



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
INFUSIONES DE TÉ DE GUAYUSA A ESTADOS UNIDOS



AUTOR

MARYLIN YOLANDA RÍOS PÉREZ

AÑO

2017



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE  
INFUSIONES DE TÉ DE GUAYUSA A ESTADOS UNIDOS**

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

Profesor Guía

María Dolores Muñoz

Autor

Marylin Yolanda Ríos Pérez

Año

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

María Dolores Muñoz  
Magister en Marketing  
C.I.: 1714478631

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

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

---

MSC. Edison Fabián Suárez Chamorro

C.I.: 0400713632

## **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.”

---

Marilyn Yolanda Ríos Pérez

C.I.: 1722383187

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida.

A mi familia por ser un apoyo incondicional durante toda mi carrera, por amarme a pesar de mis errores y sobre todo por cuidar de mí en todo momento.

A mi mejor amigo John por aliviar los momentos de tensión con sus locuras y a mi mejor amiga Caro por la confianza y el cariño de siempre.

A mi tutora Ma. Dolores Muñoz, por su comprensión, paciencia y conocimientos a lo largo del desarrollo de este plan.

## DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a mi familia.

A mis padres Susi y Oliver por apoyarme de manera incondicional y brindarme el soporte para no darme por vencida. A mis hermanas María y Karen por ser el motor de mi vida, un ejemplo a seguir y por brindarme su amor incondicional en cada una de las etapas de mi vida; a mis hermanas menores Andrea y Sofía por recordarme que también es importante vivir con alegría y locura. A mis abuelitos Carlos y Yolita por su cariño y preocupación, por sus enseñanzas y sobre todo por ser como unos segundos padres.

## RESUMEN

El presente documento brinda información sobre la investigación realizada para analizar la factibilidad de la implementación de una empresa dedicada a la producción y exportación de infusiones de té de Guayusa a Estados Unidos.

Primero, se realizó la investigación del macro entorno por medio del análisis PEST, las cinco fuerzas de PORTER y la matriz de Factores Externos. Con la información obtenida se tomaron las posibles oportunidades que brindan el mercado de Estados Unidos, la industria manufacturera y el Ecuador.

Además, se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa del mercado de Estados Unidos por medio de encuestas a habitantes del país en mención, entrevistas a expertos en el área de control de calidad, producción y evaluación de proyectos de empresas productoras de infusiones de té de diversas hierbas. Esto permitió encontrar una oportunidad de negocio, seleccionar el mercado objetivo por medio de segmentación, e implementar un plan de marketing que cumpla con las expectativas del posible consumidor de producto, precio, plaza y promoción.

El plan de operaciones ayudó a formalizar los procesos que se llevarían a cabo, definir una estructura organizacional, elaborar una misión y visión, todos los requerimientos de constitución de la empresa y definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo de Yumba Cía. Ltda.

Finalmente, se realizó un análisis financiero por medio de proyecciones de ventas, costos, gastos, estados financieros, índices de liquidez, apalancamiento, eficiencia operacional y rentabilidad. Este análisis muestra un proyecto rentable y viable con un Valor actual neto de \$120.776,90 y una tasa de descuento WACC (11.37%) inferior a la TIR que es de 41,60% para el proyecto y 78,83% para el inversionista. La inversión inicial es de \$ 109.147,50 y los ingresos por ventas permiten obtener una utilidad neta desde el primer año.

Lo que demuestra que la empresa gana valor con el tiempo y genera rentabilidad.

## **ABSTRACT**

This document provides information on research conducted to demonstrate the feasibility of implementing a company dedicated to the production and export of Guayusa's tea infusions to the United States.

First, the investigation of the macro environment was done through the PEST analysis, the five forces of PORTER and the matrix of External Factors. With the information obtained the possible opportunities offered were taken by the United States market, the manufacturing industry and Ecuador.

In addition, a quantitative and qualitative investigation of the United States market was carried out through surveys of the country's inhabitants, interviews with experts in quality control, production and evaluation of projects of companies producing tea infusions of diverse Herbs. This allowed finding a business opportunity, selecting the target market through segmentation, and implementing a marketing plan that meets the expectations of the potential consumer about product, price, place and promotion.

The operational plan helped to formalize the processes that would be carried out, define an organizational structure, develop a mission and vision, all the company's constitution requirements and define the short, medium and long-term objectives of Yumba Cía. Ltda.

Finally, a financial analysis was carried out through sales projections, costs, expenses, financial statements, liquidity indexes, leverage, operational efficiency and profitability. This analysis shows a viable project with a net Present Value of \$ 120.776,90, a WACC discount rate (11.37%) lower than the TIR which is 41,60% for the project and 78,83% for the investor. The initial investment is \$ 109.147,50 and sales revenue allows obtaining a net profit from the first year.

It shows that the company gains value over time and is a profitable business turnaround.

# INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Justificación del trabajo.....                                 | 1         |
| 1.1.1 Objetivo general del trabajo .....                           | 2         |
| 1.1.2 Objetivos específicos del trabajo .....                      | 2         |
| <b>2 ANALISIS DE ENTORNOS .....</b>                                | <b>2</b>  |
| 2.1 Análisis del entorno externo.....                              | 2         |
| 2.1.1 Entorno externo (Análisis PEST) .....                        | 2         |
| 2.1.2 Análisis de la industria (PORTER).....                       | 9         |
| 2.1.3 Matriz de factores externos (EFE) .....                      | 11        |
| <b>3 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....</b>                                | <b>13</b> |
| 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa .....                 | 13        |
| 3.1.1 Resultados de las entrevistas a expertos .....               | 13        |
| 3.1.2 Resultados entrevistas a posibles clientes .....             | 16        |
| 3.1.3 Resultados de las encuestas realizadas.....                  | 17        |
| 3.1.4 Conclusiones de las encuestas y entrevistas realizadas ..... | 18        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>   | <b>20</b> |
| 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente. .... | 20        |
| <br>  |           |
| <b>5 PLAN DE MARKETING .....</b>  | <b>23</b> |
| 5.1 Estrategia general de Marketing .....   | 23        |
| 5.1.1 Mercado objetivo.....   | 23        |
| 5.1.2 Propuesta de valor.....   | 24        |
| 5.2 Mezcla de Marketing.....  | 25        |
| 5.2.1 Producto .....  | 25        |
| 5.2.2 Precio.....   | 29        |
| 5.2.3 Plaza.....  | 30        |
| 5.2.4 Promoción.....  | 32        |
| <br>  |           |
| <b>6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>  | <b>34</b> |
| 6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....  | 34        |
| 6.1.1 Misión .....  | 34        |
| 6.1.2 Visión .....  | 34        |
| 6.1.3 Objetivos de la organización.....   | 35        |
| 6.2 Plan de Operaciones .....   | 36        |
| 6.3 Estructura Organizacional.....  | 38        |
| 6.3.1 Proceso de constitución legal de la empresa.....  | 38        |

|  |           |
|--|-----------|
| 6.3.2 Diseño Organizacional: Tipo de estructura .....  | 40        |
| <b>7 EVALUACIÓN FINANCIERA .....</b>   | <b>44</b> |
| 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos .....  | 44        |
| 7.1.1 Proyección de ingresos.....  | 44        |
| 7.1.2 Proyección de costos.....  | 44        |
| 7.1.3 Proyección de Gastos.....  | 45        |
| 7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....   | 45        |
| 7.2.1 Inversión inicial .....  | 45        |
| 7.2.2 Capital de trabajo.....  | 46        |
| 7.2.3 Estructura de capital .....  | 47        |
| 7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....   | 47        |
| 7.3.1 Estado de resultados .....   | 47        |
| 7.3.2 Estado de Situación financiera .....   | 48        |
| 7.3.3 Estado de flujo de efectivo .....  | 49        |
| 7.3.4 Flujo de caja .....  | 50        |
| 7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración..... | 51        |
| 7.4.1 Flujo de caja del inversionista.....   | 51        |
| 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....   | 52        |
| 7.4.3 Criterios de valoración .....  | 52        |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| 7.5 Índices financieros .....         | 53        |
| <b>8 CONCLUSIONES GENERALES .....</b> | <b>55</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>               | <b>57</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>                   | <b>61</b> |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla No. 1: IPC - de alimentos y bebidas no alcohólicas de Estados Unidos 2017          | 4  |
| Tabla No. 2: Exportaciones de Infusiones de hierbas de Ecuador a Estados Unidos<br>..... | 5  |
| Tabla No. 3: Matriz EFE .....  | 11 |
| Tabla No. 4: Cálculo de la demanda .....   | 24 |
| Tabla No. 5: Costo unitario de producción .....  | 28 |
| Tabla No. 6: Costos de venta proyectados .....   | 29 |
| Tabla No. 7: Determinación del precio del producto.....                                  | 30 |
| Tabla No. 8: Costos de exportación proyectados.....                                      | 32 |
| Tabla No. 9: Ferias internacionales de Alimentos y bebidas.....                          | 33 |
| Tabla No. 10: Gastos de publicidad .....   | 34 |
| Tabla No. 11: Balance general de Mano de Obra .....                                      | 43 |
| Tabla No. 12: Proyección de ventas.....  | 44 |
| Tabla No. 13: Inversión inicial .....  | 46 |
| Tabla No. 14: Estructura de capital .....  | 47 |
| Tabla No. 15: Estado de resultados .....   | 48 |
| Tabla No. 16: Estado de situación financiera .....                                       | 49 |
| Tabla No. 17: Estado de flujo de efectivo .....  | 50 |
| Tabla No. 18: Flujo de caja del proyecto .....   | 51 |
| Tabla No. 19: Flujo de caja del inversionista.....                                       | 51 |
| Tabla No. 20: Tasa de descuento WACC .....   | 52 |
| Tabla No. 21: Criterios de valoración .....  | 52 |
| Tabla No. 22: Índices financieros de la empresa.....                                     | 53 |

## INDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura No. 1: Logotipo Yumba.....                             | 26 |
| Figura No. 2: Envase y empaque primario .....                 | 26 |
| Figura No. 3: Canal de distribución .....                     | 31 |
| Figura No. 4: Incoterm FOB .....                              | 32 |
| Figura No. 5: Flujograma de procesos de Yumba Cía. Ltda. .... | 36 |
| Figura No. 6: Logotipo de certificación USDA ORGANIC .....    | 39 |
| Figura No. 7: Organigrama de Yumba Cia. Ltda. ....            | 40 |

# 1 INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del trabajo

Debido a la necesidad de desarrollar un plan de negocios con enfoque internacional, se realizó una investigación de los productos ecuatorianos con potencial de exportación internacional.

De dicha investigación nació la idea de producir y exportar infusiones de té de Guayusa a Estados Unidos. Los últimos 10 años la industria de infusiones de hierbas medicinales ha crecido no solo a nivel nacional sino también internacional, por lo que es una industria con un mercado amplio que aún no se ha explotado a nivel mundial. Además, la Guayusa es una planta que no ha sido industrializada y da la apertura para crecer y desarrollar productos derivados de la misma.

Ecuador es un país biodiverso, rico en plantas y animales, características que le han permitido brindar a nivel mundial productos naturales de calidad y con varios beneficios para la salud como es el caso de las infusiones de hierbas medicinales. En algunas provincias de la región amazónica como Pastaza, Napo, Zamora y Tena, se ingieren las infusiones de Guayusa como una bebida energética natural a cualquier hora del día.

Estados Unidos es un país habitado por personas de todo el mundo lo que ha generado una apertura en cuanto a la aceptación de productos nuevos, además de la creciente tendencia a consumir alimentos y bebidas naturales, para cuidar la salud.

Tomando en cuenta todos los beneficios que la Guayusa puede proporcionar al consumidor y encontrando un potencial de crecimiento en el mercado estadounidense, he decidido elaborar este plan de negocios que permitirá analizar la factibilidad del proyecto.

### 1.1.1 Objetivo general del trabajo

Desarrollar un plan de negocios que permita analizar la factibilidad de la creación de una empresa que se dedique a la producción y exportación de infusiones de té de guayusa a Estados Unidos, mediante la investigación y desarrollo estratégico.

### 1.1.2 Objetivos específicos del trabajo

- Analizar el entorno externo e interno de la industria de Infusiones de hierbas y del mercado estadounidense mediante la elaboración de PORTER y PEST.
- Investigar el mercado de Estados Unidos mediante una segmentación para la obtención de un mercado objetivo.
- Generar una propuesta de valor que permita diferenciar al producto de la competencia, mediante la investigación de las propiedades y características de las infusiones de té de Guayusa.
- Proponer una estrategia de internacionalización y de marketing para ingresar en un mercado nuevo, mediante el análisis de los datos previamente obtenidos y creando un plan de marketing.
- Realizar un análisis financiero para evaluar la viabilidad del proyecto.

## 2 ANALISIS DE ENTORNOS

### 2.1 Análisis del entorno externo

#### 2.1.1 Entorno externo (Análisis PEST)

##### **ASPECTO POLÍTICO**

**Ecuador.** - El gobierno busca promover a las empresas nacionales, tanto públicas como privadas, realizando la campaña Primero Ecuador, para incentivar el consumo de productos elaborados en el país. **OPORTUNIDAD.**

El Ministro de Comercio Exterior, Juan Carlos Cassinelli, mantuvo una reunión de trabajo con miembros de la Cámara de Comercio de Estados Unidos, en la cual se

destacó el ánimo del sector empresarial del país norteamericano para continuar haciendo negocios e inversiones con Ecuador. (Agencia de Noticias Andes, 2016).

#### **OPORTUNIDAD.**

**Estados Unidos.** – Estados Unidos mantiene uno de los regímenes comerciales más abiertos del mundo con un promedio arancelario del 3.4% sobre una base jurídicamente consolidada en la OMC. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016). **OPORTUNIDAD.**

Los mercados de servicios estadounidenses están abiertos a los proveedores extranjeros y los procesos regulatorios son transparentes y accesibles al público. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016).

#### **OPORTUNIDAD.**

### **ASPECTO ECONOMICO**

**Ecuador.** – Existe financiamiento para emprendedores por parte de la CFN, cubriendo el proyecto en hasta el 80% de su totalidad. (Corporación Financiera Nacional, 2017). **OPORTINIDAD.** La inflación anual en el período de abril 2016 a abril 2017 es del 1.09%, (Banco Central del Ecuador, 2017), lo que es importante analizar ya que tienen influencia en el cambio de precio de los insumos necesarios para la producción. El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año 2016, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa de variación fue de -1,9% respecto al trimestre anterior. (Banco Central del Ecuador, 2016). **OPORTUNIDAD.** Actualmente, el incremento de aranceles para la importación de productos extranjeros, da la oportunidad a productores ecuatorianos para potenciar pequeñas y medianas empresas. **OPORTUNIDAD.** Según el Banco Central del Ecuador el riesgo país es de 6,71%, la Tasa de interés activa hasta mayo del 2017 es de 7,37% y la tasa de interés pasiva en el mismo periodo es de 4,82%. Adicional, el crecimiento anual de la industrial de manufactura del Ecuador es del 1,7%. (Banco Central del Ecuador, 2017).

**Estados Unidos.** – La tasa de variación anual del IPC en Estados Unidos en febrero de 2017 ha sido del 2.7% y la variación mensual del IPC ha sido del 0,3%, de forma que la inflación acumulada en 2017 es del 0,9% (Expansión - Datosmacro , 2017). El gráfico a continuación indica la variación del IPC de alimentos y bebidas no alcohólicas en Estados Unidos durante el último año, permitiendo apreciar que a pesar de haber bajado los últimos meses de manera significativa, presenta un alza en el mes de febrero del presente. **OPORTUNIDAD.**

Tabla No. 1:IPC - de alimentos y bebidas no alcohólicas de Estados Unidos 2017

| IPC - Alimentos y bebidas no alcohólicas 2017 |            |                   |         |
|---|------------|-------------------|---------|
|   | Interanual | Acum. desde Enero | Mensual |
| Febrero 2017                                  | 0,1%       | 0,6%              | 0,2%    |
| Enero 2017                                    | -0,1%      | 0,4%              | 0,4%    |
| Diciembre 2016                                | -0,1%      | -0,1%             | -0,1%   |
| Noviembre 2016                                | -0,3%      | -0,1%             | -0,3%   |
| Octubre 2016                                  | -0,3%      | 0,2%              | 0,1%    |
| Septiembre 2016                               | -0,2%      | 0,1%              | 0,1%    |
| Agosto 2016                                   | 0,1%       | -0,0%             | 0,1%    |
| Julio 2016                                    | 0,3%       | -0,1%             | 0,0%    |
| Junio 2016                                    | 0,4%       | -0,1%             | -0,2%   |
| Mayo 2016                                     | 0,7%       | 0,1%              | -0,2%   |
| Abril 2016                                    | 1,0%       | 0,3%              | 0,2%    |
| Marzo 2016                                    | 0,8%       | 0,1%              | -0,3%   |
| Febrero 2016                                  | 0,9%       | 0,4%              | 0,1%    |

< IPC Estados Unidos Alimentos y bebidas no alcohólicas 2016

Tomado de: (Expansión - Datosmacro , 2017)

La tasa de crecimiento anual del PIB fue del 2% en el año 2016, con un PIB de USD 18.032 millones (Trading Economics, 2016).

La beta de la industria de Bebidas es de 0,91 (Damodaran, 2017).

La partida arancelaria que se utiliza para la exportación de infusiones de hierbas es la No. **121190**, que correspondiente a “las demás 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 (exc. raíces de regaliz, raíces de "ginseng", hojas de coca y paja de adormidera).” (COMEX, 2015)

El impuesto Ad valorem de este producto es del 0%, se requiere el certificado sanitario del producto, certificado de origen y certificación de producto orgánico.

Las exportaciones de Ecuador a Estados Unidos de los productos correspondientes a la partida arancelaria son los siguientes:

Tabla No. 2: Exportaciones de Infusiones de hierbas de Ecuador a Estados Unidos

**Unidad : Dólar Americano miles**

| Código del producto | Ecuador exporta hacia Estados Unidos de América |               |               | Estados Unidos de América importa desde el mundo |               |               | Ecuador exporta hacia el mundo |               |               |
|---------------------|---|---------------|---------------|--|---------------|---------------|--------------------------------|---------------|---------------|
|                     | Valor en 2014                                   | Valor en 2015 | Valor en 2016 | Valor en 2014                                    | Valor en 2015 | Valor en 2016 | Valor en 2014                  | Valor en 2015 | Valor en 2016 |
| 121190              | 1537  | 1184          | 918           | 360010   | 354201        | 362005        | 2576                           | 3208          | 2506          |

Tomado de: (Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), 2016)

### **ASPECTO SOCIO CULTURAL**

**Ecuador.** - El Ecuador es un país biodiverso que se caracteriza por la variedad de culturas existentes en cada provincia, en el caso de la región amazónica es importante recalcar la naturaleza y variedad de plantas medicinales existentes. Además, de las tradiciones y hábitos alimenticios en pro de la salud.

### **OPORTUNIDAD.**

**Estados Unidos.** – El crecimiento de la población anual de Estados Unidos es del 0,75% hasta el año 2017. (Country Meters, 2017). Los Baby Boomers son un grupo influyente en Estados Unidos debido a su capacidad de compra, este grupo se preocupa por mantener la juventud y la salud. Generando mayor demanda en los productos naturales, vitaminas y suplementos para reducir enfermedades y cuidar la salud. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016). **OPORTUNIDAD.** Cada 5 de 10 compradores en EEUU tienen mucha confianza en las pequeñas y medianas empresas. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016) **OPORTUNIDAD.** “En la actualidad,

en lo que respecta a alimentación, en EE.UU. existe una marcada inclinación al consumo de productos naturales, orgánicos y que hayan pasado por un mínimo de procesos industriales.” (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016). **OPORTUNIDAD.** Según el último dato recaudado en el 2016 por Datosmacro, New York es el 4to estado en cuanto a población se refiere con 19.745.289 habitantes, mientras que New Jersey tiene una población de 8.944.469 habitantes. (Expansión - Datosmacro , 2017).

### **ASPECTO TECNOLÓGICO**

**Ecuador.** – Las hierbas que se utilizan para la producción de infusiones de té tienen un proceso de cultivo con tecnología disponible en Ecuador, por lo que no hay complicaciones en esta primera etapa. **OPORTUNIDAD.** Es más conveniente importar la maquinaria de empaque de países asiáticos, ya que el precio es menor, incluso con los valores de importación.

Ecuador cuenta con el portal de Ecuapass para facilitar todo el proceso de importación y exportación. **OPORTUNIDAD.**

**Estados Unidos.** - Según el último censo sobre comercio digital, en Estados Unidos cada año se realizan compras electrónicas por más de USD 3.3 mil millones directamente a los productores, de más de USD 2 billones al año a comerciantes mayoristas y por más de USD 261 mil millones a los comerciantes al detalle. (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016) **OPORTUNIDAD.**

### **ASPECTO ECOLÓGICO**

**Ecuador.** – La ley orgánica de tierras rurales y territorios ancestrales tiene lineamientos que contribuyen y exigen el cuidado y mantención de las tierras que son utilizadas para el cultivo, con el objetivo de evitar la destrucción total de los territorios fértiles en el Ecuador. (Asamblea Nacional de la República del Ecuador , 2016) **OPORTUNIDAD.** Existe una ley de protección a la tierra amazónica por lo

que es importante tener un sistema de control de desechos, de cuidado de la tierra, y comercio justo. **DEBILIDAD.**

**Estados Unidos.** – “Según una encuesta de la consultora Mintel, 8 de cada 10 consumidores Estado unidenses dicen comprar productos que son saludables o que son ambientalmente responsables. Los productos adquiridos con mayor frecuencia son los orgánicos. Así, el 33% de las mujeres y el 24% de los hombres prefieren aquellos que no hayan sido genéticamente modificados; y, 2 de cada 10 consumidores prefieren alimentos con sello KOSHER y HALAL.” (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016). **OPORTUNIDAD.**

### **ASPECTO LEGAL**

**Ecuador.** - Los requisitos para constituir una empresa en Ecuador se encuentran en la página de la Superintendencia de compañías. Un factor importante a considerar es que para constituir una empresa hay que un monto mínimo, que para Compañía limitada es 400 dólares y para Sociedad anónima es 800 dólares.

Además, hay que realizar la documentación para el registro como exportador en el Banco Central y a la vez el registro en el sistema Ecuapass. Tener los certificados de origen del producto y toda la documentación necesaria para la exportación.

Se requiere el certificado de PRIMERO ECUADOR, certificado de producto orgánico y el etiquetado según la reglamentación de cada país.

Ecuador no cuenta con un tratado bilateral con Estados Unidos, sin embargo, en lo que concierne a preferencias arancelarias y acuerdos, se mantiene en lo siguiente: Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) para ciertos productos y Nación más Favorecida (MFN). (Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador , 2016). **OPORTUNIDAD.**

**Estados Unidos.** - Para que cualquier producto ingrese a Estados Unidos es importante que se presente la documentación oficial necesaria, por lo que es

recomendable iniciar el proceso de aduana con 15 días de anticipación. Adicional, el exportador debe contar con un agente de aduana en el puerto de entrada, que el producto esté correctamente empaquetado, sellado y embalado, y presentar la siguiente documentación: Factura comercial, requisitos específicos (Pagos de envío, producción asistida, entre otras), pago de garantía y seguro, Certificado de origen, Manifiesto de ingreso de mercancías, normas fitosanitarias y formularios del USCBP (Comisión Internacional de Comercio de los Estados Unidos). (Office of Tariff Affairs and Trade Agreements, 2014). **OPORTUNIDAD.**

***Conclusiones del análisis PEST. –***

- El apoyo que brinda el gobierno ecuatoriano nos permitirá constituir y desarrollar la empresa ya que el sector agrícola es uno de los potenciales a explotar.
- El gobierno de Estados Unidos mantiene uno de los regímenes comerciales más abiertos del mundo y con mucha aceptación a productores extranjeros.
- Es una oportunidad que existan instituciones como el CFN que brindan préstamos comerciales en Ecuador para obtener el capital necesario para iniciar el funcionamiento de la empresa y adquirir los recursos necesarios.
- El IPC de Bebidas en Estados Unidos ha incrementado en estos últimos meses lo que representa una oportunidad para ingresar al mercado con un precio más rentable.
- La población de Estados Unidos tiene tendencias de consumo de productos naturales que les ayuden a mantener su salud y prevengan enfermedades.
- El aspecto tecnológico nos brinda una oportunidad ya que todos los insumos necesarios para la etapa de cultivo, sin embargo, la maquinaria requerida para el proceso de empaque de infusiones de hierbas tiene precios altos dentro del país.
- En el último censo realizado en Estado Unidos se obtuvo información sobre el incremento de las compras en línea y la comercialización online por lo

que brinda la oportunidad de manejar publicidad virtual y medios de comunicación más asequibles.

- Ecuador tiene medidas de cuidado al medio ambiente sobre todo en la región amazónica por lo que es importante regirse a la ley orgánica de tierras rurales y territorios ancestrales, y a la ley de desarrollo agrario.
- En el aspecto Legal tenemos oportunidad de certificarnos como un producto de Primero Ecuador y gestionar la certificación de producto orgánico tanto en Ecuador como en Estados Unidos.
- El impuesto ad valorem de las infusiones de té de hierbas en Estados Unidos es del 0%.

### **2.1.2 Análisis de la industria (PORTER)**

#### **LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

**CIU4.0:** Código clasificador C1079.13 Elaboración de extractos y preparados a base de té o mate; mezcla de té y mate, infusiones de hierbas (menta, manzanilla, verbena, etcétera). (INEC,2016).

#### **1.- Amenaza de nuevos entrantes.**

La producción se tiene que realizar en economías de escala y no se necesita una curva de experiencia significativa. La identificación de la marca es importante ya que las infusiones de hierbas solo se pueden diferenciar por el impacto que tenga la misma, más no por el producto como tal. El proceso logístico y trámites de aduana requieren experiencia, documentación y certificados emitidos en lugar de origen y de destino ya que las infusiones de plantas son productos perecederos. La demanda de las infusiones ha incrementado en los últimos años en Estados Unidos según el último censo realizado por el Mintel por lo que es una industria en crecimiento. LA AMENAZA ES ALTA.

## **2.- Poder de negociación de los proveedores**

Existen productores artesanales muy informales de las diferentes plantas que se utilizan para realizar las infusiones, los mismos que no cuentan con un proceso industrializado totalmente estructurado como para exigir un precio. Por esta razón forman consorcios y alianzas para vender toda su producción a una sola empresa haciendo que el proveedor se convierta en uno y da paso a que dicha empresa tenga mayor poder de negociación frente al cliente. En cuanto al resto de insumos para la elaboración del envase a utilizar, hay varios proveedores por lo que se puede controlar de mejor manera la negociación. AMENAZA ALTA.

## **3.- Poder de negociación de los clientes**

El mercado tiene una gran variedad de productos en cuanto a bebidas se refiere, al centrarnos la investigación en la industria de infusiones de hierbas se aprecia una gran cantidad de productos sustitutos que son aceptados, además, hay mucha oferta de infusiones de hierbas de diversas empresas, lo que le permite al cliente tener un alto poder de negociación, puesto que tiene muchos productos de diferentes marcas para escoger y poner las condiciones de compra. LA AMENAZA ES ALTA.

## **4.- Amenaza de productos sustitutos**

Existen varios productos sustitutos disponibles en el mercado para las infusiones de hierbas como el agua, jugos naturales, gaseosas, bebidas energizantes y café. Todos estos productos están al alcance de los clientes por lo que representan una amenaza alta. LA AMENAZA ES ALTA.

## **5.- Rivalidad entre los competidores**

Los consumidores tienen facilidad al cambiar las marcas ya que existen varias empresas en la industria de infusiones y de bebidas en general. Las infusiones de hierbas son un producto perecedero por lo que se tiene que manejar

adecuadamente los tiempos de producción, proceso de aduana y venta en el mercado. Según datos de Trademap existen aproximadamente 215 empresas exportadoras de hierbas medicinales en el mundo, en su mayoría de Indonesia y China. (Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC), 2016). Esto representa una competencia grande. LA AMENAZA ES ALTA.

### Conclusiones:

- La amenaza de nuestros entrantes es alta ya que no existen obstáculos significativos para empresas que quieran ingresar a la industria de infusiones de hierbas, sin embargo, se tiene que llegar una producción en economías de escala.
- Los proveedores tienen un alto poder de negociación ya que venden toda su producción a una empresa grande que les brinde seguimiento y asesoría en su proceso de cultivo, con esto hacen que sea uno solo el proveedor de hierbas y plantas al granel, en el mercado.
- Existe una competencia fuerte ya que existen alrededor de 215 empresas exportadoras de infusiones de hierbas en el mercado.
- La amenaza de productos sustitutos es alta debido a la tendencia de Estados Unidos a consumir diferentes bebidas como agua, café, gaseosas y jugos naturales.
- El poder de negociación de los clientes es alto ya que tienen mucha oferta de productos sustitutos en el mercado, además, de varias opciones para la compra de infusiones de hierbas con diferentes marcas, sabor y calidad.

### 2.1.3 Matriz de factores externos (EFE)

Tabla No. 3: Matriz EFE

| Factor Externo Clave                   | Ponderación | Calificación | Total |
|--|-------------|--------------|-------|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                   |             |              |       |
| Incremento de la demanda en el mercado | 13%         | 3            | 0,39  |

|   |             |   |             |
|---|-------------|---|-------------|
| Apertura de los habitantes a consumir productos extranjeros                 | 12%         | 3 | 0,36        |
| Las personas se preocupan más por consumir alimentos naturales y saludables | 8%          | 2 | 0,16        |
| Reactivación económica de la población                                      | 9%          | 2 | 0,18        |
| Desarrollo tecnológico constante para cultivos                              | 9%          | 3 | 0,27        |
| <b>AMENAZAS</b>   |             |   |             |
| Entrada de nuevos competidores  | 10%         | 1 | 0,1         |
| Alta rivalidad entre competidores   | 9%          | 2 | 0,18        |
| Altos costos de desarrollo en tecnología                                    | 8%          | 2 | 0,16        |
| Alto poder de negociación de proveedores                                    | 12%         | 2 | 0,24        |
| Amenaza de productos sustitutos   | 10%         | 2 | 0,2         |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100%</b> |   | <b>2,24</b> |

**Conclusión.** – la matriz EFE nos permite analizar las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado y la manera en que el plan de negocios tiene influencia en las mismas.

Como se puede observar previamente, hay oportunidades en la industria que no pueden ser influenciadas por la empresa, sin embargo, es posible aprovecharlas de manera eficiente como la tendencia de las personas a consumir más productos naturales y saludables. Esta oportunidad brinda una pausa importante para el desarrollo de mercado e incremento del consumo de infusiones de hierbas naturales. Al igual que el desarrollo tecnológico de cultivos que aporta para el proceso de producción que se requiere.

Las amenazas más importantes que hay que tomar en cuenta es la entrada a nuevos competidores y existencia de productos sustitutos, ya que como empresa no se puede influenciar en el mercado en este aspecto, sin embargo, es

importante estructurar estrategias de fidelización del cliente y posicionamiento de la marca.

### **3 ANÁLISIS DEL CLIENTE**

#### **3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1 Resultados de las entrevistas a expertos**

**Entrevistado:** Ec. Carlos Palomino, docente de la Universidad de las Américas.

La Guayusa necesita un proceso de pasteurización delicado, ya que requiere secar las hojas de manera especial y diferente a la de otras yerbas. Para incrementar la calidad de este proceso, es importante asociarse con una empresa experta en procesos de pasteurización de hierbas, como CETCA, o realizar una inversión fuerte para instalar la planta con todos los procesos.

La inversión inicial, si se desea instalar la planta con el proceso completo, requiere de una cantidad alta de capital. Una opción interesante es que se puede tercerizar los procesos en Perú. Esto nos permite buscar procesos de funcionamiento a menor costo. En cuanto a costos, producir a gran escala tiene un valor de aproximadamente \$0.40 el paquete de 20 unidades de té. A este valor se le tiene que incrementar el margen de ganancia, porcentaje de pago de distribuidores e impuesto. A pesar de eso, la ganancia puede ser de hasta el 80%.

La Guayusa tiene muchos beneficios naturales que permiten tener una diferenciación de Marca. Para lo cual, es importante conocer el proceso de compra de los posibles consumidores para llegar directamente a los mismos.

La nueva tendencia de las personas es a consumir sano por lo que se ve un mercado potencial en la industria de té. Gran parte de personas consume café, el cual representa uno de los sustitutos más grande. Esto nos lleva a buscar medios de distribución y venta del producto, haciendo que el producto tenga mayor disponibilidad para el consumidor.

El té negro o verde, tiene un nicho de mercado distinto al de las infusiones de hierbas por lo que no se recomienda compararlos del mismo modo.

En Ecuador es importante obtener el certificado de producto Orgánico para exportar las infusiones, lo cual no es sencillo, pero se lo puede adquirir teniendo un proceso controlado de producción. Además, no existe ninguna ley ambiental que restrinja el cultivo y manipulación de la Guayusa.

En cuanto a cuentas por cobrar, el porcentaje puede ser alto, dependiendo del medio de distribución que se utilice.

Los proveedores poseen una parte importante del proceso de elaboración, ya que es materia prima que no tiene sustitución, sin embargo, con el tiempo se puede adquirir crédito de hasta 30 días. Ocurre lo contrario con los proveedores de los demás insumos, ya que hay variedad para elegir.

El retorno inicial de la empresa depende de la cantidad de ventas que logre. Es un negocio bastante rentable.

El plan de negocios con un estudio de factibilidad, una diferenciación de marca y una materia prima de calidad, puede ejecutarse y es incluso uno de los productos potenciales del país. Tomando en cuenta todas estas medidas se puede concluir en que es factible.

**Entrevista 2:** Ingeniero en agroindustria alimentaria. Jefe de control de calidad y desarrollo de una empresa productora y exportadora de hierbas para infusiones de té.

Menciona que en un inicio la Guayusa era un producto de gama baja ya que solo se utilizaba artesanalmente, sin embargo, hace aproximadamente 8 años empezaron a desarrollar un proceso de industrialización que permita tener una cadena de valor estable y con un valor agregado.

Esta empresa se encarga de la producción al granel de hierbas, y destina su producto para la comercialización en diversas presentaciones.

Para presentaciones locales tienen contratos de servicios con la empresa Té del Ecuador, que se encarga del proceso de empaque y distribución.

Los Fundadores de la empresa en el 2008 hacen un plan de negocios y encuentran un producto con posibilidades de desarrollo en un mercado estadounidense. Por lo que inician las investigaciones para la industrialización de la Guayusa.

Los principales consumidores en Estados Unidos son personas con tendencia a consumir productos orgánicos, compartir el conocimiento ancestral, un mercado más educado y consciente del cuidado de la salud.

Actualmente el producto cuenta con 3 certificaciones y pretende este año conseguir una adicional. Estas certificaciones le dan un plus en el mercado americano pues convierte al producto en más confiable y por requisitos gubernamentales a la larga tenían que realizarse.

El producto con mayor aceptación son los Energizantes enlatados ya que las personas prefieren productos listos para consumir y es más rentable incluso para la empresa.

Existe un riesgo de caducidad que tiene que manejarse correctamente según los tiempos que se requieren. Los procesos aduaneros duran de 2 a 3 meses y la caducidad del producto es de 6 meses. Exportan a granel la Guayusa y la industrializan en USA.

Tienen la certificación How food, principales cadenas de comercio justo y orgánicos como proveedores de materia prima.

Comercio justo abarca temas como: Condiciones en las cuales está la gente que provee el producto, evitar el trabajo infantil, acceso a fuentes de servicios básicos,

salud pública, libre posibilidad de asociación, refleja el trabajo justo en cuanto a precio, el mismo precio todo el año. Premio social, retribución al trabajo de la gente, 15% del total de las ventas anuales, lo dividen para todos los productores. Realizan un trabajo conjunto para seguir desarrollando el proceso de cultivo y secado. Y realizan un acompañamiento a cada agricultor.

No existen todavía patrones en el consumo de las infusiones de Guayusa, porque es un mercado que está en etapa de crecimiento.

Tiempo: La Guayusa es un producto susceptible a la contaminación por lo que se empaca en material especial, para asegurar la durabilidad del mismo. Tarda aproximadamente de 1 a dos semanas el envío del producto de Archidona a Guayaquil. Y Del puerto de Guayaquil a Estados Unidos tarda de 15 a 20 días el transporte marítimo (naviera). Finalmente, el proceso de desaduanización en E.E.U.U. dura aproximadamente 2 semanas.

La principal competencia son las bebidas naturales y los energizantes.

### **3.1.2 Resultados entrevistas a posibles clientes**

**Entrevista a posible cliente 1:** Se realizó la entrevista a Shamia Cleries, ecuatoriana de 24 años, residente en Estados Unidos desde hace 2 años, trabaja y estudia enfermería.

Comentó que encuentra las infusiones de hierbas como un producto relajante, que ayuda a prevenir las enfermedades. Consumiría infusiones de té de hierbas porque considera que son bebidas naturales con propiedades importantes para cuidar su salud, además de ser bebidas refrescantes. Ha escuchado sobre la Guayusa, pero no la ha consumido ni conoce las propiedades de esta planta, muestra interés sobre el producto.

Además, dice que las infusiones de hierbas y tés los encuentra en supermercados, ferias y tiendas de productos naturales por lo que le parece recomendable que distribuyamos el producto por medio de estos canales.

Prefiere comprar una bebida para preparar ya que considera que puede asegurarse de su frescura y calidad y se interesa por los empaques amigables con el ambiente. La empresa más grande que conoce de la industria es Nature's Garden.

**Entrevista a posible cliente 2:** La segunda entrevista fue realizada a Lourdes Galarza, Mujer soltera de 28 años que reside en Estados Unidos, de profesión Contadora.

Considera a las infusiones de té, bebidas saludables y refrescantes. Le interesa mucho saber sobre una nueva infusión de hierbas que tenga propiedades energizantes ya que se preocupa por su salud y por ingerir productos naturales y frescos. Para Lourdes la presentación idónea del producto es la caja de 20 sobres de té para minimizar las veces de compra. Menciona que su consumo mensual sería de aproximadamente 2 cajas, tomando en cuenta que su familia está conformada por 4 personas. El precio que estaría dispuesta a pagar por la caja de infusiones de té de Guayusa es de \$4,50.

Le interesa un producto nuevo, con propiedades energizantes y sobre todo que sea de origen natural ya que le preocupa el cuidado de su salud. Comenta que los productos de origen natural los encuentra en tiendas de productos orgánicos y supermercados, y que las marcas que conoce son: Lipton y herbal tea.

Ha escuchado sobre la Guayusa pero no tenía claras las propiedades de la planta, se interesa por conocer más sobre el producto.

### **3.1.3 Resultados de las encuestas realizadas**

Se tomó una muestra de 14 personas residentes en Estados Unidos para realizar las encuestas, de las cuales el 78.6% consume o ha consumido alguna vez infusiones de hierbas. Del total de encuestas realizadas, el 78.6% están en una edad entre los 31 y 40 años, el 14.3% tienen entre 41 y 50 años y el 7.1% menos de 30 años. Al preguntarles sobre la bebida que consumen con mayor frecuencia

sé encontró que el 42.9% consume agua, el 28.6% café, el 21.4% Jugos y apenas el 7.1% té de hierbas. De la muestra tomada del mercado, el 71.4% son mujeres y el 28.6% son hombres.

En cuanto al lugar de adquisición en el que preferirían encontrar las infusiones de hierbas el 71.4% prefiere los supermercados, el 21.4% cafeterías y el 7.2% en otros lugares.

El 42.9% de los encuestados prefiere una presentación de 12 bolsitas de infusión de té por caja mientras el 42.9% prefiere 16 bolsitas y al 14.3% le agradarían 20 bolsitas por caja.

El precio más barato que les haría dudar sobre el origen del producto es de \$3.50, el valor de \$4.00 lo consideran barato y no dudarían sobre el origen del producto; \$6.00 les parece un precio caro, pero estarían dispuestos a pagarlo; y \$6.50 o más, les parece demasiado alto y no estarían dispuestos a adquirir el producto por ese precio.

De las personas encuestadas el 57.1% estaría dispuesto a reemplazar una taza de café por una bebida natural con propiedades energéticas y el 42.9% quizá lo haría.

Finalmente, entre las principales razones para beber infusiones de té de hierbas encontramos que las personas lo harían para obtener mayor energía o para prevenir enfermedades.

En el ANEXO 1, se encuentran los resultados de las encuestas realizadas.

### **3.1.4 Conclusiones de las encuestas y entrevistas realizadas**

El mercado de Estados Unidos es exigente en cuanto a los productos naturales por lo que es fundamental obtener certificaciones de calidad, comercio justo y de producto orgánico.

Hay que ser cuidadosos con el empaque que se va a utilizar para el producto, ya que tiene que proporcionar calidad, buen aspecto y si es amigable con el ambiente tendría un valor mayor.

Una parte de la población prefiere las bebidas por preparar para asegurarse de la calidad y frescura del producto, sin embargo, uno de los expertos asegura que el producto más vendido es el energizante de guayusa en lata.

Los canales de distribución más comunes para este producto son los supermercados y las tiendas de productos orgánicos y naturales.

El mercado objetivo de una de las empresas más grandes que comercializa productos de Guayusa son las personas interesadas en tener una vida saludable y los deportistas.

La presentación con mayor aceptación para el posible consumidor es la caja de 20 bolsitas de infusiones de té. El precio más bajo, pero con aceptación en el mercado es de \$4,00 y el más alto pero que adquirirían de todas maneras sin que sea demasiado caro es de \$6,00.

Existe bastante apertura a productos extranjeros y nuevos en el mercado de Estados Unidos, además, las personas no se cierran a la posibilidad de consumir un producto que sustituya los energizantes artificiales, el café e incluso otras bebidas naturales.

Las principales razones por las cuales las personas consumirían infusiones de hierbas son: para prevenir enfermedades y para obtener mayor energía.

Es importante que exista un posicionamiento de la marca y varios beneficios que justifiquen el consumo de las infusiones de té de guayusa, ya que existen varios sabores de té, en distintas presentaciones y con gran variedad de beneficios.

## **4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.**

La población de Estados Unidos presenta la necesidad de una bebida energética natural que sustituya las bebidas artificiales que actualmente se encuentran en el mercado. Las personas en la actualidad tienden a cuidar su salud y por ende mantener una vida activa física y mentalmente. Por lo tanto, una bebida natural sustituye la ingesta de líquidos que contiene colorantes artificiales y perseverantes.

Los Baby Boomers son un grupo de interés en Estados Unidos, gracias a su capacidad económica y demanda en los productos naturales, vitaminas y suplementos. Esto nos presenta una oportunidad de mercado ya que las infusiones de té de guayusa son un producto orgánico, 100% natural y tiene propiedades para la prevención de enfermedades y el envejecimiento.

El consumo de café y té verde es alto y las personas lo ingieren por las propiedades que cada uno tiene y el efecto que causa en el organismo. La Guayusa es una planta con propiedades medicinales que contiene la misma cantidad de cafeína que el café, y el doble de antioxidantes que el té verde por este motivo es una planta curativa y preventiva.

El apoyo que brinda el gobierno ecuatoriano nos permitirá constituir y desarrollar la empresa ya que el sector agrícola es uno de los potenciales a explotar, y está respaldado por la ley orgánica que se ha puesto en acción en Ecuador para mantener este sector en constante innovación y cuidado.

La industria de infusiones de hierbas está en crecimiento en Estados Unidos y en el mundo entero por lo que existe la oportunidad para ampliar esta industria y llegar a nuevos mercados con un producto prácticamente nuevo y con propiedades que aún no son muy conocidas, esto hace que exista la apertura para desarrollar el producto según el mercado objetivo.

La guayusa es una planta de la cual se extraen sus hojas y se secan para crear un té al cual se le atribuyen las siguientes propiedades: estimulante nervioso y muscular, digestivo, expectorante y reductor del nivel de glucosa en la sangre. Además, se ha demostrado que reduce la fatiga física y mental y ayuda a combatir el estrés. Todos estos atributos nos dan pie a impulsar la comercialización y consumo de las infusiones de esta planta. En la actualidad, el mercado nacional e internacional de las infusiones y bebidas estimulantes están en pleno auge, lo que le da a la guayusa un potencial crecimiento para incrementar su cultivo y desarrollar el proceso de industrialización que posee.

Se ve una oportunidad de desarrollo para la Amazonía ecuatoriana ya que se puede impulsar el comercio de los campesinos y artesanos. Realizando un acompañamiento del proceso de cultivo con nuevas técnicas y mejoras recientes que se han ido indagando en este último tiempo, además, de la implementación de nueva tecnología y mecanismos de seguridad y mantenimiento de los suelos.

Estados Unidos tiene mucha aceptación y apertura a los productos extranjeros por lo que se puede ingresar al país con una amplia expectativa de aceptación.

Estados Unidos tiene uno de los regímenes más abiertos del mundo, lo que brinda mayor accesibilidad a los productos extranjeros, como la Guayusa y facilidad en la gestión de exportación.

No existen obstáculos significativos para la entrada de una nueva empresa en la industria de infusiones de hierbas por lo que se puede iniciar una y seguir creciendo. Además, el gobierno ecuatoriano brinda apoyo a los emprendedores ecuatorianos que pretenden promover un producto nacional, los trámites de creación de empresa no son complicados y existen organizaciones como la CFN que proporcionan créditos que cubren hasta en un 80% el valor del proyecto. No existe ninguna ley ambiental que prohíba el cultivo y manejo de la guayusa por lo que si se lleva un proceso responsable no habrá inconvenientes legales con este producto.

En Ecuador hay empresas que ya practican el comercio justo, que implica ser responsables con todo el proceso de cultivo, producción, empaque, exportación y distribución del producto. Asegurándose del bienestar de los artesanos, personal y comunidades implicadas en el proceso, además se garantiza que no existe el trabajo infantil, los maltratos o explotación laboral. Esto nos da una pauta para generar un valor agregado al producto ya que las personas que lo consuman pueden tener la seguridad de que no están afectando a la sociedad.

La Guayusa es una planta agroforestal orgánica que tiene gran impacto en la Amazonía ecuatoriana, al sembrar esta planta se fomenta la conservación vegetal nativa de la selva, al mismo tiempo que se potencian los ingresos de los campesinos. Sin que se exista destrucción ecológica. Aportando de este modo a la conservación del medio ambiente e impulsando la economía de la Amazonía ecuatoriana.

En la industria de infusiones de hierbas se conocen varios sabores y combinaciones de los diferentes tipos de plantas que se comercializan de manera común, pero la Guayusa es una planta que, a pesar de tener varios años de existencia, no se ha comercializado de forma masiva y en los últimos años se ha dado a conocer. Esta planta también permite crear combinaciones que son agradables y fomentan las propiedades principales de dicha planta.

En la Amazonía ecuatoriana se consume la infusión de Guayusa como una bebida fundamental dentro de la dieta balanceada diaria, aprovechando de mayor forma los beneficios de la misma. Es conocida como una bebida refrescante y energizante que aclara la mente y fomenta la concentración, evita el estrés, puede funcionar como diurética en cantidades apropiadas y ayuda a regular los niveles de glucosa en la sangre. Los ancestros la bebían en las madrugadas para mantener su energía y salir a sus actividades diarias como la cacería, la guardia, recolección, entre otras. Recaudando todos los efectos que esta planta puede producir en los seres humanos, sería una gran oportunidad que los países a nivel

mundial conozcan sobre la Guayusa y la puedan hacer parte de su alimentación diaria, obteniendo así varios beneficios que ayudan a mantener una vida saludable sin necesidad de consumir productos artificiales, perseverantes o químicos.

## **5 PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de Marketing**

Se utilizará una estrategia de diferenciación, para implementarla se manejarán estándares de control de calidad en el proceso de producción que permitan tener un producto con certificación orgánico tanto en Ecuador como en Estados Unidos.

La estrategia de internacionalización que se utilizará es la de exportación directa. Mediante la conciliación con un distribuidor local que tenga contacto con los supermercados, cafeterías y tiendas de productos naturales en Estados Unidos, para de este modo surtir del producto a los puntos más asequibles al consumir final.

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

El mercado objetivo son los habitantes de Estados Unidos de los estados de New York y New Jersey. Tanto hombres y mujeres de la generación X y Baby Boomers, es decir, de 31 a 85 años. Con una mente abierta y dispuestos a probar bebidas nuevas, con afinidad por los productos orgánicos y que se interesen por tener una vida saludable y activa. De religión indistinta.

La población total de Estados Unidos es de 323,127.513 habitantes, y su crecimiento demográfico es de 0,75%. (Country Meters, 2017). A continuación, se presenta el cálculo de la demanda estimada.

La capacidad de producción anual incrementa según el crecimiento de la industria que es de 1,7%.

Tabla No. 4: Cálculo de la demanda

| CALCULO DE LA DEMANDA |                                      |                |                |                |                |                |
|-----------------------|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                       | DETALLE                              | Año 2017       | Año 2018       | Año 2019       | Año 2020       | Año 2021       |
| 0,75%                 | Numero de habitantes Estados Unidos  | 323.127.513    | 325.550.969    | 327.992.602    | 330.452.546    | 332.930.940    |
| 8,88%                 | Habitantes en New York y New Jersey  | 28.689.758     | 28.904.931     | 29.121.718     | 29.340.131     | 29.560.182     |
| 12,80%                | Edad entre 55-80 (hombres y mujeres) | 3.672.289      | 3.699.831      | 3.727.580      | 3.755.537      | 3.783.703      |
| 90,00%                | Estrato social                       | 3.305.060      | 3.329.848      | 3.354.822      | 3.379.983      | 3.405.333      |
| 77%                   | Aceptacion del producto              | 2.541.591      | 2.560.653      | 2.579.858      | 2.599.207      | 2.618.701      |
| 70,00%                | Oferta mediante competencia          | 1.779.114      | 1.792.457      | 1.805.901      | 1.819.445      | 1.833.091      |
|                       | <b>Mercado potencial objetivo</b>    | <b>762.477</b> | <b>768.196</b> | <b>773.957</b> | <b>779.762</b> | <b>785.610</b> |
| 24                    | Frecuencia de consumo anual          | 18299457       | 18436703       | 18574978       | 18714290       | 18854648       |
|                       |                                      |                |                |                |                |                |
| 1,70%                 | Capacidad real                       | 411840         | 418841         | 425962         | 433203         | 440567         |
|                       | <b>Abastecimiento de la demanda</b>  | <b>2,25%</b>   | <b>2,27%</b>   | <b>2,29%</b>   | <b>2,31%</b>   | <b>2,34%</b>   |

### 5.1.2 Propuesta de valor

Las infusiones de té de Guayusa tienen propiedades energéticas que previenen enfermedades, ayudan a llevar una dieta saludable, contienen el doble de antioxidantes que el té verde y la misma cantidad de cafeína del café. Al preparar la infusión se obtiene una bebida refrescante, suave y de sabor agradable que puede ser consumida fría o caliente e incluso se puede mezclar con cítricos o especias, y se puede utilizar para la preparación de cocteles y bebidas medicinales.

El valor agregado que hace único el producto es la marca y el proceso de producción, ya que se establecerá estándares de control de calidad que permitan obtener y mantener las certificaciones de producto orgánico. Para dar a conocer todas las propiedades de la Guayusa, es necesario generar un valor significativo de marca.

La idea principal del producto además de implementar el consumo en la dieta de los posibles consumidores, es dar a conocer al Ecuador como un país con belleza natural y variedad de fauna y flora.

Una de las estrategias de negociación que se incluye en la estrategia de marketing es el Ganar – Ganar, ya que es importante para el cliente tener un producto de

calidad, con propiedades que beneficien su salud y compensen el valor pagado por el producto. Para el distribuidor se aplicaría la misma estrategia ya que se brindará un margen que le permita tener ganancia y cubrir los rubros necesarios. Finalmente, para la empresa en un Ganar-ganar porque mientras más se beneficien los intermediarios, mayor será el número de ventas mensuales y se puede lograr un posicionamiento de marca.

## **5.2 Mezcla de Marketing**

### **5.2.1 Producto**

La Guayusa es una planta agroforestal que crece en la selva amazónica ecuatoriana. Es uno de los tres acebos que contienen cafeína; las hojas de la planta de guayusa se secan y después de un proceso de industrialización se las empaca en bolsas para infusión de té.

**Atributos:** Entre las principales características del producto están:

- Energizante natural
- Bebida Refrescante
- Relajante, combate el estrés
- Previene el envejecimiento
- Ayuda a regular los niveles de azúcar en la sangre.
- Contiene antioxidantes

**Branding:** El nombre del producto es YUMBA – Guayusa Ecuatoriana.

La palabra YUMBA proviene del lenguaje utilizado en el Oriente ecuatoriano, Yumba significa mujer indígena de la Amazonía, por lo que el nombre de la marca hace honor al origen de la planta de Guayusa. Las hojas representan a la planta de Guayusa y sus colores simbolizan la variedad de flora y fauna del Ecuador en especial de la Amazonía.



Figura No. 1: Logotipo Yumba

**Empaque:** Como envase primario se utilizarán bolsitas de té elaboradas con papel filtro de 50mm de ancho y 60mm de largo, sujetas a un hilo de 15cm con una etiqueta pequeña de 25mm de largo y 30mm de ancho que contendrá el logotipo de la marca. Cada sobre de té contiene 1.5 gramos de Guayusa. Los componentes de este papel son: mezcla de abacá, celulosa y fibras de termo sellado. Con un gramaje de 17g/m<sup>2</sup>. Y las propiedades de la bolsita de té son las siguientes: Excelente infusión, menor desprendimiento de polvo de té, gran resistencia del termo sellado, muy resistente, olor y sabor neutro.



Figura No. 2: Envase y empaque primario

Dichas bolsitas de té serán empacadas en una funda exterior de papel cuché de 70mm de ancho y 80mm de alto, con el diseño que se muestra a en la figura exterior.

La caja exterior contendrá 20 sobres de té de Guayusa de 1.5 gramos cada una, dándonos un contenido neto de Guayusa de 30 gramos. La caja tendrá forma de trapecio y será elaborada con cartón plegadizo. Las medidas de la caja son: 8cm de largo parte inferior, 11.5 cm de alto, 10cm de largo parte superior, ancho de 7cm. El diseño es el que se presenta en el ANEXO 2. La descripción está en inglés conforme al idioma del país de destino del producto.

**Etiquetado:** Estados Unidos tiene requisitos generales de etiquetado que son indispensables poder ingresar el producto en el mercado. Según información encontrada en Pro Ecuador en la Guía de etiquetado se obtienen las siguientes normas:

- *Identidad del alimento.* - es el nombre del alimento y deber ir en la parte frontal del envase. Su tamaño es proporcional al elemento más grande de toda la etiqueta.
- *Nombre y dirección del fabricante.* - la declaración del lugar de origen debe ser notoria.
- *Contenido neto.* - debe estar en el sistema métrico decimal (gr, kg, ml, L) y en el sistema métrico de los Estados Unidos (Onzas, lb, onzas líquidas). La declaración del sistema métrico decimal puede estar antes o después del de Estados Unidos.
- *Listado de ingredientes.* - debe colocarse toda la lista de ingredientes sin obviar ninguno. En la misma cara donde esté el nombre y dirección del fabricante.
- *Información nutricional.* - puede colocarse junto con los ingredientes del producto.

- *Información de alérgenos.* - en caso de que contenga alguno de estos productos: huevos, leche, pescado, mariscos crustáceos, nueces de árbol, cacahuete, sojas o trigo.

(Ministerio de relaciones exteriores, 2013)

**Soporte:** el producto vendrá acompañado de un pequeño folleto en el cuál se describan las principales funciones de la Guayusa, el origen, una breve historia y las mejores maneras de consumirla. Además, con la intención de promover el turismo en Ecuador se pondrá una breve descripción con los datos más importantes del país.

Tabla No. 5: Costo unitario de producción

| <b>COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>            |                              |                 |                       |                    |
|--|------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| <b>Materiales</b>                      | <b>Volumen de Producción</b> |                 | <b>COSTOS</b>         |                    |
|  | <b>Unidad</b>                | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unitario</b> | <b>Costo Total</b> |
|  |                              |                 |                       |                    |
| Guayusa                                | gramos                       | 35              | \$ 0,01               | \$ 0,29            |
| Papel filtro                           | Unidad                       | 20              | \$ 0,001              | \$ 0,013           |
| Hilo                                   | Unidad                       | 20              | \$ 0,001              | \$ 0,015           |
| <b>Indirectos</b>                      |                              |                 |                       |                    |
| Bolsa externa                          | Unidad                       | 20              | \$ 0,01               | \$ 0,150           |
| Etiqueta                               | unidad                       | 20              | \$ 0,01               | \$ 0,140           |
| Empaque primario (caja de 20 unidades) | unidad                       | 1               | \$ 0,22               | \$ 0,220           |
| Etiqueta Adhesiva + folleto            | unidad                       | 1               | \$ 0,15               | \$ 0,150           |
| Caja de Cartón (46x 46 x 35 cm)        | unidad                       | 1               | \$ 0,01               | \$ 0,008           |
| <b>TOTAL</b>                           |                              |                 |                       | <b>\$ 0,99</b>     |

A continuación, se presentan los costos proyectados de ventas a cinco años.

Tabla No. 6: Costos de venta proyectados

| <b>COSTOS PROYECTADOS</b> |                  |                  |                  |                  |                  |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                           | <b>1</b>         | <b>2</b>         | <b>3</b>         | <b>4</b>         | <b>5</b>         |
| Ventas                    | 571.532,9        | 592.617,2        | 616.321,3        | 636.370,1        | 661.358,5        |
| Costo productos vendidos  | 374.824,8        | 411.241          | 448.769,4        | 479.938,1        | 523.850,2        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>     | <b>196.708,1</b> | <b>181.376,2</b> | <b>167.551,9</b> | <b>156.432,0</b> | <b>137.508,3</b> |

### 5.2.2 Precio

Para ingresar en el mercado se utilizará una estrategia de precios de penetración, que permita fijar un precio bajo, pero no demasiado inferior al de la competencia, puesto que se requieren economías de escala para llegar a un punto de equilibrio que permita mantener los costos. Es por esto que para ganar mercado de manera rápida y dar a conocer la marca y producto, se implementará esta estrategia en un inicio. A medida que pase el tiempo se utilizará la estrategia de precios orientadas a la competencia, para de este modo ajustar el mismo y poder mantener a los clientes y a la vez obtener rentabilidad.

La percepción del consumidor con respecto al precio indica que un valor inferior a \$3,50 es demasiado barato y dudaría de la calidad del mismo, sin embargo, un precio desde \$4,00 a \$6,00 estaría dispuesto a pagar y no dudaría de su calidad y procedencia de materia prima. El valor de \$6,50 en adelante lo percibe como caro y no estaría dispuesto a pagarlo.

El costo de venta del producto disminuye gracias al volumen de producción y permite dar un margen de utilidad superior a los distribuidores. Se estableció un margen de ganancia al productor del 40% en el primer año, 42% en el segundo año, 45% en el tercer año, 47% en el cuarto año y 50% en el quinto año. Esto se establece con el objetivo de ajustar el precio. Esto nos permite darle al distribuidor mayorista un margen de rentabilidad del 81% que cubra con los rubros necesarios para la distribución y legalización del producto en Estados Unidos, y un margen de

ganancia del 60% al punto de venta. Obteniendo de ese modo un precio final al consumidor que es inferior al de la competencia en los primeros años para aplicar la estrategia de inserción en el mercado.

A continuación, se presenta el detalle para la determinación del precio y la proyección del mismo en un período de cinco años.

Tabla No. 7: Determinación del precio del producto

| <b>DETERMINACION DEL PRECIO</b>      |                |                |                |                |                |
|--------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>DETALLE</b>                       | <b>Año 1</b>   | <b>Año 2</b>   | <b>Año 3</b>   | <b>Año 4</b>   | <b>Año 5</b>   |
| Costo de producción y venta          | \$ 0,99        | \$ 1,00        | \$ 1,01        | \$ 1,02        | \$ 1,03        |
| Margen de utilidad 40%               | \$ 0,40        | \$ 0,42        | \$ 0,45        | \$ 0,48        | \$ 0,52        |
| <b>Precio de venta en Ecuador</b>    | <b>\$ 1,38</b> | <b>\$ 1,42</b> | <b>\$ 1,46</b> | <b>\$ 1,50</b> | <b>\$ 1,55</b> |
| Margen distribuidor 81%              | \$ 1,12        | \$ 1,15        | \$ 1,19        | \$ 1,21        | \$ 1,25        |
| <b>Precio de venta al Mayorista</b>  | <b>\$ 2,50</b> | <b>\$ 2,57</b> | <b>\$ 2,65</b> | <b>\$ 2,71</b> | <b>\$ 2,80</b> |
| Margen minorista 60%                 | \$ 1,50        | \$ 1,54        | \$ 1,59        | \$ 1,63        | \$ 1,68        |
| <b>Precio de venta al consumidor</b> | <b>\$ 4,00</b> | <b>\$ 4,11</b> | <b>\$ 4,24</b> | <b>\$ 4,34</b> | <b>\$ 4,48</b> |

### 5.2.3 Plaza

Las cajas de bolsitas de té de Guayusa se comercializarán en los supermercados de Estados Unidos y en las tiendas de productos orgánicos.

El tiempo aproximado que tarda la exportación es de 45 días.

Se utilizará una distribución extensiva, ya que el objetivo es que el producto se encuentre en el mayor número de tiendas posible, ya sean de la rama de productos alimenticios, productos orgánicos, de consumo masivo o de cualquier sector. Con este tipo de distribución se puede facilitar el posicionamiento de la marca en el consumidor, además de la accesibilidad del mismo.

El canal de distribución será indirecto, ya que se entregará el producto a intermediarios que vendan al por mayor y se encargan de la distribución a minoristas y estos a su vez pone el producto a disposición del consumidor final.

Otro canal de distribución es Amazon.com ya que también se comercializará por este medio el producto.



Figura No. 3: Canal de distribución

La empresa no cuenta con puntos de venta directos ya que no tendremos tiendas propias, pero existe una proyección a 8 años en la cual, dependiendo de la cantidad de ventas, se pretende abrir un punto de distribución directa en Estados Unidos.

Se realizará la exportación en términos FOB (Puerto de carga convenido Libre a bordo), lo que significa que el vendedor entrega la mercancía a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque. El término es exclusivamente para los medios de transporte marítimo o fluvial. (Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas, 2011).

En este término también se debe realizar el despacho aduanero de exportación, la misma que se realizará de forma mensual para cubrir de manera adecuada la demanda del producto y tomando en cuenta el tiempo que requiere el proceso.

A continuación, una imagen explicativa del término de negociación:

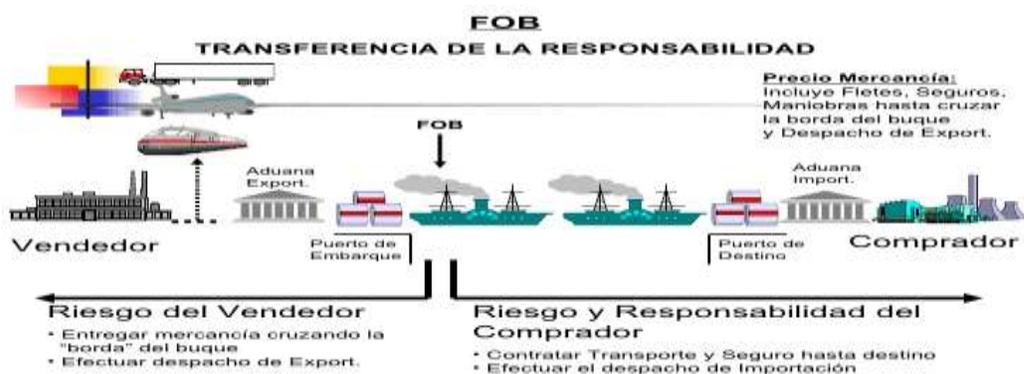


Figura No. 4: Incoterm FOB

Tomado de: (Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas, 2011)

Tabla No. 8: Costos de exportación proyectados

| COSTOS DE EXPORTACIÓN          |                     |                     |                     |                     |                     |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ANUAL                          | Año 1               | Año 2               | Año 3               | Año 4               | Año 5               |
| <b>Costos de exportación</b>   | <b>\$ 17.484,00</b> | <b>\$ 17.674,58</b> | <b>\$ 17.867,23</b> | <b>\$ 18.061,98</b> | <b>\$ 18.784,46</b> |
| <b>Costo Flete Ecuador-USA</b> | \$ 11.424,00        | \$ 11.548,52        | \$ 11.674,40        | \$ 11.801,65        | \$ 12.273,72        |
| Tarifas Portuarias             | \$ 1.800,00         | \$ 1.819,62         | \$ 1.839,45         | \$ 1.859,50         | \$ 1.933,88         |
| Documentación                  | \$ 600,00           | \$ 606,54           | \$ 613,15           | \$ 619,83           | \$ 644,63           |
| Trámite aduanero               | \$ 2.880,00         | \$ 2.911,39         | \$ 2.943,13         | \$ 2.975,21         | \$ 3.094,21         |
| Seguro                         | \$ 780,00           | \$ 788,50           | \$ 797,10           | \$ 805,79           | \$ 838,02           |

### 5.2.4 Promoción

No se realizará marketing directo, fuerza de ventas ni relaciones públicas, pues de esto se encargarán los intermediarios. En cuanto a promoción se estima agregar un 20% de producto gratis durante dos meses a partir del sexto año de producción. Lo que más se utilizará es la publicidad.

La publicidad se realizará por medio de una página web, en la cual se brindará la información completa sobre la historia, procedencia y beneficios de la guayusa. En esta misma página se presentará un vínculo para poder adquirir el producto por medio de Amazon.com y además se proporcionará al cliente toda la información sobre las tiendas de Estados Unidos, en las cuales podrán encontrar YUMBA, Guayusa Ecuatoriana.

También se hará publicidad por medio de redes sociales como Facebook, Instagram, Youtube y Twitter. Con el objetivo de posicionar la marca en el consumidor incrementando el número de suscriptores y seguidores para así aumentar las ventas.

Además, Yumba tendrá presencia en las diferentes ferias internacionales de productos orgánicos y bebidas en Estados Unidos, para de ese modo dar a conocer el producto y la marca como tal. Se planifica tener presencia en por lo menos 3 ferias al año.

Tabla No. 9: Ferias internacionales de Alimentos y bebidas

| Nombre de la Feria                        | Fecha      | Lugar     | Sector                                      |
|---|------------|-----------|---|
| <b>World Tea Expo</b>                     | Junio      | Las Vegas | Alimentos y bebidas                         |
| <b>Sumer Fancy Food show.</b>             | Junio      | New York  | Alimentos procesados y bebidas              |
| <b>IFT Annual Meeting &amp; Food Expo</b> | Julio      | Las Vegas | Alimentación y bebidas                      |
| <b>Natural Products Expo East</b>         | Septiembre | Baltimore | Productos naturales y orgánicos             |
| <b>BioFach America</b>                    | Septiembre | Baltimore | Alimentación, productos y bebidas orgánicas |

Adaptado de: (nFerias, 2017)

Tabla No. 10: Gastos de publicidad

| <b>PUBLICIDAD PROYECTADA</b>        |                     |                     |                     |                     |                     |
|-------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| <b>Detalle</b>                      | <b>Año 1</b>        | <b>Año 2</b>        | <b>Año 3</b>        | <b>Año 4</b>        | <b>Año 5</b>        |
| Creación y mantenimiento página web | \$ 350,00           | \$ 360,00           | \$ 363,92           | \$ 367,89           | \$ 371,90           |
| Manejo de redes sociales            | \$ 1.800,00         | \$ 1.819,62         | \$ 1.839,45         | \$ 1.859,50         | \$ 1.879,77         |
| Ferías Internacionales              | \$ 12.000,00        | \$ 12.130,80        | \$ 12.263,03        | \$ 12.396,69        | \$ 12.531,82        |
| <b>Gasto Total</b>                  | <b>\$ 14.150,00</b> | <b>\$ 14.310,42</b> | <b>\$ 14.466,40</b> | <b>\$ 14.624,09</b> | <b>\$ 14.783,49</b> |

## **6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1 Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1 Misión**

Yumba Cia. Ltda. es una empresa productora y exportadora de infusiones de té de Guayusa, dirigida a las personas que desean tener una vida saludable. Mediante el impulso comercial de la Guayusa se busca activar la economía y el comercio de las comunidades de la Amazonía ecuatoriana. Se caracteriza en el respeto, la eficiencia y el trabajo en equipo, valores que le permiten a cada persona que labora en la empresa crecer profesionalmente, para de este modo brindar un producto orgánico de calidad.

#### **6.1.2 Visión**

Convertir a Yumba Cia. Ltda. en la exportadora ecuatoriana número uno de infusiones de té de Guayusa, para promover el comercio y el desarrollo de las comunidades amazónicas hasta el año 2032.

### **6.1.3 Objetivos de la organización.**

- **Objetivos a corto plazo**

Obtener rentabilidad del 20% con respecto a las ventas en el primer año.

Generar satisfacción laboral en por lo menos el 70% de los trabajadores en los primeros 12 meses.

Posicionar la marca en un 1%, en usuarios de redes sociales en el primer año.

- **Objetivos a mediano plazo**

Motivar el crecimiento profesional de los trabajadores de la empresa en los tres primeros años mediante charlas.

Obtener una participación de mercado del 2% durante los dos primeros años.

Implementar un programa de incentivos para los trabajadores a partir de los índices de rendimiento a partir del tercer año.

- **Objetivos a largo plazo**

Disminuir el tiempo de entrega del producto a 12 días laborables a partir del quinto año.

Incrementa la participación de mercado en un 2% a partir de año 2025.

Implementar un sistema de reciclaje de desechos para reducir costos en un 3% a partir del sexto año.

## 6.2 Plan de Operaciones

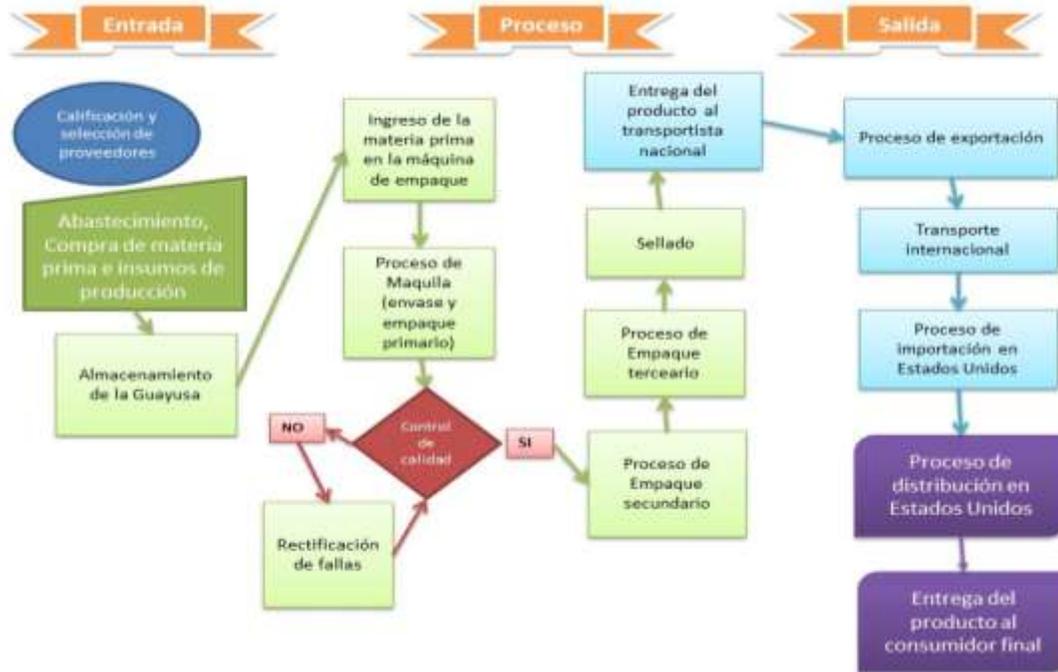


Figura No. 5: Flujograma de procesos de Yumba Cía. Ltda.

**Calificación y selección de proveedores.** - este proceso comprende la cotización de materia prima, insumos de producción y administrativos. Además, la verificación de la calidad de los mismos y un estudio de costo-beneficio. Una vez seleccionados los proveedores se procede a recolectar la documentación necesaria para el registro interno y acuerdos de pago. *Personal requerido:* 1 persona, el jefe comercial y de exportaciones. *Tiempo:* el tiempo máximo para este proceso es de 20 días.

**Abastecimiento.** - recepción de pedidos internos de todas las áreas de la empresa de insumos generales y materia prima para proceder con la compra a los diferentes proveedores. En este proceso se incluye la emisión respectiva de pago a proveedores, según los acuerdos pre establecidos. En el caso de existir alguna compra internacional, se llevarán a cabo todos los procesos de importación como son: documentación, flete internacional, certificados de origen, desaduanización y pago de aranceles. *Personal requerido:* 1 persona, el jefe comercial y de

exportaciones. *Tiempo:* el tiempo máximo para este proceso es de 15 días, en el caso de importación dependerá del lugar de origen. *Costos:* los costos varían dependiendo de los productos que se requieren mensualmente.

**Almacenamiento de la Guayusa.** – Una vez recibida la materia prima, se tiene que almacenar en recipientes metálicos cerrados para evitar cualquier contaminación, hasta que ingrese al proceso de maquila. *Personal requerido:* dos operarios. *Tiempo:* los operarios tendrán dos horas para almacenar correctamente la Guayusa, el almacenaje será por tres días máximo.

**Proceso de maquilas.** - La guayusa seca ingresa a la máquina envasadora y pasa por un filtro de peso, el mismo que separa por gramos la cantidad determinada para ser envasada en el papel filtro. Esta máquina se encarga de colocar la guayusa en el papel filtro, sellar la bolsita, colocar el hilo y la etiqueta pequeña. Posteriormente la misma máquina se encarga de poner la bolsita de té en el sobre exterior. *Personal requerido:* dos operarios. *Tiempo:* la máquina realiza 65 bolsitas de té por minuto y trabajará durante 8 horas diarias de lunes a viernes. *Costos:* el gasto de luz mensual que se estima será de \$150 mensuales.

Los procesos que realiza la máquina empacadora se encuentran en el ANEXO 3.

**Control de calidad.**- Consiste en verificar que cada bolsita de té esté correctamente sellada y sin desperdicios de materia prima. Además, se retiran los desperdicios que se quedan en la máquina de envase para constatar la limpieza adecuada y los productos fallidos. En el caso de estar en algún proceso de certificación en este proceso de debe implementar los estándares respectivos. *Personal requerido:* Jefe de producción y 1 operarios. *Tiempo:* 3 horas diarias, de forma aleatoria al proceso anterior. *Costos:* Salarios del personal.

**Proceso de empaque secundario.**- Una vez realizado el control de calidad del producto se procede a realizar el empaque secundario. Se utilizará una máquina automática de conteo y empaque, en la cual ingresarán los sobres con la bolsita

de té, para ser empacados en cajas de 20 unidades cada una. Una vez terminado este proceso, las cajas irán a la máquina de envoltura para ser cubrirlas con un plástico y que puedan cumplir con la seguridad necesaria para la exportación. *Personal requerido:* 1 operarios. *Tiempo:* 4 horas diarias, de forma aleatoria al proceso anterior. *Costos:* Salarios del personal.

**Proceso de empaque terceario.-** Se realiza de forma manual, consiste en acomodad las cajas elaboradas en el proceso anterior en cartones grandes que cuentan con la capacidad para almacenar 100 unidades. Posterior a esto se procede a sellar las cajas con cinta de embalaje y llevar a la bodega para almacenamiento provicional. *Personal requerido:* 1 operario. *Tiempo:* 2 hora diaria, de forma aleatoria al proceso anterior. *Costos:* Salario del personal más insumos de sellado.

Entrega del producto.- Una vez culminados los procesos realizados anteriormente, se entregará el producto final al transportista nacional para que lleve la carga a Guayaquil, a la consolidadora nacional, para que pueda ser embarcada en el buque correspondiente. *Personal requerido:* Jefe de producción y 2 operarios. *Tiempo:* 6 horas unas vez cada 15 días. *Costos:* transporte nacional acorde al volumen de la carga y gastos de consolidación.

### **6.3 Estructura Organizacional**

#### **6.3.1 Proceso de constitución legal de la empresa**

Se creará una compañía limitada, ya que se ajusta mejor a las necesidades de la empresa. Este tipo de empresas requiere ser conformada por mínimo dos socios capitalistas y máximo 15, lo que permitirá tener mayor control sobre la empresa que estamos fundando e interacción con los socios. (Cuidatufuturo.com, 2008). Actualmente, el proceso de constitución de una compañía puede hacerse mediante el portal de la Superintendencia de Compañías. El nombre comercial y la razón social de la empresa es ***Yumba Cia. Ltda.*** Para este proceso de registro se

necesita una carta con el porcentaje de acciones de cada socio y abrir una cuenta para la recaudación del capital.

Una compañía limitada requiere de un capital mínimo por accionista de \$400. Dicho capital es cerrado, es decir, que no se comercializa en la Bolsa de valores.

Como parte de la constitución de la empresa, hay que tomar en cuenta la obtención de certificados de producto orgánico para poder exportar el producto. Los dos certificados más importantes son las siguientes:

\* Certificado de producto orgánico en Ecuador

Al producir y comercializar un producto orgánico es fundamental obtener la certificación que otorga El Organismo de Acreditación Ecuatoriano (OAE). Dicho organismo trabaja en concordancia con otros organismos internacionales, de este modo se unifica la competencia técnica de las organizaciones que tengan la intención de certificarse, pero primero tienen que someterse a un proceso de evaluación que estará unificada con la mayoría de certificadores a nivel mundial. Esta organización permite que las empresas certificadas gocen de las ventajas de tener un proceso controlado y supervisado de forma periódica. (Pro Ecuador, 2016).

\* Certificado NOP - USDA (United States Department of agriculture)



Figura No. 6: Logotipo de certificación USDA ORGANIC

Tomado de: (U.S. Department of agriculture, N/A)

El Departamento de agricultura de Estados Unidos (USDA, siglas en inglés) emite el certificado NOP (National Organic Program,) que afirma que la empresa tiene

un proceso de producción que cumple con las normas internacionales para productos orgánicos. Todo empresario que desee vender productos orgánicos en el mercado de Estados Unidos requiere certificarse. (Pro Ecuador, 2016).

El valor aproximado que se requiere para la obtención de estas certificaciones es de 17.000 USD.

### 6.3.2 Diseño Organizacional: Tipo de estructura

Yumba Cía. Ltda. tiene una Organización línea – funcional, que se ha elegido para poder mantener un control, supervisión y manejo de los procesos y personal de la empresa por medio de la gerencia y las jefaturas, pero aplicando la especialización de funciones y brindando apertura para escuchar opiniones de todas las áreas antes de tomar decisiones y mantener una comunicación eficiente.

Este tipo de organización permite aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de cada uno de los tipos de organización, de la lineal se mantiene la autoridad y responsabilidad de un jefe por cada una de las funciones de la lineal y la especialización de cada actividad de la organización funcional. (Rolando, 2011).

#### 6.3.2.1 Organigrama y descriptivo de funciones



Figura No. 7: Organigrama de Yumba Cia. Ltda.

A continuación, se detallan los perfiles del cargo con los salarios correspondientes:

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Cargo:</b>      | <b>Gerente General</b>   |
| <b>Requisitos:</b> | Ingeniero financiero, administración de empresas o afines. Edad: 40 - 55 años  |
| <b>Funciones:</b>  | Planificación estratégica anual, generar alianzas estratégicas, dar seguimiento al cumplimiento de objetivos generales, asignación de recursos a las diferentes áreas; elaboración, implementación, desarrollo y retroalimentación de estrategias; administración del talento humano, supervisión de las operaciones integrales de la empresa, contratación de asesorías externas. Aprobación de pagos, verificación del funcionamiento de los procesos y planes de mejora continua. |
| <b>Salario:</b>    | \$ 1200  |
| <b>Cargo:</b>      | <b>Jefe de producción</b>  |
| <b>Requisitos:</b> | Ingeniero Industrial, Agroindustrial, Agrónomo o afines. Edad: 30-40 años.   |
| <b>Funciones:</b>  | Es el responsable de la producción de las infusiones de té de guayusa, control de calidad, empaque y desarrollo de nuevos productos. Además, este departamento junto con la Gerencia General se encarga de obtener las certificaciones de producto orgánico, calidad, entre otras. El área es responsable de verificar la calidad de la materia prima, del proceso de maquila y empaque, entrega del producto listo a los transportistas y mejora continua de la producción.         |
| <b>Salario:</b>    | \$1000   |
| <b>Cargo:</b>      | <b>Coordinador contable</b>  |
| <b>Requisitos:</b> | Contador CPA. Edad: 27 – 40 años   |

|                   |   |
|-------------------|---|
| <b>Funciones:</b> | Responsable de llevar a cabo la contabilidad de la Entidad de acuerdo con los principios contables locales de forma oportuna y precisa. Preparación y presentación de declaraciones de impuestos locales y federales de la empresa. Responder a todas las correspondencias relacionadas al cumplimiento fiscal, auditorías e impuestos. Presentación de información financiera de cada mes a la gerencia general. Elaborar cierre financiero a fin de mes y fin de año. |
| <b>Salario:</b>   | \$800   |

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Cargo:</b>      | <b>Jefe comercial y de exportaciones</b>  |
| <b>Requisitos:</b> | Estudios en Ingeniería comercial, Negocios internacionales, Comercio exterior o afines. Edad: 26 – 40 años  |
| <b>Funciones:</b>  | Comercialización y exportación del producto, Desarrollar de estrategias para generar competitividad, servicio post venta, alianzas estratégicas, cobranzas, seguimiento al cliente interno y externo, realizar planes estratégicos con Marketing. Coordinar la participación en ferias internacionales. |
| <b>Salario:</b>    | \$1000  |
| <b>Cargo:</b>      | <b>Operarios (2)</b>  |
| <b>Requisitos:</b> | Bachiller, Técnico o tecnólogo en mecánica industrial. Edad: 20 – 40 años   |
| <b>Funciones:</b>  | Manejo adecuado de la maquinaria e insumos de producción. Mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria. Y gestión operativa de planta. Responsable del almacenamiento y rotación de inventarios, manipulación adecuada de los insumos de producción.  |
| <b>Salario:</b>    | \$380   |
| <b>Cargo:</b>      | <b>Asistente de Gerencia</b>  |
| <b>Requisitos:</b> | Cursando últimos semestres de administración de empresas,   |

|                   |   |
|-------------------|---|
|                   | ingeniería comercial, negocios internacionales o afines. Edad: 22 – 35años  |
| <b>Funciones:</b> | Brindar apoyo a la gerencia general, procesos administrativos que se requieran a nivel general de la empresa, gestión de cobranzas, manejo de caja chica, asistencia en nómina. |
| <b>Salario:</b>   | \$450   |

En el ANEXO 4 se detallan los roles de pago de cada uno de los funcionarios de la empresa, contemplando todos los beneficios que la ley ecuatoriana exige.

Tabla No. 11: Balance general de Mano de Obra

| ROLES DE PAGO    | Personal Administrativo |                      |                       | MOI                |                                   | MOD       |
|------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------------------|-----------|
|                  | Gerente General         | Coordinador Contable | Asistente de gerencia | Jefe de producción | Jefe comercial y de exportaciones | Operarios |
| No. Trabajadores | 1                       | 1                    | 1                     | 1                  | 1                                 | 2         |
| Sueldo           | \$ 1.200,00             | \$ 800,00            | \$ 450,00             | \$ 1.000,00        | \$ 1.000,00                       | \$ 380,00 |
| Gasto de Sueldos | \$ 1.545,80             | \$ 1.030,53          | \$ 579,68             | \$ 1.288,17        | \$ 1.288,17                       | \$ 489,50 |
| Gasto total      | \$ 1.545,80             | \$ 1.030,53          | \$ 579,68             | \$ 1.288,17        | \$ 1.288,17                       | \$ 979,01 |

A continuación, las áreas que serán externas y en un inicio se subcontratarán para complementar la gestión general de la empresa:

**Asesoría legal externa:** se encargarán de todos los procesos de constitución de la empresa, revisión de contratos comerciales y de recursos humanos.

**Marketing y redes sociales:** se realizará outsourcing de marketing para el manejo de la página web y redes sociales.

**Agente de aduana y transporte:** para el proceso general de exportación e importación de maquinaria y materiales.

## 7 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Para la proyección de ingresos se toman en cuenta dos aspectos importantes que son: las ventas anuales proyectadas y el precio del producto. La unidad de venta es la caja de 30 gramos de té de Guayusa, que contiene 20 sobres.

Los ingresos provienen de las ventas al distribuidor mayorista en Estados Unidos, según la estimación de la demanda que se llevó a cabo con anterioridad en el punto 5.1.1, además se comparó con la capacidad de producción de Yumba Cía. Ltda. Que se encuentra en el ANEXO 5. Obteniendo de este modo el número de unidades que se espera vender anualmente, que en el primer año es de 413.384 cajas de infusiones de té de Guayusa. La producción crece con respecto al crecimiento de la población de Estados Unidos que es del 0,75% hasta el 2016.

El precio unitario que se utiliza para la proyección de ingresos es el que se le da al distribuidor mayorista en términos FOB. En cuanto a cuentas por cobrar se maneja una política de pago inmediato del 70% y un crédito de 30 días del 30% del pedido total.

Tabla No. 12: Proyección de ventas

|                                      | Año 1                | Año 2                | Año 3                | Año 4                | Año 5                |
|--------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| <i>Incremento Estimado</i>           | 0%                   | 0,75%                | 0,75%                | 0,75%                | 0,75%                |
| <b>Cantidad proyectada de ventas</b> | 413.384              | 418.041              | 421.176              | 424.335              | 427.517              |
| <b>Precio</b>                        | \$ 1,38              | \$ 1,42              | \$ 1,46              | \$ 1,50              | \$ 1,55              |
| <b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>         | <b>\$ 571.532,87</b> | <b>\$ 592.617,22</b> | <b>\$ 616.321,30</b> | <b>\$ 636.370,09</b> | <b>\$ 661.358,50</b> |

#### 7.1.2 Proyección de costos

Se incluyen todos los costos de producción tanto directos como indirectos. Los mismo que varían acorde a la inflación del Ecuador que es del 1.09% anual.

Además, se establece una política de inventarios terminados y en proceso del 10% según corresponde, para salvaguardar cualquier emergencia o pedido inesperado. Y un inventario de materia prima del 20%, para asegurar un stock mínimo que permita tener una producción ininterrumpida.

En cuanto a costos directos está la Guayusa orgánica, el papel filtro y el hilo que sujeta la bolsita de té. En los materiales indirectos se encuentra la etiqueta pequeña, funda exterior que contiene a la bolsita de té, la caja con capacidad para 20 sobres, una etiqueta adhesiva y un folleto con tips para el buen consumo del producto.

Los pasivos corrientes se manejarán con una política de pago del 50% de contado al recibir los insumos de producción y un crédito de 30 días para el 50% faltante.

### **7.1.3 Proyección de Gastos**

Los gastos incrementan según la inflación anual del Ecuador que hasta mayo del 2017 es del 1,09%. Se toma en cuenta los gastos en suministros de oficina, seguros de maquinaria, mantenimiento y reparaciones, servicios básicos, gastos de arriendo, gastos de marketing, gastos de sueldos y gastos de constitución de la empresa. Además, se añaden los gastos de depreciación de maquinaria y software y los gastos de amortización. Se agregan además los rubros de exportación que dependen de la cantidad exportada mensualmente.

Uno de los gastos más significativos es el de *Certificaciones de producto orgánico* que es de \$17.000, estos son indispensables para poder comercializar el producto en Estados Unidos y se le ha sumado al rubro de constitución de la empresa.

## **7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital**

### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial que el plan de negocios requiere es de \$109.147,50. En la tabla que se presenta a continuación se puede apreciar el detalle de la inversión.

Tabla No. 13: Inversión inicial

| <b>INVERSION INICIAL</b>                  |                      |
|---|----------------------|
| <b>Inversiones PPE</b>                    | <b>\$ 54.080,00</b>  |
| <i>Maquinaria</i>                         | <i>\$ 38.455,00</i>  |
| Maquina empacadora de Te                  | \$ 12.500,00         |
| Montacargas                               | \$ 5.000,00          |
| Maquina embalaje de protección            | \$ 20.000,00         |
| Recipiente de almacenamiento              | \$ 630,00            |
| Mesas de trabajo de acero inoxidable      | \$ 325,00            |
| <i>Vehículo</i>                           | <i>\$ 12.000,00</i>  |
| <i>Equipos de Oficina</i>                 | <i>\$ 3.625,00</i>   |
| Impresora multifunción                    | \$ 325,00            |
| Laptops (4)                               | \$ 2.400,00          |
| Escritorio - mesa (5)                     | \$ 600,00            |
| Sillas (10)                               | \$ 300,00            |
| <b>Inversiones Intangibles (Software)</b> | <b>\$ 400,00</b>     |
| <b>Inventarios</b>                        | <b>\$ 24.667,50</b>  |
| <b>Capital de Trabajo</b>                 | <b>\$ 30.000,00</b>  |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>\$ 109.147,50</b> |

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo es la capacidad de la empresa para llevar a cabo sus actividades con normalidad en el corto plazo. (Merino, 2012).

El capital de trabajo que el plan de negocios necesita en el primer año es de **30.000 dólares**. Este valor se calculó mediante la suma de los valores negativos que presentaba el flujo de efectivo.

Con este monto inicial de capital de trabajo se cubren los rubros necesarios para las operaciones de la empresa, y se obtiene valores positivos de flujo de efectivo.

### 7.2.3 Estructura de capital

La estructura de capital del proyecto será la siguiente:

- 30% capital propio
- 70% financiado mediante un préstamo empresarial en el Banco del Pacífico, a una tasa de interés del 11,80% anual, a 5 años con una cuota mensual de \$1.691,94.

Tabla No. 14: Estructura de capital

|                              |        |        |              |
|------------------------------|--------|--------|--------------|
| <b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b> | Propio | 30,00% | \$ 32.744,25 |
|                              | Deuda  | 70,00% | \$ 76.403,25 |

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

### 7.3.1 Estado de resultados

En el estado de resultados que se presenta a continuación se puede observar que existen utilidades desde el primer año, las mismas que son el 12,48% de las ventas. Además, es importante notar que la utilidad bruta del primer año es del 34,42% de las ventas.

El crecimiento de la población de Estados Unidos que es del 0,75% tiene influencia en el crecimiento de las ventas, pero es la inflación del Ecuador (1,09%) la que influencia en el crecimiento de costos. A pesar de que estos porcentajes de crecimiento son distintos, existe un porcentaje de utilidad neta cada año. Se presentan ganancias desde el primer año las cuales son de \$71.332,10 y se pretende ganar mercado en este tiempo.

Tabla No. 15: Estado de resultados

| <b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO ANUAL</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>1</b>          | <b>2</b>          | <b>3</b>          | <b>4</b>          | <b>5</b>          |
| Ventas   | 571.532,87        | 592.617,22        | 616.321,30        | 636.370,09        | 661.358,50        |
| Costo de los productos vendidos                            | 374.824,76        | 411.241,01        | 448.769,39        | 479.938,07        | 523.850,20        |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                                      | <b>196.708,11</b> | <b>181.376,21</b> | <b>167.551,91</b> | <b>156.432,03</b> | <b>137.508,30</b> |
| Gastos sueldos   | 34.996,00         | 37.540,45         | 38.978,93         | 40.473,55         | 42.026,49         |
| Gastos generales   | 44.195,00         | 24.621,60         | 24.889,98         | 25.161,28         | 25.435,53         |
| Gastos de depreciación                                     | 1.462,50          | 3.802,50          | 6.142,50          | 8.482,50          | 10.822,50         |
| Gastos de amortización                                     | 80,00             | 80,00             | 80,00             | 80,00             | 80,00             |
| <b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b> | <b>115.974,61</b> | <b>115.331,66</b> | <b>97.460,50</b>  | <b>82.234,70</b>  | <b>59.143,78</b>  |
| Gastos de intereses  | 8.384,72          | 6.899,87          | 5.230,02          | 3.352,11          | 1.240,22          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>         | <b>107.589,89</b> | <b>108.431,79</b> | <b>92.230,49</b>  | <b>78.882,60</b>  | <b>57.903,56</b>  |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                             | 16.138,48         | 16.264,77         | 13.834,57         | 11.832,39         | 8.685,53          |
| <b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>                         | <b>91.451,41</b>  | <b>92.167,02</b>  | <b>78.395,91</b>  | <b>67.050,21</b>  | <b>49.218,02</b>  |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                                    | 20.119,31         | 20.276,75         | 17.247,10         | 14.751,05         | 10.827,97         |
| <b>UTILIDAD NETA</b>                                       | <b>71.332,10</b>  | <b>71.890,28</b>  | <b>61.148,81</b>  | <b>52.299,16</b>  | <b>38.390,06</b>  |

### 7.3.2 Estado de Situación financiera

Los activos en general incrementan a medida que pasan los años, esto se debe a la cantidad de efectivo que se requiere para cubrir con todos los pasivos corrientes de la empresa y a que los activos corrientes incrementan conforme a la producción. Los pasivos van disminuyendo ya que se cubre el préstamo inicial. El patrimonio incrementa de manera significativa cada año y esto se debe al incremento de las utilidades retenidas anualmente.

Tabla No. 16: Estado de situación financiera

| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO ANUAL |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|   | 0                 | 1                 | 2                  | 3                   | 4                   | 5                   |
| <b>ACTIVOS</b>                                  | <b>109.147,50</b> | <b>197.121,18</b> | <b>270.211,92</b>  | <b>352.246,50</b>   | <b>390.120,57</b>   | <b>395.374,50</b>   |
| <i>Corrientes</i>                               | <i>54.667,50</i>  | <i>169.581,47</i> | <i>298.952,49</i>  | <i>466.607,36</i>   | <i>619.441,71</i>   | <i>768.995,93</i>   |
| Efectivo  | 30.000,00         | 110.428,08        | 238.737,77         | 405.170,66          | 556.926,52          | 734.007,47          |
| Cuentas por Cobrar                              | -                 | 14.341,70         | 14.815,43          | 15.408,03           | 15.909,25           | 16.533,96           |
| Inventarios Prod. Terminados                    | -                 | 3.276,06          | 3.552,15           | 3.867,67            | 4.128,74            | -                   |
| Inventarios Materia Prima                       | 6.889,74          | 5.579,10          | 5.620,95           | 5.663,10            | 5.705,58            | -                   |
| Inventarios Sum. Fabricación                    | 17.777,76         | 35.956,52         | 36.226,19          | 36.497,89           | 36.771,62           | 18.454,50           |
|   |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
| <i>No Corrientes</i>                            | <i>54.480,00</i>  | <i>27.539,71</i>  | <i>(28.740,57)</i> | <i>(114.360,86)</i> | <i>(229.321,14)</i> | <i>(373.621,43)</i> |
| Propiedad, Planta y Equipo                      | 54.080,00         | 54.080,00         | 54.080,00          | 54.080,00           | 54.080,00           | 54.080,00           |
| Depreciación acumulada                          | -                 | 26.860,29         | 83.060,57          | 168.600,86          | 283.481,14          | 427.701,43          |
|   |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
| Intangibles                                     | 400,00            | 400,00            | 400,00             | 400,00              | 400,00              | 400,00              |
| Amortización acumulada                          | -                 | 80,00             | 160,00             | 240,00              | 320,00              | 400,00              |
|   |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
| <b>PASIVOS</b>                                  | <b>76.403,25</b>  | <b>81.044,84</b>  | <b>67.245,29</b>   | <b>51.931,07</b>    | <b>34.705,97</b>    | <b>1.569,85</b>     |
| <i>Corrientes</i>                               | <i>-</i>          | <i>16.558,91</i>  | <i>16.161,53</i>   | <i>15.919,32</i>    | <i>15.644,15</i>    | <i>1.569,85</i>     |
| Cuentas por pagar proveedores                   | -                 | 12.682,75         | 12.777,87          | 12.873,71           | 12.970,26           | 896,90              |
| Sueldos por pagar                               | -                 | 680,00            | 680,00             | 793,33              | 793,33              | 906,67              |
| Impuestos por pagar                             | -                 | 3.196,15          | 2.703,66           | 2.252,28            | 1.880,56            | (233,71)            |
|   |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
| <i>No Corrientes</i>                            | <i>76.403,25</i>  | <i>64.485,93</i>  | <i>51.083,76</i>   | <i>36.011,74</i>    | <i>19.061,82</i>    | <i>-</i>            |
| Deuda a largo plazo                             | 76.403,25         | 64.485,93         | 51.083,76          | 36.011,74           | 19.061,82           | -                   |
|   |                   |                   |                    |                     |                     |                     |
| <b>PATRIMONIO</b>                               | <b>32.744,25</b>  | <b>116.076,35</b> | <b>202.966,62</b>  | <b>300.315,44</b>   | <b>355.414,60</b>   | <b>393.804,66</b>   |
| Capital   | 32.744,25         | 44.744,25         | 59.744,25          | 95.944,25           | 98.744,25           | 98.744,25           |
| Utilidades retenidas                            | -                 | 71.332,10         | 143.222,37         | 204.371,19          | 256.670,35          | 295.060,41          |

### 7.3.3 Estado de flujo de efectivo

Refleja la variación de todas las cuentas que se mueven con efectivo, ya sean reembolsos o desembolsos. Las actividades operacionales son las que tienen un mayor rubro debido al incremento de la utilidad neta. En cuanto a las actividades de adquisición existe un solo desembolso en el primer año, para la compra de todos los insumos de la planta y constitución de la empresa en general. En las actividades de financiamiento se encuentra el efectivo que se recibe del banco mediante un préstamo y también el capital entregado por los inversionistas. Por todas estas actividades se presenta un incremento en la variación del efectivo

neto, el mismo que es posible gracias al incremento de ventas y disminución de pasivos. El total de efectivo al final de cada periodo también incrementa, lo que se logra gracias a la eficiencia en las políticas de cuentas por cobrar y por pagar. Esto indica una posición positiva de liquidez de la empresa.

Tabla No. 17: Estado de flujo de efectivo

| ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO ANUAL |                |                |                |                |                |                |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|  | 0              | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              |
| <b>Actividades Operacionales</b>             | \$ (24.667,50) | \$ 80.345,40   | \$ 126.711,86  | \$ 145.304,91  | \$ 165.905,78  | \$ 196.142,77  |
| Utilidad Neta                                | \$ -           | \$ 71.332,10   | \$ 71.890,28   | \$ 61.148,81   | \$ 52.299,16   | \$ 38.390,06   |
| Depreciaciones y amortización                | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
| + Depreciación                               | \$ -           | \$ 26.860,29   | \$ 56.200,29   | \$ 85.540,29   | \$ 114.880,29  | \$ 144.220,29  |
| + Amortización                               | \$ -           | \$ 80,00       | \$ 80,00       | \$ 80,00       | \$ 80,00       | \$ 80,00       |
| - Δ CxC                                      | \$ -           | \$ (14.341,70) | \$ (473,73)    | \$ (592,60)    | \$ (501,22)    | \$ (624,71)    |
| - Δ Inventario PT                            | \$ (6.889,74)  | \$ (3.276,06)  | \$ (276,09)    | \$ (315,52)    | \$ (261,07)    | \$ 4.128,74    |
| - Δ Inventario MP                            | \$ (17.777,76) | \$ 1.310,64    | \$ (41,84)     | \$ (42,16)     | \$ (42,47)     | \$ 5.705,58    |
| - Δ Inventario SF                            | \$ -           | \$ (18.178,76) | \$ (269,67)    | \$ (271,70)    | \$ (273,73)    | \$ 18.317,12   |
| + Δ CxP PROVEEDORES                          | \$ -           | \$ 12.682,75   | \$ 95,12       | \$ 95,83       | \$ 96,55       | \$ (12.073,36) |
| + Δ Sueldos por pagar                        | \$ -           | \$ 680,00      | \$ -           | \$ 113,33      | \$ -           | \$ 113,33      |
| + Δ Impuestos                                | \$ -           | \$ 3.196,15    | \$ (492,50)    | \$ (451,37)    | \$ (371,72)    | \$ (2.114,28)  |
|  |                |                |                |                |                |                |
| <b>Actividades de Inversión</b>              | \$ (54.480,00) | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
| - Adquisición PPE e intangibles              | \$ (54.480,00) | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
|  |                |                |                |                |                |                |
| <b>Actividades de Financiamiento</b>         | \$ 109.147,50  | \$ 82,68       | \$ 1.597,83    | \$ 21.127,98   | \$ (14.149,93) | \$ (19.061,82) |
| + Δ Deuda Largo Plazo                        | \$ 76.403,25   | \$ (11.917,32) | \$ (13.402,17) | \$ (15.072,02) | \$ (16.949,93) | \$ (19.061,82) |
| + Δ Capital                                  | \$ 32.744,25   | \$ 12.000,00   | \$ 15.000,00   | \$ 36.200,00   | \$ 2.800,00    | \$ -           |
|  |                |                |                |                |                |                |
| <b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>           | \$ 30.000,00   | \$ 80.428,08   | \$ 128.309,69  | \$ 166.432,90  | \$ 151.755,85  | \$ 177.080,95  |
| EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO               | \$ -           | \$ 30.000,00   | \$ 110.428,08  | \$ 238.737,77  | \$ 405.170,66  | \$ 556.926,52  |
| <b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>       | \$ 30.000,00   | \$ 110.428,08  | \$ 238.737,77  | \$ 405.170,66  | \$ 556.926,52  | \$ 734.007,47  |

### 7.3.4 Flujo de caja

El flujo de caja incluye los ingresos y egresos generados o producidos por el proyecto cuando ocurren, no obstante, se excluyen algunos desembolsos (como los intereses y los pagos de los préstamos) y se incluyen rubros que no son desembolsos de dinero, pero son de recursos comprometidos, como es el caso del costo de oportunidad. El flujo de caja es importante porque sirve para hacer los cálculos del VAN y la TIR. (Universidad Javeriana, 2016).

Tabla No. 18: Flujo de caja del proyecto

| <b>Flujo de Caja del Proyecto Anual</b> |                 |                 |                  |                  |                  |
|---|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>0</b>                                | <b>1</b>        | <b>2</b>        | <b>3</b>         | <b>4</b>         | <b>5</b>         |
| \$<br>(109.147,50)                      | \$<br>21.896,39 | \$<br>47.147,32 | \$<br>50.607,32  | \$<br>108.667,32 | \$<br>144.124,53 |
|   | \$<br>21.896,39 | \$<br>69.043,72 | \$<br>119.651,04 | \$<br>228.318,36 | \$<br>372.442,89 |

Se puede apreciar que en el periodo cero existe un valor negativo debido a que se inicia el proyecto, pero a medida que transcurren los años se obtienen valores positivos hasta el año cinco que se obtienen \$144.124,53. Se obtienen \$372.442,89 como flujo acumulado total de caja del proyecto.

En el ANEXO 7 se encuentra el flujo de caja tanto del proyecto como del inversionista de manera detallada.

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

##### **7.4.1 Flujo de caja del inversionista**

Tabla No. 19: Flujo de caja del inversionista

| <b>Flujo de Caja del Inversionista Anual</b> |                |                 |                 |                  |                  |
|--|----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| <b>0</b>                                     | <b>1</b>       | <b>2</b>        | <b>3</b>        | <b>4</b>         | <b>5</b>         |
| \$<br>(32.744,25)                            | \$<br>4.420,01 | \$<br>29.170,54 | \$<br>32.067,80 | \$<br>89.494,95  | \$<br>124.240,45 |
|  | \$<br>4.420,01 | \$<br>33.590,55 | \$<br>65.658,35 | \$<br>155.153,30 | \$<br>279.393,74 |

Para calcular el flujo de caja del inversionista, se tomó en cuenta el flujo de caja del proyecto, se resta el gasto de interés y la amortización, y se suma valor del escudo fiscal y el préstamo.

Debido a la inversión inicial, se obtiene un valor negativo de \$32.744,25 en el periodo cero, pero este valor cambia a medida que pasan los años obteniendo un valor acumulado total de \$279.393,74 al final del proyecto.

#### 7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

Para calcular la tasa de descuento WACC es necesario primero calcular el costo de capital (CAPM) que es de 13,83%. En el ANEXO 8 se encuentran los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento, de manera detallada. Se aplica la fórmula de la tasa de descuento por el método del Costo promedio ponderado de capital (WACC) y se obtiene la siguiente proyección a cinco años.

Tabla No. 20: Tasa de descuento WACC

| WACC  |        |
|-------|--------|
| Año 1 | 11,37% |
| Año 2 | 12,35% |
| Año 3 | 19,67% |
| Año 4 | 13,31% |
| Año 5 | 13,83% |

#### 7.4.3 Criterios de valoración

Para determinar la viabilidad del proyecto se utilizarán los siguientes criterios:

Tabla No. 21: Criterios de valoración

| Criterios de Inversión Proyecto |              | Criterios de Inversión Inversionista |              |
|---------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| VAN                             | \$120.776,90 | VAN                                  | \$132.347,00 |
| IR                              | \$2,11       | IR                                   | \$5,04       |
| TIR                             | 41,60%       | TIR                                  | 78,83%       |
| Periodo Rec.                    | 3,17         | Periodo Rec.                         | 3,01         |

Las infusiones de té de guayusa son un producto rentable que hace el plan de negocios evaluado **viable**, esto se confirma una vez analizados los criterios de valoración. Como se puede observar tanto el Valor Actual Neto del proyecto como el del inversionista son mayores a cero. La TIR es de 41,60% para el proyecto y

de 78,83% para el inversionista, en ambos casos es superior a la tasa de descuento WACC calculada en el numeral anterior. Y en cuanto al valor de la inversión, se recuperará en tres años y dos meses en el caso del proyecto y el inversionista lo podrá recuperar en tres años aproximadamente.

### 7.5 Índices financieros

Los índices financieros nos ayudan a evaluar la eficiencia de varias políticas implementadas en el modelo financiero.

Tabla No. 22: Índices financieros de la empresa

| INDICES FINANCIEROS |                                    |        |        |        |        |        |
|---------------------|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                     |                                    | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      |
| Liquidez            | Razón corriente                    | \$     | \$     | \$     | \$     | \$     |
|                     |                                    | 10,24  | 18,50  | 29,31  | 39,60  | 489,85 |
| Gestión             | Rotación de las cuentas por cobrar | 39,85  | 40,00  | 40,00  | 40,00  | 40,00  |
|                     | Rotación en días CxC               | 9      | 9      | 9      | 9      | 9      |
|                     | Rotación del inventario            | 8,36   | 9,06   | 9,75   | 10,30  | 28,39  |
|                     | Rotación en días del inventario    | 44     | 40     | 37     | 35     | 13     |
| Solvencia           | Endeudamiento de activo            | 41,11% | 24,89% | 14,74% | 8,90%  | 0,40%  |
|                     | Apalancamiento                     | 1,70   | 1,33   | 1,17   | 1,10   | 1,00   |
|                     | Endeudamiento patrimonial          | 69,82% | 33,13% | 17,29% | 9,76%  | 0,40%  |
| Rentabilidad        | ROE                                | 61,45% | 35,42% | 20,36% | 14,71% | 9,75%  |
|                     | ROI                                | 36,19% | 26,61% | 17,36% | 13,41% | 9,71%  |
|                     | Margen neto                        | 12,48% | 12,13% | 9,92%  | 8,22%  | 5,80%  |
|                     | Margen operativo                   | 34,42% | 30,61% | 27,19% | 24,58% | 20,79% |

El índice de liquidez: se ha calculado mediante la razón corriente, dándonos un valor positivo de \$10,24 para el primer año, este valor incrementa con los años lo que significa que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir los

pasivos corrientes. El índice de liquidez de la industria es de \$1,51, a pesar de ser un valor positivo es inferior al de la empresa lo que indica que la empresa una liquidez mayor a la de la industria.

El índice de gestión: La rotación de cuentas por cobrar nos muestra que las cuentas son 40 veces cobrables durante los cinco años del análisis. La rotación en días de cuentas por cobrar nos indica que se requiere aproximadamente 9 días para recuperar la cartera. Al comparar estos valores con los de la industria se aprecia que las cuentas son 5 veces cobrables pero que se requiere 67 días para recuperarlas. La empresa tiene mejores indicadores de cuentas por cobrar.

Los índices de rotación de inventario indican que los costos en inventario se convierten en efectivo o cuentas por cobrar 8 veces, lo que significa que tenemos una buena recuperación de inventarios. Además, el inventario disponible es de 44 en el primer año, y baja a medida que pasan los años hasta llegar a los 13 días en el quinto año, esto ocurre debido al tiempo de exportación del producto. Por otro lado, los inventarios de la industria se convierten en ingresos 23 veces, pero el inventario se encuentra en bodega 15 días, por lo que tiene una mejor rotación la industria.

Índice de solvencia: El endeudamiento del activo nos indica que la participación de los acreedores en el primer año es de 41,11% que es un valor alto que implica una dependencia hacia los acreedores y tiene poca capacidad de endeudamiento. En cuanto a la industria, tiene un índice de endeudamiento del activo del 61,85%, es decir, tiene menor capacidad de endeudamiento que la empresa. En el primer año el indicador de apalancamiento nos muestra que por cada unidad de activo se consiguen 2 unidades de patrimonio. Este valor va disminuyendo a medida en que pasan los años. El indicador de la industria también es de 2.

El endeudamiento patrimonial mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa. En este caso es de 69,82% y va disminuyendo cada

año, pero indica un alto compromiso. La industria tiene un endeudamiento patrimonial del 1,34%, este valor indica menos compromiso con los acreedores.

Índice de rentabilidad: El rendimiento sobre el capital en acciones comunes (ROE) tiene un valor de 61,45% en el primer año, este valor es superior al CAPM que es de 13,83%, lo que significa que los inversionistas van a ver reflejadas las ganancias en el periodo. En la industria pasa lo contrario, ya que el ROE es de apenas el 0,17%, lo que significa que hay un rendimiento mínimo sobre el capital.

En cuanto al Rendimiento sobre la inversión (ROI) es del 36,19%, este valor es superior al WACC que es de 11,37%. Es decir, la empresa gana valor con el tiempo. Mientras tanto, en la industria el ROI es del 7,25% lo que significa que gana valor con el tiempo, pero es inferior al de la empresa. Durante los cinco años de la evaluación financiera del proyecto, muestra un valor positivo en el margen neto, lo que refleja utilidades desde el primer año y un margen operativo aún mayor. En cuanto a la industria, se obtiene un 6,65% de Margen neto con respecto a las ventas, y un margen operativo del 33%, que se asemeja al de la empresa que es del 34,4%. En el ANEXO 9 se encuentra una tabla con los índices financieros de la industria.

## **8 CONCLUSIONES GENERALES**

En Ecuador existen empresas que se dedican a la comercialización de maquinarias de empaque, sin embargo, el precio de las mismas es elevado. Al buscar alternativas para la adquisición de esta maquinaria se han encontrado empresas en China que brindan precios más asequibles y con características similares. Tomando en cuenta que las redes sociales y compras en línea se han convertido en medios muy transitados a nivel mundial, es factible crear estrategias de venta por estos medios. En la industria de bebidas existe gran número de competidores a nivel internacional con una gama de alternativas que varían entre el precio, calidad, origen y sabores.

Estados Unidos es uno de los países con mayor apertura a productos extranjeros, al realizar el estudio del cliente, fue posible identificar un mercado potencial en los habitantes de New York y New Jersey que nacieron en la generación X y baby boomers; la industria de productos orgánicos en este país ha crecido en un 1.7% hasta el 2016, debido a la concientización de la población en general, sobre el cuidado de la salud y los diversos beneficios que proporcionan los productos orgánicos.

La guayusa es una planta amazónica ecuatoriana que al extraer y secar sus hojas se puede elaborar una bebida refrescante ya sea caliente o fría, que posee propiedades energéticas, además, ayuda al sistema digestivo, a controlar el nivel de azúcar en la sangre y a combatir el estrés. Estas características la convierten en un producto potencial con aceptación en Estados Unidos. Para la exportación del producto se utilizará el incoterm FOB y se realizará la distribución mediante intermediarios mayoristas y minoristas, hasta llegar a los supermercados y tiendas de productos orgánicos. Se comercializará a un precio de \$4.00 para el consumidor final, en el primer año como estrategia de inserción. La promoción se hará mediante redes sociales y una página web para la interacción del cliente.

Finalmente, al obtener todos los valores aproximados de los diversos gastos y costos, se ha realizado un análisis financiero. Como inversión inicial se requiere de \$109.147,50 recuperables en 3 años. Además, se obtuvieron proyecciones de ventas que incrementan cada año, permitiendo cubrir los costos y gastos. Adicional, la utilidad neta está presente desde el primer año. Al evaluar el proyecto se obtuvo un VAN superior a cero lo que indica que la empresa gana valor con el tiempo, una TIR superior a la tasa de descuento WACC y los índices financieros indican que la empresa es eficiente.

Con todos estos argumentos se concluye con que el plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la producción y exportación de infusiones de té de Guayusa, es viables y rentable.

## REFERENCIAS

Agencia de Noticias Andes. (12 de Julio de 2016). *Andes Agencia Pública de noticias de Ecuador y Suramérica*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-busca-impulsar-relaciones-comerciales-estados-unidos.html>

Análisis e Investigación de Mercados, Centro de Comercio Internacional (ITC). (2016). *TRADE MAP*. Recuperado el 17 de abril de 2017, de <http://www.trademap.org/CompaniesList.aspx?nvpm=3||||121190||20|1|1|2|3|1|1|1|1>

Asamblea Nacional de la República del Ecuador . (16 de Marzo de 2016). *Registro Oficial, Organo de Gobierno del Ecuador* . Recuperado el 8 de Abril de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/images/cms/EdicionImpresa/2016/Marzo/14-03-16/14-03-16-pol-Ley-de-Tierras.pdf>

Banco Central del Ecuador. (14 de Julio de 2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-%09interno-bruto-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-registr%C3%B3-durante-el-primer-trimestre-%09de-2016-una-variaci%C3%B3n-trimestral-de-19>

Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2017). *BCN - Banco Central del Ecuador* . Recuperado el 10 de Abril de 2017, de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Mundial. (2014). *The Global Economy*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Indicadores de economía: [http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/)

Chinapack. (2017). *Maquina automática envasadora de té*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de [https://www.youtube.com/watch?v=clRH1jquF\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=clRH1jquF_I)

COMEX. (2015). *Comite de Comercio Exterior*. Recuperado el 12 de Julio de 2017, de [camaras.org](http://www.camaras.org):  
<http://www.camaras.org/comext/htdocs/listado.php?parent=1211>

Corporación Financiera Nacional. (2017). *CFN*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.cfn.fin.ec/programa-de-financiamiento-para-emprendedores/>

Country Meters. (Mayo de 2017). *countrymeters.info*. Recuperado el 05 de mayo de 2017, de Reloj de Población de los Estados Unidos de América:  
[http://countrymeters.info/es/United\\_States\\_of\\_America\\_\(USA\)](http://countrymeters.info/es/United_States_of_America_(USA))

Cuidatufuturo.com. (2008). *Cuida tu Futuro, un programa de Solidario conmigo*. Recuperado el 05 de Mayo de 2017, de PASOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA EN ECUADOR: <https://cuidatufuturo.com/pasos-crear-empresa-ecuador/>

Damodaran, A. (Enero de 2017). *www.damodaram.com*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de Betas by Sector:  
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)  
|

Dirección de inteligencia comercial e inversiones - Pro Ecuador . (16 de Mayo de 2016). *Pro ecuador*. Recuperado el 10 de Abril de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-comercial-de-estados-unidos-2016/>

Expansión - Datosmacro . (febrero de 2017). *datosmacro.com*. Recuperado el 12 de abril de 2017, de <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/usa>

- Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (2011). *Comercio y Aduanas.com.mx*. Recuperado el 15 de Abril de 2017, de Incoterms: Qué es el incoterm FOB:  
<http://www.comercioyaduanas.com.mx/incoterms/incoterm/110-que-es-incoterm-fob>
- Merino, J. P. (2012). *Definicion.de*. Recuperado el 29 de Mayo de 2017, de Definición de capital de trabajo : <http://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Ministerio de relaciones exteriores. (2013). *PROECUADOR*. Obtenido de Guía de etiquetado: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/04/Guia-de-Etiquetado-para-Alimentos-y-Productos-textiles.pdf>
- nFerias. (enero de 2017). *nferias.com*. Recuperado el 26 de abril de 2017, de Ferias de Alimentación en Estados Unidos:  
<http://www.nferias.com/alimentacion/estados-unidos>
- Office of Tariff Affairs and Trade Agreements. (1 de January de 2014). *United States International Trade Commission*. Recuperado el 27 de marzo de 2017, de  
<https://www.usitc.gov/publications/docs/tata/hts/bychapter/1400htsa.pdf>
- Pro ecuador. (2016). *Pro ecuador*. Recuperado el 5 de junio de 2017, de Guía de certificaciones orgánicas.: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/guia-de-certificaciones-internacionales/>
- Rolando, L. M. (28 de Octubre de 2011). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de Tipos de estructura organizacional:  
<https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>
- Superintendencia de Compañías. (2010). *INDICADORES ECONÓMICOS FINANCIEROS*. Recuperado el 10 de Junio de 2017, de INDICADORES

## ECONÓMICOS FINANCIEROS DEL SECTOR DE MANUFACTURAS:

<http://www.supercias.gob.ec/home1.php?blue=ef8446f35513a8d6aa2308357a268a7e&ubc=Sector%20Societario/%20Estad%C3%ADsticas/%20Indicadores%20Econ%C3%B3micos>

Trading Economics. (31 de Diciembre de 2016). *Trading Economics*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://es.tradingeconomics.com/united-states/indicators>

U.S. Department of agriculture. (N/A). *U.S. Department of agriculture*. Recuperado el 04 de Junio de 2017, de USDA ORGANIC:  
<https://www.usda.gov/topics/organic>

Universidad Javeriana. (2016). *Pontificia Universidad Javeriana*. Recuperado el 02 de Junio de 2017, de  
[http://www.javeriana.edu.co/decisiones/libro\\_on\\_line/capitulo6flujos.pdf](http://www.javeriana.edu.co/decisiones/libro_on_line/capitulo6flujos.pdf)

Worldwide Inflation data. (febrero de 2017). *inflation.eu*. Recuperado el 12 de Abril de 2017, de <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/estados-unidos/inflacion-historica/ipc-inflacion-estados-unidos-2016.aspx>

## **ANEXOS**

ANEXO 1: Resultado de las encuestas realizadas.



## ANEXO 2: Empaque de Yumba Guayusa



### ANEXO 3: Procesos de la máquina de empaque.

Ingresa la materia prima



Envase de papel filtro



Funda externa



Producto listo para empaque secundario



Fuente: (Chinapak, 2017)

#### ANEXO 4: Roles de pago empleados de Yumba Cia. Ltda.

| ROLES DE PAGO        | Gerente General   | Coordinador Contable | Jefe de producción | Asistente de gerencia | Jefe comercial y de exportaciones | Operario        |
|----------------------|-------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Sueldo               | \$ 1.200,0        | \$ 800,00            | \$ 1.000           | \$ 450,00             | \$ 1.000,00                       | \$ 380          |
| Décimo Tercero       | \$ 100,0          | \$ 66,67             | \$ 83,33           | \$ 37,50              | \$ 83,33                          | \$ 31,67        |
| Décimo Cuarto        | \$ 100,0          | \$ 66,67             | \$ 83,33           | \$ 37,50              | \$ 83,33                          | \$ 31,67        |
| Fondos de Reserva    |                   |                      |                    |                       |                                   |                 |
| IESS Patronal 12,5%  | \$ 145,8          | \$ 97,20             | \$ 121,50          | \$ 54,68              | \$ 121,50                         | \$ 46,17        |
| IESS Personal 9,45%  | \$ 113,40         | \$ 75,60             | \$ 94,50           | \$ 42,53              | \$ 94,50                          | \$ 35,91        |
| <b>Gasto Sueldos</b> | <b>\$ 1.545,8</b> | <b>\$ 1.030,53</b>   | <b>\$ 1.288,2</b>  | <b>\$ 579,68</b>      | <b>\$ 1.288,17</b>                | <b>\$ 489,5</b> |

#### ANEXO 5: Cálculo de la capacidad de producción

La capacidad de producción calculada es el 35% de la capacidad total, ya que en un inicio se trabajaría 8 horas diarias tanto máquinas como personal, y 5 días a la semana.

| CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN |        |
|-------------------------|--------|
| Capacidad por hora      | 3900   |
| Horas laborables        | 8      |
| Producción diaria       | 31200  |
| Producción por pack     | 1560   |
| Días en el año          | 264    |
| Producción anual        | 411840 |
|                         | 2,25%  |

## ANEXO 6: Cotización maquinaria



**Chinapak**  
China Packing & Filling Machine  
SHEN ZHEN SOURCE PACK CO., LTD.

Add: Rm501,TCL building,Tower E,No.1001 zhongshanyuan Rd. Nanshan district, shenzhen city, China  
www.chinapak.es E-mail: chinapak88@outlook.com Tel: +86 18123980885  
Whatsapp: +86 18123980885 Facebook ID: chinapakes Skype: chinapak88@outlook.com

FACTURA PROFORMA N°:

FECHA: 03 /Mayo./2017

CLIENTE:

SUMINISTRADOR:

Empresa:

SHEN ZHEN SOURCE PACK CO., LTD.

Add: Ecuador

Rm501,TCL building,Tower E,No.1001 zhongshanyuan Rd. Nanshan district, shenzhen city, China

TEL: +

TEL: +86 18123980885

Contacto: Marilyn Rios

Contacto: Chace Wu

E-mail: [myrios@udlanet.ec](mailto:myrios@udlanet.ec)

Email: chinapak88@outlook.com

| No.  | CONCEPTO  | Qt. | UNIT (USD) | TOTAL (USD) |
|--|---|-----|------------|-------------|
| Modelo SP-A600 envasadora en bols de té o café, dos bolsas, bolsa interior del papel filtro y bolsa exterior |   |     |            |             |
| 1  | SP-A600 envasadora en bols de té o café, bolsa interior del papel filtro y bolsa exterior | 1   | 8,000      | 8,000       |
| TOTAL FOB China puerto   |   |     |            | 8,000       |
| <i>El flete por mar agranel, el puerto, Guayaquil Ecuador, seguro, 3.5 CBM , 35 dias llega</i>               |   |     |            | 500         |
| IMPORTES TOTALES,C. S. F. (costo, seguro y flete), CIF Guayaquil Ecuador,                                    |   |     |            | 8,500       |
| Costo instalación  |   |     |            |             |

DESTE: Shenzhen, China

HASTA: el puerto Guayaquil Ecuador.

FECHA ENTREGA: 30 dias despues de recibir el 30% dinero inicial.

CONDICIONES DE PAGO: 30% (USD8000\*30%=USD2475) via la transeferencia telegrafia dinero inicial, 70% antes de entrega al puerto chino.

FLETE: Flete por mar solo tiene vida utilizada 10 dias, cuando hace pedido y entrega el producto confirma otra vez.

### Información de pago:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA:      | SHEN ZHEN SOURCE PACK CO., LTD.  |
| DIRECCIÓN DE EMPRESA:      | Room 1834D, shen ye xin an xian, bao an center district, Shenzhen, China |
| BANCO BENEFICIARIO:        | INDUSTRIAL AND COMMERCIAL BANK OF CHINA SHENZHEN BRANCH                  |
| DIRECCIÓN DE BANCO:        | NORTH BLOCK, FINANCIAL CENTRE, SHENNAN ROAD EAST, SHENZHEN CHINA.        |
| CÓDIGO SWIFT:              | ICBKCNBJSZN  |
| NÚMERO DE CUENTA DE BANCO: | 4000104009100047189  |



China Packing & Filling Machine

SHEN ZHEN SOURCE PACK CO., LTD.

Add: Rm501,TCL building,Tower E,No.1001 zhongshanyuan Rd, Nanshan district, shenzhen city, China

www.chinapak.es

E-mail: chinapak88@outlook.com

Tel: +86 18123880885

Whatsapp: +86 18123880885

Facebook ID: chinapakes

Skype: chinapak88@outlook.com

### Maquina SP-A600 llenadora de bolsita de té o café



#### Principales datos técnicos:

|  |                                |
|--|--------------------------------|
| Tamaño de la etiqueta ( mm )             | ancho: 40-55mm largo: 20-24mm  |
| Largo de hilo                            | 155 mm                         |
| Volumen del embalaje de bolsa ( ml )     | 3-17 ml                        |
| Eficiencia de producción(bolsas/ minuto) | 35-60 bolsas / minuto          |
| Tamaño de la bolsa interior ( mm )       | ancho: 40-60mm largo: 50-70mm  |
| Tamaño de la bolsa exterior ( mm )       | ancho: 60-90mm largo: 70-120mm |
| Voltaje                                  | 220V/50HZ                      |
| Potencia(kw)                             | 3.7 kw                         |
| Peso de la máquina                       | 500 KG                         |
| Dimensiones generales(mm)                | 900×610×1500mm                 |

## ANEXO 7: Flujo de caja detallado del proyecto y del inversionista

| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO                          |                       |                      |                       |                       |                       |                       |
|---|-----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|   | 0                     | 1                    | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | \$ -                  | \$ 115.974,6         | \$ 115.331,7          | \$ 97.460,5           | \$ 82.234,7           | \$ 59.143,8           |
| Gastos de depreciación                              | \$ -                  | \$ 40.454,6          | \$ 98.045,6           | \$ 152.045,6          | \$ 206.045,6          | \$ 260.045,6          |
| Gastos de amortización                              | \$ -                  | \$ 80,0              | \$ 80,0               | \$ 80,0               | \$ 80,0               | \$ 80,0               |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES                      | \$ -                  | \$ 16.138,5          | \$ 16.264,8           | \$ 13.834,6           | \$ 11.832,4           | \$ 8.685,5            |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA                             | \$ -                  | \$ 20.119,3          | \$ 20.276,7           | \$ 17.247,1           | \$ 14.751,0           | \$ 10.828,0           |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)</b>     | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 120.251,5</b>  | <b>\$ 176.915,7</b>   | <b>\$ 218.504,4</b>   | <b>\$ 261.776,8</b>   | <b>\$ 299.755,8</b>   |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO                | \$ (54.667,5)         | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO                | \$ -                  | \$ (98.355,1)        | \$ (129.768,4)        | \$ (167.897,1)        | \$ (153.109,5)        | \$ (163.628,5)        |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO             | \$ -                  | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <b>II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>     | <b>\$ (54.667,5)</b>  | <b>\$ (98.355,1)</b> | <b>\$ (129.768,4)</b> | <b>\$ (167.897,1)</b> | <b>\$ (153.109,5)</b> | <b>\$ (163.628,5)</b> |
| INVERSIONES   | \$ (54.480,0)         | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| RECUPERACIONES                                      | \$ -                  | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| <i>Recuperación Maquinaria</i>                      | \$ -                  | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ 2.300,3            |
| <i>Recuperación Equipo de Computación</i>           | \$ -                  | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ 1.444,4            |
| <b>III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)</b>               | <b>\$ (54.480,0)</b>  | <b>\$ -</b>          | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ -</b>           | <b>\$ 7.997,2</b>     |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>                   | <b>\$ (109.147,5)</b> | <b>\$ 21.896,4</b>   | <b>\$ 47.147,3</b>    | <b>\$ 50.607,3</b>    | <b>\$ 108.667,3</b>   | <b>\$ 144.124,5</b>   |
| <b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>                   | <b>\$ (109.147,5)</b> | <b>\$ 21.896,4</b>   | <b>\$ 47.147,3</b>    | <b>\$ 50.607,3</b>    | <b>\$ 108.667,3</b>   | <b>\$ 144.124,5</b>   |
| Préstamo  | \$ 76.403,3           | \$ -                 | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  | \$ -                  |
| Gastos de interés                                   | \$ -                  | \$ (8.384,7)         | \$ (6.899,9)          | \$ (5.230,0)          | \$ (3.352,1)          | \$ (1.240,2)          |
| Amortización del capital                            | \$ -                  | \$ (11.917,3)        | \$ (13.402,2)         | \$ (15.072,0)         | \$ (16.949,9)         | \$ (19.061,8)         |
| Escudo Fiscal                                       | \$ -                  | \$ 2.825,6           | \$ 2.325,3            | \$ 1.762,5            | \$ 1.129,7            | \$ 418,0              |

**ANEXO 8: Datos para el cálculo de la tasa de descuento por el método WACC**

| <b>TASA DE DESCUENTO WACC</b> |        |
|-------------------------------|--------|
| Tasa libre de riesgo          | 4,82%  |
| Rendimiento del Mercado       | 7,37%  |
|                               |        |
| Beta                          | 0,91   |
| Riesgo País                   | 0,07   |
| Tasa de Impuestos             | 33,70% |
| CAPM                          | 13,85% |

**ANEXO 9: Índices financieros de la industria**

A continuación, se presentan los índices financieros de la industria manufacturera, sector de alimentos y bebidas.

| <b>ÍNDICES FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA</b> |                                    |        |
|--|------------------------------------|--------|
| <b>Liquidez</b>                            | Razón corriente                    | 1,51   |
| <b>Gestión</b>                             | Rotación de las cuentas por cobrar | 5,46   |
|  | Rotación en días CxC               | 66,85  |
|  | Rotación del inventario            | 23,46  |
|  | Rotación en días del inventario    | 15,56  |
| <b>Solvencia</b>                           | Endeudamiento de activo            | 61,85% |
|  | Apalancamiento                     | 2,34   |
|  | Endeudamiento patrimonial          | 1,35%  |
| <b>Rentabilidad</b>                        | ROE                                | 0,17%  |
|  | ROI                                | 7,25%  |
|  | Margen neto                        | 6,65%  |
|  | Margen operativo                   | 33,00% |

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2010)

