

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA  
SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

***CARRERA DE GERENCIA Y  
LIDERAZGO***

**“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN  
COMERCIALIZACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS  
MEDICINALES EN LA EMPRESA VITALHIERBA”**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**ANDRADE PINTADO DAVID ABELARDO**

**DIRECTOR: ING. FERNANDO BELTRÁN**

**Quito, enero de 2005**

## **DECLARACIÓN:**

Yo David Abelardo Andrade Pintado, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Univesidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**David Abelardo Andrade Pintado**

## **CERTIFICACIÓN:**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por David Abelardo Andrade Pintado, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Fernando Beltrán**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## DEDICATORIA

Muchos de los esfuerzos que como seres humanos realizamos en la vida tienen en primer lugar un objetivo y siguen un método en miras a construir una realidad mejor; y en segundo lugar un grado de sacrificio y renuncia aun de uno mismo. Es con este tipo de entrega, amor y abnegación con la que mis padres trabajaron día a día orientándome hacia la instrucción superior en un medio en donde no solo el conocimiento científico sea la mira sino también la formación humana como un elemento integrador de la persona.

Es a ellos, a mis padres a quienes dedico mi carrera universitaria, que no solo ha sido un esfuerzo del día a día sino que ha significado un camino de sacrificios y obstáculos en algunos aspectos de la vida; no obstante, también es el reflejo del esmero que al igual que al de ellos, mis padres, supieron incentivar me con gran entusiasmo pensando siempre en un futuro mejor.

Agradezco de manera especial a MI MADRE, quien con su fuerza de carácter y alto sentido de responsabilidad nunca abandonó entre muchas cosas mi educación y supo arrimar el hombro de forma incondicional para cumplir con el anhelo de capacitarme cada vez más y mejor.

Quiero agradecer también a mis hermanos y hermanas que confiaron en mí aportando de una o de otra manera para no desmayar en los momentos difíciles y colaboraron con su granito de arena en todo lo que le fue posible.

Extiendo mi agradecimiento sincero a la Universidad Politécnica Salesiana, a la Fundación UNISUR y a la Fundación Luis A. Dávalos por abrirme sus puertas permitiéndome así estudiar de forma eficiente y efectiva.

Y de manera exclusiva agradezco a mi ESPOSA y a mi hijo JOSUÉ DAVID quienes con el más profundo cariño han logrado no solo motivarme en la culminación de mi carrera sino que han jugado un papel importante en el trabajo y desempeño profesional y humano.

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	1
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	3
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	4
<b>RESUMEN</b>	5
<b>PRESENTACIÓN</b>	8
<b>CAPÍTULO 1</b>	12
<b>1. OFERTA EXPORTABLE DEL ECUADOR</b>	12
<b>1.1. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS</b>	15
1.1.1. ORIGEN DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES EN EL ECUADOR.	17
<b>1.2. HIERBAS AROMÁTICAS</b>	19
1.2.1. PRODUCCIÓN NACIONAL	20
1.2.1.1. Destino de la Producción.	21
1.2.1.1.1. Mercado Interno	21
1.2.1.1.2. Mercado Regional e Internacional	22
1.2.2. EL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS	23
1.2.2.1. Evolución de las Exportaciones de Hierbas Aromáticas	24
1.2.2.2. Destino de las Exportaciones de estos Rubros	26
<b>1.3. REQUERIMIENTOS PARA EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS</b>	29
1.3.1. CERTIFICACIONES SANITARIAS	30
1.3.2. CERTIFICACIONES ORGÁNICAS	31
1.3.2.1. Principales Certificaciones Orgánicas (Sellos)	33
<b>1.4. EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS, ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO</b>	34
1.4.1. ESQUEMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE EXPORTACIÓN PLANTEADO POR VITALHIERBA	35
<b>CAPÍTULO DOS</b>	38
<b>2. OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO</b>	38
<b>2.1. REQUERIMIENTOS OPERATIVOS</b>	38
2.1.1. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS	38
2.1.1.1. Requerimientos de Inversión Inicial.	40
2.1.1.2. Capital de Trabajo	42
2.1.2. TOTAL INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA	47
<b>2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	48
2.2.1. ELEMENTOS DE GASTO	49
2.2.1.1. Resumen de Elementos de Gasto	49
2.2.2. ELEMENTOS DE INGRESO.	50
2.2.2.1. Precio de Venta.	50
2.2.2.2. Estandarización de Ventas.	52
2.2.2.3. Volumen de Ventas.	53
2.2.3. EVALUACIÓN DEL LA PROPUESTA ECONÓMICA.	57
2.2.3.1. Flujo de Caja.	57
2.2.3.2. Rentabilidad del Proyecto.	59
2.2.3.2.1. Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable	59
2.2.3.2.2. Valor Actual Neto (VAN).	62
2.2.3.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).	63

2.2.3.3. Período de Recuperación de Capital. _____	63
2.2.3.4. Punto de Equilibrio _____	66
2.2.3.4.1. Cálculo Matemático Del Punto de Equilibrio _____	67
2.2.3.4.2. Cálculo Gráfico Del Punto de Equilibrio _____	68
2.2.4. SENSIBILIZACIÓN DEL NEGOCIO. _____	68
2.2.4.1. Sensibilización de Precio. _____	70
2.2.4.2. Sensibilización de Volumen de Ventas. _____	71
<b>2.3. RESUMEN DE ANÁLISIS ECONÓMICO _____</b>	<b>72</b>
<b>CAPÍTULO TRES _____</b>	<b>74</b>
<b>COMERCIALIZACIÓN _____</b>	<b>74</b>
<b>3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. _____</b>	<b>76</b>
<b>CONCLUSIONES. _____</b>	<b>76</b>
<b>RECOMENDACIONES. _____</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA _____</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS. _____</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

1.1.	EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE HIERBAS AROMÁTICAS	26
1.2.	DESTINO DE LAS EXPORTACIONES BAJO PARTIDA ARANCELARIA 121190900 _____	27
2.1.	REQUERIMIENTO DE GASTOS INICIALES _____	41
2.2.	REQUERIMIENTO DE COBERTURA DE GASTOS MENSUALES _____	44
2.3.	REQUERIMIENTO DE GASTOS DE EXPORTACIÓN _____	47
2.4.	RESUMEN DE REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN INICIAL TOTAL _____	48
2.5.	ELEMENTOS DE GASTO ESTIMADOS PARA EL ANÁLISIS ECONÓMICO _____	50
2.6.	PROMEDIO DE PVP DE HIERBAS DE INFUSIÓN EN EEUU _____	52
2.7.	HABITANTES POR CIUDAD OBJETIVO EEUU _____	55
2.8.	COBERTURA POR DISTRIBUIDOR _____	56
2.9.	PROYECCIÓN DE TRABAJO RESUMIDO EN PERIODOS SEMESTRALES _____	58
2.10.	RESUMEN DE FLUJO DE CAJA PARA CINCO AÑOS _____	60
2.11.	RENDIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO _____	62
2.12.	COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN JUN 03 – MAY 05 _____	62
2.13.	RESUMEN DE FLUJO PARA LOS PRIMEROS 24 MESES _____	66
2.14.	FLUJO RESUMIDO POR PERIODOS SEMESTRALES _____	68
2.15.	RESUMEN DE FLUJO DE CAJA PARA SENSIBILIZACIÓN _____	71
2.16.	TABLA DE ACTUALIZACIÓN DE VALORES _____	72
2.17.	SENSIBILIZACIÓN DEL PRECIO DE VENTA _____	72
2.18.	SENSIBILIZACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTAS _____	73
2.19.	RESUMEN DE ANÁLISIS ECONÓMICO _____	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1.1.	COMPARANMIENTO DE LAS EXPORTACIONES PETROLERAS, TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES _____	15
1.2.	COMPARACIÓN DE PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTABLES TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES NOV 03 – NOV 04 _____	16
1.3.	IMPORTACIONES DE EEUU DE HIERBAS AROMÁTICAS (TE NEGRO) POR DESTINOS ENE – DIC 03 _____	29
2.1.	MOVIMIENTO MENSUAL DEL NEGOCIO _____	68
2.2.	CURVAS POR DATOS SEMESTRALES DEL NEGOCIO _____	70



## RESUMEN

El Ecuador ha sido reconocido históricamente como un país con grandes cualidades de productor agrícola, posicionando sus productos de este grupo entre los mejores a nivel mundial en diferentes épocas para cada uno. En los últimos años, los productos conocidos como no tradicionales han ocupado mejores niveles de producción y atinados valores de rentabilidad para quienes gestionan sus ventas internacionales y, en concomitancia, para el país en general.

Una lamentable realidad nacional es la falta permanente de seguimiento de muchos sectores que se abren paso en el comercio exterior, concentrando los intereses investigativos en los tradicionales que han ocupado las primeras líneas de ventas y han protagonizado históricamente el comportamiento económico del concurso ecuatoriano internacional. Las hierbas aromáticas se suman a la lista de los productos que no cuentan con un seguimiento formal y que pese a ello han demostrado un comportamiento importante en cuanto a la extrapolación de las ventas.

Este rubro de la producción agrícola ha sido premiado ancestralmente por la demanda interna, por el conocimiento de las ventajas que su consumo proporciona. Varias son las plantas explotadas en este sentido y favorable su respuesta en el mercado local. Sin embargo la poca atención a este particular hace que en su mayor parte se comercialice de manera informal, quedando a la sombra de la información al consumidor, productor y demás interesados.

Hay organizaciones profesionales han dedicado su esfuerzo a la producción y venta de estos productos con uso de herramientas modernas de procesos productivos. Han sido este tipo de empresas las que de mejor manera han entregado, de una u otra forma, información para el desarrollo de este trabajo.

El comportamiento demostrado por este grupo de vegetales en el mercado internacional, declaran que la participación del Ecuador en este ámbito es

prometedor. Varias son las empresas ecuatorianas que se encuentran inmersas en este negocio a nivel internacional, y muchas de ellas con balances favorables de ventas y reconocimiento por parte de los clientes extranjeros. Los destinos son variados y la competencia en el mercado internacional es fuerte, toda vez que la memoria del consumidor reconoce a ciertos países como emblemáticos de la producción de esencias, infusiones y otros, mas el Ecuador ha mantenido su posición de buen productor en lo referido.

VITALHIERBA, por su parte, es una organización que ha entregado sus esfuerzos a la comercialización de hierbas aromáticas dentro del país, con experiencia en nuestro medio y varios contactos para la provisión y comercialización. El ambiente internacional que se ha descrito ha seducido a sus directivos quienes tienen la seria convicción de contar con buenos elementos organizacionales para competir fuera de las fronteras nacionales.

El trabajo, resume un proceso de investigación encaminado a determinar la factibilidad comercial que VITALHIERBA sostendría en el extranjero. Siendo extenso el mercado potencial, se ha considerado establecer un lanzamiento de las operaciones en los Estados Unidos, pues los estudios realizados demuestran que este territorio comercial ofrece las mejores garantías para la inserción de la empresa. Véase en capítulos siguientes que las estadísticas indican que los Estados Unidos mantienen el primer sitio como cliente de las exportaciones de los rubros relativos a este tema de investigación. Los contactos comerciales existentes con comerciantes estadounidenses y los canales de distribución que se establecen a partir de ello, garantizarían que los valores que se proyectan en las evaluaciones económicas de este trabajo son alcanzables.

A nivel internacional el escenario comercial es mucho más exigente y los movimientos políticos de los últimos años han hecho que se inserten nuevos elementos valorativos a los productos y organizaciones que piensan conseguir espacios en los Estados Unidos. Los productores nacionales pueden hacer frente a las exigencias de calidad y sellos especiales que se exige. Los contactos en el mercado norteamericano aseguran estar en capacidad de insertar el producto entre los

consumidores. Por esta razón, VITALHIERBA establece las operaciones intermedias para hacer llegar los productos en las condiciones y volúmenes requeridos.

Como hierbas aromáticas se incluyen una extensa gama de productos, no obstante, este trabajo se concentra en el análisis de la factibilidad de la comercialización en los mercados señalados, únicamente de té de hierbas bajo las características señaladas en páginas posteriores. La empresa analizada interviene en el proceso en un formato de intermediaria de la comercialización, estableciendo contactos con los productores nacionales, y con los distribuidores extranjeros, quienes son de diferente naturaleza legal, desde cadenas nacionales de distribución mayorista y minorista de productos de primera necesidad, hasta comerciantes particulares radicados en los Estados Unidos.

Los elementos que incluyen este negocio son puestos a prueba con herramientas de análisis económico, estas herramientas son comprobadas dentro de varios esquemas, escenarios propuestos por fuentes conocedoras del giro del negocio y del mercado donde se desarrollará además de requerimientos internos de la empresa que pretenden estimar con mejor acierto su participación exitosa.

La comercialización en el mercado norteamericano va acompañada de una campaña que deberá encausar al producto dentro del favoritismo de los consumidores. Para ello se ha establecido una imagen de la oferta de este negocio como parte del estilo de vida de los estadounidenses, vinculando el consumo de infusiones aromáticas con varios de los elementos que definen a esta sociedad.

Este trabajo es el resultado de la recopilación responsable de diferentes herramientas, corrientes teóricas, conversaciones personales, investigación de cifras y sobre todo el moldeado a las necesidades y cualidades que distinguen a la empresa sobre la cual se ha estructurado este trabajo, el producto a tratar, el mercado escogido y el formato de comercialización que sostiene.

## PRESENTACIÓN

El contacto comercial a nivel internacional ha jugado siempre un papel muy importante en la economía ecuatoriana, endosando a este elemento del aparato económico nacional una importante responsabilidad en lo referente al sostén de la economía del Ecuador. No obstante, los diferentes modelos impuestos, la división internacional del trabajo y otros factores relevantes en el contexto de comercio internacional, nos ha asignado el papel de país exportador de materias primas, encaminando bajo este modelo nuestra participación en torno al mercado externo.

Este trabajo se ha formulado bajo el interés de intervenir en este segmento del comercio. Es importante señalar que el alcance de este resumen se enmarca en la explicación de las causales que permitan establecer la factibilidad de la intervención en este contexto con resultados positivos para la organización interesada.

Por lo tanto, en base a lo señalado anteriormente, es justo mencionar los objetivos que modelaron esta investigación:

**OBJETIVO GENERAL:** Desarrollar un estudio de factibilidad para la exportación y comercialización de hierbas aromáticas para la empresa “VITALHIERVA”, de manera que se pueda incorporar a esta al comercio exterior en este campo minimizando los riesgos de dicha participación.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer e identificar la producción de hierbas aromáticas, definiendo sus diferencias, elementos distintivos y sus aplicaciones, de manera que sea posible una orientación clara de participación organizacional en este mercado.
- Establecer la potencialidad del mercado de hierbas aromáticas a fin de establecer la ventaja que supone la intervención en este medio.

- Establecer los modelos de exportación y comercialización de estos productos que puedan ser adoptados por "VITALHIERVA" para su gestión dentro del mercado expuesto.

El correcto procedimiento de este trabajo permitirá demostrar la tesis que se ha planteado para su análisis: Al conocer la expansión de la oferta de las hierbas aromáticas del Ecuador, al establecer estrategias de comercialización y exportación y al realizar un estudio económico adecuado, se estructurará la factibilidad para la exportación y comercialización de hierbas aromáticas de la empresa "VITALHIERBA"

En concomitancia con los objetivos planteados, el reto que la hipótesis propone y las exigencias que tal suma incorporan al proceso de investigación, el autor, para el desarrollo de esta investigación, se apoyó la investigación Básica por el interés de establecer las condiciones en las que se ha estado desarrollando el actual marco comercial del sector. La investigación Exploratoria, ofreció los mecanismos apropiados que apoyaron a la básica para establecer las condiciones en las que ha de incurrir el proyecto. Además de usar herramientas de la investigación Descriptiva para la delineación de los parámetros que resultarán de interés en el momento de implantar las variables de factibilidad.

Por la necesidad de encontrar los datos que exponen las condiciones adecuadas de implantación en el programa de exportación y comercialización, y para alcanzar las herramientas cognoscitivas que demandó el proceso, ha sido necesario tomar en cuenta la investigación Bibliográfica ya que es la más atinada para descubrir el bagaje científico y teórico que es imprescindible para la demostración del tema que es de interés en este reporte investigativo. Esta investigación es también importante para el descubrimiento de los estados actuales de las condiciones del mercado y las tendencias de la oferta y demanda.

El esquema Histórico Lógico, resultó el método más adecuado para acoplar los datos recogidos con las intenciones del investigador. Además, tomando en cuenta

que el proyecto requiere de una conjugación de varias áreas técnicas, el autor se apoyó en el método Inductivo Deductivo. Un método que no puede dejarse de lado por las condiciones bajo las cuales se ha detallado este trabajo es el Hipotético Deductivo. Sólo mediante este se puede demostrar y operacionalizar la hipótesis que se ha expuesto.

Por medio de una investigación de campo, se han establecido las condiciones actuales en las que se desarrollará la operación en su medio. Para ello se usó como reactivo de investigación consultas directamente realizadas a los actores del mercado, puesto que para establecer la posibilidad de la inserción de estos productos, es necesario establecer condiciones de aceptación por parte de los consumidores, voluntad de cooperación por parte de los productores y espacios de acción entre los competidores.

Los datos fueron introducidos en hojas de cálculo que permiten establecer los parámetros sobre los cuales se puede establecer la propuesta definitiva. Estos datos han sido sistemáticamente comparados al momento de alcanzar información interna y externa de la organización y el resultado de la comparación se enfoca a la presentación de datos de análisis crítico que permitan establecer los parámetros que definirán la factibilidad de intervención en este campo.

La consecución de este trabajo de investigación permitirá obtener los siguientes resultados:

- Alcanzar conocimiento científico de las condiciones sobre las cuales se puede establecer la factibilidad de exportación y comercialización de hierbas aromáticas.
- El establecimiento de procedimientos que permitan sostener la factibilidad y las acciones que deben guiar a la organización para afianzar su éxito en la operación.
- Identificación de los clientes potenciales que pueden ser los beneficiados con la implantación de este sistema.

- Enriquecimiento teórico y práctico en herramientas de gestión por parte del autor y aporte de elementos de consulta para futuros lectores que consideren atinado este tema con sus intereses.

## **CAPITULO 1**

### **1. OFERTA EXPORTABLE DEL ECUADOR**

Es necesario indicar cual es el contexto en el que se desarrolla este tema. Como se conoce la economía del país se ha visto amparada en determinadas actividades generadoras de importantes recursos económicos, entre los que resaltan las exportaciones que han permitido la inserción del Ecuador al comercio internacional con alentadores resultados. Se debe, bajo este principio, mencionar a los productos tradicionales que siempre se han conocido comúnmente como protagonistas del comercio exterior del Ecuador, ellos son:

- **PETRÓLEO** (petróleo crudo y derivados). Es la principal fuente de ingreso de divisas para el país. Desde el primer cuarto del siglo XX, comenzó su explotación en la Península de Santa Elena. Sin embargo, en la década de los setenta se inició su explotación en la región amazónica, convirtiéndose el Ecuador en un exportador de este recurso. La crisis en Venezuela, las bajas reservas de EE.UU. y la guerra en Iraq, incide directamente en el comportamiento de los precios internacionales.
- **BANANO**. Ecuador es el primer exportador de banano a nivel mundial, produciendo un banano de alta calidad y exquisito sabor. Su disponibilidad es permanente durante todo el año. Actualmente existen 180.000 hectáreas cultivadas aproximadamente. El sector bananero representa el 12% de la fuente de trabajo en el país. Los principales mercados de destino son: Estados Unidos, Unión Europea, Rusia, Nueva Zelanda, Medio Oriente, Japón, Argentina y Chile.
- **CACAO**. El Ecuador es actualmente el mayor proveedor de cacao fino de aroma en el mundo. El cacao es el producto de exportación más antiguo del Ecuador. Existe una superficie aproximada de 263.800 hectáreas cultivadas. Ecuador produce y exporta cacao en grano durante todo el año en las siguientes variedades: Nacional (constituye en un elemento imprescindible en la elaboración de chocolate fino en el mercado



- internacional) y Ecuador-Plantations. Los principales productos semielaborados que se exportan son: Licor de cacao, manteca de cacao, polvo de cacao y chocolates. El país exporta el cacao en grano y semielaborado principalmente a: Estados Unidos, Alemania, Países Bajos, Francia, Japón, Italia, Colombia, Chile, España, México, Inglaterra, entre otros.
- CAFÉ. Ecuador es uno de los pocos países del mundo que produce casi todas las variedades de café verde: Arábigo lavado, Arábigo natural y Robusta. Los cafetos están bien adaptados a los diferentes ecosistemas de las cuatro regiones del país: Costa, Sierra, Oriente e incluso en las Islas Galápagos de manera orgánica. Los cultivos de café en Ecuador ocupan una superficie aproximada de 230.000 hectáreas. El café Arábigo se cosecha de junio hasta agosto y se exporta de junio a diciembre, mientras que el café Robusta se cultiva y exporta de mayo a diciembre. Los principales mercados de exportación del café son: Alemania, EE.UU., Inglaterra, Polonia, Japón, Rusia, Bélgica, Chile y Holanda.
  - CAMARON. La industria camaronera ha venido desarrollándose con gran éxito en el Ecuador, durante más de 30 años. Alrededor del 95% de la producción del camarón está basado en sistemas del cultivo y el restante 5% se captura en nuestras aguas calurosas del Pacífico. Ecuador ofrece todo el año numerosas presentaciones de camarón, las mismas que utilizan modernos sistemas de procesamiento y atractivos empaques herméticos para satisfacer los más exigentes mercados. Los principales destinos de exportación son: Estados Unidos, Asia y Europa.
  - PESCADO. Nuestro país exporta una gran variedad de productos del mar, procesados según las normas internacionales. Las diferentes presentaciones satisfacen las demandas del consumidor ya sea fresco, congelado, en conserva o en porciones individuales. El pescado en conserva es la principal variedad de exportación del Ecuador. El principal mercado del atún ecuatoriano fresco es EE.UU. El atún congelado se envía principalmente a España, Colombia, Costa Rica, e Italia. El atún en conserva se exporta principalmente a los EE.UU., Países Bajos, Colombia, Reino Unido y Chile. Una variedad innovadora de este segmento se ha

descubierto en la TILAPIA. Se estima que existen alrededor de 5.000 hectáreas de piscinas dedicadas al cultivo de la tilapia, produciendo aproximadamente 2'300.000 libras mensuales. Nuestros principales mercados son EE.UU., Europa, y Colombia.

- FLORES. Un producto cuya exportación ha crecido a partir de la segunda mitad de la década de los años ochenta son las flores. A nivel sudamericano el Ecuador se encuentra en el segundo lugar de las exportaciones de este producto después de Colombia. Los centros de producción de flores en el Ecuador están ubicados cerca de la capital, Quito, zona cuya altura alcanza los 2,000 metros sobre el nivel del mar, donde la iluminación del sol es mayor en la zona ecuatorial y la temperatura es estable durante todo el año. La producción y la exportación han crecido rápidamente en la segunda mitad de los años noventa: el valor de exportación subió de 30 millones de dólares en 1992 a 229 millones en 2001. En comparación con Colombia, que ha tenido un gran éxito en el desarrollo de las exportaciones de flores, la industria florícola ecuatoriana es menos que la mitad de aquella, en términos del valor de la exportación. Las características del Ecuador son el mayor número de pequeños productores y la mayor variedades de rosas

Como se conoce cada uno de estos bienes de exportación ha jugado un rol importante en la economía nacional en grandes proporciones en décadas anteriores, no solamente por la gran cantidad de divisas que ingresaron al país, sino porque a la larga cambiaron en forma radical la imagen internacional, ya que actualmente no hay sitio en el mundo donde no se encuentre el banano, cacao y café así como el tan reconocido camarón ecuatoriano.

Este rubro se considera como el aporte que más ingresos ha generado al presupuesto del estado, en los últimos meses, a raíz de los conflictos internacionales, el precio del crudo ecuatoriano se ha visto mejorado alcanzando niveles muy por encima de cifras históricas.

No obstante, lo señalado en estas líneas no son más que referentes contextuales de los movimientos ecuatorianos en el mercado internacional, el lector puede ver que el Ecuador se ha ganado su espacio fuera de las fronteras nacionales en varios sectores de producción, asegurando nichos de mercado y extendiendo los mismos. El presente trabajo tiene por meta hacer uso de ese reconocimiento internacional de los productos ecuatorianos en beneficio de conseguir mercados extranjeros para el posicionamiento de los productos que se detallarán más tarde.

## **1.1. COMPORTAMIENTO HISTÓRICO DE LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS**

El Inicio de las Exportaciones desde la segunda mitad del siglo XIX, se da impulso a nuevas actividades en la zona tropical del país que consistieron en la recolección y cultivo de productos destinados a la exportación. Este acontecimiento significó para la zona costera, la apertura del mercado externo para el cacao ecuatoriano, que marca la diferencia entre agricultura doméstica e industria textil de la meseta, frente a la agricultura exportable de la costa, que generan los primeros antagonismos entre estos grupos económicos.

Para 1840 la agricultura exportable ecuatoriana tuvo como base el cacao y sus productos secundarios como son: sal, maderas, cascarilla de quinua y el caucho. *"En las décadas de 1850 y 1870 se expandió aceleradamente el comercio exterior, es así que para 1879 se obtuvo un superávit por alrededor de 3 millones de pesas, con lo que estamos en la época de la dependencia de las exportaciones de cacao, a la cual estaba ligada toda la historia y la vida política ecuatoriana de ese entonces"*<sup>1</sup>.

Es por ello que la economía de la costa se desarrolló de forma más amplia que la economía de la Sierra, se pagan los primeros salarios a los trabajadores del campo, se inician los primeros proyectos industriales al comercio exterior y crea desde ya fuentes de trabajo.

---

<sup>1</sup> Véase productos no tradicionales

A mediados de 1920 luego de la pos-guerra de los Estados Unidos, bajo el precio internacional del cacao de 26 a 12 centavos de dólar y a 0,05 centavos en 1921, lo que causó un gran desastre en la economía nacional.

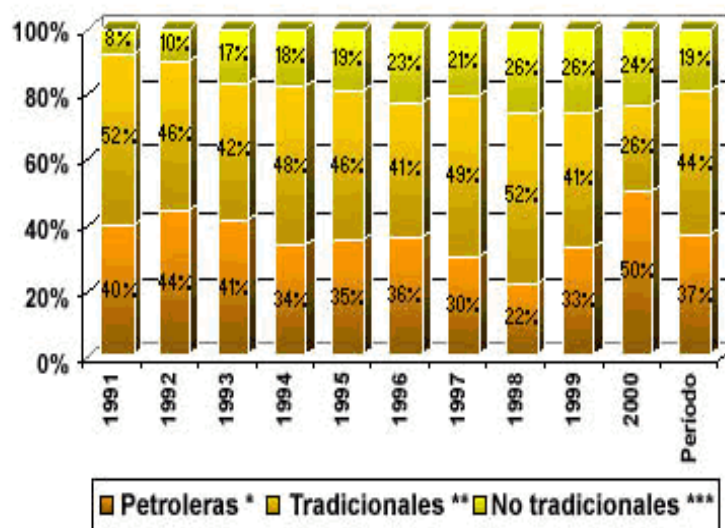
Posteriormente, se sigue exportando cacao, café y quinua pero el banano pasa a ser el principal producto de exportación de la época.

A partir del auge petrolero se suscitan una serie de cambios substanciales en el país, como el patrón de comportamiento del consumo; se comienza a la importación de bienes suntuarios sobre todo en el *boom petrolero*, el mismo que asume un rol protagónico en el desarrollo económico.

En el cuadro 1.1 se puede observar el desarrollo que el comercio exterior del Ecuador ha demostrado en la década de los 90, incluyendo el año 2000. Puede notarse la participación primaria de los

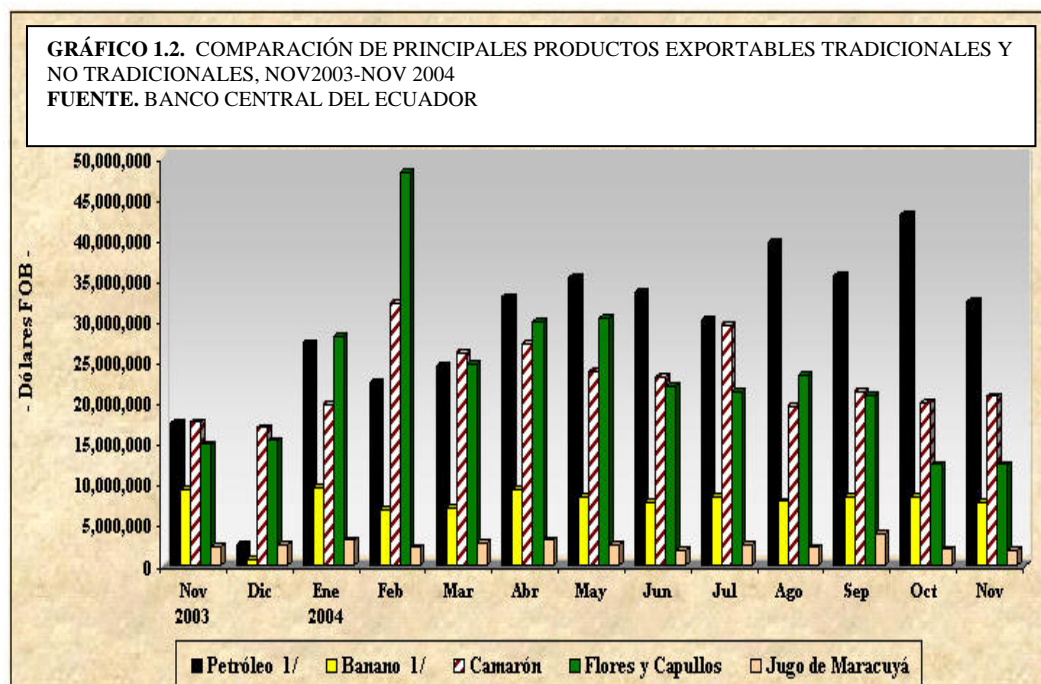
**GRÁFICO 1.1. COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES PETROLERAS, TRADICIONALES Y NO TRADICIONALES.**

FUENTE. [www.kmikaze.com/clientes/ecuadorexporta](http://www.kmikaze.com/clientes/ecuadorexporta)



productos tanto petroleros y tradicionales en todos los años del análisis que se presenta, así mismo se puede ver que los productos no tradicionales tienen una tendencia al crecimiento hasta 1999 y una recaída en el 2000.

El cuadro 1.2 es la representación del comportamiento comercial exterior del país entre el período 2003 - 2004, donde se observa el comportamiento de los productos no tradicionales (representados en



el movimiento de las flores y el maracuyá en jugo), tradicionales (representados por el banano y camarón) y el sector petrolero. Obsérvese que el petróleo demuestra crecimiento, mientras que los tradicionales tienden a la baja. Los productos no tradicionales mantienen una tendencia estable y siguen siendo poco representativos en cuanto a su volumen.

Para sumar elementos de valor que permitan generar juicios en el sector de producción que conviene a este tema de investigación, es necesario centrar y ampliar la información que se refiera exclusivamente a los productos de exportación no tradicionales, pues en este bloque se encuentran las exportaciones de hierbas aromáticas.

### **1.1.1. ORIGEN DE LAS EXPORTACIONES DE PRODUCTOS NO TRADICIONALES EN EL ECUADOR.**

Con el surgimiento de modelos de sustitución de las importaciones, el Ecuador empieza a desarrollar un proceso industrial con el propósito de atender la demanda interna y procurar ocupar los excedentes en los mercados internacionales. De esta manera, se da inicio a las exportaciones de productos no

tradicionales, en el afán de diversificar la producción, y proteger la industria nacional.

A finales de la década de los 80 e inicios de los 90 las exportaciones de estos rubros muestran un comportamiento optimista como se señala en los cuadros anteriormente analizados. En este escenario Ecuador tiene un gran potencial en cultivo de productos no tradicionales como la quinua, el chocho, la piña, verduras, frutas frescas, aguacate, mangos, manzanas, uvas, y se debe incluir al comentario a las hierbas aromáticas pues estas corresponden al grupo de no tradicionales y pese a no tener datos particulares de sus flujos para los períodos señalados, se ha explicado su importante contribución al movimiento del grupo señalado de exportación.

En su página web fedexport presenta al Ecuador como un país en el que el desarrollo de estos producto sostiene un crecimiento permanente texto que se cita: *“El comportamiento de estos productos (los no tradicionales) ha sido el más relevante de todos, ya que sus exportaciones han aumentado año tras año”*<sup>2</sup>, las cifras que sostiene tal afirmación indican que en 1990 las ventas al exterior alcanzaron la cantidad de 186 millones de dólares, con un aporte del 6.8% al total de las exportaciones de ese año; en 1996, 1.111 millones, con el 22.68% de las exportaciones totales, en tanto que para el 2002 representaron el 29.7%; estas cifras nos dan un crecimiento promedio del 5.3%.

Se indica que tal crecimiento es respuesta de las acciones de la empresa privada para los desarrollos de las exportaciones de productos no tradicionales primarios e industrializados, se indica además que tales acciones han obligado al sector público a darse cuenta de todo el potencial que en este sector el Ecuador tiene y que puede y debe ser explotado.

Por otra parte, la misma fuente señala que los productos no tradicionales además de ser el sector de mayor crecimiento, es el de mayor diversificación, apoyando su crítica en las cifras que se citan de la fuente consultada: desde 1990 han

---

<sup>2</sup> <http://www.ecuador.fedexpor.com/ecuador.html>

crecido los productos agrícolas de exportación, debido al aumento en la calidad de los mismos; durante 1996, el sector de productos primarios contribuyó con el 7% al total de exportaciones, en tanto que para 1990 apenas representaban el 1.4%; logrando un aumento promedio entre 1990 y 2000 del 26.3%, a pesar de la caída del 16.4% con respecto a 1999, y un aumento gradual en el 2001 del 8.7% y para el 2002 del 9.3%.

Actualmente no se cuenta en el país con estudios profundos que puedan ser citados de manera que guíen al lector para poder plantear un movimiento de las exportaciones de hierbas aromáticas de nuestro país, pues como se ha indicado, este sector no se encuentra en la actualidad claramente censado y tales cifras no son contundentes. Por lo tanto, a manera de direccionamiento del grupo al que pertenecen (no tradicionales), se ha de contemplar los datos citados y verificados para extrapolar las proyecciones de este trabajo. No obstante, en el tema referido al potencial de exportación de hierbas aromáticas, se aborda este particular con mayor detenimiento.

## **1.2. HIERBAS AROMÁTICAS**

Como se conoce, las hierbas de este tipo no responden únicamente a usos terapéuticos, sino que otras plantas han sido siempre muy utilizadas por sus características aromáticas y como condimentos para alimentos. Es precisamente esta cualidad de hierbas aromáticas le da a estas plantas el centro del interés de su comercialización fuera de las fronteras ecuatorianas, se verá más tarde el sustento de este planteamiento.

En esta etapa del reporte es justo indicar las particularidades que definen a las hierbas aromáticas las que se mencionarán en el texto que corresponde a este informe:

- Plantas aromáticas: Son aquellas plantas que estimulan el organismo, son tonificantes, expiden una fragancia y sus principios activos están constituidos total o parcialmente por aceites esenciales.

### **1.2.1. PRODUCCIÓN NACIONAL**

En Ecuador hay unas 500 variedades conocidas, 125 de ellas ampliamente comercializadas (como aromáticas y/o medicinales) y esto es solamente una fracción de la riqueza que se estima existe en el país. El anexo 1, adjunto a este documento, deja ver un listado de las más importantes plantas aromáticas y/o medicinales, para el desarrollo de este informe se hará referencia a estas en diferentes etapas y bajo diferentes requerimientos.

En el país, así como encontramos una gran diversidad de especies, también se puede encontrar diferentes zonas de cultivo y producción de hierbas aromáticas, por esta razón es necesario identificar algunos productores y/o procesadores y comercializadores para elaborar el presente estudio, el listado se encuentra en el anexo 2 que acompaña este informe. Es importante señalar, que VITALHIERBA cuenta con sus proveedores actuales de productos procesados, mismos que han sido fuente de consulta y base del análisis que se presenta en este resumen.

Esta producción se da en todos los sitios agro-ecológicos lo que lleva a pensar que en realidad la producción de hierbas aromáticas tiene una aleatoriedad dispersa. Así por ejemplo, los páramos del país son zonas de buena capacidad para ciertas especies que desarrollan en la altura más aroma o concentran un porcentaje más alto de aceites esenciales. Algunas plantas pueden adaptarse a diferentes nichos ecológicos, lo que permite cultivarlas de acuerdo a las posibilidades de producción y demanda y cerca de los mercados o lugares de procesamiento. Un dato sumamente importante que debe ser mencionado en estas líneas es que este tipo de cultivos, por su naturaleza, no cuentan con una estacionalidad de cosecha, o producción, pues la versatilidad de la mayor parte de los vegetales permite contar con ellos a lo largo del año en sus diferentes puntos de producción.

La venta de ellos si tiene una estacionalidad claramente definida. En el territorio nacional esta estacionalidad de la venta está comandada por preferencias del mercado en base a fechas tradicionales que marca su demanda, no se conoce de



variaciones de demanda por efectos de estaciones climatológicas específicas como sí sucede en los mercados internacionales en los que la demanda de estos productos cambia sustancialmente en función de las estaciones del año, estableciéndose diferencias claras de preferencia en los meses de otoño e invierno a diferencia de primavera y verano (a decir de la razón). Este elemento se retomará más adelante.

Lo anteriormente señalado responde a indagaciones realizadas de manera particular por el autor, el conocimiento generalizado del uso de este tipo de productos permite aseverar de manera seria lo dicho. En el caso nacional, el ejemplo claro de la estacionalidad de demanda que se liga a ciertas variedades como estacionalidad nacional aquí las cuales por la tradición ecuatoriana se ven mejoradas en su demanda en los meses próximos a las celebraciones vinculadas. La fuente que permite señalar la estacionalidad de la demanda estadounidense se vincula a una conversación establecida con el Ingeniero Rafael Pérez, Gerente General de Forestal de Pusuquí, quien es conocedor del movimiento de la demanda norteamericana al gestionar los negocios de su organización en ese mercado.

#### **1.2.1.1. Destino de la Producción.**

Se conoce por lo consultado en el Informe del proyecto CORPEI – CBI de “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, que todas estas especies son comercializadas en la actualidad a nivel mundial, pero para el Ecuador su potencial está en las especies autóctonas, nuevas para el mercado internacional.

A continuación se analizará el destino del consumo de estos productos.

##### *1.2.1.1.1. Mercado Interno*

La mayoría de plantas comercializadas salen directamente del bosque de las regiones de la Amazonia y Sierra principalmente, y se distribuyen hacia Pastaza, Puyo, Tena, Sucumbíos, Ambato y Riobamba. Desde ahí salen a los principales

puertos y mercados. Ambato, una de las ciudades más comerciales del país, es el mayor centro de acopio y distribución, al por mayor, de estos vegetales.

Hay plantas de la Sierra que se venden en mercados de la Amazonia y de la Costa y también algunas especies de la Amazonia y de la Costa son comercializadas en la Sierra.

Las plantas de la Costa se distribuyen principalmente desde el mercado de Cuenca, donde llegan desde el lugar de origen transportadas en camiones. La venta por catálogos se la realiza en centros comerciales. La mayoría de productos naturales llegan ya procesados a la costa.

El alcance de este análisis es el que permite la comparación del movimiento comercial que demuestran las plantas más conocidas y mejor censadas como son el paico, la cola de caballo, el aloe vera y la ortiga negra, plantas todas que pueden ser evaluadas por la demanda que demuestra el sector industrial ya que el informal no mantiene valores que permitan generar comparaciones reales. Es importante recalcar que el Ecuador debería invertir en investigación que permita contar con revelaciones de estos rubros menos controlados, pero conocidos por tradición popular, la ruda, el cedrón, el matico, el tilo y muchos otros, y el lógico desarrollo que tal interés aportaría al sector. *“La fase comercial aunque sea informal, está mas avanzada que la fase de investigación e industrialización en el país”<sup>3</sup>.*

#### *1.2.1.1.2. Mercado Regional e Internacional*

La mayoría de empresas o comerciantes se niegan a proporcionar datos y cifras sobre las exportaciones o importaciones de productos vinculados a las hierbas aromáticas. Muchos aseguran que el comercio es solamente local, sin embargo se sabe que se *“exportan principalmente a los mercados de Estados Unidos y Europa sin realizar trámites legales, solamente llevando los productos al por*

---

<sup>3</sup> Informe del Programa de Promoción del Comercio Sur – Sur (CCI)

*mayor o menor*<sup>4</sup>. La CORPEI en su informe del proyecto de Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador emitido en junio del 2003, indica que estos productos saldrían del país no solo los productos nacionales, sino que se reexportan también peruanos, colombianos y argentinos al por mayor al por menor, sin ninguna documentación oficial, principalmente hacia Estados Unidos y Europa. Ni para las hierbas aromáticas ni para productos derivados existen entonces datos oficiales reales. Los datos consignados en este reporte, y los análisis llevados a cabo, son en referencia a las consultas realizadas personalmente a personas vinculadas al medio en cuestión y con apoyo a la escasa referencia oficial que se encuentra sobre este tema.

Como se detallará más adelante, se manejan cifras oficiales de las cantidades formalmente exportadas de estos productos. Es en base a las cifras oficiales que se expondrán datos de análisis para este informe, toda vez que las versiones no autorizadas difícilmente pueden ofrecer una orientación clara que permita establecer una conclusión seria y profesional. Las versiones no oficiales son consideradas, para este trabajo, como guías para el desarrollo de estándares de venta, mercados potenciales y comportamiento de tales mercados.

### **1.2.2. EL POTENCIAL DE EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS**

El tema hierbas aromáticas, su uso y/o potencial para la exportación es un tema que va ganando interés en Ecuador en los últimos meses. Algunos medios recopilan varias experiencias y hay mucho interés por parte de productores de diferente índole, fundaciones y ONGs, asociaciones, empresarios, exportadores, etc. de ingresar a esta actividad económica. Lo que contrasta con la falta de información que guíe esta actividad.

Dadas estas limitaciones, es en cierta medida riesgoso hacer un perfil de la producción nacional y su potencial para la diversificación de las exportaciones no

---

<sup>4</sup> Informe del proyecto CORPEI – CBI de “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Junio del 2003

tradicionales, sin antes contar con un estudio a fondo por un equipo profesional interdisciplinario.

Pero no solo a nivel nacional, sino a nivel mundial, el comercio de hierbas aromáticas es un tema complejo, así lo define la CORPEI en su informe de proyecto de Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador y que se resume en los parámetros que se citan a continuación:

- 1) *En cuanto a estadísticas y clasificaciones arancelarias: No se identifican las plantas individualmente, sólo para el caso de algunas categorías, y en estos casos no se distingue las medicinales o a las aromáticas de otras. Los registros y estadísticas incluyen a gomas, especias, plantas utilizadas para la industria alimenticia, insecticidas etc.*
- 2) *El nivel de secreto con el que el tema es manejado por parte de los comercializadores.*
- 3) *La complejidad de la estructura del comercio<sup>5</sup>.*

Teniendo esto en mente, se tratará de hacer una aproximación en base al conocimiento de la realidad de una parte del sector productivo nacional, en parte orientado a las exportaciones, y de la literatura disponible. El autor de este informe, con la finalidad de lograr elementos de valor para concretar consideraciones en lo referido, se ha apoyado en personas que residen de forma permanente en países extranjeros, EEUU, principalmente<sup>6</sup>, para poder acceder a datos reales de la provisión formal de estos productos en el mercado estadounidense. Este formato de acción ha permitido converger la información nacional, especializada y bibliográfica con los resultados que se expondrán en su momento.

### **1.2.2.1. Evolución de las Exportaciones de Hierbas Aromáticas**

---

<sup>5</sup> Informe del proyecto CORPEI – CBI de “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Junio del 2003

<sup>6</sup> Véase Destino de las exportaciones. Se confirmara que los Estado unidos de Norte América es el principal consumidor de estos productos.

Como se ha indicado, este rubro de exportación no goza de un formato regular de información del procedimiento de comercialización dentro y fuera de las fronteras nacionales. De igual forma se manifestó que en el Banco Central del Ecuador, existe la partida arancelaria número 1211909000 designada como "Las Demás", partida bajo la cual se deben tramitar las exportaciones de los productos que interesan en este trabajo. Es precisamente en base a esta información formal a la que se ha remitido la consulta de este trabajo y la que se resume en esta etapa del informe. Dentro de la citada partida arancelaria constan las *"plantas, partes de plantas (incluye semillas y frutos) utilizados en perfumería, medicina o como insecticidas, fungicidas u otro uso similar, frescos o secos, cortado o no, pulverizado"*.

Existe, además, el código interno usado en el Banco Central CUCT (Clasificación Uniforme para el Comercio Exterior) 2924931000 hasta 2924935000 para "hierbas aromáticas secas" (cedrón, hierba luisa, manzanilla, menta y toronjil respectivamente), que especifica el código NANDINA 1211909000. De igual manera constan los códigos 1211903000 para Orégano, 0906200000 para Canela, 0910300000 para Cúrcuma, 0908300000 para Cardamomo, 0910990000 para Especies – condimentos, 0910100000 para Jengibre, 0904110000 para Pimienta y 0904120000 para Pimienta negra.

En base a estos datos y los registros que mantiene el archivo del Banco Central del Ecuador se pudo establecer el siguiente historial del movimiento de las exportaciones de las plantas aromáticas:

TABLA 1.1. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE HIERBAS AROMÁTICAS						
Hierbas Aromáticas Exportaciones (Tm)	Año					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Exportaciones	259.16	201.08	426.68	927.71	2.628.91	5.028.8
Hierbas Aromáticas Valor FOB (Miles US\$)	Año					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Exportaciones	109.13	102.10	270.17	314.60	1.507.4	3.456.92
Fuente: www.bce.fin.ec						

Según estas cifras, las exportaciones de este rubro han tenido un aumento considerable durante los últimos cinco años; se puede observar un aumento en toneladas métricas como en valores FOB. El Ecuador exportó 259.16 Tm en el año de 1.997 y 5.028,80 Tm en el año 2.002, lo cual representa un aumento del 1.840% aproximadamente, mientras que en valor FOB se aumentó de 109.13 miles de USD en el año de 1.997 a 3.4 millones de USD en el año 2.002, lo cual representa un aumento del 3.067% aproximadamente.

### 1.2.2.2. Destino de las Exportaciones de estos Rubros

La tabla 1.2 muestra el comportamiento que la exportación de hierbas aromáticas nótese que el principal consumidor es los Estados Unidos de Norteamérica.

TABLA 1.2.  
DESTINODE LAS EXPORTACIONES BAJO PARTIDA ARANCELARIA 1211909000

PAIS	2001		2002		2003	
	TONELADAS	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VALOR FOB (MILES USD)	TONELADAS	VALOR FOB (MILES USD)
ESTADOS UNIDOS	1,709.87	705.04	2,364.17	570.18	961.52	321.96
PUERTO RICO	87.09	5.76	400.33	105.99	483.67	80.26
ESPAÑA	5.24	1.26	66.93	9.8	62.52	31.06
FRANCIA	53.92	30.9	65.2	57.95	19.12	25.21
SUIZA	0	0	0	0	40	19.6
ITALIA	30.03	6.18	33.8	9.34	18.9	17.92
ALEMANIA	51.5	18.75	87	35.06	15	8.25
COLOMBIA	0	0	7.4	5.53	1.31	7.14
REINO UNIDO	0	0	0	0	24.5	6.16
CANADA	0	0	19.64	1.35	5.21	1.53
MEXICO	0	0	0	0	0.03	0.38
NUEVA ZELANDIA	0	0	0	0	0.5	0.25
PERU	0.09	4.79	0	0	0.02	0.13
ARGENTINA	0	0	0	0	0	0
HOLANDA(PAISES BAJOS)	6.01	1.53	59.48	26.11	0	0
BELGICA-LUXEMBURGO	3.84	1.17	0	0	0	0
BOLIVIA	0.01	0.37	0.07	0.33	0	0
REPUBLICA CHECA	0	0	0.03	3.3	0	0
JAPON	0.54	0.8	0	0	0	0
VENEZUELA	0.32	0.6	0	0	0	0
COSTA RICA	0	0	1	4.25	0	0
	<b>1,948.46</b>	<b>777.15</b>	<b>3,105.05</b>	<b>829.19</b>	<b>1,632.30</b>	<b>519.85</b>

FUENTE: Banco Central del Ecuador; Elaboración: CIC-CORPEI

El estudio de factibilidad que sostiene este trabajo ha considerado el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica como el nicho tentativo para la propuesta en base a la información que se ha presentado que propone un escenario alentador para el desarrollo del negocio en estudio.

Para concretar la justificación de tal elección es importante señalar ciertas particularidades que se resumen a continuación y que son producto de varios reactivos de investigación en lo referido a este particular:

El desarrollo de un estudio de mercado en el país señalado exige un proceso demasiado costoso por lo que los elementos que alimentan esta justificación se basan en datos recogidos de participantes activos en el medio al que este reporte de investigación hace referencia, informes publicados por instituciones acreditadas, análisis estadísticos de organizaciones especializadas y otros medios que certifican la validez de la información expuesta. Se adjunta en el anexo 3 que acompaña este documento extractos de correspondencia y entrevistas mantenidas con quienes han provisto de la información a la que se hace referencia en esta parte del texto.

Según información remitida por personal autorizado y calificado de Forestalpusuquí S.A. (Empresa productora, comercializadora y exportadora de la marca HORNIMANS de hierbas aromáticas), EEUU es el principal consumidor de las exportaciones nacionales de Te negro, siendo los países de la Unión Europea, con Alemania a la cabeza, los principales demandantes de la exportación de hierbas de infusión de la producción ecuatoriana<sup>7</sup>. Información que resulta concomitante con la expresada por la CORPEI en su *Reporte y Análisis de Plantas Aromáticas y Medicinales*, de febrero de 2004 expuesto en su sitio Web en el que se indica que “*el comercio mundial de hierbas medicinales*<sup>8</sup> *está estimado en nueve millones de dólares anuales, con un crecimiento del 10% por año. (...) teniendo como principales mercados a Alemania, China, Japón, USA,*

---

<sup>7</sup> Información obtenida de entrevista personal con el Ingeniero Rafael Pérez, Gerente general de “Forestal de Pusuquí, Forestalpusuquí S.A.”, empresa ecuatoriana exportadora de la marca “HORNIMANS” de hierbas aromáticas.

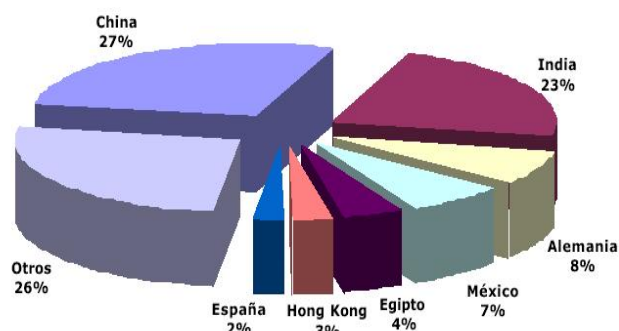
<sup>8</sup> Debe entenderse que los medios formales no diferencian a las variedades exclusivamente medicinales de las que son usadas como aromáticas. Por lo tanto este extracto supone los dos tipos.

*Francia, Italia, UK y España. (...) Dentro del mercado europeo, Alemania es el mayor importador de hierbas medicinales y el más grande comercializador y procesador de estos productos*<sup>9</sup>.

Personal administrativo de tres de las principales cadenas de supermercados<sup>10</sup> encuentran que la demanda de hierbas de infusión de procedencia ecuatoriana tiene gran acogida por los consumidores estadounidenses que visitan sus locales, generándose la mayor competencia entre los mismos productores ecuatorianos, considerando en los siguientes niveles de favoritismo a los productos bolivianos, peruanos y mexicanos. En este referido, Forestalpusuquí S.A. sostiene que el favoritismo maneja una tendencia a la demanda de productos ecuatorianos por la calidad del mismo, encontrando gran diferencia de calidad entre los mismos productores ecuatorianos.

El mercado estadounidense cuenta con diferentes canales de distribución para la provisión de estos productos. Unos, como se ha indicado, son los locales formales de expendio de productos vitales, otros, que cuentan como referencia de su movimiento, son personas naturales que basan su giro comercial en la distribución de productos ecuatorianos en los Estados Unidos y a su vez comercializan productos norteamericanos en nuestro mercado local. Un distribuidor ecuatoriano radicado en EEUU quien siendo contacto estratégico de varias organizaciones ecuatorianas, comercializa en ese país diferentes productos nacionales en gran variedad como agua mineral de la marca "Güitig", artesanías de diferentes localidades, joyas, artículos de cuero, entre otros ha

**GRÁFICO 1.3. IMPORTACIONES DE ESTADOS UNIDOS DE HIERBAS AROMÁTICAS (te negro) POR DESTINOS. ENE - DIC / 2003**  
FUENTE: World Trade Atlas



<sup>9</sup> Reporte y Análisis de Plantas Aromáticas y Medicinales, CORPEI, febrero de 2004

<sup>10</sup> Información obtenida comunicaciones personales (e-mail y teléfono) con: Ec. César Padilla, Supervisor de Bodega Safeway–cadena de supermercados a nivel nacional–Bridgeport Connecticut-USA; Mr. Timoteo Brodsky, Kroger–cadena de supermercados a nivel nacional–Pasadena L.A.-USA; Mr. German Wood, Costco– cadena de almacenes de distribución por mayor y menor a nivel nacional–Pasadena L.A.-USA; Sr. Kenneth Almeida-comerciante ecuatoriano radicado en EEUU, distribuidor de varios productos nacionales en diferentes puntos de venta del país norteamericano de su residencia.



asegurado que la comunidad latina radicada en el país de este análisis, consume importantes cantidades de productos herbales, categorizando a este sector de ciudadanos como clientes potenciales de las productoras ecuatorianas.

Se recalca que el área de investigación se centra en hierbas aromáticas de infusión (te de hiervas), mas no te negro pues en este caso los más demandados en el mercado norteamericano son los productos asiáticos como se ilustra en el cuadro 1.3.

Estos antecedentes han permitido que este estudio de factibilidad concentre su atención en el mercado estadounidense. Por ello, los valores que se citan en el capítulo referente a las Oportunidades del Negocio, se remiten a los procesos de exportación a ese país.

### **1.3. REQUERIMIENTOS PARA EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS**

A decir de Rafael Pérez, gerente general de Forestalpusuquí S.A., los requerimientos para la exportación de este tipo de productos es variable en base al destino de la exportación. La Unión Europea, Los Estados Unidos y diferentes convenios de bloque, establecen diferentes exigencias a la entrada de diferentes productos. Este trabajo, al centrarse en el comercio de hierbas Aromáticas en los Estados Unidos, se ha concentrado en los requerimientos de exclusivos de estos productos en el mercado definido de los Estados Unidos.

No obstante es importante señalar que la certificación del producto supone un adelanto en materia de dar valor agregado al mismo. Por ello, al momento de iniciar el proceso es importante considerar tanto los requerimientos legales, como los condicionantes que permiten al producto gozar de mayor aceptación en el mercado en base a su certificación de calidad y procesos de producción.

### 1.3.1. CERTIFICACIONES SANITARIAS

La legislación ecuatoriana, en concomitancia con leyes internacionales exige registros sanitarios para la distribución y venta de productos de consumo humano. Siendo este el primer requisito a cumplir por el producto a exportar.

En la normativa de Medioambiente del Comercio Mundial se puede ver leer que la preocupación por el tema nace hace más de cinco décadas, siendo en el período de 1986 a 1993 cuando se incluyen normativas internacionales que remiten a la preocupación de generar acuerdos sobre la agricultura mediante la aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias; Subvenciones y Medidas Compensatorias<sup>11</sup>.

Las normas más importantes sobre el comercio internacional contenidas en el Acuerdo General Sobre Comercio y Aranceles Aduaneros (GATT por sus siglas en inglés General Agreement Trade and Tariffs) llamado “de1947” (hoy sucedido por la OMC para diferenciarlo del GATT de 1994), aplicables a la temática ambiental que se interesa a este reporte descansan en el Artículo XX que contiene las excepciones al libre comercio que pueden poner en práctica los Estados. Existen dos excepciones que se han interpretado como ambientales: las medidas sanitarias y fitosanitarias (b) y los recursos agotables (f)<sup>12</sup>.

El enfoque de estas provisiones, a decir de la propia OMC<sup>13</sup>, puede considerarse ambiental en el contexto de la época de su expedición, mas no resulta del todo consistente con las nociones actuales. En efecto, si bien los inicios de la preocupación por el medio ambiente se manifiesta en los aspectos “sanitarios”,

---

<sup>11</sup> Normativa de Medioambiente del Comercio Mundial, ELEMENTOS DEL DEBATE ACTUAL SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL Y MEDIO AMBIENTE, Numeral 3, Ronda de Uruguay

<sup>12</sup> Art. XX del GATT de 1947: *"A reserva de que no se apliquen las medidas enumeradas a continuación en forma que constituya un medio de discriminación arbitrario o injustificable entre los países en que prevalezcan las mismas condiciones, o una restricción encubierta al comercio internacional, ninguna disposición del presente Acuerdo será interpretada en el sentido de impedir que toda parte contratante adopte o aplique las medidas:*

*(...) b) necesarias para proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales;*

*(...) g) relativas a la conservación de los recursos naturales agotables, a condición de que tales medidas se apliquen conjuntamente con restricciones a la producción o al consumo nacionales."*

<sup>13</sup> OMC. *Trade and Environment in the GATT/WTO — Background Note by the Secretariat. B. Outline. High Level Symposium on Trade and Environment.* Ginebra, 15-16 Marzo 1999. p. 4 de “B. Outline”.

esta temática en la actualidad es una disciplina autónoma y no será tratada, a pesar de su importancia, en el presente informe que se concreta en los aspectos propiamente ambientales y de desarrollo sustentable. Uno de las importantes normas de la OMC es el “Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias”.

La letra g) de este artículo XX alude a los recursos naturales, “agotables”, que actualmente se denominan “no renovables”, aunque no es seguro que la referencia a agotables (“exhaustibles”) incluya solamente esta categoría de recursos naturales, puesto que bien se pueden ubicar dentro de esta categoría, aquellos recursos renovables pero igualmente en riesgo de agotarse en un país o tal vez, incluso en una región; es decir no necesariamente equivalente a lo que ahora se denomina—para las especies de fauna y flora— en peligro de extinción.

En base de ello, la normativa vigente sobre el comercio internacional en su relación con el medio ambiente (Normas del GATT de 1947 y de Acuerdos de la Ronda Uruguay, relacionados con medio ambiente), sostiene en su literal 4 titulado como *Medidas Sanitarias y Fitosanitarias* que el acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias (MSF), tiene como antecedente el artículo XX del GATT, texto citado, que autoriza a los miembros a establecer restricciones al comercio para “*proteger la salud y la vida de las personas y de los animales o para preservar los vegetales*”<sup>14</sup>.

### **1.3.2. CERTIFICACIONES ORGÁNICAS**

Se debe destacar la certificación orgánica, que es al mismo tiempo la más difícil de obtener, ya que la agricultura orgánica se distingue en algunas de sus bases de la agricultura convencional. En el momento que un productor agrícola decide transformar su predio o parte de él, de convencional a orgánico, lo primero que debe saber es que para comercializar sus productos como orgánicos, éstos deben

---

<sup>14</sup> Normativa de Medioambiente del Comercio Mundial, *NORMATIVA VIGENTE SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE*, Numeral 4, *Medidas Sanitarias y Fitosanitarias*

estar certificados por una empresa certificadora. La Certificación, realizada por una Agencia Certificadora, es una práctica destinada a proteger los intereses de consumidores y productores orgánicos de procesos fraudulentos que puedan hacer pasar un alimento convencional por orgánico. La certificación puede ser para la totalidad del predio o para una parte de éste y es renovable anualmente.

Internacionalmente, IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica), ha establecido normas para la producción, para el procesamiento y comercialización de productos orgánicos y también maneja un programa de acreditación para agencias certificadoras. También los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea han establecido cuerpos de normas dentro de sus países para la producción orgánica. Es importante señalar que las certificadoras deben estar acreditadas o reconocidas por los gobiernos para que su certificación sea válida en el mercado de destino.

El proceso de Certificación comprende las siguientes etapas:

- **Contacto con la Agencia de Certificación:** El productor contacta la Agencia de Certificación con la que desea trabajar en base a los requerimientos de producto y el mercado objetivo. El productor es responsable del reconocimiento de la certificación en el país de destino. Debe llenar una solicitud con información que la agencia evalúa para determinar si el predio o el sistema productivo es certificable o no, por lo que la solicitud puede ser aprobada o rechazada. En caso de aprobación, la agencia enviará a un Inspector Orgánico al predio.
- **Inspección del Predio:** El inspector realizará una inspección de instalaciones físicas así como también debe inspeccionar registros, libros contables y otros que considere necesarios. El informe de inspección es enviado a la agencia para que el Comité de Certificación tome una decisión.
- **Comité de Certificación:** Este comité recopila la información disponible acerca del predio y en base a esta información resuelve acerca del estado del predio. Las opciones son certificación aceptada, aceptada con condiciones o rechazada.

- **Uso del sello orgánico:** Si el predio cumple con las normas de la agencia, la solicitud de certificación será aceptada, y el productor puede comercializar sus productos con el sello orgánico de la Agencia Certificadora.

### 1.3.2.1. Principales Certificaciones Orgánicas (Sellos)

De lo descrito anteriormente, el mercado objetivo es el que impone las regulaciones que deben cumplir los productos a ser distribuidos. En base de ello se detallan algunos de los considerados en el mercado norteamericano para la comercialización de productos de categoría agrícola como son las hierbas Aromáticas.

- SISTEMA DE ANÁLISIS DE PELIGROS Y PUNTOS CRÍTICOS (HACCP por sus siglas en inglés Hazard Analysis and Critical Control Point System). Es un sistema de control de calidad aplicable a todos los eslabones de la cadena alimenticia, desde la producción, procesamiento, transporte y comercialización, hasta la utilización final, basado en las regulaciones nacionales y directrices internacionales para la higiene de alimentos.
- ISO 14000. La Certificación de Administración Ambiental permite evaluar la capacidad de una organización para cumplir las regulaciones medioambientales dentro del proceso de producción de los productos y servicios. Demostrando un sano desempeño ambiental que respalda la imagen de la organización.
- ECO OK. Programa de certificación ambiental, desarrolla mecanismos que permitan conciliar los procesos de producción con el entorno ambiental y social; logrando la protección del medio ambiente dentro de la actividad agrícola.
- DEMETER. Programa de certificación basado en la agricultura biodinámica, con énfasis en la relación entre los reinos mineral, vegetal, animal y humano.
- SELLO VERDE. El Sello Verde certifica que el bosque natural es manejado rigurosamente bajo los principios y criterios de sostenibilidad, garantizando la conservación del bosque, el mantenimiento de sus

funciones ecológicas. Se certifica así un tipo de manejo que garantiza que el bosque está produciendo los servicios ambientales que presta el bosque como son la regulación del flujo acuífero, la fijación de carbono, la protección de la biodiversidad, y el mantenimiento de la belleza escénica.

- BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN (BMP) y BUENAS PRÁCTICAS AGRÍCOLAS (GAP por sus siglas en inglés Good Agricultural Practice). Conjunto de normas y actividades relacionadas entre sí, destinadas a garantizar que los productos tengan y mantengan las especificaciones requeridas para su consumo.
- Para las plantas y hierbas, como para otros productos naturales no maderables de los bosques, páramos, etc., que no provienen de cultivos, existe una opción especial, la certificación orgánica de productos provenientes de la recolección silvestre.

#### **1.4. EXPORTACIÓN DE HIERBAS AROMÁTICAS, ESQUEMATIZACIÓN DEL PROCESO**

Para poder definir el proceso que la organización en estudio pretende llevar a cabo, es necesario definir ciertos parámetros:

- VITALHIERVA es una organización dedicada a la distribución de hierbas aromáticas a nivel nacional, la cual pretende vencer las barreras fronterizas para incrementar su participación de mercado.
- Esta organización depende de otras que serán llamadas como proveedores del producto, empresas, organizaciones, asociaciones que son las encargadas del proceso de producción y que tienen bajo su responsabilidad cumplir con los requerimientos de calidad antes expuestos a fin de que sus productos puedan ser comercializados en los Estados Unidos.
- El principal proveedor de VITALHIERVA es Forestal De Pusuquí, Forestalpusuquí S.A., empresa que al momento cuenta con certificaciones tipo GAP, BMP, HACCP, registros fitosanitarios en regla, permiso de exportación tipo C para medicina tradicional.

- VITALHIERVA asume los costos de embalaje, tramitación aduanera, fletes, contactos en el mercado estadounidense, provisión a los distribuidores de material promocional y publicitario, contacto con clientes finales por medios electrónicos permanentes en red, asesoría a clientes finales.
- Para sus actividades VITALHIERVA contará con instalaciones y personal administrativo propio que permitan el desarrollo de sus actividades. Contratará por un agente de aduana que tramite los procesos propios a su especialidad, profesional que no será parte de la empresa, sino proveerá sus servicios profesionales en base a las necesidades de exportación de la empresa.
- Las exportaciones y consecuentes pedidos a los proveedores serán progresivos en base al resultado de los consumidores y la estacionalidad de la venta, estacionalidad que es detallada en el capítulo dos de este informe. VITALHIERVA no se compromete a mantener compras regulares en frecuencias establecidas por los proveedores para su venta en el extranjero, sí mantendrá el consumo que ha demostrado en el mercado local.

#### **1.4.1. ESQUEMATIZACIÓN DEL SISTEMA DE EXPORTACIÓN PLANTEADO POR VITALHIERBA**

Por lo indicado en anteriores líneas, el sistema que se expone a continuación se activará en dependencia del movimiento del mercado extranjero y la versatilidad calificada de los distribuidores en Estados Unidos, pues los costos de mantener el sistema activado de forma permanente pondrían en riesgo la estabilidad operativa de la empresa.

El sistema que se expone es apegado en su totalidad a los regimenes de exportación planteados por la estructura aduanera nacional y los trámites y requisitos legalmente establecidos, con estricta sujeción de las posibilidades de la empresa, sus proveedores y distribuidores.

La manera en que se ha definido conveniente mantener el proceso de exportación y en base del cual se guía el análisis económico de esta investigación se detalla como:

1. Establecer proveedores de productos con las certificaciones exigidas por los compradores. En esta parte es importante mantener negociaciones permanentes que entreguen a cada parte beneficios constantes. Como se ha indicado, VIATALHIERVA cuenta con proveedores fijos a los cuales, de ser necesario, se puede anexar nuevos miembros a la relación comercial. Los proveedores son responsables de mantener los parámetros de calidad exigidos, pues de esta manera se aseguran ser parte del proceso. El contrato de provisión debe ser claro en lo referido al momento de ser necesaria la suspensión de compra por falencias del producto. VITALHIERVA contará para el efecto con negociadores que controlarán la sujeción de los proveedores a los parámetros que se han citado.
2. Negociación con distribuidores. Se ha mencionado la factibilidad de establecer la distribución el mercado estadounidense por tres y cuatro canales (tres supermercados y un distribuidor independiente). Los distribuidores recibirán el producto en sus instalaciones en los EE.UU. serán los responsables de cumplir con estándares de venta que serán fijados de acuerdo a las realidades de sus negocios. Se ha considerado la posibilidad de que remitan el producto a sus diferentes localidades en beneficio de sus utilidades. El valor comisionado será definido más tarde en el análisis económico del negocio, así como los estándares de venta. El no cumplimiento de los estándares fijados es condicional para la separación del proceso.
3. Prepago de producto. En base a los movimientos del mercado demandante, se harán pedidos a los proveedores con la suficiente anticipación que permita lograr una entrega oportuna del producto. El pago, tal como se lo realiza al momento, se hará en dos partes 50% al momento del pedido y el saldo contra entrega.
4. VITALHIERVA es responsable de contratar los procesos de exportación. En las oficinas de la organización se elaboran los trámites de colocación y provisión, mas el proceso de tramitación en puerto, aduanas nacionales y



extranjeras, etc. se hará por medio de profesionales calificados quienes facturarán sus servicios profesionales a la empresa.

5. Se deben mantener un control permanente de los procedimientos de producción, transporte, embalaje, comercialización y pago. Los procesos que se cumplen en el Ecuador serán fiscalizados por personal propio de la empresa. Los procesos fuera del país serán amparados en el texto del contrato. Es sabido que las cobranzas de las exportaciones sostienen uno de los limitantes más fuertes al inicio de los procesos de comercialización de productos nuevos. Para ello se manejarán sistemas de prepago de comisiones y producto de manera que se limite el riesgo de pérdida. Además de las sujeciones legales que el contrato supone.

## **CAPITULO DOS**

### **2. OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO**

Este capítulo comprende todos los elementos financieros que esquematizan el desarrollo del negocio, estimando al final las ventajas que ostenta el negocio, sus puntos frágiles y los componentes que deben ser tomados en cuenta de manera sobresaliente para asegurar el correcto rendimiento que se espera del mismo.

#### **2.1. REQUERIMIENTOS OPERATIVOS**

El acceso a muchos de estos requerimientos se realizará por medio de alianzas estratégicas con proveedores de productos y servicios con los que se ha entrevistado el autor de este informe, cabe resaltar que la empresa sobre la cual se basa esta investigación mantiene ya sus proveedores de producto, de manera que se pueda estimar el grado de obligación de la administradora del proyecto.

El capítulo anterior hace mención de la estacionalidad de las ventas que suponen ciertas fechas y de los consiguientes cambios en los movimientos financieros del negocio. Líneas más adelante se puede ver la diferenciación entre los rubros considerados de egreso permanente, los que se producen por efecto de la estacionalidad y los que deben ser realizados al inicio de operaciones para poder iniciar el esquema de trabajo.

##### **2.1.1. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS**

Lo que se detalla a continuación son los requisitos por áreas que demanda el proyecto. En las tablas que acompañan esta redacción se ha establecido la diferenciación entre los formatos de requerimiento que se aplicarán en cada rubro para poder establecer el momento de su aplicación en los cálculos económicos que se requieren.

Lo que se refiere a Inversión Fija (IF) son egresos que se han de desembolsar únicamente en el momento de inicio de las operaciones, al referirse a Inversión Variable se ha colocado los montos de inversión que son requeridos en el inicio de las actividades y que también serán requeridas en momentos futuros, según las exigencias que el crecimiento del proyecto lo demande. No obstante, se toma en cuenta la sumatoria de estas dos inversiones para establecer el monto inicial de aporte por inversión de capital para inicio de operaciones ya que son necesarias financiar para su arranque.

Así mismo se ha fijado el monto de capital de trabajo a financiar durante los primeros meses de desarrollo del proyecto, mientras este no cuente con recursos suficientes para su sostén propio. El período que el análisis económico demuestra como necesario a financiar es de nueve meses. Se verá más adelante que el análisis es en base a una proyección a cinco años, analizada de manera mensual, semestral y anual, en los primeros dieciocho meses se recupera la inversión y en nueve meses de trabajo la organización sería totalmente autónoma. El financiamiento de capital de trabajo se lo considera únicamente para los meses en que es imprescindible su cobertura, es decir, cuando la compañía no es capaz de sostener sus operaciones. Esto último no se da de manera constante mes a mes, pues el trabajo que se ha dibujado para este negocio no es lineal, sino más bien es en estricta dependencia a los comportamientos del mercado y los cumplimientos de estándares.

En este espacio del reporte se ha especificado los requerimientos que constituyen los rubros que darán forma a la inversión inicial. En su momento, el autor realizará las explicaciones requeridas para dar forma al esquema de cálculo del Capital de Trabajo a financiar, en que montos y por cuanto tiempo, así como las bases teóricas en las que fundamenta su iniciativa.

### 2.1.1.1. Requerimientos de Inversión Inicial.

Debe entenderse que la empresa cuenta ya con una planta operativa en la que desarrolla sus funciones cotidianas, lo que este tema indica es el egreso de ampliación y mejoras para poder hacer frente a los nuevos modelos del negocio.

La tabla 2.1 da cuenta de los requerimientos en esta sección. Nótese que el rubro de mayor demanda es el de ampliación de bodegas

TABLA 2.1.	
AREA DE REQUERIMIENTO :	GASTOS INICIALES
RUBROS	MOMENTO CERO
Equipo de computación y software	4963,00
Ampliación de bodegas	15639,00
Divisiones modulares	1200,00
Equipo y material de trabajo	5000,00
Decoración horizontal	200,00
Decoración vertical	200,00
Diseño elementos publicitarios	3856,00
<b>TOTAL</b>	<b>31058,00</b>

La tabla que se ha expuesto esta justificada con los siguientes elementos de juicio:

- Actualmente VITALHIERBA desarrolla sus actividades en sus propias instalaciones, para lo cual cuenta con las facilidades que el crecimiento permanente del negocio ha generado. La dirección ha demostrado un criterio de flexibilidad al momento de establecer cada ampliación y se ha asegurado contar con pocos elementos de conflicto al momento de adherir nuevos segmentos al negocio.
- Para el caso de equipos de cómputo, la red que sostiene la empresa es capaz de sostener los equipos necesarios. El valor ha sido proporcionado por el Sr. Diego Núñez, Gerente Propietario de CYREX<sup>15</sup>, organización que se encarga de la provisión y mantenimiento de sistemas informáticos y a quien se le confía el desempeño puntual y confiable de los sistemas de la

<sup>15</sup> CYREX, Av. Amazonas 1638 y la Pinta, segundo piso,

empresa. No es parte de VITALHIERBA mas es un proveedor permanente desde los inicios de actividades.

- Por el estudio realizado por el Arquitecto Alfonso Montesinos<sup>16</sup>, se conoce que la infraestructura física necesaria para el desarrollo de las actividades del negocio, puede ser implementada en el terreno de la empresa aumentando la capacidad actual mediante una estructura cubierta de cincuenta metros cuadrados, el valor de tal estructura se muestra en la tabla 2.1.
- En las instalaciones del área administrativa es posible aumentar espacios de trabajo mediante una redistribución del espacio y el diseño de cubículos de trabajo. Conforme se ha demostrado en los valores entregados, el costo no es exagerado y está en capacidad de ofrecer comodidad a los nuevos empleados sin interferir con las demás actividades de la empresa.
- Por la experiencia de la empresa, el gasto que se incurre en materiales de oficina, equipos y mobiliario en general, se ha presentado la cantidad requerida de desembolso para tal efecto.
- El área de reuniones y los sectores a ser ocupados por el nuevo personal y espacios para negociaciones, se debe implementar con elementos que permitan vitalizar tales espacios con decoraciones verticales y horizontales acordes a los negocios que se ha de generar.
- Se ha señalado la necesidad de contar con herramientas publicitarias en impresos y virtuales que deben ser diseñados por profesionales, hojas y Signos ha provistos de un valor tentativo de los costos de los diseños de impresos y el ingeniero Pablo Pinos ha entregado los datos que pueden aportar los costos de diseños de la página Web del negocio. El mismo Ingeniero Pinos ha entregado el valor que demanda el diseño de presentaciones multimedia para dar a conocer los proveedores en ferias y distribuirlos a los clientes mayoristas que se ha señalado.

---

<sup>16</sup> Arquitecto Alfonso Montesinos, 2496-822

### 2.1.1.2. Capital de Trabajo

Sapag Chain<sup>17</sup> describe tres formatos que llevan al cálculo del financiamiento del capital de trabajo. El primer método que analiza es el método contable, indicando que este se recomienda usar solo cuando se puede obtener información calificativa a partir del resto de la industria en la que se desenvuelve el proyecto, es decir, contar con la información de organizaciones similares a la que se plantea. El caso especial de este proyecto, en su totalidad de alcance, no se ha identificado una organización que permita acceder a sus libros contables y la bibliografía disponible, como se ha indicado, no da señales de mantener seguimiento financiero detallado de este sector específico de negocios.

El segundo esquema es el del período de desfase, en el cual se busca cuantificar los egresos a realizar (y financiar) y compararlos con el tiempo de su recuperación, descontando de estos los elementos que por efecto de negociación con proveedores se pueda reducir en costo de financiamiento. Pero establece a este como un modelo útil a niveles de prefactibilidad. Esta condición última es la que ha hecho desechar este modelo, ya que el investigador busca mayor acierto en el planteamiento de las ideas en este referido.

El tercero, usado a niveles de factibilidad, es el de Déficit Acumulado, mismo que *“busca precisamente incorporar los efectos de las posibles estacionalidades dentro del cálculo de la inversión en capital de trabajo. Para ello trabaja generalmente con flujos de caja proyectados mensualmente, tratando de determinar, por diferencia entre ingresos y egresos, las necesidades mensuales de financiamiento de la operación”*<sup>18</sup>. Nótese que este se acoge a los requerimientos de este trabajo de investigación y por lo tanto es en base a este como se ha logrado establecer el capital de trabajo.

El primer paso es, pues, establecer los flujos mensuales mismos que se encuentran descritos en los anexos de trabajo proyectado, en estos documentos

---

<sup>17</sup> ZAPAG CHAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyectos*, Mc. Graw Hill, Barcelona

<sup>18</sup> ZAPAG CHAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyectos*, Mc. Graw Hill, Barcelona, pp. 78

se puede ver la necesidad de financiar la operación de los 8 primeros meses. Sin embargo hay que ser claros en el hecho de que el proyecto no requiere, como es lógico, de un financiamiento del 100% de esta actividad, se trata más bien de un apalancamiento parcial decreciente.

Para saber cual es la participación que tiene en los flujos el aporte del proyecto y la necesidad, en función de ello, de financiar el faltante económico, se han establecido los porcentajes de cobertura que tiene el mismo proyecto y el restante porcentaje que demanda de financiamiento. La tabla 2.2 deja ver los requerimientos mensuales de gasto para los primeros doce meses de trabajo, véase que es en los primeros ocho cuando el proyecto necesita de apoyo financiero, a partir de ello es capaz de desenvolverse solo.

TABLA 2.2.												
AREA DE REQUERIMIENTO :	COBERTURA DE GASTOS MENSUALES											
RUBROS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Sueldos administrativos (seguros)	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50	1557,50
Teléfono	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Material de oficina	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Cuenta de Internet	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Prepago producto	9750,00	9750,00	0,00	13000,00	13000,00	0,00	13000,00	13000,00	0,00	13000,00	13000,00	0,00
Liquidación producto	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Comisiones a distribuidores	0,00	0,00	7500,00	7875,00	8268,75	8682,19	9116,30	9572,11	10050,72	10553,25	11080,92	11634,96
Comisiones a director proyecto	0,00	0,00	250,00	262,50	275,63	289,41	303,88	319,07	335,02	351,78	369,36	387,83
Gastos de exportación	5000,00	10151,51	5000,00	0,00	11644,18	0,00	2500,00	8644,18	2500,00	2500,00	8644,18	2500,00
<b>TOTALES</b>	<b>18487,50</b>	<b>23639,01</b>	<b>16487,50</b>	<b>24875,00</b>	<b>36926,06</b>	<b>12709,09</b>	<b>28657,67</b>	<b>35272,86</b>	<b>16623,24</b>	<b>30142,53</b>	<b>36831,96</b>	<b>18260,29</b>

Como se indicó, el capital de trabajo debe ser financiado solo en aquella parte en la que el proyecto no es capaz de sostener por si solo. Por ello es necesario conocer en que porcentajes ha de ser evaluado el apoyo financiero para los meses de requerimiento a fin de poder establecer con fijeza la cantidad de capital de trabajo financiado que participará en la inversión inicial. La tabla 2.4 muestra el porcentaje de participación para cada mes. Sin embargo esa tabla es justo analizarla más adelante, pues lo que importa en estas líneas es demostrar la validez de la tabla 2.2 como reactivo de investigación y aporte de datos fidedignos para el desarrollo de este trabajo.

Los elementos de gasto que se han considerado, para esta parte específica de la empresa, son los que se citan:

- En primera parte se establecen los sueldos que por concepto de administración del negocio se han de generar. En realidad se trata de un director del mismo y asistentes para cada actividad en especial. El director debe ser un profesional de la administración con sólidos conocimientos de exportaciones, comercio exterior y dominio del idioma inglés. Su principal función es la de mantener el giro dentro de los niveles que la dirección de la empresa se ha planteado, hacer cumplir los estándares de producción y consolidar las ventas en el extranjero. La forma de recibir su paga es por medio de un salario conformado en dos partes, una es un sueldo fijo y la otra es por medio de comisiones de ventas plasmadas en un 1% del valor logrado. Del rendimiento de su gestión dependen los valores a recibir. Para su acción eficiente necesita del apoyo de asistentes. En primer lugar uno general que guíe y monitoree las actividades globales, generando de esta manera un soporte administrativo a su gestión. Para ello el perfil de tal Persona se define como alguien que contenga en sus dominios sólidos conocimientos de paquetes utilitarios, dinamismo y capacidad de seguir las actividades que acompañan a quien debe asistir. Por otra parte esta un negociador con los proveedores quien tiene a su cargo la permanente visita a los productores y proveedores de servicios y productos, establecer fechas de cada actividad y controlar el desarrollo de estas en dependencia del giro del negocio. Su perfil debe ser el de un negociador con conocimientos de actividades agropecuarias y de comercio exterior. Para establecer un vínculo con los distribuidores del exterior es necesario contar con una persona que sepa manejar el mercado internacional. Debe establecer fechas de visitas al extranjero en base a calendarios especializados del sector. Es claro señalar que no tiene bajo su responsabilidad el trato de negocios con los distribuidores, solo monitorea su eficiencia y reporta de ello al director, quien sí debe negociar y exigir cumplimientos pactados. Los tres asistentes se reportan al director mientras que este lo hace con la gerencia general de la empresa. Los



valores de sueldos expuestos consideran ya aportaciones al seguro y demás responsabilidades patronales.

- Los siguientes rubros se engloban en aquellos que se categorizar como de servicios. De ellos no hay mayor elemento que acotar, más que recordar que una importante parte del movimiento del negocio se realiza por medios telemáticos, es en ellos donde recae gran importancia de la eficacia de los objetivos. De la eficiencia de estos servicios depende en gran medida el giro del negocio.
- La cancelación del producto se ha de dividir en dos etapas, un 50% al momento del pedido un el restante al momentos de la entrega, la cual debe ser realizada el mes de exportación. El pedido se lo realiza por lo menos con un es de anticipación. Los proveedores aseguran tener la capacidad de mantener los flujos de volumen necesarios para tal efecto. Se recalca que el principal proveedor es Forestalpusuquí, la cual es a su vez una de las más grandes industrias del país en el sector que atañe este estudio. Una vez desarrollado el producto los pedidos pueden ser llevados a cavo con mejor cuidado. A inicio por cuidado del riesgo que supone toda incursión en terrenos nuevos, se debe maneja mucha cautela.
- Como se indicó ya, el director del negocio depende de una comisión que premia su gestión o la resiente. Este valor se calcula para cada mes en base de las metas logradas. Pero este no es el único que recibe una comisión, son los distribuidores quienes también reciben una parte comisionable sobre las ventas. El valor a comisionar por ellos es del 30%, porcentaje que está libre para cada uno de ellos a su manejo, ya sea para mantener la posibilidad de lograr nuevos subdistribuidores, vendedores finales, etcétera. En cualquier caso el valor es el mismo para cada uno y de ellos y su manejo atinado depende su ganancia. Siempre se debe respetar el precio del producto establecido por VITALHIERBA precio que solo se

vera afectado por los impuestos que de va pagar en cada estado dependiendo de su legislación<sup>19</sup>.

- Finalmente se ha considerado los lógicos gastos de exportación. Valores que se activan únicamente en los meses en los que las exportaciones se llevan a cavo. La tabla 2.3 muestra como están divididos y el formato de cálculo para cada caso. El cálculo se ha realizado por separado para cada uno de los meses en los que se ha de generar un trámite de exportación y en base de las cantidades exportadas para cada caso.

TABLA 2.3.					
AREA DE REQUERIMIENTO :		GASTOS DE EXPORTACIÓN			
<b>ANALISIS PARA UN CONTAINER DE 20 PIES CON CAPACIDAD DE ENVIAR 40000 PAQUETES DE 25 FUNDAS DE 25 GRAMOS CADA UNA</b>					
PARAMETROS PARA EL CALCULO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	UNIDADES	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
CONTAINER 20 PIES DE PRODUCTO	PESO Kg	0,05	40000	2000Kg	Nn
	VALOR \$	0,65	40000	\$26000	Nn
<b>APLICACIÓN A LA EXPORTACIÓN POR VÍA AÉREA DE LO EXPUESTO</b>					
PARAMETROS PARA EL CALCULO	BASE DE CALCULO	FORMA DE PARTICIPACIÓN	PARTICIPACIÓN	OBSERVACIONES	
Honorarios agente de aduanas	147,5	100,00%	\$ 147,50	Valor promedio de lo consultado a profesionales quiteños inscritos en páginas amarillas. Únicamente para exportaciones por vía aérea, valor por cada trámite de exportación.	
Costo de procesamiento de mercancía	26000	0,21%	\$ 54,60	Costo de procesamiento de la mercadería: 0,21 % sobre valor factura pagaderos a la Aduana estadounidense (Merchandise Processing Fee-MPF): Mínimo por ingreso: US\$ 25 - Máximo por ingreso: US\$ 485	
Costo apertura de apertura de carta de crédito	26000	2,50%	\$ 650,00	Requerimiento aduana de los Estados Unidos	
Flete aéreo uio-resto usa	2000	\$ 2,45	\$ 4.900,00	Estándar: Menos de 45kg: \$ 5,90/Kg. 45-299 kg: US\$ 4,70/kg 300-499kg: US\$ 2,60/kg 500 o más Kg.: \$ 2,45/Kg.	
Seguro	26	\$ 0,58	\$ 14,95	\$ 0,50-0,65 por cada \$ 100 de mercadería. Se aplica el valor promedio de lo indicado.	
Honorarios por uso de terminal	25	100,00%	\$ 25,00	Requerimiento aduana de los Estados Unidos	
Garantía <i>bond</i>	78	\$ 4,50	\$ 351,00	Garantía o fianza que exige la Aduana estadounidense. Si el valor de la mercadería es menor a \$ 8.000 su valor será de \$ 45; si el valor comercial supera los \$ 8.000, se cobrará \$ 4,50 cada \$ 1.000 por cada importación el <i>bond</i> se calculará sobre el valor de la factura multiplicado por 3. En caso de que se contrate a un agente de aduana para que presente la declaración de aduana, dicho agente podrá	

<sup>19</sup> Los Estados unidos de Norteamérica es un país de estados federados que gozan de autonomía legislativa y tributaria, por lo que los impuestos grabados a los productos y pagados por el consumidor final dependen de cada estado y sus regulaciones.

				permitir el uso de su fianza para proporcionar la garantía requerida, no exigible, negociable.
Formulario único de exportación	1	100,00%	\$ 1,00	Trámite exigido por aduana ecuatoriana.
<b>TOTALES COSTOS DE EXPORTACION</b>			<b>\$ 6.144,05</b>	

## 2.1.2. TOTAL INVERSIÓN INICIAL REQUERIDA

Como se puede ver en la tabla 2.2 el monto al que asciende el capital de trabajo es de 133.124.16 dólares por doce meses. Por su parte la tabla 2.1 indica que es necesario contar con 31.058 dólares para desembolso al momento del inicio del giro y poder contar con los requerimientos básicos que exige la operación. También se ha mencionado que el capital de trabajo no debe ser financiado en su totalidad, sino que este debe ser considerado únicamente en su parte que corresponde a lo que el proyecto no está en capacidad de costear de manera mensual. Los porcentajes que deben ser costeados de este capital de trabajo se indican en la tabla 2.4 y se indica además en la misma tabla el valor final de inversión inicial para poder sostener el arranque y funcionamiento del negocio durante los primeros doce meses sin riesgo de enfrentar posiciones adversas del mismo.

RESUMEN DE REQUERIMIENTOS E INVERSION INICIAL TOTAL REQUERIDA													
FORMATOS Y PARTICIPACIÓN DE REQUERIMIENTOS	TOTAL POR USO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Inversión inicial fija (IF)	31058,00												
Capital de trabajo (CT)	133124,16	18487,50	23639,01	16487,50	24875,00	36926,06	12709,09	28657,67	35272,86	16623,24	30142,53	36831,96	18260,29
Porcentaje de participación para financiamiento CT		100%	100%	0%	0%	25%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%
Requerimiento de CT a financiar (RFCT)	54855,89	18487,50	23639,01	0,00	0,00	9363,56	0,00	0,00	3365,82	0,00	0,00	0,00	0,00
Requerimiento total inversión 6m (IF+CT-RFCT)	85913,89												

En esta tabla se puede ver que del capital de trabajo total necesario es necesario financiar un total de 54.855.89 dólares que sumados a los 31.058 de inversión fija da un total de 85.913.89 dólares de inversión inicial. Inversión que como se verá más adelante debe ser recuperada en los primeros años de funcionamiento del proyecto de exportación que se analiza en este trabajo de investigación.

Será responsabilidad de los directivos de VITALHIERBA analizar el formato de financiamiento que se decida para tal cobertura. De no contar con este monto en un inicio, y se decide un financiamiento bancario, los valores que arroje este movimiento deberán ser incluidos en las tablas de cálculo proyectadas de manera que se sensibilice el impacto que tal financiamiento tendría en el resultado de este negocio en el período de cálculo y con las variables, montos, cantidades, estándares y demás elementos considerados.

## **2.2. ANÁLISIS ECONÓMICO**

Una vez que se ha descrito el funcionamiento y lineamientos de acción bajo a los que se ajusta el negocio, es necesario describir el contenido económico que sostiene el mismo. En páginas anteriores se ha descrito, en varias ocasiones y con datos cifrados, la situación económica que se circunscribe en el medio en el que se debe insertar el proyecto. En las siguientes líneas se hará una reflexión pragmática de las condiciones que se debe cumplir para que tal empresa resulte rentable.

Ya se hizo referencia a los elementos que constituyen los rubros que dan forma al proyecto en su actividad práctica. A continuación se los integra de manera ordenada en la medida que las herramientas de análisis lo requieran. Los valores que se exponen deben ser comparados con los anexos de proyección que se incluyen al final del reporte.

Por la versatilidad que ofrece en el momento de insertar el proyecto frente a diferentes escenarios, los resultados expuestos son salidas (*outputs*) de hojas electrónicas de cálculo programadas para simular resultados y requerimientos frente a diferentes circunstancias. Muchos de los datos de requerimiento son arrojados por el modelo de cálculo de MS Excel en el cual se ha incluido formulas condicionales que permiten el proceso de simulación en forma rápida y con resultados confiables.

Con estos antecedentes, el lector puede entender de manera más fácil los rubros que son insertados mes a mes en los modelos de proyección económica; de todas formas, en los casos que se considere necesario se harán aclaraciones de la fuente y/o forma de lograr los datos que se incluya a las tablas en esta redacción. La base para el diseño de los modelos está en los rubros descritos en capítulos anteriores (requerimientos y modelo de operación) en cuyas redacciones se ha señalado directa o sesgadamente el requerimiento de recursos para el funcionamiento del proyecto.

### 2.2.1. ELEMENTOS DE GASTO

De acuerdo al modelo que se ha formulado, es importante describir los recursos necesarios que harán del proyecto viable. Para establecer los posteriores cálculos de análisis (Punto de equilibrio, VAN, TIR, sensibilización, etcétera) se han determinado dos principales grupos de rubros. El primero hace referencia a los que se entiende como fijos a lo largo del funcionamiento y otros que por su condición variable son ajustados en secuencia de avance y requerimientos por volumen de ventas y que han sido señalados en las tablas que acompañan a esta sección de la tesis.

#### 2.2.1.1. Resumen de Elementos de Gasto

Las tablas 2.1 a 2.4 muestran los rubros por detalle que se requieren para la maniobrabilidad del proyecto, la tabla 2.5 deja ver el resumen de estos rubros. A partir de este resumen de requerimientos de gasto se diseñan los siguientes formatos de cálculo que permiten obtener elementos de juicio para definir la viabilidad del proyecto.

TABLA 2.5. ELEMENTOS DE GASTO ESTIMADOS PARA CALCULOS DE ANALISIS ECONOMICO	
<b>Costos fijos</b>	
<b>Gastos administrativos</b>	
Director	S/. 200,00
Asistente	S/. 400,00

Visitador a proveedores	S/. 400,00
Negociador distribuidores	S/. 400,00
Aportes Patronales IESS	11,25%
<b>Gastos de operación</b>	
Teléfono	S/. 2.000,00
Material de oficina	S/. 60,00
Cuenta Internet	S/. 120,00
<b>Costos variables</b>	
<b>Producto</b>	
Prepago 50%	S/. 0,65
Total producto exportado	S/. 0,65
<b>Comisiones sobre ventas</b>	
Comisión distribuidores	30,00%
Comisiones director proyecto	1,00%
<b>Gastos de exportación</b>	
Movilización	S/. 500,00
<i>Tramites de exportación:</i>	
Honorarios agente de aduanas	S/. 147,50
Costo de procesamiento de mercancía	Variable
Costo apertura de apertura de carta de crédito	Variable
Flete aéreo uio-resto usa	Variable
Seguro	Variable
Honorarios por uso de terminal	S/. 25,00
Garantía bond	Variable
Formulario único de exportación	S/. 1,00
Material promocional y publicitario	S/. 5.000,00

## 2.2.2. ELEMENTOS DE INGRESO.

Por lo anteriormente señalado, se conoce que los ingresos que sostienen este negocio están definidos por las ventas estandarizadas que se han de lograr en el extranjero mediante la gestión controlada permanentemente de los distribuidores. Para poder establecer el crecimiento en el flujo se debe establecer algunos criterios de evaluación básicos para el discernimiento de tal cometido.

### 2.2.2.1. Precio de Venta.

La literatura especializada en este tema establece que la fijación de precios se debe lograr mediante el análisis combinado entre los precios actuales de competencia, los costos generados por el proyecto (costos variables y costos

fijos unitarios por producto) y el porcentaje de utilidad que se pretende alcanzar por la venta de un producto. En función de este cabe mencionar que en el segmento de este trabajo dedicado a la evaluación de la competencia se establecieron los costos promedios finales que los actuales proveedores mantienen en el mercado de los Estados Unidos. Para la determinación del precio se ha considerado el valor del producto entregado a VITALHIERBA, y los recargos que este tiene por efectos de trámites de exportación y la comparación de los competidores analizados.



El mercado estadounidense tiene una extensa variedad de productos, de los más representativos se ha logrado un promedio de los 10 más vendidos, obteniéndose un valor de 4.46 dólares por un empaque de 25 (en algunos casos 24) fundas de hierbas deshidratadas para infusión. La tabla 2.6 muestra los proveedores consultados, para cada caso se ha incluido un promedio de los precios de los productos que oferta cada marca, ningún precio incluye impuestos.

Laci Le Beau	4,87
High Desert Farmers Tea	4,35
Greenthead	3,69
Naso&Gola	4,58
Eden Herbal Drinks	5,98
Sunrise Remedial Drinks	4,49
Homes & Gardens	4,49
Nature's Sunshine	3,49
Golden	4,23
Health-e-Teas	4,39
<b>PROMEDIO DE PVP</b>	<b>4,456</b>

En la tabla 2.3 se puede ver los costos de exportación que afectan al producto y que deben ser estimados al valor de compra que es de 65 centavos de dólar por cada paquete de 25 fundas de dos gramos de te de hierbas. Se ha considerado una utilidad del 30% sobre cada venta del producto, además del 30% que debe recibir el distribuidor. El conjunto de las variables presentadas,

frente a los valores de venta que se cuenta en el mercado permite establecer al producto de VITALHIERBA en un precio de 2.5 dólares. Este precio que no incluye impuestos, es altamente competitivo con los demás del mercado y asegurando siempre calidad, tiene buen espacio de competitividad.

#### **2.2.2.2. Estandarización de Ventas.**

Se ha indicado con antelación que las ventas deben mantener una planificación y sujetarse estrictamente a un estándar que permita su afianzamiento en el mercado. De igual manera se señaló que la demanda sostiene una clara estacionalidad en los meses de bajas temperaturas (otoño e invierno). Los dos parámetros de análisis obligan a establecer un crecimiento de la siguiente manera:

- El negocio empezará sus ventas a partir del segundo mes de trabajo, y a partir de ello deberá mantener un crecimiento constante hasta establecer un nivel que se ha de establecer como meta a los cinco años de proyección.
- El crecimiento normal que debe mantener en sus ventas es del 5% mensual, valor que es totalmente posible con los valores de competitividad que manifiesta el producto.
- En los meses de otoño e invierno deberá encontrarse un crecimiento en ventas de por lo menos un 10% y 15% respectivamente. Por indicación verbal del Ing. Rafael Pérez de Forestalpusuquí S.A., el crecimiento que en estos meses se ha obtenido con anterioridad es, inclusive, mayor al 30%.
- Las tablas de proyección y hojas de cálculo se han establecido bajo estos parámetros y la factibilidad que se pretende demostrar en este informe se sujeta a los cumplimientos estrictos de estos estándares citados.

La escasa información que este sector permite acceder, han obligado a establecer parámetros valorativos a partir de señalamientos dictados por personas profesionales con varios años de experiencia en el mercado, directores de



empresas que en la actualidad sostienen un importante reconocimiento en el mercado local y estadounidense.

### **2.2.2.3. Volumen de Ventas.**

Los Estados Unidos de Norteamérica es un país que en más de 9.5 millones de kilómetros cuadrados alberga a 278'658.881 habitantes<sup>20</sup>, que asientan sus domicilios en cincuenta estados más un Distrito Federal, en tal extenso territorio, comparable con una mitad de la extensión de América del Sur, las condiciones particulares que pueden generarse en cada región son sumamente diferentes. Desde el Estado más extenso que es Alaska con 1.518.807 Km<sup>2</sup>, casi seis veces la extensión de nuestro país, hasta el más pequeño Rhode Island con 3.140 Km<sup>2</sup>, o el más poblado California con más de 29.5 millones de habitantes, que corresponde a más del doble de la realidad ecuatoriana, es claro entender que las condiciones que han de darse en el universo descrito son extremadamente dispersas para los intereses de este trabajo.

Por otro lado está la falta de información especializada en cuanto al consumo de productos herbales deshidratados, por particularización de población, por territorios o por preferencias y tendencias de consumo de estos productos (pues se ha dicho anteriormente que este es un tema del cual no se cuenta aún con información de investigación y estadística oficial) no han permitido sesgar la realidad exacta que el producto enfrentará en el mercado norteño. No obstante, la responsabilidad de presentar este trabajo exige un análisis fiable que permita establecer una demanda real que profile las posibilidades operativas de la empresa.

Para ello, se ha considerado establecer una realidad que permita que este reporte se enmarque en parámetros de confiabilidad al momento de establecer volúmenes de venta. Para ello es necesario establecer un margen de cobertura que oriente a esta investigación. En base de lo dicho, la tabla 2.7 da cuenta de la capacidad de mercado latente que supone para este negocio. La señalada tabla

---

<sup>20</sup> Censo de 2001, en <http://go.hrw.com/atlas>

indica únicamente las ciudades en las cuales por efecto de los contactos que VITALHIERBA mantiene es posible iniciar las acciones de comercialización, el mercado real debe ser ampliado en base a programas de crecimiento que se deban establecer en la empresa en base a los estándares señalados.

TABLA 2.7.			
HABITANTES POR CIUDAD OBJETIVO EEUU			
ESTADO	CIUDAD	HABITANTES	DISTRIBUIDOR
New Jersey	Jersey City	240055	Cadenas de Supermercados: Safeway, Kroger, Costco
	Newart	273546	
New York	NY City	8008278	
Conecticut	Bridgeport	139529	
	Stanford	117083	
Ohio	Cleveland	554636	
	Columbus	360890	
	Toledo	478403	
Michigan	Detroit	711470	
Colorado	Denver	313619	
	Colorado Spring	951270	
Wyoming	Casper	49644	
	Gillette	19646	
California	Pasadena	158000	
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL</b>		<b>12'376.069</b>	
Fuente: American Community Survey Profile 2003 U.S. Census Bureau <a href="http://www.census.gov">http://www.census.gov</a>			

La cifra que se muestra debe ser ajustada a los requerimientos objetivos de este trabajo, pues resulta lógico suponer que el trabajo debe enfocarse a un número lo más centrado posible de consumidores potenciales. La institución gubernamental citada como fuente de estas cifras indica que un 61.9% de la población norteamericana corresponde a personas comprendidas entre los 18 y 65 años de edad, con capacidad propia de generar gastos. Este valor, enfocado a lo demostrado en la tabla 2.7 reduce la cifra citada a un total de 7'660.786 clientes potenciales.

El valor citado corresponde a un equivalente de más del 60% del mercado ecuatoriano. Lo que a primera vista debería convenir sin más explicación al

proyecto que se plantea. Sin embargo es necesario recordar que la distribución está a cargo de organizaciones y personas que no capturan todo el segmento indicado. Por ello se debe hacer un nuevo ajuste a la cifra. Para ello se debe remitir el lector a la tabla 2.8 en la que se expone la capacidad que asegura cada uno de los citados distribuidores.

TABLA 2.8.			
COBERTURA POR DISTRIBUIDOR			
DISTRIBUIDOR	POR MES UNIDAD DE DISTRIBUCIÓN	PARTICIPACIÓN	VARIABLES PARA EL ANALISIS
COSTCO	233280	3,05%	Supermercados con promedio de 18 cajas, capacidad de atención de 72 clientes por hora
SAFEWAY	138240	1,80%	Supermercados con promedio de 16 cajas, capacidad de atención de 72 clientes por hora
KROGER	241920	3,16%	Supermercados con promedio de 14 cajas, capacidad de atención de 72 clientes por hora
TOTAL CADENAS SUPERMERCADOS	613440	8,01%	
DISTRIBUIDOR PARTICULAR	50000	0,65%	Cartera de clientes propios, cuenta con tiendas, supermercados de mediano y bajo alcance, etc.
<b>CAPACIDAD DE MERCADO A CAPTAR POR MES</b>	<b>663440</b>	<b>8,66%</b>	
<b>TOTAL MERCADO OBJETIVO POTENCIAL</b>	<b>7660786</b>	<b>100,00%</b>	

El segmento del mercado al que en la actualidad se puede alcanzar, una vez hechos los ajustes que permitan un cálculo seguro, es de 663.440 consumidores potenciales. Valor que representa un nivel inferior al 10% del total inicial. De este 8.66% que se ha estimado bajo el proceso indicado, se debe aún reducir a aquel segmento de consumidores que requieren, para su consumo, los productos que oferta este trabajo de investigación.

Este punto del informe requeriría, al decir del modelo tradicional de investigación de mercado, de un estudio de los consumidores identificados como potenciales a fin de que tal reactivo permita saber de ese universo ya ajustado, quienes, o que porcentaje, están en realidad interesados en el producto. El investigador, para poder ofrecer este parámetro se asesoró sobre lo dicho y recibió como respuesta un valor absolutamente inmanejable del costo que tal proceso demanda para ser llevado a cabo en los Estados Unidos, toda vez que las dificultades logísticas impiden el traslado del autor de este informe a las ciudades en análisis. Se ha dicho en varias ocasiones que no existe una versión oficial que guíe sobre este tema, pese a la ardua tarea desarrollada en lo referido.

Con estos antecedentes, se puede explicar el porque de establecer la cifra de mercado meta a través de una política empresarial a establecerse en VITALHIERBA, iniciando por un valor mínimo de ventas<sup>21</sup>, hasta llegar a la meta que se establece. Para ello se ha considerado guiarse por los valores que el simulador de la hoja de cálculo ha permitido, ingresando varios valores a fin de centrar la meta en cifras acordes con las realidades planteadas en este informe y las que sostienen al negocio en su conjunto.

Por ello se ha establecido, como inicio de ventas una cifra de 10.000 unidades para el primer mes de trabajo, valor que no altera el ejercicio económico, está dentro de la realidad y posibilidades de venta de los distribuidores y responde en concomitancia con el mercado potencial, pues equivale a un 1.5% de el universo expuesto y como se demuestra en las tablas de proyección que acompañan a este informe, tanto en su contenido formal, como en los anexos, asegura el crecimiento de la empresa.

A partir de este valor se pone en marcha el programa de estandarización de ventas, el cual ya se ha explicado. El crecimiento del negocio será en los niveles de porcentajes que se ha detallado. La meta a alcanzar que proponga este reporte de investigación es cubrir un total del 10% del mercado que se demuestra

---

<sup>21</sup> Se refiere en este punto a un valor de ventas que permitan justificar los gastos de exportación, sin afectar la estructura organizacional y consiguiendo renta para todos los actores del proceso.

potencial. Este valor (60000 unidades se ha considerado para cálculos con cifras cerradas) debe y puede ser alcanzado antes de los primeros cinco años de trabajo permanente.

### 2.2.3. EVALUACIÓN DEL LA PROPUESTA ECONOMICA.

Para establecer la validez de este negocio como una inversión atractiva, se han establecido las herramientas de evaluación recomendadas por Nassir Sapag Chain<sup>22</sup>, las cuales han sido integradas a este informe de acuerdo a las especificaciones de este proyecto.

#### 2.2.3.1. Flujo de Caja.

Este tiene la finalidad de evaluar el proyecto en diferentes momentos del mismo, estableciendo ciertos horizontes de análisis. Para poder establecer el flujo de caja que se presentará en la tabla 2.10, se parte de la proyección económica de trabajo proyectada a cinco años, de forma mensual y que aparece en los documentos anexos a este informe. La tabla 2.9 indica un resumen de los procesos de cálculo que se han implementado para conseguir los datos que se presentan procesados. La tabla 2.9 es un resumen del trabajo expresado en forma semestral. Nótese que el análisis inicia en el segundo trimestre del año uno, pues es conveniente aprovechar los meses de mayor demanda para asegurar el proceso de ventas.

INGRESOS ESTIMADOS	VALOR REFERENTE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
		TOTAL SEMESTRE II	TOTAL SEMESTRE	TOTAL SEMESTRE II	TOTAL SEMESTRE	TOTAL SEMESTRE II	TOTAL SEMESTRE	TOTAL SEMESTRE II	TOTAL SEMESTRE	TOTAL SEMESTRE II	TOTAL SEMESTRE
<b>INGRESOS ESTIMADOS</b>		107753,13	206694,19	304612,76	553538,42	794403,95	90000,00	900000,00	900000,00	900000,00	
Venta productos pqte. 25 unidades	S/. 2,50	107753,13	206694,19	304612,76	553538,42	794403,95	90000,00	900000,00	900000,00	900000,00	
Ventas acumuladas		262815,63	1340577,96	9024216,33	2681391,92	18712546,90	6192787,32	40306723,93	0,00	0,00	
Exportaciones acumuladas		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Stok tentativo		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>INCREMENTO VENTAS</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Primavera y verano	5,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Otoño	10,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Invierno	15,00%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

<sup>22</sup> SAPAG HCAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyecto*, Mc Graw-Hill, Barcelona, pp 65-126.

Venta tope mensual 4 distribuidores	60000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>107753,13</b>	<b>206694,19</b>	<b>304612,76</b>	<b>553538,42</b>	<b>794403,95</b>	<b>900000,00</b>	<b>900000,00</b>	<b>900000,00</b>	<b>900000,00</b>
<b>EGRESOS ESTIMADOS</b>			<b>AÑO 2</b>		<b>AÑO 3</b>		<b>AÑO 4</b>		<b>AÑO 5</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO BASE</b>	<b>TOTAL SEMESTRE II</b>	<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>TOTAL SEMESTRE II</b>	<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>TOTAL SEMESTRE II</b>	<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>TOTAL SEMESTRE II</b>	<b>TOTAL SEMESTRE</b>	<b>TOTAL SEMESTRE II</b>
<b>GASTOS INICIALES</b>										
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>	<b>22425,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		9345,00	9345,00	9345,00	9345,00	9345,00	9345,00	9345,00	9345,00	9345,00
Director	S/. 200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
Asistente	S/. 400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Visitador a proveedores	S/. 400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
Negociador distribuidores	S/. 400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00	2400,00
IESS	11,25%	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00	945,00
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		13080,00	13080,00	13080,00	13080,00	13080,00	13080,00	13080,00	13080,00	13080,00
Teléfono	S/. 2.000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
Material de oficina	S/. 60,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00	360,00
Cuenta Internet	S/. 120,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>OTROS</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>		110699,16	143363,56	237659,68	378767,99	517377,66	486171,08	550112,44	294000,00	294000,00
<b>PRODUCTO</b>		45500,00	52000,00	104000,00	156000,00	208000,00	156000,00	208000,00	0,00	0,00
Prepago 50%	S/. 0,65	45500,00	52000,00	104000,00	156000,00	208000,00	156000,00	208000,00	0,00	0,00
Total producto exportado	S/. 0,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS</b>		33403,47	64075,20	94429,96	171596,91	246265,22	279000,00	279000,00	279000,00	279000,00
Comisión distribuidores	30,00%	32325,94	62008,26	91383,83	166061,52	238321,18	270000,00	270000,00	270000,00	270000,00
Comisiones director proyecto	1,00%	1077,53	2066,94	3046,13	5535,38	7944,04	9000,00	9000,00	9000,00	9000,00
<b>GASTOS DE EXPORTACION</b>		31795,69	27288,36	39229,72	51171,08	63112,44	51171,08	63112,44	15000,00	15000,00
Movilización	S/. 500,00	1000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Tramites de exportación:</i>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Honorarios agente de aduanas	S/. 147,50	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	295,00	0,00	0,00
Costo de procesamiento de mercancía	VARIABLE	95,55	109,20	218,40	327,60	436,80	327,60	436,80	0,00	0,00
Costo apertura de apertura de carta de crédito	VARIABLE	1137,50	1300,00	2600,00	3900,00	5200,00	3900,00	5200,00	0,00	0,00
Flete aéreo uio-resto usa	VARIABLE	8575,00	9800,00	19600,00	29400,00	39200,00	29400,00	39200,00	0,00	0,00
Seguro	VARIABLE	26,39	30,16	60,32	90,48	120,64	90,48	120,64	0,00	0,00
Honorarios por uso de terminal	S/. 25,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	0,00	0,00
Garantía <b>bond</b>	VARIABLE	614,25	702,00	1404,00	2106,00	2808,00	2106,00	2808,00	0,00	0,00
Formulario único de exportación	S/. 1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00
Material promocional y publicitario	S/. 5.000,00	20000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00	15000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>133124,16</b>	<b>165788,56</b>	<b>260084,68</b>	<b>401192,99</b>	<b>539802,66</b>	<b>508596,08</b>	<b>572537,44</b>	<b>316425,00</b>	<b>316425,00</b>

A partir de esta información se procederá a desarrollar todos los cálculos que son necesarios para establecer la viabilidad económica del proyecto. Producto de estos cálculos se presenta la tabla 2.10 que corresponde al flujo de caja para los primeros 5 años de trabajo.

TABLA 2.10						
RESUMEN DE FLUJO DE CAJA PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS						
PERÍODOS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS ESTIMADOS						
TOTAL INGRESOS	85913,89	107753,13	511306,95	1347942,37	1800000,00	1800000,00
EGRESOS ESTIMADOS						
TOTAL EGRESOS	0,00	133124,16	425873,23	940995,65	1081133,52	632850,00
COSTOS FIJOS		22425,00	44850,00	44850,00	44850,00	44850,00
SUELDOS ADMINISTRATIVO		9345,00	18690,00	18690,00	18690,00	18690,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		13080,00	26160,00	26160,00	26160,00	26160,00
PUBLICIDAD		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTOS VARIABLES		110699,16	381023,23	896145,65	1036283,52	588000,00
SUELDOS OPERACIONES		45500,00	156000,00	364000,00	364000,00	0,00
COMISIONES SOBRE VENTAS		33403,47	158505,15	417862,13	558000,00	558000,00
GASTOS DE OPERACIÓN		31795,69	66518,08	114283,52	114283,52	30000,00
FLUJOS						
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES		-25371,03	126339,35	559292,14	1110270,40	1750725,00
OBLIGACIONES LEGALES		-10148,41	50535,74	223716,86	444108,16	700290,00
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	0,00	-15222,62	75803,61	335575,28	666162,24	1050435,00
INVERSION TOTAL	85913,89					
FLUJO DE CAJA	-85913,89	-15222,62	75803,61	335575,28	666162,24	1050435,00

### 2.2.3.2. Rentabilidad del Proyecto.

Se establecerán valores demostrativos que propongan los indicadores que inserten elementos de juicio para establecer la rentabilidad que el proyecto ofrezca en el período de análisis proyectado. Para el cálculo de indicadores se recurrió a herramientas de MS Excel, las cuales trabajan bajo ecuaciones predeterminadas y aceptadas universalmente como herramientas de análisis.

#### 2.2.3.2.1. Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable

Se denomina Tasa de Actualización o de Rentabilidad Mínima Aceptable (RMA) para el total del capital involucrado en un proyecto a una tasa que permita establecer comparaciones con el rendimiento financiero de otro tipo de inversiones. Así, si una empresa dispone en un determinado momento de capital  $S_0$ , solamente lo invertirá en aquellos proyectos en los que sea previsible la recuperación al cabo de  $n$  años de un capital  $S_n$  tal que:

$$S_n > S_0 (1+RMA)^n$$

La diferencia entre una tasa de interés<sup>23</sup> y RMA es que esta representa el valor del capital para la empresa y no su costo. El costo es un factor objetivo determinado por el mercado, mientras que el valor es un factor subjetivo que depende de la capacidad de la empresa para generar mayor o menor riqueza a partir de unos recursos dados.

Se podría definir RMA como la rentabilidad mínima que puede esperarse obtener de las oportunidades de inversión del capital disponible con un riesgo razonable. Es frecuente exigir un RMA tanto más elevada cuanto mayor sea el riesgo asociado al proyecto. Sin embargo la fijación de una RMA elevada puede que no sea la forma racional ni apropiada de tomar en consideración el riesgo de una inversión porque si el riesgo lleva a la empresa a la quiebra, una tasa de rentabilidad elevada no cubre el riesgo, además normalmente los riesgos se concentran en las etapas iniciales. Una vez superadas esas etapas, la incertidumbre disminuye y no es lógico mantener RMA tan elevada.

Para el caso de este proyecto se han evaluado diferentes posibilidades de ganancia en base a los rendimientos promedios que varios tipos de negocios financieros puedan ofertar al inversionista. La tabla 3.2 que acompaña este texto muestra el resultado de la investigación en este referido.

TABLA 2.11	
CALCULO DEL RENDIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO	
OPCIONES DE INVERSIÓN	RENTABILIDAD (%)
SECTOR PÚBLICO	
Bonos del estado	11,06%
Certificados de tesorería	6,48%
SECTOR PRIVADO	
Certificados de ahorro	5,64%
Certificados de depósito	6,91%

<sup>23</sup> La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero (...) la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios oferentes de recursos por el dinero captado, la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. **Fuente:** <http://www.bce.fin.ec/>



Certificados de inversión	8,00%
Tasa pasiva promedio	3,58%
Tasa activa promedio	10,65%
Cédulas hipotecarias	9,00%
Letras de cambio	6,52%
Póliza de acumulación de largo plazo	7,76%
Póliza de acumulación de corto plazo	4,65%
<b>RENDIMIENTO PROMEDIO DEL MERCADO ECUATORIANO</b>	<b>7.34%</b>
<b>Fuentes:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="http://www.banco-solidario.com/inversiones_y_cuentas_calculadora.html">http://www.banco-solidario.com/inversiones_y_cuentas_calculadora.html</a></li> <li>- <a href="http://www.bce.fin.ec">http://www.bce.fin.ec</a></li> <li>- <a href="http://www.supercias.gov.ec/mvalores">http://www.supercias.gov.ec/mvalores</a></li> <li>- <a href="http://www.bolsadequito.com">http://www.bolsadequito.com</a></li> <li>- Revista Gestión varias publicaciones</li> </ul>	

En función del riesgo de inversión que representan los rubros que se han presentado en la tabla anterior, parecería favorable trabajar con el 7.34% de rentabilidad mínima, toda vez que las inversiones en bonos estatales no presentan un índice de confiabilidad prometedor. Por efectos comparativos se presenta la tendencia que la inflación ha demostrado en los últimos meses, para poder establecer el mejor parámetro de análisis posible.

TABLA 2.12		
<b>COMPORTAMIENTO DE LA INFLACIÓN DE JUNIO DE 2003 A MAYO DE 2005</b>		
MES	AÑO	VALOR
Mayo	2005	1.60 %
Abril	2005	1.21 %
Marzo	2005	1.39 %
Febrero	2005	1.49 %
Enero	2005	1.71 %
Diciembre	2004	1.95 %
Noviembre	2004	1.96 %
Octubre	2004	1.88 %
Septiembre	2004	1.60 %
Agosto	2004	2.17 %
Julio	2004	2.20 %
Junio	2004	2.87 %
Mayo	2004	2.97 %
Abril	2004	3.65 %

Marzo	2004	3.98 %
Febrero	2004	3.84 %
Enero	2004	3.92 %
Diciembre	2003	6.07 %
Noviembre	2003	6.48 %
Octubre	2003	6.86 %
Septiembre	2003	7.54 %
Agosto	2003	7.32 %
Julio	2003	7.70 %
Junio	2003	7.60 %

Véase que la inflación da muestras de mantener un descenso permanente, por esta razón, para el desarrollo de este análisis económico se ha de manejar el valor descrito del 10%, pues hace posible generar utilidad comparativa en el período de cálculo sin verse afectado por el movimiento económico contextual del país.

#### 2.2.3.2.2. Valor Actual Neto (VAN).

Este indicador compara todos los ingresos y egresos del proyecto en un solo momento de tiempo, es decir, se define como el valor actual de los flujos menos la inversión inicial<sup>24</sup>. Para establecer el análisis en función de este indicador es importante recordar los criterios que circundan a esta operación.

Si en un proyecto el VAN es 0 el inversionista ganaría solo aquello que esperaba ganar; si por su parte este resulta positivo demuestra cuanto más gana sobre lo que se había estimado como mínimo admisible, mientras que si resulta negativo, no indica pérdida, sino demuestra cuanto ha faltado para que el inversionista gane todo lo que quería ganar.

La ecuación<sup>25</sup> con la cual se calcula el VAN para este proyecto responde a la siguiente ecuación:

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+K1)} + \frac{Q2}{(1+K1)*(1+K2)} + \dots + \frac{Qn}{(1+K1)...(1+Kn)}$$

<sup>24</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyecto*, Mc Graw-Hill, Barcelona, pp 114.

<sup>25</sup> Cálculos realizados con hojas y herramientas de MS EXCEL

Donde:

- VAN = Valor Actual Neto de la Inversión.
- A = Valor de la Inversión Inicial.
- Qi = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos flujos.
- ki = Tasa de retorno del periodo.

Siendo de esta manera, y en sujeción a los datos expuestos, el VAN para este proyecto es de USD 1'129.135.99 (Un millón ciento veinte y nueve mil ciento treinta y cinco 99/100), resultando un valor optimista al momento de iniciar la inversión.

### 3.2.3.2.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).

La TIR, por su parte busca hasta cuanto podría el inversionista aumentar la tasa de retorno exigida<sup>26</sup>, es decir, hasta cuando podrá ganar, para lo cual se buscará la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, que logre que el VAN sea igual a cero. Para ello la diferencia entre el valor actual del flujo y la inversión debe ser también igual a cero, lo que resulta igual a decir que el valor actual de flujo tiene que ser igual a la inversión. Para establecer este indicador se apoya en la ecuación:

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

Donde:

- r = Tasa de retorno de la inversión.
- A = Valor de la Inversión Inicial.
- Qi = Valor neto de los distintos flujos de caja. Se trata del valor neto así cuando en un mismo periodo se den flujos positivos y negativos será la diferencia entre ambos flujos.

Con este modelo matemático, la hoja de cálculo ha indicado que para este proyecto la TIR es de 68.60%, confirmando la viabilidad económica de la inversión.

### 2.2.3.3. Período de Recuperación de Capital.

<sup>26</sup> SAPAG CHAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyecto*, Mc Graw-Hill, Barcelona, pp 116.

Para poder establecer este criterio se debe anteponer ciertas consideraciones importantes:

- 1) Esta herramienta de análisis se emplea según el tipo de medio en el que se ha de desarrollar el proyecto. En economías de riesgo, o en aquellas en las que se trate de sectores caracterizados por avances tecnológicos muy rápidos, la decisión de llevar a cabo un proyecto se decidirá por el análisis de aquel que más rápido devuelva la inversión. En condiciones normales, es el VAN el que dictamina la inclusión o no del proyecto en el mercado,
- 2) Siendo la nuestra una economía que ha estado marcado por frecuentes períodos de crisis e inestabilidad política y económica, pero que pese a ello demuestra señales de correcciones y presenta horizontes ventajosos, se puede hacer uso de los dos índices para confirmar la elección y
- 3) El período de recuperación puede entregar resultados que hacen referencia a la devolución del capital de aporte por sí solo o a este y su costo de capital. En cuyo caso se hace un análisis de los ingresos netos de cada período hasta igualar a la inversión trayéndolos a valor actual en base a su tasa de ganancia esperada.

Para este caso se calculará la recuperación del aporte como tal y su respectivo costo de capital. Los datos son calculados con las cifras expuestas en los anexos de proyección, para encontrar el momento justo de devolución de inversión.

De lo que se muestra en la tabla 2.13, VITALHIERBA recupera su inversión y/o su costo en un plazo de mínimo dieciocho meses de trabajo a partir del inicio de actividades.

<b>TABLA 2.13</b>						
<b>RESUMEN DE FLUJOS PARA LOS PRIMEROS 24 MESES</b>						
<b>PRIMER AÑO (Segundo semestre)</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
TOTAL INGRESOS	0,00	0,00	25000,00	26250,00	27562,50	28940,63
TOTAL EGRESOS	18487,50	23639,01	16487,50	24875,00	36926,06	12709,09
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES	<b>-18487,50</b>	<b>-23639,01</b>	<b>8512,50</b>	<b>1375,00</b>	<b>-9363,56</b>	<b>16231,53</b>
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	18487,50	23639,01	0,00	0,00	9363,56	0,00
SALDO ANTERIOR DE CAJA	0,00	0,00	0,00	8512,50	9887,50	9887,50

NUEVO SALDO DE CAJA	0,00	0,00	8512,50	9887,50	9887,50	26119,03
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	-85913,89	-85913,89	-77401,39	-76026,39	-76026,39	-59794,86
REC CAPITAL Y COSTO INVERSIÓN	-18398,22	-23508,59	8459,68	1365,52	-9292,59	16097,39
RECUPERACIÓN ACUMULADA	0,00	-23508,59	-15048,91	-13683,38	-22975,98	-6878,59
<b>SEGUNDO AÑO (Primer semestre)</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
TOTAL INGRESOS	30387,66	31907,04	33502,39	35177,51	36936,39	38783,21
TOTAL EGRESOS	28657,67	35272,86	16623,24	30142,53	36831,96	18260,29
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	<b>1729,98</b>	<b>-3365,82</b>	<b>16879,15</b>	<b>5034,98</b>	<b>104,43</b>	<b>20522,91</b>
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	0,00	3365,82	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO ANTERIOR DE CAJA	-15222,62	-13492,64	-13492,64	3386,51	8421,49	8525,92
NUEVO SALDO DE CAJA	-13492,64	-13492,64	3386,51	8421,49	8525,92	29048,83
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	-99406,53	-99406,53	-82527,38	-77492,39	-77387,97	-56865,06
REC CAPITAL Y COSTO INVERSIÓN	1715,69	-3338,01	16739,65	4993,37	103,56	20353,30
RECUPERACIÓN ACUMULADA	-5162,90	-8500,91	8238,74	13232,11	13335,68	33688,98
<b>SEGUNDO AÑO (Segundo semestre)</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>
TOTAL INGRESOS	40722,37	42758,48	47034,33	51737,77	56911,54	65448,27
TOTAL EGRESOS	44861,43	57607,49	20818,14	48276,21	61994,94	26526,46
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	<b>-4139,07</b>	<b>-14849,01</b>	<b>26216,19</b>	<b>3461,56</b>	<b>-5083,40</b>	<b>38921,81</b>
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	4139,07	14849,01	0,00	0,00	5083,40	0,00
SALDO ANTERIOR DE CAJA	29048,83	29048,83	14199,83	40416,02	43877,57	38794,18
NUEVO SALDO DE CAJA	29048,83	14199,83	40416,02	43877,57	38794,18	77715,99
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	-56865,06	-71714,06	-45497,87	-42036,31	-47119,71	-8197,90
REC CAPITAL Y COSTO INVERSIÓN	-4104,86	-14726,29	25999,53	3432,95	-5041,38	38600,14
RECUPERACIÓN ACUMULADA	29584,12	-14726,29	11273,24	14706,19	9664,81	48264,95
<b>TERCER AÑO (Primer semestre)</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>
TOTAL INGRESOS	75265,51	86555,34	90883,11	95427,26	100198,63	105208,56
TOTAL EGRESOS	55569,81	71184,52	34411,26	87819,95	113355,29	38852,15
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES	<b>19695,70</b>	<b>15370,83</b>	<b>56471,85</b>	<b>7607,31</b>	<b>-13156,67</b>	<b>66356,41</b>
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	0,00	0,00	0,00	0,00	13156,67	0,00
SALDO ANTERIOR DE CAJA	75803,61	95499,31	110870,14	167341,98	174949,30	161792,63
NUEVO SALDO DE CAJA	95499,31	110870,14	167341,98	174949,30	161792,63	228149,03
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	9585,42	24956,25	81428,10	89035,41	75878,74	142235,15
REC CAPITAL Y COSTO INVERSIÓN	19532,93	15243,79	56005,14	7544,44	-13047,93	65808,01
RECUPERACIÓN ACUMULADA	67797,88	83041,67	139046,81	146591,25	133543,31	199351,32

En esta tabla se puede leer que la empresa se estabilizaría en el mes noveno a partir de su inicio de trabajo, en este mes (abril del segundo año) los flujos se estabilizan a favor de la empresa, es desde este período cuando el pago del capital de trabajo no se ve comprometido con más capitalizaciones del mismo. La inversión se paga por entero a partir de este mes. Para el período comprendido



El gráfico no presenta la tendencia de trabajo que el proyecto establece, es un modelo que deja ver los movimientos permanentes. Es necesario establecer un gráfico que permita analizar la tendencia del desarrollo del mismo, pues los movimientos mensuales son más fáciles de analizar en base a las tablas de cálculo que en un gráfico de este tipo.

En la tabla 2.14 puede observarse el resumen de movimientos en forma semestral sobre la que se ha de trabajar para poder conseguir los cálculos de punto de equilibrio.

TABLA 2.14.											
FLUJO RESUMIDO EN PERÍODOS SEMESTRALES											
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		TOTAL
		JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	ENE-JUN	JUL-DIC	
INGRESOS ESTIMADOS											
Total ingresos		107753,13	206694,19	304612,76	553538,42	794403,95	900000,00	900000,00	900000,00	900000,00	5567002,44
EGRESOS ESTIMADOS											
Total egresos		133124,16	165788,56	260084,68	401192,99	539802,66	508596,08	572537,44	316425,00	316425,00	3213976,57
Costos fijos		22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00	22425,00
Costos variables		110699,16	143363,56	237659,68	378767,99	517377,66	486171,08	550112,44	294000,00	294000,00	3012151,57
FLUJOS											
Flujo de caja	-85913,89	-25371,03	40905,63	44528,09	152345,43	254601,29	391403,92	327462,56	583575,00	583575,00	2353025,87
UNIDADES											
Cantidad de ventas		43101,25	82677,68	121845,11	221415,37	317761,58	360000,00	360000,00	360000,00	360000,00	2226800,98

#### 2.2.3.4.1. Cálculo Matemático Del Punto de Equilibrio

Para este caso se ha usado la fórmula del punto de equilibrio aceptadas académicamente para el efecto y que es:

$$1) PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P * Q}}$$

DONDE:

- PE = Punto de Equilibrio
- CF = Costos Fijos
- CV = Costos Variables
- P = Precio de Venta
- Q = Cantidad

En uso de los datos que se ha visto en la tabla 2.14, el cálculo de esta ecuación arroja los siguientes datos:

- PE = USD 48.863.92

- PE = 19.545 unidades vendidas.

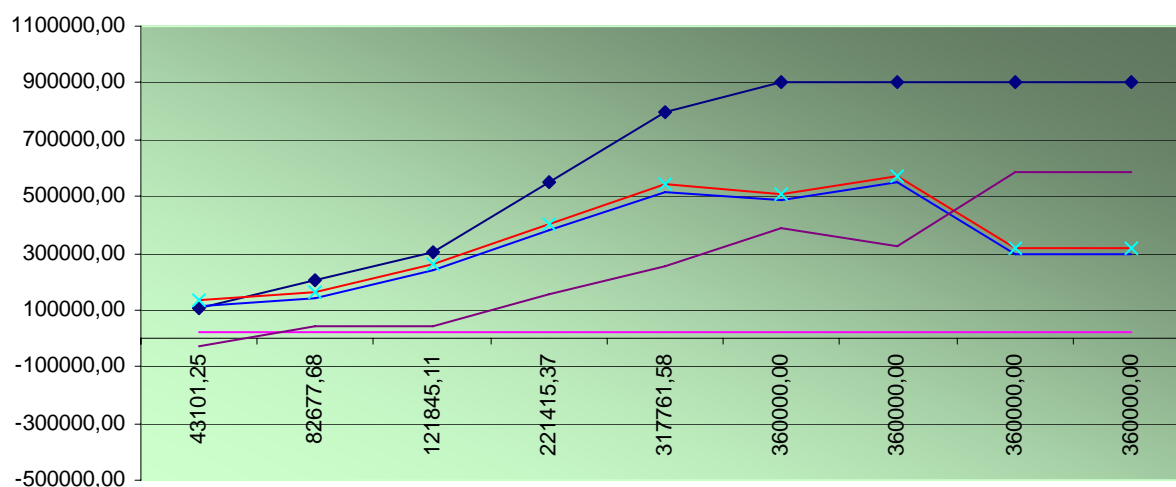
Este valor representa el punto a partir del cual se generan utilidades para el proyecto, y que, en base a los cuadros de proyección de trabajo, corresponden al límite entre los meses de septiembre y octubre del segundo año de operación analizado (meses 14 y 15 respectivamente a partir del inicio de operaciones).

#### 2.2.3.4.2. Cálculo Gráfico Del Punto de Equilibrio

El siguiente es el gráfico que muestra el comportamiento de las variables que se han plasmado en la tabla 2.14:

**CUADRO 2.2.**  
**CURVAS POR DATOS SEMESTRALES**

◆ TOTAL INGRESOS      ✕ COSTOS FIJOS  
 — COSTOS VARIABLES   ✕ TOTAL EGRESOS  
 — FLUJO DE CAJA



El cruce de las curvas de ingresos y costos rebela un punto acorde con lo establecido en el modelo matemático analizado en el anterior procedimiento de cálculo.

#### 2.2.4. SENSIBILIZACIÓN DEL NEGOCIO.

Sensibilizar un proyecto equivale a enfrentar al mismo a diferentes horizontes en los cuales se ponga a prueba la versatilidad y capacidad de respuesta del mismo.



Tomando en cuenta que las predicciones no siempre pueden ser totalmente atinentes, la sensibilización muestra un criterio más de evaluación que puede resultar más subjetivo que totalmente objetivo por el desconocimiento de las condiciones futuras ciertas en las que se desarrollará el proyecto, sin embargo, a decir de Sapag Chain más vale una buena aproximación que no tener esta información para apoyar la toma de decisión de emprender el proyecto.

La modalidad convencional, al momento de exponer al proyecto a sensibilización, remite al evaluador a suponer un escenario positivo (circunstancias totalmente favorables para el desarrollo del proyecto), y otro escenario negativo (circunstancias adversas al proyecto). Sin embargo, es poco lo que se puede hacer al momento de suponer las condiciones que puedan estipular al escenario como un contexto positivo o negativo, mucho menos en un medio como el que se ha descrito idóneo para el desarrollo de las ventas extranjeras de los productos de VITALHIERBA en el cual las circunstancias son tan variables como se lo ha analizado en las primeras líneas de este informe.

Por lo tanto, se realizará una sensibilización al precio, y otra a la cantidad de venta de manera que se pueda resolver frente a la decisión de la inversión. Para ello es necesario convertir la tabla de flujo de caja en valores presentes por cada rubro, manera que se acceda a una herramienta de análisis. La sensibilización de precio y cantidad pretenden demostrar cual es la mínima expresión de precio y volumen de ventas que no pongan en riesgo la inversión y el frente a la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, es decir, igualar los rubros a un VAN igual a cero.

Para ello se presenta la tabla que muestra tal operación y en base de la cual se lograrán las operaciones subsiguientes.

TABLA 2.15.							
TABLA DE RESUMEN DE FLUJO DE CAJA PARA SENSIBILIZACIÓN							
RUBROS	RESUMEN FLUJO DE CAJA						TOTAL
DETALLE	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	
	0	1	2	3	4	5	
INGRESOS							
INGRESOS DE EFECTIVO		107753,13	511306,95	1347942,37	1800000,00	1800000,00	5567002,44
EGRESOS							
COSTOS TOTALES		133124,16	425873,23	940995,65	1081133,52	632850,00	3213976,57

<b>COSTOS FIJOS</b>		22425,00	44850,00	44850,00	44850,00	44850,00	44850,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>		110699,16	381023,23	896145,65	1036283,52	588000,00	3012151,57
<b>UTILIDAD</b>							
<b>UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES LEGALES</b>		-25371,03	126339,35	559292,14	1110270,40	1750725,00	3521255,85
<b>OBLIGACIONES LEGALES</b>		-10148,41	50535,74	223716,86	444108,16	700290,00	1408502,34
<b>UTILIDAD NETA</b>		-15222,62	75803,61	335575,28	666162,24	1050435,00	2112753,51
<b>INVERSIÓN</b>							
<b>INVERSION TOTAL</b>	85913,89						
<b>FLUJOS</b>							
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-85913,89	-15222,62	75803,61	335575,28	666162,24	1050435,00	

A esta tabla se la debe convertir en una tabla de valores actuales para establecer las herramientas que permitan llevar a cabo la sensibilización del proyecto.

TABLA 2.16							
TABLA DE ACTUALIZACIÓN DE VALORES							SUMATORIA
RUBROS	VALORES ACTUALES POR RUBROS					MOMENTO CERO	
DETALLE	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO		
	1	2	3	4	5		
<b>INGRESOS</b>							
INGRESO DE EFECTIVO	102319,94	461044,10	1154150,61	1463504,47	1389710,83		4570729,95
<b>EGRESOS</b>							
COSTOS TOTALES	126411,70	384008,75	805710,05	879024,30	488599,17		2683753,96
COSTOS FIJOS	21294,27	40441,12	38401,98	36465,65	34626,96		171229,99
COSTOS VARIABLES	105117,42	343567,63	767308,07	842558,65	453972,20		2512523,97
<b>UTILIDAD</b>							
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES LEGALES	-24091,76	113919,85	478883,50	902714,28	1351667,49		2823093,36
OBLIGACIONES LEGALES	-9636,70	45567,94	191553,40	361085,71	540667,00		1129237,34
UTILIDAD NETA	-14455,06	68351,91	287330,10	541628,57	811000,50		1693856,02
<b>INVERSIÓN</b>							
INVERSIÓN FIJA	85913,89						
<b>FLUJOS</b>							
FLUJO DE CAJA	-85913,89	-14455,06	68351,91	287330,10	541628,57	811000,50	1607942,13

#### 2.2.4.1. Sensibilización de Precio.

Una vez que se ha obtenido los datos base para el análisis, se procede a igualar los formatos de manera que se obtenga la utilidad neta de cero, con un VAN cero y a partir de ello se descubre las demás variables hasta obtener, por medio de regla de tres simple el precio límite de venta que haga que el inversionista gane lo mínimo aceptable.

TABLA 2,17			
TABLA DE SENSIBILIZACIÓN DE PRECIO DE VENTA			
RUBROS		VALOR ACTUAL DE PROYECTO	AJUSTE DE VALORES
DETALLE			
<b>INGRESOS</b>			
INGRESO DE EFECTIVO		4570729,95	<b>2826943,77</b>
<b>EGRESOS</b>			
COSTOS TOTALES		2683753,96	2683753,96
COSTOS FIJOS		171229,99	171229,99
COSTOS VARIABLES		2512523,97	2512523,97
<b>UTILIDAD</b>			
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES LEGALES		2823093,36	<b>143189,81</b>
OBLIGACIONES LEGALES		1129237,34	57275,93
UTILIDAD NETA		1693856,02	<b>85913,89</b>
<b>INVERSIÓN</b>			
INVERSIÓN FIJA		85913,89	85913,89
<b>FLUJOS</b>			
FLUJO DE CAJA		1607942,13	0,00
VALOR ACTUAL NETO		1607942,13	0,00
SENSIBILIZACIÓN DE PRECIO			
PRECIO ACTUAL	PRECIO DE TOLERANCIA	DIFERENCIA	% DE TOLERANCIA
2,50	1,27	1,23	49,22%

De lo visto en esta tabla, el proyecto admite una reducción del precio promedio de venta hasta los USD 1.27, es decir una tolerancia del 49.22%, y seguir manteniendo la inversión en los mínimos niveles exigidos de ganancia.

#### 2.2.4.2. Sensibilización de Volumen de Ventas.

El procedimiento para este caso es igual que en el anterior, con la única diferencia de que en el caso de la cantidad, este supuesto de análisis es sensible en dos etapas de la tabla de sensibilización, por ello es necesario que la cantidad de venta sea asociada en un solo detalle. Entonces se calcula el margen de utilidad, el cual resulta de la diferencia entre las ventas y los costos variables (ya que cada uno está íntimamente ligado con el volumen de ventas). De esto resulta la tabla siguiente.

TABLA 2.18.			
TABLA DE SENSIBILIZACIÓN DE VOLUMEN DE VENTAS			
RUBROS		VALOR ACTUAL DE PROYECTO	AJUSTE DE VALORES
DETALLE			
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>			
SUSCRIPCIONES-COSTOS VARIABLES		2058205,98	<b>314419,81</b>
<b>EGRESOS</b>			
<b>COSTOS FIJOS</b>		171229,99	171229,99
<b>UTILIDAD</b>			
<b>UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES LEGALES</b>		2823093,36	<b>143189,81</b>
OBLIGACIONES LEGALES		1129237,34	57275,93
<b>UTILIDAD NETA</b>		1693856,02	<b>85913,89</b>
<b>INVERSIÓN</b>			
INVERSIÓN FIJA		85913,89	85913,89
<b>FLUJOS</b>			
FLUJO DE CAJA		1607942,13	0,00
VALOR ACTUAL NETO		1607942,13	0,00
SENSIBILIZACIÓN DE CANTIDAD			
CANTIDAD ACTUAL	# DE TOLERANCIA	DIFERENCIA	% DE TOLERANCIA
60.000,00	9.165,84	50.834,16	15,28%

Esto significa que aún cuando se alcance un 15.28% de las ventas esperadas luego de cinco años (se considera a la meta establecida como estándar de ventas a alcanzar en los cinco años de proyección), el proyecto sigue siendo rentable, bajo el mínimo aceptable asignado de 10,00%.

### 2.3. RESUMEN DE ANÁLISIS ECONÓMICO

TABLA 2.19	
ANÁLISIS ECONÓMICO	
PARÁMETRO DE ANÁLISIS	INDICADOR
RENTABILIDAD MÍNIMA ACEPTABLE	10,00%
VALOR ACTUAL NETO	\$ 1.129.135,99
TASA INTERNA DE RETORNO	68,60%
PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE CAPITAL (RC EN MESES)	17 < RC < 19
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 48.863,92
PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)	19545,57
PUNTO DE EQUILIBIO (PE, PERÍODO EN MESES)	13 < PE < 16
SENSIBILIZACIÓN DE PRECIO (\$)	\$ 1,27
SENSIBILIZACIÓN DE PRECIO (%)	49,22%
SENSIBILIZACIÓN DE CANTIDAD (q)	9165,84

SENSIBILIZACIÓN DE CANTIDAD (%)	15,28%
---------------------------------	--------

La tabla 2.19 muestra que el proyecto, de la manera que se ha descrito muestra valores optimistas, ya que con la inversión señalada, para los alcances que se plantea en este, y una rentabilidad esperada competitiva en el mercado de inversiones del medio, devuelve valores de capital altos, con una tasa de retorno favorable a los participantes del negocio.

La recuperación del capital invertido se realizaría en un plazo corto, pese a que el punto de equilibrio se muestra en un período corto del campo analizado, los valores de recuperación económica cubre este período por las cifras tentadoras que resultan de los cálculos formales.

Así mismo, la sensibilización realizada al proyecto deja ver que este tendría una gran capacidad de flexibilidad frente a escenarios adversos, mismos que en nuestro medio son variables.

Es importante señalar que los valores aquí insertados son dables siempre y cuando al momento de iniciar las actividades el director del negocio sepa sujetarse y hacer cumplir los estándares que se han ejemplificado. Es de conocimiento generalizado que en la actualidad todo desarrollo empresarial se sujeta a estrictos planes de funcionamiento que involucran objetivos puntuales a ser cumplidos. Este no es un caso a parte de esa regla y exige tales apegos.

## CAPITULO TRES

### 3. COMERCIALIZACIÓN

Se ha mencionado anteriormente que el interés de VITALHIERBA para este negocio es el de establecer un vínculo que le permita llegar al mercado norteamericano, pero se ha enfatizado en la decisión que se ha tomado de implementar canales de distribución tercerizados, para lo cual se han establecido contactos preliminares con distribuidores radicados en el país del norte y que conocen el movimiento del mismo.

Esta estrategia permite al negocio dedicarse a su función especializada de acopio y distribución, delegando a los expertos la parte de la comercialización. Sin embargo, es importante señalar que siendo VITALHIERBA la base de la entrega y por lo tanto la más interesada en lograr que se cumplan los niveles de ventas que permitan sostener el programa, debe ser esta empresa quien dictamine las directrices de promoción, publicidad, imagen y servicios adjuntos al producto.

Esta estrategia de acción responde al consejo expuesto en la obra de Johny Johanson e Ikujiro Nonaka cuando dicen que *“una compañía que va a entrar en un nuevo país lo que hace por lo general es buscar personal local bien calificado para organizar su distribución y su marketing”*<sup>27</sup>

Se ha considerado un valor inicial en el presupuesto enfocado a cubrir requerimientos de gastos vinculados a la publicidad en general del producto. En este capítulo se detallarán los elementos que serían responsabilidad de la empresa al momento de iniciar sus actividades en lo referido a promocionales, elementos de publicidad e inserción en el mercado. El lector debe recordar que este no es un informe de investigación de herramientas de mercadotecnia, pero se debe hacer mención a ellas para sostener lo dicho con anterioridad. El director

---

<sup>27</sup> HOHANSON, Johny, NONAKA, Ikujiro, *“Implacable”*, Norma, Colombia, 1997, pp 92

del proyecto administrará la contratación de estos servicios en base a las necesidades de la empresa, y debe conocer cuales son los factores relevantes de este sistema de manera que pueda enfocar su gestión a esto de manera atinada en el momento que lo requiera.

La empresa VITALHIERBA sustenta lo dicho en el anexo 4.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

Al finalizar el proceso investigativo que permitió el desarrollo de este reporte, es posible contar con criterios que pueden resumir los parámetros que lo caracterizan:

1. Las exportaciones nacionales han sido representadas históricamente por productos petroleros, tradicionales y no tradicionales, siendo el orden citado el mismo que corresponde a la participación de estos grupos en la riqueza estatal.
2. Los petroleros y tradicionales ha sido grupos de exportación marcados por claras etapas de crecimiento, ralentización, desnivel y recuperación, haciendo, de la misma manera, fluctuar la estabilidad interna del país. Los no tradicionales, han mejorado en cuanto a su comportamiento global, dando aliento nuevas participaciones.
3. Los productos sobre los que se concentra este trabajo (hierbas aromáticas) ha demostrado buen comportamiento internacional en cuanto al flujo de transacciones a nivel mundial, el Ecuador por su parte es integrante activo y positivo de dichas transacciones.
4. Existe voluntad empresarial en todos lo niveles de la cadena comercial que sostiene este negocio.
5. El negocio dependerá en gran medida de las capacidades que demuestren los distribuidores internacionales, pues se ha definido como menos riesgoso entregar la parte de la comercialización a quienes conocen el mercado, esto compromete menos los intereses de la empresa y alientan la participación del producto.
6. Esta dependencia obliga a mantener un control permanente y agudo sobre ellos, monitoreando sus actividades y el cumplimiento de los estándares que la empresa se ha planteado y que los datos proyectados demuestran como posibles en cuanto a su cobertura.



7. La empresa, los distribuidores y proveedores deben funcionar como un elemento integrado del proceso para maximizar los resultados que se proyectan en este trabajo. Se han supuesto los posibles escenarios que ha de enfrentar el negocio, y tales suposiciones cuentan, para tal efecto, con el cumplimiento total de las partes en cada una de sus responsabilidades.
8. Bajo los parámetros señalados se demuestra la tesis que se ha planteado en el inicio de este trabajo de investigación, ya que los datos expuestos, bajo los parámetros analizados y explicado, con el formato de trabajo descrito y las campañas de divulgación, dan cuenta de que es posible generar utilidades compartidas y sostener un crecimiento durante el funcionamiento futuro del negocio. Se considera agradable el esquema presentado y los modelos descritos dejan ver las posibilidades que sostienen el mismo. No obstante, el margen que limita esta posibilidad se circunscribe a la dependencia de terceros, cuyo trabajo es importante en situaciones neurálgicas del negocio.

## **RECOMENDACIONES.**

Para el correcto funcionamiento y el cumplimiento de las cifras que se han expuesto dependerán en gran medida de factores intercuantes dentro y fuera de la empresa, por lo que se recomienda.

1. Es importante seleccionar el personal con el que se va a desarrollar el seguimiento de las cuentas de provisión y distribución. De su trabajo conciente depende el desarrollo de este negocio y no se puede subestimar el trabajo a realizar.
2. Los valores representados como positivos en este trabajo serán logrados solamente al seguir las condiciones expuestas en las líneas de este resumen. Existe una extensa cantidad de circunstancias que pueden ser de riesgo para los flujos expuestos y es necesario anticipar tales eventos para acondicionar los trabajos internos de la organización.
3. El administrador del proyecto debe recordar en todo momento que los distribuidores y proveedores mantienen giros propios de negocio, razón por la cual él debe estar pendiente de los avances del negocio. La ralentización de sus acciones pueden constarle a la empresa el esfuerzo que exige este planteamiento comercial. El administrador ganará por los logros organizacionales, pero quien más pierde por sus errores es la empresa en general. Es más fácil entrar bien a primera instancia que reponerse de un decaimiento en el mercado ya incursionado.
4. Se ha expuesto razones culturales que pueden ser acogidas por el negocio a fin de entrar en la voluntad de compra de los consumidores norteamericano. Sin embargo es de reconocer que los cambios sociales son latentes en todos los sectores geográficos y este (EEUU), es uno de los países más alterable por condiciones variadas como se ha conocido por los medios de difusión en repetidas ocasiones. Manténgase atención a los valores que rige esta sociedad, los cambios, sensibles o no, pueden ayudar o entorpecer el futuro del negocio.

## BIBLIOGRAFIA

1. BONTA, Patricio, FARBER, Mario, "Las 199 Preguntas del Marketing", Norma, Colombia, 1997.
2. American Community Survey Profile 2003, U.S. Census Bureau, en <http://www.census.gov>.
3. Apuntes de clase y material de apoyo entregado por instructores, UPS-SUR, Escuela de Gerencia y Liderazgo, varios niveles y asignaturas.
4. Consultas personales por entrevistas conseguidas con varios profesionales: Ingeniero Rafael Pérez, Gerente General de Forestal de Pusuquí, Forestalpusuquí S.A., Arquitecto Alfonso Montesinos, Gerente Constructora MAS, Licenciado Diego Núñez, Gerente CIREX, Economista César Padilla, Supervisor de Bodega Safeway–Bridgeport Conecticut-USA; Señor Timoteo Brodsky, Kroger–Pasadena L.A.-USA; Señor German Wood, Costco–Pasadena L.A.-USA; Señor Kenneth Almeida, comerciante ecuatoriano radicado en EEUU.
5. Departamento de Inscripciones, Superintendencia de Compañías
6. FAYOL, Henry, Administración Industrial y General, Dunod, París, 1916
7. HOHANSON, Johny, NONAKA, Ikujiro, "Implacable", Norma, Colombia, 1997
8. <http://www.banco-solidario.com>.
9. <http://www.bce.fin.ec>.
10. <http://www.bolsadequito.com>.
11. <http://www.comunidadandina.org>
12. <http://www.ecuador.fedexpor.com>.
13. <http://www.emprendedor.unitec.edu>
14. <http://www.inec.gov.ec>
15. <http://www.liderazgoymercadeo.com>
16. <http://www.marketingmundial.8m.com>
17. <http://www.nortropic.com>
18. <http://www.oitandina.org.pe>
19. <http://www.quito.gov.ec>
20. <http://www.sistred.com>

21. <http://www.soyentrepreneur.com>
22. <http://www.supercias.gov.ec>.
23. <http://www.ucba.edu>
24. <http://www.utpl.edu.ec>
25. Informe del Programa de Promoción del Comercio Sur – Sur (CCI).
26. Informe del proyecto CORPEI – CBI de “Expansión de la Oferta Exportable del Ecuador”, Junio del 2003.
27. ISHIKAWA, Kaosuru, Que es el Control Total de la Calidad, Editorial norma, Bogotá – Colombia, 1996.
28. JOHNMARSHAL, Reeve, *Motivación y Emoción*, Mc. Graw Hill, Madrid – España.
29. KOONTZ, Harold, O’DONNEL, Cyril, Principios de Administración: un análisis de las funciones administrativas, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1955.
30. NELSON, Bob, 1001 Formas de motivar a los Empleados, Editorial norma, Bogotá – Colombia.
31. Normativa de Medioambiente del Comercio Mundial, ELEMENTOS DEL DEBATE ACTUAL SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL Y MEDIO AMBIENTE, Numeral 3, Ronda de Uruguay.
32. Normativa de Medioambiente del Comercio Mundial, NORMATIVA VIGENTE SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL EN SU RELACIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE, Numeral 4, Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
33. OMC. *Trade and Environment in the GATT/WTO — Background Note by the Secretariat. B. Outline. High Level Symposium on Trade and Environment*. Ginebra, 15-16 Marzo 1999.
34. Reporte y Análisis de Plantas Aromáticas y Medicinales, CORPEI, febrero de 2004.
35. Revista “AGROVISIÓN”, varias publicaciones.
36. Revista “GESTION” varias publicaciones.
37. RIVEROLA, Joseph, MUÑOZ-SECA, Beatriz, El Diseño de Procesos y de Reducción del Tiempo de Servicio, Canon, 1997, Barcelona.
38. ROURE, J.B., MOÑINO, M., RODRIGUEZ-BADAL, M.A., La Gestión por Procesos, Falio, 1997, Barcelona.

39. SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice may, Nulcapán de Juarez - México, 1997.
40. ZAPAG CHAIN, Nassir, *Criterios de Evaluación de Proyectos*, Mc. Graw Hill, Barcelona.

# ANEXOS

## ANEXO 1

## VARIEDADES DE HIERBAS AROMATICAS DEL ECUADOR

Nombre común	Nombre científico	Familia	Usos*
Ajenjo	<u>Artemisia absinthium</u> (no: <u>Artemisia sidiroi</u> )	Asteraceae (no:Compositae)	
Albahaca	<u>Ocimum basilicum</u>		AL
Alcachofa	<u>Cynara scolymus</u>	Compositae	IN
Alfalfa	<u>Medicago sativa</u>		IN
Anís	<u>Pimpinella anisum</u>	Apiaceae	AE, AL
Apio	<u>Apium graveolens</u>	Apiaceae	
Borraja	<u>Borago officinalis</u>	Boraginaceae	IN
Caballo chupa	<u>Equisetum arvense</u>	Equisetaceae	IN
Cola de caballo	<u>giganteus</u>		
Sangorache / Amaranto	<u>Amaranthus quitensis L.</u> <u>Var sangorache</u>	Amaranthaceae	AL, IN
Sangorada	<u>Amaranthus caudatus</u>	Amaranthaceae	
Calaguala	<u>Polypodium calguala</u>		
Calendula	<u>Calendula officinalis</u>	Asteraceae	IN
Cedrón	<u>Lippia citriodora</u>		AL, IN
Chancapiedra	<u>Polygonum aviculare</u>		IN
Chuquiragua	<u>Chuquiraga insignis</u>		IN
Congona	<u>Peperomia congona</u>	Piperaceae	
Eneldo	<u>Anethum graveolens</u>	Umbelliferae	
Guayusa	<u>Ilex guayusa</u>	Aquifoliaceae	IN
Hierba Buena	<u>Mentha piperita</u>	Labiatae	AL
Menta			
Yerba buena	<u>Mentha aquatica</u>		
Hierba Luisa	<u>Cymbopogon citratus</u>	Poaceae	AE, AL
Higo	<u>Ficus carica</u>	Urticaceae	
Llantén (yanten)	<u>Plantago mayor</u>	Plantagineae	
Manzanilla	<u>Matricaria Chamomilla</u>		IN, AE, AL
Marco	<u>Franseria artemisioides</u>	Compositae	
Matico	<u>Aristeguetia glutinosa</u>	Asteraceae	
Matico (peruano)	<u>Piper angustifolium</u>	Piperaceae	
Menta	<u>Mentha viridis, spicata</u>	Labiatae	IN, AE
Ñachag	<u>Bidens humilis</u>	Compositae	
Orégano	<u>Origanum vulgare</u>	Labiatae	
Ortiga blanca	<u>Urtica urens, dioica</u>	Urticaceae	
Ortiga negra	<u>Urtica ballotaefolia</u>	Urticaceae	
Paico	<u>Chenopodium ambrosioides</u>	Chenopodiaceae	
Perejil	<u>Petroselinum sativum</u>		
Romero	<u>Rosmarinus officinalis</u>	Labiatae	
Ruda	<u>Ruta graveolens</u>	Rutacea	
Sangorache	<u>Amaranthus quitensis</u>		
Sunfillo	<u>Micromeria rubigena</u>	Labiatae	
Taraxaco	<u>Taraxacum officinalis</u>		
Tilo-Saúco	<u>Cestrum auriculatum</u>	Solanaceae	
Tipo	<u>Bistropogon mollis</u>	Labiatae	
Tomillo	<u>Thymus vulgaris</u>	Labiatae	
Toronjil	<u>Mellisa officinalis</u>		
Trinitaria	<u>Psoralea mitsii</u>	Leguminosae	
Uvilla	<u>Physalis peruviana</u>	Solanaceae	
Verbena	<u>Verbena litoralis</u>		

Fuente: Bultrón 1999, Jambi Kiwa / Elaboración CORPEI. Para un listado de "plantas medicinales conocidas como las mas utilizadas y comercializadas en y desde el Ecuador", incl. su uso medicinal, ver Bultrón, 1999).

\* = AE = Aceite Esencial, IN = Ingrediente para Fármacos (y Cosméticos), AL = Industria Alimenticia (Ingrediente industria alimenticia, hierba culinaria, Tes y tisanas , otros)

## ANEXO 2

AGROTRADING  
AROMAS DEL TUNGURAHUA  
CASTOR ECUATORIANA  
INDUSTRIA LOJANA DE ESPECERIAS  
INEXA S.A.  
AGROALEGRE C.A.  
AGRIEXELL S.A.  
AGRO. IND. FRUTA DE LA PASIÓN C. LTDA.  
ALIMENTOS ECUATORIANOS SA ALIMEC  
ANAGUANO QUILACHAMÍN LUIS GONZALO  
BELTRÁN SÁNCHEZ JUAN CARLOS  
CASTRO ROBLES GIOVANNI  
COEXEC C.A.  
ECAEX S. A.  
FLORES LOAYZA MARÍA JOSÉ  
GLOBALFOODS S.A.  
GONZALES BERRIOS HECTOR SAMUEL  
IMP. EXP. PRODUSA S.A.  
INDUSTRIAL LIGESA S.A.  
INNOVEX S.A.  
INTERAMERICANA DE COMERCIO CIA. LTDA.  
MERA CARRILLO PAOLA  
NAVARRO E. RAMÓN E.  
PABLO FRANCISCO BELTRÁN SÁNCHEZ  
PALACIOS WANKE HENRY MICHAEL  
PARAISO TRADING PARATRADING S.A.  
QUITO OCHOA MAURO LENÍN  
RIOFRÍO JARAMILLO GUILLERMO FABRICIO  
ROSETO MALLEA MARIO HOOVER  
SAGACOMEX CIA. LTDA.  
SILVIA ENRÍQUEZ EFREN  
SOITGAR S.A.  
SOTO ROMERO ROBERTO  
SUMESA S.A.  
TERRA SOL CORP. S.A.  
U.B.E.S.A. UNIÓN DE BANANEROS ECUATORIANOS S.A.  
UECONSA S.A.  
VERDUGA CAÑARTE ROSA EMILIA





ANEXO 3 - AÑO 2. PROYECCIÓN DE TRABAJO

INGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	
<b>INGRESOS ESTIMADOS</b>	12155	30388	12763	31907	13401	33502	14071	35178	14775	36936	15513	38783	206694,19
VENTA PRODUCTOS PQTE. 25 UNIDADES	12155	30388	12763	31907	13401	33502	14071	35178	14775	36936	15513	38783	206694,19
VENTAS ACUMULADAS	55256,31	138140,78	68019,13	170047,82	81420,08	203550,21	95491,09	238727,72	110265,64	275664,11	125778,93	314447,31	1340577,96
EXPORTACIONES ACUMULADAS	70000,00		110000,00		110000,00		110000,00		150000,00		150000,00		0,00
STOK TENTATIVO	14743,69		41980,87		28579,92		14508,91		39734,36		24221,07		0,00
<b>INCREMENTO VENTAS</b>													0,00
PRIMAVERA Y VERANO													0,00
OTOÑO													0,00
INVIERNO													0,00
VENTA TOPE MENSUAL 4 DISTRIBUIDORES													0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>30387,66</b>		<b>31907,04</b>		<b>33502,39</b>		<b>35177,51</b>		<b>36936,39</b>		<b>38783,21</b>		<b>206694,19</b>

EGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	
<b>GASTOS INICIALES</b>													
<b>COSTOS FIJOS</b>													
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>	<b>22425,00</b>
DIRECTOR	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1200,00
ASISTENTE	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
VISITADOR A PROVEEDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
NEGOCIADOR DISTRIBUIDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
IESS		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50	945,00
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>	<b>13080,00</b>
TELÉFONO	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	12000,00
MATERIAL DE OFICINA	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	360,00
CUENTA INTERNET	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	720,00
0	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
<b>OTROS</b>													0,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>24920,17</b>		<b>31535,36</b>		<b>12885,74</b>		<b>26405,03</b>		<b>33094,46</b>		<b>14522,79</b>	<b>143363,56</b>
<b>PRODUCTO</b>		<b>13000,00</b>		<b>13000,00</b>		<b>0,00</b>		<b>13000,00</b>		<b>13000,00</b>		<b>0,00</b>	<b>52000,00</b>
PREPAGO 50%	20000,00	13000,00	20000,00	13000,00	0,00	0,00	20000,00	13000,00	20000,00	13000,00	0,00	0,00	52000,00
TOTAL PRODUCTO EXPORTADO		40000,00		40000,00		0,00		40000,00		40000,00		0,00	0,00
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS</b>		<b>9420,17</b>		<b>9891,18</b>		<b>10385,74</b>		<b>10905,03</b>		<b>11450,28</b>		<b>12022,79</b>	<b>64075,20</b>
COMISION DISTRIBUIDORES	30,00%	9116,30	30,00%	9572,11	30,00%	10050,72	30,00%	10553,25	30,00%	11080,92	30,00%	11634,96	62008,26
COMISIONES DIRECTOR PROYECTO	1,00%	303,88	1,00%	319,07	1,00%	335,02	1,00%	351,78	1,00%	369,36	1,00%	387,83	2066,94
<b>GASTOS DE EXPORTACION</b>		<b>2500,00</b>		<b>8644,18</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>		<b>8644,18</b>		<b>2500,00</b>	<b>27288,36</b>
MOVILIZACIÓN													0,00
TRAMITES DE EXPORTACION:													0,00
HONORARIOS AGENTE DE ADUANAS	0,00	0,00	1,00	147,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	147,50	0,00	0,00	295,00
COSTO DE PROCESAMIENTO DE MERCANCIA		0,00		54,60		0,00		0,00		54,60		0,00	109,20
COSTO APERTURA DE APERTURA DE CARTA DE CREDITO		0,00		650,00		0,00		0,00		650,00		0,00	1300,00
FLETE AEREO UIO-RESTO USA		0,00		4900,00		0,00		0,00		4900,00		0,00	9800,00
SEGURO		0,00		15,08		0,00		0,00		15,08		0,00	30,16
HONORARIOS POR USO DE TERMINAL	0,00	0,00	1,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	25,00	0,00	0,00	50,00
GARANTIA BOND		0,00		351,00		0,00		0,00		351,00		0,00	702,00
FORMULARIO UNICO DE ESPORTACION	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00
MATERIAL PROMOCIONAL Y PUBLICITARIO	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	15000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>28657,67</b>		<b>35272,86</b>		<b>16623,24</b>		<b>30142,53</b>		<b>36831,96</b>		<b>18260,29</b>		<b>165788,56</b>

RESUMEN							
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
<b>FLUJOS</b>							
TOTAL INGRESOS	30387,66	31907,04	33502,39	35177,51	36936,39	38783,21	206694,19
TOTAL EGRESOS	28657,67	35272,86	16623,24	30142,53	36831,96	18260,29	165788,56
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES	1729,98	-3365,82	16879,15	5034,98	104,43	20522,91	40905,63
OBLIGACIONES LEGALES							
REPARTO UTILIDADES							
IMPUESTO A LA RENTA							
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	1729,98	-3365,82	16879,15	5034,98	104,43	20522,91	40905,63
INVERSIÓN FIJA							
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO	0,00	3365,82	0,00	0,00	0,00	0,00	
SALDO ANTERIOR DE CAJA	-15222,62	-13492,64	-13492,64	3386,51	8421,49	8525,92	
NUEVO SALDO DE CAJA	-13492,64	-13492,64	3386,51	8421,49	8525,92	29048,83	
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	-99406,53	-99406,53	-82527,38	-77492,39	-77387,97	-56865,06	
	1715,69	-3338,01	16739,65	4993,37	103,56	20353,30	
	-5162,90	-8500,91	8238,74	13232,11	13335,68	33688,98	







ANEXO 3 - AÑO 4. PROYECCIÓN DE TRABAJO

INGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	
INGRESOS ESTIMADOS	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	900000,00
VENTA PRODUCTOS PQTE. 25 UNIDADES	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	900000,00
VENTAS ACUMULADAS	846800,98	657131,22	906800,98	807131,22	966800,98	957131,22	1026800,98	1107131,22	1086800,98	1257131,22	1146800,98	1407131,22	6192787,32
EXPORTACIONES ACUMULADAS	870000,00		950000,00		950000,00		950000,00		1110000,00		1110000,00		0,00
STOK TENTATIVO	23199,02		43199,02		-16800,98		-76800,98		23199,02		-36800,98		0,00
INCREMENTO VENTAS													0,00
PRIMAVERA Y VERANO													0,00
OTOÑO													0,00
INVIERNO													0,00
VENTA TOPE MENSUAL 4 DISTRIBUIDORES													0,00
TOTAL INGRESOS	150000,00		150000,00		150000,00		150000,00		150000,00		150000,00		900000,00

EGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	No.	\$	
GASTOS INICIALES													
COSTOS FIJOS		3737,50		3737,50		3737,50		3737,50		3737,50		3737,50	22425,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1557,50		1557,50		1557,50		1557,50		1557,50		1557,50	9345,00
DIRECTOR	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1200,00
ASISTENTE	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
VISITADOR A PROVEEDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
NEGOCIADOR DISTRIBUIDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
IESS		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50	945,00
GASTOS DE OPERACIÓN		2180,00		2180,00		2180,00		2180,00		2180,00		2180,00	13080,00
TELÉFONO	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	12000,00
MATERIAL DE OFICINA	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	360,00
CUENTA INTERNET	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	720,00
0	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
OTROS													0,00
COSTOS VARIABLES		75000,00		87114,86		49000,00		101000,00		125056,22		49000,00	486171,08
PRODUCTO		26000,00		26000,00		0,00		52000,00		52000,00		0,00	156000,00
PREPAGO 50%	40000,00	26000,00	40000,00	26000,00	0,00	0,00	80000,00	52000,00	80000,00	52000,00	0,00	0,00	156000,00
TOTAL PRODUCTO EXPORTADO													0,00
COMISIONES SOBRE VENTAS		46500,00		46500,00		46500,00		46500,00		46500,00		46500,00	279000,00
COMISION DISTRIBUIDORES	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	270000,00
COMISIONES DIRECTOR PROYECTO	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	9000,00
GASTOS DE EXPORTACION		2500,00		14614,86		2500,00		2500,00		26556,22		2500,00	51171,08
MOVILIZACIÓN													0,00
TRAMITES DE EXPORTACIÓN:													0,00
HONORARIOS AGENTE DE ADUANAS	0,00	0,00	1,00	147,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	147,50	0,00	0,00	295,00
COSTO DE PROCESAMIENTO DE MERCANCIA		0,00		109,20		0,00		0,00		218,40		0,00	327,60
COSTO APERTURA DE APERTURA DE CARTA DE CREDITO		0,00		1300,00		0,00		0,00		2600,00		0,00	3900,00
FLETE AEREO UIO-RESTO USA		0,00		9800,00		0,00		0,00		19600,00		0,00	29400,00
SEGURO		0,00		30,16		0,00		0,00		60,32		0,00	90,48
HONORARIOS POR USO DE TERMINAL	0,00	0,00	1,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	25,00	0,00	0,00	50,00
GARANTIA BOND		0,00		702,00		0,00		0,00		1404,00		0,00	2106,00
FORMULARIO UNICO DE ESPORTACIÓN	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	1,00	0,00	0,00	2,00
MATERIAL PROMOCIONAL Y PUBLICITARIO	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	15000,00
TOTAL EGRESOS	78737,50		90852,36		52737,50		104737,50		128793,72		52737,50		508596,08

RESUMEN							
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
FLUJOS							
TOTAL INGRESOS	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	900000,00
TOTAL EGRESOS	78737,50	90852,36	52737,50	104737,50	128793,72	52737,50	508596,08
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES	71262,50	59147,64	97262,50	45262,50	21206,28	97262,50	391403,92
OBLIGACIONES LEGALES							
REPARTO UTILIDADES							
IMPUESTO A LA RENTA							
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	71262,50	59147,64	97262,50	45262,50	21206,28	97262,50	391403,92
INVERSIÓN FIJA							
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO							
SALDO ANTERIOR DE CAJA	335575,28	406837,78	465985,42	563247,92	608510,42	629716,70	
NUEVO SALDO DE CAJA	406837,78	465985,42	563247,92	608510,42	629716,70	726979,20	
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	320923,89	380071,53	477334,03	522596,53	543802,81	641065,31	



ANEXO 3 - AÑO 5. PROYECCIÓN DE TRABAJO

INGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	
INGRESOS ESTIMADOS	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	900000,00
VENTA PRODUCTOS PQTE. 25 UNIDADES	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	60000	150000	900000,00
INCREMENTO VENTAS													0,00
PRIMAVERA Y VERANO													0,00
OTOÑO													0,00
INVIERNO													0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>150000,00</b>	<b>900000,00</b>
EGRESOS ESTIMADOS													
DETALLE	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		TOTAL SEMESTRE
	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	NO.	\$	
<b>GASTOS INICIALES</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>		<b>3737,50</b>	<b>22425,00</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>1557,50</b>		<b>1557,50</b>		<b>1557,50</b>		<b>1557,50</b>		<b>1557,50</b>		<b>1557,50</b>	<b>9345,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>													
DIRECTOR	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1,00	200,00	1200,00
ASISTENTE	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
VISITADOR A PROVEEDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
NEGOCIADOR DISTRIBUIDORES	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	1,00	400,00	2400,00
IESS		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50		157,50	945,00
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>		<b>2180,00</b>	<b>13080,00</b>
TELÉFONO	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	1,00	2000,00	12000,00
MATERIAL DE OFICINA	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	1,00	60,00	360,00
CUENTA INTERNET	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	1,00	120,00	720,00
0	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	1,00	0,00	0,00
<b>OTROS</b>													0,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>49000,00</b>		<b>49000,00</b>		<b>49000,00</b>		<b>49000,00</b>		<b>49000,00</b>		<b>49000,00</b>	<b>294000,00</b>
<b>PRODUCTO</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
PREPAGO 50%	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PRODUCTO EXPORTADO													0,00
<b>COMISIONES SOBRE VENTAS</b>		<b>46500,00</b>		<b>46500,00</b>		<b>46500,00</b>		<b>46500,00</b>		<b>46500,00</b>		<b>46500,00</b>	<b>279000,00</b>
COMISION DISTRIBUIDORES	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	30,00%	45000,00	270000,00
COMISIONES DIRECTOR PROYECTO	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	1,00%	1500,00	9000,00
<b>GASTOS DE EXPORTACION</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>		<b>2500,00</b>	<b>15000,00</b>
MOVILIZACIÓN													0,00
<b>TRAMITES DE EXPORTACION:</b>													0,00
HONORARIOS AGENTE DE ADUANAS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
COSTO DE PROCESAMIENTO DE MERCANCIA		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
COSTO APERTURA DE APERTURA DE CARTA DE CREDITO		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
FLETE AEREO UIO-RESTO USA		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
SEGURO		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
HONORARIOS POR USO DE TERMINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
GARANTIA BOND		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	0,00
FORMULARIO UNICO DE ESPORTACION	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MATERIAL PROMOCIONAL Y PUBLICITARIO	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	50%	2500,00	15000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>52737,50</b>	<b>316425,00</b>
RESUMEN													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE						
<b>FLUJOS</b>													
TOTAL INGRESOS	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	150000,00	900000,00						
TOTAL EGRESOS	52737,50	52737,50	52737,50	52737,50	52737,50	52737,50	316425,00						
UTILIDAD ANTES DE OBLIGACIONES	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>583575,00</b>						
OBLIGACIONES LEGALES													
<b>REPARTO UTILIDADES</b>													
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>													
UTILIDAD LUEGO DE OBLIGACIONES	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>97262,50</b>	<b>583575,00</b>						
INVERSIÓN FIJA													
FINANCIAMIENTO CAPITAL DE TRABAJO													
SALDO ANTERIOR DE CAJA	666162,24	763424,74	860687,24	957949,74	1055212,24	1152474,74							
NUEVO SALDO DE CAJA	763424,74	860687,24	957949,74	1055212,24	1152474,74	1249737,24							
RECUPERACIÓN CAPITAL PENDIENTE	677510,85	774773,35	872035,85	969298,35	1066560,85	1163823,35							





## ANEXO 4

### BASES PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

Lo primero que se debe establecer antes de implementar una estrategia que guíe la comercialización de un producto, es el formato de presentación que debe tener este ante el público consumidor. Para ello se debe fijar conceptos básicos en la mente del quien tiene esta tarea en su responsabilidad. Otro elemento que es importante enfatizar es el hecho de que las herramientas de promoción con que cuenta este negocio, son las que el presupuesto lo permitan y en base de ello se debe seleccionar herramientas visuales y audiovisuales de cobertura moderada.

El mundo que rodea a todo individuo es percibido, analizado y distinguido por cada uno. En base de ello cada persona establece sus juicios de los elementos que permite permeabilizar a su círculo interno. La percepción, que se define como *“el proceso por el cual un individuo selecciona, organiza, e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo”*<sup>1</sup>, es la primera en ser considerada al momento de intentar el cruce de información y la grabación de la misma en el encéfalo del individuo, de manera que se pueda conceptualizar el producto en su conciencia y voluntad de gasto.

La sensación, por su parte, es la respuesta inmediata y directa de los órganos sensoriales a los estímulos simples percibidos (un anuncio, un empaque, una marca). La sensibilidad humana se refiere a la experiencia de la sensación. Esta puede ser alterada en la forma en que se exponga la información, alteración que puede ser a favor o en contra de los intereses del expositor. La que sigue es una lista en resumen de las estrategias empleadas para sensibilizar al consumidor a favor de varios productos<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice may, Nulcapán de Juarez - México, 1997, pp409

<sup>2</sup> Fuente: SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice may, Nulcapán de Juarez - México, 1997

### Insertos de revistas

- Fabricantes de perfume, como Giorgio, de Beverly Huís, Calvin Klein, Fendi, y Fabergé, utilizan tiras perfumadas en revistas y correo directo para llevar el aroma de sus fragancias directamente al consumidor.
- Procter & Gamble utiliza etiquetas engomadas de "raspar y oler" en los anuncios del detergente Gain, para evocar la percepción de ropa secada al sol.
- Rolls-Royce pone el olor de sus vestiduras de piel en una tira perfumada en Architectural Digest
- Los anuncios en revistas de vodka Absolut contienen microchips que tocan las melodías "Jingle Bells" y "Santa Claus Is Coming to Town"
- Para celebrar el LXXV aniversario de los cigarrillos Camel, R.J. Reynolds, puso anuncios tridimensionales en donde el camello "brincaba" de la página a la tonada de "Happy Birthday"
- Toyota pegaba lentes de 3D en los anuncios de revistas de su automóvil Corolla.
- Revlon y Estée Lauder ofrecen muestras de sombra para ojos y carmín incluidas en revistas de modas.

### Exhibiciones en punto de venta

- Kraft ha desarrollado un kiosco electrónico que responde a las preguntas de los consumidores, imprimiendo recetas que requieren productos Kraft, junto con cupones de descuento para los ingredientes Kraft.
- Los exhibidores en tiendas del cereal Fruit Wheats, de Nabisco, emiten el olor a frambuesas frescas.
- Están programadas computadoras interactivas para dar "consejo" sobre consultas cosméticas a consumidoras que capturan información acerca del colorido de sus ojos, cabello y piel.
- Orville Redenbacher empaca sus palomitas en paquetes diseñados para simular videocasetes, y los distribuye a través de tiendas de videoclubes.
- Se invita a los clientes de la tienda a que opriman botones que activan minigrabadoras que tocan una variedad de mensajes de productos.

Cada individuo usa subconscientemente mucha selectividad respecto de cuales aspectos del ambiente va a percibir. Una persona en un supermercado puede estar expuesta a miles de productos de diferentes colores, tamaños, y formas y muchos cientos o decenas de fenómenos más que pueden interferir en su objetivo de compra. Sin embargo esta persona visita con periodicidad el supermercado, selecciona los artículos que desea, los paga, y se va, todo ocurre dentro de un lapso relativamente corto.

La gente tiende a percibir cosas que necesitan o desean; mientras más fuerte es la necesidad, es mayor la tendencia a pasar por alto estímulos no relacionados con ella que puedan existir en el ambiente. Simplemente, el proceso perceptual de un individuo se afina por sí mismo más estrechamente a los elementos del ambiente que son importantes para la persona. Alguien que tiene hambre busca y percibe con mayor rapidez los anuncios de restaurantes; una persona con represiones sexuales puede creer que hay simbolismos sexuales donde no existe ninguno.

Cuando de la precepción de la calidad se trata, los consumidores consideran la calidad de un producto, o servicio, sobre la base de una diversidad de señales informativas que asocian con el producto (precio, imagen del lugar en el que lo compra, ambiente de servicio, imagen de marca, y mensaje promocional). Estas señales proporcionan la base para percepciones de la calidad del producto.

Las señales que son intrínsecas se relacionan con las características físicas del producto en sí, como tamaño, color, sabor o aroma. En algunos casos, los consumidores utilizan las características físicas para juzgar la calidad del producto<sup>3</sup>. *“En ausencia de experiencia real con un producto, a menudo los consumidores evalúan la calidad sobre la base de señales extrínsecas, señales que son externas al producto en sí, como su precio, imagen de la tienda que lo*

---

<sup>3</sup> Algunas veces los consumidores juzgan el sabor del helado o pastel por las señales del color, el color de los detergentes es en base de las asociaciones mentales que los clientes hacen de su entorno familiar. Dato extraído de la obra citada de SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, pp 190

*vende, o la imagen del fabricante o el país que lo produce*<sup>4</sup>. Lo que demuestra que el postulado de iniciar la cobertura del mercado con una base de reconocimiento internacional de calidad de los productos agrícolas ecuatorianos es una ventaja para este negocio.

Varios son los elementos extrínsecos que el consumidor sigue para categorizar la calidad del producto, los consumidores usan el precio, por ejemplo, como un indicador de la calidad si tienen poca información, o si tienen poca confianza en su capacidad para tomar la decisión con otros elementos. Cuando el consumidor está familiarizado con una marca o tiene experiencia con un producto, se reduce la importancia del precio como factor en la selección del producto. Por lo tanto el programa de difusión del producto debe llenar la mayor cantidad de dudas hacia el cliente de manera que no se deje llevar por atributos falsos, toda vez que como se ha detallado en el capítulo precedente, VITALHIERBA inicia sus actividades con un precio muy por debajo del promedio del mercado.

La motivación de la percepción de un producto como satisfactorio o no para determinado individuo es constituida por los rasgos que la cultura que lo identifica refleja. A la cultura la podemos entender como la personalidad de una sociedad y para centrar más el concepto se indicará que la cultura es la *“suma de creencias, valores y costumbres aprendidas que sirven para dirigir el comportamiento de los miembros de una sociedad determinada”*<sup>5</sup>.

La cultura existe, por lo tanto, para satisfacer las necesidades de la gente dentro de una sociedad. *“Ofrece orden estándares y reglas de comportamiento dirección, y guía en todas las fases de la solución de problemas humanos, al proporcionar métodos probados y comprobados para satisfacer las necesidades psicológicas, personales y sociales”*<sup>6</sup>. La cultura, proporciona

---

<sup>4</sup> JOHNMARSHAL, Reeve, *Motivación y Emoción*, Mc. Graw Hill, Madrid - España, pp 395

<sup>5</sup> SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, *Comportamiento del Consumidor*, Prentice may, Nulcapán de Juárez - México, 1997, pp409

<sup>6</sup> Notas de clase, citado del Ingeniero Roberto Proaño, catedrático de la asignatura de Gerencia Social, UPS-SUR.

estándares y "reglas" sobre cuándo comer dónde comer, y qué es apropiado comer.

Las empresas de bebidas, por ejemplo, quisieran que los consumidores recibieran su "dosis" diaria en cafeína de sus productos, en lugar del café. Pero como la mayoría de los estadounidenses no consideran que ese producto en especial sea una bebida adecuada para el desayuno, el desafío real para estas empresas es sobreponerse a la cultura, no a la competencia. De hecho, de acuerdo con estimaciones de la industria, el 47% del mercado de bebidas para el desayuno lo ocupa el café, seguido por el jugo de fruta con 21%, la leche con 17%, te Con el 7%<sup>7</sup>, y los refrescos con sólo 4% del total.

A la carga cultural se le atribuyen otros varios aspectos que resultan como efecto de su participación en el moldeo del comportamiento social. El rito como expresión del influjo cultural es uno de ellos, el comportamiento ritualizado es bastante formal, y a menudo es un comportamiento escrito (por ejemplo, los servicios religiosos requieren de un libro de oraciones, o el código de comportamiento apropiado, en una corte de justicia). También es posible que ocurra en repetidas ocasiones con el paso del tiempo (por ejemplo, cantar el himno nacional antes de un juego de fútbol). Para el desarrollo de estos rituales son indispensables diferentes productos que se asocian con cada uno. En el Reino Unido, por ejemplo, compartir una taza de té en las tardes es una expresión ritualizada de un rasgo cultural mundialmente reconocido. En diferentes culturas se pueden advertir muchos otros elementos que corroboran esta versión de la dependencia del consumidor de ciertos productos.

Un consumidor revela su identificación con un rasgo cultural y querrá practicar sus rituales comerciales, cuando los valores que rigen su conducta armonizan con las puntualizaciones de la cultura en cuestión y siente de tal manera satisfechas sus necesidades al haberse cumplido sus expectativas. En un modelo circular, los valores impresos en el marco personal del individuo son

---

<sup>7</sup> Este estudio toma en cuenta al te negro, no a las hierbas de infusión.

adquiridos del medio en el que se desenvuelve él y por lo tanto de la sociedad que abriga su desarrollo personal y la maduración como consumidor.

El interés de este trabajo se enfoca en el mercado norteamericano y es necesario conocer los valores que su gente sostiene a fin de dar pasos futuros.

La tabla 3.2 indica los principales valores que define a la cultura norteamericana.

TABLA 3.2.		
RESUMEN DE LOS VALORES ESTADOUNIDENSES CLAVE		
Realización y éxito	El trabajo arduo es bueno. El éxito fluye del trabajo arduo	Actúa como una justificación para la adquisición de bienes ("te lo mereces")
Actividad	El mantenerse ocupado es saludable y natural	Estimula el interés en productos que ahorran tiempo y aumentan el tiempo libre
Eficiencia y sentido práctico	Admiración de cosas que resuelven problemas	Estimula la compra de productos que funcionan bien y ahorran tiempo
Progreso	La gente debe mejorarse por si misma, mañana debe ser mejor que hoy	Estimula el deseo de nuevos productos que cubren necesidades insatisfechas; fácil aceptación de productos que dicen ser "nuevos" o "mejorados"
Comodidad material	La buena vida	Estimula la aceptación de productos de comodidad y lujo que hacen la vida más cómoda y agradable
Individualismo	Ser uno mismo	Estimula la aceptación de productos únicos o ad hoc que permiten a una persona "expresar su personalidad"
Libertad	Libertad de elección	Estimula el interés en amplias líneas de productos y productos diferenciados
Conformismo externo	Uniformidad del comportamiento observable, deseo de aceptación	Estimula el interés en productos que otros en el mismo grupo social usan o tienen
Humanitarismo	Preocupación por otras personas	Estimula el patrocinio de empresas que compiten con los líderes en el mercado
Frescura juvenil	Estado mental que enfatiza ser joven de corazón y tener una apariencia juvenil	Estimula la aceptación de productos que proporcionan la ilusión de mantener o alentar la juventud
Buenas condiciones físicas y salud	Cuidar su cuerpo incluido el deseo de estar físicamente apto y saludable	Estimula la aceptación de productos que proporcionan la ilusión de mantener o alentar la juventud

Fuente. SCHIFMAN, León / KAWIK, Lesli, Comportamiento del Consumidor, Prentice may, Nulcapán de Juarez - México, 1997

Bajo las premisas de que la cultura de los consumidores del mercado objetivo se encuentra ya formada y cimentada con fuerza, que esta cuenta con sus propios valores, que el objetivo de este trabajo de investigación, o el del negocio planteado, no es el de cambiar tales parámetros de conducta

establecidos, que los estudios profesionales sobre el tema aseguran que la cultura del consumidor es un elemento de fuerza para tomarse en cuenta como herramienta de motivación hacia el consumo y que esta, la cultura, es permeable tanto y cuanto sea requerido por el ofertante en apego a los valores del consumidor y en función de los intereses de consumo hacia el producto, por medio del uso de herramientas que permitan ingresar en la conducta por medios sensitivos que induzcan a tal cambio deseado, se debe plantear varias posibilidades de acción que guíen al diseño de las estrategias que ha de cubrir el proceso de promoción del producto. Siempre en base a lo descrito hasta aquí y en apego a los valores indicados en la tabla 3.2 a los cuales se los considerará como ventajas para la dirección del consumo a los intereses del negocio que se ha descrito como rentable en el análisis económico demostrado y cifrado con detalle.