



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TÉ A BASE DE LA
HOJA DE GUANÁBANA A ESPAÑA

AUTOR

PAOLA JOHANNA VILLACÍS CASTRO

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE TÉ A BASE DE LA HOJA
DE GUANÁBANA A ESPAÑA.

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

Profesor guía

Herman Spitzer

Autor

Paola Johanna Villacís Castro

AÑO

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Herman Spitzer

C.I. 1753419397

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

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

Oswaldo Xavier Martínez Páez

C.I. 1711663151

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.”

Paola Johanna Villacís Castro

C.I. 1716111859

RESUMEN

Hoy en día, el consumo de productos saludables se ha incrementado en el continente europeo. España se incorpora en la búsqueda de nuevas alternativas alimenticias que brinden una mejor calidad de vida y que contengan un bajo contenido de sustancias nocivas para el cuerpo.

El mercado español se caracteriza por ser un mercado exigente: la calidad, la innovación y los beneficios alimenticios juegan un papel importante para los consumidores, en el cual se puede tomar ventaja de las diferentes particularidades hacia el consumo de alimentos y bebidas sanas.

El objetivo del presente proyecto es dar a conocer la factibilidad del plan de negocios de exportación de té a base de la hoja de guanábana al mercado español.

La hoja de guanábana es conocida por sus potentes propiedades tanto preventivas como curativas en diferentes aspectos de salud la cual será utilizada como materia prima para la elaboración de un té que garantiza mantener procesos que mantengan las cualidades naturales y medicinales de las hojas.

En este proyecto se tomará en cuenta diferentes variables que ayudaran a analizar factores internos y externos de la industria para poder identificar tanto oportunidades como amenazas.

De igual manera, el análisis del cliente mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas que reflejen los gustos, preferencias y tendencias del consumidor en la cual se determinara la oportunidad del negocio, seguido por las distintas estrategias que determinan el plan de marketing, la estructura organizacional, los procesos producción y exportación mediante diversas herramientas que se mencionaran a continuación.

Por último, el desarrollo del plan financiero reflejara la viabilidad del proyecto mediante la interpretación de los resultados, que determinaran el desarrollo exitoso o desfavorable del plan de negocio.

ABSTRACT

The consumption of healthy products has increased in the European continent over the past years. Spain is an emerging market for new food alternatives that provide a better quality of life and that contain a low content of substances harmful to the body.

The Spanish market is a tough and demanding market: quality, innovation and nutritional benefits play an important role for consumers. It is crucial for the suppliers of healthy food and beverages to take advantage of the different peculiarities of the consumers.

The objective of this project is to show the feasibility of the export of guanabana leaf tea to Spain. The guanabana leaf is known for its powerful preventive and curative properties in different aspects of health which will be used as raw material for the production of a tea that guarantees maintaining processes that preserve the natural and medicinal qualities of the leaves.

This project will take into account different variables that will help analyzing internal and external factors of the industry to identify both opportunities and threats. The customer's analysis is conducted through qualitative and quantitative research that reflects the tastes, preferences and consumer trends. As a result, the business opportunity is determined. After presenting the marketing plan, the organizational structure as well as the production and export processes through various tools that will be introduced.

Finally, the development of the financial plan will reflect the viability of the project. The interpretation of the results will determine whether the project can be implemented successfully or not.

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1. Justificación del trabajo..... | 1 |
| 1.1.1. Objetivos Específicos del trabajo | 2 |
| 2. ANÁLISIS ENTORNOS | 3 |
| 2.1. Análisis del entorno externo..... | 3 |
| 2.1.1. Entorno externo del Ecuador..... | 3 |
| 2.1.2. Entorno externo de España..... | 6 |
| 2.2. Análisis de la industria | 10 |
| 2.3. Matriz EFE. | 12 |
| 2.4. Conclusiones..... | 13 |
| 3. ANÁLISIS DEL CLIENTE | 14 |
| 3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa | 14 |
| 3.1.1. Investigación Cualitativa | 14 |
| 3.1.2. Investigación Cuantitativa..... | 19 |
| 4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO | 22 |
| 4.1. Descripción de la oportunidad de negocio..... | 22 |
| 5. PLAN DE MARKETING | 24 |
| 5.1. Estrategia general de marketing | 24 |
| 5.1.1. Mercado objetivo..... | 25 |
| 5.1.2. Propuesta de valor | 25 |
| 5.2. Mezcla de Marketing | 27 |
| 5.2.1. Producto..... | 27 |
| 5.2.1.1. Atributos del producto | 28 |
| 5.2.1.2. Branding..... | 29 |
| 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL | 38 |
| 6.1. Misión, visión y objetivos de la organización | 38 |
| 6.1.1. Misión..... | 38 |

| | |
|--|-----------|
| 6.1.2. Vision | 38 |
| 6.1.3. Objetivos de la organización | 38 |
| 6.2. Plan de Operaciones..... | 39 |
| 6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización | 39 |
| 6.3. Estructura Organizacional | 47 |
| 7. EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 51 |
| 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos..... | 51 |
| 7.1.1. Proyección de ingresos..... | 51 |
| 7.1.2. Proyección de costos | 52 |
| 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital | 53 |
| 7.2.1. Inversión inicial..... | 53 |
| 7.2.2. Capital de trabajo | 53 |
| 7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja | 54 |
| 7.3.1. Estado de resultados | 55 |
| 7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración | 58 |
| 7.5. Índices financieros | 61 |
| 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 62 |
| Referencias | 64 |
| ANEXO..... | 68 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La guanábana, graviola o *annona muricata* como se la conoce científicamente se ha hecho famosa por los beneficios que brinda a la salud. El secreto de este árbol frutal originario de zonas tropicales de América Central y del Sur, se encuentra en sus hojas las cuales tienen potentes propiedades anticancerígenas que a su vez ayudan a combatir problemas de asma, hipertensión, diabetes, mala circulación y problemas respiratorios. Enlazando las características de las hojas de la fruta con la reciente aceptación de nuevas generaciones de consumidores que gustan de productos no tradicionales y saludables, se debe considerar la creación de un té a base de la hoja de guanábana que satisfaga una necesidad existente en el mercado internacional.

España, con una población de 46.528 millones de habitantes es una plaza atractiva para la inserción de este producto, como respuesta a la búsqueda de más opciones de bebidas que proporcionen sabores nuevos y una variedad nutricional, como es el caso del té que será elaborado en Ecuador debido a las 250 hectáreas de esta fruta que se encuentran en el país y que constituyen uno de los cultivos frutales más prometedores por su precio de mercadeo y su continuo proceso de cosecha que se realiza tres veces al año. al año. (Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias, 2014)

Por otro lado, la industria de alimentos y bebidas en España se consolida como el principal sector industrial del país, destacando las ventas de té e infusiones que para el año 2016 lograron superar los 140 M€, con un crecimiento de 3,5% en volumen con respecto al año anterior, en la cual sobresale el consumo de infusiones que ha incrementado un 2,9% tanto en volumen como en valor de las ventas del mercado (Alimarket, 2016). Adicional a esto existe una cooperación entre el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Pro Ecuador) y la Fundación Cooperación para Desarrollo de España (Copade) que fortalecerá

las exportaciones del sector agroalimentario con valor agregado bajo las normas del comercio justo a España y Europa. (Alimarket, 2016)

Determinar la factibilidad técnica y financiera de la producción y exportación de un té a base de la hoja de guanábana a Madrid - España fomentando el consumo a nivel internacional.

1.1.1. Objetivos Específicos del trabajo

- Determinar las oportunidades y amenazas de la industria de té para analizar los factores influyentes del desarrollo del mismo.
- Identificar el segmento de mercado por medio de las necesidades gustos y preferencias del mercado meta.
- Determinar la oportunidad de negocio encontrada en base a los resultados previamente obtenidos del estudio del entorno externo y del cliente.
- Establecer las estrategias de mercadeo adecuadas para la comercialización del té en el mercado español con base en la mezcla de marketing; incluyendo el precio adecuado, características clave del producto, canales de distribución y estrategias de promoción apropiadas para posicionar al producto.
- Determinar la viabilidad técnica para desarrollar el proyecto, así como los procesos necesarios, incluyendo personal y materiales.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto acorde al plan de negocio.
- Identificar los canales de distribución necesarios para la comercialización del producto.
- Identificar los términos de comercialización con los cuales se llevará a cabo el proyecto.

2. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del entorno externo

2.1.1. Entorno externo del Ecuador

Entorno Político

Tabla No. 1: Entorno Político

| Análisis de Variables Políticas | |
|---|--------------------|
| Tratado Multipartes | |
| Acuerdo Comercial Multipartes puesto el vigor el 1 de enero del 2017 con el fin de obtener un acceso preferencial al mercado comunitario que incluye la liberación inmediata del 99,7% de la oferta exportable. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2017) | OPORTUNIDAD |
| Fuerte impacto entre las relaciones comerciales Ecuador (ECU) y la Unión Europea (UE); exportaciones ECU-UE incrementaron 20% y un 17% viceversa lo cual da como resultado una balanza comercial positiva en 1,3% de acuerdo al año anterior. (Ministerio de Comercio Exterior, 2014) | |
| El 14,6% de las exportaciones ecuatorianas están relacionadas con la UE y el 3,3% con España. (BCE, 2015) | |
| Reglamentos Sanitarios | |
| Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano, semaforización. (Ministerio de Salud Pública, 2016) | OPORTUNIDAD |
| Impuesto del 10% para bebidas azucaradas con el fin de incentivar el consumo de alimentos y bebidas saludables. (Ministerio de Salud Pública, 2016) | |
| Programas emitidos por el MIPRO y ProEcuador | |
| Fomento del desarrollo y crecimiento de la industria nacional para el desarrollo productivo del país mediante políticas y programas que | OPORT |

| | |
|--|---------------------------|
| <p>permitan el acceso a otros mercados de una manera más fácil. (MIPRO, 2015)</p> | |
| <p>Exporta fácil, programa del gobierno nacional que mejora y facilita el proceso de exportación de las micro, pequeñas y medianas empresas que son beneficiadas con tarifas exclusivas de una manera segura alrededor de todo el mundo. (PRO ECUADOR, 2016)</p> | |
| <p>Norma técnica NTE INEN 2381 del Instituto</p> | |
| <p>Límites establecidos en cuanto a residuos de plaguicidas y pesticidas a su vez está prohibido la adición de colorantes ni otras sustancias que modifiquen la naturaleza del producto.</p> | <p>OPORTUNIDAD</p> |
| <p>De igual manera, el té deberá cumplir con requisitos físicos químicos como humedad y alcalinidad. (INEN, 2005)</p> | |

Entorno Económico

Tabla No. 2: Entorno Económico

| <p>Análisis de Variables Económicas</p> | |
|---|-----------------------|
| <p>Inflación del Ecuador</p> | |
| <p>Según datos del Banco Central del Ecuador la inflación se ubicó en 1,09% anual y la mensual en 0,43%, lo cual nos indica que el país podría ser atractivo al hablar de inversión, pero debido a los largos periodos de inestabilidad el Ecuador no es un mercado fiable. (BCE, 2017)</p> | <p>AMENAZA</p> |
| <p>Tasa Activa</p> | |
| <p>Se ubica en 7,72% lo cual se considera alta al momento de necesitar un prestamos financiero o recurrir al endeudamiento. Estos datos son cifras de enero del 2016. (BCE, 2017)</p> | <p>AMENAZA</p> |
| <p>Crecimiento de la Industria</p> | |

| | |
|--|--------------------|
| El PIB por industria presento un decrecimiento de 2,5% anual para el año 2016, lo que indica la contracción que tuvo este sector en la economía ecuatoriana. (BCE, 2016) | AMENAZA |
| Relación Ecuador- España | |
| Notable incremento en las exportaciones de Ecuador a España de 46 millones de euros, lo que supone un incremento del 27,8% respecto al mismo trimestre de 2016. Con lo cual se infiere que el tratado multipartes ha mejorado significativamente el comercio entre ambos países. (BCE, 2016) | OPORTUNIDAD |
| Según la subpartida arancelaria 2106909100 (Las demás preparaciones alimenticias que contengan mezclas o extractos de plantas, partes de plantas, semillas o frutos) Ecuador exporta a España 74 miles de dólares, que explica que en cierta forma existe un grado de aceptación hacia este tipo de productos. (ITC, 2016) | OPORTUNIDAD |

Entorno Social

Tabla No. 3: Entorno Social

| Análisis de Variables Sociales | |
|---|--------------------|
| Tendencias de consumo saludable | |
| Ecuador apostó a la producción y consumo de alimentos saludables, con el fin de erradicar ciertos problemas de salud como es el caso de la obesidad, y el cáncer. (PRO ECUADOR , 2012) | OPORTUNIDAD |
| Preferencias de consumo | |
| Existe un bajo grado de concientización de la sociedad ecuatoriana contra la disminución del consumo de bebidas azucaradas. "El 81,5% de los ecuatorianos consumen gaseosas y bebidas azucaradas" (El telegrafo , 2017) | AMENAZA |
| Generación de empleo | |

| | |
|--|--------------------|
| El incremento de las plantaciones de guanábana y las exportaciones de la fruta han generado más oportunidades laborales para las principales zonas del país que se dedican a esta actividad entre ellas Guayas y Santa Elena. Mejorando la calidad de vida de los agricultores e impulsando a este sector. (Líderes, 2017) | OPORTUNIDAD |
|--|--------------------|

Entorno Tecnológico

Tabla No. 4: Entorno Tecnológico

| Análisis de Variables Tecnológicas | |
|--|--------------------|
| Maquinaria | |
| Las mejoras tecnológicas a nivel país permiten que todos los procesos se realicen en Ecuador gracias a la existencia de maquinaria: maquina procesadora de hojas y selladora. | OPORTUNIDAD |
| Procesos Logísticos | |
| Según datos del LPI (Logistic Performance Index) el Ecuador se encuentra en la posición 86 de 150 países con un puntaje de 2,71 sobre 5, que corresponde a las operaciones logísticas ineficientes por lo que el proceso de exportación resulta complejo. (LPI , 2016) | AMENAZA |

2.1.2. Entorno externo de España

Entorno Político

Tabla No. 5: Entorno Político

| Análisis de Variables Políticas | |
|---|--------------------|
| Organización Mundial del Comercio OMC | |
| Extensa red de acuerdos bilaterales con países y grupos regionales de todo el mundo haciendo que sus socios se beneficien de los derechos o aranceles de aduana al igual que las exportaciones ecuatorianas en base del SGP+ (2011-2014) y del acuerdo multipartes. (PRO ECUADOR, 2016) | OPORTUNIDAD |

| Relaciones UE-CELAC | |
|---|--------------------|
| Seguridad alimentaria y nutricional, es decir, las personas tienen acceso físico y económico para adquirir alimentos adecuados y nutritivos de producción nacional e importados. | OPORTUNIDAD |
| Ley del Referéndum de Cataluña | |
| Para el mes de octubre del 2017, Cataluña organizó protestas con el fin de independizarse de España. Sin embargo, estos hechos no fueron consolidados con lo cual lo único que se estableció fue inestabilidad y periodos de conflictos para la actual Reino de España. | AMENAZA |
| Requisitos de accesos al mercado español | |
| Las barreras arancelarias en relación a Ecuador y España se manejan con arancel 0%. Solo se considera el IVA que es equivalente al 18% pero ser parte del SGP, se enfrenta el IVA reducido equivalente al 7%. (European Commission, 2016) | OPORTUNIDAD |
| En cuanto a las barreras no arancelarias de España toda empresa que desee comercializar un producto en España, deberá presentar certificaciones que garanticen la calidad del producto, así como su origen. (PRO ECUADOR, 2016) | |

Entorno Económico

Tabla No. 6: Entorno Económico

| Análisis de Variables Económicas | |
|--|----------------|
| Comercio Bilateral & Balanza Comercial | |
| <ul style="list-style-type: none"> Para el año 2016 España exportó a Ecuador 323.307 miles de dólares en comparación a la que España importó de Ecuador 547.333 miles de dólares lo que explica el déficit comercial y flujos comerciales que España tiene con Ecuador. (ITC, 2016) | AMENAZA |

| | |
|--|--------------------|
| Las exportaciones de España a Ecuador redujeron en -7,26% mientras que las importaciones de Ecuador a España incrementaron en 7,12%, lo que incremento el déficit comercial con Ecuador a 166,9 millones de euros que tras la reducción de la tasa de cobertura termino en 67,6%. (2017) | |
| Los socios de los que España Importa son: Alemania, Francia, China, Italia, Estados Unidos. Los productos importados son: vehículos, combustibles minerales maquinas, productos farmacéuticos. (ITC, 2016) | |
| Cotización de la divisa | |
| Actualmente, 1 euro representa 1,18 dólares estadounidenses lo cual es una oportunidad para el mercado español que tendrá una mayor capacidad adquisitiva. (IMF , 2017) | OPORTUNIDAD |

Entorno Social

Tabla No. 7: Entorno Social

| | |
|---|--------------------|
| Análisis de Variables Sociales | |
| Capacidad Adquisitiva | |
| Para el 2015 las familias destinaron el 15% de su presupuesto en bebidas alimentos y bebidas no alcohólicas. Entre este grupo se encuentra 0,33% de la población española que consumió café, cacao o infusiones lo que significa que gastaron 36,58 euros por persona. (Ministerio de Agricultura, Alimentacion y medio ambiente, 2015) | OPORTUNIDAD |
| Tendencia de consumo | |
| El consumo de té en España incremento un 8,9% en el 2014 (El mundo financiero , 2014). En la actualidad la población española tiende a consumir productos saludables que brinden beneficios a su cuerpo. | OPORTUNIDAD |
| Idioma | |

| | |
|--|--------------------|
| Castellano, lo cual facilita la relación entre ambos países. | OPORTUNIDAD |
|--|--------------------|

Entorno Tecnológico

Tabla No. 8: Entorno Tecnológico

| Análisis de Variables Tecnológicas | |
|---|--------------------|
| Procesos Logísticos | |
| El Índice de desempeño logístico elaborado por el Banco Mundial posiciona a España en el puesto número 18, lo que quiere decir que este país se caracteriza por su rapidez al momento de identificar desafíos y fallas, así como la capacidad de mover eficazmente productos y conectar fabricantes y consumidores en los mercados internacionales. (LPI , 2016) | OPORTUNIDAD |
| Uso de redes Sociales | |
| Según el estudio anual de redes sociales a nivel de España Facebook y WhatsApp siguen encabezando la lista de las aplicaciones más usadas. Para el 2017, el 86% de la población son usuarios de estas redes sociales. (Estadísticas redes sociales 2017 España, 2017) Lo que mejora los procesos de marketing, comunicación y publicidad del producto. | OPORTUNIDAD |
| Proyectos de Inversión en I+D+T | |
| “El proyecto, que se desarrollará principalmente en Madrid, España, apoya el objetivo del promotor de transformar sus sistemas y tecnologías digitales para crear la base de una plataforma de ventas de canales múltiples, así como adaptar y optimizar adecuadamente la cadena de suministro y de logística que será necesaria” (Banco Europeo de Inversiones , 2017) | OPORTUNIDAD |

2.2. Análisis de la industria

Estructura de la Industria

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).

Tabla No. 9: Cinco fuerzas de PORTER

| ANÁLISIS | INTENSIDAD | IMPACTO |
|---|------------|---------|
| Amenaza de nuevos entrantes | | |
| España | | |
| Entre las principales barreras de entrada de productos a la Unión Europea está la norma verde que implica que los procesos del producto no afecten al medio ambiente. Por otro lado, existen ciertas certificaciones para los productos orgánicos, las cuales exige España. (Santander, 2017) | ALTA | AMENAZA |
| Rivalidad entre competidores | | |
| Ecuador | | |
| Según datos de PROECUADOR existen 19 empresas que se dedican a la exportación de infusiones naturales, entre las más importantes ACQUADOR C.A, ACQUASPLENDOR S.A Y BIOLCOM CIA. LTA. (PRO ECUADOR , 2016) | ALTA | AMENAZA |
| Existen dos empresas ecuatorianas que producen el mismo producto: Amazon Pure y Leaves tea. Sin embargo, no cuentan con procesos de exportación. | | |
| España | | |

| | | |
|---|------|-------------|
| Los principales productores y comercializadores de infusiones en España son 10. De acuerdo al Ranking los 3 primeros son Pompadour Ibérica S.A, Martínez y Canto S.L, Jacobs Douwe Egberts, S.L.U. Especializados en infusiones de manzanilla, poleo menta, tila, té aromatizado y té natural. (Alimarket, 2016) | ALTA | AMENAZA |
| Poder de negociación de los proveedores | | |
| Ecuador | | |
| Actualmente en el Ecuador existen varios proveedores de hoja de guanábana la cual se produce en la costa del país, Según datos del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (Iniap), en el Ecuador se producen cerca de 3 000 toneladas de guanábana fresca anualmente Y alrededor de 62% de la producción se da en Esmeraldas. (Líderes, 2017) | BAJA | OPORTUNIDAD |
| Poder de negociación de los clientes | | |
| España | | |
| España importó alrededor de 13 millones de Té verde sin fermentar, presentado en envases inmediatos con un contenido de 3 kg para el año 2016, Los españoles tienen una gran variedad de precios y marcas en cuanto tés e infusiones. (ITC, 2016) | ALTA | AMENAZA |
| Amenaza de productos sustitutos | | |
| España | | |
| En España hay una gran cantidad de productos sustitutos que contienen una alta variedad de nutrientes y se consideran alimentos y bebidas saludables como jugos naturales y refrescos a base de frutas. (PRO ECUADOR, 2016) | ALTA | AMENAZA |

2.3. Matriz EFE.

Tabla No. 10: Matriz de evaluación de los factores externos

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFE) | | | |
|--|-------------|-------------|----------------------------|
| FACTORES EXTERNOS CLAVES | PESO | CAL. | RESULTADO PONDERADO |
| OPORTUNIDADES | | | |
| Tratado con la Union Europea | 10% | 4 | 0,4 |
| Fomento en el desarrollo de la Industria. | 8% | 3 | 0,24 |
| Programas de incentivos a exportar en Ecuador. | 9% | 3 | 0,27 |
| Excelentes procesos logísticos en España. | 5% | 4 | 0,2 |
| Crecimiento económico en España. | 7% | 3 | 0,21 |
| Tendencia de consumo a cuidarse. | 5% | 4 | 0,2 |
| Gran cartera de proveedores. | 6% | 4 | 0,24 |
| AMENAZAS | | | |
| Inestabilidad política del país Ecuador. | 7% | 2 | 0,14 |
| Referendum de Cataluña. | 8% | 1 | 0,08 |
| Exceso de sustitutos. | 6% | 2 | 0,12 |
| Pocas barreras de entrada al país destino. | 8% | 2 | 0,16 |
| Existencia de varios competidores en España. | 7% | 2 | 0,14 |
| Baja inversion inicial. | 4% | 2 | 0,08 |
| Tasa de inflación en aumento Ecuador. | 5% | 2 | 0,1 |
| Clientes son fieles a la marca. | 5% | 1 | 0,05 |
| Totales | 100% | | 2,63 |

El valor obtenido de la matriz EFE 2,63 indica que la empresa respondería correctamente ante las oportunidades y amenazas de la industria, aprovechando y minimizando respectivamente.

2.4. Conclusiones

- España cuenta con una economía estable que ha mostrado un crecimiento en los últimos años. Por otro lado, en Ecuador se prevé desaceleración del crecimiento económico en los siguientes años debido al reciente cambio de gobierno.
- Respecto al entorno político de España, cuentan con políticas estables y de acuerdo a las políticas legales se necesita una serie de requisitos para poder ingresar a este mercado. Además, requieren una certificación orgánica española para poder comercializar este tipo de productos en su país. En Ecuador, se han facilitado las regulaciones y el sistema de establecimiento de empresas es más eficiente.
- España es uno de los países que más gasta en productos saludables y este mercado crece cada año. Los habitantes del país buscan cada vez más productos que mejoren la calidad de vida debido a los nutrientes y que tengan certificaciones de comercio justo. Estas características le dan al producto un valor adicional y están dispuestos a pagar más productos que ofrezcan mayor calidad.
- Con respecto a la logística el tiempo estimado de exportación desde Quito, Ecuador a España es 17 días por transporte marítimo y de 14 horas por transporte aéreo.
- La amenaza de productos sustitutos en este mercado es alta ya que el té a base de la hoja de guanábana es una bebida preventiva y refrescante.
- La amenaza de nuevos competidores se considera alta ya que existen barreras para exportar productos a España, pero para países que mantienen convenios como es el caso de Ecuador tras la firma del

- acuerdo multipartes se tiene mayor facilidad de ingreso de la oferta exportable.
- Poder de negociación con proveedores es baja ya que existe en el mercado ecuatoriano varios productores de guanábana.
- Poder de negociación de los clientes es alta, debido que los posibles consumidores tienen a su disposición una variedad de marcas, sabores y precios que pueden elegir al momento de adquirir el producto. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que el uso preventivo del té es un factor diferenciador.
- La rivalidad entre competidores se considera alta ya que las marcas que se encuentran en el mercado (MIGROS, COOP y HERO) está posicionada y se mantienen en el mismo rango de precios (2 a 5 EUR).

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1. Investigación Cualitativa

Entrevista a Experto 1

Tabla No. 11: Datos importantes Experto 1

| Ficha técnica | |
|-----------------------|--|
| Nombre: | Jennifer King |
| Información Personal: | <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en Negocios Internacionales de la Universidad San Francisco de Quito. • Especialista en té: tea Blender, tea Sommelier. • Propietaria de Amatea Tea Shop |

Las preguntas que se realizaron al experto se adjuntan a continuación en el Anexo No. 1

Amatea es una empresa de té en hoja con 85 variedades de tés e infusiones de diferentes procedencias del mundo, frescos y de alta calidad; además de todo lo necesario para preparar un auténtico té en hoja, como teteras, tazas e infusiones. Dirigido a persona de todas las edades que gusten de un buen té. Los productos varían entre té blanco, té Oolong, té negro, té Pu-Erh, infusiones, rooibos e infusiones ayurvédicas.

Amatea tiene 4 años en el Ecuador, y es una de las primeras empresas de producción de té en hoja que abrió en el país. Jennifer nos comentó la importancia que tiene diferenciar los tipos de té que existen en el mercado, desde el más común que es el té en bolsa hasta el té en hoja que es el que elabora. La calidad del té en hoja radica en la forma de producción del mismo cuyo objetivo es conservar los beneficios de la materia prima que se utiliza de manera natural y artesanal a diferencia del té en bolsa que es más procesado y de menor calidad, al cual se lo conoce como CTC.

Según la experiencia que Jennifer ha obtenido dentro de la industria, cree importante rescatar que la empresa se enfocó en dos aspectos importantes. Educar a la gente, es decir, a las personas que están en contacto diario con la materia prima en las plantaciones, lo cual según Jennifer menciona, fue un reto. El segundo factor, pero no menos importante radica en el fomento de la cultura del té en el Ecuador, basada en las tradiciones milenarias de origen asiático que inspiran pureza y armonía.

La calidad del producto es un indicador significativo a la hora de medir la rentabilidad que puede generar un negocio, al igual que un oportuno estudio de mercado. El giro de negocio de esta empresa reduce la existencia de competidores directos, como es el caso de CECTA que también está dedicado a la producción de té. Sin embargo, la brecha que

existe entre ambas empresas es evidente desde el enfoque de los procesos hasta la llegada al consumidor.

El té en hoja es muy conocido en el exterior y tiene gran aceptación. Amatea realiza importaciones desde países asiáticos y entre los planes futuros se encuentra la exportación del producto. Según Jennifer la diferenciación, el buen servicio y la calidad del producto son la clave de éxito del negocio.

Entrevista a Experto 1

Tabla No. 12: Datos importantes Experto 2

| Ficha técnica | |
|-----------------------|--|
| Nombre: | Yessica Verdesoto. |
| Información Personal: | <ul style="list-style-type: none"> • Ingeniera en alimentos de la Universidad Técnica de Ambato. • Experiencia laboral de 10 años: Pronaca, Juris, Ferrero, Rukuna, ARCOSA (Agencia de regulación, control y vigilancia sanitaria), Consultoría regulatoria de productos para el consumo humano. |

Las preguntas que se realizaron al experto se adjuntan a continuación en el Anexo No. 2

La *Annona Muricata*, nombre científico de la guanábana tiene propiedades terapéuticas anticancerígenas que han sido analizadas en estudios in vitro y in vivo en animales. Sin embargo, existen estudios toxicológicos con efectos nocivos a nivel celular, para lo cual se necesita un estudio sobre la cantidad a utilizar que debe estar dentro de los límites permitidos, haciendo que el consumo del té sea apto para la salud y sobre todo ejerza el efecto terapéutico que se desea en el producto.

La mejor manera de conservar las propiedades de la planta, es a través de la elaboración del té en hoja, mediante procesos tecnológicos que incorporan maquinaria de lavado y secado, ambos procesos se pueden realizar de manera manual con lo cual la inversión inicial sería menor en comparación a la elaboración de té en bolsa.

Para comercializar este producto se debe tener un proceso llamado BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) un certificado que garantiza que el producto fue elaborado de manera adecuada. Según la experiencia de Yesica se debe cumplir un sistema de trazabilidad y requisitos técnicos para la exportación, como es el CLV (Certificado de Libre Venta) en el que la autoridad nacional, es decir, el Ministerio de Salud a través del ARCSA afirman que el producto está regulado dentro del Ecuador y se encuentra libre para comercializar tanto aquí como en el extranjero. Además, requisitos técnicos de producción, etiquetados y normativos INEN.

Resultados de Entrevistas a Consumidores

Tabla No. 13: Datos importantes Consumidores

| Ficha técnica | | | |
|---------------|----------------------------------|---------------|--|
| Nombre: | Sergio Castro | Nombre: | Hadás Cruz |
| Nacionalidad: | Español | Nacionalidad: | Ecuatoriana- Española |
| Ocupación: | Asistente de Marketing de DIA | Ocupación: | Estudiante de la Universidad Complutense de Madrid. |

Las preguntas que se realizaron al experto se adjuntan a continuación en el Anexo No. 3

Según Sergio Castro, asistente de marketing del supermercado DIA el consumo de té en España ha aumentado en un 8,9%. Sergio menciona que sin duda la tradición del té fue una moda que llegó para quedarse. Actualmente, el consumo de té ha marcado tendencia en la población española debido a las propiedades y beneficios que aporta a la salud, por lo que no es sorprendente encontrar locales modernos como Tekoe, el hotel Orfila y Vailima. Aparte de sitios web de venta de té por suscripción y una larga percha de productos en diferentes supermercados.

Los principales téis que se encuentran en el mercado son Pompadour y Alveus, los mismos que para su perspectiva se encuentran ejerciendo el mismo modelo de negocio ya que pueden tener productos diferentes, pero a la final los beneficios que generan para el ser humano son específicamente los mismos, es decir, que a los consumidores les vendría igual comprar un té al igual que otro y es allí donde se ponen en juego otros factores como la calidad, la imagen, el precio y sin duda el sabor del mismo.

Para Hadás Cruz que consume varios productos de la línea Pompadour es importante el sabor que tienen los diferentes téis que esta marca ofrece, al igual que las propiedades quemagrasa que tienen varios de ellos. Sin embargo, piensa que los años de experiencia que tienen en el mercado han hecho que se desconecten de la población joven que aprecia el té. Hadás opina que hoy en día las personas obtienen más información de las redes sociales que de cualquier otro medio.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

Muestra

La encuesta a profundidad se realizó a residentes en la ciudad de Madrid, capital de España que cuenta con 3.182 millones de habitantes según datos de la Organización de las Naciones Unidas. La segmentación se realizó basada en el censo con datos obtenidos para el año 2015, enfocados a los hogares que tienen una situación económica media alta (Instituto Nacional de Estadísticas, 2016)

Según el comportamiento de compra el segmento objetivo será de 444, 800 hogares comprendidos por 4 personas, que respondieron positivamente ante las características y atributos que se presentaron en la investigación de mercado del producto.

Tabla No. 14: Población y hogares - Estructura y Evolución

| Población y hogares - Estructura y Evolución | | | |
|--|----------|----------|----------|
| Hogares por tipo de hogar y tamaño | 2013 | 2014 | 2015 |
| Hogares | | | |
| Total | 2.496,90 | 2.512,70 | 2.531,20 |
| Por tamaño | | | |
| De 1 persona | 617,7 | 639,5 | 648,6 |
| De 2 personas | 756,1 | 765 | 771,4 |
| De 3 personas | 514,6 | 511,6 | 514,1 |
| De 4 personas | 448,2 | 442,7 | 444,8 |

Tomado de: Encuesta Continua de Hogares. INE.

Resultados de la Encuesta

Para realizar una correcta investigación de mercado se realizó una encuesta, la cual se encuentra adjunta en el Anexo No. 4.

- Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada la información que se obtuvo corresponde a hogares conformados por más de tres personas que presentan tendencias de consumo de té, en especial infusiones.
- Los principales consumidores de té de los hogares encuestados son adultos.
- Las personas encuestas prefieren adquirir el producto en cajas de té o el té en hoja (artesanal).
- El 57% de las personas encuestadas conoce de los principios anticancerígenos de la hoja de guanábana, por lo cual tienen una respuesta favorable ante el consumo del té.
- Las unidades que debe contener la caja de té deberían variar entre 10 y 20 bolsas.
- La frecuencia con la que las personas consumirían el té es de una vez a la semana.
- El precio en el que el producto se considera barato es de 3 EUR y caro de 6 EUR.
- Los aspectos que más atraen a los consumidores del producto son los beneficios que brinda a la salud.
- La preferencia de los consumidores para adquirir el té es en los supermercados, mediante un marketing enfocado a las redes sociales.

Conclusiones del Análisis Cualitativo y Cuantitativo

Conclusiones Análisis Cualitativo

- El té en hoja conserva las propiedades naturales de mejor manera, y reduce los costos a los que se debe incurrir ya que los procesos se pueden realizar de forma manual.
- Existen varias normativas, certificaciones que se deben cumplir tanto en el país local como en el mercado objetivo.
- El mercado español responde de manera favorable ante productos que tengan beneficios para la salud.
- Las bebidas que están en el mercado español no tienen principios anticancerígenos, por lo cual sería importante explotar este mercado.
- Los procesos exportables son una estrategia que juega un importante papel en el desarrollo de la empresa.

Conclusiones Análisis Cuantitativo

- Tomando en cuenta el análisis del mercado objetivo según los datos del año 2015 existen 2.531,2 hogares establecidos en la ciudad de Madrid, conjuntamente según la información recopilada, la encuesta fue realizada a hogares conformados por más de cuatro miembros en lo que corresponde a 444,8. De las cuales los consumidores son personas adultas de dichos grupos con una posición económica media alta.
- La presentación del té será en cajas, debido a la información obtenida. Sin embargo, la pequeña brecha que hubo entre los resultados de la presentación del producto indica que la elaboración del té en hoja de forma artesanal se podrá establecer como un objetivo a largo plazo.

- La mayoría de los españoles prefieren adquirir el té en los supermercados conocidos de la ciudad. En cuanto a las unidades que deben contener las cajas de té la muestra respondió con un total de 20 bolsas. Tomando en cuenta que los clientes adquirirían el té una vez a la semana.
- El mercado español, Madrid representa una oportunidad de negocio debido a la nueva tendencia por el consumo de productos que contengan propiedades y cualidades que beneficien la salud de las personas. Como es el caso de la hoja de la guanábana.
- En su totalidad, todas las personas de las encuestadas prefieren recibir información acerca del producto, promociones y nuevos productos a través de redes sociales. Como principal Facebook.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la oportunidad de negocio.

La posición geográfica del Ecuador permite al país desarrollar productos que exploten las cualidades de las frutas que se cosechan en las distintas regiones del territorio ecuatoriano. La costa del país cuenta con las condiciones necesarias para la siembra de guanábana, que hace que este árbol sea conocido por sus virtudes y bondades medicinales que benefician a la salud de las personas que la consumen. Es importante tomar en cuenta que no todas las plantaciones de guanábana poseen dichas características debido al cuidado que se le debe dar al cultivo y al suelo. Las propiedades que incitan el consumo de la guanábana, se encuentran alojadas en las hojas de este árbol, no en la fruta como la mayoría de personas conoce.

Tomando en cuenta lo mencionado, se consideró la producción de un té a base de las hojas de guanaba, ya que de esta manera se conservan las cualidades de las hojas y su efecto medicinal, convirtiéndose en una

nueva opción para el mercado de bebidas español que se puede beber en todas las épocas del año frío o caliente.

Los principios anticancerígenos con los que cuenta la guanábana, además del amplio número de beneficios que brinda a la salud, representan una ventaja competitiva sobre el mercado de té español ya que ninguna bebida en el mercado hasta la actualidad presenta estas características. Por otro lado, se debe mencionar que las hojas de guanábana no tienen estudios científicos avalados por la Organización Mundial de Salud que acrediten la utilización de estas hojas con fines medicinales. Sin embargo, no existe algún efecto nocivo o contradicciones para la salud a largo plazo.

Hoy en día, las personas tratan de consumir productos saludables que no contengan sustancias perjudiciales. Se busca dar nuevas opciones al mercado español que sean de fácil acceso para la población en temas de precio, calidad, sabor y beneficios nutricionales concientizando a las personas y cambiando la cultura de bebidas y alimentos que contienen azúcares, preservante, colorantes y demás contenidos dañinos.

La cosecha de hojas de guanábana no es una actividad común en el Ecuador, ya que la mayor parte de las hojas se desechan. Es por esto que la cosecha de las hojas de guanábana constituye una gran oportunidad de producción y a su vez de empleo para los agricultores de estas zonas y el progreso del país.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

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

La internacionalización, corresponde a la estrategia que debe asumir una empresa para comercializar sus productos en mercados diferentes a su país de origen (Czinkota, 2012)

La estrategia que asumirá la naciente empresa es exportación directa, la cual se caracteriza por mantener la producción en el país de origen y exportar mediante el uso de distribuidores en el país de destino. La ventaja principal de esta estrategia es disminuir los costos de producción y efectivizar los recursos comerciales en el exterior con el apoyo de distribuidores que tienen experiencia en el mercado español.

- Estrategia de marketing

La estrategia de marketing escogida para ingresar en el mercado de bebidas a base de infusión de España es la estrategia de diferenciación, la cual se implementa mediante la comunicación de los atributos del té a base de guanábana al mercado objetivo, especificando sus propiedades curativas y los beneficios que transmite a sus consumidores.

5.1.1. Mercado objetivo

La información obtenida del análisis del cliente permite establecer el mercado objetivo de té a base de guanábana en el mercado español:

Tabla No. 15: Mercado Objetivo

| | Año 2016 |
|--|---------------------|
| Población de España | 46.468.102 (INE) |
| Población de las ciudades de Madrid | 3.182.000 (INE) |
| Número de hogares de 4 miembros, situación económicamente media y alta y que tengan personas de 36 años o más entre sus miembros | 444.800 (INE) |
| Hogares con frecuencia de compra una vez a la semana (42,9%) | 190.819 |
| Hogares con disposición de consumo de bebidas a base de té (90%) | 171.737 |
| Hogares con disposición de consumo de infusiones (65%) | 111.629 |
| Estilos de vida: cuidado de la salud, consumo productos naturales, bebidas a base de infusiones y compra de alimentos en base del sabor y calidad | |

Tomado de: INEC, 2016

En base a la información del mercado objetivo se puede determinar que existen 111.629 hogares de la ciudad de Madrid con disposición al consumo de té.

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor del proyecto se concentra en determinar factores que estén asociados con la estrategia general de marketing y en la oportunidad de negocio, en este caso, son factores de

diferenciación claves para el desarrollo del emprendimiento, se expresan en el siguiente modelo Canvas:

Tabla No. 16: Modelo Canvas

| Asociados clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con los clientes | Segmento de clientes |
|--|--|--|---|--|
| Proveedores de materia prima: hoja de guanábana Proveedores de empaques Empresas de transporte y logística Instituciones públicas encargadas de análisis de alimentos y permisos de exportación | Selección de proveedores Contactos distribuidores en España Medición preferencias consumidor | Producto natural en base a la hoja de guanábana, que aporta beneficios a la salud de los consumidores que se interesan en el sabor del té y valoran sus propiedades anticancerígenas | Distribuidores en España Página web y redes sociales | Hombres y mujeres mayores a 36 años que busquen cuidar su salud y consumir productos naturales |
| | Recursos clave Talento humano calificado Herramientas comunicación con los clientes | | Canales Supermercados y tiendas minoristas | |
| Estructura de costos Materia prima Gastos administrativos Gastos generales | | Fuente de ingresos Aporte de los accionistas Financiamiento bancario | | |

5.2. Mezcla de Marketing

5.2.1. Producto

Para determinar la estrategia indicada para la exportación del té a base de hoja de guanábana, se utiliza la matriz de Ansoff, la cual indica lo siguiente:

Tabla No. 17: Matriz de Ansoff

| | | |
|-------------------|-------------------------------|-----------------------------|
| | Productos actuales | Productos nuevos |
| Mercados actuales | Penetración mercado | Desarrollo nuevos productos |
| Mercados nuevos | Desarrollo de nuevos mercados | Diversificación |

La estrategia seleccionada es desarrollo de nuevos productos, la cual corresponde a productos nuevos en mercados actuales. El producto nuevo es la introducción de té a base de hoja de guanábana en un mercado actual, como son los consumidores de bebidas naturales a base de infusión.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos corresponde a una innovación dentro de un mercado maduro, para lo cual se debe establecer una estrategia de diferenciación en base de la comunicación de los atributos diferenciadores de la hoja de guanábana en relación a las otras bebidas de infusión.

5.2.1.1. Atributos del producto

El nombre científico de la guanábana es *annona muricata* y pertenece a la familia *annonaceae*, es una planta nativa de América, específicamente de las Islas Antillas en el Caribe (Vit & Perez, 2014). En el Ecuador la producción de

guanábana se concentra en la provincia de Esmeraldas, debido a la necesidad de un clima cálido y altura hasta 1000 metros sobre el nivel del mar para el crecimiento del árbol frutal.

Los principales beneficios del consumo de la bebida de la hoja de guanábana son los siguientes:

- Propiedades anticancerígeno en células tumorales de pulmón.
- Efecto citotóxico selectivo frente a células carcinomatosas del colón
- Propiedades anti parasitarias y anti protozoarias sobre bacterias de entamoeba histolytica, trichomona vaginalis y artemia salina
- Efecto comprobado contra el herpes simple virus 1 y 2
- Propiedades antioxidantes, analgésicas y antidiarreicas

Cada 100 gramos de hoja de guanábana contienen 83 gramos de agua, 1 gramo de proteína, 0,4 gramos de grasa y 15 gramos de carbohidratos. La composición nutricional de 100 ml de una bebida a base de hoja de guanábana se establece en la siguiente tabla:

Tabla No. 18: Tabla composición nutricional hojas de guanábana

| Componentes | Cantidad en miligramos |
|-----------------|------------------------|
| Calorías | 63 |
| Calcio | 2 |
| Cobre | 0,13 |
| Fósforo | 28 |
| Hierro | 0,5 |
| Magnesio | 20 |
| Potasio | 275 |
| Zinc | 0,34 |
| Tiamina | 0,07 |

Tomado de: Barahona Calle, (2013)

5.2.1.2. Branding

Para el desarrollo del branding de la empresa se ha seleccionado el nombre de GuanabanaTé, el cual sugiere el nombre del producto, para que el consumidor identifique claramente su origen y pueda diferenciarse de la competencia.

Logotipo: El logotipo se diseñó considerando representar el color verde de la guanábana. Este color permite transmitir la idea al consumidor que se trata de un producto natural, es por ello, que no se usa dos tipos de tonalidades de verde y un fondo blanco, que transmite la pureza del producto y representa el color del fruto interior de la guanábana. En la parte inferior se describe la caracterización del producto para llegar rápidamente con la idea del producto al consumidor.



Figura No. 1: Logo del té

5.2.1.3. Envase del producto

El envase del producto se realiza en una bolsa de papel de filtro termosellable con hilo y etiqueta, la bolsa de papel envasada con el té es envuelta en una protección de papel impresa y troquelada a los lados, como se utiliza en la industria de infusiones. El empaque exterior contenedor es una caja de cartón delgada de color verde que contiene el logotipo del producto junto con la información nutricional. Cada caja contenedora es sellada y encelofada que quiere decir envuelta en papel celofán. Al igual que el logotipo, la caja tiene una tonalidad verde y representa la imagen de una guanábana, en la esquina superior derecha de la caja. Cada bolsa de té tendrá 5 gramos y la caja contiene 40 sobres de 5 gramos que totaliza 200 gramos del producto, como se muestra en la siguiente figura:



Figura No. 2: Envase.

5.2.1.4. Etiqueta y soporte

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

La etiqueta del producto contará con la información nutricional declarando valores nutricionales por porción, país de origen, ingredientes primarios y su cantidad, denominación descriptiva del alimento, fecha de duración mínima del alimento o fecha de caducidad,

forma de almacenamiento, condiciones de utilización, cantidad, modo de fabricación, nombre, razón social y dirección del fabricante, código para identificar el lote al que pertenece el producto. El idioma en el que debe figurar la información alimentaria del producto será en español, alemán y en inglés con el fin de que los consumidores de los países miembros de la unión europea comprendan fácilmente la información del producto (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011).

Para el soporte posventa del té a base de guanábana se dispondrá el detalle de la página web del fabricante y los teléfonos del distribuidor en España, de esta manera se establece un contacto directo entre el consumidor y el fabricante.

5.2.2. Precio

5.2.2.1. Estrategia de entrada

De acuerdo con lo mencionado por Kotler (2012), la estrategia de precio se constituye en el que gestiona una empresa concerniente a la fabricación del resultado final de los recursos producto.

El precio determinado para un producto en un mercado externo depende de varios factores como costos, condiciones económicas, competencia, leyes, sistema de mayoristas y detallistas. En este caso el precio se determina en base al análisis de los costos y gastos en los que se incurren para la fabricación del producto, costos incurridos en la exportación y margen del distribuidor.

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

5.2.2.2. Costo de venta

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

Tabla No. 19: Costo de venta

| DETALLE | Caja de 100 gramos |
|--|---------------------------|
| Costo materia prima | 0,43 |
| Costo envase | 0,32 |
| Costo etiqueta | 0,05 |
| Costo empaque | 0,18 |
| COSTO DE VENTA | 0,98 |
| Gastos salarios | 0,22 |
| Gastos generales | 0,11 |
| Gastos depreciación y amortización | 0,08 |
| COSTO DEL PRODUCTO | 1,39 |
| Gastos de transporte y logística | 0,04 |
| Margen de Utilidad Exportador (35%) | 0,5 |
| PRECIO FOB | 1,93 |
| Margen de Utilidad Distribuidor España (35%) | 0,67 |
| PRECIO MAYORISTA | 2,6 |
| Margen Punto de venta España (35%) | 0,91 |
| PRECIO CONSUMIDOR FINAL | 3,51 |

El precio de la caja de 100 gramos es \$3,51 dólares de los Estados Unidos, en base al tipo de cambio de €/ \$ de 1,07 al 20 de diciembre 2017, (Investing.com, 2017) el precio en euros es € 3,28, al cual se adiciona el 10% del impuesto de valor añadido para productos alimenticios, marcando un precio final de € 3,6, ajustándose a lo establecido en la investigación de mercado.

5.2.2.3. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste es la estrategia de bonificación, lo que indica entregar producto adicional al consumidor para que conozca los beneficios del té a base de hoja de guanábana y se cree una habitualidad en su consumo. De esta manera se ganará una base de consumidores que sean fieles al producto.

La entrega adicional de producto será el 25% más de fundas de té, esto es 50 sobres en una caja, lo que indica que durante la etapa de bonificación se entregará 250 gramos al consumidor al mismo precio. Esta estrategia tendrá una duración de seis meses posteriores al lanzamiento del producto en el mercado español.

La forma de implementar la estrategia de ajuste, es intensificar la promoción del producto en la etapa de introducción, el primer mes se comercializará las cajas de 200 gramos con 40 sobres de 5 gramos. A partir del segundo mes se reduce la campaña de promoción y se entrega cajas de 250 gramos con 50 sobres de 5 gramos durante seis meses.

5.2.3. Plaza

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

5.2.3.1. Estrategia de distribución

Para la exportación del té a base de hoja de guanábana se ha considerado utilizar la estrategia de distribución intensiva, la cual consiste en buscar el mayor número de puntos de venta posibles para asegurar la venta del producto, esta estrategia tiene como ventaja la de maximizar la disponibilidad del producto y proporcionar gran

participación en la compra del producto debido a la elevada exposición de la marca.

5.2.3.2. Estructura del canal de distribución

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



Figura No. 3: Canal de distribución

En base al canal de distribución indirecto que se va a utilizar para que el producto llegue al consumidor final se requiere del contacto y negociación con los mayoristas de alimentos en Madrid-España.

5.2.4. Promoción

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

5.2.4.1. Estrategia promocional de comunicación

La estrategia de promoción más adecuada para el proyecto es la estrategia de empuje “PUSH”, de acuerdo con lo mencionado por Kotler & Armstrong (2013) esta estrategia consiste “empujar” el producto a través de los canales de distribución hasta hacerlos llegar hasta los consumidores finales” en este caso se realizarán las actividades de promoción enfocadas en atraer a los canales de distribución (mayoristas en España) para que estos a su vez atraigan a los minoristas (supermercados en España) y estos al consumidor final.

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

- Promoción en ventas

El Internet se ha convertido en una herramienta importante para las empresas para la identificación de oportunidades de negocios a nivel internacional y contacto con sus socios comerciales, por tal razón se creará una página web, como un canal de comunicación e intercambio de datos, con el fin de atraer a posibles compradores, usuarios y seguidores, los cuales podrán recibir información sobre el beneficio de consumir té a base de hoja de guanábana, interactuar e intercambiar opiniones acerca del producto, realizar comentarios y sugerencias, que servirán de soporte para lograr un buen posicionamiento en el mercado. La página web tendrá acceso directo con las redes sociales para interactuar con los consumidores.

Contratar publicidad en redes sociales y buscadores web con las palabras claves relacionadas a los beneficios de la hoja de guanábana.

Desarrollar un blog con publicaciones periódicas sobre los beneficios del té de hoja de guanábana.

- Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el personal de la empresa que se encarga de colocar el producto en los mayoristas de alimentos en Madrid-España, además debe promocionar el producto en ferias de alimentos en el mercado de destino.

- Publicidad

Disponer de impulsores de ventas en los supermercados para que se encarguen de promocionar el producto, entregando muestras de producto gratis o degustando el té preparado. Estas acciones deben ser coordinadas con los mayoristas de alimentos y el supermercado en Madrid-España y se realizarán solo por los seis primeros meses de exposición del producto en el mercado español.

- Relaciones públicas

Difundir los beneficios del consumo de té de hoja de guanábana contratando figuras de televisión o bloggers como influencers para promocionar el producto en el mercado objetivo por los tres primeros meses del lanzamiento del producto.

- Marketing directo

Participar en eventos y ferias de alimentos para promocionar el té entre los mayoristas de alimentos en España. Las principales ferias donde debe asistir la empresa son:

Tabla No. 20: Costo de venta

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

Tomado de PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, 2015)

5.2.4.2. Proyección de costos del marketing mix

Los costos estimados para las actividades del marketing mix se presentan en la siguiente tabla, para el criterio de proyección anual de los costos se consideró el 3,01% que corresponde a la inflación promedio, dato obtenido del Banco Central del Ecuador:

Tabla No. 21: Proyeccion de costos de marketing mix

| DESCRIPCION DE ACTIVIDADES MARKETING | | | | | |
|--|-----------|----------|----------|----------|----------|
| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| Diseño logotipo e identidad corporativa | 380 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diseño de la etiqueta | 200 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Diseño de página web y blog | 425,6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mantenimiento y Actualización página web | 0 | 130 | 133,91 | 137,94 | 142,1 |
| Redes Sociales | 1.440,00 | 1.483,34 | 1.527,99 | 1.573,99 | 1.621,36 |
| Buscadores web | 720 | 741,67 | 764 | 786,99 | 810,68 |
| Muestras gratis de producto | 1.980,00 | | | | |
| Publireportajes | 1,800,00 | | | | |
| Influencers | 1.440,00 | | | | |
| Impulsadoras de ventas | 2.400,00 | | | | |
| Participación en ferias internacionales | 5.000,00 | 5.150,50 | 5.305,53 | 5.465,23 | 5.629,73 |
| TOTAL COSTEO PLAN | | | | | |
| MARKETING | 15.785,60 | 7.505,52 | 7.731,43 | 7.964,15 | 8.203,87 |

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

“Somos una empresa ecuatoriana comprometida con el cuidado de la salud de las personas mediante la elaboración de un producto natural cuyos estándares de calidad y manos capacitadas permiten proveer a mercados internacionales y llegar al consumidor final de manera responsable con el medio ambiente, comunidad, colaboradores y accionistas”

6.1.2. Vision

“Para el año 2020 ser una empresa reconocida por la calidad de sus productos, excelencia operativa y continua innovación, impulsada por el talento de nuestra gente, guiada por un modelo de negocio sustentable y sostenible”

6.1.3. Objetivos de la organización

Para el planteamiento de los objetivos de la empresa se considera utilizar la metodología Smart con el fin de desarrollar objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y oportunos (David, 2008)

Objetivos de mediano plazo (2 a 3 años)

- Mantener el saldo de las cuentas por cobrar al final del año 2020 en el 5% de los ingresos correspondientes a ese año.
- Incrementar el margen neto de la empresa al 4% en el año 2020.
- Obtener un crecimiento en cantidad exportada de producto en 3,24% promedio anual durante los tres primeros años de funcionamiento.

Objetivos de largo plazo (3 a 5 años)

- Recuperar el 100% de la inversión inicial de la empresa al final del año 2021 tanto en el criterio del flujo del inversionista como del proyecto.
- Mantener el punto de equilibrio medido en unidades vendidas en el 60% en el año 2022.
- Obtener en el año 2022 un 26% sobre el capital aportado por los socios.

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

6.2.1.1. Mapa de procesos

La empresa se fundamenta en tres tipos de procesos que son los estratégicos, los claves y los de apoyo, como se describen a continuación:

Procesos Estratégicos: Llevados a cabo por la Gerencia General y se relacionan con el establecimiento de políticas, estrategias y objetivos que orientan la gestión de la empresa. Proceso: Gestión estratégica y subproceso: Planeación estratégica.

Procesos Operativos: Llevados a cabo por el área de producción, Negocios Internacionales y Gerencia General. Se refiere a las actividades claves de la empresa que incluyen la logística interna y externa, producción, marketing y ventas y servicio postventa. Para este caso las actividades inician con la adquisición de la materia prima, transformación y producción del producto final para la exportación y comercialización en el país destino.

Procesos de Soporte: Son los procesos que como su nombre lo indica sirven de apoyo y proveen de los recursos que necesarios para los procesos claves. Estos son Administración, Talento

Humano, Contabilidad.

6.2.1.2. Cadena de valor

Se ha considerado para la cadena de valor de la empresa el modelo de Porter, el cual describe las actividades primarias y secundarias de la empresa:



Figura No. 4.: Cadena de valor GuanabaTé

La cadena de valor de la empresa permite identificar los procesos que son claves y que generan valor al cliente y a la empresa como es el caso de la actividad primaria de producción que es en donde se concentra todo el proceso productivo transformando la materia prima en bolsas de té hasta su embalaje final en cajas de té terminadas para ser almacenados hasta su comercialización y distribución.

6.2.2. Ciclo de operaciones

El proceso de producción del té a base de hojas de guanábana consta de los siguientes pasos:

Recepción, verificación y almacenaje: Los proveedores entregan la materia prima en las instalaciones de la empresa, se recibe y verifica que las hojas de té se encuentren en buen estado, en caso de no pasar la inspección son devueltas al proveedor, pasada la inspección la materia prima es almacenada en un lugar seco lista para el proceso de producción.

Selección, limpieza y desinfección: Se seleccionan las hojas de té de guanábana para proceder con la limpieza y desinfección con el fin de retirar las impurezas, luego deben ser presecadas y aireadas, son colocadas sobre mallas de acero inoxidable al aire libre con el fin de recibir la luz natural para que se escurra el agua del lavado.

Trituración: este proceso consiste en recibir las hojas secas y aireadas para ser colocadas en la máquina enrolladora que rota de manera horizontal donde se rompe y se machaca las hojas hasta conseguir el tamaño adecuado, en este proceso las hojas liberan su sabor y olor específico por lo que deben ser envasadas rápidamente.

Envasado y termosellado: las hojas trituradas son pesadas y envasadas de forma automática en cada bolsita de papel filtro que son termoselladas con el hilo y la etiqueta, la bolsita de papel filtro es envuelta en una protección de papel troquelado en sus lados.

Colocación de las bolsitas en la caja exterior: De manera manual se colocan las cuarenta bolsitas de 5 gramos cada una dentro de la caja de cartón exterior.

Inspección final: Las cajas envasadas pasan por una revisión con el fin de verificar que las bolsas de té se encuentren bien dispuestas, selladas y con el producto debidamente procesado, luego se procede con el sellado y encelofado de la caja de cartón exterior.

Almacenamiento: Una vez que finalizado el proceso de producción hasta su embalaje final, las cajas de té terminadas son almacenados en un lugar seco y aireado con el fin de mantener la calidad del té.

En el Anexo No. 6 se adjunta El mapa de producción

6.2.2.1. Análisis de tiempos

Para la producción del té a base de hoja de guanábana desde que se recibe la materia prima hasta el almacenamiento del producto terminado se estima un tiempo de 435 minutos para todo el proceso productivo.

Tabla No. 22: Analisis de tiempos

| Descripción actividades producción té de hojas de guanábana | Responsable | Tiempo (Min) |
|--|------------------------|---------------------|
| Recepción de materia prima | Asistente de logística | 30 |
| Verificación del buen estado y calidad de la materia prima | Asistente de logística | 30 |
| Selección, limpieza y desinfección de las hojas de guanábana | Operario Producción | 40 |
| Pre secado y aireación de las hojas desinfectadas | Operario Producción | 120 |
| Trituración hojas de guanábana (80 kilos de hojas x hora) | Operario Producción | 60 |
| Envasado automático del té en bolsitas de papel filtro | Operario Producción | 20 |
| Termosellado de la bolsita de té con el hilo y etiqueta | Operario Producción | 15 |
| Colocación protección de papel troquelado a la bolsa de té | Operario Producción | 15 |
| Empaque en caja exterior de cartón | Operario Producción | 15 |
| Control de calidad, inspección final del producto | Jefe de Producción | 30 |
| Sellado y encelofado de las cajas de té | Operario Producción | 30 |
| Almacenamiento del producto listo para distribución | Asistente de logística | 30 |
| Tiempo estimado proceso producción bolsas de té | | 435 |

6.2.2.2. Equipos, insumos, maquinaria e infraestructura requerida

La maquinaria y equipos necesarios para la producción del té a base de hojas de guanábana se describen en la siguiente tabla y la inversión asciende a \$47.864,95, como se muestra a continuación:

Tabla No. 23: Maquinaria y equipos necesarios apra la producción.

| Implementos | Cantidad | Valor unitario | Valor total |
|--|----------|----------------|------------------|
| Molino Triturador | 1 | 9.430,00 | 9.430,00 |
| Envasadora automática de bolsas | 1 | 4.800,00 | 4.800,00 |
| Báscula | 1 | 490 | 490 |
| Balanza digital | 1 | 85 | 85 |
| Troqueladora | 1 | 960 | 960 |
| Máquina para termo sellado | 1 | 1.249,95 | 1.249,95 |
| Mesas acero inoxidable | 3 | 870 | 2.610,00 |
| Equipos complementarios | 6 | 40 | 240 |
| Vehículo (camioneta 4x4) | 1 | 28.000,00 | 28.000,00 |
| | | Total | 47.864,95 |

Se requiere de la compra de un vehículo para el transporte del producto finalizado listo para la distribución al mercado internacional, el valor asciende a \$28.000 que corresponde a una camioneta 4x4 marca Chevrolet.

El detalle del equipo y mobiliario para el equipamiento de la oficina se muestra en la siguiente tabla y el valor asciende a \$7.195.

Tabla No. 24: Detalle de equipo y mobiliario

| Implementos | Valor unitario | Número | Valor total |
|-----------------------------|----------------|--------------|--------------|
| Escritorios | 180 | 5 | 900 |
| Teléfonos | 45 | 5 | 225 |
| Impresoras | 300 | 2 | 600 |
| Sala de espera | 1000 | 1 | 1.000 |
| Sillas | 50 | 10 | 500 |
| Computadores | 750 | 5 | 3.750 |
| Equipos comunicación | 110 | 2 | 220 |
| | | Total | 7.195 |

6.2.2.3. Capacidad máxima maquinaria

Para determinar la capacidad máxima de la maquinaria se han tomado las especificaciones técnicas de las principales máquinas y el tiempo de funcionamiento de las mismas para producir las cajas de té a base de hoja de guanábana, como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla No. 25: Capacidad maxima maquinaria

| Descripción maquinaria | Capacidad máxima máquina | Producción máxima hora | Producción máxima diaria |
|--|---|------------------------|--------------------------|
| Molino Triturador | Rendimiento de 80 kilogramos por hora, 3000 RPM. | 80 | 640 |
| Envasadora automática de bolsas | Envasado de 120 bolsita por minuto, dosificación 5 gramos máximo, potencia 0,5 HP + 400 W aproximadamente, peso bruto 754 Kg. | 7.200 | 57600 |
| Báscula | Marca Excell modelo LAP-152, acero inoxidable, tamaño 520 mm x 420 mm. Capacidad 150 Kg. | 900 | 7200 |
| Balanza digital | Marca BH modelo 1203, acero inoxidable, tamaño 40 cm x 30 cm. Capacidad 1,2 Kg. | | |
| Troqueladora | Marca M-Chicado potencia 400 w | 1440 | 11520 |
| Máquina para termo sellado | Acero inoxidable, selladora de fundas continua, modelo R900, velocidad 0-16 m por minuto | 1500 | 12000 |

6.2.2.4. Capacidad utilizada maquinaria

Con un total de dos operarios en el área de producción trabajando en jornadas de ocho horas diarias de lunes a viernes el número de cajas de té producidas al día es de 4.480 cajas de 100 gramos cada una, que corresponden a 448 kilos diarios de té de hojas de guanábana, es decir cada hora se producen 560 cajas de 100 gramos cada una.

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

Tabla No. 26: Porcentaje de uso

| Capacidad instalada maquinaria | Producción/ minuto | Producción/hora | Producción/día | Capacidad utilizada |
|--|--------------------|-----------------|----------------|---------------------|
| Molino Triturador | 1,33 | 80 | 640 | 70% |
| Envasadora automática de bolsas | 120 | 7200 | 57600 | 1% |
| Báscula | 15 | 900 | 7200 | 6% |
| Balanza digital | | | | |
| Troqueladora | 24 | 1440 | 11520 | 4% |
| Máquina para termo sellado | 25 | 1500 | 12000 | 4% |

6.2.2.5. Capacidad de producción

En la siguiente tabla se presenta la capacidad máxima de producción la misma está determinada por la capacidad instalada de la maquinaria (70%) como ya se mencionó anteriormente.

Tabla No. 27: Capacidad de producción

| | |
|---------------------------------------|---|
| | Producción máxima diaria cajas de té 100 gramos |
| Capacidad máxima producción por día | 6.400 |
| Uso de la capacidad máxima producción | 70% |
| Capacidad usada producción por día | 4.480 |
| Días de trabajo por mes | 22 |
| Capacidad usada producción por mes | 98.560 |
| Capacidad usada producción por año | 1.182.720 |

6.3. Estructura Organizacional

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

6.3.1. Estructura Legal de la empresa

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

Realizando una comparación con una empresa existente en el mercado que se dedica a la producción y comercialización de té y

hierbas medicinales se observa que la empresa Compañía Ecuatoriana del Té está constituida bajo la figura legal de sociedad anónima y utiliza una estructura organizacional de tipo jerárquica cuyo fin es el de interactuar entre todos sus miembros permitiendo la formación de equipos de trabajo lo cual contribuye con el desarrollo de empleados y empresa. Como se puede observar la estructura legal de la empresa sigue la misma figura legal de sociedad anónima que es la que más se adapta a los requerimientos en cuanto al capital social, número de socios.

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

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

- Cotización de exportación: incluye el objeto de la exportación, formas de pago, lugar de entrega de la mercadería, producto y forma de embalaje.
- Factura comercial: descripción del producto, cantidad, valor en euros y dólares americanos, país de origen, nombre de la empresa vendedora y ubicación de la empresa.

- Declaración aduanera de exportación
- Certificado de origen: este documento debe cumplir con el registro del MIPRO, cumplimiento de los requisitos técnicos del país de origen, registro en el Ecuapass. Mediante el sistema Ecuapass se obtiene la declaración juramentada de origen y la posterior generación del certificado de origen

6.3.2. Diseño Organizacional

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

6.3.2.1. Organigrama

El organigrama propuesto permite un buen desarrollo empresarial y se muestra en la siguiente figura:

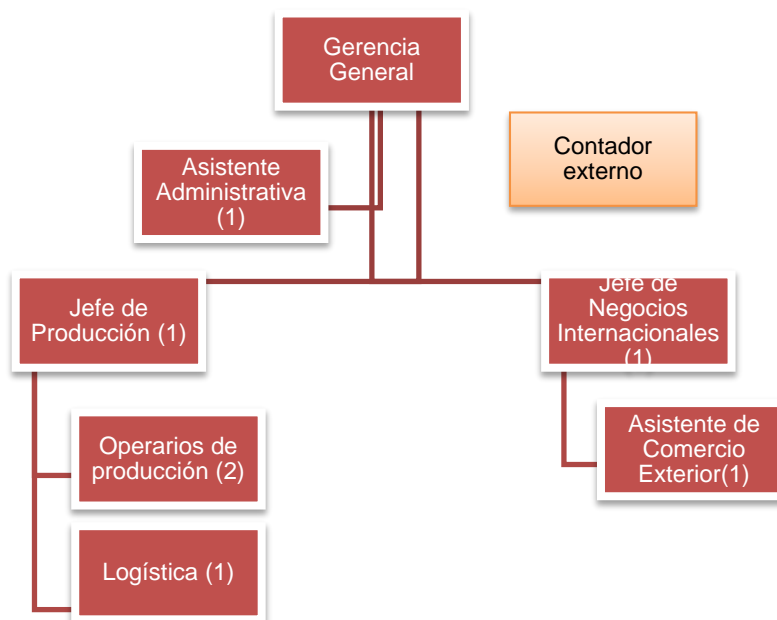


Figura No. 5:: Organigrama GuanabaTé

Tomado de: David,2008

6.3.2.2. Descripción de funciones de los cargos de la empresa

Gerente General: Encargado de planificar, dirigir y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa tanto financieras como administrativas, velando por el cumplimiento de las políticas y objetivos de la empresa. Control y manejo de los recursos humanos y financieros de la empresa. Reporta a la Junta de Accionistas.

Asistente administrativa: Encargada de brindar apoyo y soporte a la Gerencia General y a las demás áreas de la empresa. Reporta al Gerente General.

Jefe de Negocios Internacionales: Encargado del proceso de exportación del producto al mercado español, elaborar el plan de ventas en el mercado internacional.

Asistente de Comercio Exterior: Encargado de elaborar oportunamente toda la documentación necesaria para llevar a cabo el proceso de exportación del producto hacia el mercado español. Reporta al Jefe de Comercialización y Comercio Exterior.

Jefe de Producción: Encargado de la adquisición de la materia prima, selección de proveedores, vigilará y controlará el proceso de elaboración de las cajas de té a base a hojas de guanábana, control de calidad del producto final.

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

Detalle de sueldos y salarios

Tabla No. 28: Detalle de sueldos y salarios.

| Cargo | Personas | Salario mensual nominal | Costo empresa mensual (incluye beneficios de ley) | Costo anual empresa (incluye beneficios de ley) |
|---|----------|-------------------------|---|---|
| Gerente General | 1 | 1.200 | 1.476,38 | 17.716,60 |
| Asistente administrativa | 1 | 500 | 633 | 7.596,00 |
| Jefe de Producción | 1 | 900 | 1.114,93 | 13.379,20 |
| Operarios | 2 | 400 | 512,52 | 6.150,20 |
| Logística | 1 | 400 | 512,52 | 6.150,20 |
| Jefe Comercialización y Comercio Exterior | 1 | 900 | 1.114,93 | 13.379,20 |
| Asistente de Negociación Internacional | 1 | 500 | 633 | 7.596,00 |

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Proyección de ingresos

La proyección de ingresos toma como referencia la tasa de crecimiento del sector, que es del 3,24% anual, según datos del Banco Central de Ecuador; esta tasa se contrasta con la capacidad instalada con la que se cuenta, que es de 591.360 cajas de té por año, sin embargo, esta capacidad será ocupado no en su totalidad y las variaciones anuales de la misma se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No. 29: Proyección de ingresos

| | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Número de caja de té | 354.816 | 366.312 | 378.181 | 390.434 | 403.084 |
| Uso capacidad instalada | 60,00% | 61,94% | 63,95% | 66,02% | 68,16% |
| Precio | 1,58 | 1,63 | 1,68 | 1,73 | 1,78 |

En lo que respecta al precio de venta, este se toma del mercado e inicia en \$1,58 y la proyección considera el promedio de la inflación de los últimos cinco años, que es de 3,24% anual (tomando para su cálculo datos del Banco Central del Ecuador)

En base a las unidades y al precio proyectados, se calculan los ingresos para un horizonte de cinco años, lo que se resume en la tabla siguiente:

Tabla No. 30: Evaluación de ingresos 5 años.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos anuales | 567.446 | 625.429 | 665.051 | 707.192 | 728.408 |

7.1.2. Proyección de costos

La proyección de costos considera estimaciones de mano de obra, materia prima y costos indirectos de fabricación, en base a lo cual se define el costo de cada unidad; lo que se proyecta considerando la inflación de 3,24% anual, esta proyección se la realiza de forma lineal.

En lo que respecta al número de unidades presupuestadas, el criterio es el mismo que para la proyección de ingresos.

La siguiente tabla resume los costos de la empresa para los próximos cinco años de funcionamiento.

Tabla No. 31: Resumen de costos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Costo materiales e insumos | 440.47 | 472.65 | 501.06 | 517.49 | 508.17 |
| | 9 | 7 | 0 | 5 | 4 |

7.1.3. Proyección de gastos

La proyección de gastos considera un crecimiento en base a la inflación promedio que se espera para los próximo cinco años, que es de 3,24% anual, esto para gastos de personal y gastos generales, en

cuanto a depreciaciones y amortizaciones, las mismas se calculan en base a lo que estipula la ley y los resultados se presentan a 5 años, dejando al final de este tiempo un valor residual en cada caso.

Tabla No. 32: Proyección de gastos

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos sueldos | 50.701 | 55.678 | 56.665 | 58.975 | 60.698 |
| Gastos generales | 58.810 | 47.639 | 52.402 | 48.323 | 49.935 |
| Gastos de depreciación | 3.987 | 3.937 | 3.937 | 2.992 | 2.992 |
| Gastos de intereses | 3.224 | 2.642 | 1.994 | 1.272 | 469 |

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

7.2.1. Inversión inicial

Los rubros requeridos dentro de la inversión inicial comprenden:

Tabla No. 33: Propiedad, planta y equipo

| | |
|--|-----------------|
| <u>PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO</u> | 74.789,95 |
| Vehículos | 28.000,00 |
| Equipamiento | 27.314,95 |
| Equipo de computación | 6.175,00 |
| Instalaciones | 13.300,00 |
| | 2.650,00 |
| <u>GASTOS APERTURA</u> | |
| Registro sanitario | 700,00 |
| Gastos legales | 1.500,00 |
| Registro marca | 450,00 |

7.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo es parte de la inversión inicial, para el proyecto en curso este es de \$29.747,71, mismo que permitirá cubrir las operaciones de la empresa los cuatro primeros meses de funcionamiento, luego de este tiempo, la empresa empezará a funcionar con sus propios flujos.

La empresa considera desde el inicio de sus operaciones otorgar crédito a sus clientes por el 40% de las ventas, dicho crédito será a 30 días, lo que genera un desfase en el flujo, ya que el 40% de ingresos del mes serán para el sub-siguiente, esto sumado a que el inventario de productos terminados consideran un 10% para ventas del próximo mes y la materia prima un 40% para la producción del próximo mes; hace que la empresa requiera al iniciar sus operaciones cubrir costos y gastos con recursos externos, por eso se considera el capital de trabajo, mismo que permitirá cubrir los requerimientos de flujo faltante durante los 4 primeros meses de funcionamiento.

7.2.3. Estructura de capital

Dada la inversión inicial, los recursos financieros para la puesta en marcha provendrán de fuentes propias y financiadas.

Tabla No. 34: Estructura capital.

| | | |
|-----------|--------|--------------|
| Propio | 70,00% | \$ 75.031,36 |
| Deuda L/P | 30,00% | \$ 32.156,30 |

Por el financiamiento se deberá pagar una cuota de \$695,95; que considera una tasa del 10,80 % anual (que es la vigente en el Banco Pichincha para créditos de inversión), y el tiempo del financiamiento es de 60 meses.

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

7.3.1. Estado de resultados

Los resultados económicos del proyecto son:

Tabla No. 35: Estado de resultados.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos anuales | 567.446 | 625.429 | 665.051 | 707.192 | 728.408 |
| Costo materiales e insumos | 440.479 | 472.657 | 501.060 | 517.495 | 508.174 |
| UTILIDAD BRUTA | 126.967 | 152.773 | 163.991 | 189.696 | 220.233 |
| Gastos sueldos | 50.701 | 55.678 | 56.665 | 58.975 | 60.698 |
| Gastos generales | 58.810 | 47.639 | 52.402 | 48.323 | 49.935 |
| Gastos de depreciación | 3.987 | 3.937 | 3.937 | 2.992 | 2.992 |
| Gastos de amortización | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | 13.329 | 45.378 | 50.846 | 79.267 | 106.468 |
| Gastos de intereses | 3.224 | 2.642 | 1.994 | 1.272 | 469 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN | 10.105 | 42.736 | 48.853 | 77.995 | 105.999 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 1.516 | 6.410 | 7.328 | 11.699 | 15.900 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 8.589 | 36.326 | 41.525 | 66.295 | 90.100 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | 1.890 | 7.992 | 9.135 | 14.585 | 19.822 |
| UTILIDAD NETA | 6.699 | 28.334 | 32.389 | 51.710 | 70.278 |

La operación del año 1 refleja una utilidad de \$ 6.699, misma que se incrementa de forma paulatina a lo largo de los cinco años de funcionamiento hasta en el quinto período ubicarse en \$70.278.

7.3.2. Estado de situación financiera

Dentro del estado de situación financiera se presenta la evolución de los activos, pasivos y patrimonio a través del tiempo, en él se reflejan las políticas determinadas por la gerencia en lo que respecta a cuentas por cobrar, cuentas por pagar, e inventarios, mismas que se detallan a continuación

- Políticas de cuentas por cobrar: El 60% de ventas será de contado y el 40% restante se considerará créditos a 30 días;
- Política de cuentas por pagar: las cuentas por pagar a proveedores consideran un crédito a 30 días por el 30% de compras, el 70% restante se pagará al contado.
- Política de inventarios: en cuanto a inventarios, los productos terminados consideran un 10% para ventas del próximo mes y la materia prima un 40% para la producción del próximo mes.

El estado de situación financiero del proyecto es el siguiente:

Tabla No. 36: Estado de situación financiera

| | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <u>ACTIVOS</u> | 107.188 | 117.857 | 141.276 | 167.732 | 213.552 | 280.114 |
| Corrientes | 29.748 | 44.545 | 72.041 | 102.574 | 151.526 | 221.221 |
| Efectivo | 29.748 | 21.736 | 47.886 | 76.992 | 124.539 | 193.526 |
| Cuentas por Cobrar | - | 19.605 | 20.848 | 22.168 | 23.573 | 24.280 |
| Inventarios Prod. Terminados | - | 3.203 | 3.307 | 3.414 | 3.414 | 3.414 |
| No Corrientes | 77.440 | 73.313 | 69.235 | 65.158 | 62.026 | 58.893 |
| Propiedad, Planta y Equipo | 74.790 | 74.790 | 74.790 | 74.790 | 74.790 | 74.790 |
| Depreciación acumulada | - | 3.987 | 7.925 | 11.862 | 14.854 | 17.846 |
| <u>PASIVOS</u> | 32.156 | 36.127 | 31.211 | 25.278 | 19.388 | 15.672 |
| Corrientes | - | 9.098 | 9.892 | 10.316 | 11.505 | 15.672 |
| Cuentas por pagar proveedores | | 7.305 | 7.686 | 7.935 | 8.192 | 8.192 |
| Sueldos por pagar | - | 901 | 901 | 901 | 901 | 901 |
| Impuestos por pagar | - | 892 | 1.305 | 1.480 | 2.412 | 6.579 |
| No Corrientes | 32.156 | 27.029 | 21.319 | 14.962 | 7.883 | - |
| Deuda a largo plazo | 32.156 | 27.029 | 21.319 | 14.962 | 7.883 | - |
| <u>PATRIMONIO</u> | 75.031 | 81.731 | 110.065 | 142.454 | 194.165 | 264.442 |
| Capital | 75.031 | 75.031 | 75.031 | 75.031 | 75.031 | 75.031 |
| Utilidades retenidas | - | 6.699 | 35.034 | 67.423 | 119.133 | 189.411 |

7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo presenta la generación de efectivo dada las operaciones y actividades de la empresa, el proyecto en estudio tiene flujos positivos a lo largo de los primeros cinco años de funcionamiento.

Tabla No. 37: Estado de flujo de efectivo

| ANOS | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Actividades Operacionales | - | (2.884) | 31.859 | 35.463 | 54.627 | 76.870 |
| Utilidad Neta | | 6.699 | 28.334 | 32.389 | 51.710 | 70.278 |
| Depreciaciones y amortización | | | | | | |
| + Depreciación | | 3.987 | 3.937 | 3.937 | 2.992 | 2.992 |
| + Amortización | | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| - Δ CxC | | (19.605) | (1.242) | (1.321) | (1.405) | (707) |
| - Δ Inventario PT | - | (3.203) | (104) | (107) | - | - |
| - Δ Inventario MP | - | - | - | - | - | - |
| - Δ Inventario SF | | - | - | - | - | - |
| + Δ CxP PROVEEDORES | | 7.305 | 381 | 249 | 257 | (0) |
| + Δ Sueldos por pagar | | 901 | - | - | - | - |
| + Δ Impuestos | | 892 | 413 | 175 | 932 | 4.167 |
| | | - | - | - | - | - |
| Actividades de Inversión | (77.440) | | - | - | - | - |
| - Adquisición PPE y intangibles | (77.440) | | - | - | - | - |
| Actividades de Financiamiento | 107.188 | | (5.709) | (6.358) | (7.079) | (7.883) |
| + Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo | 32.156 | 27.029 | (5.580) | (6.358) | (7.079) | (7.883) |
| - Pago de dividendos | | - | - | - | - | - |
| + Δ Capital | 75.031 | | - | - | - | - |
| | | - | - | - | - | - |
| INCREMENTO NETO EN EFECTIVO | 29.748 | (8.011) | 26.150 | 29.106 | 47.547 | 68.987 |
| EFECTIVO AL FIN DEL PERIODO | | 29.748 | 21.736 | 47.886 | 76.992 | 124.539 |
| TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERIODO | 29.748 | 21.736 | 47.886 | 76.992 | 124.539 | 193.526 |

7.3.4. Flujo de caja del proyecto

Tabla No. 38: Flujo de caja del proyecto

| AÑO | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-----------|--------|---------|---------|---------|---------|
| UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP. | | 13.329 | 45.378 | 50.846 | 79.267 | 106.468 |
| Gastos de depreciación | | 6.447 | 6.979 | 6.979 | 6.112 | 6.034 |
| Gastos de amortización | | 140 | 140 | 140 | 140 | 140 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | 1.516 | 6.410 | 7.328 | 11.699 | 15.900 |
| 22% IMPUESTO A LA RENTA | | 1.890 | 7.992 | 9.135 | 14.585 | 19.822 |
| I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O) | | 16.510 | 38.095 | 41.502 | 59.235 | 76.920 |
| | | - | - | - | - | - |
| INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (29.748) | - | - | - | - | - |
| VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | 2.927 | (2.174) | (1.958) | (1.744) | (1.466) |
| RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | - | - | - | - | - | 4.414 |
| II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO | (29.748) | 2.927 | (2.174) | (1.958) | (1.744) | 2.949 |
| | - | - | - | - | - | - |
| INVERSIONES | (77.440) | - | - | - | - | - |
| RECUPERACIONES | - | - | - | - | - | - |
| <i>Recuperación maquinaria</i> | - | - | - | - | - | 4.125 |
| <i>Recuperación vehículos</i> | - | - | - | - | - | 5.190 |
| <i>Recuperación equipo de computación</i> | - | - | - | - | - | 1.450 |
| III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX) | (77.440) | - | - | - | - | 10.765 |
| | - | - | - | - | - | - |
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (107.188) | 19.437 | 35.921 | 39.543 | 57.491 | 90.634 |

El flujo de caja resume los ingresos y egresos reales de la empresa, sin considerar el crédito solicitado, los resultados a lo largo del periodo analizado son positivos:

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

7.4.1. Proyección del flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista presenta las entradas y salidas de caja, pero considerando el crédito, y al igual que el flujo del proyecto, en el mismo se esperan resultados positivos para los primeros cinco años de funcionamiento:

Tabla No. 39: Flujo de caja del inversionista

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO | (107.188) | 19.437 | 35.921 | 39.543 | 57.491 | 90.634 |
| Préstamo | 32.156 | - | - | - | - | - |
| Gastos de interés | - | (3.224) | (2.642) | (1.994) | (1.272) | (469) |
| Amortización del capital | - | (5.127) | (5.709) | (6.358) | (7.079) | (7.883) |
| | - | - | - | - | - | - |
| IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA | (75.031) | 11.086 | 27.570 | 31.192 | 49.140 | 82.282 |

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento, para su cálculo considera la información del mercado a través de la tasa libre de riesgo de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, el rendimiento del mercado y la beta de la industria; lo que permite determinar la tasa CAPM y la tasa WACC, cálculos que se detallan a continuación:

Tabla No. 40: Cálculo de la tasa de descuento.

| | |
|-----------------------------------|--------------------|
| Tasa libre de riesgo | 2,02% |
| Rendimiento del Mercado | 12,31% |
| Beta | 0,75 |
| Beta Apalancada | 0,71 |
| Riesgo País | 4,42% |
| Tasa de Impuestos | 22,00% |
| Participación Trabajadores | 15,00% |
| Escudo Fiscal | 33,70% |
| Razón Deuda/Capital | 43% |
| Costo Deuda Actual | 10,80% |
| Precio Dow Jones | |
| 04-ene-18 | Hace 5 Años |
| 25.114,00 | 14.054,09 |

Tabla No. 41: Cálculo de la tasa de descuento.

| TASAS DE DESCUENTO | |
|---------------------------|--------|
| WACC | 12,78% |
| CAPM | 15,19% |

Dada la tasa de descuento, se concluye que todo rendimiento superior a 12,78%, favorecerá la aceptación de la idea de negocio considerando el flujo del proyecto, mientras que la tasa CAPM indica que el inversionista lo mínimo que espera recibir es 15,19% para generar un mínimo de 12,78% y además poder cubrir el crédito solicitado.

7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de evaluación financiera utilizados en este estudio son el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de recuperación de la inversión (PRI):

Tabla No. 42: Criterios de valoración

| EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO | | | EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA | | |
|---------------------------------------|--------------------|-------------|---|--------------------|-------------|
| VAN | \$51.075,49 | | VAN | \$44.279,28 | |
| PRI | 3,786 | AÑOS | PRI | 3,895 | AÑOS |
| TIR | 26,72% | | TIR | 31,72% | |

Los resultados obtenidos son favorables, una vez recuperada la tasa de descuento, el proyecto ofrece un valor adicional, por lo cual el retorno es mayor que la tasa mínima aceptable de rendimiento y el periodo de recuperación de la inversión coincide con lo recogido de

experiencias de otras empresas del sector y está dentro del horizonte de tiempo establecido para el presente plan.

7.5. Índices financieros

Los estados financieros presentados, permiten el cálculo de índices financieros en cuanto a liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad.

Los resultados esperados para los próximos cinco años son condensados en la siguiente tabla.

Tabla No. 43: Indices financieros

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | INDUSTRI A |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| LIQUIDEZ | | | | | | |
| Razón corriente | 4,90 | 7,28 | 9,94 | 13,17 | 14,12 | 0,84 |
| Prueba acida | 4,54 | 6,95 | 9,61 | 12,87 | 13,90 | 0,84 |
| ENDEUDAMIENTO | | | | | | |
| Razón deuda / capital | 44,20% | 28,36% | 17,74% | 9,99% | 5,93% | 51% |
| ACTIVIDAD | | | | | | |
| Rotación activos fijos | 7,7 | 9,0 | 10,2 | 11,4 | 12,4 | 1,09 |
| RENTABILIDAD | | | | | | |
| Rentabilidad sobre activos | 5,68% | 20,06% | 19,31% | 24,21% | 25,09% | 7,19% |
| Rentabilidad sobre patrimonio | 8,20% | 25,74% | 22,74% | 26,63% | 26,58% | 2,64% |

La liquidez esperada permite cubrir deudas a corto plazo sin inconvenientes y en promedio es mucho mayor a la del sector, donde por cada dólar adeudado se puede cubrir las deudas a menos de un año en un 84%; la empresa no tendrá problemas en este sentido, sin embargo, este exceso de liquidez podrá ser canalizado en procesos y actividades propias de la organización y que estén orientadas hacia el desarrollo de sus operaciones.

El endeudamiento, como es lógico disminuye a medida que se paga la amortización de la deuda, sin embargo y comprando la deuda inicial con

la del promedio del sector, existe un amplio margen de apalancamiento para la empresa, lo cual podrá ser aprovechado cuando la empresa lo estime pertinente.

La eficiencia dada por los indicadores de actividad, en cuanto a rotación de activos fijos, el indicador está por encima del promedio de la industria que es de 1,09; lo que indica que la eficiencia de la empresa es mayor.

En cuanto a la rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio, estas se encuentran muy por encima del promedio de la industria, por lo cual se concluye que el proyecto es viable y se recomienda a los inversionistas poner sus recursos y todo su esfuerzo para que el proyecto salga adelante.

Como se observa el promedio de la industria en cuanto a indicadores de liquidez, eficiencia, solvencia y rentabilidad, son inferiores a los indicadores de la empresa en estudio, lo cual deja entrever que los resultados esperados para la idea de negocio propuesta, dentro del horizonte de tiempo analizado, son positivos y permiten cumplir con los objetivos del negocio, sin embargo se recomienda al invertir en este proyecto, considerar la posibilidad de expandir el mismo canalizando el exceso de liquidez a nuevos proyectos que complementen la actividad económica de la organización, esto dada la liquidez excesiva con que cuenta, lo que coadyuvará a mejorar aún más indicadores de actividad y rentabilidad.

8. Conclusiones y recomendaciones.

Las variables analizadas a partir de los entornos internos y externos representan tanto oportunidades como amenazas para el desarrollo de este proyecto. Sin embargo, la aceptación del mercado meta es un punto clave debido a la demanda de los españoles hacia productos innovadores que contengan y presenten características saludables que luchen contra enfermedades catastróficas como en el cáncer.

Los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa muestran la factibilidad del plan de negocio mediante las evidencias presentadas que corresponden a un nicho estratégico analizado de la población española específicamente Madrid.

En la construcción de la estrategia de marketing se toma en cuenta fuertemente el concepto de producto proveniente de materia prima natural, como es el caso de la guanábana, además en los atributos del producto se detalla los beneficios del consumo de la guanábana y sus propiedades curativas.

Esta comunicación del mensaje de producto natural debe mantenerse en la publicidad y promoción en el mercado de origen, esto permite captar mayor cantidad de consumidores, especialmente en las personas que les interesa cuidar por su salud.

Para el plan de operaciones es muy importante la maquinaria con la cual se lleva a cabo el proceso productivo, es por ello, que la empresa toma en cuenta la capacidad instalada de la maquinaria y el número de personal que se requiere para sacar el mejor provecho a la infraestructura de la empresa.

Es importante que el proyecto tome en cuenta el proceso de aprendizaje del personal en el proceso de producción para realizar proyecciones realistas al modelo de negocio.

El resultado posterior a la evaluación financiera determina un valor actual neto positivo de \$ 44.279 y tasa interna de retorno de 31,72% para el escenario del inversionista, estos indicadores son favorables y permiten recomendar la ejecución del proyecto, tomando en cuenta, variables sensibles para la viabilidad comercial como es el caso del acceso a los distribuidores en el mercado español y la provisión de materias primas.

Referencias

- Alimarket. (10 de octubre de 2016). Obtenido de <https://www.alimarket.es/alimentacion/informe/228456/informe-2016-del-sector-de-tes-e-infusiones>
- BANCO EUROPEO DE INVERSIONES . (2017). Obtenido de
- Barahona, V. (2013). Evaluación de la actividad antioxidante y valor nutraceutico de las hojas de guanabana. Riobamba: ESPOCH.
- BCE. (2015). Obtenido de Metodología de la información estadística mensual :
[https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf](https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE%20Mensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf)
- BCE. (2016). Obtenido de Balanza comercial :
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp>
- BCE. (2016). Obtenido de Información estadística mensual :
<https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEmensual.jsp>
- BCE. (abril de 2017). Obtenido de Datos:
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (enero de 2017). Obtenido de Datos:
https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa
- Czinkota, M. (2012). Marketing Internacional. Mexico DF: Thompson. David, F. (2008). Administración Estratégica. Mexico DF: Pearson.
- DEL CONSEJO. Obtenido de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex:32011R1169>
- El mundo financiero . (2014). Obtenido de Aumenta el consumo de té en España:
<http://www.elmundofinanciero.com/noticia/7374/tendencias/aumenta->

el-consumo-de-te-en-espana.html

El telégrafo. (24 de marzo de 2017). Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/4/el-81-5-de-ecuatorianos-consume-gaseosas-y-bebidas-azucaradas>

Estadísticas redes sociales 2017 en España. (2017). Obtenido de <http://www.concepto05.com/2017/05/estadisticas-redes-sociales-2017-en-espana/>

European Commission . (2016). Obtenido de Trade Helpdesk: <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/myexport#?product=0000000000&partner=EC&reporter=ES>

https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/spain-investment-plan-factsheet-jan17-17x17_es.pdf

IMF . (2017). Obtenido de SDR Valuation : https://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_sdrv.aspx

INEN. (2005). Obtenido de Instituto Ecuatoriano de Normalización : <http://ia801903.us.archive.org/1/items/ec.nte.2381.2005/ec.nte.2381.2005.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas. (2016). Obtenido de http://www.ine.es/inibaseDYN/cp30321/cp_inicio.htm

Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias. (10 de octubre de 2014).

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

ITC. (2016). Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3|218||724||TOTAL||2|1|1|2|2|1|1|1|1

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

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing. México:

Pearson.

Líderes. (marzo de 2017). Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-pina-etapa-contraccion-ecuador.html>

LPI. (2016). Obtenido de Logistic Perfomance Index : <http://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?view=chart>

Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente . (2015). Obtenido de Informe del consumo de alimentación en España : http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422694.pdf

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (julio de 5 de 2017).

Ministerio de Comercio Exterior . (15 de octubre de 2014). Obtenido de El acuerdo comercial Ecuador- Unión Europea: <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>

Ministerio de Salud Pública. (2016). Obtenido de Etiquetado de alimentos: <http://www.salud.gob.ec/campana-etiquetado/>

MIPRO. (2015). Obtenido de País productivo: <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/revista4.pdf>

Obtenido de Ecuador: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ECUADOR_FICHA

Obtenido de <http://tecnologia.iniap.gob.ec/index.php/explore-2/mfruti/rguanabana>

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (25 de Octubre de 2011).

- PRO ECUADOR . (2012). Obtenido de El movimiento de Tendencias Saludables en Alimentos y Bebidas: <https://www.proecuador.gob.ec/2012/04/28/el-movimiento-de-tendencias-saludables-en-alimentos-y-bebidas/>
- PRO ECUADOR . (2016). Obtenido de Guía Comercial España 2016: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_GC2016_ESPA%C3%91A.pdf
- PRO ECUADOR . (2016). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/directorio-de-exportadores-de-ecuador/>
- PRO ECUADOR. (2016). Obtenido de Exporta fácil: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/exporta-facil/>
- PROECUADOR: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2015). Análisis del sector Alimentos y Bebidas. Recuperado el 19 de Septiembre de 2016, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/PROEC_AS2015.pdf
- REGLAMENTO (UE) No 1169/2011 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y
- SANTANDER . (2017). Obtenido de https://www.santander.com/csgs/Satellite/CFWCSancomQP01/es_ES/Corporativo/Sala-de-comunicacion/Santander-Noticias/2014/09/23/Banco-Santander-nombrado-Banco-Mas-Verde-del-Mundo-por-tercera-vez-en-cuatro-anos.html
- Vit, P., & Perez, M. (2014). Composición química y actividad antioxidante de la guanabana. *Interciencia*, 350 - 353.

Anexo

Anexo No. 1

Entrevista a Experto 1

1. ¿Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma?
2. ¿De acuerdo a lo que mencionaste anteriormente podrías decir que una empresa dedicada a la producción de té es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?
7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta? En este caso de España como te comenté, que es lo que piensas al respecto.
9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?
12. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
13. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
14. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?
15. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?

Anexo No. 2

Entrevista a Experto 2

1. ¿Has oído hablar acerca de los beneficios de las hojas de la guanábana?
2. ¿En tu experiencia has trabajado con productos que tengan propiedades terapéuticas?
3. ¿Al momento del procesamiento de este producto se perderían las propiedades mencionadas?
4. ¿Cuál sería la mejor manera de conservar las propiedades?
5. ¿Cuáles son las consideraciones que se deben tomar en cuenta en la elaboración de este producto?
6. ¿Coméntame cuales son los requisitos legales para comercializar este producto?

Anexo No. 3

Entrevista a Consumidores.

Análisis de la Industria

1. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria de bebidas en el mercado?
2. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto/servicio?
3. Análisis del sector

4. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
5. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
6. ¿Alguna vez han contratado este servicio profesional?
7. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?
8. Concepto del Negocio y visualización del servicio:
9. ¿Buscamos implementar una empresa dedicada a la elaboración y producción de té a base de la hoja de Guanábana?
10. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio?
11. Explicación de los motivos de la respuesta
12. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
13. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por este producto?
14. ¿Qué otro servicio le gustaría complementar a la idea del negocio?
15. Agradecimiento

Anexo No. 4

Encuesta. GuanabaTé.

Esta encuesta corresponde a un estudio de mercado para el Plan de Negocios de exportación de té a base de la hoja de guanábana a España.

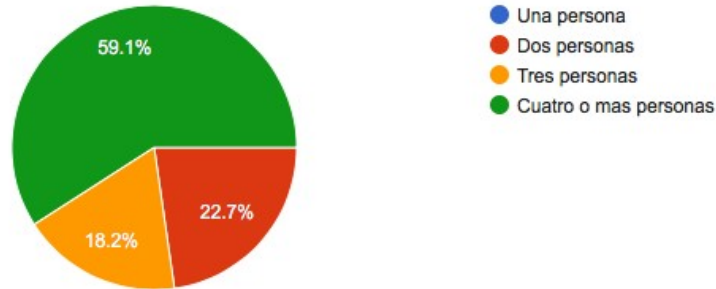
Vive solo o con familiares?

 respuestas



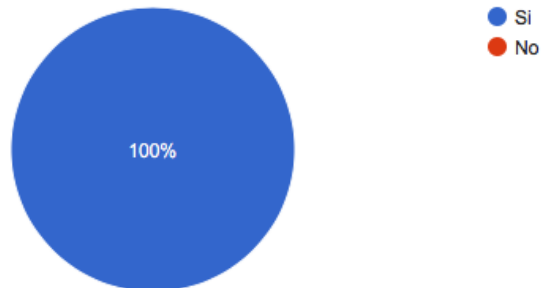
Si vive con familiares, por cuantas personas esta conformado su hogar

14 respuestas



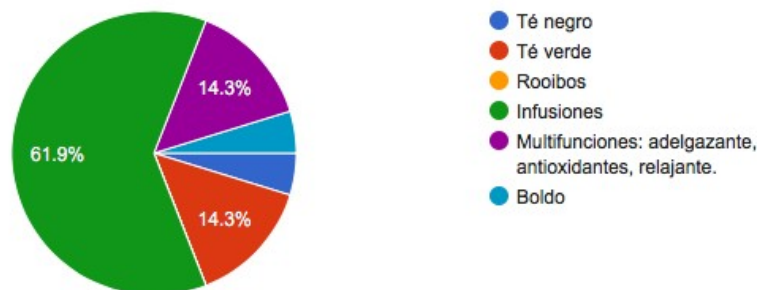
¿Usted o alguna persona de su familia consume té?

14 respuestas



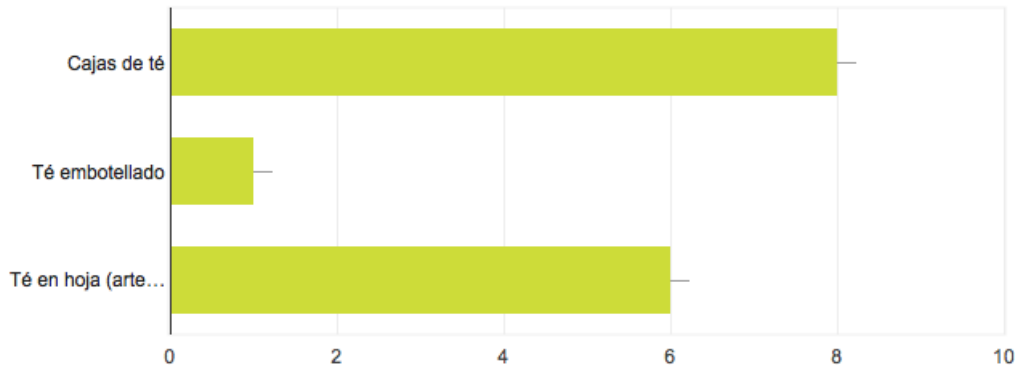
Que clases de té consume?

14 respuestas



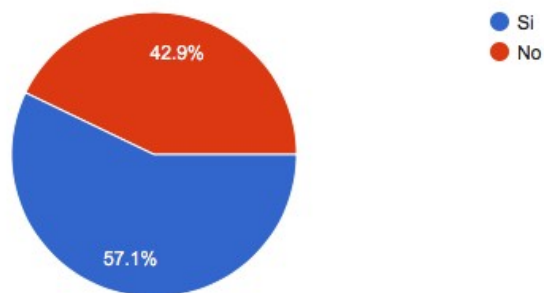
Seleccione la presentación en la que adquiere el producto

14 respuestas



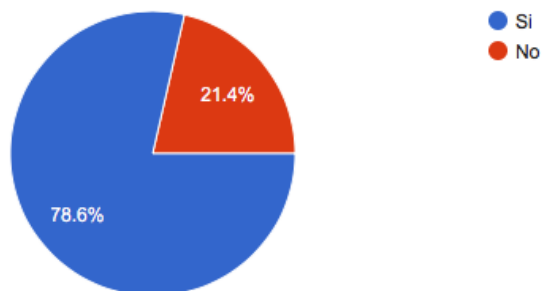
¿ Conoce los principios anticancerígenos de la hoja de la guanábana?

14 respuestas



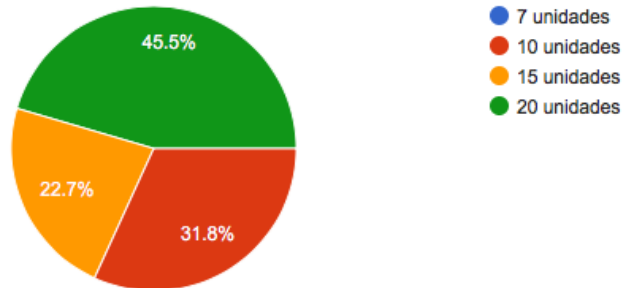
¿ Consumiría usted o su familia té a base de la hoja de guanábana?

14 respuestas



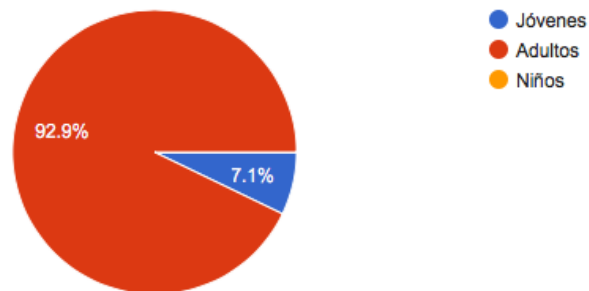
Cuántas unidades quisiera que contengan las cajas de té

14 respuestas



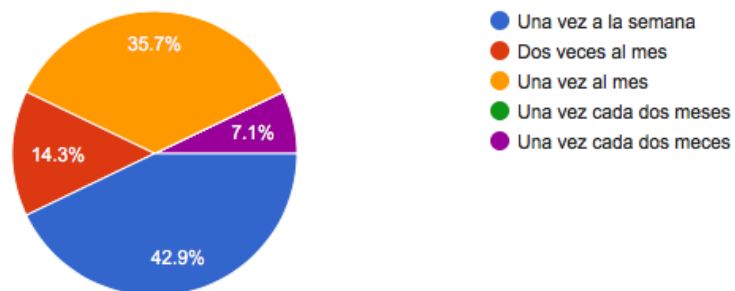
¿ Quienes son los principales consumidores de té en su hogar ?

14 respuestas



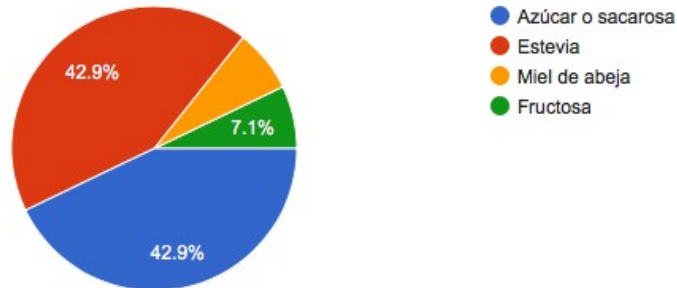
¿ Con que frecuencia compraría el té?

14 respuestas



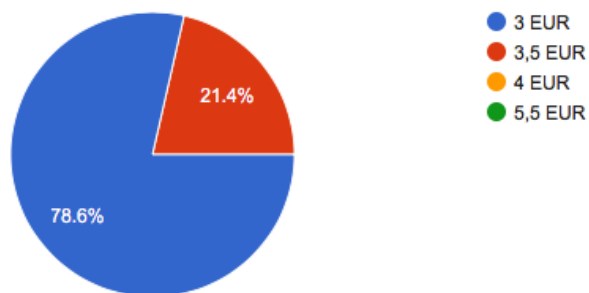
¿ Que endulzante prefiere?

14 respuestas



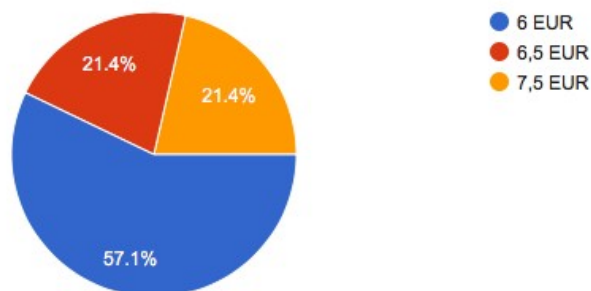
¿ A qué precio considera que este producto es barato?

14 respuestas



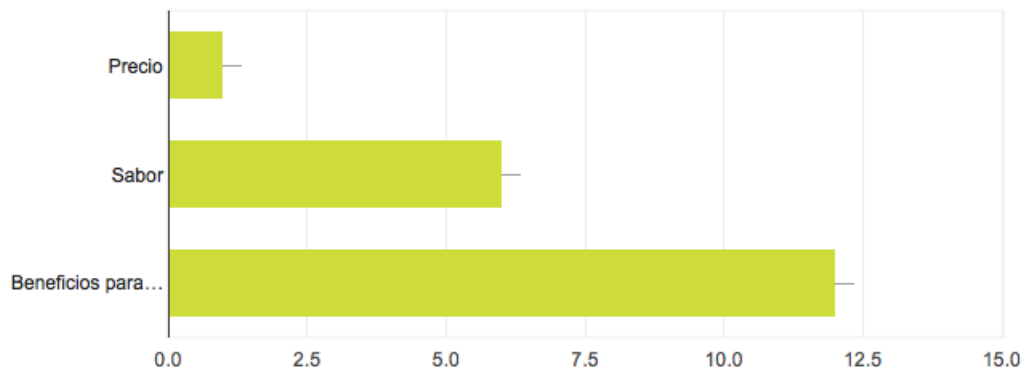
¿ A qué precio compraría este producto, pero considera que es caro?

14 respuestas



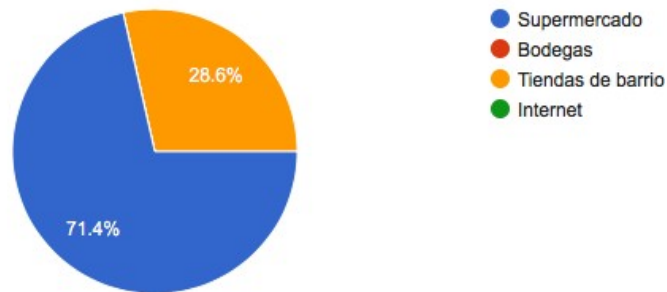
¿ Cuales son o serían los aspectos que mas le atraen del producto ?

14 respuestas



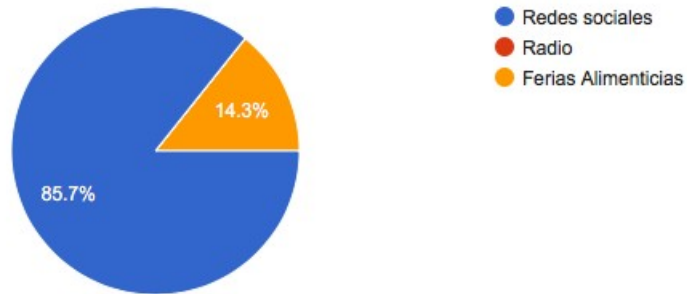
¿ Donde le gustaría poder adquirir el té?

14 respuestas



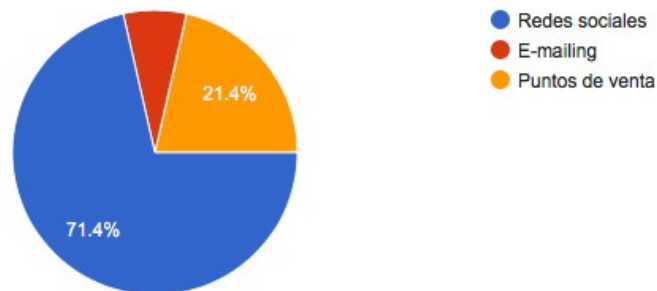
¿ A través de que medios le gustaría recibir información sobre el té a base de la hoja de guanábana ?

14 respuestas



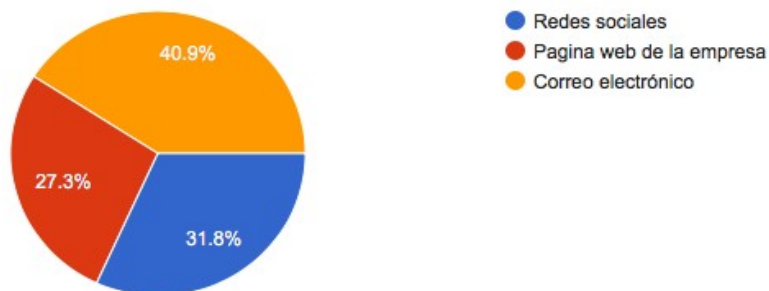
¿ Por que medios quisiera saber sobre nuevos productos y promociones?

14 respuestas



Si tiene reclamos o sugerencias por que medios es mas factible para ed darnos a conocer

14 respuestas



Anexo No. 5

Marca temporal, "Nombre de usuario", "A ¿Usted o alguna persona de su familia consume tÃ©?", "Seleccione la presentaciÃ³n en la que adquiere el producto", "¿Conoce los principios anticancerígenos de la hoja de la guanábana?", "¿Consumirá usted o su familia tÃ© a base de la hoja de guanábana?", "A ¿Quiénes son los principales consumidores de tÃ© en su hogar?", "A ¿Con que frecuencia comprará el tÃ©?", "¿Que endulzante prefiere?", "A ¿A qué precio considera que este producto es barato?", "A ¿A qué precio comprará este producto, pero considera que es caro?", "A ¿Cuales son o serán los aspectos que más le atraen del producto?", "¿Dónde le gustará poder adquirir el tÃ©?", "¿A través de qué medios le gustará recibir informaciÃ³n sobre el tÃ© a base de la hoja de guanábana?", "A ¿Por qué medios quisiera saber sobre nuevos productos y promociones?", "Si tiene reclamos o sugerencias porque medios es más factible para usted darnos a conocer", "Con que red social se encuentra usted más al contacto da a da "

2017/06/24 10:27:53 a.m.

GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©", "Si", "Si", "Adultos", "Una vez a la semana", "Estevia", "3 EUR", "6 EUR", "Beneficios para la salud", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 10:41:48 a.m. GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©", "No", "Si", "Adultos", "Una vez a la semana", "Azúcar o sacarosa", "3 EUR", "6 EUR", "Beneficios para la salud", "Tiendas de barrio", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 10:49:26 a.m. GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©", "Si", "No", "Adultos", "Una vez cada dos meses", "Estevia", "3,5 EUR", "6,5 EUR", "Sabor", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 10:58:14 a.m. GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja (artesanal)", "No", "Si", "Adultos", "Una vez al mes", "Azúcar o sacarosa", "3 EUR", "6 EUR", "Sabor", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 11:14:39 a.m. GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja (artesanal)", "Si", "Si", "JÃ³venes", "Una vez a la semana", "Azúcar o sacarosa", "3 EUR", "6,5 EUR", "Beneficios para la salud", "Tiendas de barrio", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 12:14:07 p.m. GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja (artesanal)", "Si", "Si", "Adultos", "Una vez a la semana", "Estevia", "3 EUR", "6 EUR", "Beneficios para la salud", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 12:16:15 p.m. GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©", "No", "Si", "Adultos", "Una vez a la semana", "Estevia", "3 EUR", "7,5 EUR", "Beneficios para la salud", "Supermercado", "Redes sociales".

2017/06/24 12:18:08 p.m.
GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja
(artesanal)", "No", "Si", "Adulto
s", "Una vez al mes", "AzÃ©car
o sacarosa", "3,5 EUR", "6
EUR", "Precio

Beneficios para la
salud", "Supermercado", "Redes
sociales", "Redes sociales", "", ""

TÃ©
embotellado", "Si",
"Si", "Adultos", "Do
s veces al
mes", "Estevia", "3

Beneficios para la
salud", "Tiendas de
barrio", "Redes
sociales", "Redes
sociales", "", ""

2017/06/24 12:24:33 p.m.
GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©

EUR", "7,5
EUR", "Sabor
sociales", "", ""

2017/06/24 12:28:55 p.m. GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja
(artesanal)", "Si", "Si", "Adultos", "Una vez al mes", "Estevia", "3,5 EUR", "6,5 EUR", "Beneficios
para la salud", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

2017/06/24 1:14:49 p.m.
GMT-5, "", "Si", "TÃ© en hoja
(artesanal)", "Si", "Si", "Adultos"
, "Una vez al mes", "Miel de
abeja", "3 EUR", "6
EUR", "Sabor

Beneficios para la
salud", "Tiendas de
barrio", "Redes
sociales", "Puntos de
venta", "", ""

2017/06/24 1:41:26 p.m. GMT-5, "", "Si", "Cajas de tÃ©", "No", "No", "Adultos", "Dos veces al
mes", "AzÃ©car o sacarosa", "3 EUR", "7,5 EUR", "Beneficios para la
salud", "Supermercado", "Ferias Alimenticias", "Puntos de venta", "", ""

2017/06/24 1:41:47 p.m. GMT-
5, ""

2017/06/24 1:45:51 p.m.
GMT-5, "", "Si", "Cajas de
tÃ©", "No", "No", "Adultos", "U
na vez a la semana", "AzÃ©car
o sacarosa", "3 EUR", "6
EUR", "Sabor

Beneficios para la
salud", "Supermercado", "Ferias
Alimenticias", "Puntos de
venta", "", ""

2017/06/26 10:20:53 a.m. GMT-5, "yessica3verdezoto@gmail.com", "Si", "Cajas de
tÃ©", "Si", "Si", "Adultos", "Una vez al mes", "Fructosa", "3 EUR", "6 EUR", "Beneficios para la
salud", "Supermercado", "Redes sociales", "Redes sociales", "", ""

Anexos No.6

