



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
INFUSIONES A BASE DE HOJAS DE HIGO Y FRUTAS
DESHIDRATADAS A ALEMANIA

AUTOR

DOMÉNICA NOEMÍ CORONEL ROJAS

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
INFUSIONES A BASE DE HOJAS DE HIGO Y FRUTAS DESHIDRATADAS
ORGÁNICAS A ALEMANIA

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

Profesor guía

Fausto Gustavo Méndez Enríquez

Autor

Doménica Noemí Coronel Rojas

Año

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas a Alemania, a través de reuniones periódicas con el estudiante Doménica Noemí Coronel Rojas, en el semestre 2020-20, 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”



Fausto Gustavo Méndez Enríquez

CI: 1716480767

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la elaboración y exportación de infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas a Alemania, de la estudiante Doménica Noemí Coronel Rojas, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"



José Navarrete Martínez

C.I. 1714316500

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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



Doménica Noemí Coronel Rojas

CI: 1724104045

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por su fidelidad a lo largo de mi vida y por acompañarme cada paso de mi carrera, brindándome sabiduría y discernimiento para enfrentar cada reto.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanas que con su apoyo y amor han sido ejemplo de superación, perseverancia y responsabilidad.

A mis profesores por impartir con pasión enseñanzas profesionales y de vida.

RESUMEN

El propósito del presente plan de negocios es analizar la viabilidad de iniciar operaciones comerciales por medio de la creación de una empresa, Ficus Brauen, que produzca y exporte infusiones de hierbas aromáticas a Alemania. Este producto contiene hojas de higo y frutas orgánicas que contribuyen grandemente en el estilo de vida de las personas al mejorar su salud y sus hábitos alimenticios. Como parte de la investigación, se llevó a cabo un estudio de la industria tanto de Ecuador como de Alemania. El estudio arrojó resultados positivos, mostrando mayores oportunidades que amenazas, como son una industria en crecimiento y barreras comerciales bajas; sin embargo es importante considerar las amenazas para reducir el impacto que generan.

Se llevó a cabo una investigación de mercado, implementando investigación cuantitativa y cualitativa para conocer de primera mano los beneficios y características que los consumidores buscan en un producto además de entender el dinamismo con respecto a la mezcla de marketing con el fin de plantear estrategias que hagan sinergia con los resultados obtenidos. De esto se obtuvo que un 44% de alemanes busca que el producto sea saludable y se tiene una oportunidad de mercado de un 73% dispuesto a probar el producto. Por lo que se ofrece un producto por un precio PVP de 4.98 EUR que puede encontrarse en supermercados y tiendas especializadas.

La filosofía y los objetivos de Ficus Brauen, al igual que las estrategias y la estructura organizacional se plantean de manera que se cree pertenencia, los procesos sean eficientes y la producción especializada permita ahorro de costos y tiempo.

Finalmente, se realizó la proyección a cinco años de los estados financieros, con el fin de determinar la viabilidad económica del proyecto y la rentabilidad para el inversionista. El VAN es de \$60,701.67, con una TIR de 52.08% y un periodo de recuperación de 3 años, lo que significa que es un proyecto atractivo de inversión.

ABSTRACT

The purpose of the current business plan is to analyze the feasibility of initiating commercial operations through the foundation of a company named Ficus Brauen that manufactures and exports herbal infusions to Germany. This product consists of organic fig leaves and fruits that contribute greatly to people's lifestyles by improving their health and dietary habits. As part of the investigation, an industry study of both Ecuador and Germany, was carried out. The research delivered positive results, displaying greater market opportunities than threats, such as a growing industry and low trade barriers; however, it's important to take threats into account in order to minimize their impact.

A market research was held as well, by implementing qualitative and quantitative research in order to know firsthand the characteristics and benefits that consumers look for in a product. Over more, it's possible to understand market dynamism regarding marketing mix, so strategies can be aligned accordingly. From the investigation, it was established that 44% of Germans look for healthy benefits in a product, while 73% are very willing to try the product. Taking this into account, a retail price of 4.98 EUR was set; and, the product can be found at supermarkets and specialized stores.

Ficus Brauen philosophy, objectives, strategies and organizational structure was created so that there would be a feeling of belonging, employees could be more efficient and specialized production could generate monetary and time savings.

Finally, a five year forecast of financial statements was made, with the sole purpose of ascertaining economic feasibility of the project and investors profitability. NPV forecasts a value of \$ de \$60,701.67, the IRR is 52.08% and the return period is 3 years, which means it is an attractive investment project.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del trabajo	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo	2
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS ENTORNOS	2
2.1. Análisis del entorno externo	2
2.1.1. Entorno externo PEST - Ecuador	2
2.1.2. Análisis Externo PEST - Alemania	8
2.2. Análisis de la Industria (Porter)	12
2.3. MATRIZ EFE	17
2.4. Conclusiones de Análisis de Entornos	18
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	19
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	20
4. Oportunidad de negocio	27
5. PLAN DE MARKETING	29
5.1. Estrategia general de marketing	29
5.1.1. Mercado Objetivo	29
5.1.2. Propuesta de valor	32
5.2. Mezcla de Marketing	34
5.2.1. Producto	34
5.2.2. Precio	38
5.2.3. Plaza	41
5.2.4. Promoción	42
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	45
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	45
6.2. Estructura organizacional	47
6.3. Plan de operaciones	51

7. EVALUACIÓN FINANCIERA	54
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	54
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	57
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja.....	58
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración.....	62
7.5. Índices financieros	64
8. CONCLUSIONES GENERALES	66
REFERENCIAS.....	69
ANEXOS	77

Índice de Tablas

Tabla 1: Barreras de entrada.....	12
Tabla 2: Poder de los competidores.....	13
Tabla 3: Poder de los proveedores.....	14
Tabla 4: Poder de los sustitutos.....	15
Tabla 5: Poder de los clientes.....	16
Tabla 6: Matriz EFE.....	17
Tabla 7: Segmentación de mercado.....	30
Tabla 8: Estimación de la demanda.....	30
Tabla 9: Demanda estimada.....	31
Tabla 10: Proyección de ventas.....	31
Tabla 11: Insumos del producto.....	34
Tabla 12: Costos de venta unitario.....	39
Tabla 13: Comparación con la industria.....	51
Tabla 14: Tiempos de producción.....	52
Tabla 16: Ingresos.....	55
Tabla 17: Costos de producción.....	56
Tabla 18: Gastos incurridos.....	56
Tabla 19: Gastos generales.....	57
Tabla 20: Inversión inicial.....	58
Tabla 21: Capital de trabajo.....	58
Tabla 22: Condiciones de financiamiento.....	58
Tabla 23: Estado de resultados proyectado.....	59
Tabla 24: Estado de Situación Financiera Proyectado.....	60
Tabla 25: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	61
Tabla 26: Flujo de Caja Proyectado del proyecto.....	62
Tabla 27: Flujo de Caja Proyectado del Inversionista.....	62
Tabla 28: Valoración de flujos del proyecto.....	63
Tabla 29: Valoración de Flujos del Inversionista.....	63
Tabla 30: Indicadores Financieros.....	64
Tabla 31: Matriz de selección de mercado.....	78
Tabla 32: Encuesta Infusiones a base de hoja de higo.....	79
Tabla 33: Tabla de correlación.....	81
Tabla 34: Tabla de contingencia 1.....	81
Tabla 35: Tabla de contingencia 2.....	81
Tabla 36: Tabla de contingencia 3.....	82
Tabla 37: Tabla de contingencia 5.....	82
Tabla 38: Tabla de contingencia 4.....	82
Tabla 39: Tabla de contingencia 8.....	82
Tabla 40: Tabla de contingencia 9.....	83
Tabla 41: Tabla de contingencia 10.....	83
Tabla 42: Promedio de precio.....	83

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo Canvas	32
Figura 2: Logotipo	36
Figura 3: Etiqueta frontal.....	37
Figura 4: Etiqueta posterior	37
Figura 5: Estructura canal de distribución	41
Figura 6: Cadena de valor	50
Figura 7: Mapa de procesos.....	51
Figura 8: Crecimiento de la industria.....	79
Figura 9: Market Share Competidores	79
Figura 10: Participación Industria A0127.09.....	80
Figura 11: Participación Industria A0128.03.....	80
Figura 12: Brain Mapping	85
Figura 13: Análisis cliente	86
Figura 14: Concepto Ficus Brauen.....	88
Figura 15: Diagrama organizacional.....	88
Figura 16: Flujo de procesos.....	89
Figura 17: Proceso de exportación.....	90

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

En la actualidad, una de las ocho mega tendencias más importantes en la industria de la comida es la “vida saludable” (Costa & Johnson, 2019), cada vez más, los consumidores toman conciencia de los productos que consumen y el impacto que los mismos tienen en su salud. Lo que conlleva a que el mercado deba adaptarse a estas necesidades y ofertar productos que cumplan con estas características. Principalmente considerando que la prevalencia de obesidad en Alemania ha llevado a que la demanda de productos bajos en azúcar y bajos en grasa aumente (Global Organic Trade Guide, 2018).

Como parte de los resultados de esta concientización en la salud, se ha evidenciado un incremento en el consumo de bebidas como té de hierbas aromáticas debido a una sustitución en el consumo de bebidas que contienen cafeína (Transparency Market Research, 2019). Adicionalmente, este crecimiento se concentra en seis mercados alrededor del mundo: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Alemania, Italia y Brasil, donde las tendencias han cambiado su enfoque de tés de un único ingrediente a mezclas funcionales, es decir preparaciones que específicamente benefician a la salud (Dobos, 2019).

A lo largo de Europa Oriental, Alemania es el país líder en lo que respecta a ventas de productos alimenticios orgánicos, presentando el 10.4% de las ventas mundiales. Así mismo, el espectro de precios se encuentra en rangos desde económico hasta marcas Premium; sin embargo, el mercado orgánico en Alemania se encuentra fragmentado y competitivo (Global Organic Trade Guide, 2018).

Considerando la información presentada, el presente plan de negocios analiza las oportunidades y viabilidad de ofertar infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas al mercado alemán, considerando que las hojas de higo tienen propiedades para la salud que permiten nivelar los triglicéridos y los niveles de glucosa en la sangre.

1.1.1. Objetivo general del trabajo

Determinar la factibilidad de comercialización de infusiones a base de hoja de higo y frutas orgánicas deshidratadas en el mercado alemán, además de la viabilidad financiera a través de un plan de negocios.

1.1.2. Objetivos específicos del trabajo

- Realizar un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno y la industria en Ecuador y Alemania mediante la herramienta PEST y las cinco fuerzas de Porter.
- Identificar las preferencias y comportamiento del consumidor meta por medio de investigaciones exploratorias y descriptivas.
- Identificar estrategias de precio, plaza, promoción y producto por medio del desarrollo de un plan de marketing.
- Plantear un plan operativo de exportación, determinando procesos y variables logísticas que lo soporten.
- Determinar la viabilidad financiera y económica del presente proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

El CIU de que se utilizará en el desarrollo del presente proyecto es el C1079.13, que corresponde a: 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. Análisis del entorno externo

Con el fin de evaluar, analizar y rastrear el impacto sobre el negocio de los factores del macro entorno, tanto del país exportador como importador, de la industria que será estudiada en el presente trabajo, se realizará el análisis PEST, con este se examinará oportunidades y amenazas derivadas de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos

2.1.1. Entorno externo PEST - Ecuador

Factor Político

A fin de incrementar los flujos comerciales e incentivar la inversión, el 01 de enero del 2017 entró en vigencia la adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial entre los

estados miembros de la Unión Europea, Colombia y Perú. Este acuerdo elimina las tarifas arancelarias del 99,7% de productos agrícolas comercializados (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2016). Esto presenta una oportunidad para la industria, permitiendo que los precios ofertados por los productos sean más competitivos

Entidades como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca y PROECUADOR, promueven la producción nacional y la comercialización de bienes en territorio internacional. Esto se lo realiza por medio de incentivos y protección a exportadores, como son 0% impuesto a la renta durante los 3 primeros años de inicio de actividad de microempresas. Adicional los exportadores frecuentes tienen un beneficio de 0% impuesto a la salida de divisas. Además de brindarles asesoría en el proceso de exportación (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2016). Esto es una oportunidad para apalancarse de entidades con experiencia que permiten una mejor comercialización de bienes en territorio extranjero.

Para el presente plan de negocio se realizará una Exportación Definitiva, misma que hace referencia a la salida definitiva de mercadería (Art. 154 COPCI). Esta exportación la puede realizar una persona natural o jurídica que cuente con su RUC respectivo emitido por en el Servicio de Rentas Internas. La entidad a realizar el proceso debe contar con su registro de exportador en el sistema Ecuapass, mismo que se realiza con la obtención de la firma electrónica, Toquen (Aduana del Ecuador, 2019).

Los reglamentos y especificaciones técnicas que rigen al sector del presente plan de negocios son:

- Norma INEN 2392 que hace referencia a los requisitos para hierbas aromáticas dónde se especifica en el punto 4.1 el manejo de mercadería de acuerdo a Buenas Prácticas de Manufactura y la CP INEN CODEX CAC/RCP 42 (INEN, 2016).

- En la norma descrita en el punto anterior se destaca el punto 7.1 que menciona el rotulado de los productos, mismos que deben registrarse a NTE INEN 1334-1, NTE INEN 1334-3 (INEN, 2016).
- Además de tomar en cuenta el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios Procesados, Envasados y Empaquetados, capítulo 5 apartado 5.5.14.2 que hace referencia a la semaforización de productos (INEN, 2014).
- Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos, capítulo II y III que menciona la obtención de registro sanitario (ARCOSA, 2013).

La obtención de permisos, certificaciones y cumplimiento de normas presentan una amenaza.

Factor Económico

La industria C1079.13 correspondiente a elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera), presentó su mayor crecimiento en 2018 el cual fue del 108%, con ventas de \$8.612.566. En el 2016 se observa un decrecimiento del 24%, como se puede constatar en el Anexo 2, con un total de ventas de \$2.515.664. En promedio la industria presenta un crecimiento del 19% (SRI, 2019). Se estima que el consumo de infusiones crezca a nivel mundial (Market Watch, 2019). Esto representa una oportunidad ya que se observa que la industria está en desarrollo.

En el año 2018 en el Ecuador se puede asegurar un crecimiento del 1.37% del Producto Interno Bruto a comparación del 2017, debido a que en el 2018 este alcanzó los 108.398 billones de dólares, del cual solo el 0.079% corresponde a la industria de la elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (Banco Mundial, 2019). Estos porcentajes muestran que es una amenaza, debido a que es un porcentaje muy pequeño en comparación a otras industrias. Podemos asegurar que esta industria no tiene un gran impacto en el porcentaje total del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador.

Durante la elaboración del presente plan, la coyuntura mundial ha generado un impacto sumamente importante en la economía del Ecuador. El brote del COVID-19 fue categorizado por la Organización Mundial de Salud como una pandemia dado el alto número de infecciones y muertes registradas (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2020). El gobierno decretó emergencia sanitaria y ya se han observado impactos en el PIB del Ecuador. Según información recopilada por Statista, se pronosticaba que el Producto Interno Bruto decreciera en un 0.3% para el 2020; sin embargo, a inicios de junio del 2020 el BCE pronostica que el PIB disminuya entre 7,27% a 9,59% (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, 2020). Como resultado las exportaciones pueden verse reducidas, habrá desaceleración del turismo y menos entradas de capital (Deloitte, 2020).

El índice de riesgo país de J.P Morgan, el mismo que “mide el grado de ‘peligro’ que supone un país para las inversiones extranjeras” (Lapitz, Gorfinkiel, Acosta , & Gudynas, 2005), coloca a Ecuador con 2777 puntos al 24 de julio (Ámbito, 2020). Ecuador enfrenta el desafío económico de disminuir el déficit fiscal para acatar las condiciones pactadas con el FMI tras el financiamiento recibido por esta institución (Fondo Monetario Internacional, 2020), por lo que a la par de la crisis actual mundial, se ha generado incertidumbre y presenta una amenaza al financiamiento extranjero.

Las infusiones de hierbas y frutos, con partida arancelaria 121190, presentan un valor de \$ 2.765.107 miles de dólares, lo que representa el 0,014% de las exportaciones mundiales. Ecuador se encuentra en la posición 90 como ofertante de este producto a nivel mundial con un valor de exportaciones de \$1.429, de los cuales el 13% tienen como destino Alemania, siendo su segundo socio comercial más importante para este producto. Y presentando una ventaja en el crecimiento de las exportaciones para Ecuador hacia Alemania (Trade Map, 2019). Esto significa una oportunidad ya que la competencia local no es muy fuerte y la participación en Alemania está creciendo.

Factor Social

Se estimó que para el 2018 la población del Ecuador se encontraba en 17.084.357 habitantes (Banco Mundial, 2019). El 64,81% de la población se encuentra en

edades de 15 a 64 años de edad (INEC, 2012). Es notoria una creciente presencia de tiendas de té en Ecuador, lo que ha generado conciencia y ha impulsado la innovación. La aceptación y aumento en ventas se ha visto beneficiada de un incremento en concientización de beneficios a la salud y la búsqueda de sustitutos del café. La categoría de tés herbales y frutales se mantuvo con mayores ventas durante el 2018 (Euromonitor Internacional, 2019).

El gobierno del Ecuador, por medio del Ministerio del Ambiente, implementó el Punto Verde, este es un sistema de recompensas que incentiva la optimización de recursos en las actividades productivas haciéndolas amigables con el ambiente con el fin de reducir el impacto de contaminación. Las empresas pueden recibir dos tipos de incentivos dependiendo del cumplimiento y compromiso ambiental. Estos incentivos pueden ser tributarios, al demostrar el uso de tecnología y maquinaria limpia y que cuente con indicadores eficaces durante el proceso productivo, o verificar la generación de energía renovable al igual de reducir la emisión de gases de efecto invernadero. Obteniendo como beneficios la deducción adicional del 100% de depreciación por maquinaria ante el SRI (Ministerio del Ambiente, 2016).

Otro incentivo es el ambiental, el cual beneficia a las entidades otorgando un reconocimiento de la Autoridad Nacional, permitiendo el uso del logo “Punto Verde” como certificación, acceso a beneficios de la Ley de Fomento Productivo. Algunos de los requisitos para obtener este incentivo incluyen: proyectos de producción limpia enfocados en materias primas, insumos, agua, residuos, entre otros; contar con buenas prácticas ambientales; generar modelos de gestión socio-económicos (Ministerio del Ambiente, 2016).

La producción de alimentos orgánicos en Ecuador ocupa un total de 45 mil hectáreas de tierra fértil, lo que ha generado que existan más de 500 productos con certificaciones orgánicas, incluyendo dentro de este grupo a las hierbas aromáticas (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario).

En Ecuador la cultura al consumo de productos orgánicos se ve influenciado principalmente por la educación, ingreso y estilo de vida de la población. Según un estudio publicado en la Revista de Agricultura y Desarrollo Rural en los Trópicos y

Subtrópicos, las motivaciones principales de los ecuatorianos para consumir productos orgánicos son por salud, apoyar a productores y reducir el impacto ambiental. (Vasco, Sánchez, Limaico, & Abril, 2018).

De acuerdo al informe presentado por el INEC, la conciencia ambiental de los hogares ecuatorianos se mide en función de conocimiento de campañas relativas al ambiente; preocupación por la situación ambiental, donde se obtiene que 4 de cada 10 hogares tienen una creciente preocupación por los efectos ambientales; y hogares afectados por problemas ambientales, donde más de la mitad de la población se ha visto afectada por situaciones como agua contaminada, contaminación visual y del aire. Con estos resultados se puede asegurar que los hogares ecuatorianos no están conscientes del impacto y los efectos ambientales que se enfrenta. (ENEMDU, 2016)

Factor Tecnológico

Entre los métodos más utilizados para producción de bolsas de té, se tienen: secado al sol, mismo que se considera riesgoso dada la volatilidad del ambiente, además de ser un proceso que tarda más tiempo; es el uso de un deshidratador, con el cual se puede controlar la temperatura y la circulación de aire, por lo que el proceso de secado es más rápido. Por otro lado el uso de hornos es más complicado dada la falta de ventilación que se tiene, lo que causa que el proceso dure el doble de tiempo que al usar un deshidratador, esto genera un mayor uso de energía. Otro método utilizado es la liofilización, es un proceso que permite al agua congelada en la materia sublimarse de estado líquido a gaseoso generando té instantáneo. Este proceso es más costoso que los arriba descritos. El mejor método de deshidratación depende de varios factores como la especie de planta, costo, consumo de energía, y los beneficios que se busca mantener de las hojas (Ahmed, Singh, Chauhan, Gupta , & Kour, 2013) (Roshanak, Rahimmalek, & Hossein Goli, 2015). Esto representa una oportunidad al tener diferentes opciones y procesos que se adapten a las características finales que el producto tendrá.

El proceso de elaboración de infusiones sigue los siguientes pasos: dejar marchitar las hojas, tamizar, tritular, enrollar, fermentar y secar. De la misma forma en que

hay muchos métodos para deshidratar hojas, también existen varios tipos de maquinaria que se utilizan. Una maquinaria que es útil por su eficiencia, larga vida útil, utilización cíclica de aire además de una distribución uniforme del mismo, es el secador de correa de malla (ABC Machinery, 2020) (Luohe Orange Mechanical Equipment Co., Ltd, 2020), y una de las ventajas principales es su bajo costo. Otra opción para el procesamiento es el horno secador de circulación de aire caliente. Esta maquinaria permite el flujo concentrado de aire dentro del horno de manera que se ahorre energía y exista mayor eficiencia calórica. Dado que tiene instalado un ventilador interno, el secado del producto es uniforme (Food Drying Machines, 2020) (Kerr, 2018)

De acuerdo al Índice de Desempeño Logístico, LPI por sus siglas en inglés, emitido por el Banco Mundial, Ecuador se encuentra en el puesto 62, con una puntuación de 2.88 en desempeño logístico, siendo los criterios más altos la trazabilidad de envíos y puntualidad de entrega. Esto es una oportunidad que facilitará la exportación de los bienes.

La Organización Mundial de Propiedad Intelectual coloca a Ecuador en el puesto 99/141 en el ranking de innovación. Presentando mejores puntuaciones en infraestructura, en acceso a TICs, servicios gubernamentales en línea y E-participación (OMPI, 2019). El 0,44% del PIB se destinan a la investigación y desarrollo, según información del Banco Mundial (Banco Mundial, 2019). Esto es una amenaza puesto que el país no invierte en mejorar los sectores productivos.

2.1.2. Análisis Externo PEST - Alemania

Factor Político

Alemania es un país con estabilidad política, teniendo en cuenta que el índice de riesgo país es de 77.6. Además, presenta un manejo claro de reglas fiscales y gubernamentales, otorgándole un puntaje de 79.6 en lo que respecta a riesgo político. Es una oportunidad porque elimina la incertidumbre de legislaciones que comprometan el flujo del negocio.

Para el ingreso y comercialización del producto presentado en este plan de negocios, se deben cumplir 53 medidas o normas de importación. Dentro de las más importantes se encuentran:

- Certificado fitosanitario – control de plantas
- Contar con el certificado European food safety
- Requisitos de etiquetado bajo regulación EU Regulation No. 1169/2011 – información nutricional, ingredientes del producto, consumir antes de (Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura, 2014). Debe contar con el nombre del producto, condiciones físicas y tratamiento dado al producto, cantidad neta, nombre del productor (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017).
- Empaquetado debe cumplir con normas de seguridad para proteger los alimentos y no transmitir sus componentes.
- Indicación del país de origen.
- Certificado de origen.
- Producto debe cumplir con estándares armonizados de marketing de la UE (Market Access Map, 2019).

Factor Económico

El PIB de Alemania alcanzó los 3,997 trillones de dólares manteniéndola como la economía más fuerte en Europa; sin embargo, a comparación del 2017 este únicamente creció en 1.5%, que indica un crecimiento económico más lento de lo que venía presentando. (Santander TradePortal, 2018). La coyuntura del 2020 prevé que el PIB de Alemania se reduzca en un 2.8% en el mejor de los casos y hasta un 5.4%, dependiendo hasta cuando se mantengan las medidas de emergencia, conforme a la declaración realizada por el Consejo Alemán de Economía. (Made for Minds, 2020)

La economía alemana ha presentado balances fiscales positivos en los últimos 5 años, no obstante, sus exportaciones se han visto reducidas debido a conflictos

externos entre China y Estados Unidos, y la expectativa de Brexit, por lo que se espera una reducción de ingresos (Santander TradePortal, 2018).

Las importaciones mundiales del producto con partida arancelaria 121190, plantas, partes de plantas, semillas y frutos de las especies utilizadas principalmente en perfumería, medicina o para usos insecticidas, parasiticidas o similares, frescos o secos, incl., cortados, triturados o pulverizados, presentan un valor de \$2.908.514 miles de dólares. Las importaciones de Alemania representan el 11% con un valor de \$332.428 miles de dólares, mismo que equivale a 72.093 toneladas. Ecuador se ubica en la posición 64 como socio de Alemania, representando el 0.07% de importaciones desde este país. Esto representa una amenaza dada la cantidad de competencia extranjera que se tiene en el mercado (Trade Map, 2019).

Factor Social

La población de Alemania es actualmente de 83.604.821 y es una de los países más poblados de Europa. De este, el 21,8% de la población se encuentra sobre los 65 años de edad. Y la edad promedio es de 47.1 años (Banco Mundial, 2019) (Santander TradePortal, 2018). El 77.4% de la población está distribuida en zonas urbanas.

El consumo de té en Alemania es una práctica de años, y en la actualidad, las tendencias de consumo de té e infusiones de hierbas y frutas en el mercado alemán han crecido. El mercado exige que los productos sean de calidad, y por este motivo están dispuestos a gastar más dinero por un producto Premium. La población no solo busca consumir, también le interesa aprender del proceso completo de la producción de té (té verde, té negro y té aromáticos y de frutas); además de conocer su origen, y las mejores técnicas de preparación (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017). Se presenta una oportunidad porque ya existe una cultura de consumo de té.

Otra tendencia creciente en el consumo de té es la demanda por trazabilidad en el comercio. Es decir, se busca suplir necesidades que salvaguarden la salud del consumidor, que la producción de té solviente preocupaciones ambientales y

sociales. Por esto los consumidores buscan productos orgánicos y que cuenten con la certificación Rainforest Alliance de manera de consumir productos sostenibles (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017). Esto genera una amenaza.

La población alemana son consumidores curiosos prefieren probar productos y marcas nuevas (Lübbert, 2019), y adquieren la misma cantidad de productos de marca como productos en descuento. Les interesa comprar por medio de catálogos y las compras por internet están creciendo, lo que les permite más agilidad y ahorro. El consumidor alemán tiene un alto poder adquisitivo, siendo la población sobre los 50 años el grupo que más gasta. El 10.7% de sus ingresos los destinan al consumo de alimentos y bebidas no alcohólicas (Santander TradePortal, 2018). Siendo esta, una oportunidad de comercialización.

Los canales de distribución preferidos por los consumidores de té e infusiones es un 52% en tiendas al por menor y supermercados, un 16% busca el producto en tiendas de especialidad, un 5% en caterings y hoteles y un 4% realizan compras en línea (Teeverband, 2019)

Factor Tecnológico

El 89.7% de la población alemana cuenta con acceso a internet. (Banco Mundial, 2019). El uso de la banca en línea es de 60%, mientras que el uso de redes sociales es de un 34%. 9% de la población que tiene acceso a internet hace uso de tecnología SMART en los hogares (Destatis Statistisches Bundesamt, 2019). Esto es una oportunidad para apalancarse de las TICs que son usadas altamente por la población.

De acuerdo a la publicación del LPI del Banco Mundial, Alemania se encuentra en el primer puesto con una calificación de 4.2 en su desempeño logístico. Esto representa una oportunidad dado que cuenta con infraestructura eficiente, con alta habilidad de trazabilidad de envíos (Banco Mundial, 2019).

Alemania cuenta con excelencia innovadora que viene acompañada de un ambiente fuerte de I&D. La inversión en investigación y desarrollo en el sector de alimentos en Alemania alcanzó los 1.7 billones. La constante digitalización mejora la calidad

de los productos a través del uso de la industria 4.0 y el internet de las cosas, mismos que tienen gran impacto en procesos productivos y el producto final. Alemania cuenta, con la Asociación de Investigación de la Industria Alemana de Alimentos, instituto sin fines de lucro que apoya proyectos de investigación de tecnología de comida (GTAI, 2018).

2.2. Análisis de la Industria (Porter)

Con el fin de analizar la competitividad de la industria, y determinar el nivel de amenaza para ingresar en la industria estudiada, se realizará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, donde se estudiará barreras de entrada, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los sustitutos y por último el poder de negociación de los clientes,

a. Barreras de entrada – Nuevos competidores

Tabla 1: *Barreras de entrada*

N°	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
1.	Economías de escala	0.4	3	1.5
2.	Lealtad de consumidor	0.2	3	0.3
3.	Costos logísticos	0.2	2	0.4
4.	Inversión de capital	0.2	1	0.2
	Total			2.4

La amenaza de entrada de nuevos competidores en media baja. De acuerdo a la información recopilada de Statista, el volumen de ventas de té de hierbas en Alemania, alcanzó 39.5 mil toneladas. El precio promedio por 60 gramos de infusión es de 3,19 EUR, que equivale a 3,51 USD. En esta industria se requiere aprovechar las economías de escala, incrementar la producción y beneficiarse de la distribución de los costos fijos para competir en el mercado (Statista, 2016).

Meißner y Teekanne son las empresas líderes en té en el mercado alemán. De acuerdo a un estudio realizado por Statista, el 95% de consumidores de té tienen estas dos marcas como preferencia en sus hogares (Statista, 2017). Ver anexo 3

El costo logístico de envío del producto a Alemania, vía marítima es en promedio de \$2.730 si el envío se realiza en un contenedor lleno de 20 pies. El impacto por gramo

de este valor es mínimo en el costo de ingreso al país, mismo que puede distribuirse en la cantidad enviada por compra del producto. Adicional, el tiempo de tránsito promedio es de 28 días (PROECUADOR , 2017). Alemania cuenta con un tiempo para importar evaluando cumplimiento transfronterizo y cumplimiento documental de una hora, según información del ranking de Doing Business del Banco Mundial (Hacer Negocios, 2019).

El total de activos corrientes de la industria C1079.13 es de \$2 028 537, que en promedio representa \$253 567. Esto es una oportunidad ya que no requiere una gran inversión para ingresar a esta industria, haciendo que la barrera de entrada sea baja (Superintendencia de Compañías, 2019).

b. Poder de los competidores

Tabla 2: *Poder de los competidores*

N°	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
1.	Cantidad de competidores	0.4	3	1.2
2.	Incremento competencia en nicho de mercado	0.4	3	1.2
3.	Principales socios comerciales para importación para el mercado Alemán	0.2	3	0.6
	Total			3.0

El poder de negociación de competidores representa una amenaza media. Existen 14 compañías en Alemania que tienen el mayor porcentaje de participación de mercado. Meßmer y Teekanne tienen un porcentaje de participación del 47 % cada una (Statista, 2017). Ver anexo 3. Sin embargo de estas marcas principales, ninguna ofrece la hoja de higo como materia prima principal para su producto final.

Los principales productores en la Unión Europea, han declarado que en los años que vienen, habrá fuerte competencia en lo que se refiere a tés con certificaciones como la UTZ Certifies y la Rainforest Alliance, principalmente ganando fuerza de este nicho de mercado (CBI Competencia, 2016).

En referencia a competencia internacional, los principales socios comerciales de Alemania para este producto son: Estados Unidos, con una participación del 14%

de las importaciones de Alemania; India, Polonia y Países Bajos, con participaciones de: 11,5%, 9.7%, 6,3%, son una amenaza de producto para ingresar al mercado, principalmente por los años y fidelidad que han conseguido.

c. Poder de los proveedores

Tabla 3: *Poder de los proveedores*

N°	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
1.	Agricultores de materia prima (hojas de higo)	0.6	4	2.4
2.	Cambio de proveedor a competidor	0.4	3	1.2
	Total			3.6

Una amenaza media alta es la que se evidencia en el poder de negociación de los proveedores. En la actualidad hay dos industrias proveedoras de materia prima para la elaboración de este producto. Primero es la industria A0127.09 que se dedica al “Otros cultivos de plantas con las que se preparan bebidas: té, mate, etcétera”. En esta se encuentran registradas en la Superintendencia de Compañías, cuatro empresas. CETCA, tiene una participación de mercado del 96%. Ver anexo 4.

Otra industria proveedora es la A0128.03 que corresponde a: “Cultivo de plantas medicinales, narcóticas y plantas utilizadas principalmente en perfumería, para la preparación de insecticidas, fungicidas o propósitos similares: ortiga, menta, belladona, hierba luisa, manzanilla, guanto, orégano, uña de gato, etcétera”. Dentro de esta, se encuentran registradas cuatro empresas donde Piretro Latinoamericano CA., abarca el 99% del mercado (Ver anexo). La obtención de materias primas se las pude hacer contactando a asociaciones de agricultores. La dificultad que se presenta en este caso es que no se puede obtener certificaciones orgánicas con facilidad. Esto es una amenaza dado que existen pocos proveedores o proveedores con limitaciones, lo que hace que su poder de negociación sea elevado. Y como industria exista un alto costo de migración dado la escasés de proveedores (Superintendencia de Compañías, 2019).

También, la Compañía Ecuatoriana del Té CETCA, es un claro ejemplo de la alta capacidad de que los productores se conviertan en competencia. Esta empresa tiene como actividad principal el cultivo de plantas para elaborar té, y a su vez comercializan sus propias líneas de productos. Esto demuestra que, debido a la factibilidad de realizar el proceso de elaboración de té, los proveedores de materia prima pueden aspirar a generar sus propias líneas de productos con el fin de generar más ingresos y satisfacer otros mercados (Superintendencia de Compañías, 2019).

De acuerdo a información estadística presentada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura entre el 2014 al 2018, el Ecuador produjo en promedio 38 toneladas anuales de Higos y se plantaron y cosecharon en promedio 30 hectáreas. La industria de cultivo de higos es un potencial proveedor que demuestra capacidad productiva. Es importante escoger bien a los productores que ofrezcan la materia prima, dado que de la calidad de las hojas depende la frescura y perduración de los aceites esenciales al momento de realizar el secado para la trituración posterior.

d. Poder de los sustitutos

Tabla 4: *Poder de los sustitutos*

N°	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
1.	Sustitutos: bebidas no alcohólicas	0.3	3	0.9
2.	Costo de cambio a un producto sustituto	0.3	2	0.6
3.	Sustitutos: Complementos alimenticios - Reducción azúcar en la sangre	0.4	4	1.6
	Total			3.1

Existe una amenaza media alta al analizar los sustitutos. El agua mineral es el producto más consumido, siendo el 86% de la población quien adquiere este producto. En Alemania, el 60,2% de la población prefiere consumir bebidas calientes como el café. (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017)

Alemania es el tercer mercado más grande de consumo de café. Y se espera que para el 2024 este consumo haya incrementado un 3.09%. Por otro lado, el consumo

per cápita de chocolate caliente fue de 7.9 kg per cápita. En los últimos 3 años, el té se ha convertido en la bebida más consumida (Statista, 2016).

En la actualidad se pueden encontrar varios suplementos alimenticios que ayudan a reducir el nivel de azúcar en la sangre. Los extractos o suplementos de canela son un claro ejemplo, estudios demuestran que al consumir este producto los niveles de glucemia en ayunas se reducen. Pero hay que considerar que el consumo excesivo de canela puede causar problemas en el hígado. Con la creciente popularidad de té frutales, muchas marcas han introducido nuevas combinaciones incluyendo la canela como ingrediente principal (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017). En lo que respecta a preparaciones herbáceas, el ginseng americano, la *Gymnema silvestre* también son opciones para reducir la glucosa en la sangre. Otro sustituto es el suplemento de cromo. Este puede dar soporte al páncreas para la producción de insulina. En el mercado alemán es fácil conseguir estas tabletas en tiendas online, tiendas naturales y farmacias. De igual manera existen varios productos de fácil acceso y con resultados efectivos, como es el caso de prebióticos, vitamina D y Magnesio (McCulloch, 2018). El consumidor alemán está cada vez más consciente de los beneficios para su salud, que deben conseguir al consumir productos puros (CBI Competencia, 2016). Lo que al ofrecer un producto que otorgue más beneficios, con una mezcla de sabores única, se puede aumentar el costo de cambio de producto para el segmento de consumidores.

e. Poder de los clientes

Tabla 5: *Poder de los clientes*

N°	VARIABLE	PESO	AMENAZA	PONDERADO
1.	Variedad de opciones	0.3	3	0.9
2.	Requerimientos estrictos de compra cliente final	0.4	2	0.8
3.	Requerimientos estrictos de compra distribuidores	0.3	3	0.9
	TOTAL			2.6

El mercado alemán tiene varias opciones de té, además de contar con marcas que llevan en el mercado más de 120 años (Statista, 2016). Sin embargo, estudios de

mercado publicados indican que el 32% de alemanes tiene gran atracción por comprar productos nuevos (Lübbert, 2019)

La fuerte demanda de requerimientos de salud, higiene, calidad, trazabilidad y sostenibilidad que tienen los compradores, reduce las posibilidades de elegibilidad de exportadores, dando más poder de negociación a los clientes (CBI Competencia, 2016).

Los distribuidores, supermercados y mercados minoristas, son bastante exigentes con la calidad de productos que comercializan. Un requerimiento para ingresar, es que se cuente con certificados orgánicos o de comercio justo, donde se pueda evidenciar la procedencia directa de la materia prima al producto final (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017).

2.3. MATRIZ EFE

Tabla 6: *Matriz EFE*

Matriz EFE	Ponderación	Calificación	Total
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de la industria	0.08	3	0.24
Liberación arancelaria por acuerdo con la UE	0.09	4	0.36
Crecimiento de oferta ecuatoriana en Alemania	0.12	4	0.48
Tendencia de consumo a productos saludables	0.12	4	0.48
Baja lealtad a marcas específicas	0.06	4	0.24
Mejoramiento en operaciones logísticas locales	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
Regulaciones de comercialización en Alemania	0.09	2	0.18
Poder de negociación de proveedores	0.13	1	0.13
Exigencias de certificaciones orgánicas	0.11	1	0.11
Alta inversión en I&D en Alemania/Baja inversión en Ecuador	0.04	1	0.04
Alto nivel de sustitutos	0.1	2	0.1
Fuerte competencia de socios extranjeros	0.11	1	0.11
Total	1		2.63

Al realizar la Matriz EFE se obtiene un valor ponderado de 2.63, que se encuentra sobre de la media 2.5. Esto nos indica que las oportunidades son mayores a las amenazas; sin embargo, las amenazas deben considerarse para realizar una correcta toma de decisiones.

2.4. Conclusiones de Análisis de Entornos

La oportunidad que más se destaca en este análisis es el crecimiento de la oferta local ya que el producto ecuatoriano está ganando presencia en el mercado alemán, esto permite incursionar en un mercado donde la calidad y el nombre ya son conocidos.

La tendencia de consumo de productos saludables, que mejoren la salud y estado de ánimo y que se demuestre que son productos sostenibles y orgánicos, es otra ventaja sumamente importante. Las infusiones de hierbas son relajantes y mejoran el sistema nervioso, y como las personas buscan productos naturales que les hagan sentir vivos, las infusiones son de las primeras opciones consideradas.

Por últimos, una ventaja importante es el acuerdo con la Unión Europea, que permite el ingreso con arancel 0%, y así se consiguen precios más competitivos en el mercado.

Con lo que respecta a las amenazas, la más importante es la baja cantidad de proveedores de materia prima orgánica, misma que juega un papel importante en la producción y comercialización de este producto. El poco alcance a una mayor cantidad de proveedores hará que la producción de este, esté de cierta forma monopolizada, haciendo que el costo de materia prima sea alto.

Otro factor importante es la cantidad de regulaciones que debe cumplir el producto para poder circular libremente dentro del país de destino. El producto debe contar con certificados, para poder venderse en el mercado europeo en general. Además de esto es importante que se cumplan con las normas de etiquetado vigentes y contar con los certificados sanitarios correspondientes.

Una amenaza muy importante es la presencia de competidores extranjeros, mismos que son importantes socios comerciales con Alemania. Hay competidores fuertes y con experiencia en la industria que también han incrementado su oferta exportable en los últimos años.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

La investigación de mercados es definida por Malhotra como un proceso en el cuál se recopila, analiza y difunde información con el fin de permitir a la administración tomar decisiones relevantes que permitan aprovechar oportunidades y solucionar problemas (Malhotra, 2016). Por otro lado, Manuel Alonso Dos Santos, introduce la investigación de mercados como una necesidad para comprender mercados que se vuelven complejos y globalizados, ya que cada vez se requiere de mayor información para orientar la toma de decisiones en base a sus gustos y preferencias. Dos Santos define la investigación de mercados como un mapa en el cuál las empresas pueden navegar (Dos Santos , 2017).

Se llevará a cabo una investigación concluyente, dado que permite evaluar y decidir cuál es el mejor curso de acción (Malhotra, 2016). La investigación concluyente someterá a prueba hipótesis para explorar relaciones. Desde aquí se partirá con una investigación descriptiva, que como su nombre lo indica, describirá las características del mercado para poder avanzar con un diseño transversal por medio de encuestas que se realizarán una sola vez con una muestra determinada del mercado meta al que se quiere llegar con este producto (Malhotra, 2016).

Problema de investigación

Para poder desarrollar y entender el mercado al que se quiere llegar con el producto, se plantea el problema que se quiere resolver.

- Determinar las preferencias e intenciones de compra del consumidor para las infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas.

Objetivos de investigación

- Determinar los beneficios esenciales de infusiones de hierbas y frutas que los consumidores buscan en el producto
- Establecer si el consumidor está dispuesto a probar sabores de infusiones nuevos en el mercado
- Identificar las características de mayor impacto para los consumidores para infusiones a base de hoja de higo

- Establecer la plaza preferida por el consumidor para adquirir este producto
- Determinar los medios por los cuáles se puede publicitar el producto para captar el mercado al 100%
- Identificar el precio justo que los consumidores estarían dispuestos a pagar por este producto

Pregunta de Investigación: ¿Qué tan probable es que el mercado objetivo consume infusiones a base de hojas de higo y frutos orgánicos deshidratados?

Hipótesis

- Más del 60% del mercado objetivo está dispuesto a consumir infusiones a base de hoja de higo y cáscara de mandarina
- Menos del 60% del mercado objetivo está dispuesto a consumir infusiones a base de hoja de higo y cáscara de mandarina

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Se hace uso de la investigación cualitativa, dentro de la investigación exploratoria, para poder entender el entorno del problema y poder llevar a cabo una investigación correcta desde cero. Este tipo de investigación permite desarrollar hipótesis o identificar variables que son relevantes ante el estudio (Malhotra, 2016). Se utilizará entrevistas a expertos en la rama y entrevistas a profundidad a posibles consumidores como técnicas de investigación cualitativa.

Resultados entrevista a expertos

Para tener un mejor panorama de las oportunidades de este negocio, se entrevistó a dos expertos de la industria. La primera persona es María Estela Corrales, Head of International Sales de Waykana Guayusa y a Carlos García quien ha trabajado en Hierbas Naturales y Medicinales de Pusuqui S.A.

Los puntos más importantes que se obtuvieron como hallazgos durante las entrevistas son: primero, el mercado de infusiones está lleno de competidores donde las marcas pequeñas y poco novedosas no sobresalen. Recalcan que es

importante producir en grandes cantidades, o buscar productos que no sean repetitivos en el mercado y de esta forma se logrará un mayor posicionamiento y mayor rentabilidad.

Un segundo punto relevante en el que coincidieron ambos expertos es que para vender en un mercado internacional deben considerarse temas puntuales respecto a preferencias del consumidor como es el tema de presentación y empaque. Uno de los expertos entrevistados considera que el mercado europeo busca productos que sean “ready to drink”, debido al ritmo de vida que llevan, por lo que recomienda que se adapte el producto a las preferencias del mercado alemán. El mercado europeo es menos exigente en temas de permisos para ingreso de productos, contar con el FDA es suficiente. Únicamente se debe tomar en cuenta que, al comercializar un producto orgánico en Europa, es necesario que el cliente también tenga un certificado orgánico. El experto supo hacer énfasis que para que un producto sea orgánico, el 95% de su materia prima debe tener su respectiva certificación.

Otro hallazgo es que la inversión es bastante alta, no solo en la parte económica sino en el tiempo que se debe invertir al estar presente en cada negocio. El trabajo inicial y trabajo a la par permite que la marca crezca más. La inversión va más allá de conseguir buena maquinaria. En un producto como este, la materia prima juega el papel decisivo en calidad y sabor por lo que invertir en socios comerciales de calidad es importante. Comentaron que en Ecuador es un poco más complicado dado que los proveedores de materia prima son pequeños agricultores.

Acercas del manejo de inventarios, se tiene que el método utilizado es el PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) Este método de inventario asegura que durante la rotación de productos se mantenga de manera imperativa la calidad y frescura del producto, es decir no venderlo una vez que haya superado su fecha de expiración (International Dairy Deli Bakery Association , 2013). Hierbas Pusuqui maneja inventarios de mayor cantidad, dado que la cartera de productos es mucho más amplia. A diferencia de Waykana, que al ser un emprendimiento y encontrarse en su etapa de crecimiento, producen en función a la demanda.

Uno de los expertos entrevistados fue muy puntual en recalcar que el método de comercialización que maneja más su empresa es B2B, vendiendo su producto en bulk o loose leaf. Puesto que otros negocios en el mercado europeo usan como materia prima en sus operaciones, esto principalmente por la fidelidad de marca que tiene este mercado.

Adicional a la opinión de expertos que han trabajado dentro de esta industria, María Belén Eguiguren, ingeniera en agroindustria y alimentos, aportó con su conocimiento del proceso que se debe seguir para realizar este producto. Al tratarse de una producción industrial se puede realizar la elaboración de las infusiones utilizando un secador industrial. Lo único que se debe considerar es la temperatura a la cual se deshidratarán las hojas. Además, hizo una sugerencia del contenido del producto, de modo que se agreguen frutas que otorguen más sabor al producto de modo que sea mejor comercializado.

Resultado de entrevistas a posibles consumidores

Con el fin de obtener retroalimentación relevante desde el punto de vista de posibles consumidores del producto, se realizaron dos entrevistas. Los posibles consumidores que se consideró están alineados a las características que cumple el cliente meta. Personas de entre 18 y 64 años de edad con tendencias de consumo de té e infusiones herbales.

Se entrevistó a Patrick Nibbenhagen, de 42 años de edad y nacionalidad alemana. Él supo comentar que el momento ideal para consumir infusiones de hierbas aromáticas es durante su jornada laboral. Aunque también lo consume de manera regular durante las mañanas y antes de acostarse a dormir. Las infusiones le permiten ingerir la cantidad de agua diaria que su cuerpo requiere de una manera más refrescante y acompañado de sabor. Dada su rutina, la frecuencia con la que consume este tipo de producto, es diario, ingiriendo una cantidad entre medio litro hasta litro y medio de té de hierbas. La presentación de preferencia del consumidor es cajas con bolsas de té, ya que las puede guardar en su lugar de trabajo para consumirlas cuando él quiera. Considera que los beneficios más importantes de este tipo de bebidas es los beneficios profilácticos que aportan y que han

reemplazado el consumo de bebidas como el café dentro de su dieta. Al referirnos a la competencia, comentó, no tener una marca preferida al consumir infusiones de hierbas aromáticas, y está dispuesto a consumir nuevas marcas que ingresen al mercado siempre y cuando aporten a su salud, sean de buena calidad, tengan buen sabor, esta última la característica sería la decisiva de compra. Tom realiza la compra de este producto en supermercados y una de las promociones que le atrae al momento de adquirir el producto es los descuentos. El entrevistado considera que no es necesario que se realice la venta por medios de e-commerce.

También se entrevistó a Rebekka Schmidt, 45 años, quien es madre de familia e instructora de música. Para ella la razón principal para consumir infusiones es para sanar algún tipo de malestar como dolor abdominal o reducir la ansiedad y el estrés. Como madre, busca calidad en los productos que consumen en su hogar y sean el mejor aporte a la salud de toda la familia. Comentó que también le gusta consumir el producto después de las comidas (almuerzo, cena), a modo de bajativo, siendo su promedio de consumo entre dos o tres veces por semana tomando una taza de té. La entrevistada considera que el precio justo para un producto especializado y orgánico de este tipo es de 4,99 euros. Que dentro de la rutina y estilo de vida que lleva, el producto pueda encontrarse en el supermercado es más sencillo, y se adquiere fácilmente al hacer las compras para el hogar. Además, las promociones que le atraen al momento de compra son las de 2x1. Prefiere comprar el producto suelto o en loose leaf, porque considera que el sabor se concentra de mejor manera en esta presentación. Además que el diseño del empaque influye en su compra, dice preferir empaques amigables con el ambiente que sean llamativos y novedosos. Rebekka indicó que la marca que ella consume más es Meßmer por su aporte de sabor y calidad, pero que estaría lista a probar nuevas marcas que tengan estas características. Otro importante aporte de la entrevista fue que el medio por el cual se entera de los productos es por televisión o radio y está dispuesta a comprar si los ve por aquí.

Investigación Cuantitativa

De acuerdo a lo descrito por Malhotra, la investigación cuantitativa cuantifica los datos y llega a conclusiones por medio de la estadística (Malhotra, 2016). Para realizar la investigación cuantitativa del presente trabajo, se realizó encuestas de 23 preguntas a una muestra de $n=16$ y con tipo de investigación descriptiva con muestreo no probabilístico. Las encuestas se realizaron a estudiantes y trabajadores, tanto hombres como mujeres de la ciudad de Berlín.

Resultados Investigación Cuantitativa

La encuesta que se llevó a cabo tuvo un enfoque para conocer las preferencias de los consumidores ante las variables de producto, plaza, precio y promoción, y de esta forma entender acertadamente la predilección al producto en cuestión. Empleando tablas de correlación y tablas de contingencia se pudo obtener los siguientes hallazgos:

- Quince de los dieciséis encuestados están totalmente dispuestos a comprar y consumir té a base de hoja de higos.
- Las tres infusiones más consumidas son: hibiscos, mejor conocida como flor de Jamaica; hierba luisa y manzanilla. El 30% de los encuestados prefiere consumir hierba luisa y un 30% adicional tiene una alta predilección por flor de Jamaica.
- El 38% de los encuestados considera que la principal ventaja que obtienen de la marca actual de su preferencia para un producto como el de las infusiones es la calidad de los ingredientes, y un 31% considera que el sabor es la mejor característica que le ofrece actualmente el mercado. Por otro lado el 81.2% considera que la principal desventaja de la marca que consumen actualmente es el precio.
- En lo que respecta a características del producto que motivan la compra de infusiones a base de hoja de higo, las propiedades para la salud es el atributo más importante para el 43.8% de encuestados. Y el 31.2% considera que las propiedades anti-estrés contribuyen como motivante de compra.

- Para el 60% de encuestados que es probable que consuman el producto, es preferible encontrar el producto en el supermercado, y un 33% prefiere encontrar el producto en tiendas especializadas.
- El 93.75% del total de encuestados consideran consumir el producto al menos una vez por semana. Del grupo de encuestados con una probabilidad alta de consumo, el 53.3% evidencia una frecuencia de consumo de 3-4 veces por semana.
- Del total de encuestados, se pudo obtener que el precio total promedio que los consumidores consideran justo para el producto es de €4.34. Si nos enfocamos en el grupo que consume infusiones en presentación de bolsas de té, el precio promedio justo es de €4.13.
- En lo que respecta a promociones, de personas que consumen té en loose leaf y bolsas de té, el 50% prefiere promociones de 2x1, 29% le gustaría recibir descuentos y un 22% le atraen más las muestras gratis. De las personas que consumen únicamente el producto en bolsas de té, el 54.5% prefiere promociones de 2x1.
- El 53.3% de los encuestados con probabilidades altas de consumo del producto prefieren recibir más información por redes sociales, mientras que un 33% prefiere que se realice por medios televisivos.
- La tabla de correlación nos permite analizar que los consumidores que toman infusiones o tés de hierbas aromáticas antes o después de las comidas, tienen una preferencia por consumir 3 o 4 veces por semana. Quienes consumen el producto para curar un malestar de salud tienen una frecuencia de consumo de al menos una vez por semana. Personas con un consumo mayoritario en horas de trabajo, presentan un consumo de 2 a 4 veces por semana

Conclusiones del Análisis del Cliente

- Expertos en el mercado aconsejan introducir productos exóticos e innovadores de una manera novedosa con el fin de lograr competir en un mercado saturado. Además, el 73% de la muestra investigada están

dispuestos a consumir un producto de infusiones con sabores nuevos como el higo en bolsas de té, lo que demuestra la hipótesis inicial planteada al superar el 60% de predisposición de consumo.

- Se tomó en cuenta la opinión de los expertos al sugerir que se implemente una bebida “ready to drink” para adaptarse al estilo de vida del mercado; sin embargo, las encuestas arrojan que la presentación preferida para consumir este producto es en bolsas individuales de té, y adicionalmente posibles consumidores indican que empaques eco amigables influyen en su decisión de compra.
- En base a la investigación cualitativa realizada, los expertos afirman que la materia prima juega un papel fundamental en el producto final en lo que respecta a sabor y calidad. Además, los posibles consumidores aseguran que la calidad del producto es una característica importante en su decisión de compra, mismo que se corrobora con información estadística donde el 38% prefiere el producto por la calidad de sus ingredientes y un 31% por el sabor. Por esta razón elegir buenos proveedores de materia prima es sustancial dentro de las operaciones.
- Los posibles consumidores entrevistados comentan que un beneficio que motiva la compra de este producto es el aporte a la salud que el mismo ofrece, esto se ve complementado con información cuantitativa recolectada que evidencia que el 43% de consumidores buscan que el beneficio principal del producto sea para su salud. El principal punto donde los consumidores buscan comprar el producto es en supermercados. Los expertos recomiendan que el lugar dónde se oferten productos orgánicos, deben contar de igual manera con esta certificación. Por esta razón se debe tomar ventaja y cumplir con las exigencias en calidad que tiene el mercado alemán.
- En temas de publicidad, la muestra estudiada arrojó resultados favorables a realizarlo por redes sociales siendo el medio que tiene más influencia en su decisión de compra.
- El precio que los consumidores consideran es el justo por una caja de veinte bolsas de té es de 4.13 euros. Las marcas actuales que prefieren los

consumidores generan beneficios principalmente en el sabor y la calidad de los ingredientes; sin embargo, una de las principales desventajas es el precio que ofertan, debido a esto se deben tomar medidas para que el nuevo producto y marca en el mercado no caigan en los mismos errores y se beneficien al enfocarse en la calidad que el consumidor busca.

4. Oportunidad de negocio

Posicionarse en esta industria es un reto bastante grande que se debe afrontar; sin embargo, es un negocio que tiene bastantes oportunidades a pesar de evidenciar una fluctuación en sus ventas, ya que la industria C1079.13 que correspondiente a la elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas, presenta un crecimiento promedio, en los últimos 7 años, del 19%.

Las exportaciones de Ecuador al mercado alemán durante el 2018, representaron un 14% del total de oferta exportable. Ahora bien, la oportunidad de apalancarse de los acuerdos comerciales que se mantienen con la Unión Europea, permite que la presencia y competitividad de productos ecuatorianos en este mercado incremente y se logre un mayor posicionamiento. Es importante denotar que se debe tener un fuerte componente diferenciador de los productos ofertados por la competencia alemana. Por esta razón, las infusiones de higo muestran un atractivo que se ve respaldado por un interés del 73% en adquirir y consumir este producto donde se puede ofertar producto con empaques llamativos y ecoamigables.

El Ministerio de Relaciones Sociales alemán mediante un análisis de mercado de tés indica que la trazabilidad en el comercio que busca cumplir necesidades de proteger la salud está en alta demanda (CBI Ministerio de Relaciones Internacionales, 2017), esta información se ve apoyada de la investigación cuantitativa recopilada en el presente documento, donde los beneficios principales del producto que más buscan los consumidores es que actúe como profiláctico, con un 43%, y un 31% como medida anti-estrés. Manteniendo sinergia con los beneficios para la salud expuestos, se ve una fuerte oportunidad porque las hojas de higo cuentan con componentes, según estudios, que al consumirse

constantemente permiten reducir la cantidad de insulina necesitada por una persona con diabetes, además de reducir el nivel de azúcar en la sangre después de las comidas. Por esto es que el producto que se elabora en el presente plan de negocios busca otorgar a los consumidores una opción saludable que actualmente no se encuentra en el mercado (Gallani, Iftikhar , Pasha, & Lodhi, 2017).

Los consumidores están interesados en conseguir productos más por más. Conforme al análisis de mercado de Santander Trade, el consumidor alemán está dispuesto a pagar más para obtener productos de mayor calidad y que otorgue más beneficios (Santander TradePortal, 2018). Teniendo esto en cuenta, además de un alto poder adquisitivo del mercado alemán, es importante poder aprovechar la oportunidad de generar un valor agregado al consumidor al ofrecer un producto que evidencie la trazabilidad de comercio, dónde se beneficien los productores y un cuidado al medio ambiente, característica que incrementa la oportunidad de negocio en el mercado alemán dado que se puede aprovechar un nicho de mercado que está dispuesto a pagar más por productos que cumplen con certificaciones.

Las infusiones de té pueden ser consumidos por hombres y mujeres independientemente de la edad en la que se encuentren. Personas de mediana edad y adultos mayores son un segmento con mayor tendencia de consumo de este tipo de bebidas; no obstante, jóvenes adultos representan de igual manera un segmento potencial dado el estilo de vida que llevan enfocado a la nutrición y salud (Keen, 2019). El mercado alemán consume en promedio 6.3 litros de té per cápita anualmente, donde los tés de hierbas y frutas son líderes, con una preferencia del 30% en lo que respecta al tipo preferido para consumo (Koptuyug, Statista, 2019). Asimismo, la mayor parte de consumidores de productos orgánicos se encuentran en edades entre los 50 y 59 años (Koptuyug, Statista, 2020). La ciudad de Berlín la ciudad más grande de Alemania con 3.7 millones de habitantes y la pirámide poblacional muestra una mayor concentración de la población, con un 64.9% de personas en edades entre 20 a 66 años de edad, mismo que es un segmento potencial de consumo, como fue expuesto anteriormente. Con esta información podemos calcular que el mercado potencial se encuentra en 341,539 personas.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

A fin de mantener competitividad y mantener una alta rentabilidad en los negocios, es necesario que se fijen acciones, ya sean defensivas u ofensivas que generen ventajas para un mejor rendimiento. Michael Porter plantea tres acciones o estrategias que se resumen en: liderazgo en costos, que consiste en producción a escala, ya sea por implementar mejor tecnología o mejores procesos, de modo que los costos fijos se reduzcan y se inviertan en otras áreas; diferenciación, misma que consiste en entregar un producto o servicio diferente en el mercado ya sea un diseño innovador o tecnología; y, enfoque, que se centra en un segmento específico (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008). En base a esto, para el presente plan de negocios se implantara una estrategia de diferenciación puesto que actualmente la hoja de higo no se comercializa como infusión en el mercado meta. Aunque existan varias bebidas sustitutas, es importante denotar las cualidades del producto que se diferencian de las opciones actuales ofertadas. De igual manera se procura aplicar una estrategia genérica de enfoque, pues se va a centrar en satisfacer la necesidad que busca tener un estilo de vida más saludable. El mercado muestra que uno de los principales beneficios que se busca satisfacer con infusiones de hierbas, es que aporten significativamente a la salud, y dado que la hoja de higo cuenta con los componentes necesarios para reducir niveles de glucosa en la sangre, se puede enfocar el producto directamente a este segmento. Además, los ingredientes principales son orgánicos, mismos que aportan con alta calidad y sabor para satisfacer las características que debe cumplir, y contribuyen a generar un producto más natural y de esta forma tiene un aporte adicional que agrega más valor y permite mayor orientación a este segmento en específico.

5.1.1. Mercado Objetivo

La segmentación de mercado permite identificar el grupo de compradores potenciales que cumplen con un conjunto de características en común, al que se va a concentrar los esfuerzos de marketing para lograr un posicionamiento exitoso (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Para el presente trabajo, se realizó está

subdivisión del mercado en base a variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales como se muestra en el siguiente cuadro

Tabla 7: *Segmentación de mercado*

Variables Geográficas	
Población de Alemania (millones)	83.02
Población de Berlín	3,696,900
Variables Demográficas	
Edad 20-66 años (64.9%) (Destatis Statistisches Bundesamt, 2019)	2,399,288
Variables Psicográficas	
Estilo de vida saludable (65%) (OECD, 2019)	1,559,537
Beben té de hierbas y frutas (30%)	467,861
Variable conductual	
Personas interesadas en consumir el producto (73%)	341,539

Se realiza una estimación de la demanda en base a las encuestas llevadas a cabo. Aquellos con mayor probabilidad de consumo lo realizarían con la siguiente frecuencia:

Tabla 8: *Estimación de la demanda*

Frecuencia de consumo	Probabilidad de consumo		
	Alta probabilidad	Ligeramente probable	Total general
Una vez a la semana	7%	0%	7%
Dos veces a la semana	20%	7%	27%
3-4 veces a la semana	53%	0%	53%
Diariamente	13%	0%	13%
Total general	93%	7%	100%

De acuerdo a la frecuencia de consumo, se puede obtener que aquellas personas que presentan una frecuencia de una vez a la semana, consumirían 4 bolsitas de té al mes. Para las demás frecuencias, se estima que el consumo mensual sea de 8, 12 y 30 bolsitas de té al mes, respectivamente. De esta forma, 7% del mercado meta consumiría 4 bolsas de té al mes. Por lo que al cacular la frecuencia con el segmento meta se puede obtener una demanda estimada anual de 2,623,017 cajas de 20 bolsas.

Tabla 9: *Demanda estimada*

Demanda anual estimada						
Probabilidad de consumo (# personas)		Consumo mensual (veces)	Probabilidad de consumo (#sobres de té)			Consumo en cajas al mes
Alta probabilidad	Ligeramente probable		Alta probabilidad	Ligeramente probable	Total Consumo sobres	
22,769	-	4	91,077	-	91,077	4,554
68,308	22,769	8	546,462	182,154	728,616	36,431
182,154	-	12	2,185,847	-	2,185,847	109,292
45,538	-	30	1,366,155	-	1,366,155	68,307.73
Demanda de cajas al mes						218,585
Demanda de cajas al año						2,623,017

Oferta del mercado

La industria de té en Alemania presentó ingresos de 720.8 millones de dólares durante el 2019 (Statista, 2020). Existen 14 empresas con la mayor participación del mercado, y hace que la competencia sea fuerte para nuevos ofertantes. Por esta razón se deben implementar estrategias que permitan ganar una cuota de mercado perdurable en el tiempo.

Proyección en ventas:

Para calcular la proyección en ventas para los siguientes 5 años, se considera lo siguiente:

- Proyección de variación en valores del segmento de mercado como consecuencia de variaciones en el total de la población de Berlín. Se pronostica la población de los siguientes 5 años por medio de una regresión lineal del histórico poblacional de Berlín desde el último censo en el 2011 (Oficina estadística de Berlín y Brandenburg, 2020). Y se obtiene:

Tabla 10: *Proyección de ventas*

	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado Potencial (cajas)	2,623,017	2,643,238	2,663,459	2,683,681	2,703,902
Ambición de Mercado %	3%	6%	7%	9%	10%
Mercado Objetivo (cajas)	78,691	158,594	186,442	241,531	270,390

5.1.2. Propuesta de valor

Para el presente trabajo se utiliza el Modelo Canvas para la presentación de la propuesta de valor que se entregará a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

Socios claves	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmento de clientes		
<ul style="list-style-type: none"> Alianza con gremio de agricultores y asociaciones productores orgánicos como Aroma y especias. Alianza con proveedores de venta de higo: Aghemor Cia. Ltda, La higuera de Enma Alianza con distribuidores en lugar de destino 	<ul style="list-style-type: none"> Selección y adquisición de materia prima: hojas de higo y frutos orgánicos Proceso de diseño de empaque Proceso de producción: marchitar, fijar, oxidar, enrolar, secado Supervisión/control de calidad Proceso de empaquetado Proceso de venta Proceso de embalaje y paletizaje Proceso de exportación Proceso post venta, atención personalizada 	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer una opción saludable, rica en antioxidantes y relajante que se puede ingerir después de cada comida Aportar a reducir los niveles de glucosa en sangre de consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio post-venta Atención al cliente por internet, espacio para retroalimentación y captación de sugerencias Ofrecer servicio de consultas acerca de nutrición y salud 	<ul style="list-style-type: none"> Hombres y mujeres de la ciudad de Berlín – Alemania Edades: 20-66 años Personas con estilo de vida saludable 		
	<th>Recursos clave</th> <td></td> <td> <th>Canales</th> <td></td> </td>	Recursos clave		<th>Canales</th> <td></td>	Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> Recurso Humano Recurso financiero Recursos físicos: infraestructura Recursos tecnológicos Materia Prima 		<ul style="list-style-type: none"> Venta por medio de supermercados y tiendas especializadas 			
<th>Estructura de costos</th> <td colspan="3"> <th>Flujo de ingreso</th> </td>		Estructura de costos	<th>Flujo de ingreso</th>			Flujo de ingreso
<ul style="list-style-type: none"> Costos administrativos Costos operativos Costos fijos: renta, sueldos, servicios básicos Costo de materia prima Costos publicitarios Costos de exportación 		<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por ventas Préstamos 				

Figura 1: Modelo Canvas

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer una bebida rica en antioxidantes que a su vez ayudan a disminuir los valores de azúcar en la sangre después de las comidas y previene enfermedades cardiovasculares generando una opción saludable para cualquier persona que busca opciones beneficiosas para incluir en su dieta. Este es un producto relajante que complementará cualquier alimento que se consuma además de poder ingerirse como bajativo. Del presente modelo cabe resaltar las alianzas con proveedores de hojas de higo, fresas, moras y frambuesas puesto que la calidad de cada materia prima aporta con características de alto sabor y calidad, además de asegurar el origen orgánico de los mismos.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento tiene como objetivo principal colocar la imagen del producto en una posición deseada en el mercado, logrando que este se diferencie (Kotler & Armstrong, 2013). Para hombres y mujeres que buscan bebidas naturales para mejorar su salud, esta infusión de hierbas aromáticas a base de hojas de higo 100% orgánicas, otorga el beneficio de balancear los niveles de azúcar en su sangre después de las comidas, previene enfermedades cardiovasculares y contiene altos niveles de antioxidantes por lo que aporta significativamente en la dieta diaria. Por esta razón se utilizará una estrategia de “más por más”, ya que el precio del producto se encuentra sobre la media, sin embargo es un producto especializado que se enfoca en generar un mayor beneficio en salud para el consumidor.

Estrategia de Internacionalización

La estrategia internacional que se implementará es la de estandarización global. Esta tiene como principal objetivo beneficiarse de las economías de escala con la generación de un producto estandarizado que está respaldado en suplir necesidades de manera eficiente a través de la reducción de costos, manteniendo el atractivo para el consumidor por medio de la preservación de la calidad del mismo (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013). Esta estrategia trae ventajas puesto que las presiones para mostrar sensibilidad local son bajas, y al buscar eficiencia en costos permite ofrecer precios competitivos en un mercado con varios competidores actuales. Sin embargo, no hay que dejar de lado que actividades de marketing, I&D,

producción y actividades clave deben tener una concentración puntual para maximizar los beneficios al incursionar en el ámbito global.

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

El producto que se oferta al mercado alemán consiste en hojas de higo y frutas deshidratadas listas para preparar infusiones que se comercializarán en presentación de cajitas de 20 bolsas de té de 2g cada una. Esta infusión se compone de la siguiente manera:

Tabla 11: *Insumos del producto*

Insumo	Cantidad
Hojas de higo	1 gr
Pulpa de mora	0,45 gr
Pulpa de fresas	0,45 gr
Saborizante natural de frambuesa	0,05 gr
Saborizante natural de arándano	0,05 gr
Total	2 gr

Las hojas de higo son la principal materia prima para elaborar el producto, para agregarle más sabor y crear un producto más atractivo, se realizará la mezcla con frutos rojos como la frambuesa, fresa, mora y arándanos rojos, además se agregará saborizante natural. Todos los insumos utilizados son orgánicos.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, las hojas de higo tienen propiedades muy saludables ya que ayudan a reducir los niveles de azúcar en la sangre. Además, cada uno de los frutos que sirven para acompañar el sabor de este producto, agregan más beneficios a la salud. Las moras ayudan a reducir el colesterol en la sangre además de contener vitaminas E y C; mientras que las fresas actúan como desintoxicante y antiinflamatorios naturales (Arriols, 2017).

Atributos

Según lo definido por Lambin, los atributos son aquellos beneficios y ventajas que un consumidor busca encontrar en un producto y estos actúan como motivantes de compra. Existen tres tipos de atributos que ayudan a conformar una marca: atributos

básicos, son aquellos que apenas se notan pero de no estar presentes causarían incomodidad en el cliente; atributos de rendimiento, al agregar más de este atributo, genera más satisfacción; y, atributos excitantes, son aquellos que el cliente no espera encontrar pero generan mayor satisfacción si se encuentran en el producto (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009). Alineando estos conceptos con el producto que se ofrece, esta infusión tiene como atributo básico el sabor y apariencia, como atributo de rendimiento es la combinación de beneficios a la salud que ofrece, con productos altos en antioxidantes y reguladores de glucosa en la sangre; y, por último, el atributo excitante presente en el producto es la trazabilidad y comercio justo en su elaboración.

Branding

Branding es el proceso de construcción de una marca para que logre posicionarse en la mente de las personas en un nivel emocional. Una marca identifica los bienes o servicios y marca diferencia de la competencia (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

El posicionamiento de la infusión a base de higos en la mente de los consumidores se busca que sea como un producto confiable y de alta calidad que cuenta con materia prima orgánica bajo estándares de la Comunidad Económica Europea, que garantizan un aporte de alto beneficio para la salud. Asimismo, la infusión de higo se complementa con frutas como frambuesas y moras, mismas que tienen un aporte nutricional, como mayor cantidad de antioxidantes y vitaminas, que generan un valor agregado y al mismo tiempo agregan sabor al producto. Este producto se compromete con ofrecer una opción de bebida natural enfocada a mejorar la salud de personas con diabetes manteniendo la calidad, sabores y aromas de una infusión.

Naming

La hoja de higuera es científicamente conocida como Ficus Carica y proviene del género Ficus, por este motivo, se ha elegido el nombre Ficus Brauen, Infusión Ficus en alemán, haciendo referencia al ingrediente principal del mismo.

Logotipo y slogan

El logotipo cuenta con una imagen del fruto de la planta de higo, el cual se reconoce como un fruto delicioso y alto en nutrientes.

El color característico es verde, esto principalmente se debe, a que se quiere comunicar al consumidor un sentimiento de tranquilidad, pureza y seguridad (Mercadotecniatotal, 2017). Además como menciona Kotler, el color verde representa la naturaleza y es un símbolo de la salud, mismo que transmite renovación y crecimiento (Kotler & Keller , 2016).

Slogan: Natur in einer Tasse – Naturaleza en una taza, hace referencia a lo natural y nutritivo del producto que genera bienestar en el consumidor.



Figura 2: Logotipo

Envase

El envase es el material que tiene contacto directo con el producto, cuyo objetivo es proteger el mismo y a la vez, facilitar su manejo y transporte (Mendoza Roca , Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2016).

Para la infusión a base de hoja de higo y frutas, el envase que se utilizará es bolsas en forma de pirámide, hechas de ácido poli láctico, mismo que es un polímero biodegradable a base de almidón de maíz (Cayuela & Manich, 2010). El diseño piramidal de la bolsa, permite que las hojas de té tengan más espacio al momento de la infusión, dejando que el sabor se concentre de mejor manera y en menor tiempo (Singhal, 2018). Cada bolsa de té contendrá 2 gr de infusión.

Empaque

El empaque o embalaje secundario, se encarga de proteger o cubrir el producto con o sin envase para facilitar y optimizar la entrega al consumidor final (Mendoza Roca , Alfaro Díaz, & Paternina Arboleda, 2016). Se utilizará un empaque para contener veinte bolsas de infusión de hojas de higo y frutas. Este será una caja de cartulina con dimensiones de 10 cm de largo, 8 cm de ancho y 15 cm de altura.

Etiquetado

Para el etiquetado, se toman en cuenta tanto las normativas de etiquetado de Ecuador como las de Alemania. Para cumplir con las regulaciones ecuatorianas, se hace referencia al Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 022 de Rotulado de Productos Alimenticios Procesados.

Para la etiqueta frontal se incluye el logo, contenido neto, nombre del alimento, origen y certificaciones. Respecto a la etiqueta posterior, se incluirá la tabla nutricional, lista de ingredientes haciendo hincapié en información referente a alérgicos. Se incluirá fecha de elaboración y caducidad, al igual que el número de lote de producto. De igual manera información acerca de la forma de almacenamiento e instrucciones de uso son relevantes. Por último se incluirá el registro sanitario.



Figura 3: Etiqueta frontal

Figura 4: Etiqueta posterior

Embalaje

La exportación de esta infusión se realizará en cajas de cartón de 50cm de largo x 40cm de ancho x 50 cm de altura. En cada caja se colocarán 50 cajitas de té de 40g cada una. De esta forma, el peso de cada caja es de 2.2 kg, El envío a la ciudad de Berlín se realizará vía marítima (LCL), hasta el puerto de Hamburgo, para posterior transporte interno, en pallets universales con medidas de 100cm x 120cm. Cada pallet contiene 24 cajas, y el peso total de mercadería por pallet es de 53 kg.

Soporte

Para el servicio post venta se busca medir el nivel de satisfacción con el producto, por lo que se implementará una sección de sugerencias y comentarios en la página web de la empresa. De esta forma se puede conocer a profundidad los gustos de los clientes actuales y poder mejorar la experiencia de compra con el fin de crear fidelidad a la marca.

5.2.2. Precio

El precio es definido por Lambin como una medida de valor. Desde la perspectiva del cliente, el monto que está dispuesto a pagar mantiene una estrecha relación con la magnitud de la necesidad y la expectativa de satisfacción que se espera se cumpla. El precio influye en la percepción de marca y contribuye a su posicionamiento (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Costo de venta

Para evaluar el costo de venta de la infusión a base de hojas de higo y frutas orgánicas, se tomará en cuenta el costo de producción que incluye costos de materia prima, al igual que costos de insumos indirectos utilizados en la elaboración del producto. La materia prima consiste de hojas de higo, fresas, moras y saborizantes naturales; mientras que dentro de insumos adicionales están las bolsas piramidales y cajas de cartón. Además se tomará en cuenta el costo de exportación y margen de distribuidor del producto en el mercado seleccionado.

Tabla 12: *Costos de venta unitario*

Costos de manufactura	
<u>Materiales directos usados</u>	\$ 0.19
<u>Mano de obra directa</u>	\$ 0.25
Mano de obra indirecta	\$ 0.25
Seguros de maquinaria	\$ 0.04
Mantenimiento y reparaciones	\$ 0.01
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 0.03
<u>Costos indirectos de manufactura</u>	\$ 0.52
Total costo de producción	\$ 0.97

Estrategia de precios

La fijación de precio principal considerada es la de fijación de precio por costos, cuyo objetivo es establecer precios en base a costos de producción, comercialización y venta. Por otro lado, la fijación de precio en base a la competencia hace referencia a una fijación en base a estrategias y costos de la oferta actual en el mercado y se convierte en una referencia para los consumidores y les permite dar juicios de valor acerca de productos similares (Kotler & Armstrong, 2013).

Las infusiones a base de hierbas y frutas son una opción disponible en el mercado, por lo que se ha realizado una investigación y se ha determinado que el precio de venta al público en promedio por una caja de 20 bolsas de infusión de 40 gr es de 5.97 EUR. Teniendo esto presente, el precio de venta al público se determina en base a la investigación de la competencia y teniendo también presente los costos y gastos que involucra la producción del té de higo y frutas.

La fijación de precios se realiza en base a un desglose de precios, visible en el Anexo 19, donde se considera los márgenes para distribuidor y canal.

El margen de ganancia para Ficus Brauen se considera en un 63%, por lo que el precio establecido para venta al distribuidor es de 1.47 EUR que equivalen a 1.66 USD. El precio PVP se busca que sea menor, por lo que se oferta un producto al consumidor final de \$4.98 EUR.

El precio al distribuidor se fijará mediante la estrategia de márgenes. Este se trata de sumar un precio superior estándar al costo del producto (Kotler & Keller , 2016). Esta estrategia brinda mayor certidumbre debido a que se conoce el costo de producción más que la demanda. Adicionalmente, para la fijación de precio al distribuidor se analizará el desglose de precio dentro de todo el canal. El margen de ganancia considerado tanto para el distribuidor como para el canal es del 40% considerando los gastos intermedios dentro del proceso de importación y transporte interno.

Estrategia de entrada

Para el presente plan de negocio, se fijará una estrategia de penetración. Esta consiste en establecer un precio inicial bajo con el objetivo de captar un mayor número de compradores (Kotler & Armstrong, 2013). De esta forma, se logrará captar un mayor porcentaje de participación de mercado, además de que el incremento en ventas generará una caída en los costos de producción y apalanca las economías de escala. Con este fin el precio inicial de penetración será de \$1.50.

Estrategia de Ajuste

Respecto a la estrategia de ajuste, se realizarán dos fijaciones de precio. La primera será de fijación promocional de precios. Se realizará una reducción del precio durante el primer trimestre del segundo año, con el fin de estimular las ventas a corto plazo. De esta manera, se verá incentivada la demanda del producto principalmente en la etapa de ingreso al mercado

Adicionalmente se implementará la estrategia de fijación internacional de precios. Kotler menciona que al comercializar un producto internacionalmente, las empresas se deben ajustar a las condiciones del mercado y deben considerar factores externos como situación económica, leyes y reglamentos del país de destino, entre otras (Kotler & Armstrong, 2013). El precio fijado se basa principalmente en los costos, por lo que es importante que con el incremento en volumen de producción se logre mejores alianzas con proveedores de materia prima con el fin de obtener mejores precios producto.

5.2.3. Plaza

Estrategia de distribución

Con la finalidad de colocar las infusiones a base de hojas de higo y frutas en el mercado seleccionado, Ficus Brauen implementará una estrategia de distribución selectiva, esta es definida por Kotler como una estrategia que recurre a dos o más intermediarios para realizar la distribución del producto (Kotler & Armstrong, 2013). El criterio sobre el cuál se seleccionará a los intermediarios es por tamaño, seleccionando mayoristas que cuenten con experiencia comercial en venta de productos alimenticios en la ciudad de Berlín. El socio mayorista tendrá la responsabilidad de colocar el producto en los supermercados y tiendas especializadas de Berlín.

Puntos de venta

Los puntos de venta a los que se aspira que los consumidores puedan encontrar Ficus Brauen son supermercados como Rewe y Edeka. De igual manera, y con el fin de lograr una mayor captación del mercado, otro punto de venta que se busca explorar es The Tea Embassy, tienda especializada en la comercialización de té de todo tipo.

Estructura del canal de distribución

El canal distribución que se implementará para la comercialización de Ficus Brauen en Berlín es un canal indirecto largo. Esto implica que entre el fabricante y el consumidor exista dos intermediarios, mismos que son el mayorista, quién se encarga de importar el producto, y el punto de venta, que es el lugar donde el consumidor final puede encontrar el producto.



Figura 5: Estructura canal de distribución

Tipos de canal

Para que el distribuidor mayorista tenga acceso a información del producto y pueda visualizar el producto, se utilizará un canal digital. Por este medio se podrá mantener una comunicación en tiempo real con las necesidades del distribuidor. Se cuenta también con un canal presencial, mismo que son las oficinas de la empresa.

5.2.4. Promoción

Estrategia promocional de comunicación

La estrategia promocional de comunicación para la comercialización de infusión a base de hoja de higo y frutas en Berlín, será de empuje o 'push'. Esta estrategia tiene como objetivo enfocar los esfuerzos de marketing en los distribuidores mayoristas. De esta forma se logra que el canal colabore de forma voluntaria para convertirse en embajadores del producto y cooperen con la empresa y de esta forma se logre captar la atención del consumidor final (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Es importante mantener una comunicación clara con el distribuidor con el fin de coordinar las actividades de promoción y que se emita un solo mensaje para los consumidores.

Publicidad

Durante la investigación cuantitativa llevada a cabo, se pudo analizar que los clientes potenciales, prefieren recibir información del producto por medio de redes sociales. Teniendo esto en cuenta, se realizará una estrategia pull de medios, de modo que se transmita la campaña de comunicación al público objetivo. Se utilizará Facebook e Instagram para publicitar contenido informativo de los atributos y beneficios de consumir el producto además de imágenes que se enfoquen en generar mayor conocimiento de marca. Se trabajará con estas dos redes sociales debido a que según un reporte social y de redes sociales en Alemania, personas en edades entre 22-34 años tienen mayor predilección y mayor uso de Instagram mientras que el grupo de 35-66 evidencian mayor uso de plataformas como Facebook (Kaczinski, Hennig-Thurau, & Sattler, 2019).

Adicionalmente y como parte de una actividad BTL, Ficus Brauen participará en ferias internacionales de alimentos orgánicos con el fin de incrementar la red de contactos, presentar el producto y medir el interés del consumidor hacia el producto. El costo promedio de participación, incluyendo un stand, es de \$3500 por feria. Se prevé participar en las siguientes ferias:

- Biofach 2021 – Nuremberg, Alemania.
- World tea expo – Denver, Estados Unidos

Promoción de ventas

De acuerdo con Lambin, la promoción se encarga de reforzar la publicidad e incentivar la compra del producto ya sea a corto o largo plazo, por medio del uso de herramientas de comunicación (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009), y de esta forma motivar a los distribuidores para tener un mayor involucramiento en la comercialización del producto y generar un beneficio al cliente e impulsar la venta.

Se realizará un descuento en el precio de venta al distribuidor durante los primeros doce meses del 5% con el fin de captar el mercado y lograr una mejor penetración en el mismo. Adicionalmente, para los primeros 6 meses, se ofrecerá al canal promoción a través de muestras gratis y de esta forma podrán generar actividades promocionales enfocadas en su base de clientes, donde podrán entregar ejemplares del producto y estimular la decisión de compra. Se entregará 5% de producto adicional que se utilizará con este propósito.

Relaciones públicas

El principal objetivo de las relaciones públicas es construir de manera positiva la imagen corporativa, y de esta forma se logre tener el apoyo de la opinión pública alineado a las actividades de la empresa (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2009).

Durante la participación en las ferias mencionadas anteriormente, se utilizará este espacio para tener un acercamiento con medios, y se buscará participar en un segmento en el programa semanal de salud “In Good Shape” mismo que cubre

noticias de tratamientos médicos, medicina alternativa, nutrición, salud y bienestar. De esta forma se puede alcanzar mayor cobertura y posicionamiento.

Además de esto, es viable considerar el tener un artículo de crítica positiva publicado en una revista de salud de Alemania, donde se destaquen los beneficios a la salud del producto y se recomienden productos complementarios dentro de la dieta al consumir alimentos.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el contacto principal entre el canal y la empresa. La fuerza de ventas de Ficus Brauen estará bajo el cargo del gerente general de la empresa. Esta persona brindará soporte al distribuidor durante todo el proceso de adquisición del producto, de modo que genere fiabilidad y una relación comercial perdurable. Adicionalmente, la fuerza de ventas realizará visitas comerciales dos veces al año con el fin de fortalecer la relación con el canal.

Marketing directo

Se hará uso de un sitio web donde el consumidor podrá encontrar información acerca de los beneficios del producto, además de poder conocer su origen y visualizar la trazabilidad del proceso de producción. Dentro de este sitio web el consumidor encontrará un chatbot que podrá responder inquietudes de salud y nutrición con un enfoque a la reducción de niveles de glucosa en la sangre.

La empresa manejará mailings con información relevante del producto y de la empresa, asimismo como información de promociones dirigido a los distribuidores además de brindar la opción de un centro de contacto, donde los mayoristas son atendidos de manera personalizada.

Introducción al mercado meta

Con el fin de lograr la captación de mercado deseada en el tiempo, es importante que las estrategias de marketing se encuentren establecidas de manera que la empresa tenga control sobre como los clientes percibirán la marca. De esta forma se plantea un Diagrama de Gantt, ver anexo 20, donde se muestra la estructuración

de un plan de ejecución de campaña para dar a conocer a los adoptadores tempranos el producto, sus atributos y beneficios. Es importante que se estructure un briefing que marque el inicio de lo que se quiere conseguir, captar mercado. Generar un concepto del producto, y generar contenido de marketing en base a este. Se realizará un fuerte posicionamiento por medio de Marta Greber, influencer alimenticia.

De igual manera se evalúa un mercado más reducido, al que formaran parte los adoptadores tempranos y serán en quienes se enfocaran los esfuerzos de marketing porque contribuyen al crecimiento de la marca. Se analizará a hombres y mujeres de la ciudad de Berlín de 35 años, solteros y con un nivel socio económico medio.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Ficus Brauen, es una empresa ecuatoriana que trabaja conjuntamente con pequeños agricultores para producir y comercializar infusiones a base de hoja de higo y frutas para personas que buscan cuidar su salud ubicadas en la ciudad de Berlín, Alemania; mediante procesos productivos eficientes, garantiza la calidad del producto final y junto con la colaboración de personal altamente calificado, promueve confianza y respeto con el fin de generar rentabilidad económica a través de prácticas ambientalmente responsables generando oportunidades justas a lo largo de la cadena de suplemento.

Visión

En cinco años, Ficus Brauen busca convertirse en una de las primeras opciones más confiables de infusiones profilácticas de alta calidad y sabor que se caracteriza por su compromiso con el ambiente y la sociedad, al ser un emprendimiento orgánico y por medio de la generación de plazas de empleo, mejorar el estilo de vida de agricultores ecuatorianos, además de promover el consumo de té para beneficio a la salud como reductor de niveles de azúcar en la sangre.

Objetivos

Objetivos a corto plazo

- Alcanzar una cuota de mercado de 3% durante el primer año de inicio de actividades ofreciendo un precio de introducción de mercado con un 10% de descuento al precio establecido de venta por los primeros ocho meses.
- Captar el 46% del total de ventas proyectadas para el año, hasta el segundo trimestre del primer año al realizar dos visitas comerciales a la ciudad de Berlín.
- Brindar una capacitación al personal durante el tercer trimestre del segundo año de operaciones para reducir tiempos de producción y mejorar el uso de recursos.
- Obtener una evaluación de 8/10 en satisfacción del cliente al producto al onceavo mes de funcionamiento, por medio del buzón de sugerencias y comentarios en la página web

Objetivos a mediano plazo

- Invertir para participar en Biofach, una de las ferias comerciales líderes de comida orgánica en el mundo, con el fin conseguir 1 cliente adicional para el segundo año, logrando una participación de mercado del 6%
- Implementar el uso de la herramienta de CRM Salesforce para los colaboradores de marketing y la fuerza de ventas para inicios del segundo año
- Obtener una calificación de 80/100 en las encuestas sobre capacitaciones a los colaboradores en el primer trimestre del 2022
- Invertir en publicidad CPL para atraer 2 distribuidores adicionales durante el tercer año de operaciones
- Disminuir en un 20% los tiempos de producción para el 2023 por medio de inversión en dos máquinas para automatizar el proceso

Objetivos a largo plazo

- Ampliar la cuota de mercado al 9% en el cuarto año, por medio de la obtención de dos distribuidores adicionales durante la participación en la feria mundial de té que se lleva a cabo en Colorado, Estados Unidos
- Gestionar una alianza de integración horizontal en el 2024 con Messmer Momentum, un lugar dedicado a la experiencia de té e infusiones, para incrementar la oferta exportable en 3% en relación al 2022.
- Implementar una herramienta CRM para marketing durante el quinto año de operaciones para gestionar la fuerza de marketing y cubrir la meta de mercado deseada para el periodo.
- Ampliar el portafolio de productos incorporando un sabor adicional para el año 2025

6.2. Estructura organizacional

Estructura Legal

Ficus Brauen se constituirá legalmente como una compañía de responsabilidad limitada, misma que de acuerdo al artículo 92 del registro oficial 312 de la ley de compañías menciona que se contrae entre dos o más individuos los cuales responden a obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones respectivas, manteniendo el comercio bajo una razón social (Ley de Compañías, 2017). Para constituir una empresa bajo esta estructura, se requiere un capital mínimo estimado de cuatrocientos dólares, mismos que se deben encontrar en una cuenta de integración de capital, de modo que se pueda presentar junto con la escritura pública previamente notariada a la Superintendencia de Compañías para la respectiva aprobación y posterior inscripción en el Registro Mercantil (Superintendencia de Compañías, 2009)

Diseño organizacional

La estructura organizacional de Ficus Brauen será funcional. Esto implica que se realizará una agrupación por funciones o departamentos permitiendo la especialización de actividades de modo que se incentive la productividad. Además, el diseño de la organización tendrá un enfoque centralizado, mecanista y de estandarización. Será centralizado porque las decisiones acerca de los recursos de

la organización serán tomadas por el gerente general; será mecanista porque las tareas y actividades de cada rol se encontrarán definidos claramente lo que conlleva a estándares de producción y coordinación entre tareas previamente estructurados (Jones, 2013). (Anexo 20)

El gerente general estará a cargo de la planificación estratégica, toma de decisiones, negociaciones con clientes en el exterior y supervisará el cumplimiento de objetivos. El jefe de producción será responsable de supervisar el proceso productivo y a los operarios, al igual que asegurar la calidad tanto de insumos como del producto terminado. Los operarios dentro del área de producción tienen la responsabilidad de actividades de recepción, inspección de materia prima, para posterior tratamiento que incluye actividades de fijación, enrolada, secado y empaque de producto final. El área de logística y compras estará a cargo de la negociación con proveedores de materia prima orgánica que cumpla con los estándares de calidad deseados y del proceso de exportación del producto final al mercado de destino. El área de marketing se hará cargo del cumplimiento del plan de marketing, imagen de la empresa, manejo de redes sociales y el sitio web. Por último, el área de contabilidad y finanzas será externalizada.

Cadena de Valor

De acuerdo a Michael Porter, la cadena de valor está conformada por actividades que reflejan la estrategia y enfoque del negocio, y las define como un sistema de valores que permiten visualizar la ventaja competitiva de la empresa. En esta se analizan actividades primarias, mismas que son indispensables para la creación del producto y su comercialización, y las actividades de apoyo son aquellas que respaldan a las primeras (Porter, Ventaja competitiva, 2015).

En el diagrama que se mostrará a continuación, Ficus Brauen presenta los puntos más relevantes donde se genera valor. Desde el comienzo en las actividades productivas, la inspección y selección de insumos naturales con nulos niveles de pesticidas y químicos que aportan significativamente a mejorar la salud del consumidor, y agregando el uso de bolsas de té biodegradables lo que genera menor impacto ambiental. Esto acompañado de la actividad de apoyo de

adquisiciones, con el fin de obtener las mejores opciones como proveedores. También se tiene la actividad primaria de marketing donde se busca captar la atención del distribuidor por medio de mayor producto y la del cliente con promociones de reducción de precio, lo que estimula la captación de clientes por medio de motivación de compra. Por otro lado, el servicio post-venta ofrece una opción amigable e inmediata para solventar consultas del producto y sus beneficios por medio del chatbot en la página de internet, lo que crea una conexión con el consumidor al respaldar sus inquietudes hacia el producto. En lo que se refiere a las actividades de apoyo, uno de los puntos que generan valor es el desarrollo tecnológico que no solo permitirá tener eficiencia en los procesos si no también investigar el mercado actual y mercados potenciales.

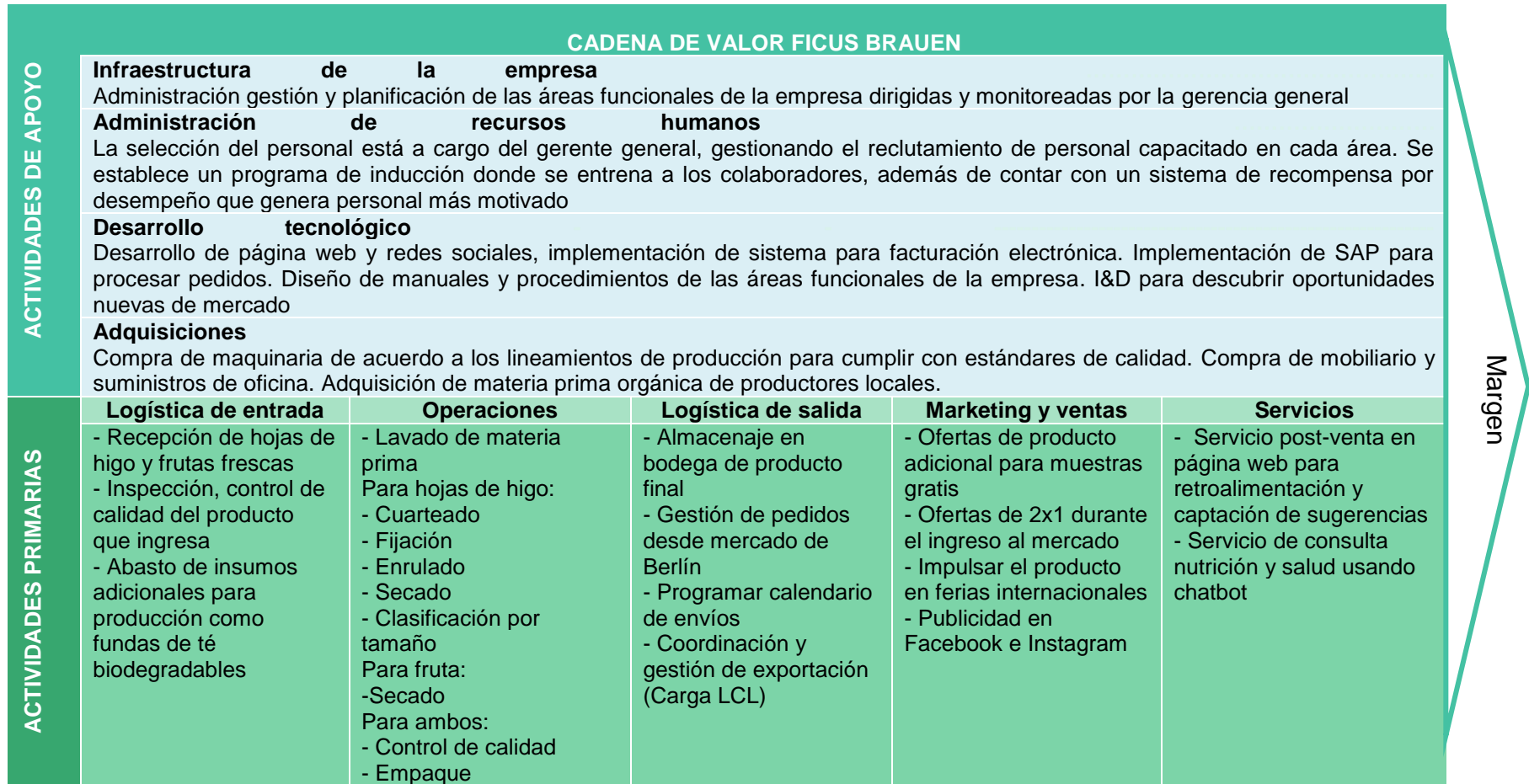


Figura 6: Cadena de valor

Comparación con empresas de la industria

Dentro de la industria C1079.13 existen ocho compañías activas. Tippytea Cia. Ltda., es un emprendimiento que inició sus operaciones en el 2016 y ha logrado posicionarse en el mercado nacional por la innovación en línea de productos ya que los sabores que ofrece son una mezcla diferente a las opciones del mercado. Además de ofrecer una imagen fresca y novedosa, lo que ha permitido captar la atención de clientes y consumidores.

Tabla 13: *Comparación con la industria*

Tippytea Blends	Ficus Brauen
Compañía de Responsabilidad limitada	Compañía de Responsabilidad limitada
Constitución: 2016	Constitución: 2020

6.3. Plan de operaciones

Mapa de procesos

Los procesos son el conjunto de elementos interrelacionados con el fin de generar salidas y entradas. El mapa de procesos permite visualizar las actividades de la organización que permiten alcanzar los objetivos con eficiencia. El mapa de proceso de Ficus Brauen se define a continuación:



Figura 7: Mapa de procesos

Proceso de producción y comercialización

El proceso de producción de la infusión a base de hojas de higo y frutas inicia con la adquisición y recepción de la materia prima, seleccionada bajo estándares de calidad. Todos los insumos se someten a procesos de limpieza y posteriormente a ser deshidratados, empacados y almacenados para lo cual se requieren dos operarios y la supervisión del jefe de operaciones. El proceso de comercialización empieza con el acercamiento al distribuidor en el mercado destino, una vez realizada la venta empieza el proceso de exportación para que los bienes lleguen al puerto de Hamburgo y posteriormente sean transportados a la ciudad de Berlín para su distribución. Esta operación está detallada en el flujo presentado en el anexo 21.

Análisis de tiempos

El tiempo que se estima necesario para la elaboración de 200 cajas de 40 g de infusiones de hojas de higo y frutas es de 171 min, lo que equivale a 2 horas y 51 minutos. El proceso de producción con su respectivo tiempo se detalla en la tabla a continuación:

Tabla 14: Tiempos de producción

Actividad	Tiempo	Encargado
Control de calidad de materia prima. Exhaustiva inspección de hojas y frutas	15.0 min	Jefe de operaciones
Pesado de insumos. Para obtener 1 gramo de hoja deshidratada se requieren 1.25 g de hojas frescas. La relación fruta fresca a fruta deshidratada es de 4 a 1.	5.0 min	Jefe de operaciones
Lavado de insumos para eliminar cualquier tipo de contaminación presente en el producto	10.0 min	Operador 1
Corte de frutas	15.0 min	Operario 1
Ubicar las frutas en la máquina para deshidratado	25.0 min	Operario 2
Colocar las hojas en máquina de fijación para reducir niveles de humedad	12.0 min	Operario 2
Colocar las hojas de higo en la máquina de enrollado	5.0 min	Operario 1
Pasar las hojas de higo al secador	15.0 min	Operario 1
Colocar las hojas secas en un tamiz para separar en diferentes tamaños	5.0 min	Operario 1
Control de calidad	10.0 min	Jefe de operaciones
Colocar hojas de higo, frutas y saborizantes en la máquina empacadora	2.0 min	Operario 1
Envasado en fundas biodegradables triangulares	60.0 min	Operario 2
Empaque	17.0 min	Operario 1 y 2
Acondicionamiento del producto para posterior transporte y exportación	10.0 min	Operario 1 y 2

Maquinaria

El detalle de la maquinaria que se requiere para la elaboración de infusiones a base de hoja de higo y frutas se puede visualizar en el anexo 22.

Logística de exportación

La exportación del producto a Berlín se llevará a cabo vía marítima. Se selecciona este medio ya que los costos son más bajos y al ser un producto calificado como alimento no perecible, el tiempo no influye en la calidad o preservación del mismo. El tiempo de tránsito de mercancía desde Ecuador al puerto de destino es de aproximadamente 35 días. Se transportará la mercadería desde las bodegas hasta el puerto de Guayaquil vía terrestre.

El incoterm con el que se realizará la negociación con el distribuidor es franco a bordo o FOB por sus siglas en inglés. En este caso, el vendedor se encarga del transporte nacional hasta puerto, despacho de aduana de exportación y carga de mercancía en el buque. Es en este punto que el vendedor transfiere los riesgos al comprador. Por otro lado el cliente o importador tiene responsabilidad de contratar el seguro de transporte, flete internacional, nacionalización de mercancía en el país de destino y transporte local (Maitsa Custom Brokerage, 2020)

Requisitos de exportación

Para que el producto pueda ser exportado, se debe seguir los pasos expuestos en el anexo 23.

Requisitos de Importación - Alemania

Para que el importador en Berlín pueda realizar los trámites aduaneros para nacionalizar la mercancía, debe contar con los siguientes documentos:

- Declaración Única Administrativa o SAD por sus siglas en inglés, es un documento que describe los bienes que ingresan a zona de la UE.

- Factura comercial, debe incluir información del comprador y vendedor completa, cantidades, valor unitario y valor total de los bienes.
- Certificado sanitario y fitosanitario
- Certificado de Origen, para aplicar a la exención de aranceles teniendo en cuenta el acuerdo multi partes entre Ecuador y Alemania.

Localización

La instalación para operaciones será un galpón ubicado a 32 km de la ciudad de Quito, en la parroquia de Yaruquí. El costo de arriendo por 500 m² de infraestructura es de 1200 USD mensuales. El clima de esta localidad ayuda a que el almacenamiento del producto no tenga inconvenientes con la humedad. Este es un lugar estratégico debido a la cantidad de productores pequeños que se encuentran en los alrededores, de manera que la materia prima llegará en mejores condiciones a la fábrica

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera es una herramienta de medición de la rentabilidad de un proyecto de inversión (Meza Orozco, 2017). Para la evaluación del presente plan de negocios, se tomarán en consideración las premisas presentadas en el anexo 26.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Ingresos

Para la proyección de ventas se considera el crecimiento estimado de la población de Berlín durante los siguientes cinco años, calculado a través de una progresión lineal con datos históricos de la población a partir del 2011. Además, se toma en cuenta el resultado de la frecuencia de consumo del producto obtenida en el estudio realizado al cliente.

Los ingresos de Ficus Brauen Cia. Ltda, serán resultado de la exportación de infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas a Berlín, Alemania. Para la proyección de ventas se ha considerado el mercado meta y la demanda estimada

en unidades presentadas en el capítulo 5 del presente proyecto. La cantidad de cajas de té que se estima se demanden es de 2,623,017. Se estima captar el 3% de este mercado durante el primer año, obteniendo ventas durante el primer mes de 4,430 unidades. Se ha considerado además la estacionalidad de este producto, teniendo en cuenta un estudio realizado por Nielsen que menciona que en los meses de octubre a febrero, el consumo de té es casi dos veces mayor que en verano (Lebensmittel Praxis, 2019). Complementando además con las visitas comerciales y la participación en ferias comerciales, permitirá que la empresa presente ventas en los 5 años como se presenta a continuación:

Tabla 15: *Ingresos*

Detalle	ANUAL				
	1	2	3	4	5
Cantidad proyectada de ventas	78,688	158,595	186,447	241,540	270,393
Precio unitario	\$ 1.50	\$ 1.66	\$ 1.66	\$1.68	\$ 1.70
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 122,689.89	\$ 263,653.21	\$ 309,955.23	\$ 405,960.51	\$ 459,453.25

Conforme a la estrategia de precios planteada anteriormente, durante los ocho primeros meses se establecerá un precio de introducción de \$1,50. A partir del segundo año hasta finalizar el tercero, se mantendrá un precio fijo de \$1.66 y, a partir de esto, el precio incrementará en base al IPC promedio de Alemania de los últimos 5 años, con un valor de 1.1%.

Proyección de costos y gastos

Para la proyección de costos y gastos se consideró un crecimiento del 1.36% que representa la inflación promedio anual de Ecuador de los últimos 5 años.

La proyección de costos del presente proyecto abarca materia prima directa, hojas de higo, fruta y saborizantes; materia prima indirecta, bolsitas biodegradables de té y cajas de cartulina impresas; mano de obra directa que incluye dos operarios durante el primer y segundo año, y para el tercer año una persona adicional; y costos

indirectos de fabricación que incluye seguro de maquinaria, mantenimientos y reparaciones, depreciación y amortización.

Tabla 16: *Costos de producción*

	1	2	3	4	5
Total Costos de Producción	\$ 66,160.85	\$ 100,692.36	\$ 123,038.42	\$ 150,129.76	\$ 164,978.41

El costo de producción se reduce significativamente conforme se incrementa la producción. Durante el primer mes de operaciones, donde se proyecta el menor número de unidades vendidas, el costo unitario de producción es de \$0.97. En base a esto se establece un margen de ganancia mínimo de 63% por unidad producida.

Ficus Brauen incurre en gastos generales, gastos en sueldos, gastos de amortización y depreciación, como se muestra en la tabla a continuación:

El gasto en sueldos abarca el salario del Gerente General, por un valor de \$1300; el Coordinador de Marketing y Coodinador de Logística y Compras por un valor de \$1000 respectivamente.

Tabla 17: *Gastos incurridos*

	1	2	3	4	5
Gastos sueldos	48,911.40	53,474.19	54,768.25	56,094.34	57,453.25
Gastos generales	44,526.92	43,957.91	43,986.41	43,035.23	50,774.62
Gastos de depreciación	866.55	866.55	3,841.38	4,574.71	4,641.38

En lo que respecta a gastos generales, se presentan rubros por gasto de servicios básicos que incluye electricidad, agua, luz, teléfono e internet que son necesarios para la operatividad del presente plan; también se incluyen gasto por suministros de oficina por un valor anual de \$240. El gasto de arriendo que es de \$1200 mensuales y gastos de constitución que se cancelan como un pago único inicial por un valor de \$1200. Los gastos de marketing incluyen el diseño de página web con un valor inicial único, mientras que los gastos de hosting & SSL, dominio y mantenimiento de página se desembolsan anualmente. Se planea una inversión en publicidad en redes sociales inicial de \$2160, e invertir en una campaña de introducción al mercado, además de incluir valores por visitas comerciales y participaciones en

ferias durante el segundo y tercer año. Adicionalmente, se establece un rubro por gastos de relaciones públicas para cumplir con las estrategias mencionadas en el capítulo 5. Asimismo, los gastos de exportación incluyen un valor de \$60 correspondientes a la obtención de la firma electrónica para funcionamiento del Ecuapass, mismo que se renueva cada dos años; gastos logísticos que son la transportación interna al puerto de Guayaquil y el valor de trámite aduanero; también se incluyen los valores de certificado sanitario por un valor de \$58.34 por cada lote exportado, valores de certificación orgánica por \$1250 anuales y certificación de comercio justo por \$2160 el primer año y \$1404 a partir del segundo año.

Tabla 18: *Gastos generales*

	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 240.00	\$ 243.27	\$ 246.58	\$ 249.94	\$ 253.34
Gasto Seguros de maquinaria	\$2,331.61	\$ 2,331.61	\$ 2,804.70	\$ 2,847.71	\$ 2,847.71
Gasto Mantenimiento y reparaciones	\$ 360.00	\$ 364.90	\$ 369.87	\$ 374.91	\$ 380.01
Gasto Servicios básicos	\$2,274.34	\$ 2,305.31	\$ 2,336.70	\$ 2,368.52	\$ 2,400.77
Gasto arriendo	\$ 14,400.00	\$ 14,596.08	\$14,794.83	\$ 14,996.29	\$ 15,200.49
Gasto Publicidad y Promoción	\$ 12,702.50	\$ 12,788.33	\$ 12,971.96	\$ 11,202.18	\$ 18,599.18
Gastos de Constitución	\$1,200.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto administrativo	\$3,000.00	\$ 3,040.85	\$ 3,082.26	\$ 3,124.23	\$ 3,166.77
Gastos exportación	\$ 10,710.08	\$ 10,344.08	\$ 10,554.08	\$ 11,094.08	\$ 11,154.08

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

Inversión inicial

La inversión inicial para Ficus Brauen, está conformada por el valor de propiedad, planta y equipo que incluye inversión en maquinaria, muebles y equipo de oficina, equipo de computación y vehículo. La maquinaria necesaria para operaciones requiere de 5 máquinas indispensables, y para mejorar procesos y aumentar calidad del producto se reinvertirá en dos máquinas adicionales, un separador de masa y un tostador, ambos se comprarán durante el tercer año. Además de esto, se reinvertirá en laptops e impresoras al inicio del cuarto año de operaciones, Dentro de la inversión inicial, también se incluye el valor del capital de trabajo. A continuación, se detalla la inversión inicial:

Tabla 19: *Inversión inicial*

Inversiones PPE	\$ 24,459
Capital de Trabajo	\$ 60,500
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 84,959

Capital de trabajo

Para el desarrollo del presente proyecto, el capital de trabajo inicial requerido es de \$ 60,500. Durante los primeros catorce meses se evidencia perdidas, por lo que la suma del capital de trabajo se utiliza para cubrir en los gastos incurridos a lo largo de este periodo de tiempo y se lo calculó en base al estado de flujo de efectivo mensual.

Tabla 20: *Capital de trabajo*

	0	1	2	3	4	5
Activo corriente	1,024.40	16,807.36	33,807.01	31,325.07	45,652.99	39,504.83
Pasivo corriente	1,024.40	4,255.42	11,766.22	10,733.48	16,949.19	11,015.10
Capital neto de trabajo	-	12,551.94	22,040.79	20,591.59	28,703.79	28,489.72

Estructura de capital

Para la realización del presente trabajo, se estableció la estructura de capital de la siguiente manera: 40% capital propio y 60% mediante deuda con un préstamo de cinco años realizado a BanEcuador con una tasa de interés anual del 9.76%. Las cuotas mensuales que se deben cancelar son por un valor de \$ 718.04.

Tabla 21: *Condiciones de financiamiento*

Financiamiento a largo plazo	
Monto	\$ 33,983.60
Tasa de interés	9.76%
Plazo	5
Pagos mensuales fijos	

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estados de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de resultados

En el presente estado de resultados se puede apreciar los ingresos por ventas y egresos por costos y gastos mencionados anteriormente, durante los primeros 5 años proyectados de operaciones de la empresa, con el fin de obtener la utilidad operativa. Se puede además observar el desembolso requerido para cubrir el interés generado por financiamiento y valores de impuesto: participación de trabajadores, que equivale al 15% bajo normativa del Código de Trabajo; e impuesto a la renta, por 22% bajo la normativa de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, para finalmente obtener la utilidad neta del ejercicio

Tabla 22: *Estado de resultados proyectado*

	1	2	3	4	5
TOTAL INGRESOS VENTAS	122,689.89	263,653.21	309,955.23	405,960.51	459,453.25
Costo de los productos vendidos	65,337.44	100,181.86	122,995.19	149,697.16	166,513.90
UTILIDAD BRUTA	57,352.45	163,471.35	186,960.04	256,263.35	292,939.35
Gastos sueldos	48,911.40	53,474.19	54,768.25	56,094.34	57,453.25
Gastos generales	44,526.92	43,957.91	43,986.41	43,035.23	50,774.62
Gastos de depreciación	866.55	866.55	3,841.38	4,574.71	4,641.38
Gastos de amortización	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(36,952.42)	65,172.69	84,364.01	152,559.07	180,070.10
Gastos de intereses	3,073.18	2,507.28	1,883.60	1,196.26	438.75
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(40,025.60)	62,665.42	82,480.41	151,362.81	179,631.35
15% Participación trabajadores	-	9,399.81	12,372.06	22,704.42	26,944.70
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(40,025.60)	53,265.61	70,108.35	128,658.39	152,686.65
25% Impuesto a la renta	-	13,316.40	17,527.09	32,164.60	38,171.66
UTILIDAD NETA	(40,025.60)	39,949.20	52,581.26	96,493.79	114,514.98

Estado de situación financiera

En el estado de situación financiera se puede visualizar tres grupos: activos, pasivo y patrimonio mismo que se proyecta para cinco años.

La política de cuentas por cobrar que se ha establecido para el presente trabajo es del 100% de ventas a crédito con plazo de 30 días. Por otro lado, se mantiene una política de cuentas por pagar a proveedores de 30 días plazo con 100% a crédito. En lo que respecta a la política de inventarios, la empresa ha fijado una política para productos terminados del 10% de las ventas del siguiente mes; para materia prima

fresca no se tendrá ningún inventario para mantener la calidad del producto; y, para insumos y demás materiales indirectos de producción, se tendrá un inventario del 100% de la proyección de venta del siguiente mes.

Tabla 23: *Estado de Situación Financiera Proyectado*

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	85,983.40	43,645.46	84,996.21	129,811.80	225,101.03	325,504.14
Corrientes	61,524.40	21,801.72	65,767.71	92,080.45	194,080.17	301,260.44
Efectivo	60,500.00	4,994.36	31,960.70	60,755.38	148,427.18	261,755.61
Cuentas por Cobrar	-	14,288.59	29,293.69	26,356.18	38,770.79	39,504.83
Inventarios Prod. Terminados	-	653.26	968.78	1,140.20	1,452.17	-
Inventarios Materia Prima	22.50	40.50	78.60	83.13	119.57	-
Inventarios Sum. Fabricación	1,001.90	1,825.01	3,465.94	3,745.57	5,310.46	-
No Corrientes	24,459.00	21,843.74	19,228.49	37,731.35	31,020.86	24,243.70
Propiedad, Planta y Equipo	24,459.00	24,459.00	24,459.00	48,658.85	48,658.85	48,658.85
Depreciación acumulada	-	(2,615.25)	(5,230.50)	(10,927.50)	(17,637.99)	(24,415.15)
PASIVOS	35,008.00	32,695.67	34,097.21	26,331.54	25,126.98	11,015.10
Corrientes	1,024.40	4,255.42	11,766.22	10,733.48	16,949.19	11,015.10
Cuentas por pagar proveedores	1,024.40	3,455.42	6,859.64	6,938.16	10,059.50	4,290.26
Sueldos por pagar	-	800.00	800.00	933.33	933.33	933.33
Impuestos por pagar	-	-	4,106.58	2,861.99	5,956.37	5,791.51
No Corrientes	33,983.60	28,440.24	22,330.98	15,598.05	8,177.78	(0.00)
Deuda a largo plazo	33,983.60	28,440.24	22,330.98	15,598.05	8,177.78	(0.00)
PATRIMONIO	50,975.40	10,949.80	50,899.00	103,480.26	199,974.05	314,489.04
Capital	50,975.40	50,975.40	50,975.40	50,975.40	50,975.40	50,975.40
Utilidades retenidas	-	(40,025.60)	(76.40)	52,504.86	148,998.65	263,513.64

Estado de flujos de efectivo

El estado de flujo de efectivo permite observar el cambio en el efectivo durante los primeros cinco años analizados en este proyecto. Esta cuenta de tres grupos: actividades operacionales, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Tabla 24: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	-	(4,611.67)	972.93	(597.86)	3,584.14	4,459.60
Utilidad Neta	-	1,046.26	7,221.91	5,033.15	10,474.99	10,185.06
Depreciaciones y amortización		-	-	-	-	-
+ Depreciación	-	217.94	217.94	498.10	564.76	564.76
+ Amortización	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	(1,358.21)	(2,782.91)	(1,183.65)	(3,136.22)	(2,341.51)
- Δ Inventario PT	-	(3.38)	76.10	(80.70)	(41.80)	1,445.01
- Δ Inventario MP	(22.50)	(2.25)	2.31	(7.13)	(7.32)	105.30
- Δ Inventario SF	(1,001.90)	(90.01)	152.39	(352.69)	(259.05)	4,680.95
+ Δ CxP PROVEEDORES	1,024.40	236.31	113.24	513.12	628.43	(5,008.70)
+ Δ Sueldos por pagar	-	(4,658.33)	(4,778.60)	(5,349.82)	(5,488.03)	(5,629.67)
+ Δ Impuestos	-	-	750.56	331.76	848.39	458.38
		-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(24,459.00)	0.00	0.00	(2,400.00)	(0.00)	(0.00)
- Adquisición PPE e intangibles	(24,459.00)	0.00	0.00	(2,400.00)	(0.00)	(0.00)
		-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	84,959.00	(482.80)	(532.09)	(586.41)	(646.28)	(712.25)
+ Δ Deuda Largo Plazo	33,983.60	(482.80)	(532.09)	(586.41)	(646.28)	(712.25)
+ Δ Capital	50,975.40	-	-	-	-	-
		-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	60,500.00	(5,094.48)	440.84	(3,584.27)	2,937.87	3,747.35
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO		10,088.84	31,519.86	64,339.65	145,489.31	258,008.27
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	60,500.00	4,994.36	31,960.70	60,755.38	148,427.18	261,755.61

Estado de flujo de caja

El flujo de caja muestra la liquidez con la que cuenta la empresa durante el periodo de desarrollo del plan de negocios, es decir los cinco años que se han proyectado.

Para el cálculo de este, se toma en cuenta el cálculo del flujo operativo neto, la variación de capital de trabajo y gastos de capital. De esta forma tenemos que el desembolso inicial requerido es de \$84,959. Los flujos de efectivo positivos se generarán a partir del segundo año hasta obtener un flujo de \$169,714.22. Para el quinto año que se genera de la venta de los activos y de la recuperación del capital de trabajo neto.

Tabla 25: *Flujo de Caja Proyecto del proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(84,959.00)	(22,342.84)	52,207.73	33,830.00	112,079.10	169,714.46
-----------------------------------	--------------------	--------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

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

Flujo de caja del inversionista

En el flujo de caja del inversionista se visualiza el valor correspondiente al capital colocado por los inversionistas al comienzo del proyecto por un valor de \$50,975.40. Los flujos presentes son positivos hasta obtener un valor de \$161,256.98 durante el quinto año.

Tabla 26: *Flujo de Caja Proyecto del Inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(84,959.00)	(22,342.84)	52,207.73	33,830.00	112,079.10	169,714.46
Préstamo	\$ 33,983.60	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés	\$ -	\$ (3,073.18)	\$ (2,507.28)	\$ (1,883.60)	\$ (1,196.26)	\$ (438.75)
Amortización del capital	\$ -	\$ (5,543.36)	\$ (6,109.26)	\$ (6,732.93)	\$ (7,420.27)	\$ (8,177.78)
Escudo Fiscal	\$ -	\$ 1,114.03	\$ 908.89	\$ 682.81	\$ 433.64	\$ 159.05
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(50,975.40)	(29,845.35)	44,500.09	25,896.27	103,896.21	161,256.98

Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento es el coste de oportunidad que se genera al decidir invertir en un proyecto en lugar de otra alternativa (Meza Orozco, 2017)

El CAPM es el modelo de fijación de precios de activos de capital. Esta es una herramienta útil para el cálculo de la tasa de rentabilidad necesaria para que se considere invertir en un proyecto. Los valores utilizados para el cálculo del CAPM se establecieron en las premisas mencionadas al inicio de este capítulo: tasa libre de riesgo igual a 0.29%; rendimiento del mercado con un valor de 8.81%; beta

apalancada de 0.97; y, el riesgo país actual de 22.7%. El CAPM para el proyecto en marcha es de 31.62%.

El WACC es la tasa de descuento mínima utilizada para evaluar el VAN del proyecto. Para la obtención del WACC, se hace uso de la razón deuda capital que equivale a 66.67% ya que el proyecto se encuentra financiado 60% por capital propio y 40% por deuda; se toma en cuenta el escudo fiscal que equivale al 36.25%; y, el costo de deuda de 9.76% proveniente de la tasa efectiva otorgada por BanEcuador. De esta forma, el WACC arroja un valor de 21.46%.

Criterios de valoración

La viabilidad del presente plan de negocios se determina a través de los indicadores financieros VPN, valor presente neto cuyo propósito es calcular el valor presente de los flujos de caja originados por la inversión; IR, índice de rentabilidad que hace referencia al beneficio o pérdida de la inversión en el periodo evaluado; PR, periodo o tiempo que demorará recuperar la inversión; y, TIR, tasa interna de retorno se refiere a la tasa de rentabilidad que genera el proyecto. Los criterios de valoración para Ficus Brauen se detallan a continuación:

Tabla 27: *Valoración de flujos del proyecto*

Evaluación de Flujos del Proyecto		
VPN	\$ 23,358.93	Tras recuperar la inversión y reinversión, el proyecto presenta una ganancia adicional de \$23,358.93
IR	1.27	El proyecto genera 0.27 centavos de ganancia por cada dólar invertido
PR	3.12	La inversión realizada se recuperará en 3.12 años
TIR	39.51.98%	La diferencia entre la TIR del proyecto y la tasa requerida WACC, es de 7.9 puntos porcentuales, indicando viabilidad en el proyecto

En lo que respecta a la evaluación de flujos del inversionista, se pueden observar lo siguiente:

Tabla 28: *Valoración de Flujos del Inversionista*

Evaluación de Flujos del Inversionista		
VPN	\$ 77,815.23	Tras recuperar la inversión y reinversión, el inversionista obtiene una ganancia adicional de \$60,701.67

IR	1.76	El inversionista obtiene como ganancia 0.76 centavos de ganancia por cada dólar invertido
PR	3.03	El inversionista recuperará la inversión realizada en 3.03 años
TIR	48.94%	La diferencia entre la TIR del proyecto y la tasa requerida por el inversionista CAPM, es de 17 puntos porcentuales, indicando viabilidad en el proyecto

Teniendo en consideración todos los criterios analizados, se puede concluir que la viabilidad del proyecto es recomendable generando ganancias adicionales para el proyecto como para el inversionista una vez recuperada la inversión inicial y la reinversión. Sin embargo se debe tener en cuenta que es un producto con alta sensibilidad en el precio, al incrementarse los costos se presentan pérdidas de miles de dólares por lo que se recomienda buscar proveedores que ofrezcan mejores precios en los insumos de modo que esto se pueda invertir en gestiones de marketing e incentivar aún más la compra del producto.

7.5. Índices financieros

Los indicadores financieros considerados para la evaluación de este proyecto se detallan en la tabla a continuación:

Tabla 29: *Indicadores Financieros*

INDICADORES		1	2	3	4	5	Industria
Razones de liquidez							
Razón Circulante	veces	5.12	5.59	8.58	11.45	27.35	1.04
Razones de apalancamiento							
Razón de deuda a capital	veces	0.64	0.67	0.52	0.49	0.22	0.76
Razones de actividad							
Periodo de cuentas por cobrar	días	42.51	40.55	31.04	34.86	31.38	34.92
Periodo de inventario	días	14.07	16.44	14.75	16.78	0.00	-
Periodo de cuentas por pagar	días	38.87	38.53	33.19	35.62	14.26	76.61
Ciclo operativo	días	56.58	57.00	45.78	51.64	31.38	-
Ciclo del efectivo	días	17.71	18.47	12.59	16.02	17.13	-
Razones de rentabilidad							
Margen de Utilidad	%	-0.33	0.15	0.17	0.24	0.25	0.01
ROA	%	-0.92	0.47	0.41	0.43	0.35	
ROE	%	-0.79	0.78	1.03	1.89	2.25	

La razón circulante mide la liquidez a corto plazo de la empresa. Durante el periodo de duración del proyecto, se evidencia que la razón circulante es mayor a cero,

principalmente en el quinto año con una razón de 27.35, es decir que por cada dólar de pasivo se tiene 27 dólares del activo para cubrir dichos pasivos. Mientras que la industria presenta una razón de 1.04. En lo que respecta a la razón de apalancamiento de la empresa, la razón deuda a capital es de 0.22 o 22% en el quinto año. Esto denota que el 22% de la deuda está siendo utilizada para financiar los activos. Por lo que se puede decir que la entidad ha tenido un bajo endeudamiento y un bajo riesgo por consecuencia de esto. En comparación con la industria que presenta que el 76% de la deuda es usada para financiar sus activos.

El periodo de cuentas por cobrar al finalizar el quinto año es de 31.38, comparado con el de la industria por un valor de 34.92 lo que muestra que la empresa realiza la gestión de cobros de manera eficiente. El periodo de cuentas por pagar de la empresa comienza en 38.87 días y al término del año cinco es de 14.26 días lo que demuestra una gestión de cancelación eficiente, a diferencia del periodo de cuentas por pagar de la industria que se encuentra en 76.61 días que puede ser mayor dada política de compras de cada empresa.

El tiempo que transcurre entre la compra de insumos y materia prima, el procesamiento de dichos materiales, la venta de producto terminado y hasta que se realiza el cobro de los productos vendidos es en promedio de 17.13 días, lo que indica un ciclo de efectivo con una rotación eficiente.

El margen de utilidad del proyecto, indica que, al quinto año por cada dólar vendido, se obtuvo una ganancia del 0.25. Con respecto al rendimiento sobre activos o ROA, se tiene un valor de 0.35 referente a la eficacia en el uso de los activos. Finalmente, el ROE o rendimiento sobre capital da de resultado 2.36 indicando una alta rentabilidad obtenida por el patrimonio.

Es recomendable lograr una negociación eficiente con los distribuidores en Alemania para lograr conseguir un anticipo que permita incrementar el flujo de efectivo. Y de la misma manera lograr un acuerdo con los proveedores nacionales

para incrementar los días dentro de la política de compras para obtener más crédito y mayor liquidez en el periodo.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La elaboración y comercialización de infusiones a base de hojas de higo y frutas orgánicas como una opción saludable con propiedades altamente beneficiosas para la salud de los consumidores en el mercado Alemán, evidencia una oportunidad de negocio viable, a través de los resultados obtenidos en la evaluación financiera debido a que el proyecto genera ganancias, una vez recuperada la inversión, de \$5,840.14 y para el inversionista el VAN muestra ganancias de \$60,701.67, teniendo un gran aprovechamiento de las economías de escala durante el proceso productivo, generando un fuerte apalancamiento y por ende una reducción significativa en los costos de producción, que a su vez impacta en la utilidad permitiendo obtener ganancias desde el quinceavo mes de operaciones.

Por medio del análisis de entornos se pudo visualizar una oportunidad inicial dentro del mercado alemán que se vio sustentada con el análisis del cliente, donde se pudo constatar el interés del consumidor por productos orgánicos, siendo Alemania el país con el mercado más grande de Europa para productos orgánicos (Willer & Iernoud, 2019); y, específicamente en bebidas como té, la característica de otorgar beneficios para la salud, siendo este último un fuerte motivante de compra, con un 43% de preferencia por esta característica del producto.

Teóricamente y en base al análisis de entornos, también se logró visibilizar oportunidades fuertes como la relación comercial entre Ecuador y la Unión Europea incentivando el comercio por medio de la supresión de tributos por importación, generando una oportunidad de ser competitivos en el mercado, complementado con una creciente tendencia de preferencia de consumo y demanda en bebidas aromáticas. Actualmente en Alemania el gasto per cápita en té es de 8.61 euros (Lebensmittel Praxis, 2019). Empíricamente, haciendo uso de la investigación cuantitativa y cualitativa se logró validar la información y valorizar el potencial de

mercado actual, además de obtener información de características importantes como el sabor y la calidad que son impulsores en la toma de decisión de compra.

Para conseguir la cobertura de mercado anual planteada, misma que es fundamental para la viabilidad del proyecto, se hace hincapié y seguimiento permanente a las estrategias de marketing, puesto que esta es la principal herramienta para captar nuevos clientes. Una base sólida de crecimiento se establece con la participación en ferias internacionales y visitas comerciales, con el fin de desarrollar el mercado incursionado, además de potenciar las oportunidades por medio del relacionamiento con el cliente y una gestión clave por medio de sistemas CRM, que permiten entender el dinamismo diario de clientes actuales y aprovechar oportunidades con clientes potenciales.

Existen en el mercado una amplia gama de competidores, con participaciones significativas. Esta amenaza se intensifica por la curva de experiencia de la competencia y por la familiaridad con la marca por parte de los consumidores. Pero es importante denotar que esta amenaza se puede ver dispersa por el estudio más reciente al comportamiento del consumidor alemán que indica que la fidelidad a marcas es menor con un 32% de personas dispuestas a probar nuevas marcas.

En base al estudio del cliente y complementado con un análisis de precio en percha del producto, se logró obtener que el PVP esperado es de 4.98 EUR, con esto se estableció el precio base para la venta a distribuidores de bolsas de té en \$1.66 euros por cada caja de 20 unidades, con término de negociación FOB, previendo un margen de ganancia para el distribuidor como para el canal del 40%, lo que permite que los flujos durante el cuarto y quinto año presenten ganancias significativas.

Un factor crucial para el desempeño de la empresa, es la estructura organizacional y la cultura organizacional compartida. Involucrar al colaborador para que participe activamente estimula su motivación, por lo que sus indicadores de desempeño mejoran. La especialización de actividades permite que se reduzcan tiempos

muertos y se perfeccionen procesos para que se vuelvan más eficientes. Además, que al contar con la filosofía organizacional se comparte una visión común que permite al colaborador generar sentido de pertenencia y trabajar para cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para concluir, el presente plan de negocios es un proyecto viable y factible, pero es importante recalcar la alta sensibilidad del precio del producto y que es importante el aprovechamiento de la producción a escala.

REFERENCIAS

- ABC Machinery*. (2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://www.rotary-air-dryer.com/Industrial-Dryer-Machine/Mesh-Belt-Dryer.html>
- Aduana del Ecuador*. (2019). Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario*. (s.f.). Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <http://www.agrocalidad.gob.ec/en-ecuador-mas-de-500-productos-organicos-estan-certificados/>
- Ahmed, N., Singh, J., Chauhan, H., Gupta, P., & Kour, H. (2013). Different Drying Methods: Their Application and Recent Advances. *International Journal of Food Nutrition and Safety*, 34-42. Recuperado el 26 de marzo de 2020
- Ámbito*. (marzo de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- Ámbito*. (06 de junio de 2020). Obtenido de Riesgo País: <https://www.ambito.com/contenidos/riego-pais-ecuador.html>
- ARCSA. (2013). *REGLAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL SANITARIO*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/REGLAMENTO-DE-REGISTRO-Y-CONTROL-SANITARIO-DE-ALIMENTOS.pdf>
- Arriols, E. (22 de septiembre de 2017). *UMAI CHA*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://blog.umaicha.com/beneficios-del-te-frutas-del-bosque/>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR*. (03 de junio de 2020). Recuperado el julio de 21 de 2020, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>
- Banco Mundial. (2019). Obtenido de <https://ipi.worldbank.org/international/global>
- Banco Mundial*. (2019). Obtenido de Population ages: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.65UP.TO.ZS?locations=DE>
- Banco Mundial*. (2019). Obtenido de <https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?locations=DE>
- Banco Mundial*. (2019). Obtenido de GDP anual growth (%): <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=EC>

- Cayuela , D., & Manich, A. (2010). COMPORTAMIENTO Y PROPIEDADES DE LAS FIBRAS DE POLILACTIDA (PLA). *Boletín Intexter (U.P.C)*, 23-32. Recuperado el 25 de abril de 2020, de <https://core.ac.uk/download/pdf/41824564.pdf>
- CBI Competencia*. (marzo de 2016). Obtenido de https://www.cbi.eu/sites/default/files/market_information/researches/competition_europe-tea.pdf
- CBI Ministerio de Relaciones Internacionales*. (14 de february de 2017). Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/#what-trends-offer-opportunities-on-the-german-market-for-tea>
- CBI Ministerio de Relaciones Internacionales*. (15 de febrero de 2017). Obtenido de Trends offer opportunities on the European tea market: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/trends/>
- CBI Ministerio de Relaciones Internacionales*. (14 de February de 2017). Recuperado el 24 de marzo de 2020, de Exporting tea to Germany: <https://www.cbi.eu/market-information/tea/germany/germany/>
- CEIC*. (2018). Obtenido de <https://www.ceicdata.com/en/germany/balance-of-payments-current-account>
- COPCI*. (s.f.). *CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN COMERCIO*. Obtenido de <file:///C:/Users/coroned2/Downloads/Codigo%20Org%C3%A1nico%20de%20la%20Producci%C3%B3n%20Comercio%20e%20Inversiones%20COPCI.pdf>
- Costa, V., & Johnson, A. (mayo de 2019). *Cereals & Grains Association*. Recuperado el 30 de mayo de 2020 , de <https://www.cerealsgrains.org/publications/cfw/2019/May-June/Pages/CFW-64-3-0032.aspx>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones* (14a. edición ed.). Mexico: Pearson. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Deloitte*. (2020). Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>

- Destatis Statistisches Bundesamt.* (2019). Obtenido de https://www.destatis.de/EN/Themes/Society-Environment/Income-Consumption-Living-Conditions/Use-Information-Technologies/_node.html
- Dobos, E. (20 de mayo de 2019). *World Tea News*. Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://worldteanews.com/market-trends-data-and-insights/herbal-tea-is-catching-on-globally#:~:text=Herbal%20tea%20has%20greatly%20increased,growing%20consumer%20interest%20in%20wellness.&text=Bottled%20water%20is%20the%20beverage,three%20after%20coffee%2>
- Dos Santos , M. (2017). *Investigación de Mercados: Manual Universitario*. España: Ediciones Diaz de Santos.
- ENEMDU. (2016). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Principales_resultados_amb.pdf
- Euromonitor Internacional.* (2019). Obtenido de Tea in Ecuador: <https://www.euromonitor.com/tea-in-ecuador/report>
- Euromonitor Internacional.* (diciembre de 2019). Recuperado el 30 de mayo de 2020, de Tea in Germany: <https://www.euromonitor.com/tea-in-germany/report>
- Federación Internacional de Diabetes.* (2020). Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://idf.org/our-network/regions-members/europe/members/136-germany.html>
- Fondo Monetario Internacional.* (23 de marzo de 2020). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2020/03/24/pr20100-ecuador-statement-by-imf-managing-director-kristalina-georgieva>
- Food Drying Machines.* (2020). Recuperado el marzo 27 de 2020, de <https://www.food-drying-machine.com/food-drying-equipment/double-door-hot-air-food-drying-oven.html>
- Gallani, M., Iftikhar , H., Pasha, I., & Lodhi, A. (agosto de 2017). *Development and Characterisation of Fig (Ficus carica) Leaves Tea with Special Reference to Hypoglycemic Effect*. Obtenido de <http://web.b.ebscohost.com/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=7785f287-fe35-47af-824d-d394e7b446d7%40pdc-v-sessmgr04>

- Global Organic Trade Guide*. (2018). Recuperado el 30 de mayo de 2020, de <https://globalorganictrade.com/country/germany>
- GTAI. (octubre de 2018). *The Food & Beverage Industry in Germany*. Obtenido de https://www.gtai.de/GTAI/Content/EN/Invest/_SharedDocs/Downloads/GTAI/Industry-overviews/industry-overview-food-beverage-industry-en.pdf
- Hacer Negocios*. (2019). Obtenido de https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/germany#DB_tab
- INEN. (2014). Obtenido de https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/RTE-022-2R_Rotulado_alimentos_procesados-1.pdf
- INEN. (2016). Obtenido de https://181.112.149.204/buzon/normas/nte_inen_2392.pdf
- International Dairy Deli Bakery Association*. (2013). Obtenido de <https://www.iddba.org/training-materials/pdfs/jg-fifo-es.aspx?ext=.pdf>
- Jones, G. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7a ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/udla/37920>
- Kaczinski, A., Hennig-Thurau, T., & Sattler, H. (2019). *Social Media & Society*. Recuperado el 20 de abril de 2020, de *Social Media & Society*
- Keen, P. (10 de abril de 2019). *Tea Journey*. Recuperado el 15 de abril de 2020, de <https://teajourney.pub/health-wellness-tea-for-all-your-ages/>
- Kerr, W. (2018). *Science Direct*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/topics/agricultural-and-biological-sciences/continuous-dryers>
- Koptyug, E. (04 de diciembre de 2019). *Statista*. Recuperado el 18 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/553033/ranking-most-popular-hot-drinks-germany/>
- Koptyug, E. (3 de enero de 2020). *Statista*. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/1069489/organic-store-customers-by-age-group-germany/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Pearson. Recuperado el 2 de diciembre de 2020

- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing* (15 ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing Gestión estratégica operativa del mercado*. México D.F: McGraw Hill. Recuperado el 19 de abril de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=3215923&query=lambin>
- Lapitz, R., Gorfinkiel, D., Acosta, A., & Gudynas, E. (2005). *El otro riesgo país: indicadores y desarrollo en la economía*. Montevideo: Abya-Yala. Recuperado el 25 de marzo de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=LZNKrwo7bmQC&pg=PA28&lpg=PA28&dq=J.+P.+Morgan+analiza+el+rendimiento+de+los+instrumentos+de+la+deuda+de+un+pa%C3%ADs,+principalmente+el+dinero+en+forma+de+bono&source=bl&ots=t9ojUYTW2b&sig=ACfU3U2vw7PE44Ksipke1cwYXFkw>
- Lebensmittel Praxis*. (11 de noviembre de 2019). Recuperado el 15 de mayo de 2020, de <https://lebensmittelpraxis.de/industrie-aktuell/25720-nielsen-analyse-kaffee-und-tee-laesst-sich-der-verbraucher-was-kosten-2019-11-11-12-54-34.html>
- Ley de Compañías*. (2017). Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Lübbert, F. (15 de julio de 2019). *Nielsen*. Recuperado el 06 de enero de 2020, de <https://www.nielsen.com/de/de/press-releases/2019/nielsen-studie-deutsche-verbraucher-sind-marken-immer-seltener-treu/>
- Luohe Orange Mechanical Equipment Co., Ltd.* (2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://www.chinaorangecompany.com/food-beverage-machine/food-processing-machine/mesh-belt-dryer.html>
- Made for Minds*. (30 de marzo de 2020). Recuperado el 31 de marzo de 2020, de <https://www.dw.com/en/economic-advisers-coronavirus-may-see-german-gdp-dip-by-over-5/a-52952713>
- Maitsa Custom Brokerage*. (2020). Obtenido de <https://www.maitsa.com/transitario/que-es-el-incoterm-FOB>
- Malhotra, M. (2016). *Investigación de Mercados: Conceptos esenciales*. México: Pearson. doi:<https://www-biblionline-pearson-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/Pages/BookRead.aspx>

- Market Access Map.* (2019). Obtenido de <https://www.macmap.org/en//query/results?reporter=276&partner=218&product=121190&level=6>
- Market Watch.* (13 de marzo de 2019). Obtenido de <https://www.marketwatch.com/press-release/global-herbal-tea-market-2019-industry-analysis-share-growth-sales-trends-supply-forecast-2025-2019-03-13>
- McCulloch, M. (29 de octubre de 2018). *Healthline*. Recuperado el 29 de marzo de 2020, de <https://www.healthline.com/nutrition/blood-sugar-supplements>
- Mendoza Roca, C., Alfaro Díaz, J., & Paternina Arboleda, C. (2016). *Manual práctico para gestión logística: Envase y embalaje, transporte y cadena de frío, preservación de productos del agro*. Barranquilla: Universidad del Norte. Recuperado el 24 de abril de 2020, de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/udlasp/reader.action?docID=4722185&query=envase>
- Mercadotecniatotal. (17 de agosto de 2017). *Mercadotecniatotal*. Obtenido de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/psicologia-del-color-dentro-del-marketing/>
- Meza Orozco, J. (2017). *Evaluación financiera de proyectos*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.* (2016). Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea: <http://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio del Ambiente.* (2016). Recuperado el 28 de marzo de 2020, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Principales_resultados_amb.pdf
- Ministerio Federal de Alimentación y Agricultura.* (20 de 10 de 2014). Obtenido de https://www.bmel.de/EN/Food/Food-Labeling/food-labeling_node.html
- OECD. (2019). *OECD BETTER LIFE INDEX*. Recuperado el 16 de abril de 2020, de <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>
- Oficina estadística de Berlín y Brandenburg.* (2020). Recuperado el 23 de abril de 2020, de Statistik Berlin Brandenburg : <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/>

- OMPI. (2019). Obtenido de https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019/ec.pdf
- Pasquali, M. (19 de marzo de 2020). *Statista*. Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/1105099/impact-coronavirus-gdp-latin-america-country/>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 30 de marzo de 2020, de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38373563/Estrategias.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEstrategias.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BALHO5GN5L%2F20200407%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva*. Madrid: Pirámide. Recuperado el 06 de mayo de 2020
- PROEcuador . (2017). Obtenido de Perfil Logístico Alemania: file:///C:/Users/coroned2/Downloads/PROEC_PL2017_ALEMANIA_MARZO.pdf
- Roshanak, S., Rahimmalek, M., & Hossein Goli, S. (17 de septiembre de 2015). *Centro Nacional para la Información Biotecnológica*. Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4711456/>
- Santander TradePortal*. (2018). Obtenido de https://en.portal.santandertrade.com/analyse-markets/germany/economic-political-outline?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser#
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. (2020). Recuperado el 29 de abril de 2020, de Para exportar: <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Singhal, M. (27 de octubre de 2018). *TeaFloor*. Obtenido de <https://teafloor.com/blog/pyramid-tea-bags-better-than-regular-tea-bags/>
- SRI. (2019). *Estadísticas Multidimensionales*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/estadisticas-sri#estad%C3%ADsticas>
- Statista*. (2016). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/718176/sales-of-herbal-and-fruit-tea-germany/>

- Statista*. (2017). Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/718134/tea-brands-used-at-home-germany/>
- Statista*. (17 de marzo de 2020). Recuperado el 3 de abril de 2020, de TV consumption: <https://www.statista.com/statistics/380266/daily-tv-consumption-germany/>
- Statista*. (30 de enero de 2020). Obtenido de CPM: <https://www.statista.com/statistics/384185/cpm-for-tv-spots-germany/>
- Statista*. (febrero de 2020). Recuperado el 16 de abril de 2020, de <https://www.statista.com/outlook/30020000/137/tea/germany>
- Superintendencia de Compañías*. (2009).
- Superintendencia de Compañías*. (2019). Obtenido de <https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/index.zul>
- Teeverband, D. (2019). *Teeverband*. Recuperado el 14 de noviembre de 2019, de http://www.teeverband.de/fileadmin/Redaktion/WFT/WFT_2019/20190802_WFT_English.pdf
- Trade Map. (2019). Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c121190%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- Transparency Market Research*. (2019). Recuperado el 02 de junio de 2020, de Herbal Tea Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2017 - 2025: <https://www.transparencymarketresearch.com/herbal-tea-market.html>
- Vasco, C., Sánchez, C., Limaico, K., & Abril, V. (21 de agosto de 2018). Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/327500989_Motivations_to_consume_agroecological_food_An_analysis_of_farmers'_markets_in_Quito_Ecuador
- Willer, H., & Iernoud, J. (14 de febrero de 2019). *FiBL*. Obtenido de Global Organic Market, Biofach Congress: <https://orgprints.org/34608/7/Willer-2019-02-14-EUROPE.pdf>
- WORLD HEALTH ORGANIZATION*. (11 de marzo de 2020). Recuperado el 25 de marzo de 2020, de https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/transcripts/who-audio-emergencies-coronavirus-press-conference-full-and-final-11mar2020.pdf?sfvrsn=cb432bb3_2

Yahoo finance. (09 de junio de 2020). Obtenido de Treasury Yield:

<https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX/history?period1=1483142400&period2=1608940800&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

Yahoo Finance. (05 de junio de 2020). Obtenido de S&P 500:

<https://finance.yahoo.com/quote/%5EGSPC/history?period1=1433548800&period2=1591401600&interval=1d&filter=history&frequency=1d>

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Selección de Mercado

Tabla 30: *Matriz de selección de mercado*

CRITERIO	Ponderación	Alemania		USA		Noruega		Chile	
		Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total	Calificación	Total
Rendimiento									
Crecimiento de demanda	0.25	4	1	3	0.75	2	0.5	1	0.25
Concentración de la demanda (volumen) para producto ecuatoriano	0.35	3	1.05	4	1.4	1	0.35	1	0.35
Puertos / puntos de ingreso		4	0	4	0	3	0	2	0
Aranceles	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Acuerdos comerciales	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Índice para facilidad de hacer negocios	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6	1	0.2
			3.25		3.75		2.25		1.6
Riesgo									
Concentración de la oferta	0.3	1	0.3	3	0.9	2	0.6	4	1.2
Costos logísticos	0.45	3	1.35	2	0.9	4	1.8	1	0.45
Riesgo cambiario	0.15	2	0.3	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Riesgo país	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2
			2.05		2.35		2.8		2.15

Anexo 2

Crecimiento de la Industria

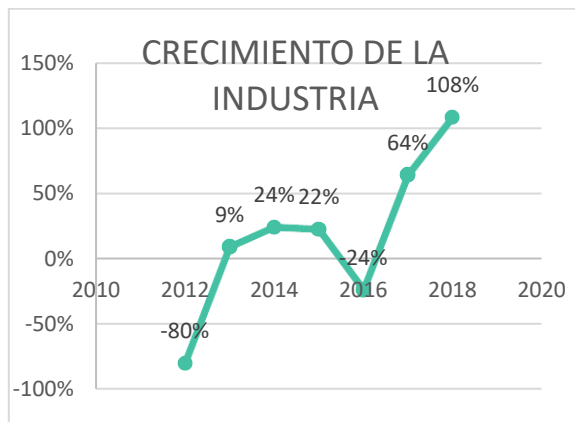


Figura 8: Crecimiento de la industria

Anexo 3

Participación de mercado – Competidores

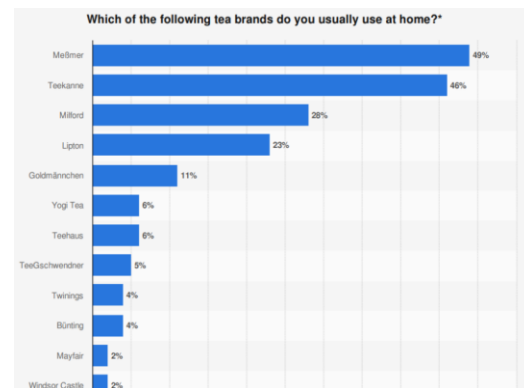


Figura 9: Market Share Competidores

Tomado de: Statista

Anexo 4

Participación de Mercado – Industria
A0127.09

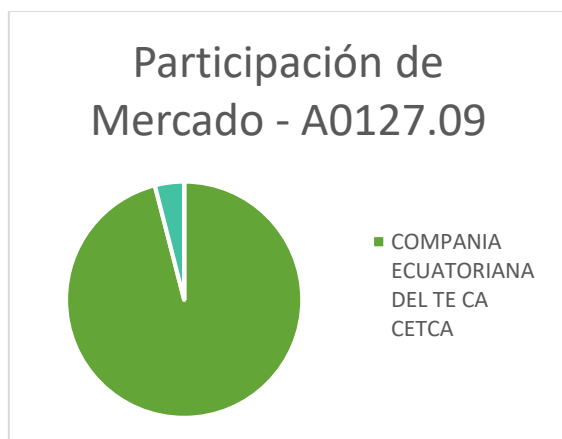


Figura 10: Participación Industria A0127.09

Anexo 5

Participación de Mercado – Industria
A0128.03

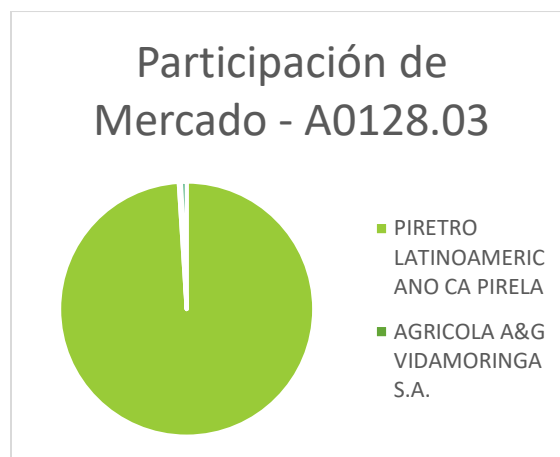


Figura 11: Participación Industria A0128.03

Anexo 6

Tabla 31: Encuesta Infusiones a base de hoja de higo

ENCUESTA INFUSIÓN A BASE DE HOJA DE HIGO	
Mi nombre es Doménica Coronel. Soy estudiante de Negocios Internacionales en la Universidad de las Américas. Me encuentro desarrollando una investigación de mercado para obtener información acerca de los gustos y preferencias para consumir infusiones herbales. La información recopilada en la presente encuesta se utilizará únicamente con propósitos académicos	
1. ¿Consumes té de hierbas? a. Sí b. No	2. ¿Qué opciones de té consumes más?(Seleccione 3) a. Manzanilla b. Hierba luisa c. Verbena d. Hibisco e. Hierba buena f. Rooibos g. Cedrón h. Valeriana i. Otro
3. De los productos seleccionados en la pregunta anterior, ¿cuál consumes con mayor frecuencia? j. Manzanilla k. Hierba luisa l. Verbena m. Hibisco n. Hierba buena o. Rooibos p. Cedrón q. Valeriana r. Otro	4. De las siguientes marcas de té, ¿cuáles prefieres? a. Meßmer b. Teekanne c. Lipton d. Milford e. Twinings f. Goldmännchen

<p>5. ¿Qué beneficios obtiene de la marca seleccionada?</p> <ol style="list-style-type: none"> Precio Sabor Ingredientes de calidad Beneficios a la salud 	<p>6. ¿Qué desventajas le ofrece la marca seleccionada?</p> <ol style="list-style-type: none"> Precio Sabor Ingredientes de calidad No ofrece beneficios a la salud
<p>7. ¿De los productos seleccionados, con qué frecuencia los consume?</p> <ol style="list-style-type: none"> Una vez a la semana Dos veces a la semana 3-4 veces por semana Diariamente Una vez al mes 	<p>8. ¿En qué ocasiones consume el producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Antes/después de comidas Para curar enfermedades Horas de trabajo Al hacer ejercicio Al salir con amigos y familia
<p>9. ¿Dónde compra el producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Supermercados Cafeterías Restaurantes Tiendas especializadas 	<p>10. ¿En qué presentación compra el producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Suelto Bolsas de té Preparado y embotellado
<p>Ahora me gustaría hablarles de un té de hierbas orgánico cuyo producto principal es la Ficus Carica, comúnmente conocida como Higo. Es una planta nativa del Medio Oriente. Su fruto se caracteriza por ser dulce y lleno de fibra. También se conoce que las hojas de higo preparadas en una infusión con agua caliente reduce el nivel de azúcar en la sangre y mantener antioxidantes buenos para el cuerpo. Para mantener la mayor cantidad de antioxidantes de las hojas, el proceso de deshidratación se llevará a cabo como un proceso continuo de deshidratación. De esta forma el producto final es rico en antioxidantes y asegura buenos niveles de sabor. En base a los hechos mencionados anteriormente, por favor responda las siguientes preguntas</p>	
<p>11. En base a la descripción, ¿qué tan interesado está en comprar este producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Muy interesado Interesado Algo interesado Nada interesado 	<p>12. ¿Qué tan probable es que consuma este producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Muy probable Probable Algo probable Nada probable
<p>13. ¿Qué tan probables es que compre este producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Muy probable Probable Algo probable Nada probable 	<p>14. ¿Qué atributos o características motivarían su compra?</p> <ol style="list-style-type: none"> Sabor Propiedades de salud Propiedades anti estrés Sustituto del café Calidad de los ingredientes
<p>15. ¿Con qué frecuencia consumiría el producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Una vez a la semana Dos veces a la semana 3-4 veces por semana Diariamente Una vez al mes 	<p>16. ¿En qué ocasiones consumiría este producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Antes/después de comidas Para curar enfermedades Horas de trabajo Al hacer ejercicio Al salir con amigos y familia
<p>17. ¿Dónde compraría este producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Supermercados Cafeterías Restaurantes Tiendas especializadas 	<p>18. ¿Cómo le gustaría enterarse acerca del producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> Televisión Radio Web page
<p>19. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?</p> <ol style="list-style-type: none"> Muestras gratis 2x1 Descuentos 	<p>20. ¿Cuál considera un precio adecuado para una caja de 20 bolsas de té?</p>
<p>21. Por favor indique su género</p> <ol style="list-style-type: none"> Hombre Mujer 	<p>22. Por favor especifique su ocupación</p> <ol style="list-style-type: none"> Estudiante Empleado Padre/madre de familia Otra...

Anexo 10

Tabla 35: *Tabla de contingencia 3*

Desventajas	Cuenta de ¿Qué desventajas encuentra en su marca preferida?
Precio	81.25%
Sabor	6.25%
Ingredientes de calidad	12.50%
Total general	100.00%

Anexo 11

Tabla 36: *Tabla de contingencia 5*

Cuenta de ¿Con qué frecuencia consumiría este producto?	¿Qué tan probable es que consuma este producto?		
Frecuencia	Muy probable	Probable	Total general
Una vez a la semana	6.67%	0.00%	6.67%
Dos veces a la semana	20.00%	6.67%	26.67%
3-4 veces a la semana	53.33%	0.00%	53.33%
Diariamente	13.33%	0.00%	13.33%
Total general	93.33%	6.67%	100.00%

Anexo 12

Tabla 37: *Tabla de contingencia 4*

Cuenta de ¿Dónde le gustaría encontrar este producto?	¿Qué tan probable es que consuma este producto?			
Lugares	Muy probable	Probable	No tan probable	Total general
Supermercado	50.00%	6.25%	0.00%	56.25%
Restaurantes	0.00%	0.00%	6.25%	6.25%
Tiendas especializadas	31.25%	0.00%	0.00%	31.25%
Cafeterías	6.25%	0.00%	0.00%	6.25%
Total general	87.50%	6.25%	6.25%	100.00%

Anexo 13

Tabla 38: *Tabla de contingencia 8*

Cuenta de ¿En qué presentación compra este producto?	¿Qué tan probable es que consuma este producto?		
Presentación	Muy probable	Probable	Total general
Suelto	20.00%	0.00%	20.00%
Bolsas de té	66.67%	6.67%	73.33%
Preparado/en botella	6.67%	0.00%	6.67%
Total general	93.33%	6.67%	100.00%

Anexo 14

Tabla 39: *Tabla de contingencia 9*

¿Cómo le gustaría recibir información de este producto?	¿Qué tan probable es que consuma este producto?		
	Muy Probable	Probable	Total general
Redes sociales	53.33%	0.00%	53.33%
Radio	6.67%	0.00%	6.67%
Televisión	26.67%	6.67%	33.33%
Página web	6.67%	0.00%	6.67%
Total	93.33%	6.67%	100.00%

Anexo 15

Tabla 40: *Tabla de contingencia 10*

Cuenta de ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?	¿En qué presentación compra este producto?	
Etiquetas de fila	Bolsas de té	
Muestras gratis	27.27%	27.27%
2x1	54.55%	54.55%
Descuentos	18.18%	18.18%
Total general	100.00%	100.00%

Anexo 16

Tabla 41: *Promedio de precio*

Promedio de ¿Cuál considera que es precio adecuado para una caja de 20 bolsas de té?	¿En qué presentación compra este producto?			
Precio adecuado considerado	Suelto	Bolsas de té	Preparado	Total general
3.75			3.75	3.75
3.95		3.95		3.95
4		4.00		4.00
4.2		4.20		4.20
4.5		4.50		4.50
4.65		4.65		4.65
5.99	5.99	5.99		5.99
6.99	6.99			6.99
3.5		3.50		3.50
2.5		2.50		2.50
4.25	4.25			4.25
3.99		3.99		3.99
3			3.00	3.00
Total general	5.74	4.13	3.38	4.34

Anexo 17

Mapa mental de la investigación cualitativa

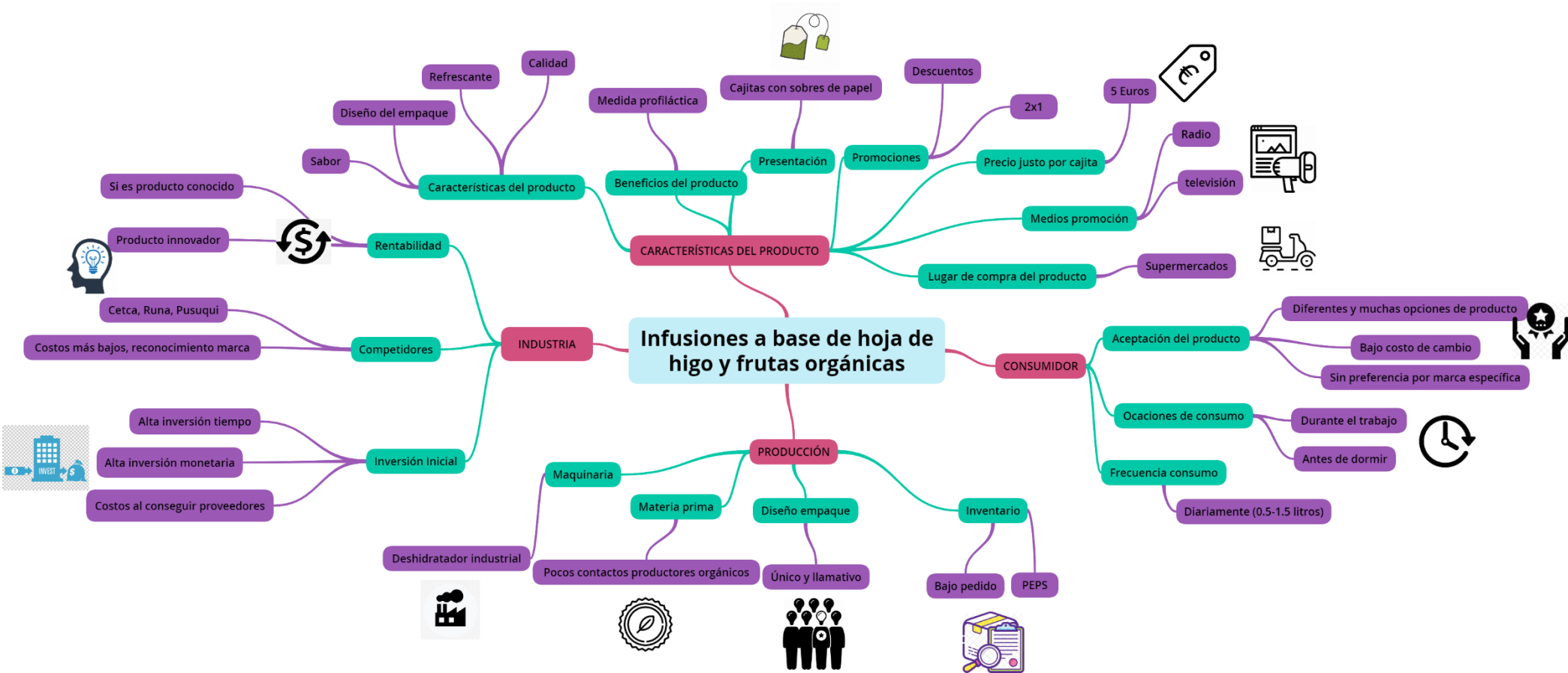


Figura 12: Brain Mapping

Anexo 18



Figura 13: Análisis cliente

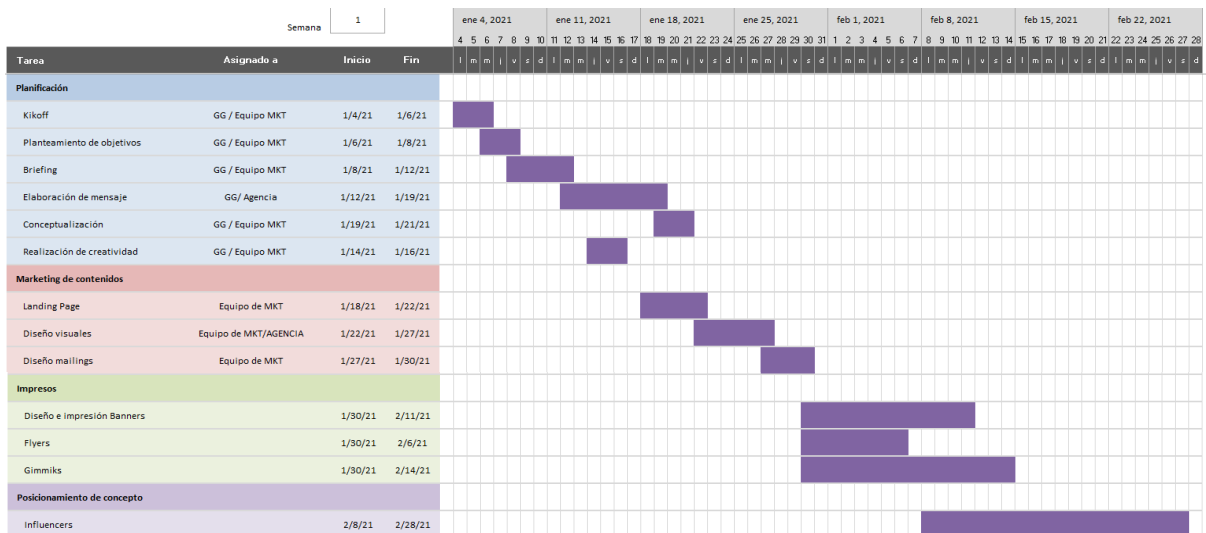
Anexo 19

Tabla 42: Breakdown de precios

Detalle	Caja De té (EUR)	Caja De té (USD)
Costo de producción	0.86	0.97
Margen	0.53	0.60
EXW	1.39	1.57
Flete	0.05	0.06
Handling	0.03	0.03
FOB	1.47	1.66
Flete	0.32	0.36
Seguro	0.01	0.01
CIF	1.80	2.03
Trasporte Bodegas	0.05	0.05
Handling HAM	0.04	0.04
Aranceles e impuestos de Ingreso	-	-
DDP (Precio en bodega de distribuidor)	1.88	2.13
Trasporte para punto de venta	0.05	0.06
Marketing/Comercialización	0.44	0.50
Costo en Tienda	2.38	2.68
Margen Distribuidor	0.95	1.07
Precio de Venta a Canal de Distribución	3.33	3.76
Margen Canal	1.33	1.50
PVP sin IVA	4.66	5.26
IVA	0.33	0.37
PVP	4.98	5.63

Anexo 20

Tabla 43: Diagrama de Gantt - Campaña



Anexo 21



Figura 14: Concepto Ficus Brauen

Anexo22

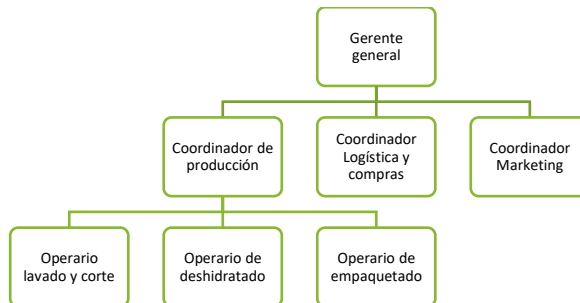


Figura 15: Diagrama organizacional

Anexo 23

Tabla 44: Maquinaria

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Precio total	Capacidad máxima
Máquina de fijación	1	\$1,509.00	\$ 2,867.02	50-60 kg/h
Enrolladora	1	\$1,510.00	\$ 1,977.79	7-10 kg/batch
Secador de hoja de té	1	\$5,122.00	\$ 6,761.59	15-30 kg/h
Deshidratador de fruta	1	\$3,160.00	\$ 4,161.46	10-14 kg/h
Empacadora de bolsas piramidales	1	\$5,650.00	\$ 7,459.46	40-60 bolsas/min
Separador de masa	1	\$1,347.00	\$ 1,313.62	>100 kg/h
Formador y tostador	1	\$2,163.00	\$ 2,394.19	10-15 kg/h

Anexo 24

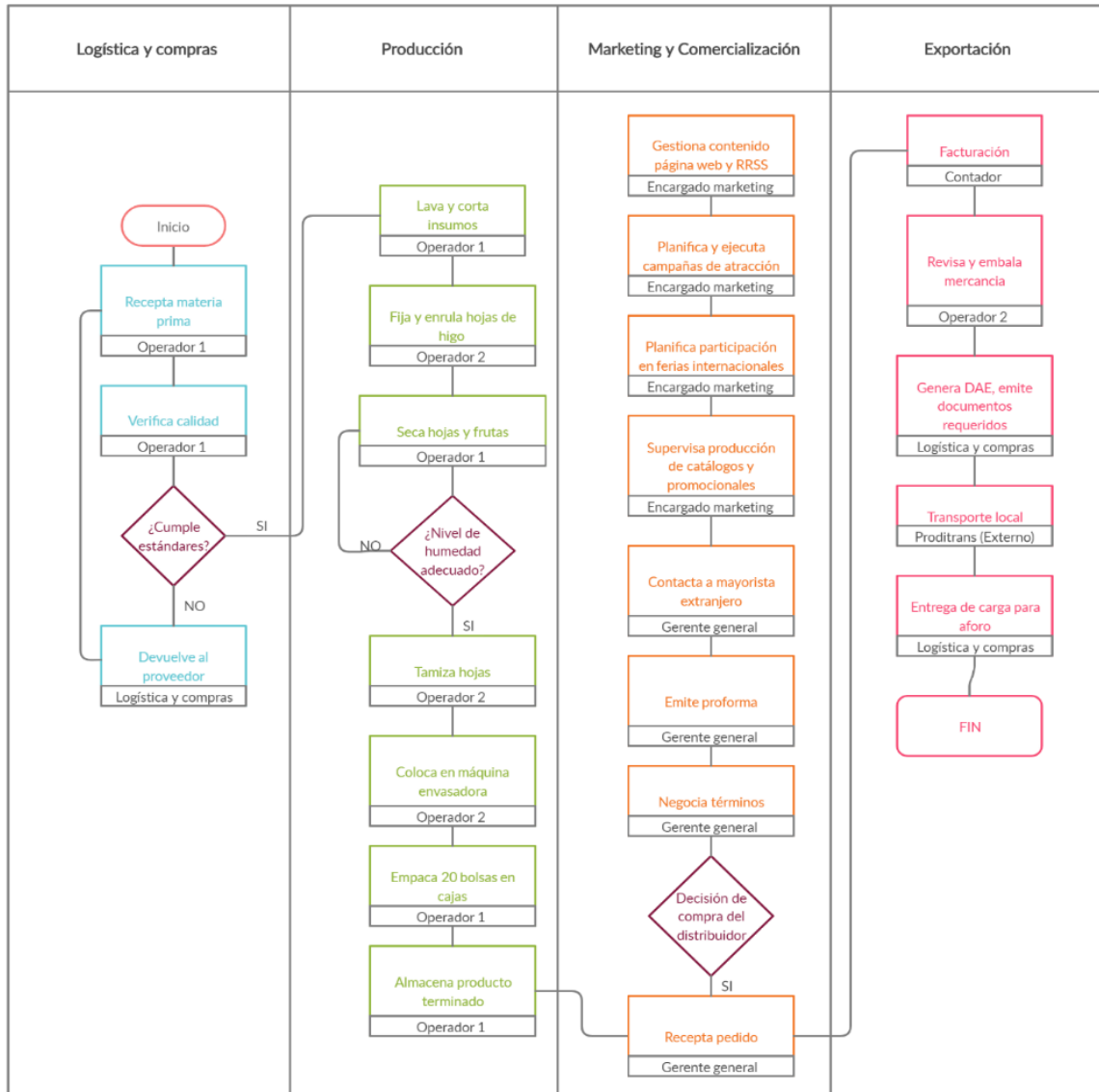


Figura 16: Flujo de procesos

Anexo 25

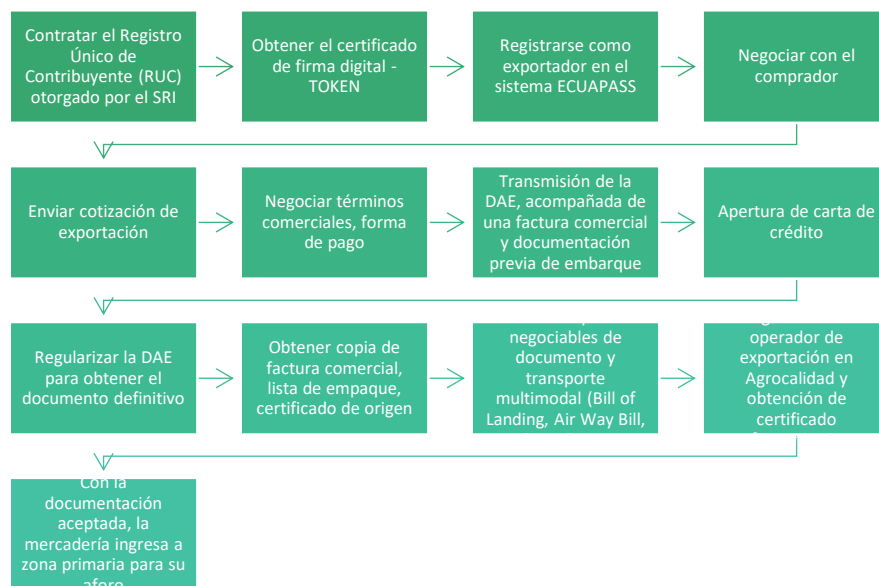


Figura 17: Proceso de exportación

Anexo 26

Tabla No 45: *Primicias financieras*

Premisas		Fuente
Promedio últimos 5 años de inflación histórica Ecuador	1.36%	Banco Central Ecuador, 2020
Promedio últimos cinco años de incremento salarial en base al SBU	2.48%	Banco Central Ecuador, 2020
Tasa de crecimiento de la industria	7.14%	SRI, 2019
Mercado objetivo inicial	2,623,017	Investigación de mercado
Promedio últimos 5 años de inflación Alemania	1.10%	Banco Mundial, 2020
Escudo fiscal	36.25%	SRI & Ley Orgánica Tributaria, 2020
Ventas de contado	0.00%	Política de la empresa
Ventas con crédito	100.00%	Política de la empresa
Periodo cuentas por cobrar	30 días	Política de la empresa
Compras de contado	0.00%	Política de la empresa
Compras a crédito	100.00%	Política de la empresa
Periodo de cuentas por pagar	30 días	Política de la empresa
Inventario productos terminados	10.00%	Política de la empresa
Inventario de materia prima directa fresca	0.00%	Política de la empresa
Inventario de materia prima	100.00%	Política de la empresa
Tasa de interés crédito	9.76%	BanEcuador, 2020
Estructura de capital	66.67%	Política de endeudamiento
Tasa libre de riesgo	0.41%	Yahoo Finance Treasury Yield, 2020
Beta	0.68	Damodaran, 2020
Riesgo país	30.62%	Ámbito, 2020
Rendimiento de mercado	8.81%	Yahoo Finance Precio S&P 500, 2020

