecto a años anteriores, traduciéndose en un consumo per cápita de 64,28 litros por persona, con un gasto individual de 13,63 €. A pesar de una ligera disminución del 2,2 % en el consumo per cápita con respecto al año anterior, se mantiene un 5,3 % por encima de los niveles registrados en 2019. En términos de gasto

individual, se observa un aumento del 0,6 % en comparación con el año anterior y un significativo incremento del 6,8 % en relación con 2019.

Es crucial destacar que, si bien la empresa focaliza sus esfuerzos en los distribuidores mayoristas, también existen consumidores finales que adquieren sus productos mediante órdenes de compra. La dinámica del mercado español de agua envasada presenta una oferta considerable, tanto de producción nacional como de importación, procedente de países como Francia e Italia. A pesar de esta competencia, las cualidades del agua mineral ecuatoriana gozan de un reconocimiento internacional.

Se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto. Los clientes tienen la capacidad de demandar mayor calidad, presionar por reducciones de precios o solicitar servicios adicionales. Sin embargo, la calidad y reconocimiento internacional del producto pueden ayudar a mitigar este poder.

2.3.5 Fuerza 5: Rivalidad entre empresas competidoras

La competencia entre las empresas de una industria se manifiesta en la necesidad constante de ajustar precios o innovar para mantener la cuota de mercado. Según el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la evaluación de la rivalidad entre competidores se basa en factores como las reducciones de precios, las estrategias de marketing y las campañas publicitarias, así como la introducción de nuevos productos (Alonso, 2022).

Hasta la fecha actual, las empresas ecuatorianas que se dedican a la exportación de agua mineral no han incursionado en el mercado español. En este contexto, Costales Carrera (2020), indica que es importante destacar que el precio de agua mineral embotellada en el mercado español no es determinado por los exportadores, sino que se regula de acuerdo con la demanda presente en el mercado y el segmento específico de la población o nicho de mercado al que se dirige la distribución del producto. Esta regulación toma en consideración una serie de factores, como los gustos, hábitos de consumo, preferencias y el nivel de precio de referencia que establecen productos similares o sustitutos en el mercado español, ya sean de origen nacional o internacional.

En este mercado altamente competitivo, las empresas más prominentes y consolidadas son de origen nacional.

Su posición privilegiada se debe en gran medida a la extensa trayectoria que han forjado a lo largo de los años mediante el fortalecimiento de sus marcas. Esto les ha permitido ganarse la

preferencia de los consumidores y mantener una sólida presencia en el mercado. La competencia entre estas empresas es intensa, y su capacidad para satisfacer las necesidades y preferencias cambiantes de los consumidores se convierte en un factor determinante en su éxito continuo.

España se encuentra entre las diez naciones que más consumo de agua embotellada a nivel mundial registran, por ello es correcto conocer las principales empresas que pueden ser competidores directos para la empresa ecuatoriana, por esta razón, la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) ha elaborado una lista que evalúa la calidad de diferentes marcas de agua embotellada, otorgándoles una calificación que abarca desde 1 hasta 100 puntos (Sanz, 2023).

Tabla 6. Principales marcas de agua mineral en España

Producto	Manantial	Características	Ranking OCU / 100
Fuente Liviana	Serranía	Mineralización débil y bajo contenido de sodio	90
Veri	Veri	Mineralización débil y bajo contenido de sodio	90
Agua de Beteta	Fuente del Arca	Mineralización débil y bajo contenido de sodio	90
Aquadeus	Fuente Arquillo	Mineralización débil y bajo contenido de sodio	90
Solán de Cabras	Solán de Cabras	Mineralización débil y bajo contenido de sodio	89

Fuente: Sanz (2022).

En España, existe una fuerte competencia entre los productores locales de agua embotellada, mientras que la rivalidad con competidores extranjeros es relativamente baja. Un ejemplo de esta dinámica es el reconocimiento a nivel mundial del agua mineral ecuatoriana por su calidad en cuanto a efervescencia y enriquecimiento mineral.

Este nivel de calidad se refiere específicamente a las aguas de manantiales artesianos, que son fuentes naturales de agua subterránea de alta calidad. Estas aguas se caracterizan por su pureza natural, ya que pasan a través de múltiples capas de roca y tierra antes de emerger, lo que las hace idóneas para el consumo, son captadas mediante pozos profundos, generalmente a profundidades superiores a los 200 metros bajo la superficie.

Las características más destacadas de las aguas artesianas incluyen:

- Pureza Excepcional: Estas aguas carecen de contaminantes y ofrecen un estándar de limpieza y seguridad elevado.
- Riqueza Mineral: Son ricas en minerales esenciales como calcio, magnesio, hierro y zinc, lo que las convierte en una elección saludable y beneficiosa para la hidratación.
- Sabor Mejorado: Gracias a su contenido mineral, las aguas artesianas tienen un sabor más agradable en comparación con el agua corriente, y no contienen sabores desagradables como el cloro.

Estos manantiales representan uno de los recursos hídricos más significativos a nivel global, por lo que se los está aprovechando para beneficiar a la salud de los consumidores.

La rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado español de agua mineral natural de manantial artesiano es alta. Aunque las empresas ecuatorianas que se dedican a la exportación de agua mineral aún no han incursionado en el mercado español, la competencia intensa entre las empresas locales consolidadas y la fuerte competencia entre los productores locales de agua embotellada indican un entorno de mercado altamente competitivo. Sin embargo, el reconocimiento a nivel mundial del agua mineral ecuatoriana por su calidad en cuanto a efervescencia y enriquecimiento mineral, así como las características destacadas de las aguas de manantiales artesianos, pueden ser factores diferenciadores que mitigan esta rivalidad.

Finalmente, la entrada potencial de nuevos competidores en el mercado español es alta. Esto implica la necesidad de un enfoque estratégico en la diferenciación del producto y el cumplimiento de rigurosos estándares de calidad y certificaciones. A pesar de la fuerte competencia en el saturado mercado español con empresas que producen productos similares como Fuente Liviana o Veri, el reconocimiento de marca y la trayectoria en Ecuador pueden conferir a la empresa un poder de negociación moderado.

El desarrollo potencial de productos sustitutos requiere un enfoque estratégico que destaque las cualidades únicas del agua de manantial artesiano ecuatoriano. A pesar de la resistencia del producto a las tendencias de consumo, su reconocimiento internacional puede otorgar a la empresa un poder de negociación significativo en ambos mercados.

El poder de negociación de los proveedores es medio. A pesar de la exportación al mercado español, no se prevé la necesidad de proveedores locales en España, ya que todos los insumos necesarios se obtendrán de Ecuador. Esto podría influir en el poder de negociación,

manteniéndolo en un nivel medio en términos generales. El poder de negociación de los clientes en Ecuador se basa en el reconocimiento sólido de la marca y una clientela diversa. Sin embargo, en el mercado español, la intensa competencia podría moderar el poder de negociación de los clientes. A pesar de esto, la calidad y el reconocimiento internacional del producto podrían ser factores mitigantes.

La rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado español es intensa, liderada por empresas locales consolidadas. Para adaptarse a esta dinámica, es esencial resaltar las características únicas del producto y considerar estrategias de marketing y precios. La calidad y el reconocimiento internacional del producto son fortalezas que pueden otorgar a la empresa un alto poder de negociación.

Tabla 7. Nivel competitivo de la empresa en España

	Calificación		
Fuerzas	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores	X		
Productos sustitutos		X	
Proveedores		X	
Clientes	X		
Competidores	X		

2.4 Análisis FODA

2.4.1. Fortalezas

Las fortalezas son los atributos internos positivos que una organización posee, que le dan una ventaja competitiva en el mercado. Estas pueden incluir habilidades, conocimientos, recursos, competencias, activos, entre otros. Por ello, las que se identificó dentro de la empresa son:

- Origen: El agua de Volcanic Premium Water S.A. proviene de una fuente artesiana en las faldas del Volcán Pasochoa, lo que le da una composición mineral única. Esta

característica podría ser un punto de venta único en el mercado español, donde los consumidores pueden valorar la pureza y la calidad del agua.

- Capital humano: La empresa cuenta con personal altamente capacitado. Esto puede ser una ventaja competitiva, ya que el personal capacitado puede garantizar la calidad del producto y la eficiencia de las operaciones.
- Capacidad de adaptación: La empresa ha demostrado su capacidad para adaptarse a diferentes situaciones, como el *co-branding*. Esto podría ser útil para formar alianzas estratégicas en el mercado español.

2.4.2. Oportunidades

Las oportunidades son los factores externos positivos que una organización puede aprovechar para mejorar su rendimiento y alcanzar sus objetivos. Estas pueden incluir tendencias del mercado, cambios en las regulaciones, avances tecnológicos, entre otros. Las oportunidades de la empresa son:

- Mercado en crecimiento: El sector del agua embotellada en España ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. Esto representa una oportunidad para la empresa para expandirse en un mercado en crecimiento.
- Reconocimiento de la calidad del agua: La empresa ha recibido varios premios internacionales que respaldan la calidad de su agua. Esto podría ser utilizado para promover la marca en el mercado español.
- Tendencias de consumo saludable: Existe una creciente tendencia hacia el consumo de productos naturales y saludables, lo que podría beneficiar a la empresa. Los consumidores pueden estar dispuestos a pagar más por productos que perciben como saludables y naturales.

2.4.3. Debilidades

Las debilidades son los atributos internos negativos que una organización posee, que pueden obstaculizar su rendimiento y dar ventaja a sus competidores. Estas pueden incluir falta de recursos, habilidades limitadas, procesos ineficientes, entre otros. Para la empresa serían:

- Logística: La empresa ha identificado la logística como un área de mejora. Esto podría ser un desafío en términos de garantizar la entrega oportuna y eficiente de los productos al mercado español.

- Economía de escala: La empresa puede enfrentar desafíos para competir en términos de economía de escala. Esto podría afectar la capacidad de la empresa para ofrecer precios competitivos en el mercado español.
- Departamento de mercadeo: Actualmente, la empresa carece de un departamento de mercadeo dedicado. Esto podría limitar la capacidad de la empresa para promocionar eficazmente sus productos en el mercado español.

2.4.4. Amenazas

Las amenazas son los factores externos negativos que pueden obstaculizar el rendimiento de una organización y poner en riesgo su éxito. Estas pueden incluir competencia, cambios en las regulaciones, crisis económicas, entre otros. Estos desafíos son:

- Competencia: España es el cuarto país de la UE en producción de agua mineral, lo que significa que la competencia puede ser intensa. La empresa necesitará diferenciarse de los competidores locales para tener éxito.
- Preferencias del consumidor: Los consumidores españoles pueden tener preferencias específicas en cuanto a la marca y el tipo de agua embotellada. La empresa necesitará entender estas preferencias para adaptar su oferta de productos.
- Regulaciones de importación: Las regulaciones de importación en España podrían presentar desafíos para la empresa. La empresa necesitará entender y cumplir con estas regulaciones para evitar posibles sanciones o retrasos.

En cuanto a las estrategias resultantes del cruce del análisis FODA, se puede determinar que:

- Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades): Se debe utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Por ejemplo, la empresa podría utilizar su origen único y su reconocida calidad del agua para posicionarse en el creciente mercado de agua embotellada en España. Además, podría aprovechar su capital humano y su capacidad de adaptación para formar alianzas estratégicas en el mercado español.
- Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades): Se podría superar las debilidades aprovechando las oportunidades. En este caso, la empresa podría buscar mejorar su logística y economía de escala para competir mejor en el mercado español. También podría considerar la creación de un departamento de mercadeo dedicado para promover eficazmente sus productos en el mercado español.

- Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas): Se propone utilizar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas. De este modo, la empresa podría utilizar su capacidad de adaptación para responder a las preferencias específicas de los consumidores españoles y diferenciarse de los competidores locales.
- Estrategias DA (Debilidades-Amenazas): Se intentará minimizar las debilidades y evitar las amenazas. Para ello, la empresa podría buscar establecer un departamento de mercadeo dedicado para manejar mejor las regulaciones de importación en España y diferenciarse de los competidores locales.

2.5 Mapa de procesos actual de la empresa

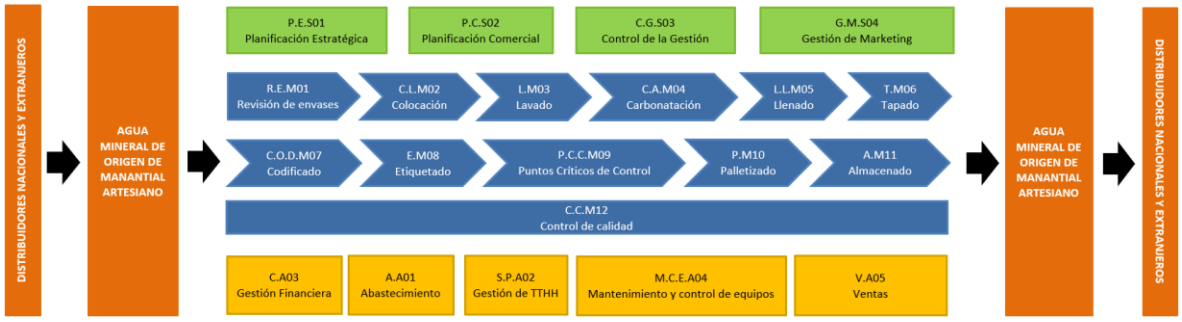


Figura 4. Mapa de procesos de Volcanic Premium Water S.A.
Fuente: Volcanic Premium Water S.A. (2023)

2.6 Diagnóstico del proceso de comercialización actual de la empresa

La empresa en cuestión se dedica a la venta de sus productos a nivel nacional, y cuenta con clientes importantes como la Corporación Favorita, Farmaenlace y Hanaska.

La empresa vende un promedio 4 millones 500 mil unidades al año, lo que se traduce en un promedio de $100,000 mensuales en ventas. El producto principal de la empresa, Burbujas Andinas, se comercializa en dos presentaciones y se vende a nivel nacional. El proceso de comercialización es el siguiente:

1. Se recibe una orden de compra de clientes institucional o consumidores finales.
2. La logística informa a la bodega la carga al camión con base en las órdenes de compra.
3. La bodega realiza el *picking* para el despacho de las órdenes de compra.
4. La logística entrega la hoja de ruta.
5. Se realiza la entrega del producto.
6. Se realiza la cobranza.

Este diagnóstico del proceso de comercialización actual de la empresa proporciona una visión clara de cómo la empresa opera y sirve a sus clientes. Este análisis ayudará a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento (Mordor Intelligence, 2021).

3. PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN

3.1 Desarrollo de la propuesta

3.1.1 Análisis de mercado

Desde finales del siglo pasado, España ha emergido como un líder en la Unión Europea en términos de producción y consumo de agua mineral envasada. Este sector ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años, generando cerca de 1 000 millones de euros anualmente.

La diversidad y calidad de las aguas minerales han sido factores clave en este desarrollo. De acuerdo con la Asociación Nacional de Empresas de Aguas de Bebida Envasadas (ANEABE), España se ubica en la cuarta posición en la UE en producción de agua mineral, y en la tercera en consumo.

El agua mineral natural es la más consumida en España, representando el 97 % del total de agua embotellada. El agua de manantial y el agua preparada representan una fracción mínima del mercado.

Según el Real Decreto 1798/2010, existen distintos tipos de aguas envasadas: las aguas minerales naturales, que son aquellas que tienen su origen en un estrato o yacimiento subterráneo; las aguas de manantial, que son de origen subterráneo y emergen espontáneamente en la superficie; y las aguas preparadas, que pueden tener cualquier tipo de procedencia y se someten a los tratamientos fisicoquímicos autorizados necesarios para que reúnan las características de potabilidad.

España cuenta con una amplia variedad de aguas minerales, gracias a los abundantes dominios hidrogeológicos existentes en su territorio. El Instituto Geológico y Minero de España (IGME) ha sido el encargado del estudio de las aguas mineromedicinales durante más de 150 años.

En un estudio reciente, se analizó la evolución del sector durante el siglo XXI. El consumo de aguas minerales envasadas se expandió y generalizó a finales del siglo XX gracias al desarrollo de los envases de plástico y de la logística para su transporte y distribución. El sector alcanzó en España su cifra histórica de producción en el año 2018, con un volumen de más de 8 200 millones de litros.

Es importante destacar que el consumo promedio de agua mineral por persona en España se proyecta a ser de 178.50 litros en 2023. Además, se estima que el segmento experimentará un crecimiento de volumen del 2.3 % en 2024. La demanda de marcas premium de agua mineral en España ha estado en constante aumento debido a la creciente conciencia de la salud y el bienestar en el país.

Por último, es importante mencionar que la Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN) recomienda la ingesta diaria de 1,5 - 2 litros de agua. Esta recomendación se alinea con la creciente concienciación sobre hábitos saludables de la población y el interés de las autoridades nacionales y europeas de salud en promover una dieta saludable y sostenible.

3.2 Análisis financiero

Para dar cumplimiento al propósito de este trabajo de titulación se obtuvo los reportes financieros de los ejercicios económicos 2019, 2020, 2021 y 2022 con base en la información reflejada en el portal web de la Superintendencia de Compañías, con lo cual se estructuró los siguientes balances, mismos que constituyeron el soporte para establecer los costos de producción y venta del producto “Burbujas Andinas” en su presentación de 500ml.

3.2.1 Estado de Situación Financiera

Este balance se elabora periódicamente para conocer la situación financiera y patrimonial de una compañía en un momento concreto, donde se detallan sus activos, sus pasivos y su capital (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A., 2023).

Tabla 8. Estado de Situación Financiera

CUENTA		Año 2019 USD	Año 2020 USD	Año 2021 USD	Año 2022 USD
Activo					
Bancos	0.00	5,225.99	33,384.60	53,504.40	48,044.12
Cuentas por cobrar	0.00	58,272.59	102,118.30	115,346.65	230,290.20
Inventarios	0.00	1,429.96	30,249.94	168,225.91	88,879.19
Total Activo Corriente	**0.00**	**64,928.54**	**165,752.84**	**337,076.96**	**367,213.51**
Muebles y Enseres	0.00	10,094.17	10,094.17	10,094.17	10,094.17
Equipos de computación	0.00	3,720.18	3,612.55	3,672.13	3,961.36
Edificios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Maquinaria	0.00	136,235.47	134,082.76	195,274.45	274,216.84
Dep. Acum. Maquinaria	0.00	-6,811.77	-6,704.14	-9,763.72	-13,157.86
Total Activo Fijo	**0.00**	**143,238.05**	**141,085.34**	**199,277.03**	**275,114.51**
Gastos Preoperativos	0.00	31,020.63	22,139.80	25,676.03	150,894.07
Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Activo Diferido	**0.00**	**31,020.63**	**22,139.80**	**25,676.03**	**150,894.07**
Total Activo	**0.00**	**239,187.22**	**328,977.98**	**562,030.02**	**793,222.09**
Pasivo					
Proveedores	0.00	238,219.61	326,249.87	555,591.24	176,317.91
Necesidades de Recursos de Accionistas	0.00	0.00	0.00	0.00	607,161.98
Total Pasivo Corriente	**0.00**	**238,219.61**	**326,249.87**	**555,591.24**	**783,479.89**
Préstamos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Total Pasivo Largo Plazo	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Total Pasivo	**0.00**	**238,219.61**	**326,249.87**	**555,591.24**	**783,479.89**
Patrimonio					
Capital	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Utilidad retenida	0.00	0.00	-32.39	5,229.58	1,937.31
Utilidad del ejercicio	0.00	-32.39	1,760.50	209.20	6,804.89
Total Patrimonio	**0.00**	**967.61**	**2,728.11**	**6,438.78**	**9,742.20**
Total Pasivo y Patrimonio	**0.00**	**239,187.22**	**328,977.98**	**562,030.02**	**793,222.09**

La tabla muestra que esta empresa ha experimentado un crecimiento constante en su activo total desde 2020 hasta 2022. Este crecimiento se refleja tanto en el activo corriente, que incluye bancos, cuentas por cobrar e inventarios, como en el activo fijo, que incluye muebles y enseres, equipos de computación y maquinaria. A pesar de los pasivos corrientes, que incluyen a los proveedores y las necesidades de recursos de los accionistas, la entidad ha logrado mantener un patrimonio positivo. Este patrimonio incluye el capital, la utilidad retenida y la utilidad del ejercicio.

3.2.2 Estado de Resultados

Es un informe financiero que muestra las transacciones de una organización durante un ciclo contable específico. Compara los ingresos con los costos y gastos relacionados para determinar la ganancia o pérdida neta, así como el resultado integral del periodo (Celis Ramírez, 2019).

Tabla 9. Estado de Resultados

		Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
CUENTA		**USD**	**USD**	**USD**	**USD**
Ventas Exportación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ventas nacionales	0.00	1,036.34	203,210.38	339,601.85	721,372.32
Costo de Ventas	0.00	555.50	119,240.42	157,945.21	320,134.95
Margen de Contribución	**0.00**	**480.84**	**83,969.96**	**181,656.64**	**401,237.37**
Otros Gastos e Ingresos	0.00	484.03	78,707.99	173,612.17	275,961.13
Utilidad	**0.00**	**-3.19**	**5,261.97**	**8,044.47**	**125,276.24**

La tabla muestra que la empresa comenzó a generar ventas nacionales y a incurrir en costos de ventas a partir de 2020. Aunque tuvo una pequeña pérdida en 2020, logró obtener ganancias en los años siguientes. Esto indica que la rentabilidad de las ventas ha demostrado un crecimiento constante en su margen de contribución y utilidad en este periodo.

3.3 Plan de Implementación

3.3.1 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos que se ha elaborado es una guía integral para introducir el agua mineral natural de manantial artesiano en el mercado español. Este proceso se lleva a cabo mediante un análisis de mercado, que implica investigar la demanda del producto, los competidores, las regulaciones locales y otros factores relevantes. Este análisis es crucial para entender el mercado objetivo y desarrollar una estrategia de exportación efectiva.

El proceso requiere la obtención de varias certificaciones y permisos necesarios para la exportación. Esto incluye la obtención del Certificado Digital para la firma electrónica y Toquen, la instalación del sistema ECUAPASS, el registro como Operador de Comercio Exterior (OCE), la recepción de la Declaración Juramentada de Origen (DJO), la solicitud del Certificado de Origen, y la obtención del certificado sanitario emitido por ARCSA, cada uno de estos pasos es esencial para garantizar que el proceso de exportación cumpla con todas las regulaciones y normativas aplicables.

El manual también establece varias políticas y normas que regulan el proceso de exportación en la empresa, una de ellas es la Política de Términos de Comercio, que establece que la

empresa opera bajo el Incoterm FOB (*Free On Board*), bajo el referido término, la responsabilidad de la empresa termina una vez que la mercancía ha sido cargada en el barco en el puerto de origen. Esto significa que el riesgo se transfiere al comprador, quien asume todos los costos a partir de ese momento.

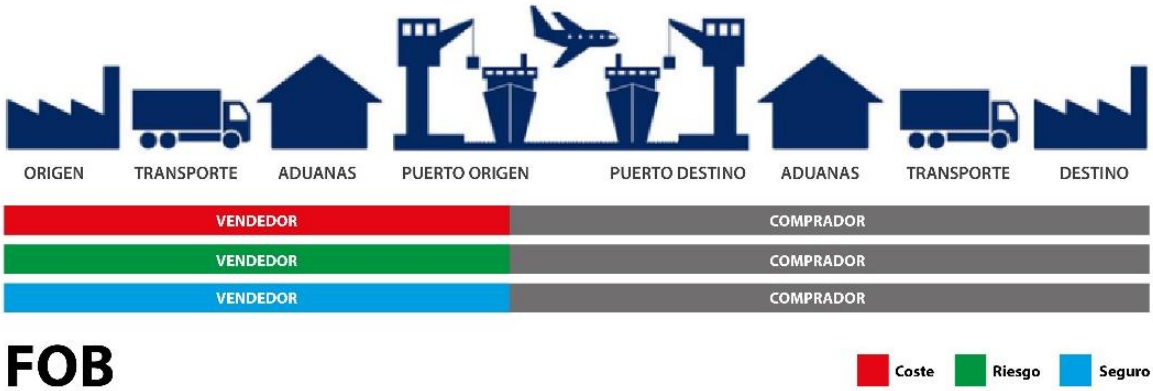


Figura 5. *Incoterm Free on Board*
Fuente: Partida Logistics (2021)

Esta política es crucial para definir las responsabilidades de la empresa y del comprador durante el proceso de exportación.

Además, el manual incluye indicadores que miden la eficacia y eficiencia de ciertos aspectos del proceso de exportación. Por ejemplo, el Indicador de Análisis de Mercado mide la eficacia del análisis de mercado, mientras que el Indicador de Documentación de Exportación mide la eficiencia en la obtención de los documentos necesarios para la exportación. Estos indicadores son herramientas valiosas para evaluar el rendimiento del proceso de exportación y para identificar áreas de mejora.

Finalmente, el manual detalla una serie de actividades que deben llevarse a cabo para lograr el propósito y los objetivos del proceso de exportación. Estas actividades abarcan desde la planificación estratégica y el análisis de mercado, hasta la negociación de las condiciones de venta y la coordinación de la logística internacional. Cada actividad tiene un responsable asignado y está diseñada para garantizar que el proceso de exportación se lleve a cabo de manera eficiente y efectiva.

Lo señalado anteriormente se presenta de forma detallada en el Anexo A.

3.3.2 Resultados del análisis de la Matriz de Valor Agregado

El análisis de la Matriz de Valor Agregado es una técnica que ayuda a analizar la eficacia de un proceso, enfocándose en el valor añadido por cada fase al producto o servicio final, y

buscando reducir el desperdicio generado por pasos o actividades no esenciales (Osorio, 2021).

El Cursograma Analítico es un gráfico que ilustra todas las acciones (como operación, transporte, inspección, espera y almacenamiento) que ocurren durante la ejecución de una tarea. De esta manera, muestra el recorrido de un producto e incluye los tiempos necesarios para cada acción y las distancias recorridas (Sanchis, 2020).

A continuación, se presentará los resultados del Cursograma Analítico de las actividades que se realizarán en el proceso de exportación propuesto.

Tabla 10. Cursograma analítico en cantidades

	Actividades	**Tiempo**	**Costo**
Operación	17 act	8.3 hrs	$ 121.99
Inspección	4 act	15.3 hrs	$ 39.59
Transporte	3 act	0.5 hrs	$ 2.63
Demora	4 act	36.7 hrs	$ -
Almacenaje	3 act	0.4 hrs	$ 3.05
Total	31 act	61.2 hrs	$ 167.26

Tabla 11. Cursograma analítico en porcentajes

	Actividades	**Tiempo**	**Costo**
Operación	54.8%	13.6%	72.9%
Inspección	12.9%	25.1%	23.7%
Transporte	9.7%	0.8%	1.6%
Demora	12.9%	59.9%	0.0%
Almacenaje	9.7%	0.6%	1.8%
Total	100%	100%	100%

Las tablas presentadas son un resumen del Cursograma Analítico. La primera tabla muestra la cantidad de actividades, el tiempo que toman y su costo. La segunda tabla muestra la misma información, pero en términos de porcentaje.

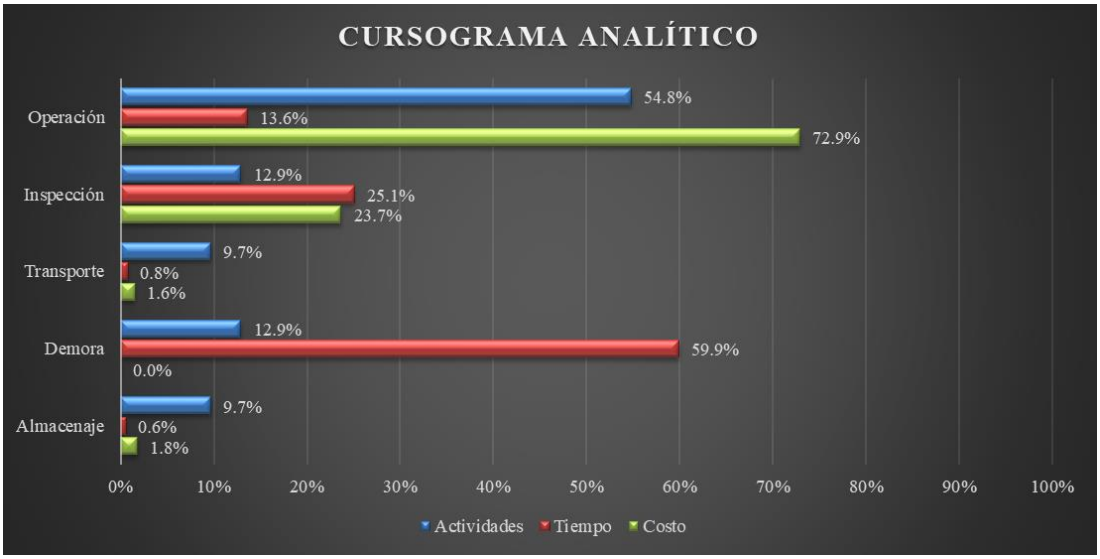


Figura 6. Cursograma analítico

El gráfico presentado refleja los resultados del Cursograma Analítico.

Tabla 12. Valor agregado en cantidades

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	3.7 hrs	$ 29.08
VAN	22 act	9.9 hrs	$ 150.46
NAV	4 act	36.7 hrs	$ -
Total	31 act	50.2 hrs	$ 179.55

Tabla 13. Valor agregado en porcentajes

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	16%	7%	16%
VAN	71%	20%	84%
NAV	13%	73%	0%
Total	100%	100%	100%

Las tablas presentadas son un resumen del Valor Agregado en el proceso. La primera tabla muestra la cantidad de actividades, el tiempo que toman, su costo y el valor que agregan o no al proceso. La segunda tabla muestra la misma información, pero en términos de porcentaje.

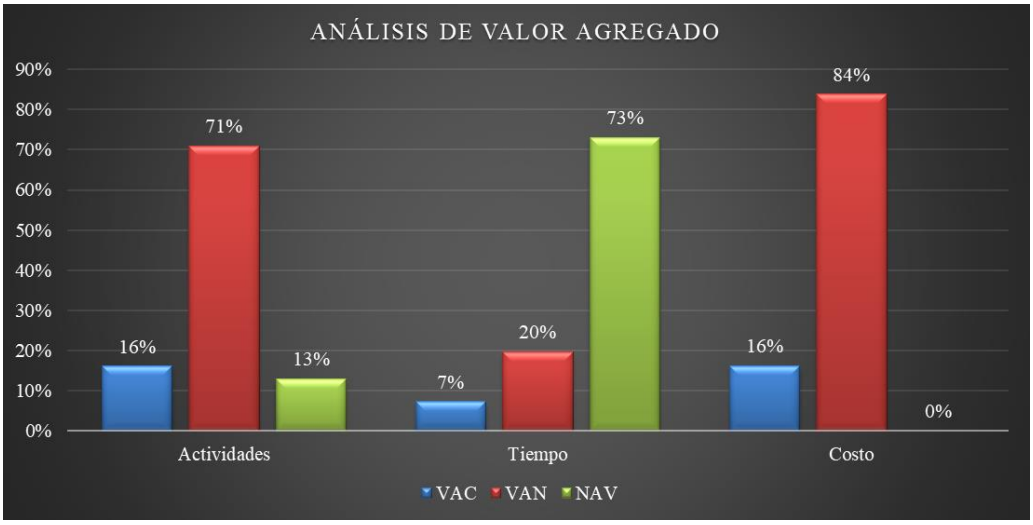


Figura 7. Análisis de Valor Agregado

El gráfico presentado refleja los resultados del Análisis de Valor Agregado.

Tabla 14. Cargas de trabajo por responsable

Responsables	Carga	Requiere
Gerente General	0.6667 hrs/mes	0.004 personas
Jefe Comercial	8.1667 hrs/mes	0.051 personas
Contador	0.0208 hrs/mes	0.000 personas
Coordinador Logístico	4.0000 hrs/mes	0.025 personas
Ingeniero de Calidad	0.1667 hrs/mes	0.001 personas
Coordinador Producción	0.3333 hrs/mes	0.002 personas

La tabla presentada muestra las cargas de trabajo por responsable en el proceso. Cada responsable tiene una carga de trabajo específica que se mide en horas por mes, y se requiere un número específico de personas para manejar esa carga de trabajo.

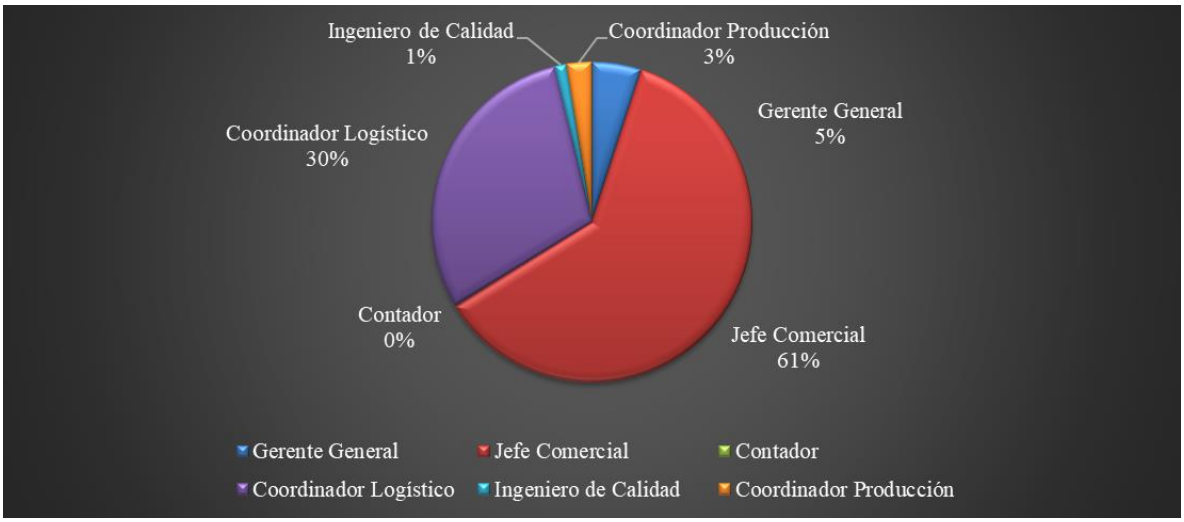


Figura 8. Carga de trabajo

El gráfico presentado refleja el porcentaje de participación que tiene cada uno de los integrantes en el proceso de exportación.

Se puede concluir que el Cursograma Analítico muestra la distribución de las actividades en términos de tiempo y costo. Aquí, la operación es la actividad que más cuesta, pero no es la que más tiempo consume. Por otro lado, la demora es la actividad que más tiempo consume, pero no tiene costo asociado.

En el Valor Agregado se clasifican las actividades que agregan valor al cliente, las que agregan valor al negocio y las que no agregan valor. La mayoría de las actividades y costos están en VAN, pero la mayoría del tiempo se consume en NAV, lo cual podría indicar una oportunidad de mejora.

Por último, las cargas de trabajo por responsable muestran cuánto tiempo cada responsable necesita para sus tareas. Aquí, el Jefe Comercial y el Coordinador Logístico son los que más tiempo requieren.

3.3.3 Análisis de los Costos de Producción

El producto seleccionado para este proceso de exportación, como se mencionó anteriormente, es la botella de agua mineral natural de 500ml "Burbujas Andinas".

Se realizó un análisis de los costos de producción, de ventas y de exportación, considerando que se va a exportar el 20 % de la producción actual de la empresa, misma que en unidades representa 14.000 botellas.

A continuación, se presenta los resultados del referido análisis.

Tabla 15. Costos de producción y ventas

	Producción Nacional del Mes					Proyección de Producción y Venta Nacional / Exportación				
Descripción	**%**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**	**%**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**
Materia Prima		lt	35,000	0.0714	2,500.00		lt	35,000	0.0714	2,500.00
Materiales De Producción					500.00					500.00
Mano De Obra Directa					1,338.35					1,338.35
Costos De Fabricación					5,927.59					5,927.59
Suma Costos de Producción					**10,265.94**					**10,265.94**
Producto Terminado		lt	35,000	0.29	10,265.94		lt	35,000	0.29	10,265.94
Suma Producción y Costos (litros)			**35,000**		**10,265.94**			**35,000**		**10,265.94**

La tabla proporcionada ofrece un desglose detallado de la producción nacional del mes y la proyección de producción y venta nacional/exportación.

En la producción nacional del mes, se detallan los costos de la materia prima, los materiales de producción, la mano de obra directa y los costos de fabricación. Estos costos se suman

para obtener el costo total de producción, que es de $ 10,265.94. Luego, se muestra la cantidad de producto terminado producido y su costo total, que también es de $ 10,265.94.

En la proyección de producción y venta nacional/exportación, se presenta la misma información que en la producción nacional del mes, pero proyectada para un período futuro. Aquí, el costo total de producción y el costo total del producto terminado producido también son de $ 10,265.94 porque aún no incluyen los gastos de exportación.

3.3.4 Estado de Resultados

Al elaborar el Estado de Resultados, es importante considerar que la producción no excederá la cantidad destinada a la venta nacional. Según los datos de la empresa, existe un excedente de producto que, en lugar de desperdiciarse, se utiliza en ferias y diversas actividades. Por lo tanto, la empresa ha decidido que el 20 % de la producción total se destinará a la exportación, mientras que el 80 % restante continuará formando parte de la producción nacional. Esta estrategia permite a la empresa maximizar el uso de su producción y expandirse a mercados internacionales sin aumentar su capacidad de producción.

Para los cálculos posteriores, Arias (2020), indica que el margen bruto se refiere a la ganancia inmediata que una empresa recibe de un producto o servicio. Esta ganancia se calcula restando el costo de producción del precio de venta (excluyendo el Impuesto al Valor Añadido) del producto. Este valor se expresa como un porcentaje del total de ventas.

Con relación al margen bruto nacional promedio, actualmente la empresa trabaja con el 38 % sobre los $ 0.15 del costo unitario, con lo cual obtienen un costo de venta de $ 0.20.

Con relación a la exportación del producto que desean exportar, su expectativa del margen bruto promedio de exportación será del 205 % sobre los $ 0.15 del costo unitario, lo que representará un precio de venta de $ 0.45 por unidad.

El margen de exportación mencionado anteriormente se obtuvo del análisis e investigación del Precio de Venta al Público (P.V.P.) que tiene este producto en el mercado español, bajo las mismas características y calidad.

Tras el análisis, se ha determinado que, en España, el Precio de Venta al Público (P.V.P) bordea los $ 0.77. Por lo tanto, para asegurar una entrada comercial sólida y competitiva en este mercado, se propone un valor mínimo de $ 0.45 por unidad. Esta estrategia permitirá a la empresa ganar y mantener presencia en el mercado español de manera continua, al tiempo que se mantiene competitiva, permitiendo a futuro, un aumento en sus exportaciones.

Cabe recalcar que estos detalles constan en el Anexo B que contiene un análisis detallado de los costos de venta del producto que permitieron elaborar el Estado de Resultados proyectado. Este análisis se divide en dos escenarios: Venta Nacional y Venta Nacional con Exportación. En cada escenario, se consideran varios elementos, incluyendo el costo unitario, la cantidad de botellas vendidas, y los ingresos generados por las ventas. Además, se tienen en cuenta los gastos administrativos y de exportación.

Tabla 16. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL PROYECTADO

Nombre de la Empresa:	Volcanic Premium Water S.A.
Producto:	Burbujas Andinas 500ml
Ejercicio:	Enero 2024 (Primera de cuatro exportaciones proyectadas)

INGRESOS:	**NACIONAL**	**EXPORTACIÓN**	**TOTAL**
Ventas netas	$11,333.60	$6,262.22	$17,595.82
COSTO DE VENTAS:			
Costo de las ventas	$8,212.75	$2,053.19	$10,265.94
Ganancia (pérdida) bruta			$7,329.88
GASTOS:			
Gastos Administrativos	$2,209.01		
Gastos de Exportacion	$0.00	$850.18	
Total de gastos	**$2,209.01**	**$850.18**	$3,059.2
Ingresos operativos netos			$4,270.7
GANANCIA (O PÉRDIDA) NETA			**$ 4,270.69**

Este estado de resultados proyectado para el mes de enero de 2024 se basa en la primera de las cuatro exportaciones previstas del producto Burbujas Andinas de 500ml.

Los ingresos se dividen en dos categorías: Nacional y Exportación. Las ventas netas nacionales ascienden a $11,333.60, mientras que las ventas netas de exportación suman $6,262.22, lo que genera un total de $17,595.82.

En cuanto al costo de ventas, el costo de las ventas nacionales es de $8,212.75 y el de las ventas de exportación es de $2,053.19, lo que brinda un total de $10,265.94. Esto resulta en una ganancia bruta de $7,329.88.

Los gastos también se dividen en dos categorías: Gastos Administrativos y Gastos de Exportación. Los gastos administrativos ascienden a $2,209.01, mientras que los gastos de exportación suman $850.18, lo que representa un total de $3,059.2.

Este análisis financiero muestra que la propuesta de exportación es rentable, con una utilidad mensual de $ 4,270.69, que comparada con la utilidad nacional actual muestra un incremento de $ 369.64. Dado que los datos presentados son mensuales, esto sugiere que se podría proceder a una exportación cada 3 meses, es decir, 4 veces al año. Esto proporciona una visión positiva para el futuro de las ventas de exportación de la empresa.

4. CONCLUSIONES

- La propuesta de exportación del producto Burbujas Andinas a España es una estrategia viable y rentable que permitirá a la empresa expandirse a mercados internacionales, maximizar el uso de su producción y mantener un margen de ganancia saludable. Esta propuesta proporciona una visión positiva para el futuro de las ventas de exportación de la empresa.
- En el marco conceptual del presente trabajo, se exploraron diversos aspectos del comercio exterior, incluyendo las importaciones y exportaciones, la globalización, y teorías clave de comercio exterior como la Ventaja Absoluta, la Ventaja Comparativa y la Teoría de Heckscher Ohlin. Se examinaron los procesos de exportación, incluyendo sus fases y requisitos, así como el control aduanero y los aranceles. Se analizó el mercado internacional y sus actores, junto con modelos económicos de oferta y demanda. Se consideró el papel de las MiPyMes y se contextualizó la industria en el ámbito empresarial. Todos estos elementos proporcionan una base sólida para entender los desafíos y oportunidades en la exportación de agua de manantial.
- Se realizó un diagnóstico del proceso de comercialización actual de la empresa Volcanic Premium Water S.A. Esta empresa, con una trayectoria de 40 años en el segmento de envasado y comercialización de agua pura de manantial artesiano, vende un promedio de 4.5 millones de unidades al año, lo que se traduce en un promedio de $100,000 mensuales en ventas. El producto principal de la empresa, Burbujas Andinas, se comercializa en dos presentaciones y se vende a nivel nacional. Este diagnóstico proporcionó una visión clara de cómo la empresa opera y sirve a sus clientes. Este análisis ayudó a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, lo que es esencial para el desarrollo de una propuesta efectiva de exportación.

- El análisis realizado previamente y el estudio del mercado han llevado a la conclusión de que España es el país más adecuado para la exportación del producto “Burbujas Andinas”. Por ello, se realizó un análisis financiero que muestra que la propuesta de exportación es rentable, con una utilidad mensual de $4,270.69, que comparada con la utilidad nacional actual muestra un incremento de $369.64. Esto sugiere que se podría proceder a una

exportación cada 3 meses, es decir, 4 veces al año, sin aumentar la capacidad de producción de la empresa. Además, el análisis de los costos de producción y venta indica que la empresa puede mantener un margen de ganancia saludable al exportar el 20 % de su producción total. La estrategia de precios propuesta, basada en el análisis del Precio de Venta al Público (P.V.P.) en el mercado español, permitirá a la empresa ganar y mantener presencia en el mercado español de manera continua, al tiempo que se mantiene competitiva.

- La propuesta de exportación del producto "Burbujas Andinas" de 500ml a España es un proceso detallado y planificado que maximiza las oportunidades de éxito en el mercado de exportación. Cada actividad, desde el análisis de la planificación estratégica y el mercado, hasta la logística internacional y la medición y análisis de indicadores, cada actividad contribuye a la realización exitosa de la exportación, como un paso crucial hacia el logro del objetivo general de presentar una propuesta de exportación efectiva y rentable.
- Se elaboró un Manual de Procedimientos y la guía detallada para la exportación de agua mineral natural de manantial artesiano de la empresa Volcanic Premium Water S.A. hacia España. Estos documentos no solo proporcionan un marco claro y coherente para cada paso del proceso, sino que también ofrecen indicadores útiles para medir la eficacia y eficiencia de este. Estos indicadores permiten a la empresa rastrear su progreso y hacer ajustes cuando sea necesario, asegurando así la optimización continua del proceso de exportación.
- En la propuesta, al operar bajo el Incoterm FOB (Free On Board), la empresa ha definido claramente sus responsabilidades durante el proceso de exportación. Esto no solo minimiza los riesgos y las incertidumbres asociadas con la exportación, sino que también establece expectativas claras para todas las partes involucradas.

5. RECOMENDACIONES

- El Manual de Procedimientos y la guía detallada han demostrado ser herramientas valiosas para medir la eficacia y eficiencia del proceso de exportación. Es recomendable seguir utilizando estos recursos y hacer ajustes cuando sea necesario para garantizar la optimización continua del proceso de exportación.
- Operar bajo el Incoterm FOB ha ayudado a definir claramente las responsabilidades durante el proceso de exportación. Por lo tanto, es importante mantener esta claridad para minimizar los riesgos y las incertidumbres asociadas con la exportación.
- Aunque España ha sido identificada como el mercado más adecuado para la exportación del producto "Burbujas Andinas", puede ser beneficioso explorar oportunidades en otros mercados internacionales. Esto podría permitir a la empresa maximizar aún más el uso de su producción.
- La estrategia de precios actual, basada en el análisis del Precio de Venta al Público (P.V.P.) en el mercado español, ha demostrado ser efectiva. Sin embargo, es importante revisar regularmente esta estrategia para asegurar que la empresa sigue siendo competitiva en el mercado.
- De acuerdo con el análisis financiero que muestra la posibilidad de realizar una exportación cada 3 meses, es decir, 4 veces al año, se recomienda aplicar esta propuesta de exportación ya que se estima una razonable rentabilidad para la empresa.

6. BIBLIOGRAFÍA

Agrícola Comercial Industrial. (2022). *Quienes somos*. AGRICOMINSA. https://www.agricominsa.com/

Alonso, M. (2022, 18 noviembre). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. Asana. https://asana.com/es/resources/porters-five-forces

Andrade García, K. del R. (2006). *Gategourmet del Ecuador*. Repositorio Digital ESPOL. https://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/9022

ANEABE. (2022, 16 agosto). *Agua mineral, la bebida más consumida por su calidad*. Aguas Minerales de España. https://aneabe.com/actualidad/los-consumidores-europeos-eligen-el-agua-mineral-como-su-bebida-preferida-por-su-calidad-seguridad-y-sostenibilidad/

ARCSA. (2022). *Certificado Sanitario de Exportación de Alimentos*. Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria. https://www.gob.ec/arcsa/tramites/certificado-sanitario-exportacion-alimentos

Arias, A. S. (2020, 1 junio). *Margen bruto*. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/margen-bruto.html

Bajo Rubio, Ó. (1996). Teorías del comercio internacional: una panorámica. *Repositorio Digital Universidad de La Rioja*. Recuperado 15 de septiembre de 2023, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjayY7elq6BAxXLJEQIHafVBwAQFnoECDwQAw&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F274408.pdf&usg=AOvVaw3V7kiw_Wzp--NjN7kQqeva&opi=89978449

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (2023, 27 septiembre). ¿Qué es el balance general o de situación de una empresa? *BBVA NOTICIAS*. https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-el-balance-general-o-de-situacion-de-una-empresa/

BancoMext. (2023). *Certificado Sanitario*. Gobierno de México. https://www.bancomext.com/glosario/certificado-sanitario#:~:text=Documento%20que%20certifica%20que%20un,riesgo%20para%20la%20salud%20humana

Bustillo, R. (2001). *Comercio exterior: materia y ejercicios* [Repositorio Digital Universidad Andina Simón Bolívar]. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1166/1/Bustillo-Comercio%20exterior.pdf

Cedrón Cabrejos, J. C., López Maguiña, E., & Sánchez Espejo, J. K. (2019). *Plan de Marketing para el lanzamiento de Agua Embotellada Alcalina ALKALI* [Tesis de Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial]. Universidad del Pacífico.

Celis Ramírez, J. C. (2019, 7 abril). *¿Qué es el estado de resultados?* Comunidades Digitales para el Aprendizaje en Educación Superior. https://academica.uaslp.mx/oa/estadoresultados/qu_es_el_estado_de_resultados.html

Corporación Favorita. (2023, 28 septiembre). *Quiénes somos*. https://www.corporacionfavorita.com/

Corporacion Favorita C.A. (2022). *Corporacion favorita C.A.* LinkedIn. https://www.linkedin.com/company/corporacionfavorita/?originalSubdomain=ec

Cortes, D. (2023, 20 abril). *¿Qué es el comercio exterior? | 2023*. Maestrías y MBA. https://www.cesuma.mx/blog/que-es-el-comercio-exterior.html

Costales Carrera, S. A. (2020). *Proyecto de factibilidad para la exportación de agua mineral a Madrid - España vía marítima* [Tesis de Maestría en Adminsitración de Empresas]. Universidad de las Américas.

Dobaño, R. (2023, 3 agosto). *Flujo de caja: Qué es y cómo se calcula*. Quipu Blog. https://getquipu.com/blog/flujo-de-caja-que-calcular-plantilla/

Doemens. (2023, 11 septiembre). *Sommelier de agua*. https://doemens.org/en/savour-sensory/water-sommelier/sommelier-de-agua/#:~:text=La%20tarea%20central%20del%20Sommelier,de%20las%20excelentes%20aguas%20minerales.

El Universo. (2023, 2 agosto). ¿Qué es una micro, pequeña y mediana empresa? *Noticias de Economía: El Universo*. https://www.eluniverso.com/noticias/economia/que-es-una-micro-pequena-y-mediana-empresa-nota/

ESERP. (2022, 7 diciembre). Análisis PESTEL de una empresa: qué es y cómo hacerlo. *ESERP Digital Business & Law School*. https://es.eserp.com/articulos/que-es-analisis-pestel/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20PESTEL%20es%20una,t%C3%A9rminos%20econ%C3%B3micos%20como%20de%20reputaci%C3%B3n.

ESIC Business & Marketing School. (2022). ¿Qué es la ventaja absoluta? *ESIC*. https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-ventaja-absoluta

Fanjul, E. (2021, septiembre). Qué es la globalización. *Repositorio Digital Iberglobal*. Recuperado 16 de septiembre de 2023, de https://iberglobal.com/files/2021/que_es_la_globalizacion_B.pdf

Farmaenlace. (2021). *Alcance y objetivo del proyecto*. Farmaenlace Cía. Ltda. https://idbinvest.org/es/projects/farmaenlace-cia-ltda#:~:text=Farmaenlace%20es%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa%20ecuatoriana,art%C3%ADculos%20e%20instrumentales%20m%C3%A9dicos%20principalmente.

Farmaenlace. (2022, 11 noviembre). *Quiénes somos*. https://www.farmaenlace.com/quienes-somos/

Fine Water Academy. (2023). *Bottled Water of Spain*. Fine Waters. https://finewaters.com/bottled-waters-of-the-world/spain

Franco, I. (2023). ¿Qué es la ventaja comparativa en comercio internacional? *Universidad Piloto de Colombia*. https://estudiarvirtual.unipiloto.edu.co/blog/ventaja-comparativa-que-es/

Garavito Castillo, J. A. (2007). *Control Aduanero* (1.ª ed.) [Repositorio Digital Universidad Andina Simón Bolívar]. Secretaría General de la Comunidad Andina. https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/201165195749libro_atrc_control.pdf

García, J. (2010, noviembre). *Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales*. Recuperado 16 de septiembre de 2023, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014

García-Marín, R., Lozano-Parra, J., Marín, C. E., & Aparicio-Guerrero, A. E. (2020). The production and marketing of mineral water in 21st century Spain. *Water*, *12*(8), 2311. https://doi.org/10.3390/w12082311

Gitnux. (2023). Ventaja absoluta en los negocios: definición, características y ejemplos • Gitnux. *GITNUX*. https://blog.gitnux.com/es/ventaja-absoluta-ejemplos/

Góngora Pérez, J. P., & Medina Ramírez, S. (2010). La política arancelaria y el comercio exterior. *Dialnet*. http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/136/5/233_ARANCELES_comercio.pdf

Grupo Cesce. (2018). *Comercio exterior o internacional: definición, características e influencia mundial*. Comercio Exterior. https://www.cesce.es/es/glosario/comercio-exterior

Grupo Esneca Formación. (2021). El mercado internacional y los actores que lo componen. *Grupo Esneca*. https://grupoesneca.com/mercado-internacional-comercio/

Gutierrez, M. J. (2022, 21 diciembre). *¿Cuáles son las etapas del proceso de exportación? | Noatum*. Global. https://www.noatumlogistics.com/es/cuales-son-las-etapas-del-proceso-de-exportacion/#:~:text=El%20proceso%20de%20exportaci%C3%B3n%20consta,precisa%20para%20realizar%20la%20importaci%C3%B3n.

Hanaska. (2022). *Quiénes somos*. https://hanaska.com/

Hanaska. (2023). *¿Quiénes somos?* https://hanaska.com/

Henry. (2022). Los 12 beneficios de beber agua mineral natural | Blog de Vending. *Iparvending Group*. https://iparvendinggroup.com/blog/consejos-agua/beneficios-beber-agua-mineral-natural/#:~:text=A%20diferencia%20del%20agua%20del,sustancias%20con%20nutrientes%20verdaderamente%20saludables.

Hospital Metropolitano. (2023, febrero). *Hospital Metropolitano*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/company/hospitalmetropolitanoec/about/

HubSpot. (2023). *Plantilla para crear un análisis PESTEL*. https://offers.hubspot.es/plantilla-pestel?hubs_post-cta=author&hubs_signup-url=blog.hubspot.es%2Fmarketing%2Fcrear-analisis-pestel&hubs_signup-cta=Descarga%20aqu%C3%AD&hubs_post=blog.hubspot.es%2Fmarketing%2Fcrear-analisis-pestel&_ga=2.52476648.1313199256.1696894228-1017184321.1696894228&_gl=1*1sii1sj*_ga*MTAxNzE4NDMyMS4xNjk2ODk0MjI4*_ga_PGS0GR6KHN*MTY5Njg5NDIyNy4xLjAuMTY5Njg5NDIyNy42MC4wLjA.

iAgua, R. (2017, 9 noviembre). *El consumo de agua embotellada en España*. iAgua. https://www.iagua.es/especiales/consumo-agua-embotellada-espana

Iep, Iep, & Iep. (2021). Negocios Internacionales, Exportación e Importación - Instituto Europeo de Posgrado. *Instituto Europeo de Posgrado – Instituto Europeo de Posgrado*. https://iep.edu.es/negocios-internacionales-exportacion-e-importacion/

Imagination Ecuador. (2023, agosto). *Quiénes somos*. Imagination. https://www.imagination.com.ec/productos/

INEN. (2023, 31 julio). *Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país*. Servicio Ecuatoriano de Normalización. https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/

Instituto de investigación Agua y Salud. (2017, 10 agosto). *Agua Mineral Natural*. Instituto de Investigación Agua y Salud. https://institutoaguaysalud.es/agua-mineral-natural/

Instituto Geofísico del Perú. (2022, 22 marzo). *IGP recuerda la importancia del agua*. Noticias - Instituto Geofísico del Perú - Plataforma del Estado Peruano.

https://www.gob.pe/institucion/igp/noticias/593963-igp-recuerda-la-importancia-del-agua

Iquique. (2017). *Procesos de exportación*. Iquique Terminal internacional. https://www.iti.cl/procesos-de-exportacion/#:~:text=Se%20refiere%20a%20los%20procedimientos,amparado%20por%20alguna%20destinaci%C3%B3n%20aduanera.

Kristine. (2020, 5 marzo). *Riqueza del agua de zona de manantiales: descubre sus beneficios*. MyHydration. https://myhydration.org/naturaleza/riqueza-del-agua-de-zona-de-manantiales-y-sus-beneficios/

Marín, C. E. (2020, 21 octubre). *Agua embotellada en España: ¿por qué el sector no para de crecer?* The Conversation. https://theconversation.com/agua-embotellada-en-espana-por-que-el-sector-no-para-de-crecer-146786

Martínez, E. (2020, 22 diciembre). *Qué es el comercio internacional y ventajas para los países*. Thinking for Innovation. https://www.iebschool.com/blog/ventajas-comercio-exterior-negocios-internacionales/

Martínez Prats, G. (2023). América Latina y su papel en el comercio internacional. *Biblioteca Digital PUCE*. Recuperado 14 de septiembre de 2023, de https://edss.puce.elogim.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9c1f8915-2cfe-47a3-a524-167b56c2ea7e%40redis

Ministerio de Economía de Argentina. (2023, 1 agosto). *¿Qué es una MiPyME?* Gobierno de Argentina. https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme

Mochón, F. (2010). La oferta, la demanda y el mercado [McGraw Hill Interamericana de España]. En *CEO - Principios de Economía* (4.ª ed., Vol. 1, pp. 61-66). McGraw Hill Education. https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448181042.pdf

Mondragón, V. (2019, 11 agosto). *Definición, importancia y actividades incluidas en los negocios internacionales*. Diario del Exportador. https://www.diariodelexportador.com/2018/04/negocios-internacionales-definicion.html

Mones, M. (2023). ¿Qué es el comercio exterior? definición y cómo funciona. *Comercio y Aduanas*. https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/comercioexterioryaduanas/que-es-comercio-exterior/

Mordor Intelligence. (2021). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de agua embotellada de Europa tendencias y pronósticos de crecimiento (2023 - 2028).* https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/europe-bottled-water-market

Nintanga Ecuador. (2023, julio). *Nintanga*. Nosotros. https://www.nintanga.com.ec/

Oraman, Y., & Turan Bal, D. (2019, julio). A contemporary approach for strategic management: The research in bottled water industry. *Research Gate.* https://www.researchgate.net/publication/338363245_A_CONTEMPORARY_APPROACH_FOR_STRATEGIC_MANAGEMENT_THE_RESEARCH_IN_BOTTLED_WATER_INDUSTRY?enrichId=rgreq-21744a3de82c6d45ebec56af39964df0-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzMzODM2MzI0NTtBUzo5NzIyMzEwMDU5Nzg2MjZAMTYwODgwOTM0Mzg3Nw%3D%3D&el=1_x_3&_esc=publicationCoverPdf

Osorio, J. (2021, 16 junio). *Análisis de Valor Agregado (AVA)*. Prezi.com. https://prezi.com/p/7bmfroior9vn/analisis-de-valor-agregado-ava/

Partida Logistics. (2021, 10 marzo). *FOB*. ¿Qué son los incoterms? https://partidalogistics.com/incoterms-fob-cif-ex-works/

Pedrosa, S. J. (2020). Teoría de la ventaja absoluta. *Economipedia*. https://economipedia.com/definiciones/teoria-la-ventaja-absoluta.html

Pedrosa, S. J. (2021). Teoría de la ventaja comparativa. *Economipedia*. https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-ventaja-comparativa.html

Pérez, N. G. (2013). *Medidas arancelarias y no arancelarias del comercio internacional*. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4714279

Plastiazuay. (2023). *Conozca nuestros productos*. Una industria sirviendo a la industria. http://www.plastiazuay.com/

Quiroa, M. (2020). Globalización. *Economipedia*. https://economipedia.com/definiciones/globalizacion.html

Ronderos, C. (2018, marzo). *Teorías del comercio internacional*. Manual de Comercio Exterior. https://www.manualdecomercioexterior.com/2018/03/teorias-del-comercio-internacional.html

Sacyl. (2012). *Aguas minerales naturales y aguas de manantial*. Portal de Salud de la Junta de Castilla y León. https://www.saludcastillayleon.es/es/sanidadambiental/aguas-minerales-naturales-aguas-manantial

Sanchez, C. (2019, 8 febrero). *Cita de parafraseo*. Normas APA (7ma edición). https://normas-apa.org/citas/cita-de-parafraseo/

Sanchis, R. (2020). *Diagramación de Procesos*. Repositorio Digital Universidad Politécnica de Valencia.

https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/144115/Sanchis%20-%20Diagramaci%C3%B3n%20de%20Procesos.pdf?sequence=1#:~:text=Fuente%3A%20Elaboraci%C3%B3n%20Propia.-,Cursograma%20Anal%C3%ADtico,acci%C3%B3n%20y%20las%20distancias%20recorridas.

Santos, D. (2023, 16 febrero). Qué es la ventaja comparativa, cómo se mide y ejemplos. *HubSpot*. https://blog.hubspot.es/marketing/que-es-ventaja-comparativa

Sanz, C. (2022, 22 marzo). ¿Cuál es la mejor agua embotellada para beber? *Ultima Hora*. https://www.ultimahora.es/noticias/sociedad/2022/03/22/1713299/agua-embotella-cual-mejor-para-beber.html

SENAE. (2021, 15 septiembre). *Autorización para la exportación definitiva de mercancías Ecuador*. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. https://www.gob.ec/senae/tramites/autorizacion-exportacion-definitiva-mercancias#:~:text=El%20proceso%20de%20exportaci%C3%B3n%20inicia,agente%20de%20carga%20de%20exportaciones.

Sismode. (2022). *Nosotros*. SiSismode. https://sismode.com/nosotros

Statista. (2023). *Bottled water - Spain*. Statista Market Forecast. https://www.statista.com/outlook/cmo/non-alcoholic-drinks/bottled-water/spain

Valdivielso, A. (2023, 26 abril). *¿Qué es el agua?* iAgua. https://www.iagua.es/respuestas/que-es-agua

Vindel Sanchis, I. (2016). *Análisis de la viabilidad económica financiera de una empresa embotelladora y distribuidora de agua* [Trabajo de Titulación para la obtención del Título en Ingeniería de Organización Industrial]. Universidad Politécnica de Valencia.

7. ANEXOS

7.1 Anexo A. Manual de Procedimientos

1. PROPÓSITO

Introducir agua mineral natural de manantial artesiano en el mercado español mediante la realización de un análisis de mercado exhaustivo, la obtención del Certificado de Origen y la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) a través del sistema ECUAPASS, y la recepción de la aprobación de control aduanero ejercido, asegurando una exportación eficiente y proporcionando un producto de alta calidad que promueva la salud y el bienestar de los consumidores.

2. ALCANCE

Este proceso comienza con la identificación de la demanda del mercado español y la obtención de los permisos necesarios para la exportación. Termina con la entrega exitosa del agua mineral natural a los distribuidores o minoristas en España.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Jefe Comercial

4. REQUISITOS LEGALES

El código arancelario para el agua mineral es 2201.10. De acuerdo a la plataforma MarketAccess Map (2022), debido al acuerdo de Nación Más Favorecida (NMF), Ecuador no tiene que pagar aranceles. Los aranceles NMF son los aranceles que los miembros de la OMC aplican a los bienes importados de cualquier otro país

miembro de la OMC, en línea con el principio de Nación Más Favorecida. Existen 24 requisitos de importación específicos para exportar agua mineral natural de manantial artesiano a España, que incluyen:

- Enfoque de sistema (A130): Se refiere a la necesidad de tener un sistema de gestión de calidad para el proceso de exportación.
- Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios (A140 y A150): Se necesita obtener permisos sanitarios y fitosanitarios para la importación de agua mineral.
- Límites de tolerancia de residuos o contaminación (A210): El producto no debe exceder ciertos límites de residuos o contaminación.
- Uso restringido de determinadas sustancias (A220): Algunas sustancias están restringidas en alimentos y piensos.
- Requisitos de etiquetado (A310 y B310): El producto debe estar correctamente etiquetado de acuerdo a las normativas.
- Requisitos de embalaje y envase (A330): El producto debe ser empacado y envasado de acuerdo a ciertos estándares.
- Criterios microbiológicos para productos finales (A410): El producto debe cumplir con ciertos criterios microbiológicos.
- Prácticas de higiene en la producción (A420): Se deben seguir ciertas prácticas de higiene durante la producción.
- Elaboración de alimentos y piensos (A630): Se deben seguir ciertas normas durante la elaboración de alimentos y piensos.
- Requisitos de trazabilidad (A850): Se debe poder rastrear el origen y la distribución del producto.

- Origen de los materiales y las partes (A851): Se debe poder rastrear el origen de los materiales y las partes utilizadas.
- Historial del proceso de transformación (A852): Se debe mantener un registro del proceso de transformación.
- Distribución y ubicación de los productos tras su entrega (A853): Se debe poder rastrear la distribución y ubicación de los productos después de su entrega.
- Licencias para la protección de la salud pública (E125): Se deben obtener las licencias necesarias para la protección de la salud pública.

5. RECURSOS

Los recursos necesarios para este proceso de operación incluyen:

- Gerente General
- Jefe Comercial
- Contador
- Coordinador Logístico
- Ingeniero de Calidad
- Coordinador de Producción
- Camiones
- Suministros de oficina
- Equipos de oficina

6. DEFINICIONES

- Exportación: Se refiere a la acción de comercializar bienes o servicios producidos en un país hacia otro país.
- Proceso de Exportación: Es el conjunto de actividades requeridas para transportar bienes o servicios desde un país de origen a un país extranjero. Esto puede implicar la fabricación del producto, el embalaje, la etiquetación, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes, el transporte y la entrega al cliente en el país receptor.
- Agua Mineral Natural de Manantial Artesiano: Es el agua que se origina de un manantial artesiano y que contiene diversos minerales que pueden ser beneficiosos para la salud.
- Partida Arancelaria: Es un código que distingue un producto en particular y se utiliza para calcular los aranceles de importación y exportación.
- NMF (Nación Más Favorecida): Es un principio de la Organización Mundial del Comercio (OMC) que establece que un país no debe discriminar entre sus socios comerciales y debe conceder a todos los miembros de la OMC el mismo trato en términos de aranceles comerciales.
- Requisitos Reglamentarios: Son las normas y regulaciones que deben cumplirse para exportar un producto a otro país.
- Recursos Humanos: Son los individuos que forman parte de una empresa y contribuyen a su operación.
- Materiales: Son los componentes físicos que se emplean en la fabricación de un producto.

- Equipamiento: Son las herramientas y maquinaria que se utilizan en la producción de un producto.
- Eficacia: Es la habilidad de lograr el efecto o los objetivos deseados después de realizar una acción.
- Eficiencia: Es el uso adecuado y racional de los recursos disponibles para alcanzar un objetivo preestablecido.

7. POLÍTICAS

Las políticas y normas que regulan el proceso de exportación en la empresa son las siguientes:

- Política de Calidad del Producto: Se asegurará que los productos destinados a la exportación cumplan con los estándares de calidad más rigurosos para garantizar la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normativas internacionales, incluyendo las de España.
- Política de Frecuencia de Exportación: La empresa se compromete a realizar al menos cuatro exportaciones al año, distribuidas trimestralmente, para mantener una presencia constante en el mercado internacional.
- Política de Cantidad de Exportación: Aunque las cantidades de exportación pueden variar, siempre se exportarán en paquetes de 10 botellas. Esta política puede ser revisada y ajustada a medida que la empresa adquiere más experiencia en el proceso de exportación.
- Política de Proceso de Exportación: La empresa seguirá todas las normativas y procedimientos necesarios para el proceso de exportación, incluyendo la obtención de los documentos necesarios y el cumplimiento de los controles aduaneros.

- Política de Contratos: Todos los contratos de exportación deben ser revisados y aprobados por el departamento legal de la empresa para garantizar que se cumplen todas las obligaciones legales y contractuales.
- Política de Términos de Comercio: La empresa opera bajo el Incoterm FOB (Free On Board), lo que significa que la responsabilidad de la empresa termina una vez que la mercancía ha sido cargada en el buque en el puerto de origen.
- Política de Embalaje y Etiquetado: La empresa se compromete a cumplir todas las normas de embalaje y etiquetado aplicables, incluyendo las específicas de España. Esto asegura que los productos sean transportados de manera segura y que la información proporcionada en las etiquetas sea precisa y cumpla con las regulaciones locales.

8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

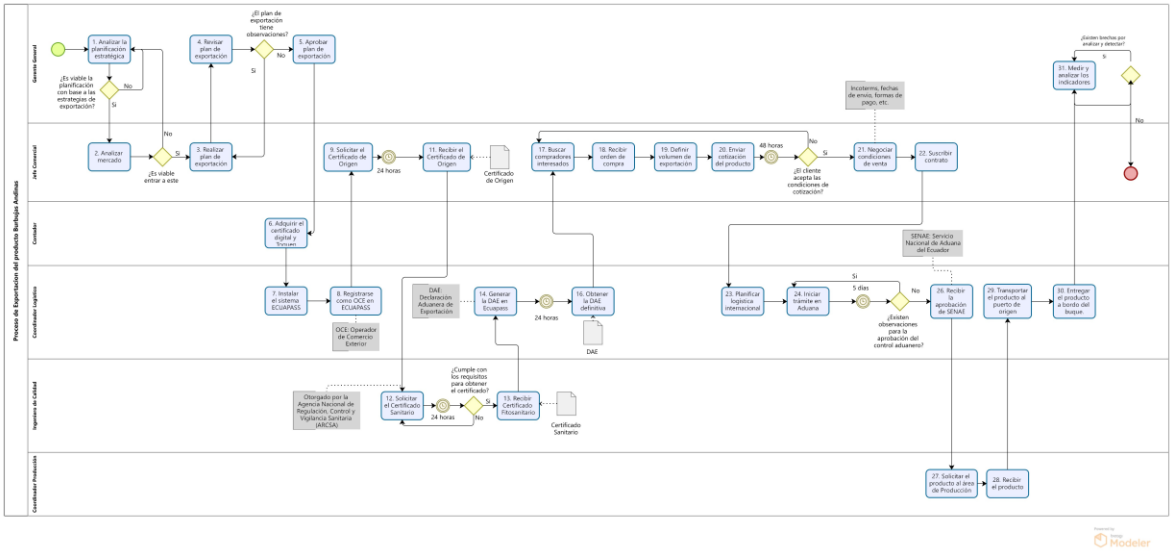
Nro.	Actividad	Descripción de actividad	Responsable	Documento
1	Analizar la planificación estratégica.	Evaluar la estrategia actual de la empresa y cómo la exportación se alinea con esta estrategia.	Gerente General	Plan estratégico
2	Realizar un análisis de mercado.	Investigar el mercado objetivo, incluyendo la demanda del producto, competidores, regulaciones locales, etc.	Jefe Comercial	Informe de análisis de mercado
3	Realizar el plan de exportación.	Crear un plan detallado que incluya la estrategia de exportación, el análisis de mercado, los costos, etc.	Jefe Comercial	Plan de exportación

4	Revisar el plan de exportación.	Revisar y ajustar el plan de exportación según sea necesario.	Gerente General	
5	Aprobar el plan de exportación.	Obtener la aprobación del plan de exportación por parte de los tomadores de decisiones de la empresa.	No aplica	
6	Adquirir el Certificado Digital para la firma electrónica y *Toquen.*	Este certificado es necesario para realizar trámites en línea en el sistema ECUAPASS.	Contador	Certificado digital
7	Instalar el sistema ECUAPASS.	Este sistema es necesario para realizar trámites de comercio exterior en Ecuador.	Coordinador Logístico	
8	Registrarse como Operador de Comercio Exterior (OCE) en ECUAPASS.	Este registro es necesario para realizar trámites de comercio exterior en Ecuador.	Coordinador Logístico	
9	Solicitar la Declaración Juramentada de Origen (DJO).	Esta declaración es necesaria para demostrar el origen del producto, se la obtiene en el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (MPCEIP).	Jefe Comercial	
10	Recibir DJO.	Recibir la DJO aprobada.	Jefe Comercial	DJO
11	Solicitar el Certificado de Origen	Posterior a cumplir el requisito de obtener la DJO, se solicita el Certificado de Origen.	Jefe Comercial	
12	Proceso en espera.	Esperar la aprobación de la DJO.	No aplica	
13	Recibir el Certificado de Origen	Recibir el Certificado de Origen.	Jefe Comercial	Certificado de Origen
14	Obtener el certificado sanitario	Este certificado es necesario para demostrar	Ingeniero de Calidad	Certificado sanitario

	emitido por ARCSA.	que el producto cumple con las normas sanitarias.		
15	Proceso en espera.	Esperar la aprobación del certificado sanitario.	No aplica	
16	Generar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el ECUAPASS.	Esta declaración es necesaria para realizar la exportación.	Coordinador Logístico	
17	Proceso en espera.	Esperar la aprobación de la DAE.	No aplica	
18	Obtener la DAE definitiva.	Recibir la DAE aprobada.	Coordinador Logístico	DAE
19	Buscar compradores interesados.	Identificar posibles compradores en el mercado objetivo.	Jefe Comercial	Base de datos con posibles compradores
20	Recibir la orden de compra del cliente.	Recibir la confirmación de la orden de compra por parte del cliente.	Jefe Comercial	Orden de compra
21	Definir el nivel de unidades a exportar o volumen de exportaciones.	Determinar la cantidad de producto a exportar basándose en la orden de compra.	Jefe Comercial	Informe
22	Enviar cotización del producto.	Enviar una cotización detallada al cliente con tiempos definidos y políticas del tiempo de vigencia de la cotización.	Jefe Comercial	Cotización
23	Negociar condiciones de la venta.	Negociar los términos y condiciones de la venta con el cliente.	Jefe Comercial	
24	Suscribir el contrato.	Firmar el contrato de venta con el cliente.	No aplica	Contrato de venta
25	Planificar la logística internacional.	Planificar cómo se transportará el producto al cliente, incluyendo la selección del medio de transporte, la programación del envío, etc.	Coordinador Logístico	Plan de logística

26	Iniciar trámite en aduana.	Iniciar el proceso de aduana, incluyendo la presentación de todos los documentos necesarios.	Coordinador Logístico	Expediente de trámite aduanero
27	Proceso en espera.	Esperar la aprobación del trámite aduanero.	No aplica	
28	Recibir aprobación de control aduanero ejercido.	Recibir la aprobación del trámite aduanero por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE).	Coordinador Logístico	Expediente de trámite aduanero
29	Solicitar el producto para exportación al área de Producción.	Solicitar al área de producción que prepare el producto para la exportación.	Coordinador Producción	Orden de producción
30	Recibir el producto para exportación del área de Producción.	Recibir el producto del área de producción.	Coordinador Producción	Formulario de recepción del producto
31	Transportar el producto al puerto de origen.	Transportar el producto al puerto desde donde se realizará la exportación.	Coordinador Logístico	Hoja de ruta
32	Entregar el producto a bordo del buque.	Entregar el producto al transportista para su envío.	Coordinador Logístico	Hoja de entrega-recepción del producto
33	Medir y analizar los indicadores	Medir y analizar los indicadores para ver si hay brechas y se necesitan correcciones.	Gerente General	Informe de KPI's

9. DIAGRAMA DE FLUJO



10. INDICADORES

Código	IND01 - V.02					
Nombre	Indicador de Análisis de Mercado					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Porcentaje					
Descripción	Mide la eficacia del análisis de mercado reflejado como un porcentaje de los objetivos alcanzados. Adicionalmente, este indicador proporciona una medida cuantitativa de la efectividad del análisis. Un porcentaje más alto, que sería un sentido positivo, indica un análisis de mercado más efectivo.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
(Número de objetivos de análisis de mercado alcanzados / Número total de objetivos de análisis de mercado) * 100	Anual	Positivo	90 %	95 %	Jefe Comercial	Gerente General

Código	IND02 - V.02					
Nombre	Indicador de Documentación de Exportación					
Tipo de medida	Eficacia					
Tipo de relación	Índice					
Descripción	Mide la eficacia en la obtención de los documentos necesarios para la exportación como un índice de documentos obtenidos sobre documentos necesarios. Adicionalmente, este indicador proporciona una medida cuantitativa de la eficiencia del manejo de este proceso. Un índice más alto, que sería un sentido positivo, indica una mayor eficiencia en la obtención de la documentación necesaria.					
Fórmula	**Frecuencia**	**Sentido**	**LI**	**LS**	**Responsable de Medición**	**Responsable de Análisis**
Número de documentos presentados / Número total de documentos exigidos por Aduana	Por cada exportación (cada 3 meses)	Positivo	1	1	Coordinador Logístico	Gerente General

11. INFORMACIÓN DOCUMENTADA

Código	Origen	Nombre	Soporte	Conservación	Disposición
DOC01 - V.02	Interno	Plan estratégico	Digital	Indefinido	Conservar
DOC02 - V.02	Interno	Informe de análisis de mercado	Digital	2 años	Respaldar y actualizar
DOC03 - V.02	Interno	Plan de exportación	Digital	2 años	Respaldar y actualizar
DOC04 - V.02	Externo	Certificado digital	Digital	Período de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC05 - V.02	Externo	DJO	Digital	Período de vigencia	Respaldar y actualizar

DOC06 - V.02	Externo	Certificado de Origen	Digital	Período de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC07 - V.02	Externo	Certificado sanitario	Digital	Período de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC08 - V.02	Externo	DAE	Digital	Período de vigencia	Respaldar y actualizar
DOC09 - V.02	Interno	Base de datos con posibles compradores	Digital	1 años	Respaldar y actualizar
DOC10 - V.02	Interno	Orden de compra	Digital	2 años	Respaldar
DOC11 - V.02	Interno	Informe	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC12 - V.02	Interno	Cotización	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC13 - V.02	Interno	Contrato de venta	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC14 - V.02	Interno	Plan de logística	Digital	Indefinido	Conservar
DOC15 - V.02	Interno	Expediente de trámite aduanero	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC16 - V.02	Interno	Orden de producción	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC17 - V.02	Interno	Formulario de recepción del producto	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC18 - V.02	Interno	Hoja de ruta	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC19 - V.02	Interno	Hoja de entrega-recepción del producto	Digital	2 años	Archivar y respaldar
DOC20 - V.02	Interno	Informe de KPI’s	Digital	2 años	Archivar y respaldar

7.2 Anexo B. Costo de Venta del producto

			Venta Nacional					Venta Nacional y Exportación		
Descripción	**%**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**	**Distribución %**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**
	100%	lt	35,000	0.29	10,265.94	80%	lt	28,000	0.29	8,212.75
Producto 500 ml		bt	70,000	0.15	10,265.94		bt	56,000	0.15	8,212.75
					0.00	20%	lt	7,000	0.29	2,053.19
Producto 500 ml para Exportación					0.00		bt	14,000	0.15	2,053.19
Suma Producto por botellas			**70,000**		**10,265.94**			**70,000**		**10,265.94**
Descripción	**%**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**	**Margen Bruto %**	**UM**	**Cantidad**	**Costo Unitario**	**Valores**
Costo de Venta Nacional		bt	70,000	0.15	10,265.94		bt	56,000	0.15	8,212.75
Costo de Venta de Exportación		bt					bt	14,000	0.15	2,053.19
Ventas Nacionales	38%	bt	70,000	0.20	14,167.00	38%	bt	56,000	0.20	11,333.60
Ventas de Exportación		bt			0.00	205%	bt	14,000	0.45	6,262.22
Utilidad					**3,901.06**					**7,329.88**
Gastos Administrativos										
Gastos Administrativos										(2,209.01)
Gastos de Exportación										
Gastos de Actividades de Exportación										179.55
Certificado Digital para la firma electrónica y *Toquen.*										2.29
Certificado de Origen										10.00
Certificado sanitario emitido por ARCSA.										58.34
Transportar el producto al puerto de origen.										400.00
Almacenaje en aduana.										100.00
Costo de cargar la mercadería al buque.										50.00
Honorarios de agente de aduana										50.00
Suma Gastos de Exportación					**0.00**					**(850.18)**

Utilidad	**Venta Nacional Actual**	**Venta Nacional con Exportación**
	3,901.06	**4,270.70**