



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
INFUSIONES DE JENGIBRE CON FRUTAS DESHIDRATADAS  
ECUATORIANAS A ZARAGOZA - ESPAÑA"

AUTOR

DANIELA ALEJANDRA MATEUS ALCOCER

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA  
A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE INFUSIONES DE  
JENGIBRE CON FRUTAS DESHIDRATADAS ECUATORIANAS A  
ZARAGOZA - ESPAÑA

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

Profesor Guíar:

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao Msc.

Autor:

Daniela Alejandra Mateus Alcocer

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Ing. Federico Alejandro Orbe Cajiao Msc.

C.I. 1707791123

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para la Creación de una empresa dedicada la producción y comercialización de infusiones de jengibre con frutas deshidratadas ecuatorianas a Zaragoza - España, de Daniela Alejandra Mateus Alcocer, en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Mg. Diana Carolina Lascano

C.I. 1803794138

## DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

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

---

Daniela Alejandra Mateus Alcocer

C.I.: 1725032617

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida dándome las fuerzas necesarias para continuar con mis metas propuestas.

A mis padres y mi tía por ser un pilar fundamental y un apoyo incondicional durante mi vida y mi carrera.

A mis mejores amigas, Yu y Mel, por su confianza, apoyo y por hacer de este camino una experiencia inolvidable.

A mi director de tesis, Federico Orbe quien con su experiencia, conocimiento y motivación me oriento a realizar el proyecto.

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, a mi tía, a quien quiero como una madre y mi familia, quienes con su apoyo, ayuda, amor y paciencia me han permitido llegar a cumplir una meta más, gracias por inculcar en mí el esfuerzo y la perseverancia.

A mis mejores amigas, Yu y Mel, quienes se han convertido en parte de mi familia durante este proceso y un apoyo fundamental.

A mi ángel, quien siempre está presente en cada etapa y meta alcanzada.

## RESUMEN

El plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de infusiones de jengibre con frutas deshidratadas ecuatorianas, dirigido al mercado objetivo de Zaragoza en España, tiene como finalidad, aprovechar la creciente tendencia a consumir productos saludables para incursionar en un mercado tan amplio y potencial como lo es la Unión Europea. Murukuna Tea, será una empresa que comercializará su producto, una bebida única hecha en base a frutas deshidratadas ecuatorianas para crear combinaciones de sabores que brinden al consumidor una experiencia única al momento de su consumo.

El presente proyecto tiene como objetivo principal determinar la factibilidad comercial y financiera de la exportación de infusiones al mercado destino, por lo cual se realizó el respectivo análisis de entornos (PEST y PORTER) del país productor y comercializador para identificar los factores que contribuyan al desarrollo del presente plan, dando como conclusión un mercado potencial y atractivo para la comercialización de producto, correctamente fundamentado en los resultados obtenidos en el desarrollo del trabajo.

Adicionalmente, se realizó la investigación del mercado, donde se pudo analizar las tendencias de consumo de los potenciales clientes, para poder enfocarse en el respectivo segmento de mercado y ofrecer un producto único y llamativo que pueda posicionarse en la mente del consumidor. El desarrollo del mix de marketing fue primordial para el correcto análisis del producto, precio, plaza y promoción, e implementar las estrategias a utilizar en el desarrollo del mismo.

Finalmente, se realizó el respectivo análisis financiero por medio de las proyecciones de ventas, costos, gastos, estados financieros e índices de rentabilidad. Este análisis reveló que el VAN tanto del proyecto como del inversionista es positivo y la TIR es superior a la tasa de descuento. La inversión inicial es de \$ 72.953,76 y los ingresos por ventas permiten que el proyecto obtenga una utilidad positiva desde el primer año de ejecución.

## **ABSTRACT**

The business plan for the creation of a company that produces and commercializes infusions of ginger and dehydrated ecuadorian fruit, aimed to the target market of Zaragoza in Spain. The project aims to take advantage of the growing tendency to consume healthy products to enter in a potential market as it is the European Union. Murukuna Tea will be a company that offers a special drink made from dried Ecuadorian fruits to create combinations of flavors and fruits that provide a unique experience when they are consumed.

The main objective of this project is to determine the commercial and financial feasibility of exporting infusions to the final market. The respective analysis of environments (PEST and PORTER) of both countries was carried out to identify the factors that contribute with the development of this plan, concluding a potential and attractive market for the commercialization.

In addition, the market research was conducted, and it helps to analyses the consumption trends of the potential customers, to be able to focus on the respective market segment and offer a unique product that can be positioned in the mind of the consumer. The development of the marketing mix was essential for the correct analysis of the variables such as product, price, place and promotion, and to implement the strategies to be used in de elaboration of the plan.

Finally, the respective financial analysis was carried out through the sales projections, costs, expenses, financial statements and profitability indexes. This analysis revealed that the NPV of the project and investor is positive and the IRR is higher than the discount rate. The initial investment is \$58.770,00 and the sales incomes allows the project to obtain a positive profit since the first year.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	1
<b>1.1 Justificación del Trabajo</b> .....	1
1.1.1 Objetivo General del Trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo .....	2
<b>2. Análisis del Entorno Externo</b> .....	2
<b>2.1 Entorno Externo</b> .....	3
2.1.1 Análisis Político y Legal – Ecuador.....	3
2.1.2 Análisis Económico – Ecuador.....	4
2.1.3 Análisis Social – Ecuador .....	5
2.1.4 Análisis Tecnológico – Ecuador.....	6
2.1.5 Análisis Político y Legal – España .....	7
2.1.6 Análisis Económico – España .....	8
2.1.7 Análisis Social – España.....	9
2.1.8 Análisis Tecnológico – España .....	10
<b>2.2 Análisis de la Industria</b> .....	10
2.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.....	10
2.2.2 Poder de Negociación con los Proveedores .....	11
2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos.....	11
2.2.4 Poder de Negociación con los Clientes .....	12
2.2.5 Rivalidad entre Competidores .....	12
<b>2.3 Matriz EFE</b> .....	13
<b>3. Análisis del Cliente</b> .....	15
<b>3.1. Investigación Cualitativa</b> .....	16
3.1.1. Entrevistas a Expertos .....	16
3.1.2. Entrevistas a Posibles Clientes .....	19
<b>3.2. Investigación Cuantitativa</b> .....	20
3.2.1. Resultado de Tablas Cruzadas.....	22
<b>3.3. Análisis del Cliente</b> .....	22
<b>4. Oportunidad de Negocio</b> .....	23
<b>5. Plan de Marketing</b> .....	27

<b>5.1 Estrategia General de Marketing</b> .....	27
5.1.1 Mercado Objetivo.....	28
5.1.2 Propuesta de Valor .....	29
<b>5.2 Mezcla de Marketing</b> .....	30
5.2.1 Producto.....	30
5.2.2 Precio.....	34
5.2.3 Plaza.....	37
5.2.4 Promoción .....	39
<b>5.3 Gastos de Marketing</b> .....	41
<b>6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional</b> .....	41
6.1 Misión.....	41
6.2 Visión .....	41
6.3 Objetivos de la Organización.....	42
6.3.1 Objetivos a Mediano Plazo 2 a 3 años .....	42
6.3.2 Objetivos a Largo Plazo 3 a 5 años .....	42
6.4 Plan de Operaciones.....	42
6.4.1 Cadena de Valor.....	43
6.4.3 Flujograma de Procesos .....	44
6.5 Estructura Organizacional .....	48
6.5.1 Organigrama .....	49
6.5.2 Estructura Legal de la Empresa .....	49
6.6 Análisis Comparativo con empresa de la industria .....	50
<b>7. Evaluación Financiera</b> .....	50
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....	50
7.1.1 Proyección de Ingresos .....	50
7.1.2 Proyección de Costos y Gastos .....	51
7.1.3 Punto de Equilibrio .....	52
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.2.1 Inversión Inicial y Capital de Trabajo.....	52
7.2.2 Estructura de Capital .....	53

<b>7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja.....</b>	<b>53</b>
7.3.1 Proyección de Estado de Resultados .....	53
7.3.2 Proyección de Estado Situación Financiera – Balance General.	54
7.3.3 Proyección del Flujo de Efectivo .....	54
7.3.5 Proyección del Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista...	55
<b>7.4 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración .....</b>	<b>55</b>
7.4.1 Tasa de Descuento .....	55
7.4.2 Criterios de Valoración.....	56
<b>7.5 Índices Financieros .....</b>	<b>57</b>
<b>8. Conclusiones Generales .....</b>	<b>59</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>66</b>

## **1. Introducción**

### **1.1 Justificación del Trabajo**

Las infusiones tanto frutales como de plantas medicinales son la mejor opción para las personas que deciden inclinarse o comenzar una vida saludable debido a que son una fuente de hidratación para el organismo con un nivel calórico relativamente bajo, ya que únicamente incluye los azúcares propios de las frutas.

Adicionalmente, el consumo de infusiones o tés tiene un sin número de beneficios para la salud, entre ellos destacan: su valor diurético, alto contenido de vitaminas y minerales, su poder desintoxicante y depurativo, así como el transporte de nutrientes y oxígeno al organismo lo que contribuye a mantener una piel joven y saludable. Las infusiones naturales pueden ser consumidas sin restricción alguna debido a que no contienen químicos y estas pueden ser preparadas en bebidas tanto frías como calientes.

Gracias a la variedad de frutas tropicales y exóticas que posee el Ecuador por la ubicación geográfica y el tipo de clima, se realizarán combinaciones frutales innovadoras lo que brindará una amplia variedad de sabores. El valor añadido que tendrá el producto será la adición de plantas o raíces medicinales como el jengibre el cual posee distintos beneficios como: facilitar la digestión, combatir la gripe, reducir dolores musculares, reducir los niveles de azúcares en la sangre, reducir los niveles de colesterol, prevenir el cáncer, entre otros.

El mercado destino para el producto es España, específicamente la provincia de Zaragoza que cuenta con más de 900 000 habitantes. Por último, la entrada en vigor del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea hace atractivo el ingreso al país ya que permite que los productos ecuatorianos ingresen con mayor facilidad y preferencias arancelarias.

### 1.1.1 Objetivo General del Trabajo

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de infusiones de frutas deshidratadas en la ciudad de Quito, para su posterior exportación hacia Zaragoza - España.

### 1.1.2 Objetivos Específicos del Trabajo

- Analizar el entorno externo de Ecuador y España, así como de la industria de infusiones con la ayuda de las herramientas Pest y Porter para determinar las oportunidades y amenazas que giran en torno al rol del negocio.
- Realizar el análisis del cliente, mediante técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas que nos permitan determinar preferencias, gustos y comportamientos.
- Determinar la oportunidad de negocio en base a los resultados obtenidos con la ayuda del análisis interno, externo y del cliente.
- Proponer el plan de marketing adecuado, por medio de la elección de la estrategia general de marketing, definiendo el mercado objetivo, la propuesta de valor y la mezcla de marketing.
- Desarrollar la propuesta de filosofía y estructura organizacional, a través de la construcción de la misión, visión y objetivos; así como el plan de operaciones y estructura organizacional.
- Realizar la evaluación financiera, mediante la proyección de ingresos, costos y gastos para determinar la rentabilidad y viabilidad del negocio.

## 2. Análisis del Entorno Externo

**C1079** ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS  
N.C.P.

**C1079.1** ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ Y SIMILARES.

**C1079.13** Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate;

mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera).

## 2.1 Entorno Externo

Para poder medir el impacto en los distintos entornos se tomarán en cuenta los siguientes aspectos.

Factor	Oportunidad (O)		Amenaza (A)	
Impacto	Muy Positivo	Positivo	Negativo	Muy Negativo

### 2.1.1 Análisis Político y Legal – Ecuador

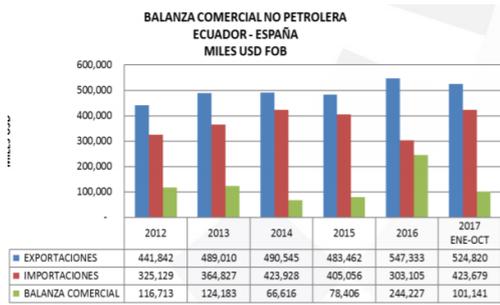
Tabla 1.- Análisis Político Legal

Análisis	Impacto			
El Acuerdo Comercial Multipartes entre EC y la UE entró en vigor el 1 de enero de 2017, asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).				
El instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PROECUADOR, con apoyo de la Oficina Comercial de Ecuador en Madrid, realizó la Feria Internacional “Alimentaria 2018” en Barcelona – España (PROECUADOR, 2018).				
El programa “Exporta Fácil”, facilita las exportaciones de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), mediante un sistema simplificado, ágil y económico de exportaciones por envíos postales a través del Operador Público Correos del Ecuador y con los beneficios de los diferentes programas y servicios de las entidades participantes (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018).				
Para el proceso de exportación, la empresa necesita obtener el Registro Único de Contribuyentes (RUC) otorgado por el SRI en donde se detalle la actividad comercial a realizar. Obtener la firma				

<p>electrónica o token mediante el Banco Central del Ecuador, Registro Civil o Security Data y estar registrado en el sistema ECUAPASS. Adicionalmente, se debe ingresar en el ECUAPASS la declaración juramentada de origen para lo cual se debe llenar el Certificado de Origen y Declaración Jurameneta de Origen en la Ventanilla Única Ecuatoriana (VUE).</p>	
<p>Para obtener la solicitud de la Notificación Sanitaria y Permiso de Funcionamiento del ARCSA, la planta deberá tener vigente el Permiso de Funcionamiento y el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos. El costo del certificado BPM es de 2 a 3 SBU para pequeñas empresas (ARCSA, 2015).</p>	
<p>A partir de diciembre de 2015, los alimentos procesados requieren Notificación Sanitaria en lugar de Registro Sanitario, para su distribución y comercialización en el Ecuador. El tiempo promedio para la obtención de la Notificación Sanitaria es de 20 días (ARCSA, 2017).</p>	

## 2.1.2 Análisis Económico – Ecuador

Tabla 2.- Análisis Económico

Análisis	Impacto																												
<div style="text-align: center;">  <table border="1" data-bbox="507 1585 1007 1675"> <thead> <tr> <th></th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017 ENE-OCT</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>EXPORTACIONES</td> <td>441,842</td> <td>489,010</td> <td>490,545</td> <td>483,462</td> <td>547,333</td> <td>524,820</td> </tr> <tr> <td>IMPORTACIONES</td> <td>325,129</td> <td>364,827</td> <td>423,928</td> <td>405,056</td> <td>303,105</td> <td>423,679</td> </tr> <tr> <td>BALANZA COMERCIAL</td> <td>116,713</td> <td>124,183</td> <td>66,616</td> <td>78,406</td> <td>244,227</td> <td>101,141</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p data-bbox="331 1684 1189 1720">Figura 1: Balanza Comercial No Petrolera Ecuador - España</p> <p data-bbox="448 1758 975 1794">Tomado de: (PROECUADOR, 2017)</p> <p data-bbox="236 1812 1189 1899">En el periodo comprendido entre 2012 y 2017, la balanza comercial no petrolera tuvo un superávit.</p>		2012	2013	2014	2015	2016	2017 ENE-OCT	EXPORTACIONES	441,842	489,010	490,545	483,462	547,333	524,820	IMPORTACIONES	325,129	364,827	423,928	405,056	303,105	423,679	BALANZA COMERCIAL	116,713	124,183	66,616	78,406	244,227	101,141	
	2012	2013	2014	2015	2016	2017 ENE-OCT																							
EXPORTACIONES	441,842	489,010	490,545	483,462	547,333	524,820																							
IMPORTACIONES	325,129	364,827	423,928	405,056	303,105	423,679																							
BALANZA COMERCIAL	116,713	124,183	66,616	78,406	244,227	101,141																							

Según el Banco Mundial, en el año 2016 el Ecuador registró una tasa de crecimiento del PIB negativa de -1,6%. Sin embargo, para el año 2017 el país cerró con una tasa de crecimiento del PIB de 1,5% (Revista Vistazo, 2018).																											
Para el CIUU 1079.13; el total de ventas y exportaciones a nivel nacional se detalla a continuación: Tabla 3: Exportaciones por partida arancelaria																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> <th>2017</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas y exportaciones</td> <td>5,570,904</td> <td>1,104,395</td> <td>1,121,673</td> <td>1,309,898</td> <td>1,821,923</td> <td>1,655,132</td> <td>2,365,656</td> </tr> <tr> <td>Crecimiento %</td> <td></td> <td>-80.18%</td> <td>1.56%</td> <td>16.78%</td> <td>39.09%</td> <td>-9.15%</td> <td>42.93%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Tomado de: (SRI, 2017)</p>	Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Ventas y exportaciones	5,570,904	1,104,395	1,121,673	1,309,898	1,821,923	1,655,132	2,365,656	Crecimiento %		-80.18%	1.56%	16.78%	39.09%	-9.15%	42.93%			
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017																				
Ventas y exportaciones	5,570,904	1,104,395	1,121,673	1,309,898	1,821,923	1,655,132	2,365,656																				
Crecimiento %		-80.18%	1.56%	16.78%	39.09%	-9.15%	42.93%																				
En lo relacionado a la partida 0902 perteneciente a té; Ecuador exporta a todo el mundo 1.511 miles de USD con una tasa de crecimiento anual en valor entre el 2013-2017 de 4% (TradeMap, 2017).																											

### 2.1.3 Análisis Social – Ecuador

Tabla 4.- Análisis Social

Análisis	Impacto
La estrategia nacional intersectorial de hábitos de vida saludables busca promover la adopción y práctica de hábitos y prácticas saludables en la población, a través de una alimentación más sana y el incremento de la actividad física periódica, está dirigida para la población general a partir de los cinco años (Secretaría Técnica del Plan Toda una Vida, 2018).	
El año 2017 cerró con un total de 373.871 personas en desempleo, una reducción de aproximadamente 9% con respecto al 2016. Para junio 2018 el desempleo mantuvo la misma tendencia de reducción, aproximadamente un 9% menos con respecto a junio 2018 (INEC, 2017) .	

<p>La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (Agrocalidad), indicó que hoy en día cerca de 45.000 hectáreas se destinan para la producción de alimentos orgánicos, las cuales se encuentran en manos de 518 operadores que están registrados por la entidad.</p> <p>Entre los beneficios de consumir alimentos orgánicos está que no se afecta el medio ambiente, ni la salud del productor ni están contaminados con residuos de plaguicidas y tienen aromas, colores y sabores más ricos y brillantes; poseen más vitaminas, minerales y antioxidantes que sus homólogos convencionales, y otros (El Telégrafo, 2018).</p>			
<p>De acuerdo al Global Entrepreneurship Global Monitor, en el Ecuador existe un alto nivel de emprendimientos tempranos por lo que sigue siendo el país con la actividad emprendedora temprana más alta en la región y el segundo entre 66 países participantes de Europa, Asia, América Latina y África. Según el estudio de Global Entrepreneurship Global Monitor, en el país el 11,8% de emprendimientos cierran al cabo de poco tiempo (América Economía , 2017).</p>			

#### 2.1.4 Análisis Tecnológico – Ecuador

Tabla 5.- Análisis Tecnológico

Análisis	Impacto		
<p>De acuerdo con el Índice Mundial de Innovación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Ecuador en el 2017 se situó en el ranking 92 mientras q en el año 2016 se situó en el puesto 100 de un total de 127 economías (OMPI, 2017).</p>			
<p>Para realizar el deshidratado de las frutas no se necesita de tecnología de punta o maquinaria industrializada, ya que la mayoría de las empresas la realizan por medio de cajas solares o por medio de hornos eléctricos.</p>			

### 2.1.5 Análisis Político y Legal – España

Tabla 6.- Análisis Político Legal

Análisis	Impacto		
De acuerdo con el Banco Mundial y tomando de referencia el indicador del Doing Business al año 2018, España se encuentra en el puesto 28 por encima de países como Italia, Portugal y Suiza mientras que en el año 2017 se situó en el puesto 32 del ranking (Banco Mundial, 2018). Considerándose como un país amigable para hacer negocios.			
La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria (AESA) determina que las importaciones a la UE de productos alimenticios deben cumplir las siguientes condiciones: Principios y requisitos generales de Seguridad Alimentaria establecidos en el Reglamento del Parlamento Europeo y Consejo, Normas generales de higiene de productos alimenticios, Medidas de presencia de residuos, plaguicidas y contaminantes en los alimentos (European Commission, 2018).			
La etiqueta ecológica europea, cuyo símbolo es una flor, se puede aplicar a productos que contribuyan a la mejora de aspectos esenciales de medio ambiente y proporcionen al consumidor una idea clara y precisa sobre el impacto ambiental del producto. El Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo establece los requisitos básicos para la concesión de la etiqueta ecológica (European Commission, 2018).			
El Programa AL-INVEST es un proyecto de cooperación internacional de la Comisión Europea en Latinoamérica, enfocado en promover la internacionalización e impulsar la productividad de decenas de miles de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de América Latina (AL-Invest 5.0, 2017).			

## 2.1.6 Análisis Económico – España

Tabla 7.- Análisis Económico

Análisis	Impacto																
<p>El crecimiento del PIB en España en el año 2017 fue de 3,1%; dos décimas menores que el año 2016, ubicándose en la economía número 11 de 195 países. El crecimiento del PIB Per cápita de España en 2017 fue de 3,7% mayor que el de 2016, que fue de 3,4%. Si ordenamos los países publicados en función de su PIB per cápita, España se encuentra en el puesto 30 de los 195 países (DatosMacro, 2017).</p>																	
<p>El tipo de cambio desde el año 2012 se ha mantenido relativamente estable, de acuerdo con los datos proporcionados por el Banco Central de España.</p> <div data-bbox="379 990 1216 1205" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <caption>Tipo de Cambio del Euro (USD)</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Tipo de Cambio (USD)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2012</td><td>1.2848</td></tr> <tr><td>2013</td><td>1.3281</td></tr> <tr><td>2014</td><td>1.3285</td></tr> <tr><td>2015</td><td>1.1095</td></tr> <tr><td>2016</td><td>1.1069</td></tr> <tr><td>2017</td><td>1.1297</td></tr> <tr><td>2018</td><td>1.2294</td></tr> </tbody> </table> </div> <p>Figura 2: Tipo de Cambio Euro - USD Tomado de: (PROECUADOR, 2017)</p> <p>La estabilidad del tipo de cambio brinda seguridad a los inversionistas y empresarios.</p>	Año	Tipo de Cambio (USD)	2012	1.2848	2013	1.3281	2014	1.3285	2015	1.1095	2016	1.1069	2017	1.1297	2018	1.2294	
Año	Tipo de Cambio (USD)																
2012	1.2848																
2013	1.3281																
2014	1.3285																
2015	1.1095																
2016	1.1069																
2017	1.1297																
2018	1.2294																
<p>El valor importado por España en el año 2017 fue de 38.998 miles de USD en la partida 0902 perteneciente a té, té aromatizado o infusiones; con una tasa de crecimiento anual en valor entre el 2013-2017 de 9%. Siendo sus mayores importaciones pertenecientes del mercado chino (TradeMap, 2017).</p>																	

### 2.1.7 Análisis Social – España

Tabla 8.- Análisis Social

Análisis	Impacto																
<p>España se considera dentro de los países con un nivel de ingreso alto. La población residente en España se situó en 46.528.966 habitantes a 1 de enero de 2017, un aumento de 0,19% con respecto al 2016 (INE, 2017). Adicionalmente, el porcentaje de distribución de la población está comprendido en 62% entre 25 y 69 años y 12,7% más de 70 años.</p>																	
<p>El volumen de café e infusiones consumido por el mercado español se puede observar en el siguiente gráfico:</p> <div data-bbox="501 864 1015 1104" style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> <th>2015</th> <th>2016</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ kg</td> <td>1.7</td> <td>1.75</td> <td>1.8</td> <td>1.77</td> <td>1.72</td> <td>1.78</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Figura 3: Volúmen consumido en España (kg)</p> <p>Tomado de: (Statista, 2017)</p>		2011	2012	2013	2014	2015	2016	■ kg	1.7	1.75	1.8	1.77	1.72	1.78			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016											
■ kg	1.7	1.75	1.8	1.77	1.72	1.78											
<p>El consumo de café e infusiones ha crecido en 2016 un 1% en volumen y un 5,4% en valor, impulsado por el crecimiento del precio medio del 4,4%, estableciéndose en 14,64 €/kg. La categoría supone el 1,7% del presupuesto global dedicado a alimentación y bebidas para el hogar. El gasto por cápita es de 25,99 €. Adicionalmente, los productos con componente de azúcar o alcohol son los que mayor decrecimiento experimentan, mientras que las bebidas con menos alcohol/azúcar (galletas dietéticas o infusiones), tienen una evolución positiva (MAPAMA, 2016).</p>																	

### 2.1.8 Análisis Tecnológico – España

Tabla 9.- Análisis Tecnológico

Análisis	Impacto
Un análisis realizado por Cuponation de España, muestra los 3 sitios online con mayor venta en España durante el 2017, entre los que se encuentra Amazon Spain. Canal de distribución interesante para la venta de productos ecuatorianos no perecederos (PROECUADOR, 2018).	
Según datos estadísticos, el 83.4% de las casas españolas tienen activa una conexión a internet, está considerado como el país europeo de mayor consumo de tecnología, uno de los países de mayor compra online (PROECUADOR, 2017).	

- En conclusión, España y Ecuador actualmente poseen el Acuerdo Comercial Multipartes. Este acuerdo permite que los productos importados y exportados por Ecuador tengan un trato arancelario preferencial. Sin embargo, el país debe aprovechar el tratado y fomentar más las exportaciones hacia la Unión Europea, apoyándose en las ferias realizadas por PROECUADOR. Adicionalmente, se debe aprovechar el hecho de que España es considerado como un país de ingreso alto, con una población mayoritariamente adulta que tiende a consumir productos orgánicos y especialmente posee un alto consumo de té.

## 2.2 Análisis de la Industria

### 2.2.1 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

En el caso de la industria de alimentos y bebidas, existen varios factores que influyen al momento de incursionar en el sector de infusiones y tés. El hecho de que España forme parte de la Unión Europea y tenga tratados comerciales con varios países hace que éste mercado se vuelva atractivo para nuevas empresas que deseen incursionar en la industria. Adicionalmente, las políticas propias del

gobierno para importaciones de productos alimenticios son regulatorias ya que solamente buscan que los productos cumplan con los estándares mínimos para poder ser comercializados en su territorio. Por otro lado, no se requiere una amplia experiencia para iniciar en el negocio, debido a que la maquinaria necesaria es comercial y accesible, a su vez se puede realizar el proceso de deshidratado de manera artesanal e industrial.

Esto representa una amenaza media, no obstante, el producto ofertado contará con un valor agregado que dinamizará los posibles competidores presentes en el mercado actual.

### **2.2.2 Poder de Negociación con los Proveedores**

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías, existen solo en el cantón Quito 18 empresas formales dedicadas al cultivo de frutas tropicales, exóticas y subtropicales ecuatorianas. Mientras que, para la adquisición del jengibre, solo existe una empresa en la ciudad de Quito que se dedica al cultivo y comercialización. Esto sin tomar en cuenta los pequeños productores y agricultores del cantón. Adicionalmente, la materia prima no posee un alto grado de diferenciación por lo que el cambio de proveedor no representa una barrera.

Basándonos en estos antecedentes, se considera esta fuerza como una amenaza media debido a la variedad de proveedores con los cuales se puede negociar para suplirse de materia prima. En lo relacionado a los proveedores de jengibre el nivel de negociación por los proveedores será mayor debido a la cantidad de empresas que comercializan el producto, sin embargo, se puede obtener esta materia prima por comerciantes informales.

### **2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos**

La industria de infusiones frutales cuenta con sustitutos directos como el café, té, infusiones herbales, así como jugos, gaseosas y agua natural; los cuales se encuentran en supermercados, micromercados o tiendas de barrio. Los precios de los productos antes mencionados oscilan entre los 3 - 5 €. Es importante mencionar que la mayoría de los consumidores se basan en la calidad y beneficios que brinda el producto al momento de adquirir. De igual manera, la tendencia a consumir productos saludables está en auge por lo que la mayoría

de los consumidores se inclinan al consumo de productos naturales, sin azúcares añadidos, enfocándose más en la información nutricional e ingredientes de los productos.

Por lo mencionado anteriormente, la amenaza de productos sustitutos se considera como una amenaza media alta.

#### **2.2.4 Poder de Negociación con los Clientes**

Las infusiones y té son conocidas por sus beneficios para la salud, ya que no contienen cafeína. Adicionalmente, dentro del mercado destino se considera que la cantidad de clientes es amplia debido a que la mayoría de los consumidores son personas mayores de 30 años, lo que representa más de la mitad de la población actual. De igual manera, el aumento en el consumo de infusiones provoca que los consumidores busquen diferentes marcas que brinden mayores beneficios, por lo que el consumidor toma decisiones de compra en base a los productos sustitutos y los productos de la competencia que se encuentran en el mercado actual. Es importante recalcar que existen marcas ya establecidas y reconocidas en el mercado español como Hornimans y Plantafarm, por lo que la relación del factor precio – calidad es una variable importante a considerar para que la empresa no presente pérdida de clientes y poder posicionar la marca en la mente de los potenciales consumidores.

El poder de negociación con los clientes es una oportunidad media, por lo que la única manera de llegar a él es mediante al valor agregado en el producto final.

#### **2.2.5 Rivalidad entre Competidores**

En España existen asociaciones de empresas como la Asociación Española de Té e Infusiones que se encuentra conformada por las siguientes empresas: Amoros Nature, East West Comp, Plantafarm, Pompadour Ibérica, Hacendado, Pharmadus, Laboratorios Sanor, entre otros.

Se puede determinar que existen asociaciones que regulan el sector de té e infusiones. En cuanto a precios, por cada bolsa de infusión de 100 gr, el valor rodea los 5 – 6 euros en promedio por bolsa. Por otro lado, en el estudio de café e infusiones realizado por ALIMARKET, una empresa de información económica

sectorial española, los consumidores españoles tienen un alto grado de reconocimiento de marca siendo su preferida Hornimans, Pompadour y Plantafarm. Adicionalmente, las empresas más grandes del mercado tienen una ventaja en costos, debido a la cantidad de producción.

Por lo tanto, la rivalidad entre competidores es una amenaza alta debido a los bajos costos para los consumidores al momento de cambiar de marca, y el bajo nivel de diferenciación en los productos presentes actualmente en el mercado.

- En conclusión se considera como una amenaza importante la rivalidad existente entre los competidores de la industria, ya que existen marcas que se encuentran posicionadas en la mente de los consumidores. Por otro lado, un factor beneficioso para la industria es la cantidad de proveedores existentes en el mercado actual. De igual manera, el poder de negociación con los clientes es un factor importante ya que para tomar su decisión se basan en productos que tengan un valor agregado, específicamente que sean libres de azúcares añadidos. Finalmente, la mayor amenaza percibida es la cantidad de productos sustitutos presentes en el mercado, junto con las regulaciones para ingresar al mercado español.

## 2.3 Matriz EFE

Tabla 10.- Matriz EFE

Matriz EFE		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidad	Adhesión al Acuerdo Comercial Multipartes	0.1	4	0.4
	Incremento de consumo de infusiones y té	0.09	4	0.36
	Porcentaje de la población mayoritariamente adulta	0.07	3	0.21
	Incremento por consumir bebidas sin azúcares	0.06	3	0.18
	Poder de negociación con los proveedores	0.09	4	0.36
	Incentivos a la exportación "Programa Exporta Fácil"	0.1	4	0.4
Amenaza	Entrada de nuevos competidores	0.08	1	0.08
	Variedad de productos sustitutos	0.1	2	0.2
	Competidores posicionados en el mercado	0.09	2	0.18
	Establecimiento de asociaciones o gremios empresariales	0.08	1	0.08
	Complejidad al iniciar negocios en Ecuador	0.07	2	0.14
	Tecnología en el proceso productivo.	0.07	1	0.07
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.66</b>

En base a la información antes presentada, se puede observar que la puntuación total obtenida entre las oportunidades y amenazas está por encima de la media, puntuando 2,66. Lo cual quiere decir que la industria sabe neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

## **2.4 Conclusiones del Análisis de los Entornos**

- El Acuerdo Comercial Multipartes que actualmente mantiene el país con la Unión Europea es un factor importante para el desarrollo de las dos economías. Sin embargo, Ecuador debe aprovechar el beneficio de exportar productos con un arancel del 0%.
- La organización de ferias alimentarias realizadas por el gobierno ecuatoriano en conjunto con guías para facilitar las exportaciones impulsa la inserción a nuevos y potenciales mercados, dando a conocer al país y sus productos al mundo.
- En el último año la economía española ha presentado un crecimiento favorable para iniciar un negocio. Adicionalmente, presenta una estabilidad política que contribuye a que aumente la inversión en el país.
- España es considerado como uno de los países de ingreso alto, por lo que los consumidores tienen un alto poder adquisitivo para destinarlo al consumo.
- El consumo de té e infusiones en el mercado español ha aumentado un 1% en volumen expendido, cerrando el año 2018 con un promedio de 1,78 kilos consumidos por persona.
- Dado a los distintos acuerdos firmados por la Unión Europea, este mercado se vuelve más competitivo y atractivo debido a las preferencias que obtienen los países socios, por lo que existe un crecimiento en las exportaciones destinadas a este mercado.
- En la industria de infusiones y preparados a base de té, la negociación con los proveedores es medio baja debido a que existen empresas formales y pequeños agricultores informales que pueden abastecer a la industria.

- La gran variedad de productos sustitutos en el mercado hace que los consumidores sean sensibles a los beneficios y características presentadas, por este motivo la forma apropiada de llegar al consumidor final es mediante el valor agregado al producto.

### **3. Análisis del Cliente**

Debido a la tendencia global sobre el cuidado de la salud, se considera que en el mercado español específicamente en Zaragoza-España existe un mercado potencial para la comercialización de infusiones a base de frutas deshidratadas. Por medio de la presente investigación de mercado se logrará determinar cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales consumidores.

En esta sección se desarrollará una investigación cuantitativa y cualitativa, mediante entrevistas a expertos, entrevistas a clientes y encuestas electrónicas a personas residentes en Zaragoza.

#### **Problema de Investigación**

El problema planteado en la presente investigación es: ¿El consumidor español estaría dispuesto a adquirir infusiones hechas en base a frutas deshidratadas con jengibre?

#### **Hipótesis**

H0: El 70% de los consumidores si estarían dispuestos a aceptar y consumir el producto.

H1: El 30% de los consumidores no estarían dispuestos a adquirir el producto.

#### **Objetivo General**

Analizar la factibilidad de la creación de una empresa exportadora de infusiones con frutas deshidratadas con jengibre al mercado español.

#### **Objetivos Específicos**

- Obtener información por parte de expertos que se encuentren inmersos en la industria de té e infusiones para conocer el manejo de la misma.
- Identificar si los consumidores están dispuestos a consumir infusiones a base de frutas deshidratadas con jengibre.
- Analizar las tendencias de consumo y preferencias de los potenciales clientes.
- Identificar los potenciales medios de publicidad adecuados para promocionar las infusiones.
- Establecer la presentación adecuada del producto, el precio óptimo de venta al cliente y el lugar de preferencia de los consumidores para adquirir el producto.
- Interpretar la información recolectada para identificar las oportunidades y formular estrategias para ingresar en el mercado.

### **3.1. Investigación Cualitativa**

#### **3.1.1. Entrevistas a Expertos**

##### Entrevista Experto 1

Jennifer King. MBA en la Universidad Politécnica de Cataluña, EAE Business School. Propietaria de Amatea Tea Shop y especialista en tea blender y tea sommelier.

Amatea Tea Shop tiene 5 años en el mercado ecuatoriano y cuenta con 85 variedades entre té e infusiones tanto nacionales como extranjeras. En la actualidad la empresa vende accesorios para consumir té, tés fríos y calientes, tés con leche y té al peso siendo este el de mayor venta.

El principal enfoque como empresa es mantener la calidad y la frescura para poder lograr un té de calidad, la empresa maneja una cadena de valor claramente establecida y específica de principio a fin. La recolección la realizan de manera artesanal, es decir, hoja por hoja para cuidar su calidad. Amatea considera que posee una diferenciación fuerte frente a la competencia debido a

que sus infusiones y tés están certificados por la Unión Europea lo que fomenta el cumplimiento de estándares de calidad y logra apalancar la competencia de la empresa. La obtención de los certificados sanitarios, fitosanitarios, ISO, entre otros fue difícil para ellos como empresa, considera que obtener los papeles para comercializar alimentos y bebidas es complicado en el país. Jennifer sugirió que los más fuertes consumidores del producto son personas adultas, sin embargo, por los beneficios que presenta el té, lo hace versátil para el consumo por lo que tanto niños, jóvenes y adultos lo pueden consumir.

### Entrevista Experto 2

Andrés Cabezas, Lic. en Gastronomía de la Universidad Tecnológica Equinoccial y socio de la empresa Ecuatoriana de Infusiones.

Empezar en una industria con competidores y con un mercado cautivo es difícil. Según Andrés, se realizaron pilotos de exportación donde descubrieron que, para poder internacionalizar su producto, la empresa necesitaba capital de inversión fuerte para poder ganar nichos de mercado en el exterior. Los mayores competidores para la empresa son: TerraFertil (Nature's Hearth), Forestal del Pusuquí, Hornimans y CETCA; competir contra estas grandes marcas es complicado ya que la extensión de tierras productoras de los competidores es amplia.

La empresa trabaja con el proceso CTC (Crush, tear and curl) que en español es el triturado, despedazado y enrollado. Para realizar el proceso productivo es necesario contar con un eliminador de humedad para que la temperatura no supere los 15° para evitar la proliferación de hongos y conservar la calidad del producto.

La empresa contó con las certificaciones de parte del ECOSERT, CERES (Certificadora Ecuatoriana de Estándares) y por parte del Quality Certification Services, así como la obtención del Registro Sanitario y el Registro de operador de Agrocalidad. Finalmente, recalcó la importancia de obtener asesoría al momento de exportar ya que se ingresa a un mercado completamente diferente

al nacional y si no es bien manejado puede conllevar a pérdidas financieras en la empresa.

### Entrevista Experto 3

Cristina Calderón R. Lic. en Nutrición Humana en la Universidad Católica del Ecuador, posee una Certificación Internacional en Cineantropometría ISAK. Cetedrática de Nutrición y Dietoterapia en el Instituto Tecnológico Superior de Estética Integral (ITSEI).

Las infusiones frutales solamente aportan sabor más no componentes nutricionales, ya que al ser frutas deshidratadas pierden los aportes nutricionales propios de las frutas. Mientras que las infusiones de plantas como el jengibre, manzanilla, orégano, entre otras son diferentes, debido a que las plantas tienen compuestos activos de donde salen los medicamentos. El jengibre tiene beneficios principalmente antibacterianos y antiinflamatorios, ayuda al sistema respiratorio cuando se presentan obstrucciones, en este caso es recomendable consumirlo en horas de la noche ya que descongestiona las vías respiratorias y permite dormir de una mejor manera. Es importante recalcar que también existen infusiones que si se consumen en horas de la mañana brindan mayor energía.

Generalmente, el jengibre no se utiliza en grandes cantidades debido al sabor fuerte que tiene, pero se lo puede consumir con cualquier tipo de fruta. En cuanto a las cantidades óptimas de consumo, la experta comentó que en infusiones no se deben tomar en exceso debido a que pueden causar algún tipo de toxicidad, se recomienda que el consumo máximo en adultos sea de 3 tazas al día y en niños menores de 2 años máximo 1 taza al día.

Finalmente, recomendó que en el caso de endulzar las infusiones se utilice una planta natural como es el caso de la Stevia, de esta manera no se agregará calorías innecesarias al producto.

### 3.1.2. Entrevistas a Posibles Clientes

Tabla 11.- Ficha de Clientes

Cliente # 1		Cliente #2	
<b>Nombre:</b>	Carlos Buil	<b>Nombre:</b>	Alexandra Angulo
<b>Edad:</b>	40 años	<b>Edad:</b>	45 años
<b>Nacionalidad:</b>	Española (Zaragoza)	<b>Nacionalidad:</b>	Ecuatoriana - Vive 15 años en Zaragoza
<b>Ocupación:</b>	Trabaja para el sector privado	<b>Ocupación:</b>	Trabaja para el sector privado

#### Resultados:

- El consumo de té en el país ha incrementado consumiéndolo como una bebida saludable. Últimamente es considerado una moda por parte de los consumidores, sin embargo, el país con mayor consumo de té en el continente europeo es Inglaterra.
- Actualmente, en el país y específicamente en Zaragoza sí existen lugares especializados en la preparación y venta de té; no obstante, se lo puede adquirir y consumir en cualquier cafetería de la ciudad.
- La mayor parte de consumidores son mayores de 35 años.
- Las infusiones son consumidas debido a los beneficios en la digestión especialmente en horarios de la noche, después de la cena como método digestivo y para conciliar el sueño. Adicionalmente, buscan productos naturales que no contengan químicos debido a las enfermedades que pueden desarrollarse por estos productos.
- La entrevistada mencionó que consume cualquier tipo de té y que no tiene una marca específica, pero toma en consideración el sabor y calidad para consumir el producto. En lo relacionado con la presentación del producto, adquiere cajas con bolsas de té individuales y té al peso; por comodidad y precio adquiere las infusiones en los supermercados, sin embargo, está dispuesto a adquirirlo en cafeterías o tea shops. Finalmente, mencionó que está en total predisposición a probar productos nuevos que brinden calidad, precio económico y un sabor diferente para fidelizarse a la marca.
- El entrevistado comentó que la marca de preferencia es Pompadour debido a la confianza que le inspira la marca, el precio y la calidad que maneja la empresa, sin embargo, se encuentra predispuesto a probar

nuevas marcas siempre que cumplan los estándares de calidad de la marca Pompadour. En lo relacionado con la presentación del producto, adquiere cajas de té tradicionales.

### **3.2. Investigación Cuantitativa**

Para realizar la investigación cuantitativa, se realizó un estudio no probabilístico mediante un muestreo por conveniencia apoyándose en la realización de 20 encuestas a personas residentes en la ciudad de Zaragoza – España (Anexo1). Los resultados obtenidos de las encuestas se detallarán mediante una infografía.

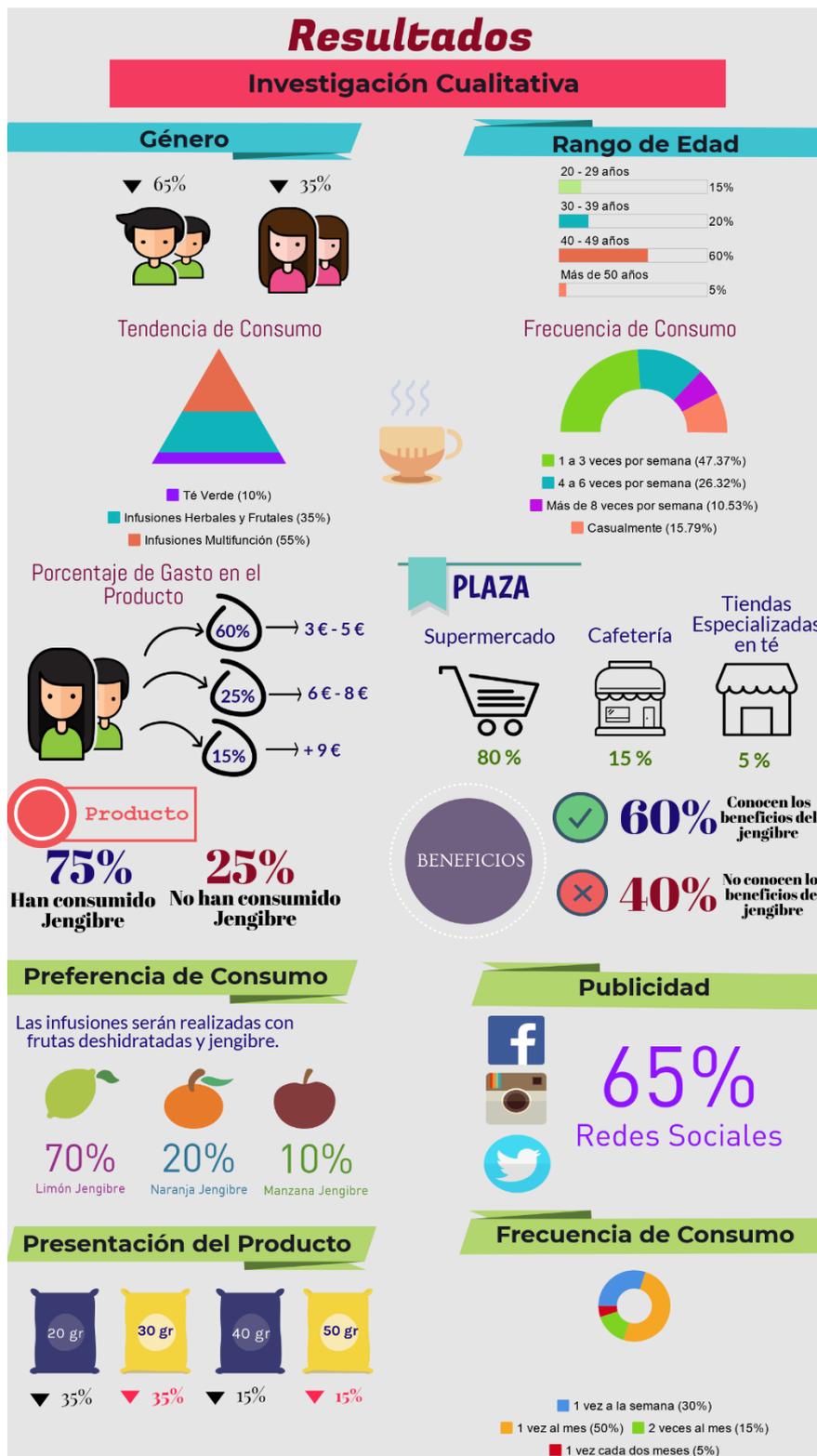


Figura 4: Infografía, Resultados Cuantitativos

### **3.2.1. Resultado de Tablas Cruzadas**

Para profundizar en el análisis cuantitativo se realizaron tablas dinámicas mediante el estudio y cruce de dos variables similares para obtener resultados más específicos. Para realizar el análisis de los datos se tomó en cuenta los valores que se encuentren más cerca y más lejos del número 1 mediante la correlación de las variables (Anexo 2). Los principales resultados hallados se detallan a continuación:

- Del total de los encuestados que han consumido jengibre, el 60% (12 personas) conocen los beneficios que brinda esta raíz.
- Las personas que consumen infusiones multifunción prefieren adquirir sus productos en supermercados, mientras que las personas que consumen infusiones herbales prefieren adquirirlas en Tea Shops.
- La mayoría de los encuestados prefieren recibir la información del producto mediante redes sociales como: Facebook, Twitter e Instagram.
- El 40% de los hombres encuestados prefieren consumir infusiones multifunción, es decir, infusiones que tengan propiedades digestivas, relajantes o adelgazantes.
- El 20% de las mujeres encuestadas prefieren consumir infusiones herbales y frutales.

### **3.3. Análisis del Cliente**

- Los consumidores en España se enfocan en buscar productos orgánicos que sean más saludables para el organismo, por lo que se debería tomar en cuenta la utilización de productos orgánicos para la elaboración de las infusiones.
- Los potenciales clientes manifestaron que consumen infusiones para beneficios digestivos después de la comida de media tarde y cena.
- Los expertos sugirieron que es importante adquirir certificaciones para competir en el exterior, ya que de esta manera se obtendrá un valor

agregado de calidad al producto para que pueda competir en el mercado español.

- En las preferencias de consumo, la mayoría de los hombres adquieren infusiones multifunción con beneficios digestivos, mientras que la mayoría de las mujeres consumen más infusiones herbales o frutales.
- El rango de edad que más destaca entre los encuestados es entre 40 y 49 años, seguidos por consumidores entre 30 y 39 años.
- El medio más idóneo para realizar la promoción y publicidad del producto son las Redes Sociales. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta la presentación del producto en ferias para que los consumidores degusten del mismo.
- De cada 10 encuestados 7 prefieren que la combinación del producto sea limón con jengibre.
- La mitad de encuestados consumirían el producto con una frecuencia de una vez al mes.
- La presentación más aceptada por los consumidores es en cajas de té con un contenido neto de 75 gr.
- El 60% de los consumidores está dispuesto a destinar entre 3.50 € y 5.50 € para adquirir infusiones o tés.

#### **4. Oportunidad de Negocio**

La oportunidad de negocio para la exportación de infusiones hacia el mercado español resulta favorable con altas posibilidades de obtener un resultado económico optimista, puesto que, Ecuador está localizado en una zona geográfica que contribuye a la obtención de frutas tropicales en toda la época del año a precios accesibles, por lo tanto no existirá dificultad en cuanto a la obtención de materia prima para la elaboración del producto.

Al adherirse al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, el Ecuador asegura la liberación de los aranceles a los productos tanto

exportados como importados desde y hacia la Unión Europea, esto gracias a la firma del tratado que entró en vigor en enero del año 2017. Con la firma del acuerdo antes mencionado, se permite que el país incursione en un mercado tan amplio como lo es el mercado europeo, ya que con este tratado hay mayor facilidad de circulación de los productos en todo el territorio.

Adicionalmente, Ecuador impulsa la exportación de sus productos con el apoyo de instituciones gubernamentales. PROECUADOR en conjunto con la Oficina Comercial en Madrid realizan anualmente ferias internacionales para promocionar productos ecuatorianos en España con el apoyo de los programas implantados por el gobierno, como el programa “Exporta Fácil”; se puede inferir que se presentan condiciones favorables e incentivos para que pequeñas empresas exporten e incursionen en el mercado español. Por otro lado, la Comisión Europea en Latinoamérica también se encarga de fomentar y promover la internacionalización de micro y medianas empresas. De igual manera, para empezar en el negocio de las infusiones no se necesita de grandes inversiones en capital ya que la mayor parte de la maquinaria tiene precios accesibles.

España posee un mercado potencial total de 209.296 personas para la comercialización de infusiones, debido a que la mayoría de su población es de edad adulta, representando el 62% del total siendo estos los principales consumidores (INE, 2017). En los últimos años el consumo per cápita de infusiones se encuentra al alza presentando una oportunidad para atender a dicho mercado. En el caso particular de Zaragoza, se evidenció una alta tendencia a consumir infusiones después de las comidas por sus beneficios digestivos. Según la encuesta realizada 10 de cada 20 personas encuestadas consumen este tipo de infusiones con una frecuencia de entre 1 a 3 veces al día.

El uso de jengibre en el producto, al ser considerado una planta medicinal presenta beneficios tanto antibacteriales como antiinflamatorios, por lo que

es recomendado consumirlo después de las comidas y en casos de obstrucciones en el sistema respiratorio, es recomendable consumirlo antes de dormir. A pesar de que no existen estudios que confirmen su beneficio para reducir de peso y acelerar el metabolismo, no existen efectos nocivos o contraindicaciones por consumirlo a largo plazo. Pese a que el jengibre tiene un sabor fuerte puede ser consumido desde niños hasta adultos mayores sin presentar molestias, sin embargo, para minimizar el sabor del jengibre es aconsejable mezclarlos con frutas, las mismas que se encargarán de aportar sabor a las infusiones más no brindan componentes nutricionales, ya que al ser sometidas a un proceso de deshidratación pierden los aportes nutricionales propios de la fruta.

Asimismo, es necesario recalcar que las infusiones solo se encargan de hidratar el organismo y se debe tomar en cuenta que no podemos exceder las cantidades establecidas para consumo debido a que el exceder en las mismas puede causar algún tipo de toxicidad al organismo.

Es importante destacar que la mayoría de los consumidores encuestados se preocupan por su salud y buscan adquirir productos que sean compuestos en su mayoría por ingredientes naturales o sean considerados productos orgánicos, ya que se preocupan más acerca de enfermedades que puedan desencadenarse por el alto consumo de productos químicos.

De acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España (MAPAMA) los productos con altos contenidos de azúcar o altos contenidos de componentes químicos son los que en el último tiempo presentan un mayor decrecimiento, dado esto se puede destacar que los productos sustitutos no presentan una amenaza para la industria.

De igual manera, los estándares de etiquetado necesarios para ingresar a España presentan una oportunidad para la realización del proyecto, debido a que son muy similares a la normativa del país en cuanto a las necesidades

de detallar con transparencia los componentes que contenga el producto para que los consumidores puedan decidir siendo conscientes de las características e ingredientes del mismo. No obstante, para poder competir en un mercado amplio con empresas ya posicionadas en la mente de los consumidores, es indispensable contar con certificados que agreguen valor y den confianza al consumidor para adquirir el producto.

Al cumplir con los estándares requeridos, se asegurará que el producto sea de calidad y tenga un sabor aceptable por los consumidores ya que este mercado es altamente exigente en los productos que consumen, como se pudo extraer del análisis cualitativo, los potenciales consumidores se enfocan en la calidad y sabor de las infusiones que consumen al momento de hacer la elección de la marca a consumir.

Tomando en cuenta el análisis cuantitativo realizado previamente, la mejor forma de comercializar el producto es mediante un intermediario como el caso de supermercados o tea shops, esta decisión se encuentra respaldada en el estudio realizado donde se encontró que el 45% de potenciales consumidores adquieren productos similares en tea shops y el 40% adquieren en supermercados dada la facilidad de acceso. España es considerado como el país europeo con más alto consumo de tecnología en el país, el 83.4% de casas españolas tienen una conexión de internet activa, por esta razón las redes sociales y páginas web son el vínculo óptimo para dar a conocer el producto y sus beneficios siendo esta la mejor plataforma para ingresar al mercado español.

Con el fin de brindar al mercado español una bebida alternativa que brinde sabor y salud al consumidor se ha propuesto realizar la exportación de infusiones de frutas con jengibre a Zaragoza, las mismas que sean consideradas como una nueva opción de consumo siendo de fácil acceso en cuanto a calidad, sabor, precio y beneficios nutricionales.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1 Estrategia General de Marketing

La estrategia seleccionada para la comercialización e internacionalización del producto son las siguientes:

- Estrategia de Marketing

La estrategia de Marketing elegida para ingresar en el mercado español específicamente Zaragoza es la estrategia de diferenciación.

Enfocándose en una diferenciación por producto, misma que será implementada en base a la comunicación activa de los distintos atributos de las infusiones como los beneficios, calidad y sabor único, especificando de una manera clara los beneficios y las propiedades curativas que obtendrán los consumidores.

La diferenciación se centrará en destacar el sabor y la calidad del producto, desde la elección de frutas y plantas de calidad, mismas que serán altamente cuidadas respetando los estándares en el proceso productivo, para implementar una cadena de valor.

Adicionalmente, se busca el factor diferenciador en adicionar al producto hojas de Stevia para aportar la dulzura a las infusiones creando así valor al producto y fomentando una lealtad a la marca.

- Estrategia de Internacionalización

La estrategia seleccionada para la implementación del proyecto es la exportación directa donde se tendrá un adecuado control de los productos finales, el total de la producción se llevará a cabo en el país de origen y se realizará la exportación mediante el apoyo de distribuidores en el país destino.

Para llevar a cabo esta estrategia, se acogerá al artículo 154 del Código Orgánico de Producción Comercio e inversión (COPCI) que representa al régimen de exportación definitiva. “Es el régimen aduanero que permite la

salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero comunitario o a una Zona Especial de Desarrollo Económico ubicada dentro del territorio aduanero ecuatoriano, con sujeción a las disposiciones establecidas en el código” (Aduana del Ecuador, 2016).

### 5.1.1 Mercado Objetivo

De acuerdo a los datos obtenidos del Censo del año 2011 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas de España se realizó la respectiva segmentación del mercado objetivo, tomando en consideración las distintas variables de tipo geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Tabla 12.- Segmentación de Mercado

<b>Segmentación Geográfica</b>	
Población Total en España	46,815,916
Población Total en Zaragoza	953,486
<b>Segmentación Demográfica</b>	
Población entre 25 y 69 años (62%) y mayor de 70 años (12,7%)	712,254
<b>Segmentación Psicográfica</b>	
Población que consume infusiones (65,3%)	465,102
<b>Segmentación Conductual</b>	
Personas que consumen infusiones frutales y multifunción (90%)	418,592
Personas que consumen de 1 a 3 veces infusiones a la semana (50%)	209,296
<b>TOTAL</b>	<b>209,296</b>

Adaptada de: (INE, 2017)

El proyecto va dirigido al municipio de Zaragoza en España. El producto está enfocado a un segmento de clientes mayores de 25 años, las cuales son las que mayormente consumen infusiones como bebida digestiva. De este segmento de mercado el 55% consumen infusiones de propiedades multifunciones y el 35% consumen infusiones de frutas; dando un total del 90% de la población encuestada.

Concluyendo que la población objetiva inicial calculada de acuerdo con los criterios antes mencionados es de 209.296 potenciales consumidores.

### **5.1.2 Propuesta de Valor**

Con el producto se propone brindar al consumidor una nueva alternativa al momento de adquirir sus infusiones tradicionales. El producto se va a enfocar en proporcionar mayores beneficios con la adición del jengibre a las infusiones, siendo esta una planta con un sin número de beneficios a la salud.

La estrategia seleccionada para la propuesta de valor es “más por lo mismo”, ofreciendo mayores atributos y cualidades en el producto que la competencia, ya que estará endulzado con Stevia, la cual es una planta natural que brinda un sabor dulce similar al azúcar. De la misma manera, se agregará frutas tradicionales que aportarán sabor al producto final brindando un gusto único y diferente al paladar de los consumidores.

En contraste con los productos ya establecidos en el mercado que se encuentran endulzados con sacarina, el cual es un producto químico.

A continuación se detalla el Modelo de Negocio Canvas, mediante el cual se prevee capturar al mercado objetivo para generar un valor agregado al producto.

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con los Clientes	Segmento de Clientes
Proveedores certificados de materia prima: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruta</li> <li>• Jengibre</li> <li>• Stevia</li> </ul> Proveedores de empaque: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundas Plásticas</li> <li>• Etiquetas</li> </ul> Proveedores de transporte y logística para enviar el producto a Zaragoza.           Distribuidores en el país destino.           Instituciones encargadas de otorgar los permisos de funcionamiento y de exportación.	Correcta elección de los proveedores. Logística de entrada de los insumos y logística de salida para que el producto siempre llegue fresco. Marketing, degustaciones del producto. Servicio Post Venta. Manejar correctos estándares de calidad.	Producto natural endulzado con plantas naturales sin el uso de químicos que brinde calidad, sabor, bienestar y beneficios a la salud de los consumidores que valoren los aportes que tiene el jengibre en la salud humana.	Relación sólida y firme con los clientes, buscando una fidelización con los mismos mediante un producto de calidad y alto estándar en sabor. Presencia en ferias alimenticias. Atención a reclamos y sugerencias de los clientes.	Hombres y mujeres habitantes de Zaragoza – España, mayores de 25 años, que se preocupen por su salud consumiendo infusiones elaboradas con productos orgánicos y que estén totalmente interesados en adquirir el producto.
	<b>Recursos Clave</b>		<b>Canales</b>	
	Planta para la producción de las infusiones. Personal altamente calificado para el manejo del producto. Capital de trabajo para la adquisición de materia prima, maquinaria y equipo.		Nuestro principal canal de distribución serán los tea shops y supermercados. La promoción será mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>Redes Sociales</li> <li>- Página Web</li> <li>- Mail</li> <li>- Muestras</li> <li>- Ferias</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Fuentes de Ingreso</b>	
Costos Variables Insumos, materia prima, costos de envío.		Costos Fijos Publicidad, salarios, rentas, servicios básicos, maquinaria.	Venta del Producto Distintas formas de pago (contado o crédito) Financiamiento Bancario Préstamos para capitalizar la empresa y empezar el negocio.	

Figura 5: Propuesta de Valor – Modelo Canvas

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

Un producto es “cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer una necesidad o deseo” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

“Una infusión es una bebida obtenida de las hojas secas, partes de las flores o de los frutos de diversas hierbas aromáticas o plantas frutales, a las cuales se les vierte o introduce en agua a punto de hervir en una tacita” (AETi, 2014).

Posterior al análisis cuantitativo y cualitativo para conocer las preferencias de consumo de los clientes, se determinó que el producto elegido para que la

empresa comience con el proceso de comercialización de infusiones será de limón con jengibre, debido a las preferencias encontradas al momento de realizar las encuestas a los potenciales consumidores. Se empezará con un solo tipo de infusiones para crear familiaridad con el producto y la marca, así la empresa podrá a futuro ingresar nuevos productos con nuevas mezclas al mercado español.

Las infusiones serán elaboradas de raíces medicinales como el jengibre, frutas deshidratadas como el limón y edulcorante no calórico como la Stevia. El producto será comercializado en paquetes de fundas plásticas y contará con todos los requisitos de etiquetado e información necesarios para su comercialización en el país destino.

#### **5.2.1.1 Atributos**

Tomar infusiones para tratar ciertas dolencias o por el placer de tomar ciertas bebidas de plantas viene de lo muy antiguo. Lo que es más novedoso, es la cantidad de mezclas de plantas que van apareciendo en el mercado para tomarlas como infusiones (La Vanguardia, 2012).

El producto será elaborado a base de frutas deshidratadas y plantas medicinales, específicamente limón y jengibre, el cual está catalogado como uno de los superalimentos debido a sus beneficios.

El jengibre se lo utiliza, en la práctica medicinal herbal para tratar distintas enfermedades como: la artritis reumatoidea, condiciones neurológicas, asma, estreñimiento o diabetes. Dado que se lo consume en cantidades muy pequeñas, el jengibre no agrega cantidades considerables de calorías, carbohidratos, proteínas y fibras. Sin embargo, podemos encontrar varios nutrientes como: vitamina B6, magnesio, calcio, hierro, potasio, fósforo y zinc (La Nación, 2018).

Adicionalmente posee varios beneficios, entre ellos: aliviar las náuseas, contribuir a la pérdida de apetito, contrarrestar el mareo, el dolor, contribuir a una mejor digestión, aliviar los síntomas de gripe y reducir la inflamación.

Por otro lado, el limón nos aporta vitaminas, elimina toxinas y es un poderoso bactericida, por lo que la OMS recomienda su consumo regular. Entre las

propiedades del limón se pueden destacar: el refuerzo que brinda al sistema inmunológico, por sus altos contenidos de Vitamina C y flavonoides que se encargan de aumentar las defensas en el organismo, previene enfermedades de las vías respiratorias, cuida al cerebro gracias a las cantidades de Vitamina C y potasio, lo cuál es beneficioso para el sistema nervioso, desintoxica al organismo ya que estimula al hígado y ayuda a eliminar las toxinas, además de favorecer al organismo a eliminar mejor los desechos de la digestión (La Vanguardia , 2018).

Por lo tanto, los beneficios de consumir infusiones son:

- Ayudan al sistema digestivo.
- Estimula la actividad cerebral, mantener el cerebro hidratado contribuye a una mejor concentración y memoria.
- Da un toque de sabor sin aumentar considerables calorías.

#### **5.2.1.2 Branding**

Una marca es “ un nombre, término, señal, símbolo o diseño ... que identifica los productos o servicios y los diferencia de la competencia” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Por lo tanto, para que el consumidor diferencie el producto que se propone en el presente plan de negocios se prevee crear una fuerte identidad de marca mediante:

- Nombre de la Marca: Murukuna Tea  
Se eligió el nombre “Murukuna”, en lengua kichwa, que quiere decir frutas. Dicho nombre representará la esencia del producto ya que está compuesto 100% por frutas ecuatorianas.
- Slogan: “Cada taza de té simboliza un viaje ideal.”  
Con este mensaje se pretende llevar al consumidor la idea de que cada taza de té que se prepara y se consume es diferente, por lo que despertará siempre nuevas sensaciones en el consumidor.

- Logo:



Figura 6: Logotipo de la empresa

Para la creación del logo se tomo como ícono las tres hojas, las cuales reflejan la naturaleza y la esperanza debido a la delicadeza de las mismas. Las hojas son reconocidas en varias culturas como un símbolo de buena suerte y reflejo de grandeza.

Para los colores del logo se selecciono la gama de verdes, debido a sus características:

- Se lo vincula con el nacimiento, la vida, la energía y la fuerza.
- Es categorizado como un color refrescante y relajante que induce a sensaciones de armonía y serenidad.
- Se lo relaciona con el medioambiente ya que es conocido como el color de lo natural y todo lo sano se lo asocia con el verde.
- También es conocido como el color de la esperanza, optimismo y la buena suerte.

### **5.2.1.3 Envase, etiquetado, empaque y embalaje**

#### Envase

El envase a ser utilizado será en la presentación de fundas plásticas transparentes que contendrán 15 gr del producto. La razón principal por la que se eligió este envase es para facilitar el transporte para el cliente, ya que se lo puede llevar en carteras, mochilas o bolsos. En cada funda pequeña irá una mezcla de limón, jengibre y stevia, cada una en determinadas cantidades para que ningún ingrediente opaque el sabor del otro.

#### Etiquetado

Se considera etiquetado todas las menciones, indicaciones, marcas de fábrica o comerciales, dibujos o signos relacionados con un producto alimenticio que figuren en cualquier envase, documento, rótulo, etiqueta, faja o collarín que

acompañen o se refieran a un producto alimenticio (AECOSAN, 2018). El etiquetado se lo llevara acabo de acuerdo a los requerimientos establecidos por el país importador, en este caso España. Toda la información deberá estar detallada en el idioma oficial del país, es decir, español. Las características que deberá mantener el etiquetado del producto se encuentran en el Anexo 3.

### Empaque

El empaque seleccionado para el producto será una caja de cartón reciclado para colaborar con el medio ambiente. La caja contendrá 5 bolsitas individuales de 15 gr cada una. Las dimensiones de la caja de presentación del producto será de 8 cm por cada lado. Ver Anexo 4.

### Embalaje

Para el proceso de comercialización y exportación del producto, se lo realizará empacando el producto en un caja de cartón corrugado con el logo de la empresa que contendrá 150 cajas de infusiones.

#### **5.2.1.4 Servicios de Apoyo**

Con la finalidad de que los clientes desarrollen una lealtad hacia la marca, se tomará muy en cuenta el servicio postventa, para ello la empresa desarrollará su página web y creará las respectivas redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter) para que por estos medios los clientes puedan dan a conocer sus comentarios, reclamos y sugerencias. Esta información estará debidamente detallada en el empaque del producto.

#### **5.2.2 Precio**

##### **5.2.2.1 Costo de Venta**

Para establecer el costo de venta del producto se toma en consideración la materia prima directa e indirecta en los que se incurre para fabricar el producto. Los insumos utilizados para la elaboración de las infusiones son: Limón, jengibre, y stevia. Los costos están basados en la fabricación de paquetes de cinco unidades para entregar al distribuidor.

Los insumos utilizados en la fabricación del producto son nacionales, orgánicos y naturales. En la siguiente tabla se detalla de manera específica los costos.

Tabla 13.- Costo Unitario de Materia Prima

Producción de un paquete de cinco unidades					
Materia Prima Directa	Insumo (Kg. x barra)	Costo Unitario (Kg. ó unidades)	Cant. unidades por paquete	Cantidad de Kg. x paquete	Costo total de insumo
Limón	0.009	\$ 12.00	5	0.05	\$ 0.5400
Jengibre	0.003	\$ 18.00	5	0.02	\$ 0.2700
Stevia	0.003	\$ 7.00	5	0.02	\$ 0.1050
<b>Materia Prima Indirecta</b>					
Funda Aluminada	-	\$ 0.00310	5	-	\$ 0.0155
Envase con etiquetado	-	\$ 0.25	1	-	\$ 0.2500
<b>COSTO DE MATERIA PRIMA POR CAJA</b>					<b>\$ 1.18</b>

Adicionalmente, se debe tomar en consideración los costos de mano de obra directa e indirecta. Por lo que, el costo unitario total para la producción de infusiones se detalla a continuación.

Tabla 14.- Costo Unitario de Producción

Costo de Producción de Infusiones	
Costos de Producción	8,532.87
Costos Indirectos de Fabricación	1,117.18
Costo Total	9,650.06
Costo Unitario	2.14

Tabla 15.- Costo Exportación

Costo de Exportación		
Lugar de Salida	Puerto GYE	
Lugar de Llegada	Puerto Barcelona - España	
Costo Unitario	2.14	
Cantidad Mensual	4,500.00	
Margen de Utilidad	40%	0.86
Precio de Venta	3.00	
Venta Total	13,500.00	
Flete Interno	\$	336.00
Gastos de Origen	\$	369.60
<b>Valor FOB</b>	<b>\$</b>	<b>14,205.60</b>
Flete Internacional	\$	566.40
<b>Valor CFR</b>	<b>\$</b>	<b>14,772.00</b>
Seguro	\$	420.45
<b>Valor CIF</b>	<b>\$</b>	<b>15,192.45</b>
<b>Valor CIF (€)</b>	<b>€</b>	<b>13,333.78</b>
Valor CIF Unitario	\$	3.38
Valor CIF Unitario (€)	€	2.97
<b>Costo Unitario Total</b>		<b>3.38</b>

### 5.2.2.2 Precio de Venta

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más generales, el precio es la suma de todos los valores a los que

renuncian los clientes para obtener los beneficios de tener o utilizar un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Por lo tanto, para establecer el precio del producto se tomará en cuenta los costos de producción, logísticos (Anexo 5) e impuestos en los que la empresa incurrirá para realizar el proceso de exportación. En base a la investigación cuantitativa realizada a los potenciales consumidores se estableció que el rango de precios dentro del cual estarían dispuestos a adquirir el producto es de entre 3.50 € y 5.50 €.

Tabla 16.- Precio de Venta

Detalle		Costo Unitario	
Total Costo Unitario		\$	3.38
Margen de Ganancia Murukuna Tea	20%	\$	0.68
<b>Precio de Venta al Distribuidor</b>		\$	4.06
Margen de Ganancia	10%	\$	0.41
<b>Precio de Venta al Consumidor</b>		\$	4.47
<b>PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR</b>		\$	4.06
<b>PRECIO DE VENTA AL DISTRIBUIDOR (€)</b>			3.56 €
<b>PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR</b>		\$	4.47
<b>PRECIO DE VENTA AL CONSUMIDOR (€)</b>			3.92 €

### 5.2.2.3 Estrategia de Precios

La estrategia de precios seleccionada en este proyecto es la fijación de precios basada en los costos. Esta estrategia de basa en “fijar los precios con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa de rendimiento justa según el riesgo y el esfuerzo” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Adicional a la estrategia de fijación de precios basada en costos, se debe tomar en consideración la estrategia basada en la competencia poder fijar el precio de venta, ya que se pretende ingresar al mercado con un precio inferior al de la competencia para de esta manera atraer a los potenciales clientes.

Tabla 17.- Precio de la Competencia

Marca	Cantidad	Costo Promedio	Precio Promedio de la Competencia
La Casa del Té	75 gr	4.13 €	4.51 €
Pompadour	75 gr	4.20 €	
Hacendado	75 gr	3.15 €	
Tea Shops	75 gr	6.56 €	

#### **5.2.2.4 Estrategia de Entrada**

La estrategia de entrada que se utilizará en este proyecto será la diferenciación con un precio inferior al de los competidores, con esta estrategia se pretende ingresar al mercado con un precio más bajo que la competencia pero que no sea más alto de los precios existentes para que la demanda se incremente.

#### **5.2.2.5 Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste que se seleccionará será un ajuste basado en la inflación de España y a los precios de la competencia, para que el precio no se afecte drásticamente. Por lo tanto, el precio se verá modificado paulatinamente en base a la inflación del país.

#### **5.2.3 Plaza**

Plaza incluye: "las actividades de la empresa encaminadas a que el producto esté disponible para los clientes meta" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

##### ***5.2.3.1 Estrategia de distribución***

Para la distribución de las infusiones se utilizará la estrategia de distribución selectiva que implica "el uso de más de uno pero menos que todos los intermediarios dispuestos a tener el inventario de los productos de la compañía" (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Con la distribución selectiva se elegirá un determinado número de distribuidores que estén localizados en Zaragoza – España, por lo tanto la distribución será en un área geográfica específica. Esta estrategia es apropiada para productos que contienen características únicas que harán que los consumidores vayan en busca del producto.

Dado que el producto contiene características únicas se ha decidido que solo se comercializará en determinados puntos de venta apoyándonos de los Tea Shops más reconocidos en Zaragoza y en el supermercado Mercadona.

### 5.2.3.2 Puntos de Venta

Para la distribución del producto se utilizarán intermediarios para comercializarlo en Zaragoza. Los puntos de venta seleccionados para la comercialización de “Murukuna Tea” serán los principales Tea Shops y Supermercados de Zaragoza – España:

- Tea Shop Coso
- T4U Tea & Coffee Shop
- Tea Dreams
- Tea Shop Intu
- Mercadona

### 5.2.3.3 Canal de distribución

El canal de distribución seleccionado para que el producto pase desde el productor hacia el consumidor final será un canal de distribución corto.

Tendrá únicamente un nivel de intermediario, mismo que será el encargado de que el producto esté disponible a los consumidores. A continuación, se diagrama el canal de distribución a utilizar:



*Figura 7.- Canal de Distribución*

### 5.2.3.4 Estructura del canal de distribución

“Murukuna Tea” será el encargado de producir, empaquetar y embalar el producto en su planta de producción, para posteriormente enviar la carga por transporte terrestre con destino al puerto de Guayaquil para ser enviado hasta el puerto de Barcelona- España. Desde ese punto se trasladará la mercancía hacia Zaragoza y desde ahí, el comprador tendrá la responsabilidad de transportar la carga hasta sus instalaciones.

## **5.2.4 Promoción**

Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos o atributos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

### **5.2.4.1 Estrategia promocional**

La estrategia de promoción seleccionada será una mezcla de las estrategias “pull y push”.

La estrategia de empujar consiste en: “utilizar la fuerza de ventas y las promociones comerciales para empujar el producto a través de canales, donde el fabricante promueve su producto con los miembros del canal de distribución quienes a su vez van a promover a los consumidores finales (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). Por otro lado, la estrategia de jalar consiste en: “gastar mucho dinero en la promoción y publicidad hacia el consumidor final, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Se realizarán promociones y publicidad vía redes sociales y por la página web de la empresa donde se explicarán los beneficios del té. Adicionalmente, se entregarán flyers, muestras gratis en los puntos de venta y participaciones en ferias alimentarias para que los clientes conozcan más a fondo del producto y sus beneficios.

### **5.2.4.2 Publicidad**

Para realizar la publicidad del producto se utilizará el marketing online para generar una buena relación con el cliente. Para realizar de mejor manera el marketing online se establecerá las siguientes herramientas:

- **Página Web:** Se diseñara en conjunto con la ayuda de un diseñador web la página oficial del producto en la cual se detallará la información, atributos y demás productos de la empresa. La página web se deberá actualizar constantemente para que los consumidores visiten el sitio web y contenga información relevante y oportuna.

- **Redes Sociales:** Después de realizar el análisis cuantitativo en la investigación de mercado, se considera necesario que la empresa tenga una página en las principales redes sociales; Facebook, Twitter e Instagram, mediante las cuales se realizará anuncios publicitarios cada 15 días o mensualmente para que los consumidores estén al tanto del producto y las novedades.
- **Volantes:** Para dar a conocer el producto se imprimirán 18.000 volantes anuales (1.500 volantes mensuales), los mismos que se entregarán en los lugares donde se va a distribuir el producto y en ferias donde participará la empresa.

#### **5.2.4.3 Promoción de ventas**

La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo para fomentar la adquisición o venta de un producto, la promoción de ventas ofrece razones para comprar ahora (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013).

Para lograr una correcta promoción de ventas se realizaran publicaciones vía redes sociales (Facebook e Instagram). De igual manera se realizarán descuentos del 20% con una frecuencia trimestral para los clientes.

#### **5.2.4.4 Fuerza de Ventas / Relaciones Públicas**

En lo relacionado con las relaciones públicas, la empresa será parte de ferias alimentarias que se desarrollen en España. La principal feria a la que asistirá será la “Alimentaria” que se lleva a cabo todos los años en Madrid – España, donde se podrá dar a conocer el producto con muestras y degustaciones para que el consumidor conozca de la calidad del mismo.

Alimentaria es el salón internacional de alimentos y bebidas más importantes en España y uno de los primeros del mundo, el valor aproximado de la inscripción a la feria es de \$3.876,84 + impuestos (PROECUADOR, 2018).

#### **5.2.4.5 Marketing directo**

Se utilizará los canales de marketing directo para impulsar las ventas de Murukuna Tea, mediante publicidad realizada por redes sociales y marketing online, en las que se dará a conocer los beneficios del producto al cliente final.

La empresa se apoyará en las principales redes sociales: Facebook e Instagram, mientras que para el marketing online se apoyará en emailmarketing.

### 5.3 Gastos de Marketing

Para la promoción del producto y la marca se detallan los valores anuales a 5 años, para lo cual se realizó una proyección en base a la inflación promedio de los últimos 10 años.

Tabla 18.- Proyección de Gastos de Marketing

Rubro	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<i>Incremento de Gastos</i>		3.10%	3.10%	3.10%	3.10%
<b>Página Web</b>	\$ 850.00	\$ 876.35	\$ 903.52	\$ 931.53	\$ 960.40
<b>Publicidad</b>	\$ 1,200.00	\$ 1,237.20	\$ 1,275.55	\$ 1,315.10	\$ 1,355.86
Mantenimiento Página Web	\$ 350.00	\$ 360.85	\$ 372.04	\$ 383.57	\$ 395.46
Publicidad en Facebook	\$ 250.00	\$ 257.75	\$ 265.74	\$ 273.98	\$ 282.47
Publicidad en Instagram	\$ 250.00	\$ 257.75	\$ 265.74	\$ 273.98	\$ 282.47
Flyers - Volantes	\$ 100.00	\$ 103.10	\$ 106.30	\$ 109.59	\$ 112.99
Muestras Gratis Y Descuentos	\$ 200.00	\$ 206.20	\$ 212.59	\$ 219.18	\$ 225.98
<b>Ferias Internacionales</b>	\$ 7,692.98	\$ 7,931.46	\$ 8,177.34	\$ 8,430.84	\$ 8,692.19
<b>GASTOS TOTALES MARKETING</b>	\$ 9,742.98	\$ 10,045.01	\$ 10,356.41	\$ 10,677.46	\$ 11,008.46

## 6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional

### 6.1 Misión

Murukuna Tea es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de infusiones de frutas deshidratadas, enfocada en crear un producto con propiedades nutricionales y bajos niveles calóricos utilizando materia prima de calidad y garantizada, dirigido a personas que buscan tener una vida saludable, con el apoyo de un equipo de trabajo altamente calificado y cumpliendo los estándares de calidad para producir las infusiones.

### 6.2 Visión

Para el año 2023, Murukuna Tea se convertirá en una de las principales exportadoras de infusiones para ser reconocida en toda España gracias a la

calidad y sabores únicos del producto, enfocándonos siempre en la mejora continua de los procesos y en las relaciones con nuestros colaboradores.

### **6.3 Objetivos de la Organización**

Para establecer los objetivos de la organización se tomará en consideración la metodología SMART, con el fin de que los objetivos sean medibles, específicos, alcanzables, realistas y estén establecidos en un periodo de tiempo determinado.

#### **6.3.1 Objetivos a Mediano Plazo 2 a 3 años**

- Incrementar las ventas un 20% anualmente durante los primeros 2 años, a través del incremento de publicidad y descuentos para captar más consumidores.
- Ampliar la gama de productos ofertados, sumando a la línea de productos dos nuevos sabores para el año 2020.
- Obtener una comunidad en línea de al menos 25.000 personas en las redes sociales de la empresa durante los primeros 2 años, mediante activaciones publicitarias masivas.
- Recuperar la inversión en los primeros 3 años, a través del incremento de publicidad y ventas.

#### **6.3.2 Objetivos a Largo Plazo 3 a 5 años**

- Aumentar la cobertura de distribución a toda España a partir del cuarto año, a través de la expansión de la fábrica.
- Incrementar un 20% el nivel de productividad de los colaboradores mediante cursos, charlas y capacitaciones hasta el año 2023.
- Adquirir un terreno propio para la empresa hasta el año 2024, pagado con los ahorros obtenidos durante los últimos 5 años, con la finalidad de disminuir los gastos de arriendo.
- Ahorrar al menos un 10% de las utilidades durante los próximos 5 años, por medio de una cuenta bancaria con ahorro a plazo fijo.

### **6.4 Plan de Operaciones**

El plan de operaciones o de producción resume todos los aspectos relacionados con la producción de un bien o la prestación de un servicio.

### 6.4.1 Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor se refiere al proceso mediante el cual la empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde el abastecimiento y compra de materia prima hasta la producción y comercialización del producto (Fred, 2013).

ACTIVIDADES DE APOYO					
<b>Infraestructura de la empresa:</b>	Departamento Administrativo, Departamento de Marketing, Departamento Financiero, Departamento de Logística y Departamento de Ventas y Marketing. La empresa contará con una planta de producción, oficinas administrativas y bodegas de almacenamiento. Gerente General será el encargado del manejo de la empresa. Financiamiento de la empresa estará compuesto de capital propio y préstamos bancarios.				
<b>Gestión de RRHH</b>	En el proceso de reclutamiento de personal, el Departamento Administrativo es el encargado de seleccionar al personal adecuado según el perfil del puesto a aplicar. Para proceder a la contratación del personal, este deberá rendir pruebas para evaluar su conocimiento y comportamiento. Personal capacitado en producción, marketing y ventas. Capacitación permanente al personal para manejo del producto y buenas prácticas de higiene. Adicionalmente, se proporcionará incentivos a los colaboradores.				
<b>Tecnología:</b>	Manejo correcto de la maquinaria y optimización de procesos operativos para reducir el tiempo y optimizar los recursos. Desarrollo y diseño de procesos, investigación de mercados y desarrollo de nuevos productos. Adicionalmente, se hará la adquisición de una máquina para controlar la humedad en el cuarto de deshidratado para que el producto cumpla con los estándares de calidad deseados.				
<b>Compra:</b>	Adquisición de materia prima (frutas orgánicas, empaque, etiquetado, envase), equipo de computación para el personal administrativo, maquinaria para producción y material de oficina.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de entrada:</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida:</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Post venta</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de materia prima (limón, jengibre y stevia) y empaques en la bodega de almacenamiento.</li> <li>- La materia prima que manejará la empresa tendrá la certificación de ser orgánica.</li> <li>- Revisión y control de la calidad de la materia prima</li> <li>- Manejo de inventario en bodega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso de lavado y cortado de la materia prima.</li> <li>- Control de la temperatura en el cuarto de deshidratado</li> <li>- Deshidratación del limón y jengibre</li> <li>- Pesado del producto deshidratado</li> <li>- Empaquetado, etiquetado y embalaje del producto terminado</li> <li>- Inventario de materia prima, producto terminado y control de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Almacenamiento de Producto</li> <li>- Proceso de Exportación (Incoterm CIF)</li> <li>- Obtención del Token y Registro en Ecuapass</li> <li>- Emisión de factura y documentos de acompañamiento</li> <li>- Entrega del producto en el puerto convenido en España.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de los pedidos</li> <li>- Relaciones Públicas</li> <li>- Promoción y publicidad (creación de la página web, manejo de redes sociales y fuerza de ventas)</li> <li>- Promoción y publicidad de la composición del producto (flyers y videos en redes sociales para explicar que el producto contiene materia prima orgánica)</li> <li>- Ferias Internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de Calidad</li> <li>- Servicio de atención al cliente</li> <li>- Sugerencias y comentarios en redes sociales</li> <li>- Seguimiento a los distribuidores.</li> </ul>
<b>MARGEN</b>					

Figura 8.- Cadena de Valor

### 6.4.2 Mapa de Procesos

La empresa manejará tres procesos (gubernantes, sustantivos y de soporte) para el funcionamiento de la misma.

Los procesos gubernantes estarán coordinados por la Gerencia General, departamento encargado de establecer las políticas, estrategias y objetivos. Los procesos sustantivos estarán coordinados por la Gerencia General, Departamento de Producción y Departamento Administrativo, serán los encargados del manejo, compra, recepción de materia prima, elaboración del producto final para posterior exportación y comercialización en el país destino. Los procesos de soporte son los encargados de brindar el apoyo y proveer los recursos para llevar a cabo los procesos claves.

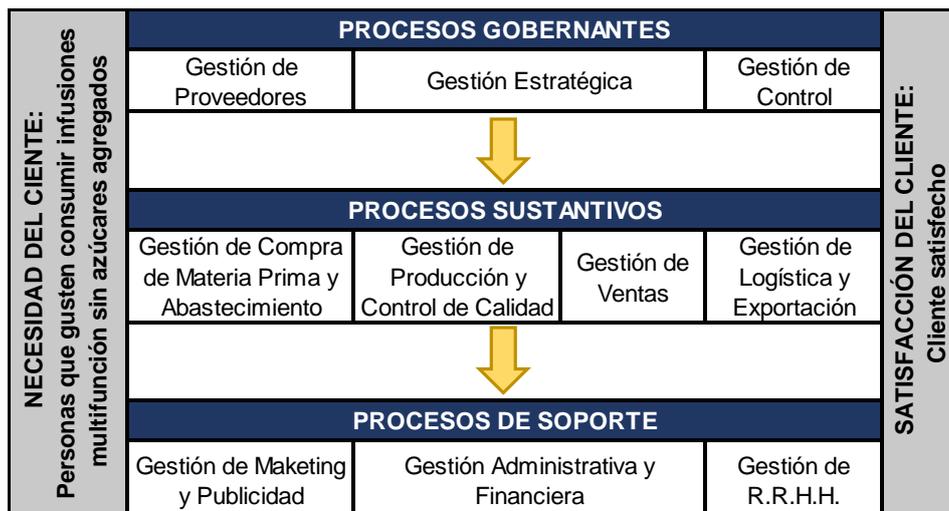


Figura 9.- Mapa de Procesos

### 6.4.3 Flujograma de Procesos

El flujograma de procesos es una representación gráfica que tiene como objetivo diseñar el proceso productivo que se necesita para la producción y exportación del producto. Para la elaboración de los flujogramas se han establecido dos procesos principales para la empresa: Proceso de producción de las infusiones y Proceso de exportación de producto terminado.

#### 6.4.3.1 Flujograma del Proceso Productivo

En el proceso productivo se necesitará la intervención del personal operativo y del Jefe de Operaciones para verificar la calidad del producto terminado, este proceso estará conformado por tres etapas:

1. Adquisición, abastecimiento y almacenamiento de materia la materia prima (limón, jengibre, stevia).
2. Elaboración del producto (deshidratación del producto y pesado).
3. Etiquetado, empaque y almacenamiento del producto terminado.

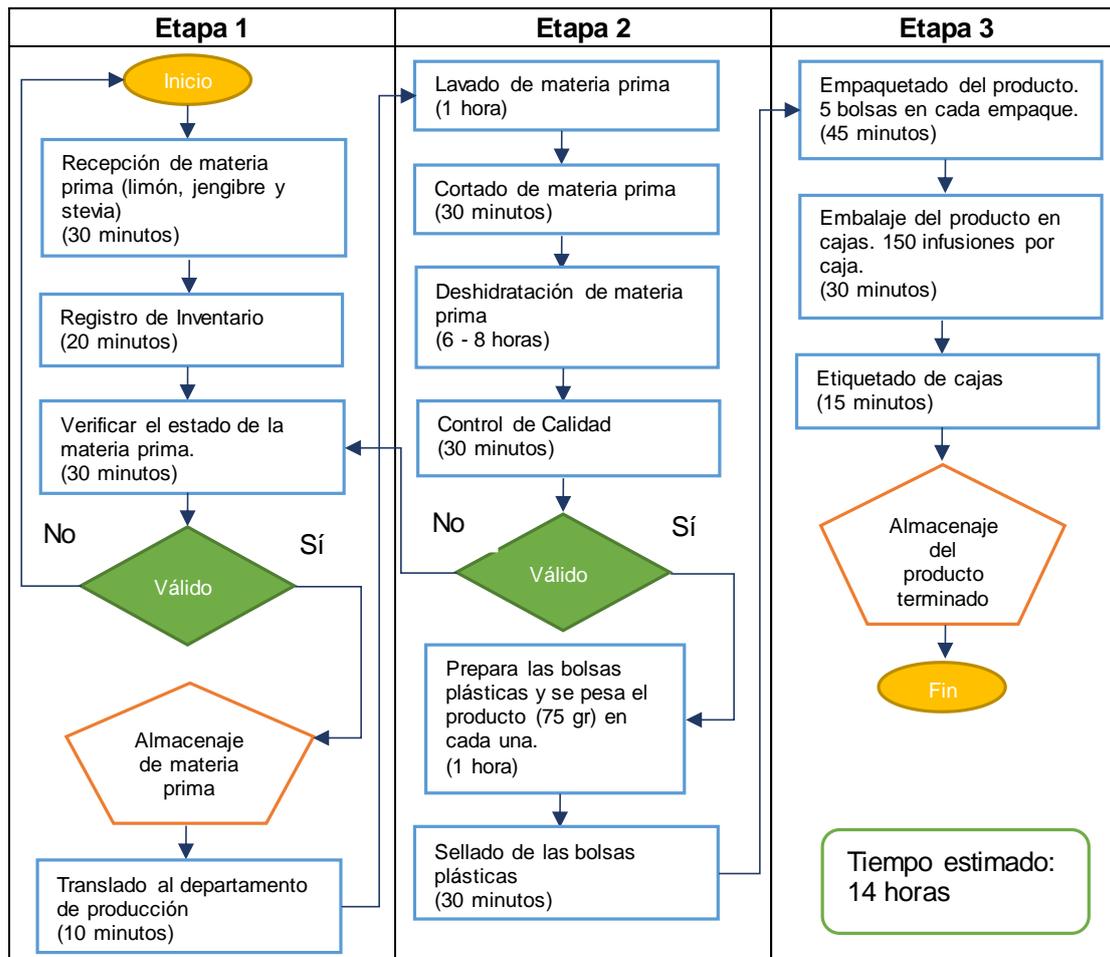


Figura 10.- Flujograma de Producción

Para el proceso de producción de las infusiones se necesita de un tiempo estimado de 14 horas.

#### 6.4.3.1.1 Maquinaria Requerida

La maquinaria requerida para la producción de las infusiones se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 19.- Maquinaria

<b>Maquinaria y Equipo para Producción</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Máquina Deshidratadora	2	\$ 18,000.00	\$ 36,000.00
Máquina Selladora y Codificadora	2	\$ 2,600.00	\$ 5,200.00
Balanza Industrial	2	\$ 160.00	\$ 320.00
Mesas Industriales	4	\$ 200.00	\$ 800.00
Estantería	4	\$ 250.00	\$ 1,000.00
<b>Muebles y Equipo de Oficina</b>			
Laptop	5	\$ 750.00	\$ 3,750.00
Escritorio	5	\$ 150.00	\$ 750.00
Silla Ejecutiva	5	\$ 100.00	\$ 500.00
Impresora	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Archivador	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Sillas Auxiliares	10	\$ 30.00	\$ 300.00
Teléfono	5	\$ 50.00	\$ 250.00
Router - Wireless	1	\$ 100.00	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 49,370.00</b>

#### **6.4.3.1.2 Infraestructura**

La fábrica de “Murukuna Tea” será de 500 metros cuadrados y estará ubicada en el sector norte de Quito. En la fábrica se establecerá el proceso productivo de las infusiones, bodegaje y el área administrativa que constará de 2 oficinas y 5 parqueaderos.

#### **6.4.3.2 Flujograma del Proceso de Exportación**

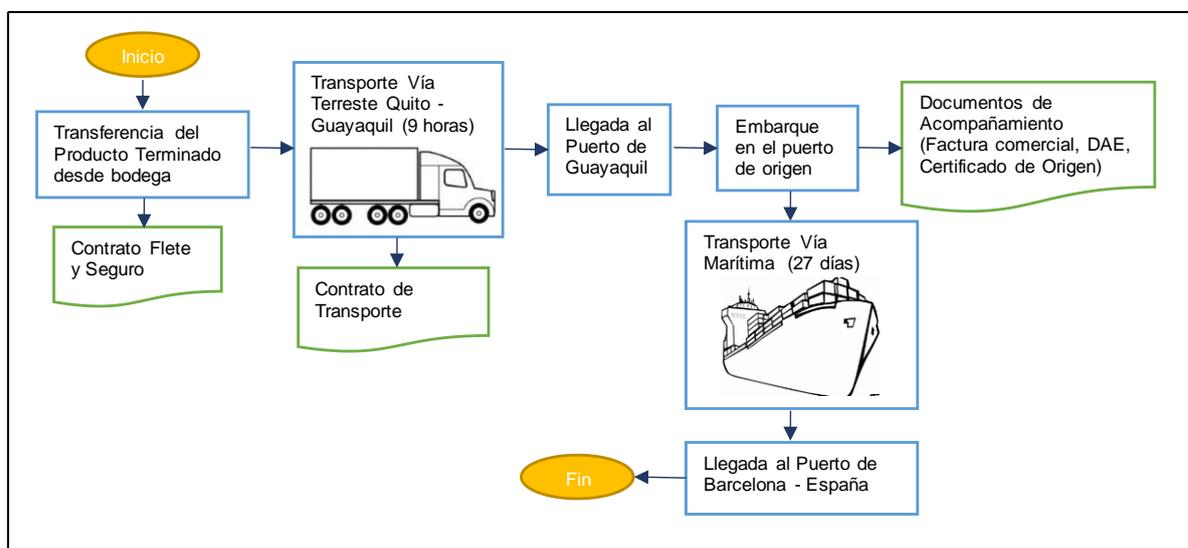
En el proceso de exportación será necesario la intervención de la persona encargada del departamento de comercio exterior. Esta persona será la responsable de realizar las negociaciones con el distribuidor en España, buscar la demanda y elegir la empresa que brindará el transporte y el Agente de Aduana.

El proceso de logística iniciará en la empresa ubicada en Quito, desde donde se llevará la mercancía vía terrestre hacia el Puerto de Guayaquil para ser trasladada vía marítica hacia el Puerto de Barcelona - España. Posteriormente, el distribuidor deberá movilizar la carga hacia Zaragoza donde será el encargado de distribuir a los minoristas.

Para realizar el proceso de exportación, el Incoterm que se ha elegido es el CIF (Cost, Insurance and Freight) para determinar las responsabilidades tanto del exportador como del importador.

El exportador se encargará de contratar el transporte y seguro hasta el punto destino convenido, entregando la mercancía en la borda del buque. También se encargará de efectuar el despacho de exportación.

El importador se encargará de la descarga de la mercancía, despacho de importación y el transporte interno hasta el lugar destino.



*Figura 11.- Flujograma de Exportación*

De acuerdo con la Guía del Exportador realizada por PROECUADOR, para realizar la etapa de preembarque se debe comenzar con la elaboración de la DAE (Declaración Aduanera de Exportación) donde se detalla el nombre del exportador, descripción de la mercancía, datos del consignatario, destino de la carga, cantidades y peso. Adicionalmente se debe adjuntar la factura comercial original, lista de empaque, certificado de origen para la UE y autorizaciones previas. Una vez que la DAE fue regularizada, se debe realizar la etapa post embarque se debe adjuntar el documento de transporte marítim (B/L) (PROECUADOR, 2017).

### 6.4.3.1.2 Paletización

Para el envase del producto se utilizará una caja de material reciclado de medidas: 8 cm x 8 cm x 8 cm (largo x ancho x alto) Así mismo, para el embalaje se utilizará una caja de cartón corrugado de medidas: 48 cm x 40 cm x 40 cm (largo x ancho x alto) En cada caja de cartón corrugado se empacarán 150 envases de infusiones.

Debido a la cantidad a exportar, se elegirá enviar la carga paletizada en un contenedor compartido LCL (Less Container Road)

Para el envío de la mercancía al mercado destino se lo realizará en pallets “estandars” con las medidas que se indican en la figura.



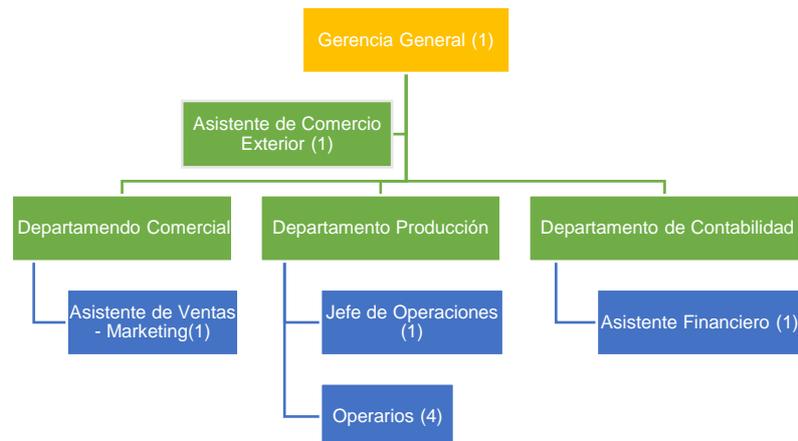
Figura 12.- Pallet y Paletización

## 6.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la empresa será congruente con la capacidad económica y productiva de la misma. La estructura organiacional elegida es una estructura funcional simple que se encuentra dividida por departamentos ya que nos permitirá una adaptación más fácil y nos facilitará la toma de decisiones.

La empresa iniciará sus actividades con el apoyo de dos operarios, sin embargo es importante recalcar que el número de personal encargado de la producción aumentará conforme aumente las cantidades vendidas. Por lo tanto, para los años tres y cuatro la empresa contará con tres operarios y para el año cinco la empresa tendrá un total de cuatro operarios.

### 6.5.1 Organigrama



#### 6.5.1.1 Descripción de Puestos y Salarios

Para el inicio de sus actividades la empresa contará con personal recién graduado, brindando de esta manera oportunidades laborales para personas con aptitudes para desempeñar las funciones establecidas.

Los salarios establecidos para los colaboradores se encuentran fijados conforme al Código de Trabajo Vigente en el Ecuador (Anexo 6).

#### 6.5.2 Estructura Legal de la Empresa

La estructura legal que adoptará la empresa “Murukuna Tea” será bajo la estructura de Responsabilidad Limitada, misma que se puede constituir con un proceso en línea (Anexo 7).

La compañía de responsabilidad limitada se constituirá con dos socios como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, que solamente responderán por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales. El capital mínimo requerido para la constitución de la compañía es de 400 dólares. La compañía podrá tener como finalidad la realización de actos civiles, de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la ley (Superintendencia de Compañías, 2018).

## **6.6 Análisis Comparativo con empresa de la industria**

Para un análisis más conciso se realizará una comparación con la empresa Hornimans – Té Pusuqui.

De acuerdo con lo observado en redes sociales y en la página web, Hornimans es una empresa que se preocupa por la calidad de vida de sus colaboradores y agricultores, por lo que imparte información de salud y seguridad en el trabajo y se enfocan en incentivar las mejoras en las habilidades de cultivo promoviendo un lugar de trabajo seguro donde no existan riesgos para la integridad de sus colaboradores. Adicionalmente, junto con sus partners imparten la información clave para el mejor manejo y cuidado de cultivos, minimizando el impacto ambiental. Actualmente, han invertido en el transporte de agua para llevar mayores cantidades, centralizar sus almacenes y transportando en conjunto con otros productores del sector (Hornimans, 2018).

## **7. Evaluación Financiera**

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

#### **7.1.1 Proyección de Ingresos**

Los ingresos del proyecto estarán conformados por las unidades vendidas de infusiones en el mercado español. Para poder establecer la cantidad de producto que se exportará mensualmente se basó en el segmento objetivo del proyecto, es decir, 209.296 personas y el crecimiento de la industria perteneciente a la actividad económica “C107913”.

Puesto que, la industria está en auge, se espera que durante los 5 años del proyecto las ventas se incrementen debido a las actuales tendencias de los consumidores por adquirir productos saludables.

Por otra parte, para establecer el precio de venta al distribuidor se tomó en consideración un margen de ganancia del 40% para la empresa y el promedio de la inflación de España de los últimos 4 años (2015, 2016, 2017 y 2018); valor

que aumentará en base al promedio que es 1.11%.

Tabla 20.- Proyección de Ventas

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada por ventas	54,000	67,500	67,500	81,000	81,000
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	\$ 219,240.00	\$ 277,078.25	\$ 280,139.97	\$ 339,882.62	\$ 343,638.32

Por otro lado, la política de cobro que la empresa manejará con sus clientes será del pago del 100% a los 45 días posteriores a la fecha del pedido. En lo que respecta a las cuentas por pagar de los proveedores, se planifica realizar un primer pago en efectivo del 50% al realizar el pedido y el 50% restante en crédito hasta 30 días plazo. En lo referente a la política de manejo de inventarios, Murukuna Tea maneja un 0% de inventario de productos terminados, por lo que toda la producción será exportada al país destino, permitiendo mejorar la liquidez de la empresa.

### 7.1.2 Proyección de Costos y Gastos

Para establecer los costos y gastos en los que incurrirá la empresa se tomó en referencia el promedio de la inflación del país de los últimos diez años, el cual es de 3.10% (INEC, 2018).

Tabla 21.- Inflación del Ecuador

Inflación		Años											
		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Promedio	%	3.57	3.49	3.34	3.17	3.04	2.94	2.88	2.88	2.85	2.84	2.84	3.10

El costo de materia prima se estableció mediante un estudio previo de los distintos proveedores con un total de \$ 1.18, de materia prima directa e indirecta. A continuación se detallará los gastos generales en los cuales incurrirá la empresa, mismos que variarán anualmente conforme al promedio de la inflación y las ventas proyectadas.

Tabla 22.- Proyección de Costos

Rubro	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Costo de producción	\$ 102,394.47	\$ 120,661.84	\$ 129,130.77	\$ 146,219.95	\$ 152,014.84
Gastos sueldos	\$ 59,408.00	\$ 65,324.79	\$ 67,301.00	\$ 69,338.48	\$ 71,439.12
Gastos generales	\$ 43,713.70	\$ 50,849.93	\$ 61,291.36	\$ 69,350.53	\$ 77,726.49
Gastos de depreciación	\$ 6,024.07	\$ 4,882.40	\$ 4,882.40	\$ 3,593.00	\$ 3,593.00
Gastos de amortización	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00

### 7.1.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos indica la relación entre los gastos y costos en los que la empresa debe incurrir para producir. Por lo tanto, se estableció el número de unidades que se debe vender para que la empresa pueda solventar sus gastos y costos.

Tabla 23.- Punto de Equilibrio

Rubro	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio (unidades)	49,296.00	53,168.00	60,905.00	62,360.00	68,511.00
Punto de equilibrio (dólares)	200,141.76	\$ 218,247.36	\$ 252,769.25	\$ 261,667.65	\$ 290,654.38

## 7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1 Inversión Inicial y Capital de Trabajo

La inversión inicial necesaria para que el proyecto esté en marcha será de \$72,953,76 para poder realizar la inversión de activos tangibles, intangibles y obtener un capital de trabajo. El 67.67% de la inversión inicial (\$ 49,370.00) corresponde a la inversión en maquinaria y equipamiento para la implementación de la planta de producción y oficinas administrativas, el 30.68% corresponde al capital de trabajo (\$ 22,383.76), y el 1.64% restante (\$1,200.00) son los activos intangibles.

Tabla 24.- Inversión y Capital de Trabajo

INVERSIONES	
Inversiones PPE	\$ 49,370.00
Inversiones Intangibles - Software	\$ 1,200.00
Capital de Trabajo	\$ 22,383.76
<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$ 72,953.76</b>

El capital de trabajo de \$22,383.76 se obtiene de la necesidad de los recursos financieros que la empresa necesita durante su primer año de operaciones, debido a un déficit de liquidez por lo que los ingresos no alcanzan a cubrir los gastos presentados. Para determinar el valor necesario se utiliza la información obtenida en el estado de flujo de efectivo mensual, con la aplicación de capital

de trabajo inicial de \$22,383.76, se puede observar que el estado de flujo de efectivo no tiene valores negativos en el efectivo total del periodo.

### 7.2.2 Estructura de Capital

La estructura de capital estará conformada por 50% capital propio de la empresa equivalente a un monto de \$36.476,88 y el 50% restante estará conformado por la adquisición de un crédito con una entidad financiera (Banco Pichincha) a una tasa de 11.23% a 60 meses plazo por un monto de \$ 36.476,88

La cuota mensual necesaria para cubrir el crédito es de \$797.29, monto que se cubrirá con las ventas mensuales del proyecto.

## 7.3 Proyección de Estados de Resultados, Situación Financiera, Estado de Flujo de Efectivo y Flujo de Caja

### 7.3.1 Proyección de Estado de Resultados

En la proyección a 5 años del estado de resultados, se puede contemplar los ingresos y gastos para determinar si existe utilidad o pérdida en el proyecto. Se puede observar que la empresa termina su primer año con una utilidad de \$2.329,42, incrementando su utilidad hasta alcanzar el quinto año \$24.267,99

Tabla 25.- Estado de Resultados

Rubro	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 219,240.00	\$ 277,078.25	\$ 280,139.97	\$ 339,882.62	\$ 343,638.32	
Costo de bienes vendidos	\$ 102,394.47	\$ 120,661.84	\$ 129,130.77	\$ 146,219.95	\$ 152,014.84	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 116,845.53	\$ 156,416.42	\$ 151,009.19	\$ 193,662.66	\$ 191,623.48	
Gastos sueldos	\$ 59,408.00	\$ 65,324.79	\$ 67,301.00	\$ 69,338.48	\$ 71,439.12	
Gastos generales	\$ 43,713.70	\$ 50,849.93	\$ 61,291.36	\$ 69,350.53	\$ 77,726.49	
Gastos de depreciación	\$ 6,024.07	\$ 4,882.40	\$ 4,882.40	\$ 3,593.00	\$ 3,593.00	
Gastos de amortización	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	
<b>UAI</b>	\$ 7,459.77	\$ 35,119.29	\$ 17,294.42	\$ 51,140.65	\$ 38,624.87	
Gastos de Intereses	\$ 3,805.78	\$ 3,124.38	\$ 2,362.40	\$ 1,510.30	\$ 557.43	
<b>UAI y Participación</b>	\$ 3,653.99	\$ 31,994.91	\$ 14,932.02	\$ 49,630.35	\$ 38,067.44	
15% participación trabajadores		548.10	4,799.24	2,239.80	7,444.55	5,710.12
<b>Utilidad antes de IR</b>		3,105.89	27,195.68	12,692.22	42,185.80	32,357.33
25% impuesto a la renta		776.47	6,798.92	3,173.06	10,546.45	8,089.33
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>2,329.42</b>	<b>20,396.76</b>	<b>9,519.17</b>	<b>31,639.35</b>	<b>24,267.99</b>

### **7.3.2 Proyección de Estado Situación Financiera – Balance General**

En el estado de situación financiera (Anexo 8) se puede determinar el verdadero escenario de la empresa mediante el cálculo de sus activos, pasivos y patrimonio. Los lineamientos que se utilizaron fueron:

- La política de cuentas por cobrar es de 100% al contado con un plazo de 45 días plazo.
- La política de cuentas por pagar es de 50% al contado y 50% a 30 días plazo.
- Con la finalidad de reducir costos y optimizar los recursos la empresa no contará con inventario final de los productos terminados, es decir, toda la producción es exportada.

Durante la duración del proyecto, los activos siempre son superiores a los pasivos por ello la empresa posee la suficiente liquidez para cubrir los pasivos. Por otra parte, el patrimonio se encuentra conformado por el capital de los socios y las utilidades retenidas en cada periodo.

Adicionalmente, podemos observar que el patrimonio de la empresa se incrementa sustancialmente durante el proyecto hasta llegar a un valor de \$124,629.56; mismo que se encuentra conformado por el capital y las utilidades retenidas en cada periodo.

### **7.3.3 Proyección del Flujo de Efectivo**

Podemos observar que el estado de flujo de efectivo (Anexo 9) es positivo en el transcurso de los 5 años, por lo que existen más entradas que salidas de efectivo. El flujo de efectivo se incrementa debido a que la empresa desde el año 1 inicia su participación en la feria "Alimentaria". De la misma manera, a partir del año 2 la cuenta de efectivo al final del periodo se acumula gracias a la política de acumulación de utilidades que cada empresa debe acatar anualmente. Finalmente, se puede notar que la liquidez de la empresa no se ve desequilibrada por la política de cuentas por cobrar que maneja la empresa.

Tabla 26.- Flujo de Efectivo

Rubro	AÑO 1					
	0	1	2	3	4	5
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 21,852.54	\$ (17,447.84)	\$ 37,312.36	\$ 8,305.36	\$ 27,117.10	\$ 17,930.07
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 21,852.54	\$ 4,404.70	\$ 41,717.06	\$ 50,022.42	\$ 77,139.52
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 21,852.54	\$ 4,404.70	\$ 41,717.06	\$ 50,022.42	\$ 77,139.52	\$ 95,069.59

### 7.3.5 Proyección del Flujo de Caja del Proyecto y del Inversionista

Podemos observar que el flujo de caja del proyecto (Anexo 10) será negativo en el primer año, como es de esperarse por la inversión realizada durante el año 1. Posteriormente, el flujo de caja de torna positivo debido a la optimización de recursos y efectividad operativa.

De la misma manera, el flujo del inversionista (Anexo 10) permite conocer la liquidez que el proyecto generará a los inversionistas. El primer año para posteriormente volverse positivo a partir del segundo año; esto es favorable para los inversionistas debido a que permite tener una mejor valoración financiera.

## 7.4 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Tasa de Descuento

Tabla 27.- CAPM Y WACC

Tasa Libre de Riesgo	2.92%
Rendimiento de Mercado	7.64%
Beta	0.69
Beta Apalancada	0.88
Riesgo País	7.42%
Tasa de Impuestos	25%
Participación a los Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	36.25%
Razón Deuda / Capital	1.00
Costo Deuda Actual	11.23%
<b>Precio Dow Jones 30</b>	
Hoy	22,686.22
Hace 5 Años	15,698.00

Tasas de Descuento	
WACC	12.11%
CAPM	17.06%

En el cuadro superior se puede observar las distintas variables tomadas a consideración para el cálculo respectivo de CAPM y WACC, los cuales dieron

como resultado un 17.06% y 12.11% respectivamente. El WACC ayuda a determinar el costo de inversión del proyecto independientemente de la forma de financiamiento, por otro lado, el CAPM ayuda a determinar la valoración de los activos del proyecto, es decir, permite medir el costo de oportunidad de los inversionistas.

Con la ayuda de estos índices se puede comparar la rentabilidad del proyecto con la posible rentabilidad del inversionista, si participa en otro tipo de inversión.

#### 7.4.2 Criterios de Valoración

Tabla 28.- VAN, IR y TIR

Evaluación del Flujo del Proyecto		Evaluación del Flujo del Inversionista	
VAN	\$ 97,989.97	VAN	\$ 82,084.03
IR	2.34	IR	3.25
TIR	43.98%	TIR	65.09%
PIR	3.14 años	PIR	1.95 años

Mediante la evaluación de los criterios de valoración, se encuentra que el proyecto es viable desde el punto de vista del proyecto e inversionista.

El Valor Actual Neto (VAN) es positivo y mayor que cero tanto para el proyecto como para el inversionista indica que el proyecto se encuentra en la capacidad de generar flujos positivos mayores a la inversión inicial, por este motivo el proyecto debe ser aceptado debido a la rentabilidad que genera.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 43.98% para el proyecto y 65.09% para el inversionista, en los dos casos esta tasa nos indica que por cada dólar que se invierte en el proyecto se gana 43.98% y 65.09% de dinero respectivamente.

El Índice de Rentabilidad (IR) en el proyecto es de 2.34 y 3.25 en el inversionista.

El periodo de recuperación para el proyecto e inversionista es menor al horizonte de evaluación del proyecto de 5 años. Para el proyecto, el periodo de recuperación es de 3.14 años y para el inversionista es de 1.95 años.

Para poder mejorar la viabilidad del proyecto, se puede analizar la implementación de un Balance Score Card mediante la ejecución y combinación de los distintos indicadores para manejar los procesos internos y poder realizar un seguimiento de la situación real interno de la empresa. De esta manera, se podrán establecer metas más concretas y reales, mismas que reflejaran un beneficio positivo en lo financiero.

## 7.5 Índices Financieros

Tabla 29.- Indicadores Financieros

Indicadores Financieros						
	Industria	1	2	3	4	5
<b>Índice de Liquidez</b>						
Razón Corriente	1.35	7.58	9.18	11.48	12.71	16.30
<b>Apalancamiento / Solvencia</b>						
Razón Deuda Capital	0.93	0.89	0.50	0.32	0.16	0.05
Endeudamiento del Activo Fijo	0.77	0.53	0.67	0.76	0.86	0.95
Apalancamiento	1.93	1.89	1.50	1.32	1.16	1.05
<b>Índice de Gestión</b>						
Periodo Medio de Cobranza	60.57	30.42	30.42	30.42	30.42	30.42
Periodo Medio de Pago	235.62	152.08	151.69	182.50	165.91	151.69
<b>Razones de Rentabilidad</b>						
Margen de Utilidad (Rentabilidad Neta de Ventas)	2.70%	1.06%	7.36%	3.40%	9.31%	7.06%
Margen de Utilidad Bruto	49.03%	53.30%	56.45%	53.90%	56.98%	55.76%
ROA	12.88%	3.18%	22.95%	10.49%	27.24%	18.52%
ROE	11.06%	6.39%	55.92%	26.10%	86.74%	66.53%
<b>Índice de Solvencia</b>						
		52.90%	66.60%	75.75%	86.42%	95.10%

### Indicadores de Liquidez

La razón corriente se encarga de medir la capacidad de la empresas para cubrir sus deudas a corto plazo, cuanto más alto sea el resultado, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos a corto plazo.

En el año 1 se puede observar que la empresa obtuvo 7.58 dólares en activo por cada pasivo corriente, mientras que la industria obtuvo un 1.35 dólares en activo por cada pasivo corriente siendo este indicador positivo para todos los años se puede inferir que la empresa es solvente y puede cumplir con sus obligaciones financieras.

### Apalancamiento

La razón deuda capital nos indica la capacidad de crédito a la que puede acceder la empresa, midiendo el grado de compromiso del patrimonio para los acreedores de la empresa. Se puede evidenciar que la empresa se encuentra por debajo del promedio de la industria, lo cual indica que el patrimonio puede soportar el endeudamiento de la empresa.

El índice de endeudamiento del activo fijo nos indica que la empresa se encuentra similar a la industria, lo cual indica que la empresa no podría financiar los activos con sus recursos propios; por lo que es necesario adquirir un crédito bancario. Por otro lado, el apalancamiento nos indica el número de unidades monetarias de activos conseguidas por cada unidad monetaria del patrimonio. Sin embargo, la empresa se encuentra por debajo de la industria.

#### Indicadores de Gestión

En los días de pago a proveedores y días de cobro a clientes, la empresa se encuentra por debajo de la industria, sin embargo, nos indica que la empresa es hábil para recuperar su dinero de ventas y realizar sus pagos a proveedores a tiempo.

#### Indicadores de Rentabilidad

El indicador de rentabilidad sobre los activos durante los 5 años tiene una tendencia creciente, por lo tanto la empresa tiene 3.18% de superávit por cada dólar invertido en los activos.

El indicador de rentabilidad sobre patrimonio refleja la capacidad de la empresa para obtener beneficios a partir de la inversión realizada al inicio del proyecto.

El margen de utilidad nos indica que por cada dólar vendido la empresa genera 106 centavos el primer año para poder cubrir los gastos.

En general, la empresa se encuentra por encima de los indicadores de la industria lo cual nos indica que el proyecto es viable presentando un beneficio para los inversionistas.

Las recomendaciones para mejora de los índices financieros se centran en continuar con las políticas financieras establecidas para el manejo de inventarios

y acumulación de utilidades, obteniendo un resultado positivo favorable, lo cual se traduce en rentabilidad y ganancias para los inversionistas

## **8. Conclusiones Generales**

El análisis de los entornos permite evidenciar el potencial de la industria de infusiones y tés mismo que se encuentra en crecimiento. Según los resultados obtenidos de la matriz EFE, se puede concluir que existe un aprovechamiento de las oportunidades existentes y una neutralización de las amenazas presentes en el sector. Se determinó la importancia de la Adhesión al Acuerdo Multipartes que el país tiene vigente con la Unión Europea, el cual permite que los productos ecuatorianos ingresen al territorio europeo con un arancel del 0%; lo cual contribuye a que sean más competitivos en el mercado español.

Adicionalmente, se identificó la importancia de las propiedades nutricionales y beneficios que el producto debe tener, así mismo como la calidad y sabor, aspectos de vital importancia para el consumidor europeo; según los expertos entrevistados y las apreciaciones de los potenciales clientes la materia prima determinará la calidad del producto terminado. Asimismo, se manejará la certificación de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Certificación de productos orgánicos y la Certificación Euro Hoja, lo que permitirá brindar al consumidor la confianza de que el producto a consumir cumple con los estándares de calidad deseados.

Por otro lado, el marketing mix se enfocó en el desarrollo de estrategias que permitan a los consumidores identificar el valor agregado, con la finalidad de satisfacer sus necesidades y preferencias. El producto va a ser comercializado mediante los mayoristas más reconocidos en la región como lo son: Mercado y los principales Tea Shops de la ciudad de Zaragoza.

En cuanto al precio, se estableció la estrategia de precios basada en costos y en la competencia para que el producto ingrese con un precio ligeramente inferior al de la competencia, así se podrá atraer a los potenciales clientes. En lo

relacionado a la imagen y marca, se seleccionó un nombre en quechua el cual muestra la identidad del producto y proporciona un nombre fuera de lo tradicional.

Dentro del proceso de exportación se encuentra como mejor opción manejar un precio CIF, debido a que nos permite un mayor grado de control del producto, garantizando la calidad del mismo hasta el final de la cadena de distribución. Este proceso se realizará con una empresa externa para poder enfocar todos los esfuerzos en el producto y en la relación con los clientes, dejando por lado la logística a un grupo externo experto en el área.

En lo relacionado a la perspectiva financiera, se puede observar que el VAN es positivo para el flujo del proyecto y del inversionista. La TIR es superior a la tasa de interés del proyecto. Igualmente, el resultado de los índices financieros refleja un correcto manejo de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y la deuda adquirida para el financiamiento.

En conclusión, se puede inferir que el plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de infusiones es atractivo, ya que la propuesta de valor está enfocada en ofrecer mejores componentes nutricionales y beneficios para la salud, lo cual permitirá diferenciarse de la competencia.

## Referencias

- Aduana del Ecuador*. (2016). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- AECOSAN. (2018). *Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición*. Obtenido de [http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad\\_alimentaria/detalle/etiquetado\\_informacion\\_alimentaria.htm?fbclid=IwAR3ziGBAdIYbDJ8itbE0x4zCvzRUX2josLFBMJheigi9MSyl8VCr-F4tOiE](http://www.aecosan.msssi.gob.es/AECOSAN/web/seguridad_alimentaria/detalle/etiquetado_informacion_alimentaria.htm?fbclid=IwAR3ziGBAdIYbDJ8itbE0x4zCvzRUX2josLFBMJheigi9MSyl8VCr-F4tOiE)
- AETi. (07 de Octubre de 2014). *Asociación Española de Té e Infusiones*. Obtenido de <http://asociacionteinfusiones.es/que-sabes-acerca-de-las-infusiones/>
- AL-Invest 5.0. (2017). Recuperado el 13 de Mayo de 2018, de <http://www.alinvest5.org/index.php?lang=en>
- América Economía . (2 de Noviembre de 2017). *MBA & Educación Ejecutiva*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ecuador-emprendimientos-requieren-mas-apoyo-financiero-y-capacitacion>
- ARCSA. (2015). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-por-lineas-de-produccion/>
- ARCSA. (2017). *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/inscripcion-de-notificacion-sanitaria-de-alimentos-procesados-fabricacion-nacional/>
- Banco de España*. (2018). Obtenido de <https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/a2001.pdf>
- Banco Mundial*. (2018). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/spain>
- Banco Mundial*. (2018). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador>

- CFN. (2017). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- DatosMacro*. (2017). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <https://www.datosmacro.com/pib/espana>
- El Telégrafo. (05 de Abril de 2018). *El Telégrafo*. Obtenido de <https://alsur.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/cultivosorganicos-cacao-ecuador>
- European Commission. (1 de Marzo de 2018). *Trade Helpdesk*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=0903000000&partner=EC&reporter=ES&tab=3>
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta ed.). Mexico: Pearson.
- Hofstede*. (2016). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country/ecuador/>
- Hornimans. (2018). Obtenido de <https://www.hornimans.com/nuestro-te/acerca-de-hornimans/>
- Ibero Express. (2018). *Ibero Express S.L.* Obtenido de <http://www.iberexpress.es/nuestra-empresa/>
- INE*. (2017). Obtenido de [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981)
- INE. (2017). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Recuperado el 21 de Abril de 2018, de [http://www.ine.es/prensa/cp\\_2017\\_p.pdf](http://www.ine.es/prensa/cp_2017_p.pdf)
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web->

inec/Estadisticas\_Sociales/Encuesta\_Nac\_Ingresos\_Gastos\_Hogares\_Urb\_Rur\_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf

- INEC. (2016). *Institucio Nacional de Estadísticas y Censo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Ciencia\\_Tecnologia-ACTI/2012-2014/Ciencia\\_Tecnologia/Metodologia%20CT%202015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia-ACTI/2012-2014/Ciencia_Tecnologia/Metodologia%20CT%202015.pdf)
- INEC. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018\\_Mercado%20Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/062018_Mercado%20Laboral.pdf)
- INEC. (2018). *Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/historicos-ipc/>
- Kotler, & Armstrong. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11va ed.). Mexico: Pearson.
- La Nación. (07 de Mayo de 2018). Jengibre: Propiedades y beneficios para la salud. *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/2128452-jengibre-propiedades-y-beneficios-para-la-salud>
- La Vanguardia . (15 de Agosto de 2018). Limón: propiedades, beneficios y valor nutricional. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/20180815/451322752131/limon-propiedades-beneficios-valor-nutricional.html>
- La Vanguardia. (03 de Marzo de 2012). El poder de la infusión. *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20111216/54240151448/el-poder-de-la-infusion.html>
- MAPAMA. (2016). *Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente*. Obtenido de [http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe\\_del\\_consumo\\_de\\_alimentos\\_en\\_espana\\_2016\\_webvf\\_tcm30-419505.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_del_consumo_de_alimentos_en_espana_2016_webvf_tcm30-419505.pdf)

*Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones.* (2018). Recuperado el 21 de abril de 2018, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

*Ministerio de Industrias y Productividad.* (2018). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <http://www.industrias.gob.ec/exporta-facil/>

MIPRO. (2016). *Ministerio de Industrias y Productividad.* Obtenido de [http://servicios.industrias.gob.ec/siipro/downloads/temporales/4\\_Balance%20del%20sector%20industrial%202013-2016.compressed.pdf](http://servicios.industrias.gob.ec/siipro/downloads/temporales/4_Balance%20del%20sector%20industrial%202013-2016.compressed.pdf)

OMPI. (2017). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.* Obtenido de [http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf)

*PROECUADOR.* (2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/?s=ficha+tecnica+espa%C3%B1a>

*PROECUADOR.* (29 de Diciembre de 2017). Recuperado el 21 de abril de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/espana-uno-de-los-paises-con-mayor-mercado-online-del-mundo/>

*PROECUADOR.* (2017). Guía del Exportador . 10.

*PROECUADOR.* (2018). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/event/alimentaria-2018/>

*PROECUADOR.* (28 de Febrero de 2018). Recuperado el 21 de Abril de 2018, de <https://www.proecuador.gob.ec/los-portales-web-presentan-mas-ventas-en-espana/>

*PROECUADOR.* (2018). *PROECUADOR.* Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/event/alimentaria-2018/>

*Revista Vistazo.* (02 de Enero de 2018). Obtenido de <http://www.vistazo.com/seccion/pais/politica-nacional/ecuador-cierra-2017-con-un-crecimiento-del-15-del-pib>

Secretaria Técnica del Plan Toda una Vida. (2018). Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de <https://www.todaunavida.gob.ec/habitos-saludables/>

SRI. (2017). Recuperado el 10 de Mayo de 2018, de  
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>

Statista. (Noviembre de 2017). *El portal de estadísticas*. Obtenido de  
<https://es.statista.com/estadisticas/535352/consumo-de-cafe-e-infusiones-per-capita-en-espana/>

Superintendencia de Compañías . (2018). *Supercias*. Obtenido de  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

TradeMap. (2017). Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de  
[https://www.trademap.org/Product\\_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|724|||0902|||4|1|1|1|1|1|1|1](https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|724|||0902|||4|1|1|1|1|1|1|1)

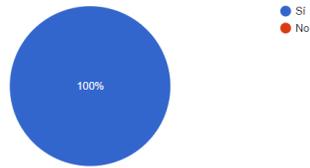
TradeMap. (2017). Obtenido de  
<https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=3|218||724||0902|||4|1|1|2|1||1|1|1>

## **ANEXOS**

# Anexo 1.- Encuesta Realizada a Potenciales Clientes

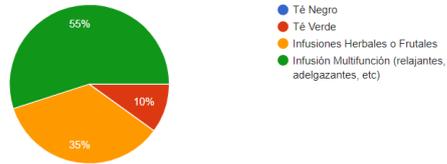
1.- ¿Consumen usted infusiones o té?

20 respuestas



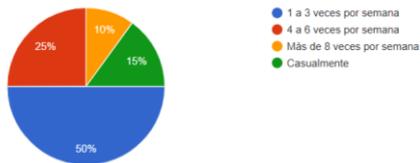
2.- ¿Qué tipo de infusiones o té consume?

20 respuestas



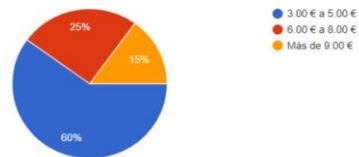
3.- ¿Con qué frecuencia consume infusiones o té?

20 respuestas

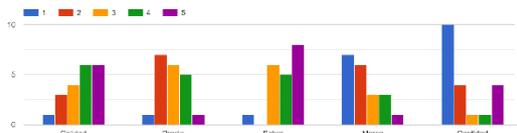


4.- ¿Qué cantidad de dinero destina al consumo o infusiones de té al mes?

20 respuestas



5.- Seleccione el nivel de importancia siendo 1 la calificación "menos importante" y 5 la calificación "más importante" con respecto a L...es. Solo seleccionar una escala por atributo.



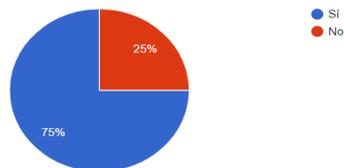
6.- ¿En qué lugar prefiere usted adquirir sus infusiones?

20 respuestas



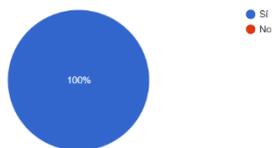
8.- Usted, ¿ha consumido alguna vez jengibre?

20 respuestas



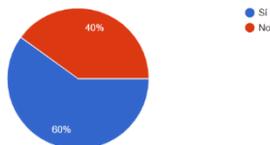
7.- ¿Estaría usted dispuesto a adquirir productos que le hagan bien a su salud?

20 respuestas



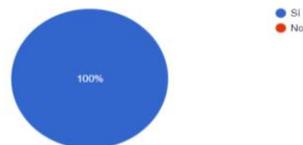
9.- ¿Conoce usted de los beneficios que brinda el jengibre?

20 respuestas



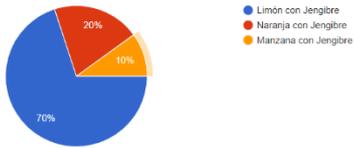
10.- Si le comentará que las infusiones de jengibre y frutas poseen varios beneficios para su salud entre ellos: mejora la circulación sanguínea, mejora la absorción de nutrientes, previene gripes y resfriados, mejora la digestión, refuerza el sistema inmunitario, alivia dolores articulares, entre otros. ¿Estaría dispuesto a consumirlo?

20 respuestas



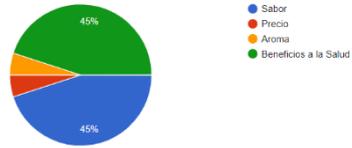
11.- De las siguientes combinaciones, ¿Cuál preferiría usted?

20 respuestas



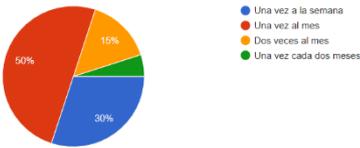
12.- ¿Qué aspecto le atraería más del producto?

20 respuestas



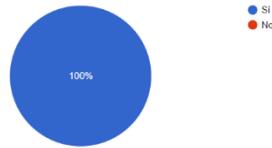
13.- ¿Con qué frecuencia compraría el producto mencionado?

20 respuestas



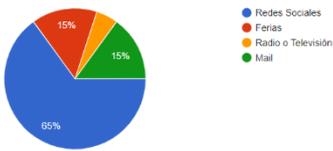
14.- ¿Estaría usted dispuesto a recomendar este producto?

20 respuestas



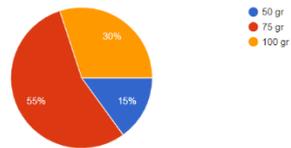
15.- ¿Por qué medio de comunicación le gustaría informarse acerca del producto?

20 respuestas



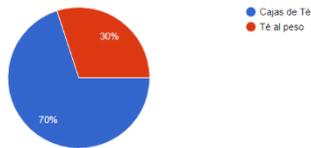
16.- ¿En qué presentación le gustaría a usted encontrar el producto?

20 respuestas



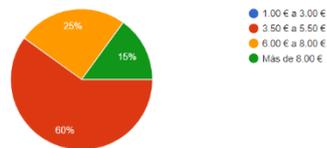
17.- ¿Cuál es la presentación de su preferencia?

20 respuestas



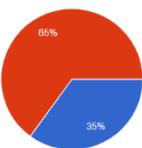
18.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar por 75 gr de este producto? Tomando en cuenta que las cajas convencionales de té que se adquieren en el supermercado contienen en promedio 40 gr.

20 respuestas



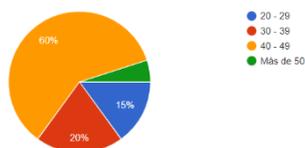
Género

20 respuestas



Edad

20 respuestas



## Anexo 2.- Resultado Tablas Cruzadas

Cuenta de 13.- ¿Conoce usted Etiquetas de colu			
Etiquetas de fila	No	Sí	Total general
No	20.00%	5.00%	25.00%
Sí	20.00%	55.00%	75.00%
<b>Total general</b>	<b>40.00%</b>	<b>60.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de 10.- ¿En qué lugar Etiquetas de colu				
Etiquetas de fila	Cafeterías	Supermercados	Tea Shops	Total general
Infusión Multifunción (relajant	15.00%	25.00%	15.00%	55.00%
Infusiones Herbales o Frutales	0.00%	10.00%	25.00%	35.00%
Té Verde	0.00%	5.00%	5.00%	10.00%
<b>Total general</b>	<b>15.00%</b>	<b>40.00%</b>	<b>45.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de Género Etiquetas de colu			
Etiquetas de fila	Femenino	Masculino	Total general
Ferías	0.00%	15.00%	15.00%
Mail	5.00%	10.00%	15.00%
Radio o Televisión	5.00%	0.00%	5.00%
Redes Sociales	25.00%	40.00%	65.00%
<b>Total general</b>	<b>35.00%</b>	<b>65.00%</b>	<b>100.00%</b>

Cuenta de 2.- ¿Qué tipo de in Etiquetas de columna				
Etiquetas de fila	Infusión Multifunción	Infusiones Herbales o Frutales	Té Verde	Total general
Femenino	15.00%	20.00%	0.00%	35.00%
Masculino	40.00%	15.00%	10.00%	65.00%
<b>Total general</b>	<b>55.00%</b>	<b>35.00%</b>	<b>10.00%</b>	<b>100.00%</b>

### Anexo 3.- Características del Etiquetado

Parámetros	Descripción
Nombre de la Empresa	Murukuna Tea Cia Ltda.
Producto	Té de limón, jengibre y stevia
Información Nutricional	Calorías, carbohidratos, colesterol, proteínas, azúcares, vitaminas y calcio.
Ingredientes	Limón, jengibre y stevia
Fecha de Caducidad	Un año después de la fecha de elaboración
Peso Neto	75 gr por empaque
Instrucciones de Usa	Conservar en un lugar fresco y seco
Ciudad / País Fabricante	Quito - Ecuador
Código de Barras	El código de barras será emitido por la empresa GS1
Certificaciones	Certificaciones necesarias para competir en el mercado español
Registro Sanitario	Obtención de la notificación sanitaria emitida por el ARCSA.

### Anexo 4.- Prototipo de Envase





## Anexo 6.- Descripción de puestos y salarios

Cargo	Formación Académica	Aptitudes	Funciones	Salario
Gerente General	Título de Tercer Nivel en Negocios Internacionales, Administración de Empresas o carreras afines	Capacidad de trabajo en equipo Capacidad de trabajo bajo presión Proactividad Toma de Decisiones Capacidad de Negociación y Manejo de Conflictos	Negociaciones con los proveedores y clientes Supervisar el desempeño de la áreas Planificación estratégica Contratación del Personal	\$ 1,800
Asistente de Comercio Exterior	Título de Tercer Nivel en Negocios Internacionales o Comercio Exterior	Trabajo en Equipo Proactividad Toma de Decisiones	Encargado de la logística. Manejo de Ecuapass. Gestionar Trámites de Exportación. Elaboración del plan de ventas y logístico	\$ 800
Asistente de Ventas y Marketing	Título de Tercer Nivel en Marketing, Administración de empresas o carreras afines	Innovación y Creatividad Facilidad de Comunicación Trabajo en Equipo	Manejo de las redes sociales. Atención a los requerimientos de los clientes. Encargado de realizar los pedidos de materia prima	\$ 750
Asistente Financiero	Título de Tercer Nivel en Finanzas o Contabilidad	Trabajo en Equipo Capacidad de Adaptación Organización y Planificación	Encargado de llevar la contabilidad de la empresa. Planificación de flujos (ingresos y egresos) Gestión de Pago a Proveedores Gestión de Cobranza Pago de Nómina	\$ 650
Jefe de Operaciones	Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas	Capacidad de Trabajo bajo presión Habilidad de comunicación Orientación a Resultados Responsabilidad y Perseverancia	Adquisición de materia prima y envases Supervisión de la calidad de materia prima y producto final. Supervisión del proceso productivo	\$ 900
Operarios	Bachiller	Proactividad Orientación a Resultados Trabajo en Equipo	Elaboración del Producto. Procesamiento de materia prima. Deshidratación de Frutas. Empaquetado del producto. Cumplimiento con los tiempos establecidos en el proceso productivo.	\$ 450

## Anexo 7.- Pasos para la constitución de la empresa

Pasos para la Constitución de una Empresa	
<b>1.- Reservar el Nombre</b>	El nombre "Murukuna Tea Cia. Ltda.", deberá ser aprobado por la Secretaria General de la Oficina Matriz.
<b>2.- Elaboración del Estatuto</b>	En el estatuto se registrará a la sociedad y será validada mediante la minuta firmada por un abogado.
<b>3.- Abrir una cuenta bancaria</b>	Con el capital mínimo de 400 dólares, una carta de los socios donde se detalle la participación de cada uno, copia de cédula y votación de los socios.
<b>4.- Elevar la Escritura Pública</b>	Se deberá acudir a un notario público y llevar los documentos requeridos.
<b>5.- Aprobación del Estatuto</b>	Se envía la escritura pública a la Superintendencia de Compañías para su posterior revisión.
<b>6.- Publicación</b>	La Superintendencia de Compañías entregará las resoluciones revisadas y un extracto para realizar la posterior publicación en un diario de circulación nacional.
<b>7.- Obtención de los Permisos Municipales</b>	Para la obtención de los permisos municipales se deberá pagar el derecho de la patente y el certificado de los cumplimientos de las obligaciones. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta los requisitos para la obtención del permiso de los bomberos y ARCSA (Registro Sanitario).
<b>8.- Inscripción de la Compañía</b>	Con los documentos previamente solicitados se debe acercarse al Registro Mercantil para inscribir a la sociedad.
<b>9.- Inscripción del Representante Legal</b>	Posterior a la reunión a realizarse se deberá inscribir el nombramiento.
<b>10.- Obtención del RUC</b>	El Registro Único de Contribuyentes se lo obtiene mediante el Servicio de Rentas Internas, con los siguientes documentos: a. Llenar el formulario correspondiente b. Original y copia de la escritura de constitución de la empresa. c. Original y copia de los nombramientos. d. Copia de cédula y papeleta de votación de los socios.

## Anexo 8.- Estado de Situación Financiera

Rubro	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 72,953.76	\$ 73,355.33	\$ 88,889.55	\$ 90,723.86	\$ 116,132.87	\$ 131,051.48
<b>Corrientes</b>	\$ 22,383.76	\$ 29,049.40	\$ 49,706.02	\$ 56,662.73	\$ 85,904.73	\$ 104,656.34
Efectivo	\$ 21,852.54	\$ 4,404.70	\$ 41,717.06	\$ 50,022.42	\$ 77,139.52	\$ 95,069.59
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 18,270.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 411.75	\$ 4,941.00	\$ 6,192.21	\$ 5,146.88	\$ 6,793.88	\$ 7,430.65
Inventarios Sum. Fabricación	\$ 119.48	\$ 1,433.70	\$ 1,796.75	\$ 1,493.44	\$ 1,971.34	\$ 2,156.11
<b>No Corrientes</b>	\$ 50,570.00	\$ 44,305.93	\$ 39,183.53	\$ 34,061.13	\$ 30,228.13	\$ 26,395.13
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 49,370.00	\$ 49,370.00	\$ 49,370.00	\$ 49,370.00	\$ 49,370.00	\$ 49,370.00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6,024.07	\$ 10,906.47	\$ 15,788.87	\$ 19,381.87	\$ 22,974.87
Intangibles	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 240.00	\$ 480.00	\$ 720.00	\$ 960.00	\$ 1,200.00
<b>PASIVOS</b>	\$ 36,476.88	\$ 34,549.03	\$ 29,686.50	\$ 22,001.65	\$ 15,771.30	\$ 6,421.91
<b>Corrientes</b>	\$ -	\$ 3,833.81	\$ 5,414.33	\$ 4,934.51	\$ 6,761.29	\$ 6,421.91
Cuentas por pagar proveedores	\$ -	\$ 2,656.13	\$ 3,320.16	\$ 3,320.16	\$ 3,984.19	\$ 3,984.19
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 656.67	\$ 788.00	\$ 788.00	\$ 919.33	\$ 919.33
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 521.02	\$ 1,306.17	\$ 826.35	\$ 1,857.77	\$ 1,518.39
<b>No Corrientes</b>	\$ 36,476.88	\$ 30,715.23	\$ 24,272.17	\$ 17,067.14	\$ 9,010.01	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 36,476.88	\$ 30,715.23	\$ 24,272.17	\$ 17,067.14	\$ 9,010.01	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 36,476.88	\$ 38,806.30	\$ 59,203.05	\$ 68,722.22	\$ 100,361.57	\$ 124,629.56
Capital	\$ 36,476.88	\$ 36,476.88	\$ 36,476.88	\$ 36,476.88	\$ 36,476.88	\$ 36,476.88
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 2,329.42	\$ 22,726.17	\$ 32,245.34	\$ 63,884.69	\$ 88,152.68
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	\$ 72,953.76	\$ 73,355.33	\$ 88,889.55	\$ 90,723.86	\$ 116,132.87	\$ 131,051.48
<b>Comprobación</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## Anexo 9.- Estado de Flujo de Efectivo

Rubro	AÑO 1					
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ (531.23)	\$ (11,686.18)	\$ 43,755.42	\$ 15,510.39	\$ 35,174.24	\$ 26,940.07
Utilidad Neta	\$ -	\$ 2,329.42	\$ 20,396.76	\$ 9,519.17	\$ 31,639.35	\$ 24,267.99
Depreciaciones y amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 6,024.07	\$ 4,882.40	\$ 4,882.40	\$ 3,593.00	\$ 3,593.00
+ Amortización	\$ -	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00	\$ 240.00
- Δ CxC	\$ -	\$ (18,270.00)	\$ 18,270.00	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ Inventario MP	\$ (411.75)	\$ (4,529.25)	\$ (1,251.21)	\$ 1,045.33	\$ (1,647.00)	\$ (636.77)
- Δ Inventario SF	\$ (119.48)	\$ (1,314.23)	\$ (363.05)	\$ 303.32	\$ (477.90)	\$ (184.77)
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ -	\$ 2,656.13	\$ 664.03	\$ 0.00	\$ 664.03	\$ (0.00)
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 656.67	\$ 131.33	\$ (0.00)	\$ 131.33	\$ 0.00
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 521.02	\$ 785.15	\$ (479.82)	\$ 1,031.42	\$ (339.38)
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (50,570.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ (50,570.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 72,953.76	\$ (5,761.65)	\$ (6,443.05)	\$ (7,205.04)	\$ (8,057.13)	\$ (9,010.01)
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 36,476.88	\$ (5,761.65)	\$ (6,443.05)	\$ (7,205.04)	\$ (8,057.13)	\$ (9,010.01)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 36,476.88	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 21,852.54	\$ (17,447.84)	\$ 37,312.36	\$ 8,305.36	\$ 27,117.10	\$ 17,930.07
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 21,852.54	\$ 4,404.70	\$ 41,717.06	\$ 50,022.42	\$ 77,139.52
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 21,852.54	\$ 4,404.70	\$ 41,717.06	\$ 50,022.42	\$ 77,139.52	\$ 95,069.59

Anexo 10.- Flujo de Caja del Proyecto e Inversionista

Flujo de Caja del Proyecto					
0	1	2	3	4	5
\$ (72,953.76)	\$ 15,908.35	\$ 44,552.27	\$ 18,933.48	\$ 61,964.28	\$ 121,583.37

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
\$ (36,476.88)	\$ 7,720.51	\$ 36,117.42	\$ 10,222.41	\$ 52,944.33	\$ 112,218.01

