

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA
MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE MERCADO COMPARATIVO ENTRE ALEMANIA Y REINO UNIDO
PARA LA EXPORTACION DE UNA BEBIDA ENERGIZANTE A BASE DE
GUAYUSA DESDE EL ECUADOR EN EL PERIODO 2010-2017. CASO
EMPRESA WAYKANA GUAYUSA.**

JESSICA LORENA CEDEÑO ANDRADE

DIRECTOR: Mtr. Jorge Mora Varela

**AGOSTO, 2017
QUITO –ECUADOR**

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la bendición de permitirme cumplir una meta más en vida. A mis padres porque son mi refugio y mi fortaleza y han sido mis consejeros a lo largo de este camino. A Juan David Gómez y Demetrio Santander fundadores de la empresa Waykana guayusa por la confianza que depositaron en mi al permitirme desarrollar este trabajo de investigación y por el apoyo incondicional que me brindaron durante el proceso, de igual manera a todo el equipo de la empresa. A mi director Jorge Mora Varela por la guía y aprendizaje durante los años de carrera, en especial en el periodo de desarrollo de este trabajo de investigación.

INDICE

I.	TEMA.....	1
II.	RESUMEN.....	1
III.	ABSTRACT.....	1
IV.	RÉSUMÉ.....	2
V.	INTRODUCCIÓN.....	3
	CAPITULO I.....	8
	LA EMPRESA WAYKANA GUAYUSA EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.1.	Antecedentes.....	8
1.1.1.	Historia de la empresa Waykana Guayusa.....	8
1.1.2.	Descripción de los productos	9
1.1.3.	Incurción en el mercado internacional	11
1.2.	Gestión Estratégica	12
1.2.1.	Misión, Visión, Valores Institucionales.....	13
1.2.2.	Estructura Organizacional	15
1.2.3.	Descripción de funciones	15
1.3.	Procesos de producción.....	17
1.3.1.	La hoja de guayusa.....	20
1.3.2.	Planta de producción.....	21
1.3.3.	Estrategia de Distribución	25
	CAPITULO II.....	26
	BEBIDA ENERGIANTE A BASE DE GUYUSA	26
2.1.	Aspectos Técnicos de la bebida energizante a base de guayusa	26
2.1.1.	Composición Química	26
2.1.2.	Características Técnicas	28
2.1.3.	Beneficios de Consumo	29
2.2.	Desarrollo del producto	31
2.2.1.	Estrategia de Producción	31
2.2.2.	Manejo de procesos.....	32
2.2.3.	Control de Calidad	34
2.3.	Descripción del Producto	35
2.3.1.	Envase y Etiquetado	36
2.3.2.	Distribución	38
2.3.3.	Clasificación arancelaria	39
	CAPITULO III.....	39
	ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES	39
3.1.	Análisis de Mercado.....	39
3.1.1.	Mercado de Bebidas Energizantes.....	40
3.1.2.	Mercado Alemán	44
3.1.3.	Mercado Británico	49
3.2.	Análisis situacional de la empresa	54
3.2.1.	Matriz FODA	55
3.2.2.	Matriz EFI y EFE	56
3.2.3.	5 fuerzas de Porter.....	58
3.3.	Definición de Destino de Exportación.....	60
3.3.1.	Matriz de Selección de Mercados	61
3.3.2.	Requisitos Generales.....	63
3.3.3.	Restricciones Arancelarias y Proceso de Exportación.....	68

VI. ANÁLISIS	72
VII. CONCLUSIONES.....	78
VIII. RECOMENDACIONES.....	81
IX. LISTA DE REFERENCIAS	83

ÍNDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1: Pilches	8
IMAGEN 2: Caja de 30 gr.	10
IMAGEN 3: Loose leaf	10
IMAGEN 4: Caja de 15 gr.	11
IMAGEN 5: Organigrama Estructural	15
IMAGEN 6: Diagrama de Proceso de Producción - Loose leaf	18
IMAGEN 7: Diagrama de Proceso de Producción – Cajas	19
IMAGEN 8: Hoja de guayusa IMAGEN 9: Hoja de guayusa	20
IMAGEN 10:Recolección de Materia Prima	21
IMAGEN 11: Selección	22
IMAGEN 12: Secado	22
IMAGEN 13: Enfriado	22
IMAGEN 14: Molido	23
IMAGEN 15: Empaque	23
IMAGEN 16: Almacenamiento	24
IMAGEN 17: Almacenamiento	24
IMAGEN 18: Información Nutricional – Monster	
IMAGEN 19: Informaciób Nutricional – Runa	30
IMAGEN 20: Etiqueta.....	36
IMAGEN 21: Envase.....	36
IMAGEN 22:Preferencia de los consumidores	42
IMAGEN 23: Logistics Index Performance	45
IMAGEN 24: Aranceles para la subpartida 220299199	68
IMAGEN 25: Procedimiento de Exportacion – Alemania	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Consumo de Bebidas Energizantes por Continente	40
GRÁFICO 2: Consumo Global Annual de Bebidas Energizantes.....	41
GRÁFICO 3:Cuota de Mercado por Marca	43
GRÁFICO 4: Ventas Anuales por Marca.....	43
GRÁFICO 5: Consumo Per capita de Bebidas Energizantes en Alemania.....	46
GRÁFICO 6: Balanza Comercial Ecuador - Alemania.....	47
GRÁFICO 7: Consumo de Bebidas Carbonatadas en Reino Unido	51
GRÁFICO 8: Consumo Annual de Bebidas Energizantes en Reino Unido.....	52
GRÁFICO 9: Balanza Comercial Ecuador- Reino Unido	53
GRÁFICO 10: Tendencia de Empaque en Alemania	67

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Características del Producto	29
TABLA 2: Perfil de Alemania.....	44
TABLA 3: Principales Productos que Ecuador Exporta a Alemania	48
TABLA 4: Principales Productos que Ecuador Importa desde Alemania	48
TABLA 5: Perfil de Reino Unido.....	49
TABLA 6: Consumo de Bebidas Carbonatadas en Reino Unido 2010-2014	51
TABLA 7: Principales Productos que Ecuador Importa desde Reino Unido	53
TABLA 8: Principales Productos que Ecuador Exporta hacia Reino Unido	54
TABLA 9: Matriz EFE	57
TABLA 10: Matriz EFI	58
TABLA 11: Matriz de Selección de Mercados	61
TABLA 12: Requerimientos de Información Obligatoria	66
TABLA 13: Tipos de Canales de Distribución	71

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Diagrama de Proceso de Producción de la Bebida Energizante	32
CUADRO 2: Matriz FODA.....	55
CUADRO 3: 5 Fuerzas de Porter	58

I. TEMA

ESTUDIO DE MERCADO COMPARATIVO ENTRE ALEMANIA Y REINO UNIDO PARA LA EXPORTACION DE UNA BEBIDA ENERGIZANTE A BASE DE GUAYUSA DESDE EL ECUADOR EN EL PERIODO 2010-2017. CASO EMPRESA WAYKANA GUAYUSA

II. RESUMEN

La empresa Waykana Guayusa busca incursionar en los mercados internacionales presentando un proyecto de desarrollo de una bebida energizante a base de guayusa hacia los mercados de Alemania y Reino Unido. Para comprobar la viabilidad del proyecto se propone este trabajo de investigación que permite además definir el mejor país de destino de acuerdo a las condiciones comerciales que favorezcan el proceso de internacionalización. Con el fin de abarcar todos los temas concernientes al proyecto, la investigación estudia tres aspectos generales, el primero tiene que ver con la capacidad productiva de la empresa, el segundo con el concepto de la bebida y el tercero con las estrategias de ingreso en los mercados internacionales. Para esto fue necesario usar herramientas de análisis como la matriz FODA, matrices de evaluación de factores internos y externos que permitieron finalmente la construcción de una matriz de selección de mercados para definir el destino de exportación.

Palabras clave: internacionalización, bebida energizante, guayusa, Alemania, Reino Unido

III. ABSTRACT

The Company Waykana Guayusa seeks to penetrate international markets through an internationalization process by presenting the project development of a guayusa energy drink to be exported to Germany and UK. This research is presented in order to seek the exporting viability and to define the best destination according to its commercial conditions. This research, studies three general aspects divided in three chapters. First: company's productive capacity, second: energy drink's general concept and third: international markets entry strategies. To analyze those aspects, strategic management tools were used such as SWOT

matrix and the evaluation of external and internal tools that allowed the construction of the market selection matrix to finally define the exporting destination.

Key words: internationalization, energy drink, guayusa, Germany, UK.

IV. RÉSUMÉ

L'entreprise Waykana Guayusa cherche se lancer dans les marchés internationaux à travers du processus d'internationalisation, en proposant un projet de développement d'un boisson énergisante fait avec guayusa vers L'Allemagne et le Royaume-Uni. Afin de tester la viabilité du projet, cette recherche est proposé qui d'ailleurs permettre de vérifier la faisabilité de l'exportation et la définition du meilleur pays de destination en fonction de leur conditions commerciales favorables. Dans le but de couvrir toutes les questions concernant le projet, la recherche port sur trois aspects généraux qui sont séparées dans les trois chapitres. Le premier : la capacité de production de l'entreprise, le deuxième : le concept général de la boisson et le troisième : des stratégies d'entrée dans les marchés internationaux. Il était nécessaire d'utiliser des outils tels que, la matrice d'analyse SWOT, l'évaluation des facteurs internes et externes qui ont finalement permis la construction d'une matrice de sélection des marchés pour définir finalement la destination d'exportation.

Mots clés : internationalisation, boisson énergisant, guayusa, Allemagne, Royaume-Uni.

V. INTRODUCCIÓN

Waykana es una empresa ecuatoriana productora de té de guayusa que elabora sus productos desde el año 2014, desde entonces ha proporcionado energía saludable a todos los ecuatorianos y llevado el nombre de Ecuador y de la amazonia ecuatoriana a grandes mercados internacionales. Su participación en ferias, concursos y congresos de reconocimiento internacional le permitieron adquirir experiencia en la industria de bebidas y prepararse para emprender su camino hacia la internacionalización con productos de valor agregado que aportan no solo al crecimiento de la industria local sino al fortalecimiento del proceso de cambio de la matriz productiva del país. Además, con la elaboración de este producto busca contribuir a la reducción del impacto nocivo de las bebidas energéticas tradicionales que se venden en los mercados nacionales e internacionales. Es por eso que ahora decide poner en marcha el desarrollo de una bebida energizante a base de guayusa, que aporte energía saludable, equilibrada y completamente natural con ingredientes naturales y componentes propios de la hoja de guayusa que le dan la funcionalidad a la bebida.

Con esta investigación la empresa busca determinar estrategias de ingreso a nuevos mercados y conocer a detalle el proceso de exportación y todos los requerimientos exigidos por las autoridades extranjeras además de diversificar su gama de productos con el fin de lanzar un producto con valor agregado y posicionar su marca en la arena internacional. La necesidad de la empresa de desarrollar este nuevo producto responde a la difícil situación que vivió el país en los años 2015-2016 especialmente por el incremento de impuestos y aranceles que no permitió el crecimiento que se esperaba, ni la rentabilidad deseada.

El desarrollo de este trabajo de investigación representa para Waykana la pauta para poner en marcha el proyecto e iniciar su proceso de internacionalización y la oportunidad de diversificar sus productos dándolos a conocer en grandes mercados del mundo, esto ayudará también a posicionar su marca dentro y fuera del país. Parte de los objetivos de la empresa es llevar al mundo energía natural que proviene de lo más profundo de la Amazonía ecuatoriana y con ello reconocer el trabajo de los productores nativos de la región

que constantemente se preparan para mejorar las prácticas de los cultivos y proporcionar materia prima de calidad.

El fundamento teórico que se usará para el desarrollo de la investigación es la teoría de la internacionalización que se entiende como el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados, se entiende además como un proceso de creciente implicación y proyección internacional. Para el propósito de esta investigación se toma la internacionalización desde una perspectiva de proceso desde un sentido dinámico puesto que establece que las empresas incrementan su aprendizaje conforme acumulan su conocimiento a través de la experiencia y el aumento de recursos comprometidos en el exterior (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Se trabaja bajo el supuesto de que las empresas se desarrollan en el ámbito doméstico y que la internacionalización es el resultado de una serie de decisiones incrementales, se establece además que el mayor obstáculo para la empresa es la falta de conocimiento y de recursos. Estos obstáculos se reducen a través del proceso incremental de toma de decisiones que de acuerdo a Harlan Mills busca retrasar la toma de decisiones hasta adquirir experiencia y concentrarse en pequeñas variaciones y aprovechar al máximo los recursos disponibles y el aprendizaje sobre los mercados globales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Se toma el modelo de ciclo de vida del producto planteado por Vernon con el fin de identificar las diferentes etapas que atraviesa una empresa con sus productos y establecer estrategias para cada una de ellas. Desde la perspectiva del proceso, este modelo considera a la internacionalización de una empresa como uno que evoluciona mientras el producto va de una etapa a otra en su ciclo de vida.

El argumento de esta teoría es que las ventajas competitivas de las empresas están determinadas por la dotación de factores y la estructura de mercados, pero es posible que esta ventaja competitiva pueda ser debilitada o eliminada por el aumento de la competencia. Es aquí donde el autor se concentra

en la decisión de donde localizar la producción, enfocándose en aquellos países que tengan altos ingresos per cápita y altos salarios, porque es ahí donde nace el incentivo de desarrollar otros productos que permitan ahorrar costos y a la vez satisfagan las necesidades de los consumidores. Esta localización de producción de las empresas estará condicionada por los resultados de las distintas etapas por las que atraviesa un producto en su ciclo de vida y a su vez generan efectos a lo largo del proceso de internacionalización (Plá Barber y Suarez Ortega, 2001).

Como elemento teórico complementario se toma el modelo del ciclo de vida de producto que explica como las primeras actividades de valor agregado de una empresa se realizan en el país de origen y después, conforme pasa el tiempo el producto continua con su ciclo de vida y pasa a la etapa de la exportación. A medida que el producto adquiere madurez, las ventajas competitivas de la empresa se relacionan más con el producto y con minimizar costos de producción además de la búsqueda de experiencia. Una vez en el mercado la empresa empezara a experimentar la competencia, la entrada de nuevas empresas y eso hará que la búsqueda de economías de escala y la minimización de costos de producción se vuelvan aspectos prioritarios (Vernon, 1966). En ese sentido Vernon establece 4 etapas en el ciclo de vida del producto.

Introducción

La producción y comercialización de un producto está orientada al país de origen, puesto que se asume que sus consumidores tienen un promedio de ingresos que les permite comprar el producto, el objetivo es alcanzar economías de escala en la producción para luego empezar a exportar a países industrializados (Vernon, 1966).

Crecimiento

La orientación para la comercialización es hacia los países industrializados, en esta etapa aumenta la actividad exportadora de la empresa y se realizan inversiones en las plantas de fabricación en aquellos países donde la demanda se encuentre en expansión (Vernon, 1966).

Madurez

La inversión directa hace frente a una relocalización dado que los principales mercados están saturados y el producto se estandariza, la empresa busca un país donde la mano de obra sea menos costosa para trasladar su producción (Vernon, 1966).

Declive

La empresa abandona el país de origen porque la demanda del producto en dicho país es escasa, y no satisfizo las expectativas de los inversionistas, la fabricación y comercialización del producto se retiran del país de origen (Vernon, 1966).

Mediante el modelo de ciclo de vida del producto se relaciona las decisiones de localización de la producción con los distintos efectos y circunstancias que enfrenta el producto en cada una de sus etapas. El modelo no solo permite encontrar el lugar de localización de producción sino también permite saber cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional (Ortega, 2001).

Se establece como hipótesis que el estudio de mercado comparativo entre Alemania y Reino Unido permitiría conocer el mejor destino de exportación de una bebida energizante a base de guayusa lo que incidiría en la expansión del proceso de internacionalización de la empresa Waykana guayusa.

Para comprobar dicha hipótesis se plantea como objetivo general determinar el mejor destino de exportación para una bebida energizante a base de guayusa del cual se derivan los siguientes objetivos particulares: determinar la capacidad de producción de la empresa Waykana guayusa para implementar el proyecto de elaboración de una bebida energizante, desarrollar un proyecto de elaboración de bebida energizante a base de guayusa que cumpla con las exigencias de los mercados internacionales y en base a los requerimientos y análisis de cada país establecer el mejor destino de exportación para la bebida.

El desarrollo de esta investigación tuvo lugar en la empresa Waykana Guayusa ubicada en la ciudad de Quito a partir de recopilación de datos de la empresa e investigación de los distintos mercados para destino de exportación en el periodo 2010-2017.

El tipo de investigación que se usará es exploratoria porque pretende indagar de manera amplia sobre el tema de investigación que permita a través de la recolección de datos comprobar o negar la hipótesis planteada. El método para esta investigación será empírico porque se basa en elementos de experimentación y observación que permite comprender la realidad del caso planteado, se empleará además documentación bibliográfica y entrevistas como medios para recolectar información.

Esta investigación aportará a futuras investigaciones con el conocimiento y profundización de estrategias de mercado en la industria de bebidas energéticas. Será de utilidad para la Escuela Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, porque se utilizan herramientas de comercio exterior con respecto al ingreso a mercados internacionales y se describe el proceso de importación y todos aquellos requisitos y herramientas que se involucran.

Para establecer coherencia de los contenidos, esta investigación se estructura en tres capítulos. El primero describe la historia de la empresa y sus inicios en la actividad comercial al tiempo que determina su capacidad productiva de acuerdo a su infraestructura y capital humano. El segundo describe el proceso de desarrollo de la bebida energizante y detalla tanto los componentes de la bebida como aquellos propios de la hoja de guayusa respaldados por estudios fotoquímicos y biológicos de la planta. El tercero describe y analiza los perfiles económicos de los países sujetos a estudio y usa herramientas de administración estratégica para evaluar la capacidad de la empresa de enfrentar factores de riesgo al momento de emprender el proceso de internacionalización, además se define el mercado de exportación a través de una matriz de selección de mercados.

CAPITULO I

LA EMPRESA WAYKANA GUAYUSA EN SU PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.1. Antecedentes

Este subcapítulo abarca la información general de la empresa y permite conocer sus inicios y el desarrollo que ésta tuvo desde entonces, se hará una descripción de los productos que son comercializados desde su creación y la evolución de su presencia en el mercado internacional.

1.1.1. Historia de la empresa Waykana Guayusa

Waykana es una empresa productora de té de guayusa que está localizada en la ciudad de Quito, tuvo sus inicios en el 2014, con la elaboración de bolsas de té en pequeñas cajas y la hoja triturada en presentación de doy pack. Las actividades productoras de la empresa iniciaron después de un viaje a la Amazonía Ecuatoriana donde sus fundadores Juan David Gómez y Demetrio Santander descubrieron el uso de la hoja de guayusa al ser parte de un tradicional ritual indígena.

La costumbre es beber la hoja en infusión en unos recipientes llamados pilches que se pueden observar en la imagen 1, esto con el fin de recordar los sueños de la noche y adquirir energía para intentar cumplirlos. Es entonces cuando los fundadores deciden sacarla de lo más profundo de la selva y darla a conocer al mundo y ofrecer un producto que brinde energía natural y balanceada a las personas (Gomez, 2016).

IMAGEN 1
PILCHE



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

Iniciaron con la producción de infusiones de té con materia prima que obtienen de la región amazónica del Ecuador, el primer paso fue trabajar con productores de guayusa en la compra, después de las primeras pruebas empezaron con la elaboración de bolsitas de té. En un principio el proceso de empaque, embalaje y distribución se hacía en una pequeña bodega ubicada en la ciudad de Quito. Después, se realizó una alianza con los líderes de las comunidades indígenas para ampliar la producción, aunque ésta aún se realizaba de manera artesanal, en el transcurso de un año, encontraron un espacio con todas las adecuaciones para el proceso de producción (Gomez, 2016).

Las primeras ventas se hicieron en tiendas turísticas del país y su acogida fue mayor de lo esperado, de tal manera que decidieron continuar con la producción a gran escala. Se realizaron convenios con empresas maquiladoras de té para llevar la producción al siguiente nivel. El empaque de los productos se realiza tomando en cuenta todas las normas sanitarias y de inocuidad en todo el proceso. El crecimiento de la empresa mantuvo una curva positiva en su primer periodo, después de la primera producción y distribución oficial a los supermercados del país la empresa experimentó su primera exportación hacia el mercado estadounidense. Desde entonces la empresa registró ventas de \$20.000 en 2015 que se incrementaron conforme se ampliaba su alcance internacional, así, la cifra para 2016 fue de \$60.000.

Como parte de la responsabilidad social de la empresa se han desarrollado proyectos que benefician a las comunidades indígenas de la Amazonía Ecuatoriana, se promueve la generación de empleo y se ofrecen charlas y capacitaciones para mejorar las prácticas en los cultivos con el objetivo de preservar el medio ambiente. En este sentido se incentiva que todos los cultivos sean agroforestales, sembrados en medio de otras plantas para proteger y preservar mejor el suelo y la biodiversidad.

1.1.2. Descripción de los productos

La idea inicial de la empresa era la elaboración de bolsas de infusión de té, con el transcurso del tiempo se fue adquiriendo experiencia y conocimiento en

cuanto a los usos de la guayusa y con el apoyo del área técnica de la empresa se fueron diversificando los productos y las presentaciones.

Se desarrolló como primer producto las bolsas para infusión en presentación de cajas de 30gr que contienen 20 bolsitas de 1.5 gr cada una como lo muestra la imagen 2.

IMAGEN 2



Fuente: Waykana

Recopilado por: Jessica Cedeño

Adicional, se presenta el empaque de loose leaf que se puede observar en la imagen 3, una bolsa de hoja triturada en una presentación de 120gr. Este producto tiene una preparación diferente, se usa dentro de un infusor colocando la hoja triturada para que al verter el agua caliente sobre ella deje caer toda la esencia concentrada y el sabor de la guayusa.

IMAGEN 3



Fuente: Waykana

Recopilado por: Jessica Cedeño

Las cajas de 10 unidades son una versión mini del producto original, es una presentación práctica para llevarla a donde sea. Contiene 10 bolsitas de té sin

sobre envoltura con un peso aproximado de 15gr por caja y 1.5gr por bolsa como se aprecia en la imagen 4.

IMAGEN 4



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

1.1.3. Incursión en el mercado internacional

Después de 10 meses de la constitución de la empresa comenzaron las exportaciones, en primera instancia al mercado estadounidense, donde se abrieron varios canales para dar a conocer el producto, y la participación en importantes ferias. Poco después las ventas se ampliaron a Europa con montos de ventas que superaban los \$30.000, el factor principal que se desarrolló fue la estrategia de distribución en cada uno de los países, es un punto crítico porque de ello depende el éxito en las ventas, las principales tiendas y supermercados tienen de igual forma una cadena de distribuidores que trabajan en conjunto y conocen el mercado a la perfección. Un plan estratégico de distribución requiere conocimiento previo del mercado objetivo, en este caso han sido las tiendas de productos orgánicos, una vez que la empresa obtuvo su certificación orgánica en Estados Unidos y Europa la aceptación de los productos ha sido superior (Gomez, 2017).

Para la incursión en los mercados internacionales fue necesaria la creación de un equipo de ventas versátil y dinámico que logre trabajar enfocado para cada mercado que comienza a abrirse y desarrollar plan de comunicación personalizado para cada mercado que comienza contactando tiendas pequeñas para ofrecer el producto, después ir por las medianas y una vez conocido el producto entrar a las

tiendas y supermercados que manejan grandes cadenas con numerosas sucursales alrededor de cada país e incluso fuera de sus fronteras.

El paso por mercados como Estados Unidos motivó a la empresa a abrirse camino por nuevos espacios y sobre todo a fortalecer el trabajo que se inició, estudiando las preferencias de los consumidores, las nuevas tendencias del mercado, las formas de negociación con distribuidores, y el estudio que se requiere de estudio para establecer estrategias que permitan construir alianzas importantes con los distribuidores expertos en este mercado. Por otra parte, la demanda de estos países ayudó a fortalecer las estrategias de producción y distribución locales y a rediseñar todo el proceso logístico con el fin de reducir costos en la exportación (Gomez, 2017).

Con más experiencia en el mercado nacional e internacional, Waykana emprende el proyecto de diversificación de productos con la bebida energizante y busca posicionarse en el mercado europeo como una alternativa saludable y deliciosa al consumo de bebidas energizantes tradicionales y con efectos adversos a la salud humana.

1.2. Gestión Estratégica

Este subcapítulo describe la misión, visión, y valores institucionales de la empresa, de igual forma presenta su estructura organizacional con sus respectivas descripciones que permiten identificar la sincronía de las actividades en el desarrollo y funcionamiento de la empresa.

El plan estratégico está enfocado en el desarrollo de productos, la empresa desarrolla productos para el mercado local y para los mercados internacionales, este proceso requiere de un análisis específico para cada uno, que tome en cuenta las características particulares de los consumidores. El estudio de aceptación del producto incluye gustos y preferencias, nivel de ingresos y capacidad de decisión de compra, para asegurar el posicionamiento de los

productos, se incluye también restricciones y barreras arancelarias propias de cada país y requisitos específicos para cada producto.

Se adoptó la estrategia de contactar pequeñas tiendas de especialidad con productos selectos en ciudades principales, para dar a conocer el producto y con el principal objetivo de generar contactos de distribuidores que permitan el acercamiento a las cadenas de supermercados. Uno de los aspectos esenciales es ofrecer un producto de calidad, pero que tenga el soporte de certificaciones internacionales, para Waykana esto significó la entrada a varios puntos de venta estratégicos en cada país y permitió su expansión.

El plan de comunicación en medios internacionales fue una de las principales actividades a realizarse con el fin de dar a conocer el producto, se elaboran presentaciones de la empresa y de su gama de productos para que los potenciales clientes conozcan sobre la guayusa, sus usos y los productos que la empresa elabora. Con esta estrategia no se asegura la compra inmediata, no obstante se consigue entrar en la mente de aquellas empresas que quieran experimentar los usos de esta hoja que cada vez incrementa su presencia en los mercados internacionales.

1.2.1. Misión, Visión, Valores Institucionales

Misión

“Impulsar al mundo con energía amazónica, saludable y equilibrada”. Ofrecer al mundo productos naturales que proporcionen energía. Parte de misión de la empresa es la responsabilidad con el medio ambiente y con las comunidades de productores de la zona en la que se encuentra la planta de procesamiento y producción. El compromiso con estas comunidades va desde las capacitaciones para las buenas prácticas de producción hasta velar por el bienestar de cada trabajador y sus familias, que garantice sus derechos laborales.

Visión

“Ser la empresa de té de guayusa líder en el Ecuador, que proporcione energía amazónica, saludable y equilibrada dentro y fuera del país. La visión de la empresa va de la mano con el compromiso y la responsabilidad que conlleva ser una empresa de reconocimiento internacional, y cumplir con todos los estándares de calidad en toda la cadena de producción. La visión de Waykana es ser la elección de jóvenes y adultos con conciencia sobre su salud, es ayudar a cada uno de ellos a avanzar en la búsqueda de sus metas, es acompañarlos en su rutina diaria para llenarlos de energía saludable y equilibrada.

Valores institucionales

Trabajo duro, trabajo inteligente: Para obtener resultados positivos en el trabajo es necesario ser constantes pero a la vez elaborar estrategias que permitan convertir cada debilidad en una fortaleza y cada amenaza en una oportunidad que requiere un trabajo minucioso.

La gente es primero: La empresa valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores al resaltar su labor dentro de la cadena de valor, de esta manera cada uno de ellos podrá reflejar esa confianza y compromiso con los clientes, sponsors y miembros externos.

Trabajo en equipo: El punto clave dentro de un emprendimiento es el trabajo en equipo, cada aporte favorece al crecimiento de la empresa y se complementan las labores diarias de manera que el crecimiento no solo es para la empresa sino para cada uno de sus miembros.

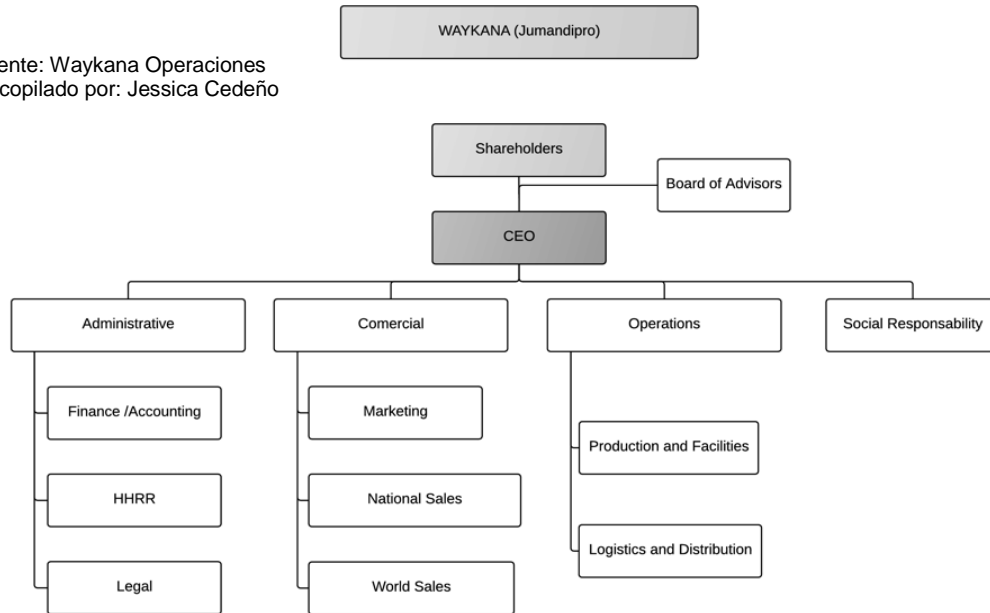
Trabajo rápido y eficiente: La efectividad de los resultados se determinan por la agilidad y la optimización de recursos.

Honestidad siempre: El trabajo honesto es fundamental en cada miembro de una empresa y manejar los recursos de la misma con transparencia.

1.2.2. Estructura Organizacional

IMAGEN 5

Fuente: Waykana Operaciones
Recopilado por: Jessica Cedeño



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

1.2.3. Descripción de funciones

La empresa Waykana se formó con el aporte de los fundadores y son quienes llevan la administración de la empresa.

Área administrativa

Se desarrolla en torno a una gestión organizada y profesional orientada para alcanzar los objetivos de la empresa y ser la encargada de asignar los recursos a todas áreas. Esta se divide en:

Recursos Humanos: Está a cargo de la planificación del personal, determinar cuáles son las necesidades de la empresa en cuanto a perfiles profesionales, se encarga también de la selección de los perfiles idóneos y de la capacitación para que cada persona pueda desempeñarse de la mejor manera en su función.

Área legal: Vela por el funcionamiento dentro del marco legal que rige a las empresas y mantiene al tanto de nuevos requerimientos, derechos y obligaciones que se deban cumplir.

Área comercial

Abarca las actividades de Marketing, Ventas Nacionales e Internacionales.

El área de Marketing: Se encarga de la promoción de la empresa y sus productos a través de ferias, degustaciones y campañas en las redes sociales.

El equipo de Ventas: Cumple el trabajo de contacto de nuevos clientes y el seguimiento de los clientes habituales, busca incluso abrir canales de distribución dentro y fuera del país. Las estrategias son armadas para cada segmento con el fin de tener posicionamiento y que los productos se adapten a los diferentes mercados.

Área de operaciones

Se encarga de la organización, ejecución y control de todo el proceso productivo, desde la recolección de materia hasta el control de calidad del producto terminado. Esta área se divide en procesos de calidad, producción y compras.

Calidad: Se integran procesos de inocuidad y gestión de calidad.

Producción: Se encarga de la planificación de todo el proceso productivo, producción y coordina lo logística y distribución del producto terminado.

Compras: Se abastece de todos los insumos necesarios que son requeridos antes, durante y después del proceso de producción.

Área de Responsabilidad Social

Esta área tiene como principal objetivo crear proyectos sociales para el beneficio de las comunidades indígenas del oriente ecuatoriano con las que

trabaja la empresa, aparte de los programas ambientales y la responsabilidad de educar al consumidor sobre las alternativas de alimentación saludables.

1.3. Procesos de producción

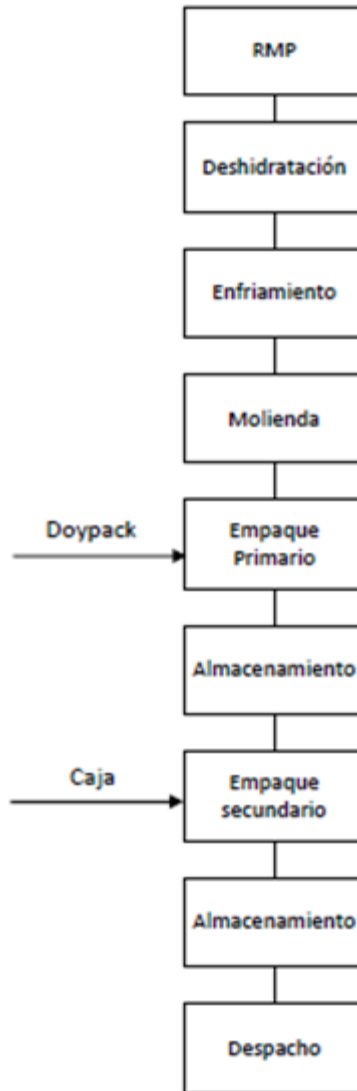
Este subcapítulo detalla las características fotoquímicas y biológicas de la hoja de guayusa que le otorgan su funcionalidad y propiedades medicinales y estimulantes, describe también el funcionamiento de la planta de producción y su capacidad para el desarrollo del nuevo producto, incluye el plan estratégico de distribución una vez se obtenga el producto final.

El proceso de producción de té de guayusa empieza con la recolección de materias primas que se obtienen de los productores Kichwa, una vez recolectadas se procede a limpiar las hojas de la tierra y otras impurezas, a continuación pasan a la siguiente etapa que es el secado, este se hace mediante hornos a altas temperaturas para después pasar al molido de las hojas de acuerdo al producto, posterior se realiza el tamizado para evita que algunas rama u hojas grandes vayan en los empaques que es el paso final, el empaque se realiza en dos presentaciones: para bolsas de té y para loose leaf .

A continuación se presenta el flujo grama de producción de las dos presentaciones del producto.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE PRODUCCION DE GUAYUSA
PREMIUM (Loose Leaf)**

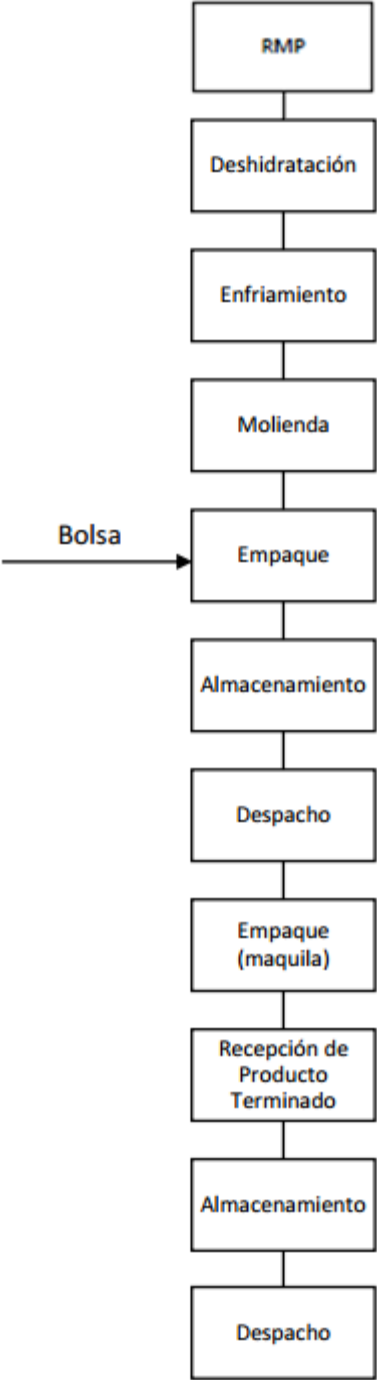
IMAGEN 6



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE GUAYUSA PREMIUM
(Tea Bags)**

IMAGEN 7



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

1.3.1. La hoja de guayusa

La guayusa es un árbol de la selva amazónica ecuatoriana y también se puede encontrar en Colombia, Perú y con menos frecuencia en Brasil, puede llegar a medir hasta entre 10 y 25 metros de altura, sus tallos son blanquecinos en su etapa de madurez y verdes cuando el árbol es joven, están formados por ramas delgadas, sus hojas miden entre 10 y 15 cm son de un tono verde oscuro y con una forma de punta de lanza (Runa, 2012).

IMAGEN 8



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 9



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

De acuerdo con expertos en el Ecuador se han encontrado 8 especies de guayusa del género *Ilex* que es usado para el consumo humano. Para los nativos de la región amazónica esta hoja tiene significado cultural, ha sido preparada en infusión por las familias indígenas para limpiar el sistema digestivo pero al mismo tiempo, en la antigüedad era usada para mantenerse despiertos y atentos en sus actividades de caza (Chankuap, Manual de Buenas Practicas de la Guayusa, 2012).

A esta planta se le han atribuido propiedades medicinales y estimulantes del sistema nervioso, muscular, expectorante, digestivo y reductor del nivel de glucosa en la sangre. Según estudios de expertos de la Fundación Chankuap el contenido de cafeína de la hoja de guayusa es 2.90 a 3.28%, contiene todos los aminoácidos esenciales para el ser humano y tiene más antioxidantes que el té verde (Chankuap, Manual de Buenas Practicas de la Guayusa, 2012). Las

condiciones óptimas para el crecimiento de la planta se dan en suelos arenosarcillosos drenados y con abundancia de materia orgánica, el clima propicio es cálido templado con altos niveles de precipitación y crece en las regiones amazónicas de Colombia, Perú y Ecuador y dadas las características de la región la hoja crece todo el año (Runa, 2012).

1.3.2. Planta de producción

El proceso productivo se realiza en la provincia del Tena en la región amazónica del Ecuador, allí se instaló la planta de producción que incluye una bodega para la recepción de materias primas, área de secado, el cuarto de enfriamiento y área de empaque. La capacidad de producción de la planta es de 10 toneladas de guayusa al mes lo que equivale a 60.000 cajas de té de 30gr. y 20.000 loose leaf de 120 gr., esta producción supera la demanda en el periodo de estudio, por lo tanto su rendimiento permite la elaboración de 10.000 a 15.000 botellas mensuales de energizantes de 250 ml.

Para el óptimo funcionamiento de la planta, esta debe contar con los permisos respectivos de operación y registros sanitarios por cada producto, adicional, debe contar con toda la documentación correspondiente y respetar las normas y procedimientos de inocuidad en cada etapa del proceso, para lo cual recibe auditores cada cierto tiempo. El personal es preparado con capacitaciones y charlas para guiar a los técnicos que hagan la visita, de igual forma conocen con exactitud el manejo de todos los equipos para que la producción siga su proceso adecuado.

IMAGEN 10
RECOLECCIÓN DE MATERIA PRIMA



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

**IMAGEN 11
SELECCIÓN**



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

**IMAGEN 12
SECADO**



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

**IMAGEN 13
ENFRIADO**



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 14
MOLIDO



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 15
EMPAQUE



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 16
ALMACENAMIENTO



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 17



Fuente: Waykana
Recopilado por: Jessica Cedeño

1.3.3. Estrategia de Distribución

Una vez terminado el proceso productivo se hace el envío del producto final al centro de acopio ubicado en la ciudad de Quito donde es distribuido a los diferentes supermercados y puntos de venta de todo el país, así como el abastecimiento para los pedidos internacionales. La estrategia es similar en los mercados nacional e internacional, es necesario realizar el proceso de gestión estratégica para cada punto, y obtener relaciones comerciales con empresas potenciales para abrir la mayor cantidad posible de canales a través de ellos.

Ecuador

En el mercado ecuatoriano se ha concentrado en los supermercados de consumo masivo y en tiendas pequeñas de productos orgánicos y gourmet con el fin de atraer a distintos tipos de consumidores potenciales. Aquellos que mantienen una dieta saludable y prefieren productos orgánicos y aquellos que conocen del producto, de sus beneficios y están dispuestos a incluirlo en su dieta. Por esta razón es de esencial importancia educar al consumidor en cuanto a beneficios y propiedades del producto, esta es otra manera de contribuir a la expansión de la marca y facilitar el ingreso a nuevos canales.

Mercado Internacional

Para los mercados internacionales la dinámica es similar, no obstante el reto es mucho mayor porque el consumidor internacional es exigente y se informa del producto que va a consumir, por lo tanto los distribuidores se toman el tiempo de analizar si el producto tiene posibilidades de aceptación inmediata o requiere trabajo para que los consumidores lo conozcan y quieran probarlo. Para estos mercados se trabaja con intermediarios conocedores de la industria que facilitan el proceso sugiriendo los mejores puntos de ventas de acuerdo a las características de los productos.

Parte de este trabajo tiene que ver con la estrategia de marketing y relaciones públicas de la empresa que crean la conexión con posibles

compradores y permite adicionar canales de distribución, para esto en Estados Unidos se estableció una bodega dentro del país desde donde se distribuye los productos hacia los puntos de venta, esto no solo ayuda a acelerar el proceso de compra sino que minimiza los costos y hace eficiente todo el proceso, lo que genera confianza en los consumidores.

En definitiva, este capítulo recopila una completa descripción de la empresa y cumple con el objetivo particular que pretende determinar la capacidad de producción de la empresa Waykana guayusa para implementar el proyecto de elaboración de una bebida energizante.

CAPITULO II BEBIDA ENERGIANTE A BASE DE GUYUSA

2.1. Aspectos Técnicos de la bebida energizante a base de guayusa

En este subcapítulo se describe la composición química del producto y su proceso de desarrollo desde la elaboración del extracto hasta llegar al producto final, se incluye también normas y regulaciones con respecto a envases y etiquetados para los países de destino.

2.1.1. Composición Química

El objetivo del proyecto de la empresa es desarrollar un producto libre de componentes nocivos para la salud como la taurina y edulcorantes calóricos, por lo tanto su composición tendrá solo el contenido natural de cafeína de la guayusa, saborizantes naturales (frutos rojos), ácido cítrico, ácido ascórbico como conservantes y agua.

Guayusa

La guayusa está compuesta por Antioxidantes, Teobromina, Cafeína y L-teanina que le atribuyen las propiedades energizantes y estimulantes del sistema nervioso lo que le otorga la funcionalidad a la bebida.

Antioxidantes

Son moléculas que evitan la propagación o activación de radicales libres que son los responsables de la mayor parte de enfermedades que sufren los seres humanos, contienen todos los antioxidantes necesarios para prevenir enfermedades (Gallegos, 2014).

Teobromina

Es un estimulante que tiene propiedades diuréticas vasodilatadoras y es relajante muscular, levantan el estado de ánimo y disminuyen la fatiga al mismo tiempo que aumentan la capacidad de concentración porque es un estimulante del sistema nervioso, este componente se encuentra en los granos de cacao, en las hojas de té, yerba mate o guaraná (HSN, 2016).

L-teanina

L-teanina es un aminoácido que se encuentra en el té verde y ha demostrado reducir la fatiga física y mental, y combatir el estrés. En el cerebro aumenta la cantidad de dopamina y serotonina, controla el estrés y la ansiedad mental y no causa adicción ni somnolencia (LAMBERTS, 2005).

Cafeína

De acuerdo con estudios fotoquímicos, la cafeína es un alcaloide xantinico que actúa como una droga que se produce de forma natural en las hojas y en las semillas de muchas plantas que estimula el sistema nervioso central, aumentando el nivel de alerta, en la mayoría de personas la cafeína produce un impulso de energía y mejora su estado de ánimo. El contenido de cafeína en las hojas de guayusa varía entre el 2.98 y 3.03% (Gavin, 2014).

Saborizantes naturales

Para la elaboración de los saborizantes se buscará el apoyo de una empresa especializada en la industria de alimentos, que transforma la fruta en polvos solubles para que se facilite el proceso de elaboración del extracto. En este caso particular la empresa eligió el sabor de frutos rojos para la bebida energizante.

Ácido cítrico

El ácido cítrico es un conservante natural que está presente en la mayoría de las frutas, actúa también como antioxidante, es un componente esencial para varias bebidas refrescantes. Este componente es un aditivo de uso frecuente en la industria alimentaria, en específico para las bebidas se usa como saborizante y regulador del pH; incrementa la efectividad de los conservantes antimicrobianos (BRISTHAR, 2010).

Ácido ascórbico


El ácido ascórbico o vitamina C se usa en productos como néctares de frutas o bebidas carbonatadas, vinos o chocolates para evitar su oxidación, se usa también como conservante de su contenido vitamínico (Geocities, 2011).

2.1.2. Características Técnicas

Una vez descrita la composición química tanto de la guayusa como de todos los ingredientes de la bebida se puede establecer sus características técnicas y funcionales.

Características técnicas

TABLA 1

Nombre del producto	YAKU
Slogan	Siente la energía del jaguar
Logo	
Presentación	250 ml
Envase	Botella de plástico
Sabores	Frutos rojos (fresa-mora-cereza)
Ingredientes	Agua, extracto de guayusa, saborizante natural, ácido cítrico, ácido ascórbico.

Fuente: Waykana

Elaborado por: Jessica Cedeño

Características funcionales

Esta bebida tiene propiedades antioxidantes por su contenido de cafeína, es rica en vitaminas D y C, contiene calcio, magnesio, potasio, zinc y ácidos clorogénicos que ayudan a mejorar la salud cardiovascular. Es estimulante del sistema nervioso, energizante saludable y relajante, baja en calorías porque no contiene glucosa ni azúcares y no contiene taninos.

2.1.3. Beneficios de Consumo

Dadas las características y los componentes químicos del producto, no solo es apto para el consumo humano, sino que no contiene sustancias que puedan ser nocivas para la salud. Los componentes son los propios de la hoja de guayusa y se adicionan estabilizantes de sabor y conservantes para regular la acidez. Con sus propiedades se busca que la bebida proporcione energía natural, saludable y balanceada a los consumidores.

Al consumir este producto las personas sentirán la activación de energía diaria en sus cuerpos sin sentir culpabilidad o miedo por los compuestos químicos, además de sentir una sensación de saciedad que producen las bebidas carbonatadas. Los efectos de la guayusa ya han sido comprobados en los consumidores habituales del té y para la mayoría los resultados han sido mejores de lo esperado.

El consumo de bebidas energéticas en el periodo de estudio está en aumento al igual que sus efectos nocivos, por lo tanto el consumo de esta bebida permitirá que los consumidores amantes de este tipo de bebidas obtengan estas propiedades sin amenazar su salud.

A continuación se muestra la información nutricional de la bebida "Monster Energy" (Imagen 18) y de una bebida a base de guayusa (Imagen 19), se observa la cantidad de calorías, azúcares, vitaminas y otros componentes de los dos productos con notables diferencias.

El producto de Waykana será similar a la bebida de guayusa ya existente en el mercado con variación de sus sabores, por lo tanto es evidente que el consumo de este producto no representará riesgos en la salud de los consumidores.

IMAGEN 18

Supplement Facts		
Serving Size 8.0 fl.oz. (240 ml)		
Serving Per Container 3		
Calories	100	
Total Carb	27g	9%
Sugars	27g	
Vitamin B2	1.7mg	100%
Vitamin B3	20mg	100%
Vitamin B6	2mg	100%
Vitamin B12	6mcg	100%
Sodium	180mg	8%
Taurine	1000mg	
Panax Ginseng	200mg	
Energy Blend	2500mg	
L-Carnitine, Glucose, Caffeine, Guarana Inositol, Glucuronolactone, Maltodextrin		
Percent Daily Values are based on a 2000 calorie diet.		

Fuente: Monster Energy
Recopilado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 19

NUTRITION FACTS	
Serving Size 1 Can (250ml/8.4 foz)	
Amount Per Serving	
Calories 0	
%Daily Value*	
Total Fat 0g	0%
Sodium 0mg	0%
Total Carbohydrate 1g	0%
Sugars 0g	
Protein 0g	
Vitamin C 40% • Iron 4%	
*Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.	

Fuente: Runa
Recopilado por: Jessica Cedeño

2.2. Desarrollo del producto

Este subcapítulo presenta todo el ciclo productivo de la bebida energizante a través de una detallada estrategia de producción, el detalle del manejo de procesos y el proceso de control de calidad al que se somete a lo largo del proceso en toda la cadena productiva tanto por parte de los encargados del área de operaciones de la empresa, como por parte de las autoridades competentes.

El desarrollo del producto se prevé realizar con el apoyo técnico de empresas especialista en desarrollo de fórmulas con la supervisión del equipo de producción y operaciones de Waykana, para llevar a cabo la elaboración del producto es necesario contar con la formulación final de acuerdo a las especificaciones y objetivos de la empresa.

El desarrollo de fórmula es un proceso que requiere una serie de pruebas hasta lograr sabor, color, consistencia, duración y niveles de acidez deseados, aparte de los análisis microbiológicos que son esenciales para sacar un producto al mercado. Este proceso de testeo debe realizarse en laboratorio para después trasladar la mezcla a la empresa embotelladora, en donde se realizará el llenado, envasado, sellado y etiquetado para proceder al almacenaje y distribución.

2.2.1. Estrategia de Producción

Todo el proceso de elaboración de la bebida energizante se realizará en el Ecuador con el fin de ahorrar costos de producción y por los volúmenes mínimos requeridos en empresas extranjeras que sobrepasan la expectativa inicial de la empresa.

Las pruebas iniciales de llenado y calidad en el proceso en empresas como Tesalia se hacen con un mínimo de 3000 litros de jarabe multiplicado por las 6 partes de agua que requiere la elaboración de la mezcla significaría 18000 litros de bebida, que a su vez equivale a 36000 botellas de 500ml cada una (Guerrero, 2016). Dado que es un producto elaborado por una empresa que empieza a conocerse en el mercado el mínimo de producción resulta elevado, en el caso de

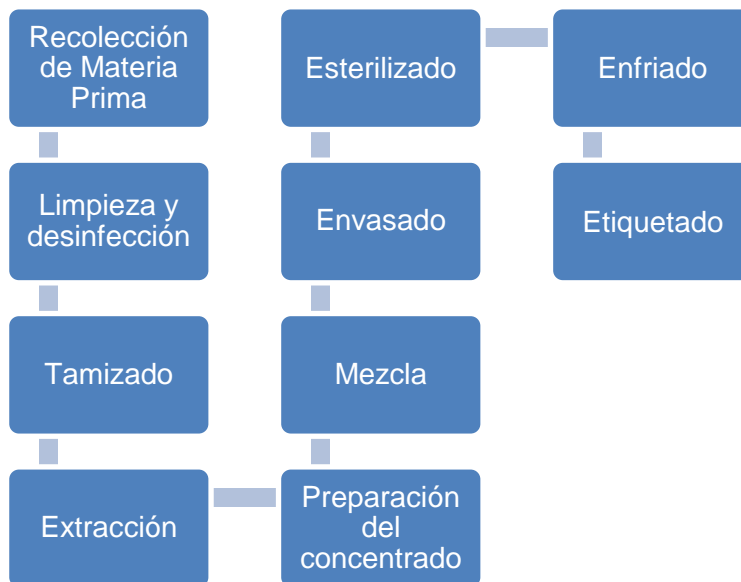
empresas extranjeras se suma el costo de envío de materias primas y permisos sanitarios.

Para la elaboración de este producto se contará con el apoyo de una empresa gasificadora y embotelladora que maneja volúmenes mínimos de producción, lo que permite a Waykana elaborar la planificación de la cadena de producción, promoción, venta y distribución de acuerdo a la demanda del producto.

2.2.2. Manejo de procesos

Diagrama de proceso

CUADRO 1



Fuente: Waykana

Elaborado por: Jessica Cedeño

Recolección de materia prima

Las hojas de guayusa son receptadas y cumplen el mismo proceso antes descrito hasta el lavado, después de ello se pesa de acuerdo a la cantidad de botellas que se desea producir.

Tamizado

Para eliminar los residuos de las hojas se tamiza varias veces con una malla metálica hasta obtener la infusión libre de impurezas.

Extracción

Para extraer la infusión se introduce las hojas en agua a punto de ebullición y se deja reposar por 10 o 15 minutos para que se concentren todas sus propiedades.

Preparación del jarabe

Cuando ya se obtiene la infusión de las hojas de guayusa se agrega los saborizantes, conservantes y agua tratada, se mezcla para obtener el concentrado final.

Mezcla

Una vez obtenido el jarabe, se añade 6 partes de agua por 1 de concentrado y se lleva a la máquina de mezclado para conseguir una mezcla homogénea a la temperatura adecuada.

Envasado

Del mezclador pasa a la máquina llenadora, donde por medio de válvulas de llenado se llena las botellas y continua al proceso de carbonatación, que es la inyección de CO₂ a la mezcla por medio de contrapresión en tanques carbonatadores y al final son selladas.

Esterilizado

Con el fin de evitar cualquier tipo de contaminación en las etapas anteriores, los envases llenados y sellados pasan al proceso de esterilización a

una temperatura de 110° por un periodo de 10 a 15 minutos.

Enfriado

Los envases esterilizados son llevados a un cuarto frio para producir un choque térmico y disminuir el tiempo de enfriado.

Etiquetado y almacenaje

Una vez frías y secas, las botellas pasan a la máquina para colocar etiquetas y el producto queda listo para su almacenaje y distribución. El almacenaje se realizará en la misma empresa encargada del proceso de embotellado y de acuerdo a su demanda se realizara la distribución a los diferentes destinos.

2.2.3. Control de Calidad

El objetivo de este proceso es identificar las variables críticas en cada etapa de procesos desde la recepción de materia prima hasta la salida del producto terminado, para garantizar la inocuidad y calidad de los productos elaborados por Waykana. El control de calidad aplica para todos los elementos que están involucrados en el proceso incluyendo la manipulación de los operarios, los procedimientos de control deben prevenir y reducir al máximo los riesgos naturales de tal manera que no implique afectaciones en la salud de los consumidores, las inspecciones y auditorías están a cargo de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (Arteaga, 2017).

Los responsables del área de producción y calidad son los encargados de realizar controles visuales para evitar contaminación y garantizar la calidad del producto en todo el proceso, asimismo se encargan del monitoreo de la temperatura de los hornos y aseguran el normal funcionamiento de toda la maquinaria y equipo involucrado en el proceso productivo, se lleva un registro de control y observaciones en cada visita y del archivo de los análisis fisicoquímicos y microbiológicos (Arteaga, 2017).

Los encargados del control emiten informes con observaciones de todo el proceso con sus respectivas acciones correctivas que son entregadas a la Gerencia, estos reportes incluyen observaciones sobre producto no conforme, trazabilidad, contaminación cruzada, control de alérgenos, y puntos críticos de control con el fin de que se tomen las medidas correspondientes en el menor tiempo posible.

2.3. Descripción del Producto

Este subcapítulo detalla la forma del envase y etiqueta que ha sido seleccionado para el producto que incluye las normas internacionales, así como la construcción de la información nutricional y la clasificación arancelaria del producto.

“Yaku” es una bebida energizante hecha a base de guayusa con ingredientes naturales que proporcionan energía saludable y estímulos que permiten mantenerse alerta y concentrados en las actividades diarias. Se presentará en botella de plástico de 250 ml con un contenido de 105 mg de cafeína (proveniente de la hoja de guayusa) por envase, no contiene taninos ni cafeína extra y está libre de glucosa y de otro tipo de azúcares.

Nombre: Yaku – palabra proveniente de la lengua quechua que significa “agua”

Logo



Slogan: “*Siente la Energía del Jaguar*”, el jaguar es un animal representativo de la selva amazónica y es la imagen corporativa de Waykana, el logo y slogan se complementan y la idea que se intenta transmitir es que al consumir Yaku las personas sentirán toda la vitalidad y energía de este animal que permanece siempre atento para cazar a sus presas.

2.3.1. Envase y Etiquetado

El envase de la bebida será presentado en botella de plástico de 250 ml y el proceso de envasado y etiquetado ya mencionado se plantea realizar en la empresa ILVISA S.A. Industria licorera de la ciudad de Quito que hace el servicio de mezcla, embotellado, etiquetado y almacenaje. El diseño de la etiqueta se puede observar en la imagen 20

IMAGEN 20
ETIQUETA



Fuente: Waykana
Realizado por: Jessica Cedeño

IMAGEN 21
ENVASE



Fuente: Waykana
Elaborado por: Jessica Cedeño

Etiqueta

En el diseño de la etiqueta se incluye toda la información requerida por la comisión europea para aceptar la entrada de un producto entre estas, la etiqueta debe contener:

- Información sobre el contenido de cafeína por envase
- Información nutricional
- Fecha de elaboración y caducidad
- Propiedades nutritivas
- Contenido de vitaminas
- Contenido de grasas y azúcares
- Contenido proteico

La etiqueta debe estar en el idioma oficial del país de destino o a su vez en un idioma fácil de entender para los consumidores, se permite también el uso de imágenes o fotos que expliquen el contenido del producto (PROMPERÚ, 2010).

Con respecto a etiquetas adhesivas la legislación no establece ningún reglamento o norma específica, por lo que su uso queda a criterio de los países, sin embargo deberá ser fabricada en un material que no se desprenda del envase. En el caso de ser producto orgánico debe tener toda la información y sellos que soporten esa clasificación (FAO, 2010).

Empaque

El empaque o embalaje del producto debe regirse a la legislación europea para la prevención de riesgos para la salud de los consumidores y sobre riesgos en el medio ambiente, los materiales con los que sean fabricadas las envolturas o empaques deben ser producidos con buenas prácticas de manufactura.

Los materiales de empaques no deben modificar la naturaleza del producto, las tintas de las impresiones en los empaques no deberán traspasar al lado que este en contacto con el producto, los envases de maderas o hechos con

materia vegetal serán sometidos a revisiones extras, cuando el envase sea de plástico deberá contener monómeros y aditivos excepto colorantes y en el caso de ser envase de plástico reciclado este deberá adquirirse bajo el proceso de reciclaje autorizado (ProEcuador, 2014). Según la norma de empaques, existen tres tipos:

- Empaques de venta para consumidores privados: hoteles o restaurantes.
- Empaques de venta para consumidores negocios
- Otros empaques

Varias empresas están obligadas a participar en el sistema de reciclado de empaques de acuerdo al mercado de destino y el tipo de venta que se realice con sus productos (ProEcuador, 2014).

2.3.2. Distribución

El almacenaje del producto estará a cargo de la empresa ILVISA que está ubicada en el sector sur de la ciudad de Quito, desde allí se diseñará la ruta de distribución hacia los diferentes puntos de entrega para la exportación hacia los destinos de estudio.

La primera ruta se establece a las oficinas de Waykana ubicadas en el sector del antiguo aeropuerto de la ciudad de Quito, para dar a conocer el producto en el mercado local se harán la entrega de muestras a los puntos de venta.

Con el fin de disminuir costos de envío y de acuerdo a la demanda del producto en los mercados potenciales se enviará un stock de producto a las bodegas de la empresa en Texas, Houston – E.E.U.U para que el producto se distribuya desde allí. Con respecto a otros destinos, como es política de la empresa primero se ingresará la orden de pedido con 1 mes o al menos 15 días de anticipación para elaborar la orden y despacharla hacia las oficinas de Quito, desde allí se iniciará todo el proceso de exportación hacia los diferentes destinos.

La ruta de distribución se planificará de acuerdo a la demanda del producto y a través de distribuidores aliados se establecerá la estrategia de distribución hacia los clientes a la vez que se coordine la entrega de muestras a potenciales cadenas, supermercados, tiendas, farmacias y puntos de venta clave.

2.3.3. Clasificación arancelaria

La clasificación arancelaria para Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas pertenecen a la partida 2202. A la bebida energizante le corresponde la subpartida 2202991999 (Helpdesk, 2017).

Este capítulo compila los elementos fundamentales para cumplir con el segundo objetivo particular que pretende desarrollar un proyecto de bebida energizante a base de guayusa que cumpla con las exigencias de los mercados internacionales desde los aspectos técnicos que incluye características funcionales y beneficios de consumo, hasta la descripción completa del proceso productivo y el diseño de envase y etiqueta.

CAPITULO III ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

3.1. Análisis de Mercado

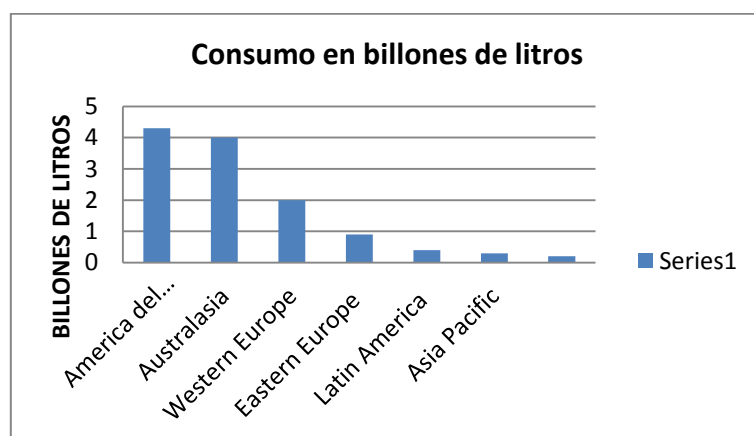
Con el fin de determinar el mejor destino de importación para este producto, en este capítulo se realizará la investigación de mercado para cada país de estudio, que incluye gustos y preferencias de los consumidores, consumo anual de bebidas energizantes y el ranking de las bebidas más consumidas en el periodo analizado. Se realizará una matriz de selección de mercados una vez obtenida toda la información pertinente, investigación micro y macro que permitan establecer la viabilidad de exportación a cada país y todas las normativas y procedimientos a los que se debe regir la empresa al exportar este producto.

3.1.1. Mercado de Bebidas Energizantes

Las bebidas energizantes pertenecen al grupo de los refrescos, en el que están incluidas, las bebidas carbonatadas, jugos de frutas y vegetales, bebidas deportivas y aguas embotelladas, de acuerdo a la Asociación Americana de Bebidas, dentro de la industria, los consumidores han reemplazado las sodas por bebidas energizante, el consumo de sodas se ha mantenido constante desde 1996, no obstante, el mercado junto con la demanda de bebidas energizantes se ha disparado.

Así, la marca *Red Bull* registró una venta global de \$3 mil millones en 2013 con un crecimiento del 3.1% con respecto al 2012 (Fontinelle, 2015), en el caso de *Monster Energy* sus ventas globales en el año 2013 fueron de \$3.147 mil millones ocupando el segundo lugar en el *Energy Drink Brand Market Share 2013*. El mercado de bebidas energizantes está concentrado en los países desarrollados como Estados Unidos, Australia, y países de Europa occidental y es allí donde se consume 10 veces más este producto que en resto del mundo (Euromonitor, 2011).

GRÁFICO 1
CONSUMO DE BEBIDAS ENERGIZANTES POR CONTINENTE

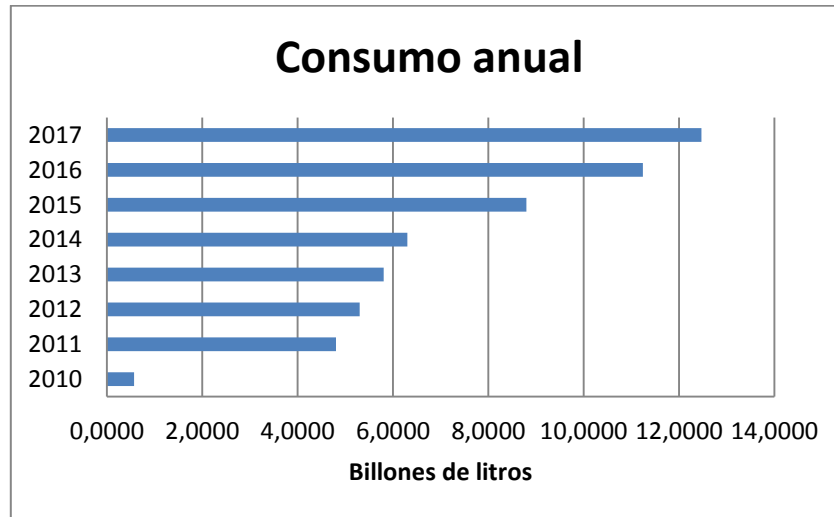


Fuente: Euromonitor International

Elaborado por: Jessica Cedeño

La cifra de consumo ha ido en aumento, desde el año 2010 se registró un incremento que supera el 100% en el consumo global de bebidas energizantes que llegó a 11.24 billones de litros en 2016 y se prevé que aumente a 12.47 billones en 2017 (Statista, Statista, 2016).

GRÁFICO 2
CONSUMO GLOBAL ANUAL DE BEBIDAS ENERGIZANTES



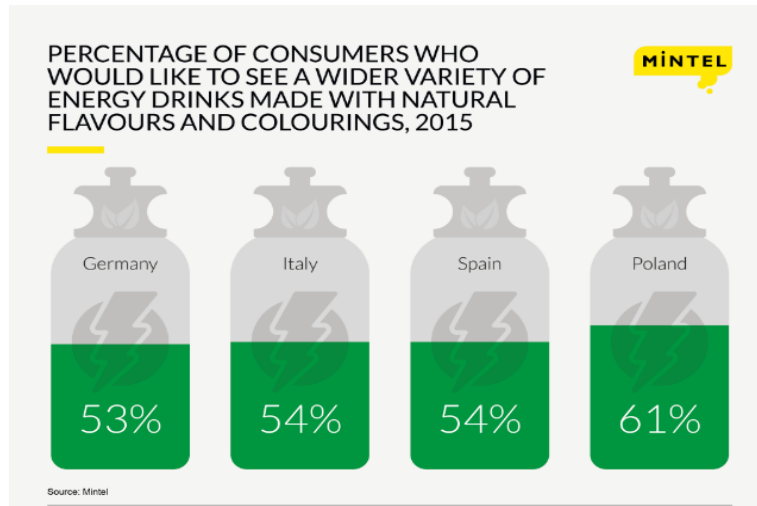
Fuente: Statista
Elaborado por: Jessica Cedeño

Existen un sin número de marcas de bebidas energizantes en todo el mundo, lo que satura el mercado y complica el proceso de entrada para nuevas marcas, las marcas líderes de la industria parecen no tener competencia por la cuota de mercado que representan, sin embargo, los consumidores buscan productos saludables y tienen notable preferencia por los productos orgánicos o certificados *Faire Tarde* que además garanticen su funcionalidad (Fontinelle, 2015).

En los últimos años los consumidores han adquirido conciencia sobre lo que consumen, y muestran su rechazo y preocupación por los saborizantes y colorantes artificiales, así, las investigaciones realizadas por expertos muestran que más del 53% de consumidores en Europa les gustaría tener variedad de

sabores y que estos sean naturales, de esos el 41% estaría dispuesto a pagar un valor superior por un producto con dichas características.

IMAGEN 22



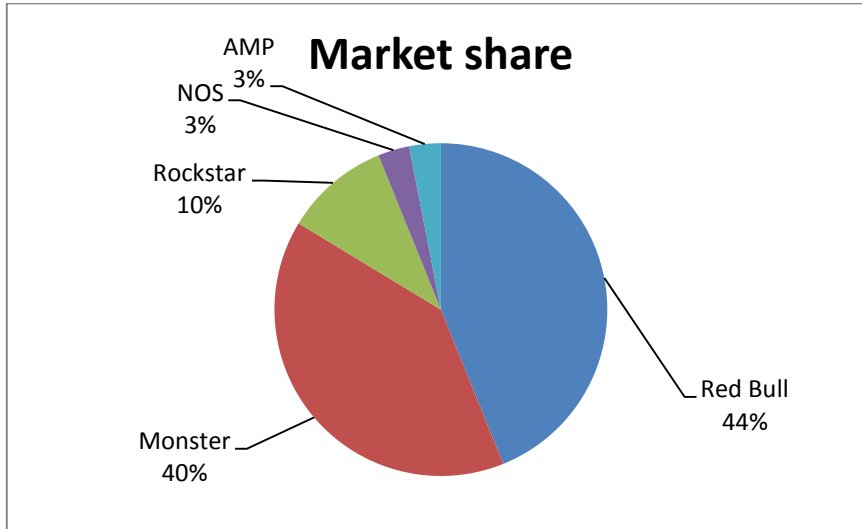
Fuente: Mintel
Recopilado por: Jessica Cedeño

A nivel mundial las bebidas energéticas representan el 47,3% de la cuota de mercado global de las bebidas funcionales, el principal motivo de su crecimiento es la capacidad de estas bebidas de proporcionar impulsos de energía rápida y eficaz a los consumidores, no obstante, el crecimiento de la industria desde el año 2015 se debe al uso de ingredientes naturales, dados los riesgos que representan a la salud de las personas este tipo de bebidas por sus componentes, la preocupación ha crecido y lleva a los productores a lanzar productos con ingredientes naturales y orgánicos que proporcionen los mismos efectos de las bebidas tradicionales (WiseGuyReports, 2017). En esta industria el número de marcas supera las 300, las que resuenan en todo el mundo son Red Bull, Monster, Rockstar, entre otras, y son las que poseen los mayores porcentajes de la cuota de mercado (Heckman, 2010).

De esta manera la marca Red Bull que obtiene el mayor porcentaje de la cuota de mercado (44%) registra ventas anuales de 2.3 a 4.5 billones de dólares en el periodo 2010-2015, dejando en segundo lugar a marcas también conocidas

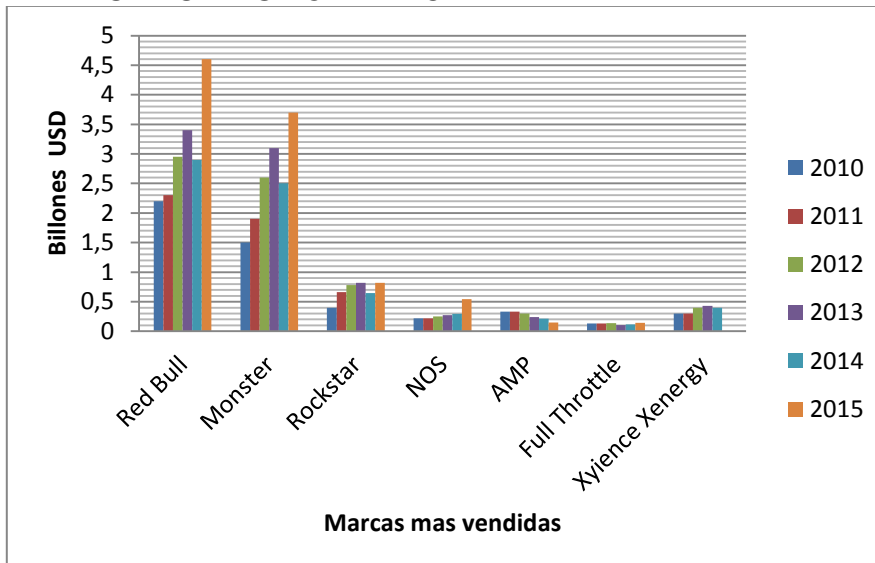
como Monster y Rockstar con el 40% y 10% de cuota de mercado respectivamente.

GRÁFICO 3
CUOTA DE MERCADO POR MARCAS



Fuente: Time, Mintel
Elaborado por: Jessica Cedeño

GRÁFICO 4
VENTAS ANUALES POR MARCA



Fuente: Statista, Mintel, Zenith International
Elaborado por: Jessica Cedeño

3.1.2. Mercado Alemán

TABLA 2
PERFIL DE ALEMANIA

Población	2015	82'175.684
Superficie	2015	357.380 km 2
Densidad poblacional	2015	230 habitantes /km 2
Moneda		Euros
PIB	2016	3.494,90 €
PIB per cápita	2016	42.326 €
Salario mínimo	2017	1.498 €
Deuda	2015	2.157.880 M.€
Gasto Público	2015	1'333.861 M. €
Índice de Corrupción ¹	2016	10/176
Ranking de competitividad ²	2016	4/140
Tasa de desempleo	Feb 2017	3,9%
Doing Business ³	2017	17/190
IVA	2017	19%
IDH 2014	2015	0.92
Gini	2013	29.7
Capacidad de Financiación	2016	0.1 % del PIB
Rating Moody's	2017	AAA
Seguridad de las inversiones	2015	5/10
Seguridad de Transacciones	2015	5/10
Logistics performance index (LPI)	2015	4.1/5

Fuente: Datos Macro, Portal Trade Santander

Elaborado por: Jessica Cedeño

1. Índice de Corrupción: índice que clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) hasta 1 (bajos niveles de corrupción) de acuerdo a la percepción de sus habitantes.
2. Ranking de Competitividad: Realizado por el Foro Económico Mundial, mide la forma en que un país utiliza sus recursos y la capacidad para dar a sus habitantes altos niveles de vida.
3. Doing Business: Calcula la facilidad de hacer negocio en los países analizando aquellos aspectos que influyen en su desarrollo.

Para obtener la calificación del LPI se toman en cuenta aspectos como infraestructura en los puertos, aeropuertos y terminales, como también competitividad en la logística y herramientas de rastreo. A continuación se presenta el ranking de los 6 primeros países en obtener la mejor puntuación en su desempeño logístico.

IMAGEN 23

LOGISTICS PERFORMANCE INDEX

POSICIÓN	PAÍSES	LPI PUNTUACIÓN	ADUANA	INFRAESTRUCTURA	EMBARQUES	COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA	RASTREO	PUNTUAL
1	Alemania	4.12	4.10	4.32	3.74	4.12	4.17	4.36
2	Países Bajos	4.05	3.96	4.23	3.64	4.13	4.07	4.34
3	Bélgica	4.04	3.80	4.10	3.80	4.11	4.11	4.39
4	Reino Unido	4.01	3.94	4.16	3.63	4.03	4.08	4.33
5	Singapur	4.00	4.01	4.28	3.70	3.97	3.90	4.25
6	Suecia	3.96	3.75	4.09	3.76	3.98	3.98	4.26

Fuente: Pro Ecuador
Recopilado por: Jessica Cedeño

Según las investigaciones de mercado de *Mintel Global New Products Database*, la mayor cantidad de marcas de bebidas energizantes fue lanzada en 2015, con la cantidad de nuevas marcas el porcentaje de mercado aumento un 29% desde el 2010, mientras varios países del mundo han visto la oportunidad para dar a conocer sus productos, en cuanto a innovación nadie supera a Alemania. En este país se registró la mayor cantidad de nuevos productos lanzados al mercado y superó por primera vez a Estados Unidos con alrededor del 9% del total de productos nuevos frente al 8% de Estados Unidos (Mintel, Intel, 2016).

A la vez que el mercado de bebidas energizantes crece, la demanda aumenta su insatisfacción con las ofertas existentes, los consumidores están conscientes de su salud y del peligro que representa el consumo regular de estas bebidas, incluso porque según Alex Beckett, Analista Global de Alimentos y Bebidas en Mintel, el rango de edades frecuentes en los consumidores es de 18 a 24 años y es a este segmento específico al que van dirigidas las campañas publicitarias y de marketing de las grandes marcas (Beckett, 2016). Por tal razón la Autoridad Europea de Sanidad Alimentaria y FoodWatch una organización que defiende los intereses de los consumidores, exigen una restricción para el

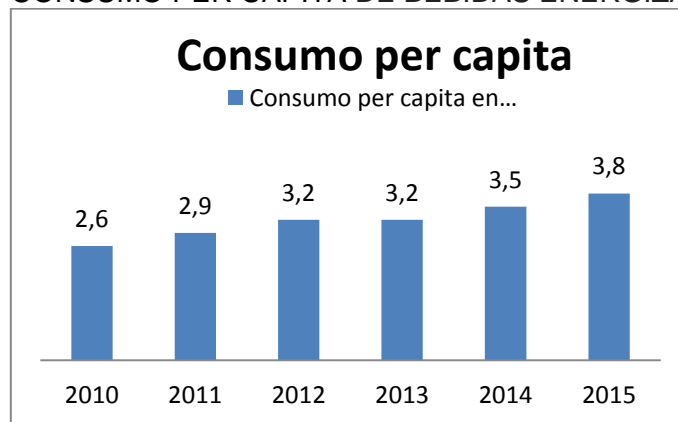
consumo de estas bebidas a menores de edad y aseguran que las ya impuestas por la Unión Europea con respecto a este tema no han sido efectivas.

De acuerdo a estudios de Mintel se han creado varias marcas que buscan frenar los efectos nocivos de las bebidas energizantes tradicionales, y lanzan productos que proporcionan energía natural, con ingredientes orgánicos, de esta manera buscan capturar el interés del segmento que consume de manera regular estos productos (Harrison, 2016).

El mundo de lo natural se abre espacios en el mercado de bebidas y crece año a año, las marcas deciden reformular sus bebidas y ofrecer a los consumidores, nuevas y mejores alternativas, es así que en Alemania se han desarrollado varias bebidas usando extracto de yerba mate que reemplaza los altos contenidos de cafeína de las bebidas tradicionales. La empresa alemana Loscher lanza su primera bebida llamada "Club Mate" para abrirse campo en el mercado cervecero pero ahora es una de las bebidas energizantes más conocidas en Alemania (Barandiain, 2013).

El consumo per cápita de bebidas energéticas en Alemania incrementa y reporta 2.6 millones de litros consumidos en 2010 y en 2015 registró un consumo de 3.8 millones de litros (Statista, 2016).

GRÁFICO 5
CONSUMO PER CAPITA DE BEBIDAS ENERGIZANTES EN ALEMANIA



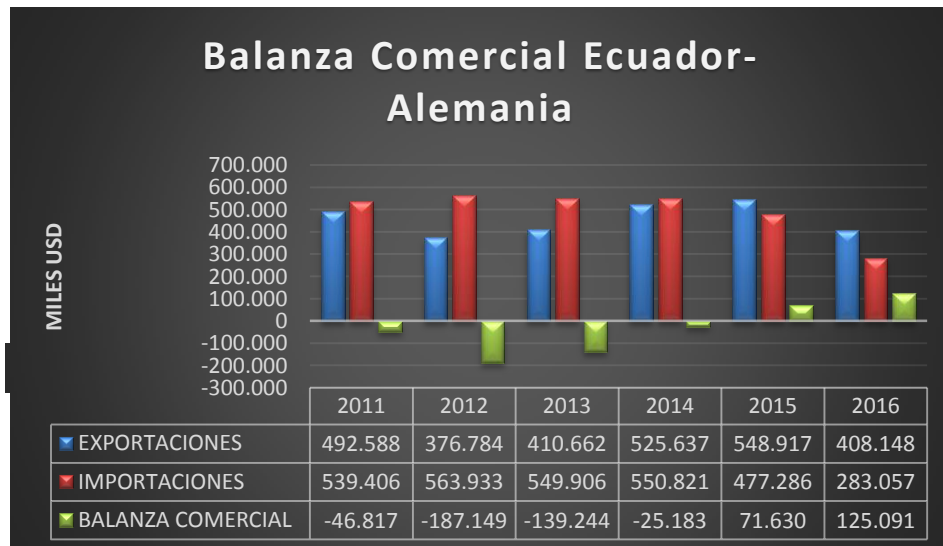
Fuente: Statista
Elaborado por: Jessica Cedeño

Relaciones Comerciales Ecuador- Alemania

Por su parte las relaciones comerciales de Ecuador con Alemania mantienen una balanza comercial positiva para Ecuador desde el año 2015 por la aplicación de salvaguardias por parte del Gobierno nacional que no permitieron mantener el volumen de importaciones de años anteriores, esto permitió que se desarrolle la industria local y por consecuente se eleven las exportaciones, sin embargo el superávit comercial mantiene una tendencia irregular en 2014 y 2015, se puede observar con detalle en el gráfico 6.

El flujo de exportaciones hacia Alemania corresponde a \$548,917 en el año 2015 mientras que para el siguiente año se registró una disminución que llegó a los \$408,148. En cuanto a las importaciones desde Alemania en el año 2015 fueron de \$477,286 y para el año 2016 disminuyeron a \$283,057.

GRÁFICO 6
BALANZA COMERCIAL ECUADOR-ALEMANIA



Fuente: Pro Ecuador

Elaborado por: Jessica Cedeño

TABLA 3
PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ALEMANIA IMPORTA DESDE ECUADOR

Productos de Importación	Valor- 2016
Bananas frescas tipo "Cavendish Valery"	118.826
Cacao en grano crudo, los demás excepto para siembra	20.011
Atunes en conserva	14.896
Extractos, esencias y concentrados de café	14.327
Los demás camarones, langostinos y demás decápodos congelados	5.53
Demás hortalizas aunque estén cocidas en agua o vapor	3.602
Rosas frescas cortadas	3.061

Fuente: Pro Ecuador
Elaborado por: Jessica Cedeño

TABLA 4
PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ALEMANIA EXPORTA HACIA EL ECUADOR

Productos de exportación	Valor - 2016
Los demás medicamentos para uso humano	9.046
Reactivos de laboratorio o diagnostico que no se empleen en el paciente	4.445
Filtros concebidos exclusiva o principalmente para aparatos médicos	3.48
Los demás jeringas, agujas, catéteres	2.716
Los demás fungicidas	2.338

Fuente: Pro Ecuador
Elaborado por: Jessica Cedeño

Siendo los principales productos exportados por Alemania hacia Ecuador medicamentos y aparatos para uso médico y fungicidas, de acuerdo al boletín 2016 de Pro Ecuador, de ellos, solo los medicamentos están gravados con un 5% de arancel. Mientras que, los principales productos que Alemania importa desde Ecuador son las bananas tipo Cavendish, cacao, atunes, y esencias de café que desde la firma del acuerdo multipartes gravará 0% de arancel para todos los países que conforman la UE (ProEcuador, 2016).

3.1.3. Mercado Británico

TABLA 5
PERFIL REINO UNIDO

Población	2015	64,088,222
Superficie	2015	243,610 km2
Densidad poblacional	2015	268 hab/km2
Moneda		Libras Esterlinas
PIB	2015	2.865 trillones
PIB per cápita	2015	41,200
Salario mínimo	2017	1.396,9 €
Deuda	2015	2.269.874 M.€
Gasto Público	2015	1.106.041,3
Índice de Corrupción	2016	10/176
Ranking de competitividad	2016	10/140
Tasa de desempleo	2014	6,2%
Doing Business	2017	7/190
IVA		20%
IDH	2015	0.907
Gini	2012	32.4
Capacidad de Financiación	2016	-3.3 % del PIB
Rating Moody's	2017	AA
Seguridad de inversiones	2015	10/10
Seguridad Transacciones	2015	8/10
Logistics Performance Index	2015	4.01/5

Fuente: Santander, Pro Ecuador, Datos Macro
Elaborado por: Jessica Cedeño

El mercado de bebidas energizantes en el Reino Unido ha tenido un crecimiento acelerado desde el año 2006, así, las ventas anuales registraron un aumento del 155% entre 2006 y 2014, pasando de 235 millones de litros de consumo a 600 millones, mientras el mercado de sodas decae, el mercado global de bebidas energizantes se proyecta crecer un 3.5% entre 2015 y 2022 (Hashem, 2016).

La Asociación Británica de Bebidas Energizantes (BSDA) establece un código de regulación para aquellas bebidas que contengan más de 150mg de cafeína por litro, puesto que en el mercado estos productos son de fácil acceso para los niños y adolescentes y el elevado consumo de bebidas altas en azúcar preocupa a autoridades y padres de familia (Hashem, 2016).

El caso de Reino Unido es similar al de Alemania y de casi toda Europa, dada la preocupación de las autoridades por los efectos nocivos de las bebidas tradicionales, las empresas deciden modificar sus fórmulas y lanzar productos libres de azúcar, bajos en calorías y presentarlos con sabores y edulcorantes naturales. En la industria, las bebidas deberían tener un contenido de 21-20 kcal por 100ml para ser consideradas medias en calorías y de 0-20 kcal por 100ml para ser consideradas bajas o 0 calorías. Hasta el 2014 se registraron 14.8 billones de litros de bebidas sin alcohol consumidas en Reino Unido, por otra parte el consumo de sodas registró un decrecimiento en su consumo y se debe al cambio de preferencias de los consumidores por bebidas energizantes (Partington, 2015).

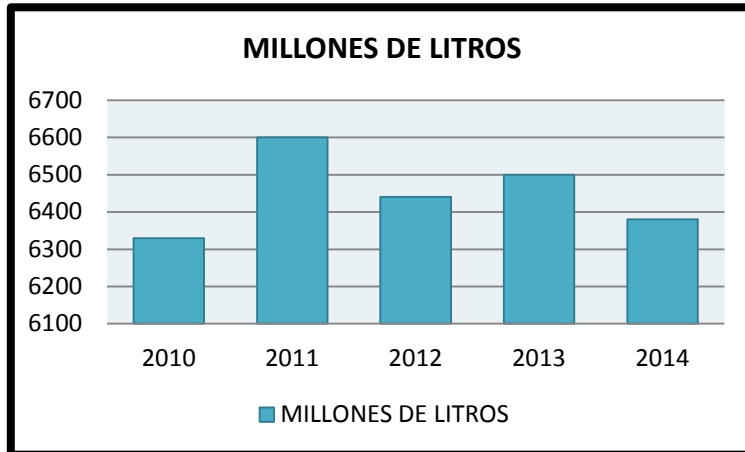
Debido a la preocupante situación respecto a los altos niveles en el consumo de azúcares entre los jóvenes británicos, las autoridades establecieron un impuesto al azúcar que fue confirmado en el presupuesto de gobierno para el año 2017, que entrará en vigor a partir del 2018, el impuesto se grabará a aquellas bebidas que contengan desde 5g de azúcar por cada 100ml y pagarán 18 peniques por litro y para aquellas que contengan 8g o más de azúcar por cada 100ml pagarán 24 peniques.

Los representantes de la industria por su parte, aseguran que, aunque están conscientes de las necesidades y los nuevos desafíos que deben enfrentar en temas de salud pública, no creen que un impuesto específico a ingredientes de un producto funcione, tomando en cuenta que ha sido precisamente esta industria la que ha liderado el camino para que los consumidores reduzcan la ingesta de azúcar (Arthur, 2017).

En el año 2014 se registra entonces, el consumo de 14.8 billones de litros de bebidas sin alcohol, un valor de la industria de bebidas de 15.7 billones de

euros, y que el 49% de bebidas carbonatadas vendidas en este periodo tuvieron contenido bajo o 0 en calorías (Partington, 2015).

GRÁFICO 7
CONSUMO DE BEBIDAS CARBONATADAS EN MILLONES DE LITROS



Fuente: Zenith International

Elaborado por: Jessica Cedeño

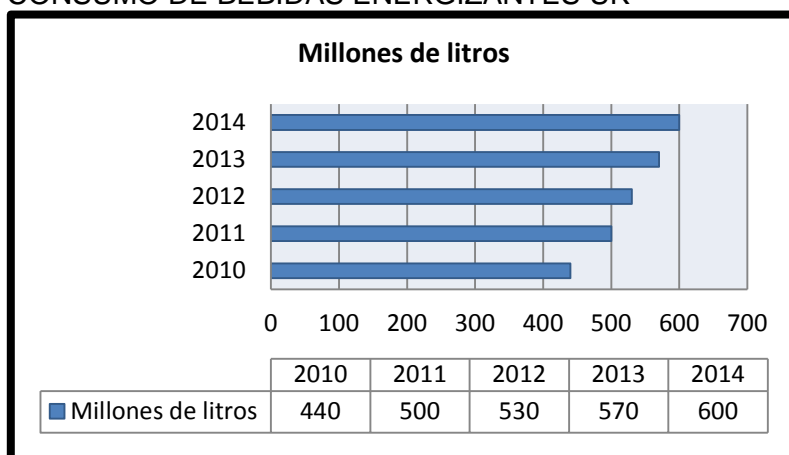
TABLA 6
CONSUMO DE BEBIDAS CARBONATADAS EN REINO UNIDO 2010-2014

	2010	2011	2012	2013	2014
MILLONES DE LITROS	6330	6600	6440	6500	6380
% CRECIMIENTO	4.8	4.3	-2.4	0.9	-1.8
LITROS POR PERSONA	102	105.7	102.6	103	100.5
VALOR EN MILLONES €	7910	8410	8710	8920	9060
% CRECIMIENTO	6.5	6.3	3.6	2.4	1.6
VALOR POR LITRO EN €	1.25	1.27	1.35	1.37	1.42

Fuente: Zenith International

Elaborado por: Jessica Cedeño

GRÁFICO 8
CONSUMO DE BEBIDAS ENERGIZANTES UK



Fuente: Statista
 Elaborado por: Jessica Cedeño

De acuerdo al reporte de la Asociación Británica de Bebidas Energizantes, el 49% de los consumidores prefiere una bebida baja o cero en calorías, el sabor que la mayoría elige es cola con el 55% de los consumidores y el envase preferido es el de plástico con el 57%, seguido de la lata con el 28% (Partington, 2015).

Relaciones Comerciales Ecuador-Reino Unido

En cuanto a las relaciones comerciales, Ecuador mantiene una balanza positiva con Reino Unido, no obstante, las exportaciones disminuyeron en el periodo 2013-2015 y se debió al mal temporal para la siembra y cosecha de algunos productos como el banano y a la subida de precios locales de las materias primas en el caso de la madera (ProEcuador, 2013) (ProEcuador, 2015).

GRÁFICO 9
BALANZA COMERCIAL ECUADOR-REINO UNIDO 2010-2015



Fuente: Pro Ecuador

Elaborado por: Jessica Cedeño

TABLA 7
PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DESDE REINO UNIDO

Partida	Descripción	2014	2015
3002.10.39.00	Los demás reactivos de laboratorio o de diagnóstico que no se empleen en el paciente	4,541	2,471
8474.20.20.00	Trituradoras de impacto	3,318	146
8431.43.90.00	Las demás partes de máquinas de sondeo o perforación	2,356	588
8429.59.00.00	Las demás palas mecánicas, excavadoras, cargadoras	2,273	503
3004.10.10.00	Medicamentos para uso humano que contengan penicilinas o derivados con la estructura del ácido penicilánico o estreptomicinas	2,134	1,240
2208.30.00.10	Extractos y concentrados alcohólicos para la elaboración de whisky, embalados al granel	1,785	561
2208.30.00.90	Los demás aguardientes, licores y bebidas espirituosas (excepto whisky)	1,434	457
3004.39.19.00	Los demás medicamentos para uso humano que contengan hormonas u otros productos de la partida 29.37	1,110	365

Fuente: Pro Ecuador

Elaborado por: Jessica Cedeño

TABLA 8
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS HACIA REINO UNIDO

Partida	Descripción	2014	2015 Ene-May
0803.90.11.00	Bananas frescas tipo «cavendish valery»	62,676	42,720
1604.14.10.00	Atunes en conserva	43,213	11,720
0306.17.99.00	Los demás camarones, langostinos y demás	25,644	6872
2101.11.00.00	Extractos, esencias y concentrados de café	9,960	3,996
5305.00.11.00	Coco, abacá y demás fibras textiles vegetales en bruto	5,573	1,737
0804.30.00.00	Piñas (ananás) frescas y secas	3,657	1,436
0807.20.00.00	Papayas frescas	2,145	801
0710.80.90.00	Las demás hortalizas, aunque estén cocidas en agua o vapor, congeladas espárragos	2,094	1,228

Fuente: Pro Ecuador
Elaborado por: Jessica Cedeño

Conforme a la información establecida en la tabla No. 8 los principales productos que el Ecuador exporta al Reino Unido son las bananas tipo Cavendish Valery que representan el 47.32% del total de exportaciones a este destino, seguido por los atunes en conserva con el 17.54% y los demás camarones y langostinos congelados con el 10% (ProEcuador, 2016).

Cabe mencionar la coyuntura de Reino Unido debido a la confirmación de su salida de la Unión Europea. Para el Ecuador es beneficioso la firma del tratado multipartes con la UE sin embargo la salida de Reino Unido deja pendiente un acuerdo que los incluya en futuras negociaciones.

3.2. Análisis situacional de la empresa

Con el propósito de tener una visión más amplia de la situación de la empresa, este subcapítulo presenta un análisis FODA que a su vez permite realizar la evaluación de factores de riesgo a través de las matrices EFI y EFE y

también identificar sus puntos débiles y fuertes en relación a las amenazas externas de la empresa con la ayuda del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

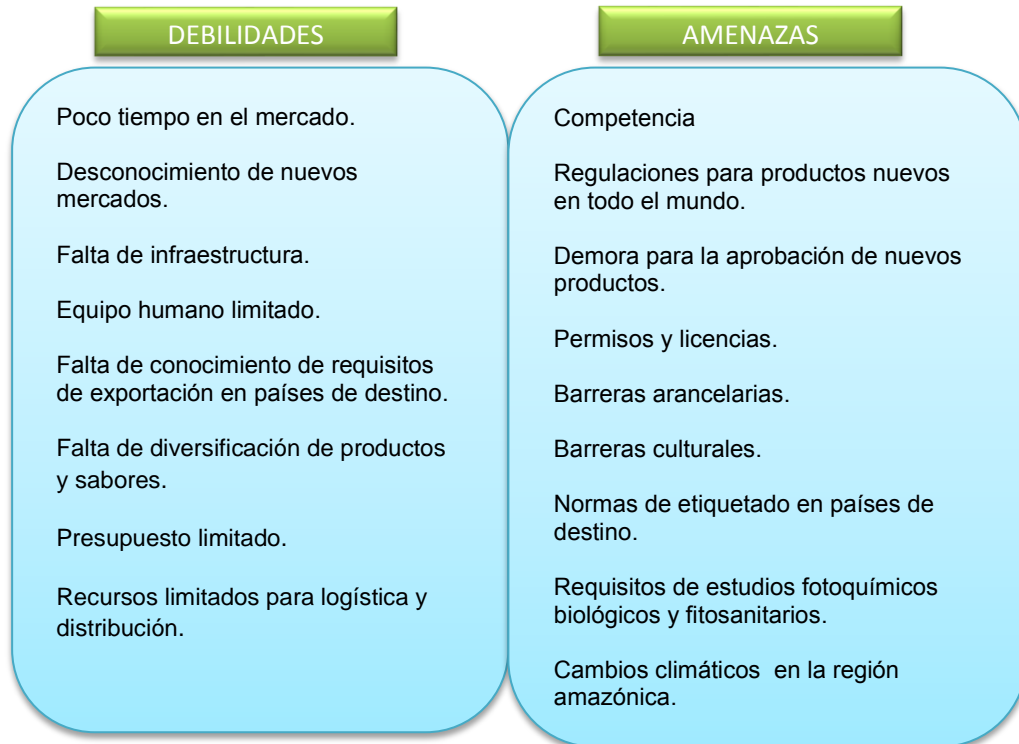
Una vez analizado el perfil de los posibles destinos de exportación, es pertinente continuar con el estudio utilizando herramientas que permitan determinar las posibles amenazas que podría enfrentar la empresa y que oportunidades podría aprovechar dependiendo de sus características en el mercado, así mismo se analizará el nivel de competencia de la empresa para establecer estrategias que se direccionen al posicionamiento del producto en los países de destino.

3.2.1 Matriz FODA

Esta herramienta permite identificar la situación interna y externa de la empresa al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Waykana, de la misma forma permite establecer estrategias para sortear los obstáculos que se presenten y aprovechar el potencial de la empresa en el mercado.

CUADRO 2
MATRIZ FODA





Fuente: Waykana
Elaborado por: Jessica Cedeño

3.2.2. Matriz EFI y EFE

Una vez identificadas las características internas y externas de la empresa, se desarrollará la matriz de evaluación de factores internos y externos con el fin de evaluar la información recolectada y definir las estrategias. Para la elaboración de esta matriz se debe asignar valores de acuerdo a la importancia que estos generan en la empresa y de qué manera influyen dentro de la industria, las características internas corresponden a fortalezas y debilidades, mientras que en las externas se toma en cuenta las amenazas y oportunidades.

La ponderación que se realiza en la matriz va de 1.0 (siendo valor muy bajo) a 4.0 (siendo valor muy alto), es decir que los valores se pueden interpretar de la siguiente manera: en caso de obtener 4 quiere decir que la empresa responde de una manera excelente a las oportunidades que se presentan en el mercado y sortea al máximo las amenazas, por otro lado si el resultado es uno

quiere decir que la empresa es deficiente al aprovechar las oportunidades y su capacidad de sobresalir a las amenazas es nula (David, 2003).

TABLA 9
MATRIZ EFE

Factores externos clave			
Oportunidades	Valor	Clasificación	Ponderado
1. Crecimiento de la industria	0.1	2	0.2
2. Problemas de salud en la población por altos niveles de consumo de azúcar	0.05	3	0.15
3. Preferencia de los consumidores extranjeros por productos de origen natural.	0.05	3	0.15
4. Tendencia de los consumidores de apoyar a los productos que provengan de pequeños productores	0.1	2.5	0.25
5. Firma del acuerdo multipartes con la UE	0.15	2	0.3
Amenazas			
1. Competencia	0.1	2	0.2
2. Regulaciones para productos nuevos en todo el mundo	0.15	1	0.15
3. Normas de etiquetado en países de destino	0.1	2	0.2
4. Barreras arancelarias	0.05	2	0.1
5. Cambios climáticos en la región de cultivo.	0.15	2	0.30
TOTAL	1		2

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Jessica Cedeño

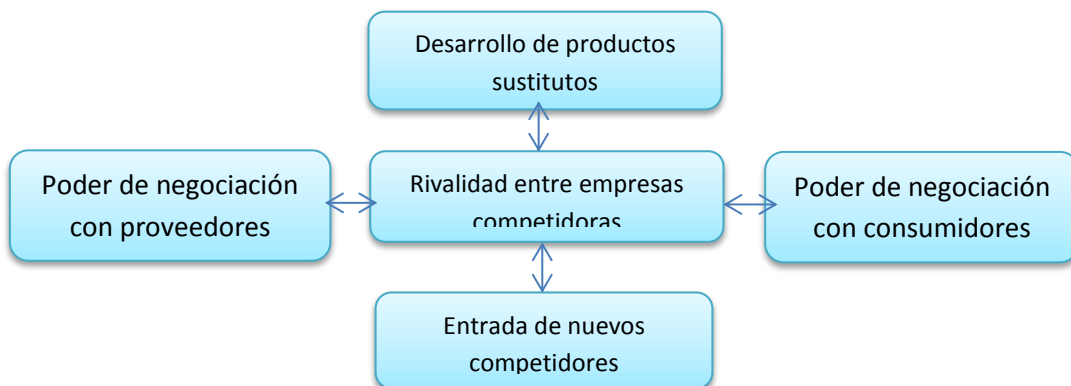
TABLA 10
MATRIZ EFI

Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Ponderado
Fortalezas			
1. Personal con experiencia y calificado para desempeñar funciones	0.10	3	0.30
2. Segundo abastecimiento de guayusa más grande del mundo	0.15	4	0.6
3. Certificaciones orgánicas en USA y Europa.	0.1	3	0.3
4. Capacidad de distribución con oficinas en Texas e Inglaterra	0.1	3	0.3
5. Sabores Premium	0.1	3	0.3
Debilidades			0
1. Poco tiempo en el mercado	0.1	2	0.2
2. Desconocimiento de nuevos mercados	0.1	2	0.2
3. Falta de infraestructura	0.05	1	0.05
4. Falta de diversificación de productos y sabores	0.1	1	0.1
5. Deficientes recursos para logística y distribución	0.1	1.5	0.15
TOTAL	1		2.5

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Jessica Cedeño

3.2.3. 5 fuerzas de Porter

CUADRO 3



Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Jessica Cedeño

Rivalidad de competidores (MEDIA)

El 95% de la producción mundial de guayusa sale desde el Ecuador, varias comunidades de la región amazónica son las encargadas de la recolección de la hoja para después ser distribuidas a las diferentes empresas productoras (Telégrafo, 2014). La empresa ecuatoriana con más alcance nacional e internacional es Runa con 7 años en el mercado y gran diversificación de destinos y productos, siendo esta la principal competencia para Waykana, aparte de ellas en Europa existen varias marcas de bebidas a base de yerba mate, similar a la guayusa y que se está dando a conocer. La rivalidad se considera media puesto que estas empresas se manejan con economías de escala, una estrategia que les permite aumentar la eficiencia en el mercado, no obstante, la diferenciación del producto que presenta Waykana es su sabor, funcionalidad y bajo contenido calórico, su ventaja competitiva radica en su origen, certificaciones orgánicas que posee para distintos mercados internacionales y estudios que confirman sus beneficios.

Desarrollo de productos sustitutos (BAJA)

En la industria de las bebidas existe la posibilidad de diversificar productos, en el caso de las bebidas energizantes, un producto sustituto podría ser las gaseosas por su carbonatación, pero estas contienen altos niveles de azúcar y no provocan resultados estimulantes, por otra parte están las bebidas frías en la que también se encuentran bebidas de té listas para tomar, estas por su composición de hierbas naturales brindan la sensación estimulante y se puede considerar como un producto sustituto de bebidas energizantes. Por lo tanto se considera que, el desarrollo de estos productos es bajo al ser el té frío el único producto sustituto.

Entrada de nuevos competidores (MEDIA)

La industria de bebidas energizantes está en crecimiento y las marcas trabajan con la diversificación de sus productos no solo para ofrecer variedad sino para llegar a los consumidores con productos naturales y orgánicos. Al igual que la industria, la expansión de productos de origen amazónico como la guayusa también va en aumento y varias empresas desarrollan productos con estos

ingredientes, pero se debe tomar en cuenta las barreras de entrada como el posicionamiento de las marcas existentes, la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, el conocimiento de la industria, clientes y proveedores y sobre todo la fidelidad de los clientes (David, 2003). Las barreras impuestas por la autoridades algunas veces frena el proceso de comercialización, algunas empresas sin embargo, logran entrar al mercado por sus precios bajos que sin duda representa una amenaza para las marcas habituales, por lo tanto se considera que la entrada de nuevos competidores es media.

Poder de negociación de los proveedores (BAJA)

Waykana cuenta con proveedores fijos en el sector de producción, así mismo cuenta con espacios propios de cultivo y cosecha que le permiten obtener sus materias primas sin intermediarios. La empresa maneja convenios con comunidades indígenas que son las encargadas de la recolección y entrega para continuar con la cadena de producción. En ese sentido la intensidad de esta fuerza es baja.

Poder de negociación de los clientes (ALTO)

Al ser un producto de consumo masivo y que se puede encontrar gran variedad en el mercado en cuanto a sabor, calidad, precio, envase, tamaño y contenido que son aspectos fundamentales en la toma de decisión de compra de los consumidores, estos tienen un nivel alto de negociación. Por lo tanto el desafío de la empresa está en otorgar valor agregado y diferenciador al producto al mismo tiempo que educa a los consumidores sobre el origen y los beneficios del producto sobre todo cuando se trata de mercados nuevos. El trabajo de marketing y publicidad juega también un rol primordial en el posicionamiento de la marca, junto con una adecuada planificación y estudio de la demanda y clientes potenciales.

3.3. Definición de Destino de Exportación

Con el fin de definir el destino de exportación se realizará una matriz de selección de mercados en la que se detallan aspectos internos y externos de cada

país y se asigna una calificación con respecto a la importancia de estos al momento de hacer negocio y para esta investigación en específico determina el mejor destino para exportar el producto. Se especificarán también las restricciones arancelarias y requisitos de exportación para el destino elegido de acuerdo a los resultados de la matriz.

3.3.1. Matriz de Selección de Mercados

TABLA 11
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Criterios	Ponderación	Calificación sobre 5	
		ALEMANIA	UK
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%	3.3	3.00
<i>Factores físicos</i>	30%	4	3
<i>Factores socioculturales</i>	20%	3	3
<i>Factores económico-políticos</i>	50%	3	3
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%	3.50	2.50
<i>Demanda Actual</i>	25%	3	2
<i>Demanda Potencial</i>	25%	4	3
<i>Apertura comercial del mercado (X+M)/PIB</i>	25%	4	3
<i>Participación de los productos ecuatorianos en el total de importaciones del país</i>	25%	3	2
RIESGO PAÍS	100%	3.4	3.9
<i>Seguridad en las inversiones</i>	20%	3	5
<i>Seguridad en las transacciones</i>	30%	3	4
<i>Capacidad de Financiación</i>	30%	3	2
<i>Calificación Crediticia</i>	20%	5	4

RESULTADOS

Criterio	Ponderación	ALEMANIA	REINO UNIDO
Accesibilidad del mercado	30%	3.3	3.00
Potencialidad del mercado	40%	3.50	2.50
Riesgo país	30%	3.4	3.9
Calificación media ponderada	100%	3.41	3.07

Fuente: Fred David. Conceptos de Administración Estratégica
Elaborado por: Jessica Cedeño

De acuerdo a los resultados que se obtienen de la matriz de selección de mercados, el país con mejor calificación en las categorías expuestas es Alemania con un puntaje de 3.41/5, los criterios usados en esta matriz fueron previamente

analizados en los perfiles de cada país que se encuentran detallados en las tablas 2 y 5.

Mercado alemán

Alemania es la sexta economía del mundo en términos del PIB, y ocupa el 3° puesto en importaciones y exportaciones globales, es miembro de la UE y representa el mayor mercado de la organización con el 20%. Sus principales proveedores son Países Bajos, China, Francia y Bélgica.

Alemania es un mercado de alta competitividad y con segmentos de mercado marcados y definidos en los que aspectos de calidad y garantía de los servicios son aspectos esenciales al momento de realizar una compra. Las normativas y reglamentos que se rigen para todos los países de la UE, hacen de este mercado uno de los más estrictos al momentos de exigir estándares de calidad para sus consumidores, es un mercado atractivo para hacer negocios por la confiabilidad que sus instituciones proporcionan a los inversionistas y las calificaciones de riesgo que los ubica en puestos bajos, es decir poca probabilidad de riesgo en los negocios (COMEX, 2017).

Al ser el mayor mercado de la UE y por sus atractivos para las empresas al momento de internacionalizarse, Alemania se convierte en la primera opción de muchos inversores, es un mercado maduro, con experiencia pero a la vez bastante saturado lo que implica que aquellas empresas que pretendan introducir sus productos en este país deben desarrollar fuertes estrategias de ingreso y posicionamiento. En ese sentido uno de los principales aspectos es el cumplimiento de normas y garantías generales no solo al momento de exportar sino requisitos que cumplan con las exigencias de distribuidores y clientes (COMEX, 2017).

Los empresarios alemanes se concentran de manera prioritaria en la calidad del producto y los servicios que la empresa ofrece, el precio, responsabilidad social, económica y ambiental.

3.3.2. Requisitos Generales

Alemania al ser parte de la Unión Europea, es uno de los 28 países con los cuales el Ecuador tendrá beneficios arancelarios tras la firma del acuerdo multipartes, de acuerdo a la plataforma Helpdesk de la Comisión Europea, todos los productos registrados bajo la partida 2202 pueden ingresar al mercado alemán con 0% de aranceles, sin embargo todos los productos deberán cumplir con los requisitos de empaque y etiquetado de acuerdo a la legislación europea al igual que todos los tramites de exportación.

Para la exportación del producto, la empresa debe realizar su respectiva declaración aduanera en la que de manera obligatoria debe constar la descripción de la mercadería, el destino de carga, peso, volúmenes y cantidades; debe incluir el tipo de transporte en el que se enviará la carga y el tipo de embalaje respetando las normas del país de destino (SENAE, 2017). A continuación se identificará las barreras y restricciones, así como el proceso para la exportación hacia el destino de selección.

PERMISOS Y LICENCIAS

Con el fin de preservar la salud y bienestar de sus habitantes la Unión Europea establece ciertos requisitos que los países deben cumplir para exportar sus productos a dicho destino, las disposiciones garantizan la inocuidad de los alimentos y se aseguran que no contengan contaminantes para los seres humanos, aquellos alimentos que sobrepasen los niveles de contaminantes serán rechazados y devueltos al país de origen (Helpdesk, 2017).

Los requisitos específicos para la exportación de la partida 22029919 desde Ecuador hacia Alemania son:

Control de los contaminantes en alimentos

La legislación de la Unión Europea establece que los contaminantes pueden encontrarse en los alimentos que incluyen (frutas, vegetales, carne,

pescado, cereales, especias, productos lácteos, etc.) antes durante o después de los procesos de producción, envasado, transporte y tenencia y determina que los alimentos que contengan una cantidad de contaminante inaceptable con los criterios de salud pública serán rechazados y no será autorizada su comercialización (UE, Export Help, 2017).

Control sanitario de los productos alimenticios de origen no animal

De acuerdo con el Reglamento (CE) nº 853/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo (DO L 139 de 30/04/2004) (CELEX 32004R0852), las importaciones de productos alimenticios de origen no animal deben cumplir con normas de higiene general, condiciones con relación a contaminantes, condiciones generales de preparación de los productos. En el caso de encontrar algún problema grave de contaminación o higiene las autoridades europeas podrán suspender las importaciones totales del país (UE, Export Help, 2017). La legislación de la Unión Europea establece medidas adicionales:

- Normas generales de higiene de los productos alimenticios
- Niveles máximos de contaminantes
- Niveles máximos de residuos de pesticidas
- Niveles máximos de contaminación radioactiva
- Materiales destinados a tener contacto con los alimentos
- Provisiones especiales en modificación genética
- Condiciones generales en la preparación de los productos
- Aditivos y saborizantes autorizados
- Preparación y tratamiento de los productos
- Provisiones especiales para ciertos grupos de productos y alimentos, en especial con propósitos nutricionales
- Control de alimentos

Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en los alimentos y los piensos

La legislación comunitaria en materia de seguridad alimentaria de la UE establece que, los alimentos y los piensos no pueden comercializarse en la

Unión Europea si no son seguros, las autoridades europeas buscan además del bienestar y protección a la vida y salud de los seres humanos, asegurar la protección de los animales, medio ambiente y la fitosanidad, por esta razón se debe cumplir con:

1. Cumplimiento de la legislación alimentaria.
2. Trazabilidad como la capacidad de rastrear y seguir de cerca todo el proceso de producción de los alimentos.
3. Responsabilidades de los importadores de alimentos.

Etiquetado de productos alimenticios

Todos los alimentos que se van a comercializar en los países que conforman la UE deben seguir las especificaciones de envase y etiquetado con el fin de garantizar a los consumidores la información pertinente al momento de su decisión de compra, existen dos disposiciones para el etiquetado; normas generales para el etiquetado de alimentos y disposiciones específicas para determinados grupos de alimentos (Santander, Santander Portal Trade, 2017).

De acuerdo al reglamento (UE) nº 1169/2011 que rige a partir del 13 de Diciembre del 2016, la declaración nutricional es obligatoria y debe incluir en su etiqueta: valor energético, cantidades de grasa, ácidos grasos saturados, carbohidratos, azúcares, proteína y sal, y las normas para el uso de etiquetas de productos orgánicos. (UE, Export Help, 2017).

La legislación establece un nuevo cuadro de requerimientos sobre la información obligatoria que debe tener cualquier alimento.

TABLA 12
REQUERIMIENTOS DE INFORMACION OBLIGATORIA

Nombre del producto	Representará su nombre legal
Lista de ingredientes	Se usará la palabra "ingredientes" precedido de todos los componentes del producto incluyendo contraindicaciones de cualquiera de ellos
Cantidad neta	Debe registrar en litros, mililitros o centilitros y el peso neto escurrido del alimento.
Fecha máxima de duración	Fecha hasta la cual el producto conserve sus propiedades cuando sea almacenado según las instrucciones
Condiciones de uso y preservación	Cuando los alimentos requieran condiciones especiales de almacenamiento o uso.
País de origen y lugar del que proviene	El lugar de procedencia del producto deberá ser igual al de su ingrediente principal.
Instrucciones de uso	Se debe especificar las instrucciones para el uso apropiado del producto.
Nivel de alcohol	Se debe registrar el grado volumétrico del alcohol que contenga el producto.
Número de lote	Información del lote al que pertenece el producto se indica con la letra "L"
Información nutricional	Información obligatoria de ingredientes detallados en la descripción principal.

Fuente: Export help trade
Elaborado por: Jessica Cedeño

Tendencias de empaque en el mercado alemán

Además de los requerimientos obligatorios de la Comisión Europea existen tendencias específicas para el mercado alemán como la importancia de la sostenibilidad ambiental de los empaques, valoran los productos reciclados y el mínimo de desperdicios y basura, es importante también la sostenibilidad social y

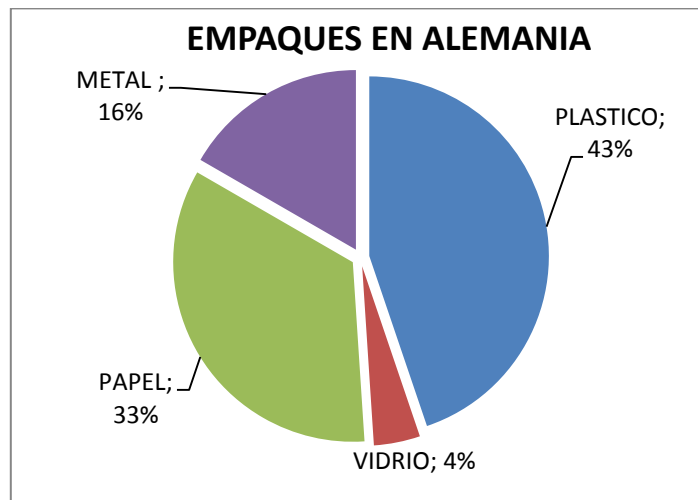
económica de las empresas de igual manera que la variedad, diversificación e innovación en la presentación de sus productos (ProEcuador, 2014).

- Tamaños unipersonales
- Colores vivos y llamativos
- Empaques fáciles de usar, abrir y cerrar
- Empaques que reflejen el concepto del producto

En el mercado de bebidas con mayor frecuencia se da mucha importancia al tema del reciclaje, por tanto si el envase del producto proviene del reciclaje debe llevar un sello que garantice su correcta obtención y representa una opción atractiva para el consumidor (FDA, 2013).

De acuerdo a cifras de Pro Ecuador el material más usado en alimentos y bebidas en el mercado alemán es el plástico 43% del total de empaques como lo muestra el gráfico 10.

GRÁFICO 10
TENDENCIA DE EMPAQUES EN ALEMANIA



Fuente: Pro Ecuador
Elaborado por: Jessica Cedeño

3.3.3. Restricciones Arancelarias y Proceso de Exportación

De acuerdo a la plataforma de la Comisión Europea (Export help) los aranceles para la partida en estudio son las que se muestran en la imagen 24 que rigen una vez que entró en vigor el acuerdo multipartes firmado por el Ecuador con la UE.

IMAGEN 24 ARANCELES DE LA UE PARA LA PARTIDA 220299199

Requisitos Aranceles Reglas de origen ALC Colombia Ecuador Perú

2202 99 19 99 -----Las demás

Origen	Tipo de medida	Derecho de aduana	Condiciones	Pié de página	Legislación europea
ERGA OMNES	Derecho terceros países	9.6 %			R1821/16
ERGA OMNES	Unidad suplementaria	/1			R2658/87
Ecuador	Preferencias arancelarias	0 %			D2369/16

Fuente [DG Fiscalidad y Unión Aduanera](#) [Taric](#) : 04/05/2017

Recopilado por: Jessica Cedeño

Proceso de exportación

Alemania está ubicada en Europa central y limita al norte con el mar Báltico, el mar del norte y Dinamarca, en el sur tiene a Suiza y Austria, en el este a Polonia y República Checa y al oeste Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos. Su ubicación geográfica representa una ventaja para el comercio por sus salidas al mar.

Acceso marítimo

Alemania posee completas infraestructuras portuarias del mundo en la que se incluyen 60 puertos principales y auxiliares, para el caso de Ecuador los puertos de fácil acceso son los de Hamburgo y Bremerhaven (ProEcuador, 2015).

El puerto de Hamburgo está situado a las orillas del río Elba, con 4 grandes terminales de contenedores es uno de los centros de transporte de carga con mayor intensidad comercial del mundo, tiene capacidad de carga para hacerlo y la

infraestructura adecuada para el anclaje de grandes embarcaciones que llegan a diario (ProEcuador, 2015).

Bremerhaven es el puerto pesquero del país, está ubicado a 32 millas náuticas del mar abierto, tiene un canal de navegación con una profundidad de 13 metros, aquí se construyen grandes embarcaciones y funciona como puerto de exportación de automóviles (ProEcuador, 2015).

Acceso terrestre

Alemania tiene un total de 644,480 km en vías amplias y de excelente calidad, así mismo su red de autopistas es de 12,800 km (ProEcuador, ProEcuador, 2015).

Acceso aéreo

Alrededor de 18 aeropuertos están repartidos por el territorio alemán, que cuentan con la mejor infraestructura para todo tipo de carga, almacenamiento en frío y protección de valores, el aeropuerto de Frankfurt está ubicado en el centro de Europa occidental por lo que permite el transporte rápido y fácil de cargas a cualquier destino europeo. En Ecuador líneas como LAN y KLM ofrecen esta ruta con y sin escalas (ProEcuador, 2015).

Una vez definidos los accesos con los que cuenta el Ecuador para realizar sus exportaciones es necesario describir el procedimiento para la exportación del producto.

El primer paso para la empresa es realizar la declaración aduanera en la que deben constar todos los datos del exportador, el detalle de la mercadería, peso, volumen, destino de exportación y valor de la carga. Los documentos exigibles son:

- Conocimiento de embarque
- Factura Comercial

- Declaración de exportación
- Lista de empaque

Para realizar la exportación hacia Alemania, el país establece un promedio de tiempo y costos de todos los trámites.

IMAGEN 25

PROCEDIMIENTO DE EXPORTACIÓN EN ALEMANIA	DURACIÓN (días)	US\$ COSTO
Preparación de documentos	4	175
Control aduanero	1	30
Manejo terminal portuario	2	310
Transporte interno	2	500
Total	9	1,015

Fuente: Pro Ecuador
Recopilado Por: Jessica Cedeño

Para las exportaciones e importaciones se establecen condiciones de la transacción que se denominan INCOTERMS, los que se usan con frecuencia son FOB (Free on Board) y CIF (Cost, Insurance and Freight). El primero significa que la responsabilidad del exportador incluye todos los costos internos hasta que la mercadería sea colocada a bordo del barco, este no incluye el costo de flete ni seguro, a diferencia del segundo que si incluye el costo del flete, el seguro de la mercancía y la responsabilidad del exportador se termina cuando la mercadería llega al puerto de destino. Se usa el termino FOB para transporte marítimo, mientras que CIF es usado para transporte aéreo y terrestre (ProEcuador, 2015) (Carmona, 2010).

Con respecto a las modalidades de carga se es posible realizarla a través de FCL (Full Container Load), es decir enviar un contenedor con lleno completo de la mercadería o LCL (Less than Container Load) cuando la carga es consolidada (ProEcuador, 2014).

En el caso de Waykana, la mayoría de sus exportaciones las maneja en términos FOB por los costos que representa una exportación para una empresa nueva en el mercado, de igual manera el tipo de carga suele ser LCL por los volúmenes de venta habituales.

La logística y distribución interna, es decir en el mercado de destino, varían de acuerdo al sector al que pertenezcan los productos así, Pro Ecuador ofrece una serie de estrategias y opciones de canales de distribución para este destino en particular.

TABLA 13
TIPOS DE CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Importadores	Especialistas y conocedores de segmentos específicos del mercado.
Mayoristas	Intermediarios para ingresar a hipermercados, supermercados y pequeñas tiendas.
Agentes y Distribuidores	Actúan como representantes legales de la marca pero no se encarga de la distribución directa de los productos.
Minoristas	Especialistas en productos de gama superior
Hard Discount	Tiendas de descuentos

Fuente: Pro Ecuador
Elaborado Por: Jessica Cedeño

De acuerdo a lo establecido en el tercer objetivo específico: Establecer el mejor destino de exportación para la bebida energizante a base de guayusa, este capítulo, a través de la matriz de selección de mercados determinó a Alemania como el mejor destino de exportación en base a los criterios analizados como la facilidad de hacer negocio, aspectos económicos, políticos y culturales que fueron tomados en cuenta en los perfiles de cada país.

VI. ANÁLISIS

El objetivo de la investigación es determinar la viabilidad de exportación de una bebida energizante a base de guayusa desde el Ecuador hacia los mercados de Alemania y Reino Unido para el caso de la empresa ecuatoriana Waykana Guayusa. Para esto, se realizó un análisis administrativo - financiero de la empresa, su historia, sus comienzos, su situación en el periodo propuesto y su capacidad para la producción de la bebida energizante, se estudió con detalle la composición química de la hoja de guayusa así como de sus componentes naturales, de igual manera se lo hizo con los ingredientes de la bebida detallando los beneficios de su consumo. Por otra parte se describió los perfiles de los países de estudio con lo que se construyó una matriz de selección de mercados que permitió escoger el mejor mercado de acuerdo a las facilidades de negociación y a los beneficios que este ofrece a sus productos.

La empresa Waykana guayusa desde sus inicios se centró en la labor de ofrecer a la sociedad una alternativa saludable y funcional a las bebidas tradicionales del mercado, con políticas de inserción a los mercados locales e internacionales, de esta manera sus esfuerzos se centran en mejorar la cadena de valor y ofrecer al mundo mejores productos, busca la diversificación y con ella la expansión de la marca.

Parte del objetivo de la empresa con el desarrollo de este producto, es disminuir los efectos nocivos del consumo de bebidas energizantes tradicionales y presentar al mundo la hoja de guayusa y sus beneficios, educar al consumidor acerca de esta planta nativa de la región amazónica y posicionarse en el mercado como la mejor bebida energizante natural.

El camino recorrido por la empresa se ajusta al modelo usado para la investigación, el ciclo de vida del producto describe las diferentes etapas por las que atraviesa una empresa en su camino hacia la internacionalización. Waykana incursiona en el mercado nacional con bolsitas de té de guayusa para infusión desde el año 2014, dado el potencial del producto decide exportarlo y aprovechar

la acogida que tiene en los mercados internacionales emprende el proyecto de diversificar su uso y aplicación con una bebida energizante.

Parte del proyecto general de la empresa radica en generar valor agregado al producto contribuyendo así con el cambio de la matriz productiva del país y aprovechar los beneficios económicos y comerciales que se presentan con el continente europeo.

La responsabilidad social y ambiental, son parte fundamental del desarrollo de la empresa que despliega proyectos concernientes a las buenas prácticas de cultivo y siembra para que estas sean amigables con el suelo amazónico, se preocupan por el desarrollo de las comunidades indígenas con las que trabajan porque es esencial agregar valor a la cadena de producción desde los primeros eslabones, entregar a los productores todos los beneficios de ser parte de una empresa ecuatoriana responsable con sus prácticas de cultivo y con todos sus colaboradores. La calidad del producto está respaldada por certificaciones internacionales que generan confianza en su origen y refleja el amor y la dedicación en su elaboración.

La gerencia estratégica involucra la elaboración y planificación de planes de acción que requieren estudios detallados de los mercados potenciales, generalidades, preferencias, aspectos importantes al momento de comprar y sobre todo un equipo capacitado y con experiencia para generar estrategias inmediatas. El primer contacto con los potenciales clientes es fundamental porque determina el próximo paso a seguir con cada uno de ellos, lo ideal en este proceso es desarrollar la capacidad de generar estrategias personalizadas y realizar seguimiento a cada contacto.

Waykana es un emprendimiento que se formó por a la visión de sus fundadores que trabajan hombro a hombro con cada miembro de la empresa, lo que la hace más fuerte y permite que haya mejor comunicación entre todas las áreas y que cada una tenga sus tareas identificadas para lograr resultados coordinados al éxito. Parte de sus valores institucionales es el trabajo en equipo y

el trabajo eficiente que se logra a través de la comunicación y la definición de tareas y responsabilidades.

Se estudió incluso la capacidad productiva de la empresa en base a las adecuaciones de la planta de producción y la producción de los cultivos. La demanda actual no exige el uso total de la maquinaria en la planta, por lo tanto está en la capacidad de intensificar su funcionamiento conforme aumente, por el momento la empresa no cuenta con los recursos para implementar la maquinaria necesaria para producción de la bebida energizante, por tal razón la estrategia es realizar alianzas estratégicas con empresas de saborizantes y desarrollo de fórmulas para la elaboración del extracto y con una empresa embotelladora que se encargue del embotellado y etiquetado, lo que significa una reducción significativa en los costos de producción y permite fortalecer el resto del proceso.

En cuanto a las estrategias de distribución se desarrolla planes separados para el mercado nacional e internacional de acuerdo a sus características particulares, el objetivo es abrir la mayor cantidad de canales que permitan la expansión de la marca.

Para ingresar al mercado europeo es indispensable seguir una serie de normas y requisitos obligatorios, parte de ello es la descripción detallada de todos los componentes e ingredientes de la bebida para determinar su información nutricional, el principal objetivo del desarrollo de este producto es que sea completamente natural por lo tanto sus ingredientes se reducen a la funcionalidad de la guayusa y saborizantes naturales.

El contenido de cafeína en la bebida se determinó en base al contenido de cafeína de la propia hoja de guayusa sin adiciones de sustancias nocivas para la salud ni azúcares o edulcorantes calóricos. Para el producto final se definió sus características técnicas que incluyen nombre, presentación, contenido y slogan. El nombre elegido representa su origen amazónico y lo que desea transmitir con su slogan se complementa con el logo, la presentación será en botella de plástico con un contenido de 250 ml.

El manejo de producción se planteó realizar en empresas aliadas con la supervisión del equipo técnico de Waykana en cada etapa, fue necesaria la elaboración de un nuevo proceso de producción que asegure la calidad e inocuidad del producto final para esto se elaboró un proceso de control de calidad de toda la cadena productiva desde la recolección de materia prima hasta la obtención del producto final que se elabora en la empresa aliada.

El proceso de control de calidad toma en cuenta aspectos de inocuidad en las maquinarias e instalaciones de las plantas involucradas en la producción así como el profesionalismo de los trabajadores, todo el proceso será objeto de auditorías y controles realizados por las autoridades competentes con el fin de asegurar la calidad e inocuidad de los productos y la obtención de los permisos y documentos necesarios para la comercialización.

Los aspectos de envase y etiquetado se rigen a la legislación europea que establece requisitos específicos para cada destino de exportación de acuerdo a la partida arancelaria, de igual manera sucede con los aranceles que los exportadores deben pagar por el ingreso de sus productos. Para este caso específico, debido a las oportunidades comerciales que generó la firma del acuerdo multipartes del Ecuador con la UE la partida de estudio tiene exención de impuestos y aranceles. La firma de este acuerdo representa una gran ventaja para la empresa porque permite el acceso de productos ecuatorianos a todos los países miembros de la UE con cero aranceles, es una ventaja que la empresa debe aprovechar para acelerar su expansión y definir estrategias para abrir la mayor cantidad de canales posible.

El mercado de bebidas energizantes está en constante crecimiento y las empresas internacionales no desaprovechan esta oportunidad para lanzar nuevas marcas, el mercado europeo en especial está saturado de marcas de energizantes, no obstante Waykana tiene ventaja en cuanto a innovación y funcionalidad de la bebida, los estudios realizados por expertos revelan que los consumidores están cambiando su estilo de vida y prefieren alternativas saludables.

Las marcas tradicionales poseen un alto porcentaje de cuota de mercado, pero su consumo se ve afectado por los problemas de salud en sus consumidores debido a su alto contenido de azúcar, para lo cual las autoridades de la UE establecen restricciones e impuestos a los contenidos elevados de azúcar en todo tipo de bebidas incluidas las bebidas energizantes.

Se analizó los países escogidos y el mercado de bebidas energizantes, en cuestión de innovación y lanzamiento de nuevos productos, Alemania es el líder que en el año 2016 superó a Estados Unidos en la creación de nuevos productos.

La demanda de bebidas energéticas va en aumento, sin embargo los consumidores se vuelven exigentes con respecto a lo que consumen y prefieren que sus bebidas contengan colorantes y saborizantes naturales y variedad de sabores, de igual forma prefieren que sus bebidas sean de origen orgánico y natural. Por su parte el mercado británico expresa su seria preocupación por el alto consumo de estas bebidas entre adolescentes, por lo que impuso un impuesto al contenido de azúcar en las bebidas, esta medida representa una oportunidad para Waykana en el mercado británico por su contenido bajo en azúcar y edulcorantes.

En el estudio de la matriz FODA se detallaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa para hacer la posterior evaluación a través de las matrices EFI Y EFE que concluyeron con una calificación de 2 y 2.5 respectivamente para la empresa en cuanto a la capacidad de aprovechamiento de sus factores internos y externos, lo que quiere decir que como empresa nueva está bien encaminada a sortear los factores de riesgo que se presenten, con respecto a las 5 fuerzas de Porter, Waykana tiene altas posibilidades de tener fuerte posicionamiento en el mercado de acuerdo a sus características y la calidad de sus productos.

En base a todo el análisis anterior se procedió a realizar la matriz de selección de mercados para definir el destino de exportación, obteniendo a Alemania como el país escogido con una calificación de 3.41, los criterios de

estudio tuvieron que ver con la accesibilidad al mercado, demanda actual y potencial del producto y el riesgo de inversiones y transacciones en cada país.

Una vez seleccionado el país de destino, se detallaron los requisitos con respecto a envases y etiquetados, aranceles y permisos y licencias para el proceso de exportación. Los requisitos señalados son impuestos por las autoridades europeas específicos para el mercado de selección, que incluyen normas de inocuidad y control de calidad en todo el proceso productivo y permisos y normas legales para el proceso de exportación, incluye también tendencias de empaque y la especificación de exención de impuestos a la partida de estudio como resultado de los acuerdos comerciales entre Ecuador y la UE.

Finalmente, se detalla el proceso de exportación que abarca los términos de negociación, alternativas de transporte y estrategias de distribución una vez ingresado el producto al país de destino.

VII. CONCLUSIONES

Una vez completado el análisis se puede concluir que la investigación responde a la hipótesis que plantea que, el estudio de mercado comparativo entre Alemania y Reino Unido permitiría conocer el mejor destino de exportación de una bebida energizante a base de guayusa lo que incidiría en la expansión del proceso de internacionalización de la empresa Waykana guayusa y su evidencia se detalla a continuación.

- Waykana ha adquirido experiencia en el mercado con el paso de tiempo y ahora está preparada para emprender el camino de la internacionalización y diversificación de productos con una alternativa natural y saludable
- Los proyectos de responsabilidad social y ambiental favorecen a la empresa en el proceso de internacionalización debido a las preferencias de los consumidores en su decisión de compra.
- La composición química de la hoja de guayusa otorga la funcionalidad a la bebida, que proporciona energía y estímulos de alerta de manera natural.
- La formulación de la bebida garantiza los beneficios en su consumo al no contener ingredientes nocivos para la salud ni azúcares o edulcorantes calóricos, de igual manera su funcionalidad la otorga los beneficios propios de la hoja de guayusa sin adiciones.
- El desarrollo de este proyecto sin duda aporta al progreso del cambio de la matriz productiva del país al ser un producto con valor agregado producido por completo en territorio nacional, además de dar a conocer al mundo las plantas ancestrales de la amazonia ecuatoriana.
- La firma del acuerdo multipartes con la UE beneficia a la empresa privada que trabaja para internacionalizar sus productos.

- Parte del éxito del proyecto radica en la buena ejecución de los planes estratégicos diferenciados para los mercados nacionales e internacionales y sus acciones coordinadas.
- El proceso productivo de la empresa cumple con todas normas y permisos sanitarios exigidos por las autoridades. Waykana tiene la capacidad productiva para desarrollar el proyecto con volúmenes mínimos de 10.000 botellas mensuales de energizante para abastecer a una demanda inicial.
- La estrategia de distribución planteada, permite ahorrar costos de logística y aporta al desarrollo de la industria ecuatoriana.
- El tipo de envase y etiqueta diseñados para el producto obedece a todas las exigencias establecidas por las autoridades europeas y responde a las preferencias de los consumidores.
- El mercado global de bebidas energizantes está saturado por cientos de marcas que lanzan sus productos año a año, sin embargo su consumo se ve amenazado por los altos índices perjudiciales en sus consumidores y por su cambio de preferencias a productos orgánicos y saludables.
- El mercado alemán representa una oportunidad para Waykana en este producto en particular por su alta demanda y sobre todo por la toma de conciencia de la población con respecto a las bebidas energizantes tradicionales.
- Waykana tiene una ventaja en el mercado británico por los altos niveles de consumo de azúcar que se registran entre los adolescentes de dicho país que provienen de bebidas energizantes, la bebida energizante YAKU no contiene azúcares ni edulcorantes para asegurar que su consumo no afecte la salud de los consumidores.
- En lo que se refiere al análisis FODA la empresa tiene bien identificadas sus fortalezas y debilidades y establecidas estrategias para enfrentar sus amenazas y oportunidades que le permitan acelerar su proceso de internacionalización y fortalecer su presencia en los mercados internacionales.

- La evaluación de factores internos y externos representados en las matrices EFI y EFE arrojaron calificaciones medias en cuanto a la capacidad de la empresa de sortear factores de riesgo, tomando en cuenta que la empresa es nueva en el mercado dichas calificaciones representan el potencial que tiene en el proceso que emprende.
- La matriz de selección de mercados determinó como país de destino elegido a Alemania por obtener la calificación más alta entre los dos países de estudio, lo que significa que Alemania cuenta con las mejores condiciones y facilidades físicas, geográficas y económicas para hacer negocios con el Ecuador.
- La experiencia de la empresa en el proceso de exportación facilita los trámites y la obtención de documentos para iniciar con el proceso de internacionalización con el nuevo producto.
- El equipo entero es esencial en el desarrollo y expansión de la marca en los mercados pues está conectado con la visión de la empresa y es el encargado de ejecutar de manera eficiente y efectiva la planificación estratégica para lograr los objetivos propuestos.

VIII. RECOMENDACIONES

Después de identificar y desarrollar los puntos clave de la investigación se recomienda:

- Fortalecer las acciones operativas de la empresa a través de la definición de estrategias de ejecución inmediata que aceleren el proceso de internacionalización.
- Intensificar los proyectos de sostenibilidad social y ambiental buscando apoyo permanente de la cooperación alemana y otras organizaciones interesadas en el desarrollo de ancestral amazónico para beneficiar a las comunidades productoras y a las tierras de cultivo.
- Profundizar los análisis químicos y fotoquímicos de la hoja de guayusa para mejorar su uso y aplicación.
- Diseñar un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos que sea capaz de descubrir y ejecutar nuevas fórmulas con la intención de diversificar productos.
- Generar alianzas estratégicas con entidades gubernamentales para tener apoyo económico que aporte al desarrollo de la industria.
- Asistir a conferencias organizadas por Pro Ecuador para adquirir conocimientos y establecer alianzas estratégicas.
- Afiliarse a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), con el fin de obtener asesoría y apoyo económico en presentes y futuros proyectos.
- Realizar una planificación exhaustiva y detallada del proceso productivo y los volúmenes de todos sus productos para determinar con exactitud la oferta exportable de la empresa.

- Fijar los volúmenes mínimos de producción de acuerdo a la demanda internacional evitando el incremento de costos.
- Organizar degustaciones y ferias en los países de destino para que los consumidores se familiaricen con la marca y confirmen su sabor y calidad.
- Acelerar el proceso de obtención de certificación orgánica nacional e internacional para todos los productos.
- Extender las campañas masivas en medios de comunicación difundiendo información sobre la empresa, su labor y su presencia en el mercado internacional y sobre la oferta de productos.
- Desarrollar una plataforma web que permita receptar la demanda inmediata de los consumidores en los países de destino.
- Abrir canales de distribución en Reino Unido para dar a conocer la gama de productos y sus propiedades energizantes naturales, orgánicas y saludables que significa una alternativa al problema de altos niveles de consumo de azúcar que enfrentan.
- Crear proyectos específicos y planes de acción para aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y desarrollar estrategias para sacar provecho de las amenazas y debilidades y mejorar la evaluación de factores de riesgo.
- Realizar evaluaciones periódicas de factores de riesgo con el fin de mantener monitoreo continuo del progreso de la empresa y hacer énfasis en aquellos aspectos que requieran mayor atención.
- Aprovechar la ventaja que representa la firma de acuerdos comerciales con la UE para acelerar la ejecución del proyecto.
- Intensificar la labor del departamento de ventas para lograr mayor eficiencia en los procesos de exportación a través del diseño de hojas de ruta.

- Implementar BPMs en su fábrica para mejora de las prácticas de calidad.
- Contratación de expertos en planificación estratégica para guiar de mejor manera el crecimiento y productividad de la empresa.
- Implementar un departamento de análisis de consumidor para comprobar de manera constante los avances y satisfacción en esta área.
- Desarrollar un plan de negocio cada año para que las proyecciones estén actualizadas de acuerdo a la planificación de la empresa.

IX. LISTA DE REFERENCIAS

Web

- AFP. (28 de agosto de 2015). *La Nacion* . Obtenido de http://www.nacion.com/economia/finanzas/recesion-crisis-economica-dilma-rousseff-Brasil_0_1508649190.html
- Arteaga, M. (2017). *Manual de Control de Calidad* . Quito.
- Arthur, R. (Marzo de 8 de 2017). *Beverage Daily*. Obtenido de <http://www.beveragedaily.com/Regulation-Safety/UK-sugar-tax-confirmed-in-Budget-2017>
- Barandiain, L. A. (29 de Mayo de 2013). *Deutsche Welle* . Obtenido de <http://www.dw.com/es/el-mate-en-alemania-la-nueva-bebida-energ%C3%A9tica/a-16846682>
- BBC. (01 de enero de 2015). *BBC Mundo*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/ultimas_noticias/2015/01/150101_ultnot_posesion_dilma_rousseff
- Beckett, A. (25 de Agosto de 2016). *Mintel* . Obtenido de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/energy-drink-launches-grow-29-in-five-years-as-global-sales-reach-8-8-billion-litres>
- Benitez, V. (2011). Analisis politico economico y social de brasil durante el mandato de Lula da Silva (2003-2010). *Trabajo de grado previa a la obtencion del titulo de licenciada en negocios y relaciones internacionales* . Quito.

- Berstein, E. (1982). Las premisas del socialismo y las tareas de la socialdemocracia. En E. Berstein, *Las premisas del socialismo y las tareas de la socialdemocracia* (pág. 125). México.
- BRISTHAR. (2010). *BRISTHAR LABORATORIOS C. A.* Obtenido de <http://www.bristhar.com.ve/acidocitrico.html>
- Carmona, D. (2010). *Manual de Comercio Exterior* . Obtenido de <http://diegocarmona.com/manual-practico-comercio-exterior-internacional/>
- Castro, H. C. (2008). Las políticas sociales del gobierno de Lula, ¿son de izquierda? *Revista Encuentro* .
- Chankuap, F. (2012). *Manual de Buenas Practicas de la Guayusa.*
- Chankuap, F. (2014). *Manual de buenas practicas de la guayusa* .
- CIDOB, f. (Mayo-Junio de 2004). *Política económica del gobierno de lula: los desafíos de la transición y alternativas para el futuro* . Obtenido de www.cidob.org
- COMEX. (2017). *Informe de país.*
- Cote, M, R. C. (30 de Agosto de 2011). *Revista SCIELO*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v59n3/v59n3a08>
- Cultura, R. (s/f). *Radio Cultura*. Obtenido de <http://fmradiocultura.com.ar/brasil-mega-escandalo-de-corrupcion-con-petrobras-y-constructoras/>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Mexico: Pearson Education.
- Delgado, G. C. (01 de Julio de 2015). *CAPACIDADES HUMANAS* . Obtenido de http://capacidadeshumanas.org/oichsite/wp-content/uploads/2015/06/01_Brasil-despue_s-de-2010.pdf
- Euromonitor. (03 de Noviembre de 2011). *Euromonitor International* . Obtenido de <http://blog.euromonitor.com/2011/11/energy-drinks-entering-a-new-phase-of-growth.html>
- EuromonitorInternational. (2016). *Energy Drinks in Germany.*
- Exterior, M. d. (Abril de 2015). *Acuerdo con la UE*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/CARTILLA-UNION-EUROPEA-1.pdf>
- FAO. (2010). *Deposito de documentos de la FAO*. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/005/y2770s/y2770s08.htm#TopOfPage>

- FDA. (Enero de 2013). *Food Label Guide*. Obtenido de <https://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/UCM265446.pdf>
- Fontinelle, A. (23 de Febrero de 2015). *Investopedia* . Obtenido de <http://www.investopedia.com/articles/investing/022315/energy-drinks-industry.asp>
- FUSDA. (2006). *Fundacion por la Socialdemocracia de las Americas*. Obtenido de <http://www.fusda.org/Luladasilva.pdf>
- FUSDA. (2006). *FUNDACION POR LA SOCIALDEMOCRACIA DE LAS AMERICAS* . Obtenido de <http://www.fusda.org/socialdemocracia.pdf>
- FUSDA. (s.f.). *Fundacion por la Socialdemocracia de las Americas* . Obtenido de <http://www.fusda.org/Luladasilva.pdf>
- FUSDA. (s/f). *Pensamiento y obra de Eduard Bernstein*. Obtenido de <http://www.fusda.org/eduardbernstein.pdf>
- Gallegos, V. A. (Mayo de 2014). *Composición y Análisis Químico de la especie Ilex guayusa Loes*. Obtenido de <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3269/1/000110421.pdf>
- Garcia, A. (s/f). La política económica durante la administración de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2008). *revista de ciencia politica*.
- Gavin, M. L. (Septiembre de 2014). *TeensHealth*. Obtenido de <http://kidshealth.org/es/teens/caffeine-esp.html#>
- Geocities. (04 de Enero de 2011). *Geocities*. Obtenido de <http://www.geocities.ws/grupoindustrialaisa/ascorbico.html>
- Goldstein, V. R. (03 de Octubre de 2011). *Observatorio de Politica Brasileira* . Obtenido de <http://politicabrasileña.blogspot.com/2011/10/entrevista-raul-pont-espacio-iniciativa.html>
- Gomez, J. D. (Diciembre de 2016). Historia de la empresa Waykana Guayusa. (J. Cedeño, Entrevistador)
- Gomez, J. D. (Enero de 2017). (J. Cedeño, Entrevistador)
- Guerrero, S. (2016 de Noviembre de 2016). Proceso productivo de bebidas energizantes . (J. Cedeño, Entrevistador)
- Harrison, A. R. (26 de Agosto de 2016). *Nutra Ingredients* . Obtenido de <http://www.nutraingredients.com/Markets-and-Trends/Germany-overtakes-US-as-top-energy-drink-innovator>

- Hashem, S. V. (21 de Julio de 2016). *Energy drinks: what's the evidence?* Obtenido de <http://foodresearch.org.uk/wp-content/uploads/2016/07/Energy-drinks-final-19-July-2016.pdf>
- Heckman, M. (29 de Abril de 2010). *Onelibrary*. Obtenido de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1541-4337.2010.00111.x/full>
- Helpdesk. (01 de Enero de 2017). *Export Help European Commission* . Obtenido de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20170331&languageId=es&cmd=chap&taricCode=2202991999&partnerId=EC&reporterId=DE&simulationDate=31%2F03%2F2017&submit=Buscar>
- Hora, L. (06 de Marzo de 2016). *La Hora* . Obtenido de http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101922302/-1/La_guayusa_te_energiza_todo_el_d%C3%ADa.html#.WBAP_fkrLIV
- HSN. (14 de Septiembre de 2016). *HSNstore*. Obtenido de <http://www.hsnstore.com/blog/que-es-la-teobromina/>
- INNATIA. (s/f). *INNATIA*. Obtenido de <http://te.innatia.com/c-otros-tes-infusiones/a-la-guayusa-una-excelente-alternativa-para-el-cafe-6135.html>
- LAMBERTS. (2005). *LAMBERTS USA*. Obtenido de <http://lambertsusa.com/wp-content/uploads/2014/04/dossier-teanina-enteroweb.pdf>
- Lopez, P. (14 de Junio de 2013). *Paradigmas* . Obtenido de <http://www.paradigmas.mx/que-es-la-socialdemocracia/>
- Mintel. (25 de Agosto de 2016). *Mintel*. Obtenido de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/energy-drink-launches-grow-29-in-five-years-as-global-sales-reach-8-8-billion-litres>
- Mintel. (25 de Agosto de 2016). *Mintel*. Obtenido de <http://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/energy-drink-launches-grow-29-in-five-years-as-global-sales-reach-8-8-billion-litres>
- Ortega, P. B. (2001). *Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas*.
- Paramio, L. (2009). *la socialdemocracia*. Espana : La Catarata .
- Partington, G. (2015). *BSDA*. Obtenido de http://www.britishsoftdrinks.com/write/mediauploads/publications/bsda_annual_report_2015.pdf

ProEcuador. (Julio-Agosto de 2013). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/08/julio-agosto-2013-final.pdf>

ProEcuador. (2014). *Embalaje y Etiquetado en Alemania*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/12/PROEC_EI2014_EMBALAJE_ALEMANIA.pdf

ProEcuador. (2014). *Guía del exportador* . Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/11/GuiaExportador.pdf>

ProEcuador. (Noviembre de 2015). *Guía Logística Internacional*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Guia-Logistica-Internacional-2015.compressed.pdf>

ProEcuador. (2015). *Perfil Logístico de la Republica Federal de Alemania*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/PROEC_GL2014_ALEMANIA.pdf

ProEcuador. (Septiembre de 2015). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/Evaluaci%C3%B3n-de-Comercio-Exterior-a-septiembre-2015.pdf>

ProEcuador. (Abril de 2016). *Ficha Técnica Alemania 2016*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/06/PROEC_FT2016_ALEMANIA_JUNIO-min.pdf

ProEcuador. (Mayo de 2016). *Guía Comercial* . Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/05/PROEC_GC2016_REINO-UNIDO.pdf

PROMPERÚ. (2010). *Guía de Requisitos Sanitarios y Fitosanitarios para Exportar Alimentos a la Union Europea*. Lima: Mincetur.

Runa, F. (2012). *Manual de Buenas Practicas de la Guayusa* .

Santander. (Septiembre de 2015). *Santander Trade Portal* . Obtenido de <https://santandertrade.com/es/analizar-mercados/brasil/politica-y-economia>

Santander. (Abril de 2017). *Santander Portal Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/alemania/empaques-y-nomas>

SENAE. (Abril de 2017). *Proceso de Exportacion* . Obtenido de https://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action

Siicex. (s/f). *Guía Requisitos Sanitarios UE*.

Statista. (2016). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/645623/sales-volume-sports-drinks-worldwide/>

Statista. (2016). *Statista*. Obtenido de <https://www.statista.com/statistics/542526/mineral-and-energy-drinks-per-capita-consumption-germany/>

Telégrafo, E. (20 de Abril de 2014). *Desde Ecuador sale el 95% de la producción de guayusa del mundo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/desde-ecuador-sale-el-95-de-la-produccion-de-guayusa-del-mundo>

Telesur. (01 de Enero de 2015). *Aniversario*. Obtenido de <http://www.telesurtv.net/analisis/Dilma-Rousseff-logros-en-inclusion-social-20141219-0039.html>

UE. (2017). *Eur-Lex*. Obtenido de http://eur-lex.europa.eu/summary/chapter/consumers/0905.html?root=0905&obsolete=false&collapse=090502#arrow_090502

UE. (01 de Marzo de 2017). *Export Help*. Obtenido de http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu17_03v001/eu/main_es/req_heafocn_eu_010_1010_es.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de17_03v001/de/main_es/req_heafocn_de_010_1010_es.htm&r

Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 80, No. 2, 190-207.

Vidari, M. R. (2007). Caracterización fitoquímica de la especie *Ilex guayusa* Loes. *La Granja*.

WIEDERSHEIM-PAUL, J. J. (1975). THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM FOUR SWEDISH CASES. *Journal of management studies*. Londres. *London School of Economics*.

WiseGuyReports. (Febrero de 2017). *WiseGuyReports*. Obtenido de <http://www.wpsdlocal6.com/story/34612717/sports-and-energy-drinks-2017-global-market-expected-to-grow-at-cagr-11-and-forecast-to-2021>

Zenith. (2015). *Soft Drinks Annual Report*.

Entrevistas

Gomez, J. D. (Diciembre de 2016). Historia de la empresa Waykana Guayusa. (J. Cedeño, Entrevistador)

Gomez, J. D. (Enero de 2017). (J. Cedeño, Entrevistador)

Guerrero, S. (2016 de Noviembre de 2016). Proceso productivo de bebidas energizantes. (J. Cedeño, Entrevistador)