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

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO MULTILINGUE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN DE TÉ AMAZÓNICO CON MARACUYÁ Y NARANJILLA HACIA EL MERCADO INTERNACIONAL: CASO DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TÉ C.A. (CETCA) PERIODO 2009-2017

GEOVANNY SANTIAGO SANTANDER MARTÍNEZ

DIRECTOR: JORGE MORA VARELA, MGTR.

OCTUBRE, 2015
QUITO – ECUADOR

AGRADECIMIENTO

A mis padres por brindarme la oportunidad de estudiar y por ser una guía durante mi época universitaria. A la Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA) por abrirme las puertas para poder desarrollar este trabajo académico. A mi director Jorge Mora por toda su ayuda y supervisión en la elaboración de esta investigación.

ÍNDICE

I. TEMA……... 1
II. RESUMEN……... 1
III. ABSTRACT……... 1
IV. ZUSAMMENFASUNG……. 2
V. INTRODUCCIÓN……. 3

CAPÍTULO I……... 7
ANÁLISIS DE LA EMPRESA……. 7
1.1. Antecedentes…….. 7
1.1.1. Historia de CETCA (Compañía Ecuatoriana del Té C.A)….. 7
1.1.2. Descripción de los productos y actividades comerciales….. 10
1.1.3. Experiencia de la empresa…….. 12
1.2. Gerencia estratégica…… 16
1.2.1. Misión…….. 16
1.2.2. Estructura organizacional…… 18
1.2.3. Hacienda en Palora…….. 19
1.3. Análisis situacional……. 22
1.3.1. Matriz ampliada del FODA…….. 23
1.3.2. Matriz EFI y EFE……... 26
1.3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter……. 28

CAPÍTULO II…….. 31
EL TÉ AMAZÓNICO CON MARACUYA Y NARANJILLA……. 31
2.1. Aspectos Técnicos del té, Maracuyá y Naranjilla……. 31
2.1.1. Zona Geográfica, Temperatura y Cultivo…….. 31
2.1.2. Composición Química y Tipos de Té……. 34
2.1.3. Beneficios del Consumo del Té…….. 36
2.2. Demanda Internacional de la Maracuyá y Naranjilla…… 37
2.2.1. Principales Compradores…… 38
2.2.2. Exportación de la fruta……. 39
2.2.3. Evolución del consumo…… 40
2.3. Proceso Productivo…… 41
2.3.1. Producción del Té Negro……. 41
2.3.2. Proveedores de Maracuyá y Naranjilla……. 46
2.3.3. Elaboración de la combinación……... 48
2.4. Descripción del Producto…….. 49
2.4.1. Certificación del Té……... 49
2.4.2. Información Nutricional…… 51
2.4.3. Diseño de Marca y Empaque…….. 52

CAPÍTULO III……. 54
EL MERCADO INTERNACIONAL DEL TÉ Y LAS ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO PRIMARIO……... 54
3.1. Análisis del Mercado……. 54
3.1.1. Oferta, Demanda y Precio Internacional……... 54
3.1.2. Matriz de Selección de Mercados Internacionales…….. 59
3.1.3. Mercado Primario…….. 63
3.2. Barreras de Acceso y Logística……... 70
3.2.1. Barreras Arancelarias, Para Arancelarias y Culturales…….. 70

3.2.2. Tipo de Empaque, Envase, Embalaje y Etiquetado……... 74
3.2.3. Incoterm y Logística de Exportación…….. 76
3.3. Estrategia de Ingreso…… 77
3.3.1. Exportación Directa…….. 77
3.3.2. Estrategia de Distribución…… 78
3.3.3. Estrategia de Promoción……. 80
3.4. Proyecciones…….. 81
3.4.1. Oferta…….. 82
2.4.2. Demanda…… 82
3.4.3. Precio…….. 85

VI. ANÁLISIS…… 88
VII. CONCLUSIONES…… 95
VIII. RECOMENDACIONES…….. 98

BIBLIOGRAFÍA…… 100
ANEXOS……... 106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: Matriz Ampliada del FODA…… 23
TABLA 2: Matriz EFI……. 25
TABLA 3: Matriz EFE…… 26
TABLA 4: Composición Química del té negro…….. 31
TABLA 5: Proveedores de la fruta…….. 45
TABLA 6: Compromiso por Empresa……. 48
TABLA 7: Consumo mundial, 2009-2013…….. 53
TABLA 8: Matriz de selección de mercados……. 55
TABLA 9: Ficha técnica de la federación de Rusia, 2013…….. 56
TABLA 10: Ficha técnica del Reino Unido, 2013……. 57
TABLA 11: Ficha técnica Alemania, 2013……. 58
TABLA 12: Proveedores de Alemania, 2013…… 62
TABLA 13: Principales productos exportadores por Ecuador hacia Alemania……. 65
TABLA 14: Proyección de las importaciones, Alemania 2009 – 2017……. 79

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1: Organigrama Institucional……. 18
CUADRO 2: Fuerzas de Porter…….. 27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Distribución de Ventas, 2014…….. 13
GRÁFICO 2: Participación del Mercado del Té y Hierbas Aromáticas, 2014……. 14
GRÁFICO 3: Principales importaciones de la Partida 08.10.90, 2013……. 36
GRÁFICO 4: Evolución del consumo Partida 081090, 2009-2013……... 38
GRÁFICO 5: Producción Mundial de Té, 2009-2013…….. 51
GRÁFICO 6: Toneladas métricas exportadas por país, 2009-2013……. 52
GRÁFICO 7: Toneladas métricas demandadas por país, 2009-2013…….. 53
GRÁFICO 8: Precio del té, 2009-2013 USD/KG…….. 54
GRÁFICO 9: PIB de Alemania, 2009-2013…….. 60
GRÁFICO 10: Balanza Comercial de Alemania, 2009-2013……. 61
GRÁFICO 11: Inflación alemana, 2009-2013……... 64
GRÁFICO 12: Importaciones de Té hacia Alemania, 2009-2013……. 78
GRÁFICO 13: Proyección de las Importaciones de Té, Alemania…… 79
GRÁFICO 14: Ranking de las Bebidas más Compradas, Alemania 2014.. 80

ÍNDICE DE IMAGENES

IMAGEN 1: Visita de la Princesa..... 10
IMAGEN 2: Recolección del Té..... 10
IMAGEN 3: Princesa en el Poblado..... 10
IMAGEN 4: Certificaciones de CETCA..... 11
IMAGEN 5: Sellos..... 12
IMAGEN 6: Planta de Procesamiento..... 19
IMAGEN 7: Mecánica..... 20
IMAGEN 8: Reservorio de Agua..... 21
IMAGEN 9: Represa..... 22
IMAGEN 10: Cosecha del Té..... 39
IMAGEN 11: Marchitado del Té..... 40
IMAGEN 12: Zarandeo..... 40
IMAGEN 13: Enrulado y Picado..... 41
IMAGEN 14: Fermentado del té..... 41
IMAGEN 15: Secado..... 42
IMAGEN 16: Clasificado..... 43
IMAGEN 17: Empaque..... 43
IMAGEN 18: Plantaciones de Maracuyá..... 44
IMAGEN 19: Ejemplos de Etiquetado Rainforest Alliance..... 47
IMAGEN 20: Logotipo Marca Alli Kaway..... 50
IMAGEN 21: Principales Productos Agroalimentarios Importados por Alemania (Miles De Euros)..... 63
IMAGEN 22: Simulador de Exportaciones, Unión Europea..... 68
IMAGEN 23: Ranking de Ventas Brutas de los Principales Comercializadoras de Alimentos en Alemania 2013 (Miles De Millones De Euros)..... 75
IMAGEN 24: Precio del Té en Perchas, Alemania..... 87

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevista realizada a Naldi Sánchez..... 106
ANEXO 2: Entrevista realizad a Fernando Castillo..... 107
ANEXO 3: Entrevista realizada a Raúl Moreno..... 108

I. TEMA

VIABILIDAD DE LA EXPORTACIÓN DE TÉ AMAZÓNICO CON MARACUYÁ Y NARANJILLA HACIA EL MERCADO INTERNACIONAL: CASO DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TÉ C.A (CETCA) PERIODO 2009-2017

II. RESUMEN

La Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA) busca concretar un proyecto de internacionalización, que incluya la creación de productos derivados del té con valor agregado; por ello se hace necesario conocer la viabilidad de esta iniciativa. Para solventar esta problemática empresarial se propone el siguiente trabajo de investigación, en el que se presenta un análisis de la viabilidad de un proyecto de exportación de té amazónico con maracuyá y naranjilla. La estructura del documento consta de tres acápites en los que se desarrollan las siguientes temáticas: primer capítulo, capacidad para producir y vender el producto en mercados extranjeros; segundo, descripción del mercado a través del estudio de los gustos y preferencias del consumidor en relación a una infusión 100% natural combinada con frutas exóticas; y tercero, definición del mercado primario y las estrategias de ingreso. Para ello se utilizó herramientas de administración estratégica, como la matriz ampliada del FODA, evaluación de factores internos y externos de la empresa y el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, que sirvieron para reconocer que la configuración de CETCA está en condiciones de diversificar su portafolio e ingresar en nuevos países. Además, en base a la aplicación de la matriz de la selección de mercados internacionales se concluyó que Alemania ofrece mayores oportunidades de éxito.

Palabras clave: exportación, producto con valor agregado, té, mercado internacional, barreras.

III. ABSTRACT

The Ecuadorian Tea Company (CETCA) seeks to realize a project of internationalization that includes the creation of tea products with added - value, hence it is necessary to know the viability of this initiative. To solve this business problem this research proposes a viability analysis for a project to export Amazonian tea with passion fruit and “naranjilla”. The structure of this document consists of three sections in which the following themes are worked out: first, ability to produce and sell abroad; second, description of the market through the

study of consumer tastes and preferences in relation to an 100% natural infusion combined with exotic fruits that grows in the southern Amazon region of Ecuador; third, the primary market and entry strategies are defined. Strategic management tools such as SWOT augmented matrix, evaluation of internal and external factors and the 5 forces model of Michael Porter, were used to recognize that the configuration of CETCA is in favorable conditions to diversify its portfolio and entry into new markets. Also based on the application of the selection matrix for international markets, it was concluded that Germany offers major opportunities of success.

Key words: export; value added product, tea, international market, barriers.

IV. ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen eines Internationalisierungsprojektes des ecuadorianischen Teeunternehmens Compañía Ecuatoriana del Té (CETCA) sollen nachgeordnete Tee-Erzeugnisse mit gesteigertem Produktwert entwickelt werden. Die vorliegende Arbeit ist eine Durchführbarkeitsanalyse für den Export von Tee des Amazonasgebiets mit Maracuja und Naranjilla. Sie ist in drei Abschnitte mit folgenden Thematiken gegliedert: Der erste Abschnitt behandelt die Produktionskapazität und den Absatz auf internationalen Märkten, der zweite ist eine Beschreibung des Marktes im Hinblick auf die Präferenzen der Verbraucher in Bezug auf einen mit exotischen Früchten kombinierten schwarzen Tee und im dritten werden der Primärmarkt und die Marktzugangsstrategien definiert. Es kommen Werkzeuge des strategischen Managements zur Anwendung, wie das SSMR Analyseraster, die Evaluierung interner und externer Faktoren des Unternehmens und das Fünf-Kräfte-Modell von Michael Porter. Damit soll untersucht werden, ob die CETCA in der Lage ist ihr Portfolio zu diversifizieren und in neue Märkte vorzudringen. Mit Methoden zur Selektion von Auslandsmärkten wurde Deutschland mit den größten Erfolgschancen identifiziert.

Sichwörter: Export, Wertschöpfungsprodukt, Tee, internationaler Markt, Schranken.

V. INTRODUCCION

La Compañía Ecuatoriana del Té C.A, es una empresa de producción, procesamiento, empaque y exportación de té e infusiones aromáticas. Su experiencia dentro de la industria del té lo ha posicionado como líder en el territorio ecuatoriano y también le ha permitido incursionar en el mercado internacional a través de la exportación de materia prima al granel. Al proponer la implementación del té amazónico con maracuyá y naranjilla dentro de su portafolio, se busca satisfacer las expectativas relacionadas a los gustos y preferencias del consumidor por medio de un producto característico de la región amazónica, 100% natural y que incorpore valor agregado. Esta dinámica comercial contempla el estudio de la oferta y la demanda mundial de té y el uso de una matriz de selección para definir las estrategias de ingreso al mercado primario de exportación.

A través de este trabajo investigativo la empresa aspira incrementar sus ganancias corporativas mediante la transformación de una mercancía que se la exporta en su estado natural, a un bien con valor agregado ajustado a las exigencias y demandas del consumidor final. Es menester señalar que la motivación de la empresa nace de las ganancias reducidas que recibe por la exportación del té al granel, las cuales utilizan el 90% de los cultivos de las plantaciones; mientras que el 10% restante se destina para el consumo del mercado local. Según datos del departamento de marketing y ventas los ingresos proporcionados por las ganancias cubren solo los costos de producción, por lo que no se registra dividendos sobre las exportaciones. La rentabilidad de la empresa se encuentra en la venta de té empacado a nivel local.

Esta investigación es de trascendencia para las actividades comerciales de CETCA, pues establece una pauta para el proceso de internacionalización de la empresa. Su incursión fuera del mercado doméstico mediante la promoción del té amazónico con maracuyá y naranjilla busca generar beneficios económicos, lo que a su vez mejorará los procesos de tecnificación e incentivará la diversificación de su portafolio; de igual forma la optimización de las actividades empresariales le permitirá continuar con su trabajo benéfico con la población de Palora al brindar mayores oportunidades a sus empleados. Además, contribuirá al desarrollo e innovación del sector agrícola ecuatoriano al impulsar un bien con valor agregado en el mercado internacional, puesto que se

trata de un producto no tradicional que fomenta la diversificación de la oferta exportable del país.

El fundamento teórico por su parte se apoya en el Modelo de Uppsala el cual explica al proceso de internacionalización de la empresa, como el aumento de la participación en operaciones internacionales. En la primera etapa de este postulado se expone la necesidad de ejecutar exportaciones esporádicas hacia mercados extranjeros de menor distancia psicológica para lograr establecer actividades comerciales internacionales regulares, que alentarían a la empresa en el futuro a exportar hacia países con mayor distancia psicológica. En este sentido se entiende como distancias psicológicas al conjunto de factores que impiden o alteran los flujos de información entre la empresa y el mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975:4).

("…the sum of factors preventing the flow of information from and to the market. These include differences in language, education, business practices, culture, and industrial development.") (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1997: 5)

Bajo este supuesto las empresas buscan incursionar en el mercado internacional cuando poseen suficiente conocimiento y experiencia en el mercado doméstico y deciden comprometer sus recursos en miras hacia el exterior; este compromiso internacional, como se lo describe en el modelo es medido de acuerdo al tamaño de la inversión realizado en las áreas de marketing, logística y personal (Johanson y Vahlne, 1997:25).

En complemento a esta teoría, Way Station propone el proceso de 6 etapas, las mismas que se dividen en 2 grupos aquellas que están relacionadas a la obtención de conocimiento y de preparación para un entorno internacional y aquellas vinculadas a su uso para poder establecer estrategias que permitan aumentar el compromiso en mercados internacionales. A continuación se detalla cada una de las etapas a seguir (Yip et al, 1998:6):

1. Motivación y planeación estratégica: por un lado busca recursos externos con ventaja competitiva, sigue los pasos de la competencia, recibe pedidos específicos de clientes y por otro hace énfasis en la toma de decisiones que le permitan cumplir sus objetivos con miras al mercado internacional.

2. Búsqueda de mercado: se toma en cuenta la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa.

3. Selección de mercado: prioriza la armonía entre la competencia de la empresa, las características del merado en general y del país de destino.

4. Método de entrada: la mayoría de los métodos se caracterizan por su grado de control en las operaciones internacionales como por ejemplo las estrategias de exportación, licencias, franquicias, alianzas estratégicas y joint venture.

5. Planeación de problemas y contingencias: conocimiento del mercado de destino para reducir cualquier tipo de inconveniente que pueda acontecer en el proceso de internacionalización.

6. Estrategias post entrada: una vez establecido en el mercado de destino el éxito de su permanencia depende de la estrategia de promoción, para lo cual se destina, moviliza y ejecuta los recursos necesarios.

Como hipótesis se plantea que la experiencia y la capacidad de producción de la empresa CETCA en el mercado nacional del té impulsarían la exportación de un producto con certificación internacional acorde a las expectativas del consumidor lo que aseguraría el posicionamiento del té amazónico con maracuyá y naranjilla en el mercado primario de exportación.

Para su respectiva comprobación se propone como objetivo general, analizar la viabilidad de la exportación del té amazónico con maracuyá y naranjilla hacia el mercado internacional; y como objetivos particulares, determinar la capacidad de la empresa para producir y exportar un producto con valor agregado al mercado internacional, establecer que las características del te amazónico con maracuyá y naranjilla satisfacen las expectativas del consumidor en cuanto a gustos y preferencias y definir el mercado primario con sus estrategias de ingreso.

Conviene señalar que esta investigación se la desarrollará en la empresa CETCA ubicada en el Cantón Quito y se centrará en la recolección y análisis de datos sobre el mercado internacional del té y el mercado primario al que se

determine exportar en el período 2009-2013; puesto que las cifras de este período denotan variaciones en el comportamiento del mercado internacional y son trascendentales para el análisis del potencial comercial del té amazónico.

El tipo de investigación a utilizarse es de carácter exploratorio y descriptivo por lo que se analizará a la compañía como una organización con capacidad y experiencia para incurrir en operaciones internacionales, como también se estudiará al mercado internacional del té, el mercado primario y se crearán estrategias para poder asegurar el posicionamiento del producto. Como método empírico se empleará documentación bibliográfica y entrevistas como medios para recolectar información, las cuales serán de tipo estructuradas; planteando preguntas definidas cuyas respuestas podrán ser tanto de carácter abierto como cerrado. En relación al perfil del entrevistado, se acudirá a especialistas o líderes de la empresa CETCA, conocedores de la industria del té y de su respectiva cadena de valor. El método teórico por su parte, abarca el análisis de la capacidad y experiencia de la empresa, las características del producto con proyección internacional y el mercado primario de destino; este último supone el uso de un proceso de análisis síntesis.

La exportación de té amazónico hacia el mercado internacional es de relevancia para los estudiantes de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales (LEAI), puesto que permite conocer las técnicas que se usan en la determinación de la capacidad y experiencia de una empresa para exportar un producto con valor agregado, además sirve como pauta para otros trabajos investigativos, en los que se analice la dinámica del té a nivel mundial, como también el uso de herramientas de comercio exterior para ingresar a mercados internacionales.

La estructura del este documento consta de tres capítulos; en el primero se reúnen antecedentes, elementos de gerencia empresarial y se ejecuta un análisis situacional de la empresa. En el segundo se describe al mercado a través del estudio de los gustos y preferencias del consumidor en relación a: una infusión 100% natural combinada con frutas exóticas; y en el tercero se define el mercado primario y las estrategias de ingreso a través de una matriz de selección.

CAPÍTULO I
ANÁLISISDE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

Dentro de este subcapítulo se expone la conformación de CETCA debido a la importancia que su instauración trajo al desarrollo de lo que hoy se conoce como el cantón de Palora. Conocer su origen, experiencias y actividades comerciales que la llevaron a ser un líder en la producción y comercialización de té en el Ecuador, permitirá aclarar el porqué de exportar un producto con valor agregado hacia el mercado internacional, como lo realiza con el té al granel.

1.1.1. Historia/ Origen de CETCA (Compañía Ecuatoriana del Té C.A)

El proceso de creación y configuración de CETCA encuentra sus inicios entre 1956 y 1958; año en el que llega a Ecuador Leo M. Hamburger, presidente de la Asociación de Productores de Piretro en el Congo, en representación del grupo suizo - inglés Mitchell Cotts quien realiza los primeros contactos, negociaciones e inspecciones de la región sur amazónica por aire y por tierra. Al concluir que las condiciones para la producción de té en las zonas seleccionadas eran óptimas, solicita al Estado Ecuatoriano 5.000 hectáreas de terrenos baldíos en el área situada al margen derecho del río Pastaza. El gobierno adjudica la superficie requerida de selva virgen a través del IERAC (Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización) a nombre de la Sociedad Ecuatoriana de Industrias Agrícolas (CETCA, 2014).

En el año1964, la multinacional Cotts recibe de SEDIA como parte de pago de capital Inglés, 2000 hectáreas y el 27 de junio del mismo año se conforma la COMPAÑÍA ECUATORIANA DEL TE C.A. A cargo de esta inversión en el país se quedó el Sr. Oscar Witzig, de origen suizo, en calidad de gerente y representante (CETCA, 2014).

El terreno entregado se denominó Hacienda Sangay por la cercanía y vista hacia el volcán. Para llegar hasta su locación, se recorrió el área de influencia de la hacienda que atraviesa 17km de selva virgen, habitada por comunidades indígenas nativas llamada Alamas. En las primeras incursiones se abrieron trochas y caminos y los trabajadores cargaron víveres y herramientas

para construir los primeros campamentos rudimentarios, con madera recuperada de la zona. Una vez ubicados empezó la limpieza de la montaña y la instalación de los primeros cultivos de té, que en ese entonces era una planta exótica y desconocida (CETCA, 2014).

Dentro de las obras iniciales se concretó la creación de 2 carreteras, la primera de 16km en dirección a la orilla del Río Llusín, para transportar maquinaria y equipo pesado; y la segunda de 6 km desde los campamentos de SEDIA, hacia la fábrica y la población de Palora. Estas facilitaron el ingreso desde las inmediaciones y se hizo posible la edificaron de: viviendas y oficinas utilizadas por empleados y administradores. La máquina procesadora y la instalación de una planta hidroeléctrica propia la hizo la única empresa agroindustrial de la zona (CETCA, 2014).

Con el objetivo de contribuir al desarrollo de las comunidades aledañas y el de la compañía, se implementó un puente sobre el brazo del río Pastaza y una gabarra sobre el río en Santa Ana. De esta manera se disminuyó la distancia al cruzar el río; el trecho que antes duraba un día de camino a pie, se convirtió en un viaje corto de aprox. 45 minutos. La comunicación de la población con el exterior evidencio cambios en la calidad de vida de la población así como mejoras en las de las actividades comerciales (CETCA, 2014).

La presencia de CETCA generó más de 400 plazas de trabajo y aportó a que más personas que se encontraban en búsqueda de propiedades para realizar actividades agrícolas, emigren hasta el lugar. Es así que obreros y colonos conformaron un poblado junto a sus linderos y en el año 1968 se establece un comité encargado de la organización, promoción de trabajos, planificación del poblado, limpieza de la selva y trazado de sus calles. En el año 1969 el gobierno nacional declara a esta población como parroquia perteneciente al Cantón Macas y dado su desarrollo económico en el año 1971 lo eleva a la categoría de cantón de Palora, sitio donde se escribió la clásica novela costumbrista “Cumandá” (CETCA, 2014).

La acción de lotizar 43 hectáreas de su propiedad para entregar de forma gratuita 380 lotes a sus trabajadores y al poblado de Palora, dio origen a la urbanización La Ciudadela. En este lugar se contribuyó con obras de infraestructura como el trazado y afirmado de calles, construcción de puentes y

alcantarillado y la apertura a pozos para proveer de agua a sus moradores. Acciones que contribuyeron a la conformación organizada de la comunidad y sus espacios públicos; ya que se incorporó, en 1000 hectáreas cedidas, entre otras facilidades: el mercado, bodegas y la sede municipal. En estos proyectos se proporcionó con madera producida y tratada en el aserradero (CETCA, 2014).

La empresa participó también en la creación de una escuela que funcionó de manera autónoma durante 9 años, hasta que en el año 1974, se dona las instalaciones y mobiliario al Ministerio de Educación Pública. De igual forma se realiza un aporte a la comunidad con la entrega de 5 hectáreas para la creación del Colegio Nacional de Palora. Hasta el año 2014 se continúa celebrando convenios de ayuda y colaboración con los pobladores del cantón; tal es el caso que desde el año 2009 se vendieron 95 lotes de terreno a trabajadores, familiares y personas de la comunidad a través de programas sociales de vivienda y agricultura (CETCA, 2014).

El 9 de abril del año 1968 se llevó a cabo la primera venta internacional de té de la empresa; el embarque partió desde Guayaquil hacia Savahna, Estados Unidos. El producto fue enviado en cajas de madera forradas con papel aluminio en su interior y trasladado en helicóptero; de acuerdo a la información reportada en archivos financieros se invirtió 35 millones de Sucres en la consecución de este proyecto que dio inicio a un proceso sostenido de internacionalización. Desde entonces las operaciones de comercio exterior mejoraron sus procedimientos; la logística para los siguientes pedidos desde el extranjero se modificó y la mercancía empezó a ser transportada a Quito para su empaque y al puerto de Guayaquil para la exportación. Se debe aclarar que la primera actividad comercial de la empresa fue la exportación de té negro al granel y que a partir del año 1975 recién comenzó a producir té empacado para el consumo nacional, bajo la marca HORNIMANS (CETCA, 2014).

Uno de los eventos que marcó la historia de esta compañía, fue la visita de la princesa Ana de Inglaterra a las plantaciones de té en el año 1989, época en la que la fama del té nacional había alcanzado un lugar importante en el mercado inglés. El recorrido de la princesa incluyó el vuelo en avioneta desde Quito hasta la Amazonía, el paso por gabarra sobre el río Pastaza, un paseo a pie por las instalaciones y para culminar se preparó, como regalo, un lote especial de té negro al que denominaron Buckingham. 6 años después de su

fundación, la empresa empieza a recibir galardones; uno de los más importantes fue el reconocimiento alcanzado por Colin Amstrong, presidente de CETCA, quien recibe el premio *The Booker Award for Small Businesses* en el año 1974 (CETCA, 2014).

IMAGEN 1
VISITA DE LA PRINCESA ANA



Fuente: CETCA
Recopilado por: Geovanny Santander Martínez

IMAGEN 3
PRINCESA EN EL POBLADO



Fuente: CETCA
Recopilado por: Geovanny Santander

IMAGEN 2
RECOLECCIÓN DEL TÉ



Fuente: CETCA
Recopilado por: Geovanny Santander Martínez

1.1.2. Descripción de los productos que oferta y actividades comerciales

El portafolio para el mercado nacional tiene 24 variedades de té e infusiones aromáticas, productos utilizados en la industria alimentaria para preparar bebidas, de origen 100% natural. Las marcas que se maneja para la comercialización son SANGAY y la franquicia inglesa HORNIMANS. La forma de

presentación es en bolsas filtrantes empacadas en pequeñas cajas de cartón. En su preparación se debe seguir las siguientes instrucciones: hervir agua, verter una bolsa por cada taza que se quiera servir y dejar reposar de 3 a 5 minutos.

Productos ofertados:

- **Línea SANGAY:** Hierba Luisa, Toronjil, Cedrón, Llantén, Menta, Mix de Hierbas aromáticas, Flor de Jamaica, Flores de manzanilla con sabor a miel, Té Verde con mandarina, piña, maracuyá, naranjilla y te al granel; este último se dirige hacia mercados extranjeros.

- **Línea HORNIMANS:** Té Negro y Verde, Té con Durazno, Té con Naranja, Té con Fresas y Cerezas, Té con Frutas tropicales, Té con Mora, Té con Clavo y Canela, Té Chai

A continuación se expone de forma detallada las certificaciones internacionales de calidad, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social con que se sostiene en las plantaciones (CETCA, 2014):

- FSSC 22000: Sistemas de seguridad alimentaria en normas ISO;
- APCC: Análisis de peligros y puntos críticos de control;
- Conservation and Development Certified S.A: Cumplimiento de normas de la Red de Agricultura Sostenible. En este aspecto la empresa contribuye al desarrollo responsable al trabajar en conjunto con la autoridad de Palora en la donación de terrenos, viviendas, escuela y campos deportivos;
- Rainforest Alliance: Garantiza que los productos y servicios se produzcan de una manera social, económica y ambientalmente sostenible. Bajo esta certificación se mantiene 300 hectáreas de bosque tropical virgen dentro de su hacienda

IMAGEN 4
CERTIFICACIONES DE CETCA



Fuente: ISO, CYD y RA
Elaborado por: Geovanny Santander

Las hierbas aromáticas por su parte no son cultivadas por la empresa; sin embargo, sus proveedores poseen reconocimiento orgánico conforme a estándares de la Comunidad Europea, Estados Unidos y Japón y también sello de comercio.

IMAGEN 5
SELLOS



Fuente: BCS y FairTrade
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

Las actividades comerciales son la venta de la mercadería presentada y la prestación de servicio de empacamiento, para esta última la empresa dispone de maquinaria moderna.

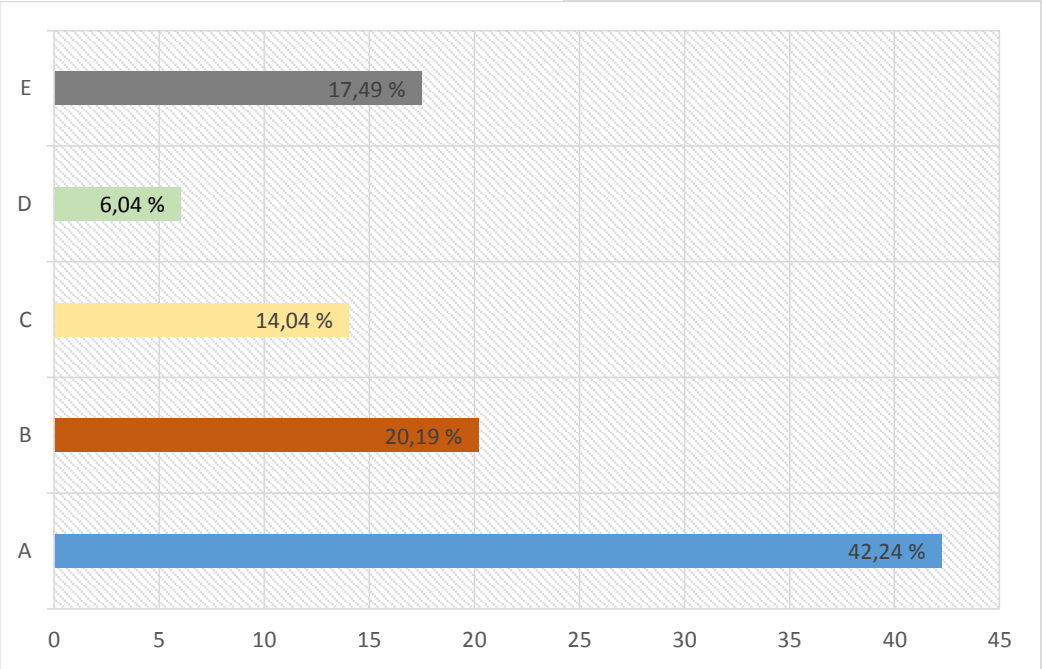
1.1.3. Experiencia de la empresa en el mercado doméstico e internacional

El 27 de julio del año 2014 la compañía celebró su quincuagésimo aniversario y recibió la condecoración Vicente Rocafuerte otorgada por la Asamblea Nacional al mérito empresarial. El reconocimiento fue atribuido a los hechos, acciones y servicios que la institución realiza en beneficio del progreso del cantón Palora. La entrega fue realizada por el asambleísta representante de la provincia de Morona Santiago, Vethowen Chica, al gerente general en funciones, en la sede de la empresa ubicada en la Av. Interoceánica Km.21 y Psje. Guayachamín, donde también funciona la planta de empaque. El funcionario resaltó la gestión de la empresa en función del desarrollo integral de la comunidad, desde su fundación (Asamblea Nacional, 2014: 1).

Su trayectoria en la industria muestra una sólida relación comercial con sus socios; en el caso de los proveedores, comunidades cultivadoras de plantas aromáticas, trabaja 10 años en la promoción y comercialización de sus cultivos. Con respecto a sus clientes, cadenas de autoservicios y pequeños distribuidores, el 95% expende sus productos en las perchas más de 20 años. La comunicación continua con los miembros que hacen parte de la cadena de valor permite llevar

una correcta gestión empresarial que satisface al consumidor con stock, calidad y precios competitivos (Sánchez, 2014).

GRÁFICO1
DISTRIBUCIÓN DE VENTAS, 2014



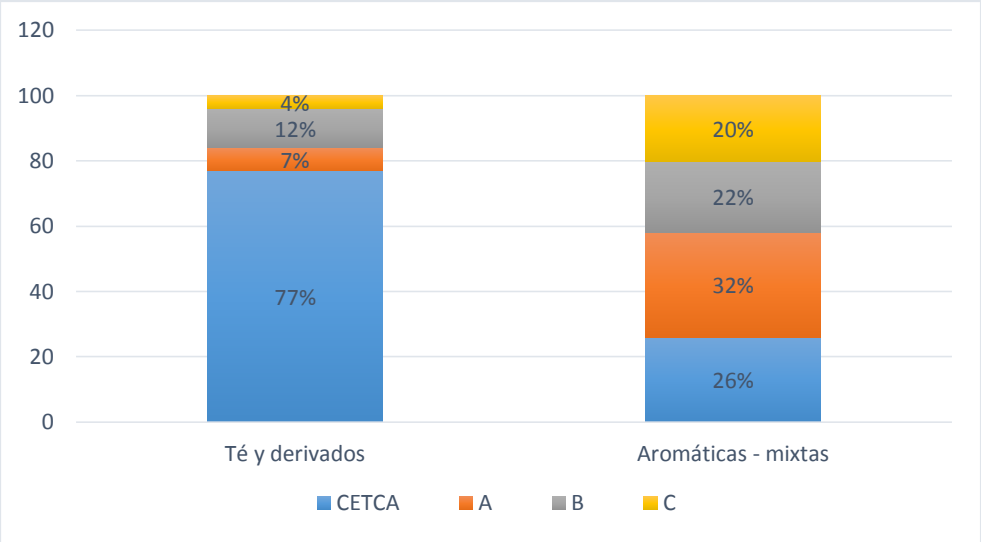
Fuente: CETCA
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

En el grafico No. 1 se puede observar la distribución de las ventas de la empresa, el cual por motivos de confidencialidad está codificado por colores y letras. Los actores A, B, C y D corresponden a clientes corporativos (cadenas de supermercado) y E a clientes distribuidores. A, B, C y D concentran un total de 82,51% y el resto de clientes 17,49%. Esto evidencia la importancia de las cadenas de autoservicios al proporcionar un canal de distribución eficaz en la comercialización de su mercadería. De acuerdo al registro de la empresa el índice de cumplimiento a noviembre del año 2014 es de 94,15%, esto en el caso del cliente A, principal socio comercial que abarca el 42,24% de las compras a CETCA. La entrega de los pedidos a los supermercados, se realiza por semana sin fijar cuotas mensuales y la forma para establecer la cantidad requerida para la venta al público es calculada de acuerdo al consumo o acogida del artículo y su participación en la percha (Sánchez, 2014).

En la columna compilada del gráfico No. 2 se observa la participación del mercado nacional del té y aguas aromáticas. CETCA posee el 77% del té y

derivados del mismo y 26% de aromáticas - mixtas. Su alta concentración en el té se debe a la competitividad de precios; a diferenciar de la competencia no incurre en gastos de importación o fluctuaciones que aumentan el valor del producto final. Las empresas A, B y C por su parte se consolidan en la producción de aromáticas al tener un 74 %; una de estas posee convenio con HORNIMANS Inglaterra para la franquicia en este tipo de hierbas.

GRÁFICO 2
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DEL TÉ Y HIERBAS AROMÁTICAS, 2014



Fuente: CETCA
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

Entre las acciones tomadas con el fin de incrementar la participación en las aguas aromáticas, está la incorporación de nuevas infusiones con la marca SANGAY y el lanzamiento de una línea *Premium* HORNIMANS. El fomentar una oferta específica en las marcas responde al convenio de franquicia compartida otorgado a la competencia. De esta medida se mantiene el posicionamiento en la industria del té y se gana espacio en las preparaciones aromatizantes. Los resultados obtenidos arrojaron un aumento superior al 20% en las ventas del año 2014 en ciertos productos. Asimismo la tendencia identificada por el departamento de marketing y ventas apunta al consumo de mezclas herbales con frutas y las presentaciones tradicionales, por lo que su elaboración está en proyecto (Sánchez, 2014).

La experiencia en el área de las hierbas aromáticas empieza a fines del año 2001, después de que el gerente general en funciones Jaime Flores identificó el potencial de mercado al realizar un breve estudio sobre la situación

nacional de la industria. Las cifras revelaron que las ventas de hierbas superaban al té en casi 20 veces. Vista esta oportunidad de negocio, propone a los accionistas ingleses su producción; la positiva a la iniciativa no se dio hasta luego de 2 años, durante los cuales se envió flujos de caja que apoyaron esta nueva actividad; esto por motivos de desconocimiento del negocio y falta de liquidez de la compañía. Cabe mencionar que en un principio se importó cedrón, manzanilla y hierba luisa desde Alemania por problemas fitosanitarios encontrados en las plantas cultivadas al interior del país (Guerrero, 2014:1).

El proveedor ecuatoriano con el que se trabajó por primera vez en el área fue la Asociación de Productores de Plantas Medicinales de Chimborazo - Jambi Kiwa; el convenio que formalizó las relaciones comerciales entre las partes se firmó en el año 2002 y trajo la implementación de una planta empacadora y la obtención de certificaciones internacionales para la incipiente empresa chimboracense. El fortalecimiento del vínculo generado logró un crecimiento económico sostenido para Jambi Kiwa hasta el año 2010, cuándo se presentaron problemas de calidad y abastecimiento como consecuencia de la falta de sistematización de los cultivos; desde entonces la asociación accedió a que CETCA le proporcione asistencia técnica, hecho que no era permitido por razones culturales. El beneficio de la alianza fue mutuo, mientras que para una de las partes se mejoró la calidad, se aumentaron los volúmenes de producción y se redujeron los niveles de contaminación, para la otra se concertó el desarrollo de producto apto para el empaque y comercialización evitando incurrir en costos de producción y de importación. También se capacitó a cultivadores como Unorarcht y Cedein con buenas prácticas agrícolas y uso de moderna tecnología (Guerrero, 2014:1).

En el ámbito internacional se exporta al menos a 7 países, tanto en América como en Asia y Europa. Al año se les destina cerca de 600.000 kilos anuales, equivalente al 90% de la producción. Cerca de 500.000 kilos son vendidos a Estados Unidos mientras que los 100.000 kilos restantes se dirigen a Costa Rica, Puerto Rico, Uruguay, Colombia y Malasia. Entre los clientes están las corporaciones multinacionales como Unilever *Bestfoods* y *Kraft (*Moreno, 2014*)*. El producto es apetecido por su calidad y precio competitivo; tal es el caso que en el año 2012 obtuvo el segundo premio a la pequeña empresa exportadora del año, entregado por Fedexport, la cual evalúa la calidad, desempeño e innovación de las exportaciones ecuatorianas (Fedexport, 2012:2).

La participación fuera del país se muestra como un reto, dados los altos costos de producción y las reducidas ganancias de materias primas de origen agrícola. En este sentido se desarrolló la marca El Estado del Té como estrategia de ingreso hacia mercados foráneos, esta ofrece 2 infusiones. La propuesta de expenderlas de forma masiva en las cadenas de supermercados de Canadá y Estados Unidos dejó expectativas en el diseño del empaque. Las sugerencias proporcionadas fueron, el diferenciar al producto desde el exterior sin descuidar el contenido y poner énfasis en las combinaciones con frutas exóticas (Castillo, 2014).

1.2. Gerencia estratégica

Con el propósito de comprender el funcionamiento y motivación de CETCA, en base a conceptos de administración se detallará el tipo de negocio al que se dedica esta institución, miras hacia futuro y operatividad. Asimismo la haciendo de Palora será objeto estudio en virtud de la importancia de sus plantaciones y procesamiento de materia prima.

1.2.1. Misión

La Compañía Ecuatoriana del Té C.A. pionera en producir té y hierbas aromáticas para el mercado ecuatoriano se ha establecido para contribuir al desarrollo agrícola con un producto no tradicional, con tecnología, eficiencia productiva y responsabilidad, al brindar salud, confianza y seguridad a través de su continua calidad e innovación permanente.

Visión

Ser una compañía líder, reposicionándose en el mercado ecuatoriano y manteniendo su prestigio a través de la calidad e inocuidad en todas las infusiones que produce y comercializa dentro y fuera del país, satisfaciendo así las necesidades del consumidor.

Productora de té y hierbas, continuará con su apoyo y colaboración a las asociaciones comunitarias productoras de plantas aromáticas y medicinales,

impartiendo conocimientos tecnológicos, comerciales y administrativos, para una producción limpia que sea sustentable y sostenible.

Visión Social

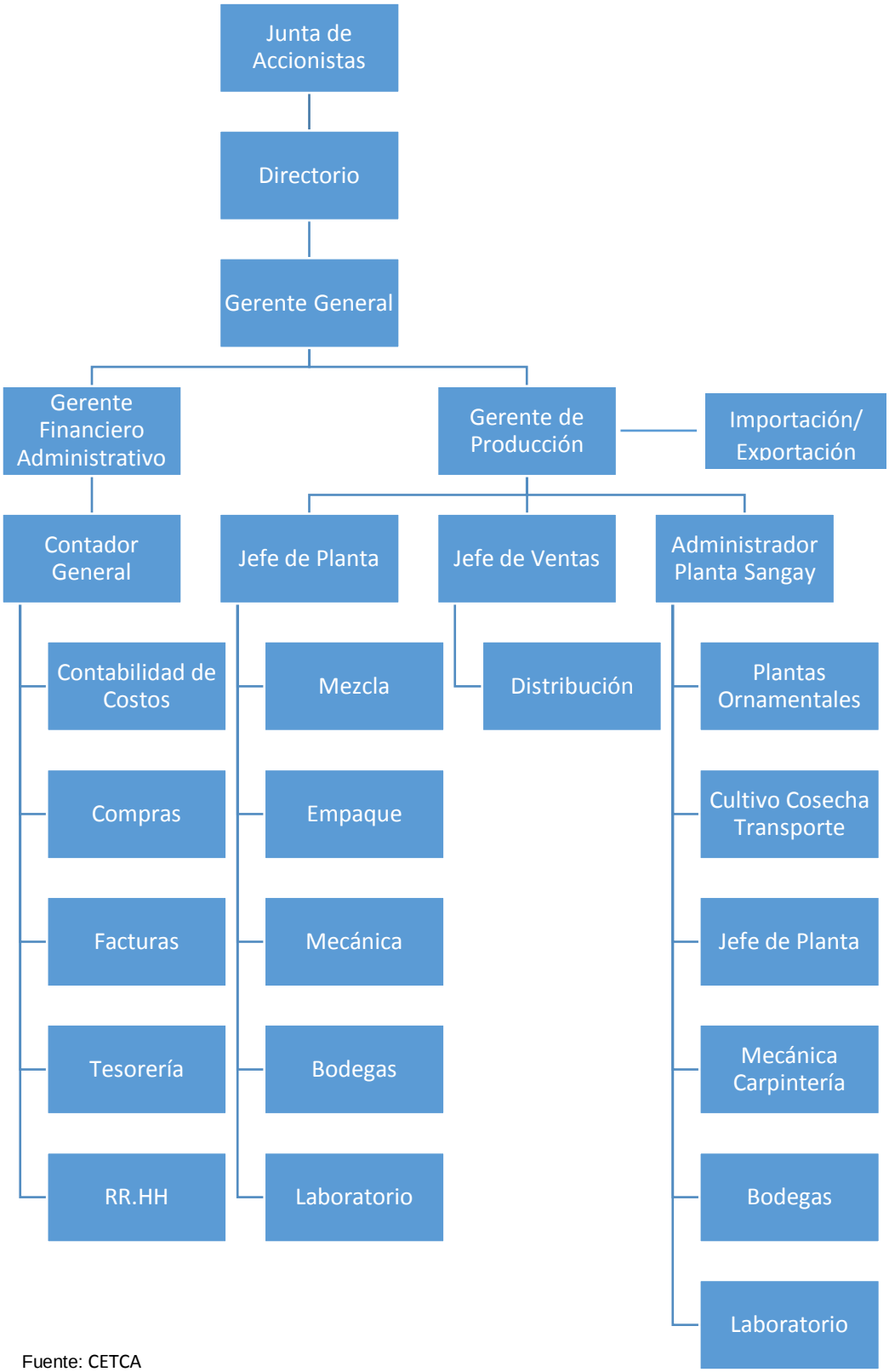
Como parte de su actividad de apoyo social a sus trabajadores y a la comunidad, brinda su colaboración para el mejoramiento de la infraestructura de la iglesia, hospital, jardín de infantes y colegio del Cantón Palora en la Provincia de Morona Santiago. En cuanto al apoyo a organizaciones campesinas, capacita para el mejoramiento de la producción agrícola de campo, diseños de plantas de procesamiento y equipos y en la comercialización de aromáticas y medicinales. Adicionalmente presta el servicio de empaque y controles de calidad para los productos de marcas propias que comercializan las organizaciones.

Objetivos

- Ofrecer productos de primera calidad que generen confianza en nuestros consumidores.
- Incrementar la satisfacción de los clientes liderando el mercado con nuestros productos.
- Asegurar mediante un control de procesos desde el cultivo, la recepción de materia prima y procesamiento hasta su transporte la inocuidad de los productos.
- Cumplir los requisitos nacionales e internacionales de calidad mediante una producción basada en buenas prácticas de manufactura y la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad como el APPC.

1.2.2. Estructura organizacional

CUADRO1
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



Fuente: CETCA
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

1.2.3. Hacienda en Palora

Las plantaciones de CETCA se encuentran ubicadas al noroccidente de la provincia de Morona Santiago, en el cantón de Palora. Su extensión asciende a 946 hectáreas, de las cuales 530 se destinan al cultivo del té, 339 entre plantas ornamentales, bosques vírgenes y reforestarles, 40 en donaciones a la comunidad, 35 de bosques de eucalipto y 2 hectáreas para el cultivo de fruta exótica; estas últimas son parte de un proyecto de experimentación (Viajandox, 2014).

Las facilidades de la hacienda están constituidas por la planta de procesos, mecánica, bodegas de almacenamiento, residencia para visitantes, cancha de básquet y viviendas para el gerente de la planta, jefe de seguridad y supervisor; para su mantenimiento y operatividad se emplean 95 personas. Además se encuentra en planes la readecuación de la infraestructura para turismo receptivo y la adquisición de maquinaria para producir té en nuevas presentaciones.

IMAGEN 6
PLANTA DE PROCESAMIENTO



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

IMAGEN 7
MECÁNICA



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

La forma en la que el té negro se produce en todo el mundo no ha variado, en ciertos casos se renueva la maquinaria para aumentar la productividad de la industria y disminuir el tiempo de su elaboración, pero los procesos en sí son los mismos. Es por esto que la empresa mantiene maquinaria con una vida útil promedio de 25 años; para lo cual se efectúa dos tipos de mantenimiento, preventivo y correctivo.

La puerta de acceso de esta compañía al mercado internacional se centra en parte en la certificación Rainforest Alliance; países como EEUU, con el cual se mantiene un contrato por 148 toneladas anuales y Malasia, requieren de esta certificación para comercializar sus productos. De acuerdo al gerente de la hacienda, el ingeniero Juan Francisco Guarderas, la auditoria ejecutada por la certificadora de la rana verde, alcanzó en el año 2014 un cumplimiento del 94%, calificación que supera el requerimiento básico del 80% y que se encuentra por encima de algunas haciendas cafetaleras de Sudamérica que tienen una calificación promedio de 84% y una máxima de 91,90% (RAS, 2014).

Los parámetros que se evalúan a fincas y grupos agrícolas para su obtención se detallan a continuación:

1. Sistema de gestión social y ambiental

2. Conservación de ecosistemas
3. Protección de vida silvestre
4. Conservación de recursos hídricos
5. Trato justo y buenas condiciones para los trabajadores
6. Salud y seguridad ocupacional
7. Relaciones con la comunidad
8. Manejo integrado del cultivo
9. Manejo y conservación del suelo
10. Manejo integro de desechos

Entre las facilidades que hacen de CETCA una iniciativa sostenible está la represa hidroeléctrica, el reservorio y la planta de tratamiento de agua. En la preservación de la vida silvestre se usa agroquímicos y herbicidas no nocivos de sello verde, se evita la contaminación a ríos cercanos y se contrata a empresas para el tratamiento y almacenamiento de residuos. En el aspecto laboral, la empresa proporciona a sus empleados, equipo de protección personal que garantiza su seguridad en las actividades de campo, fumigación y operaciones de planta y los remunera, según las normas RAS, con el salario mínimo que la ley dispone. Con la comunidad de Palora el personal de la plantación organiza charlas sobre el cuidado del medio ambiente y se dona tanto té como plantas ornamentales.

IMAGEN 8
RESERVORIO DE AGUA



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

IMAGEN 9
REPRESA



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Las prácticas amigables con el ambiente son confortadoras; de acuerdo a un estudio realizado por estudiantes de la Universidad San Francisco en mayo del año 2014, se determinó que las plantaciones de té capturan el 99,2% de las emisiones de CO_2 generadas por la cosecha, producción, transporte, empacado y distribución.

1.3. Análisis situacional

El éxito de las empresas no depende únicamente de su gestión y manejo, existen elementos externos que no se pueden controlar y que son determinantes. Por consiguiente en el caso de la exportación del té amazónico se evaluarán tanto los aspectos internos, propios de CETCA como las condiciones del mercado internacional; esto con el ánimo de recopilar información que sirva para prevenir eventuales riesgos de esta operación y así generar estrategias que aumenten las posibilidades de acierto.

1.3.1. Matriz Ampliada del FODA

El desarrollo de esta herramienta de administración estratégica permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que aquejan a CETA como ente empresarial; y de la misma forma, conciliar los factores internos y externos para plantear estrategias que confirmen sus alcances en relación al producto propuesto.

TABLA1
MATRIZ AMPLIADA DEL FODA

	Fortalezas	Debilidades
	1. 50 años de experiencia en la Industria 2. Buenas prácticas de producción en toda la cadena de valor del té 3. Proveedores con certificaciones orgánicas y de comercio justo 4. Presencia en mercados internacionales 5. Té de origen amazónico 6. Miembro de asociaciones como Nativa del Ecuador y *U.S tea asocciation*	1. Inexistencia de un departamento de exportaciones 2. Ganancias reducidas en la venta de té al granel 3. El diseño de la página web es incipiente 4. Falta de diversificación en el portafolio para el exterior 5. Altos costos de producción y transporte 6. Capacidad instalada utilizada al 40% - planta Quito.
Oportunidades	**Estrategias FO**	**Estrategias DO**
1. Apoyo a la promoción y diversificación de las exportaciones ecuatorianas 2. Preferencias Arancelarias otorgada por países desarrollados 3. Tendencia hacia el consumo de bebidas saludables 4. Demanda de frutas exóticas	1. Proponer la exoneración de impuestos a las ganancias producidas de la exportación de té amazónico hasta recuperar el capital a invertir. 2. Buscar destinos con barreras comerciales atractivas para reducir costos operativos y aumentar la presencia fuera del Ecuador. (F4, O2)	1. Contratar personal profesional en comercio exterior, responsable de: organizar redes comerciales, definir estrategias de marketing y negociación, escoger a distribuidores y generar propuestas lucrativas. En el caso de no realizarlo, solicitar servicios de inteligencia comercial a

5. Nichos para bienes de alto valor agregado	3. Recordar las propiedades y beneficios del tomar té. (F2, O3) 4. Utilizar el conocimiento en el área agrícola para cultivar frutas exóticas que sirvan en el desarrollo de combinaciones. (F1, D5) 5. Anunciar las buenas prácticas de producción y las certificaciones orgánicas y de comercio. (F2, F3, O5)	ProEcuador. (D1,D2, O1, O2) 2. Ampliar la oferta exportable. (D2,D4, O3,O4, O5) - Té negro, verde y herbal, normal y descafeinado. - Combinaciones con frutas exóticas - Presentaciones tradicionales (hoja entera) 3. Aumentar la producción e incrementar la participación en el té con frutas y saborizado bajo la marca Sangay. Complementar la estrategia con propaganda en la radio y prensa (D3, D5, D6, O5)
Amenazas	**Estrategia FA**	**Estrategia DA**
1. Competencia (Multinacionales) 2. Inestabilidad política y económica 3. Desconocimientos de los canales de distribución 4. Barreras no arancelarias 5. Fluctuaciones en el precio del té y tipo de cambio	1. Señalar la procedencia de los cultivos y ofertar mezclas exóticas atractivas para el consumidor. (F5, A1) 2. Diseño de un empaque llamativo que represente a la Amazonía. (F1, A1) 3. Identificar destinos donde el tomar té sea una cultura y fundamentar su selección de acuerdo a indicadores macroeconómicos y marco legal. (F4, A2) 4. Entablar negociaciones con asociaciones, ONGs y oficinas comerciales con experiencia en la industria, con el fin de emplear medios eficientes en la entrega	1. Participar en ferias internacionales de alimentos y bebidas para conocer a la competencia (tecnificación y tendencias) y ganar espacio. (D3, A1) 2. Plantear contratos a futuros que estipulen rango de precios y descuentos de acuerdo a los volúmenes demandados.(F2,F6)

	y comercialización de la mercancía. (F6, A3) 5. Mantener las políticas de calidad existentes y realizar revisiones periódicas en las instalaciones. (F2, A4) 6. Investigar los precios nacionales e importados y ofrecer un producto que supere en calidad sabor e innovación, con el objeto de fijar un valor mayor al promedio. (F1,F4,A5)

Fuente: Uso de Metodología Matriz de Selección Fred R. David.
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

1.3.2. Matriz EFI y EFE (Evaluación de Factores Internos y Externos)

TABLA 2
MATRIZ EFI

Factores	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
1. 50 años de experiencia en la Industria	0,14	4	0,56
2. Buenas prácticas de producción en toda la cadena de valor del té	0,11	4	0,44
3. Proveedores con certificaciones orgánicas y de comercio justo	0,08	3,5	0,28
4. Presencia en mercados internacionales	0,09	3	0,27
5. Té de origen amazónico	0,08	3,7	0,296
6. Miembro de asociaciones como Nativa del Ecuador y *U.S tea asocciation*	0,04	3	0,12
Debilidades			
1. Inexistencia de un departamento de exportaciones	0,11	1,89	0,2079
2. Ganancias reducidas en la venta de té al granel	0,11	1,87	0,2057
3. El diseño de la página web es incipiente	0,04	1,3	0,052
4. Falta de diversificación en el portafolio para el exterior	0,09	1	0,09
5. Altos costos de producción y transporte	0,07	1,5	0,105
6. Capacidad instalada utilizada al 40% - planta Quito	0,04	1	0,04
	1	**Total**	**2,6666**

Fuente: Uso de Metodología Matriz de Selección Fred R. David.
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

TABLA 3
MATRIZ EFE

Factores		Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades				
1.	Apoyo a la promoción y diversificación de las exportaciones ecuatorianas	0,12	3,4	0,408
2.	Preferencias Arancelarias otorgada por países desarrollados	0,12	3,5	0,42
3.	Tendencia hacia el consumo de bebidas saludables	0,09	2,5	0,225
4.	Demanda de frutas exóticas	0,08	3,3	0,264
5.	Nichos para bienes de alto valor agregado	0,10	2,8	0,28
Amenazas				
1.	Competencia (Multinacionales)	0,10	3	0,3
2.	Inestabilidad política y económica	0,08	2,7	0,216
3.	Desconocimientos de los canales de distribución	0,11	3,3	0,363
4.	Barreras no arancelarias	0,09	2,8	0,252
5.	Fluctuaciones en el precio del té y tipo de cambio	0,11	2,9	0,319
		1	**Total**	**3,047[1]**

Fuente: Uso de Metodología Matriz de Selección Fred R. David.
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

[1]Los valores indican la eficiencia de la empresa para responder a cada factor; siendo 4 la nota superior y la mínima 1. El promedio ponderado para las tablas es de 2.50.

1.3.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

CUADRO2
FUERZAS DE PORTER



Fuente: Uso de Metodología Matriz de Selección Fred R. David.
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

La rivalidad entre las empresas que compiten: MEDIA

El 85% de la producción mundial de té es vendida a través de multinacionales, siendo común los enlaces directos entre productores y fabricantes. Las mayores compañías del sector son Unilever, Tata Tea y Twinings al concentrar el 19% del mercado; las dos primeras participan en el cultivo, procesamiento, comercialización, mezclado y envase de la mercancía, de ahí su poder de negociación (Grossman, 2011:14). Se considera que la rivalidad es MEDIA dado que este tipo de compañías emplean economías de escala que le permiten ser eficiente y tener una fuerte presencia a través de la creación de múltiples marcas. La ventaja competitiva de CETCA está en el origen amazónico del cultivo y sus certificaciones de cuidado ambiental y responsabilidad social; el 6% de la oferta global cuenta con certificaciones de este tipo (Grossman, 2011: 15).

La entrada potencial de competidores nuevos: BAJA

Los posibles competidores son limitados por el origen único de esta mercancía. Los países sudamericanos que están en condiciones de ofrecer cultivos en suelo amazónico son Colombia y Venezuela; Argentina, Brasil, Bolivia y Perú ya realizan este tipo de actividad (FAO, 2014:6). Además Ecuador se destaca por ser el mayor proveedor de concentrado de maracuyá o fruta de la pasión. De allí que se posee las herramientas para elaborar una combinación y aceptación necesaria para exportar, por ello se categoriza a esta fuerza como BAJA

El desarrollo potencial de productos sustitutos: MEDIA

El té es la bebida más tomada en el mundo después del agua, su consumo responde a su sabor, los beneficios que aporta a la salud y propiedad estimulante. Dentro de la industria de bebidas existe un sinfín de variedades y combinaciones que pueden ser sin problema sustitutos directos e indirectos; se estima que la Camellia Sinensis, planta de la que se prepara el té, existen alrededor de 3000 variedades, esto sin añadir ningún tipo de aromatizante o procesamiento. En este sentido la combinación de frutas exóticas como la maracuyá y la naranjilla está direccionada para compradores que busquen preparaciones con frutas tropicales por lo que se considera que la amenaza de los productos sustitutos es MEDIA.

El poder de negociación de los proveedores: BAJA

CETCA posee la cadena de valor completa en la producción de té por lo que en ese aspecto no afronta ningún inconveniente. En la elaboración de la combinación se precisa de proveedores certificados para el saborizante natural. En este sentido cuenta con algunos prospectos. Además, la hacienda en Palora tiene terrenos aptos para el cultivo de frutas; de ahí que la categorización de esta fuerza sea BAJA.

El poder de negociación de los consumidores: ALTA

Las cadenas de supermercados son los mayores dispensadores de alimentos, entre estos el té; la oferta en precio, calidad y variedad, a la que los

consumidores se exponen en estos lugares, le otorgan una fuerza ALTA de negociación. En este sentido el reto de la empresa se encuentra por un lado en diseñar un producto que al ser nuevo, llame la atención, proporcione seguridad y sea competitivo en término de precios; y por otro lado establecer procesos de planificación para cumplir con los volúmenes que los mayoristas requieran.

En base a lo expuesto en este capítulo es claro que la presencia de CETCA en la industria del té desde 1964, garantiza su competencia para elaborar un producto con mayores procesos de tecnificación; esto por un lado se debe a su infraestructura y por otro a la trayectoria y experiencia en mercados locales e internacionales. Estas últimas se ven reflejadas en su posicionamiento como compañía líder en el territorio ecuatoriano y por el aumento de operaciones internacionales, aspectos claves establecidos en el modelo teórico de Uppsala para la internacionalización de la empresa. Cabe señalar que sus destinos de exportación son países de menor y mayor distancia psicológica, incursionando así en el continente americano, europeo y asiático. De esta manera se comprueba la relación entre el capítulo y el objetivo particular número uno del presente trabajo de titulación, el cual es determinar la capacidad de la empresa para producir y exportar un producto con valor agregado al mercado internacional.

CAPITULO II

EL TÉ AMAZÓNICO CON MARACUYÁ Y NARANJILLA

2.1. Aspectos Técnicos del té, Maracuyá y Naranjilla

Este producto al ser de origen agrícola demanda de un ambiente propio para desarrollarse y adquirir las propiedades que caracteriza a cada uno, por lo que es necesario presentar los requerimientos técnicos que se utilizan en su cultivo e identificar cuáles son los beneficios que su consumo trae a la salud. De ahí vale mencionar que aunque se hable de un té amazónico, no se trata de una planta distinta sino que al darle este término identificado con una zona geográfica, se diferencia las características propias del té de CETCA.

2.1.1. Zona Geográfica, Temperatura y Cultivo

El arbustos de Camellia Sinensis, originario de China, crecen en regiones tropicales y subtropicales; las latitudes con más densidad de cultivo se encuentran: al norte 20 grados y sur 16. El aspecto de esta planta luce un follaje perene, tallo leñoso, flores blancas y amarillas en invierno, hojas pecioladas y fruto capsular con tres semillas. En la industria alimenticia se la usa para preparar infusiones, bebida preparada a base de hojas secas las cuales varían en sabor, color y calidad según el entorno.

Al ser una planta que requiere de un ambiente cálido y húmedo, sus plantaciones deben tener las siguientes características: altitud máxima de 2000 metros sobre el nivel del mar; temperaturas entre 20 - 30ºC.; precipitaciones anuales de 49 - 59 pulgadas; irradiación solar de al menos cinco horas diarias y tierras altas con infiltraciones naturales, profundas y con un nivel de pH que oscile entre 4.5 – 6.5, puesto que sus raíces son sensibles a la putrefacción (Toclai, 2014: 1).

Previo a su cultivo, se limpia la maleza y se mueve la tierra, así las raíces del té al penetrar el suelo, absorben agua y nutrientes. Una vez preparado el terreno se divide la plantación por parcelas en forma de jardín y se coloca las semillas a una distancia de un 1m– $1_{1/2}$. El riego se lo realiza en las mañanas y en las noches durante 3 meses, hasta que las raíces se arraiguen; alcanzada su

germinación la irrigación se reduce a cuatro días por semana, o incluso menos si la tierra se mantiene húmeda. El periodo de plantío se extiende de mayo a agosto, después de las abundantes lluvias de meses anteriores (Britanicca, 2014: 1).

En estado silvestre los arbustos llegan a medir 10 - 15 metros, empero para facilitar la cosecha manual y favorecer el crecimiento de la yema se efectúan cortes a la altura de 1,55 m.

Existen tres tipos de poda o cortes que mantienen la producción sana y sostenible; la poda liviana, cuida el estado vegetativo y estimula el brote; la fuerte, elimina la madera vieja y relaja tanto la hoja como el tallo y la de rejuvenecimiento que restaura la estructura de la planta (Dilmah, 2014: 1).

El ciclo productivo del té inicia a los 5 años de la siembra y alcanzada su madurez, los intervalos de recolección se prolongan entre 15 – 20 días, esto depende de la cantidad requerida y el rendimiento de la plantación. Su cosecha consiste en extraer de forma sutil los brotes más jóvenes del tallo; las técnicas implementadas son tres; en la imperial se recoge una hoja, en la fina dos y en la media tres. De acuerdo al número de hojas recolectadas después del embrión o yema se diferencia la variedad del producto. Esta actividad también se la puede hacer de forma mecánica con la ayuda de un podadora y se lleva a cabo en las mañanas antes de que el roció de la mañana se evapore (Universidad Nacional de la Plata, 2011: 9-12).

A continuación algunas consideraciones que influyen en el rendimiento del té: olas de calor y frío benefician la estructura de la hoja; plantar árboles de sombra en las cercanías fortalece las raíces; las selvas vírgenes ricas en un humus y hierro son considerados los suelos con mejores condiciones ya que dan un sabor especial al té; la altura beneficia la calidad pero disminuye el rendimiento. Con el correcto cuidado la planta del té vive de 50 -100 años (Hong Kong Museum, 2014: 1).

Si bien la Camellia Sinensis se cultiva según a las condiciones y características expuestas, su sabor, textura y color no siempre es el mismo debido a que en su desarrollo la planta obtiene singularidades que responden al lugar de donde fue plantada. Es por esto que al té producido en CETCA se le da

la denominación de té amazónico ya que después de medio siglo en la zona subtropical de la Amazonía absorbió las particularidades del medio geográfico que le rodea para así crear su propio aroma. De acuerdo al *Zhangzhou College of Science* el té de CETCA presenta las siguientes características, es un té con aroma fuerte y freso, posee un color amarillento castaño, el color de la infusión es rojo y brillante; las cuales lo diferencia de otros cultivos.

La maracuyá por su parte es una fruta que por sus características naturales crece en zonas cálidas tropicales y subtropicales donde la temperatura del ambiente sea de 24 - 28ºC., en rangos superiores su desarrollo vegetativo puede ser acelerado pero el contenido del fruto presenta deshidratación. Los límites altitudinales para su cultivo se encuentran entre los 400 – 1000m en donde la humedad se conserve al 60%. Los suelos requeridos son de tipo arenoso y ligeramente arcilloso, sin exceso de agua y con un pH superior a 5 acompañados de precipitaciones anuales entre 600 – 1200mm.

La descripción morfológica de la fruta de la pasión es la siguiente: sistema radicular ramificado, tallo de tipo trepador de superficie leñosa sin vellosidades, hojas de color verde brillante fraccionadas en tres lóbulos que miden entre 10 – 20 cm y fruto de forma ovulada con dimensiones de 4- 8 cm x 6- 10cm.

Los aspectos técnicos de la naranjilla no difieren del té y la maracuyá. Requiere de un clima cálido con temperaturas entre 17 – 30ºC. y una humedad relativa entre 80 – 90%. La altura óptima para su cultivo es 800 – 2100m sobre el nivel del mar, en bosques húmedos con pluviosidad de 1000 – 3000mm. El tipo suelo para su cultivo debe ser franco, profundo, drenado, con inclinaciones no superiores a 40 grados y un pH entre 5.5 - 6,5. En su plantación se recomienda el empleo de injertos que al cumplir 3 meses de edad son colocados a una distancia de siembra de 2m.

La apariencia de la planta también conocida como lulo, cumple con las siguientes características: raíz profunda (50cm); tallo de crecimiento erecto, robusto y semi leñoso con ramificación de 5cm de diámetro, hojas ovaladas de color verde oscuro de 15 cm de largo y frutos de corteza lisa amarillentos.

2.1.2. Composición Química y Tipos de Té

La propiedad de los brotes de té se condiciona por factores agro–climáticos y por el método de procesamiento los cuales generan diferencias en las unidades por elemento y grados de oxidación en los lotes de producción; a causa de su variabilidad no hay una composición química exacta, pero los ingredientes activos que se destacan en el té son: polifenoles, xantinas, vitaminas, minerales, aceites aromáticos, lípidos y aminoácidos. En la tabla No.4 se proporciona la estructura del tipo té que será utilizado en la preparación del producto a exportar.

TABLA 4
COMPOSICIÓN QUÍMICA DEL TÉ NEGRO

Elementos	Unidades
Teaflavinas %	0,78
Tearubiginas %	8,02
Sustancias altamente polimerizadas %	11,19
Polifenoles totales %	20
Cafeína %	3,51
Aminoácidos %	1
Proteínas %	20,60
Lípidos %	2,50
Carbohidratos %	32,10
Humedad %	6
Calcio (mg/100 gr.)	470
Fósforo (mg/100 gr.)	320
Hierro (mg/100 gr.)	17,40
Sodio (mg/100 gr.)	3
Potasio (mg/100 gr.)	2000
Vitamina A (U/100 gr.)	900
Vitamina B1 (mg/100 gr.)	0,10
Vitamina B2 (mg/100 gr.)	0,80
Niacina (mg/100 gr.)	10
Ácido gálico %	0,15
Epigalato de Catequina %	0,57
(+) Catequina %	0,18
Epigalatocatequina %	1,51
Galato de epicalocatequina %	2,86
Galato de epicatequina %	0,30

Fuente: UPASI Tea ResearchFoundation
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

Los encargados de dar el color y sabor característico del té negro son las teaflavinas y las tearubinas, elementos que se originan cuando los polífenos

oxidasas hacen contacto con los flavonoides en el proceso de enrulado de las hojas. Este último está integrado por catequinas de estructura monométrica que en conjunto con ácidos fenólicos, flavonoles y glucósidos constituyen el 30% de los brotes secos. Las catequinas que predominan en el proceso de fermentación en este té son: la epicatequina, epigalocatequina, epicatequina gallato y epigalocatequina gallato (Balentine et al, 1997: 426).

El té negro al igual que todos los tipos de té, proviene de la planta Camellia Sinensis. Su diferencia radica en el proceso de manufactura, en el cual los brotes de la planta son marchitados y sometidos a un proceso de oxidación, que resultan en un color marrón oscuro y negro, sabor aromático y astringente; su consumo se da en los países del occidente de Europa y América.

La clasificación del té está constituida por: el té verde, oolong, blanco y negro; el primero es una infusión no fermentada con un sabor fuerte y amargo de licor amarillento; su procesamiento consiste en: secar las hojas de la planta al aire libre, aplicar un tratamiento térmico que detenga la fase de oxidación, moler el material resultante y como último paso cernirlo. En la técnica japonesa la humedad de los brotes se elimina con vapor y en la china se utiliza un plato asadero. Su apariencia es la de un polvo verde de color intenso.

El té oolong o llamado té del dragón, es una bebida semi fermentada con un rango de oxidación entre el 12% – 20% en las preparaciones ligeras y entre el 30% - 70% en las concentradas. Para su elaboración las hojas se agitan en cestas de bambú a fin de romper sus bordes; una vez que la superficie adquiere un matiz amarillento y rojizo se lo asa al carbón convirtiéndolo en producto estable. A la hora de su degustación las opciones son muy variadas y sofisticadas, se los puede encontrar desde verdes brillantes con sabores suaves hasta ámbar oscuro de aroma floral.

El té blanco se caracteriza porque los brotes utilizados en su infusión se recogen a mano antes de que las hojas se desarrollen, cuando aún se encuentra recubierta de bellos blancos. Debido a su cuidadosa preparación artesanal que consiste en seleccionar los capullos jóvenes y secarlos bajo los rayos del sol, se conserva su propiedad antioxidante y se mantienen bajos los niveles de cafeína. Su apreciación se debe a la naturalidad en su sabor y su ligera consistencia.

2.1.3. Beneficios del Consumo del Té

La tradición de beber té con el fin mantener una buena salud, se remonta a tiempos antiguos. Las propiedades medicinales identificadas en textos budistas y escritos chinos sobre hierbas curativas, hablan sobre sus cualidades para sanar enfermedades comunes como el resfriado y la indigestión, además de que aportan al cuidado del cuerpo y la mente. En la actualidad las investigaciones científicas exploran los atributos potenciales a través de ensayos clínicos, estudios de poblaciones y experimentos in vitro en laboratorios (The Tea Association of Usa, 2014: 1).

Los beneficios en la salud son atribuidos a los objetivos celulares de sus compuestos bioactivos; los flavonoides por ejemplo, sustancias que ocupan un tercio de su estructura, poseen efectos quimiopreventivos, antimicrobianos, cardiovasculares, antinflamatorios, antialérgicos, antioxidantes y metabólicos. Es preciosa aclarar que la ingesta de té no es reconocida como un tratamiento terapéutico, pero que sí se la recomienda a manera de complemento de cualquier dieta. A continuación un resumen sobre algunas áreas donde el té ha sido objeto de análisis.

Dentro de las afecciones cardiovasculares, primera causa de muerte en el mundo, existe evidencia de que el té reduce el riesgo de infartos y controla los niveles de colesterol. En un estudio árabe sobre el consumo de té y la prevalencia de enfermedades de arterias coronarias realizado a una población de 3430 personas, hombres y mujeres, entre 30 -70 años, se encontró que el6,3% de participantes sufrían de esta patología y que aquellos que bebían 6 o más tazas de té diarias (> 480ml) tuvieron menor prevalencia coronaria que aquellos que no lo hicieron. El grado de seguridad de los resultados fue del 99%($P < 0,001$) después de considerar factores como la edad, sexo, ocupación, antecedentes familiares, diabetes índice de masa corporal (NCBI, 2003: 1). Otra investigación llevada a cabo en la Universidad de Harvard, determinó que los sujetos con antecedentes cardiacos que tomaron una taza de té negro o más al día reducen el riesgo de volver a presentar un ataque en un 44% a diferencia de los que no toman(The Tea Association of Usa, 2014: 2).

En la prevención del cáncer los científicos sugieren que los componentes del té, como la epigalocatequina poseen características quimio protectoras que

reducen el daño del ADN y los niveles de radicales libres, inhiben el crecimiento celular incontrolado y fortalecen el sistema inmunológico. La acción preventiva en la que hay evidencia científica se presenta en los siguientes tipos de cáncer: digestivo, piel, bucal, pulmón, mama, próstata y ovarios. En el cáncer de colón por ejemplo, una investigación del programa nacional de salud y examinación nutricional de los Estados Unidos, estableció que los bebedores de té disminuyen en 42% las probabilidades de contraer esta enfermedad terminal a diferencia de los no bebedores. Asimismo un experimento en animales, a los que se les introdujo material genético afectado a la mucosa del colón, demostró que los polifenoles del té negro previene el desarrollo de tumores y metástasis.

El té negro de igual forma se asocia con una menor presencia de células escamosas de carcinoma; según un análisis de la Universidad de Arizona la posibilidad de adquirir cáncer de piel con su consumo se minimizada en un 42%(NCBI, 2001: 1).

En la prevención de la diabetes el departamento americano de agricultura, revela que la actividad de la insulina aumenta en 15 veces al ser expuesta al té, lo cual ayuda a disminuir el azúcar en la sangre y a controlar el metabolismo de la glucosa. Por este motivo también se recomienda su consumo en personas afectadas con diabetes de tipo 1 y 2(USDA, 2008: 3).Los efectos del té también están asociados con el fortalecimiento del sistema inmunológico, cambios en el metabolismo que aportan a la pérdida de peso, bajo riesgo de cálculos renales y osteoporosis y una buena salud oral.

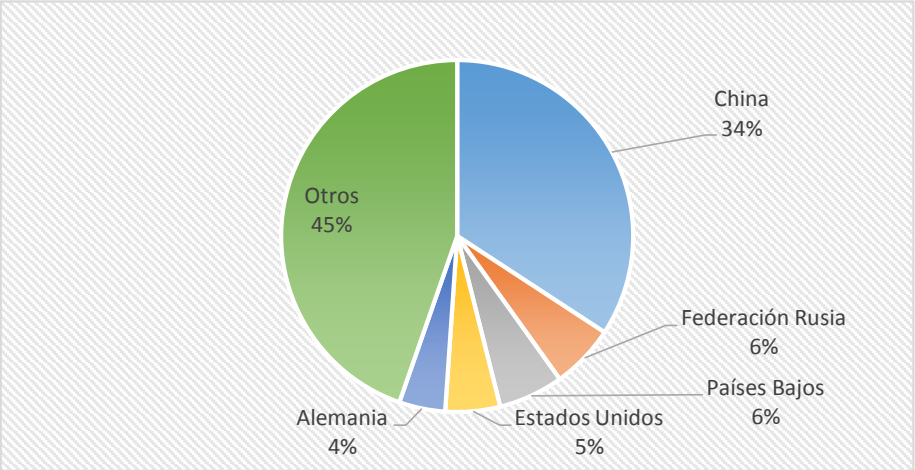
2.2. Demanda Internacional de la Maracuyá y Naranjilla

En este subcapítulo se estudiará al mercado de las frutas que son parte de la combinación, debido a que si bien existe una demanda sobre el té en general a nivel mundial, se pretende llegar a un mercado más segmentado donde el producto a exportar sea atractivo, tanto para el consumidor como para la empresa debido al compromiso económico que esta propuesta precisa.

2.2.1. Principales Compradores

La maracuyá y la naranjilla se encuentran bajo la partida arancelaria unificada a 6 dígitos, 08.10.90, perteneciente a las frutas y frutos secos comestibles. Sus mayores compradores a escala internacional de este ítem en el año 2013 fueron China con un valor de 912.352 mil USD, Países Bajos – 160,553, Federación Rusa -158.640 USD, Estados Unidos - 135.513 USD y Alemania - 114.107USD. En la gráfica No. 3 se puede observar la repartición del mercado.

GRAFICO 3
PRINCIPALES IMPORTADORES DE LA PARTIDA 08.10.90, 2013



Fuente: Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

El comercio mundial de frutas exóticas grupo al que pertenece la maracuyá y naranjilla concentra un volumen de 9 millones de toneladas valoradas en un aproximado de 10.4 mil millones de dólares; sus principales importadores son Estados Unidos con 2.2 millones de toneladas y la unión europea con 1.5 millones (Freshfel, 2014:13).

En el mercado europeo la actividad de reexportación es común, para Holanda la venta de frutas exóticas es del 80% de sus importaciones, Alemania 45%, Francia 18% y el Reino Unido entre 4 – 6%(ProEcuador, 2013: 31).

La constante demanda de las frutas tradicionales y exóticas ha ingerido en las exigencias de exportación e importación; en destinos específicos como la

Unión Europea, Estados Unidos, Japón e Israel, además de las certificaciones obligatorias de inocuidad, los consumidores buscan sellos específicos en los productos. Los 3 tipos de certificaciones buscadas son de responsabilidad social, ambiental y económica; entre los más requeridos están: *Fairtrade*, *USDA organic, Jas*, *Koscher* y *Rainforest Alliance.*

2.2.2. Exportación de la fruta

Las condiciones para la exportación de las frutas deben seguirlas siguientes características (SDR, 2010: 13):

Maracuyá

- Tamaño: 50 - 80 mm
- Peso: 125 – 60 gr.
- Color antes de la cosecha: verde con puntos amarillos para indicar su índice de madurez.

Naranjilla

- Tamaño: 50 - 60 mm
- Peso: 09 – 140 gr.
- Color antes de la cosecha: verde con leves manchas amarillentas

Para la logística de las unidades se utilizan cajas de cartón corrugado de una sola pieza con hoyos de respiración y pestañas laterales llenas de papel cortado de seda no contaminante para su protección; se puede envolver cada fruta en papel o colocarlas dentro de envases cuencos celulares de material reciclado o bandejas plásticas con hoyos para cada fruta.

Cuando el transporte se efectúa por vía aérea no se requiere de una atmosfera controlada, pero por medio marítimo se requiere de contenedores refrigerados con temperaturas de 7 - 10 ^{0}C que controlen la humedad de la mercancía. En los requisitos especiales para su importación están los certificados de origen e inocuidad, el último se debe a que son productos de origen vegetal. En el aspecto arancelario el impuesto depende del país importador, en el caso de Europa por ejemplo no se pagan tasas de aduaneras.

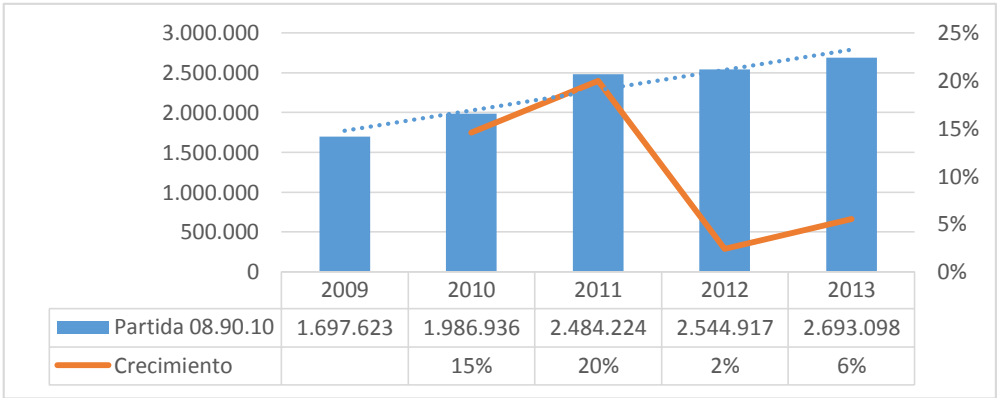
2.2.3. Evolución del consumo

La producción y demanda internacional de frutas tropicales estima crecer de forma sostenida hasta el año 2020.De acuerdo a la FAO, la tasa de crecimiento anual de frutas en los 2000-2010 fue del 3% y las últimas cifras de las plantaciones informan que en el año 2011 se produjeron 600 millones de toneladas. Los países en vías de desarrollan constituyen el 98% de la oferta mundial, mientras que los países desarrollados abarcan el 80% de las importaciones (FAO, 2011:1).

La tendencia mundial para la producción frutas exóticas según Freshfel incrementó desde el año 2002 en 48% y las importaciones en 146%; para las frutas tradicionales el aumento fue menor, 75%. Los factores que influyen el comportamiento del mercado son: la acogida de productos exóticos, la implementación de nuevas técnicas de producción, los modernos canales de distribución y la preferencia por alimentos naturales y nutritivos (Freshfel, 2014: 5).

El consumo de la maracuyá y naranjilla en específico muestra un panorama alentador. En el periodo 2009 – 2013 la tendencia del consumo es creciente; el incremento en los 5 años de estudios alcanza una cantidad de 995.475 USD, cifra similar a las importaciones totales del año 2009 cuando se registró 1.697.623 USD en sus ventas. La variación más notoria del mercado, como se puede observar en el grafico No. 4, se da en el año 2011, dada por un crecimiento del 20% que generaron 2.484.224 USD.

GRÁFICO 4
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO PARTIDA 08.10.90, 2009-2013



	2009	2010	2011	2012	2013
Partida 08.90.10	1.697.623	1.986.936	2.484.224	2.544.917	2.693.098
Crecimiento		15%	20%	2%	6%

Fuente: Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

La demanda de estas frutas exóticas se debe a su atractivo e intenso sabor. En la industria alimentaria su aplicación es variada, se utiliza para preparar: jugos por individual o como parte de una mezcla, yogurt con sabor, helados, chocolates, postres, cereales, aderezos, galletas, papilla y dulces. Debido a su fuerte aromase precisa un menor contenido de concentrado por lo que es muy productivo. En países como Alemania el porcentaje de néctar en el jugo embazado de maracuyá es del 25% (Edeka, 2014:1).

2.3. Proceso Productivo

Esta etapa corresponde a la elaboración misma del té amazónico, se establece el método de producción, el tipo de té a utilizar en la mezcla, el aprovisionamiento de materia prima y la creación de la combinación. Esto con el objeto de reconocer los procesos y exigencias que esta operación implica, además de que se confirma si las facilidades de la empresa le permiten generar un producto con proyección internacional.

2.3.1. Producción del Té Negro

Una vez que los brotes recolectados llegan a la fábrica se siguen los siguientes pasos (CETCA, 2014: 1):

IMAGEN 10
COSECHA DEL TÉ



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Marchitado: en este primer proceso se alteran la condición física y química de la hoja al reducir su contenido de agua por lo que se aumentan las porciones de azucares reductores y aminoácidos libres. En este sentido las hojas

verdes son colocadas en marchitadores donde se les proporciona aire caliente y permanecen de 11- 18 horas, dependiendo de la temperatura ambiente. El nivel de su secado llega del 75 al 80%; generándose un nuevo punto de equilibrio entre la materia seca y el agua. Se estima que por 100 kg de cosecha se obtiene de 65 a 70 kg de brote marchitado (Ortt, 2009: 14).

IMAGEN 11
MARCHITADO DEL TÉ



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Zarandeo: la hoja marchita pasa a un seleccionador para que las ramas e impurezas de cualquier tipo sean extraídas; por hora se calcula que pasan 1750 kg de té por la zaranda de té.

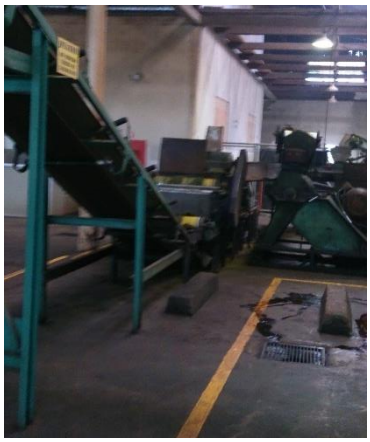
IMAGEN 12
ZARANDEO



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Enrulado y Picado: aquí se liberan los componentes químicos al romper las células de los brotes en un molino de metal; estos al hacer contacto entre sí y con el aire dan inicio a la oxidación enzimática de las catequinas y al desarrollo de las propiedades fisicoquímicas. Las ondulaciones las hace un equipo especial por un lapso de 30 a 40 minutos.

IMAGEN 13
ENRULADO Y PICADO




Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Fermentado: consiste en disponer las hojas enrolladas sobre bandas o superficies en un ambiente de humedad y temperatura constante. La exposición al aire provoca la oxidación de enzimas y los polifenoles incoloros se tornan de color marrón oscuro y rojo.

IMAGEN 14
FERMENTADO





Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Secado: esta fase interrumpe la oxidación y se expone al té a altas temperaturas en una secadora de flujo continuo y como resultado, el nivel de humedad se reduce al 3%.

IMAGEN
SECADO



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

Clasificado: una vez que palos, fibras y venas son separados, las hojas pasan por una máquina que con movimientos circulares realizados por un juego de zanjas y mallas de diferente diámetro de perforación separan el tamaño de sus partículas. Los fragmentos de distintos tamaños son denominados grados o tipos. Los grados primarios son elaborados con la parte interna del pecíolo, hojas y brotes; los secundarios o gruesos que no atraviesan las aberturas de las mallas se someten a procesos de quebrado para ser tipificados con calidad inferior. Los grados que se producen son *dust 2, bp, pfy* una mezcla de estos tres llamada *fannings*.

IMAGEN 16
CLASIFICADO



Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

El proceso culmina con el empaque y almacenamiento del producto final. El material implementado difiere según los requerimientos del cliente, pero en todo caso, debe proteger a la mercancía contra la humedad.

IMAGEN 17
EMPAQUE

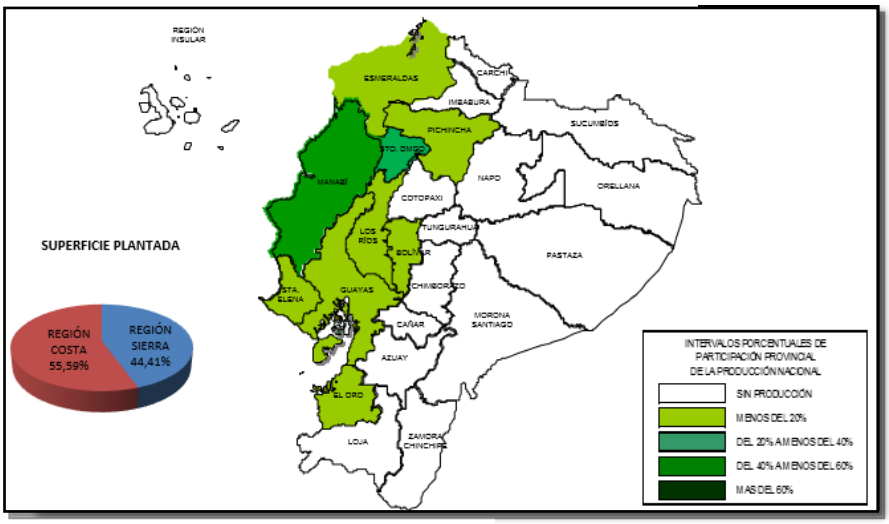


Fuente: CETCA
Capturado por: Geovanny Santander Martínez

2.3.2. Proveedores de Maracuyá y Naranjilla

El Ecuador es un país que por su posición geográfica tiene una variedad de microclimas que benefician la producción continua de frutas frescas y por ende sus concentrados. Según el INEC en el año 2013 se produjo 7.428 t/m de maracuyá en el país, de las cuales 2.503 pertenecieron a la sierra y 4.925 a la costa, para lo cual se dispone de una superficie de 3.888 ha plantadas y 1.894cosechadas. La región costanera de las provincias de Manabí, esmeraldas y el guayas son las de mayor superficie sembrada.

IMAGEN 18
PLANTACIONES DE MARACUYÁ



Fuente: INEC
Recopilado por: Geovanny Santander Martínez

Con respecto a la naranjilla no existe información actualizada, la última información publicada por el Instituto Autónomo de Investigación Agropecuaria es del año 2009; cuando la superficie de su cultivo ascendía a 9.450ha con un volumen aproximado de producción de 70.000 t/m. Las provincias donde se localiza su cultivo son: Napo, Pastaza, Morona Santiago, Pichincha, Carchi, Imbabura y Tungurahua (INIAP, 2009: 3).

En el campo internacional el Ecuador se posiciona por encima de Perú y Brasil, como el primer exportador de maracuyá y concentrado en Sudamérica; las exportaciones registradas en el año 2013 de la fruta en su estado natural y su concentrado fueron de 472 y 45.490 miles de USD respectivamente; mientras que las ventas de la naranjilla hacia el exterior generaron un menor rubro de 18 mil USD (Banco Central del Ecuador, 2013:1).

La calidad de ambas frutas se evidencia por su concurrente demanda en países con fuerte reglamentación alimentaria como Alemania, Francia, Estados Unidos, Holanda, Japón y Emiratos Árabes. Las empresas ecuatorianas que ofrecen productos de origen vegetal deben cumplir con los siguientes requisitos de exportación: certificado fitosanitario de exportación, registro internacional de agro calidad, cumplimiento de normativa para embalajes de madera y certificación de protocolos especiales según el destino. Para productos orgánicos en específico, las 5 certificaciones autorizadas reconocidas por el Ecuador son: *Bsc Öko – Garantie*, Ecocert, *Control Union Peru, Quality Certification Services* y Certificadora Ecuatoriana de Estándares Ceres (Pro Ecuador, 2014:1).

En tabla No. 5 se encuentra una lista empresas ecuatorianas productoras y exportadoras de ambas frutas y su concentrado.

TABLA 5
PROVEEDORES DE FRUTAS

Empresas Proveedoras	
Maracuyá	Naranjilla
Frutierrez del Ecuador	Castro Narváez
Criolo Capelo	Proyimar S.A.
Velasco Romo	Exotic Blends
Castro Jorge	Frelan
Guaman Villacis	Colegio Gamboa
Confoco	Procesadora de frutas naturales

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

En el mercado nacional se cultivan dos variedades de maracuyá, la primera se vende como fruta fresca de color púrpura y la amarilla que se utiliza para la elaboración de jugos por su alto contenido nutritivo.

2.3.3. Elaboración de la combinación

Antes de explicar el proceso productivo de la preparación es menester señalar que la combinación de ambas frutas que se utilizará con el té amazónico fue creada y lanzada al mercado ecuatoriano en el año 2014 en conjunto con otras preparaciones frutales bajo la marca SANGAY, pero esta llevaba té verde, no té negro de alta calidad como el que se estima exportar. La motivación para que CETCA escoja esta infusión se apoya en la demanda de frutas exóticas en países de occidente, el alto consumo y aceptación en el mercado nacional donde se intensificará la venta de este tipo de infusiones y la estrategia de marketing que favorece el promocionar productos de un origen exótico, además de su distinguido sabor.

Una vez que la materia prima llega a la planta de empaque se procede a secar la maracuyá y la naranjilla durante 48 - 72 horas, con el fin de disminuir su humedad inicial. A continuación en base a una fórmula inicial realizada con 25 gr. de té se prueba cual es la cantidad de fruta que se quiere añadir, normalmente los porcentajes máximos para las combinaciones no superan el 6 - 7% de saborizantes o ingredientes añadidos. Con los porcentajes definidos se realiza mezclas de 50kg, para lo cual los ingredientes son pesados e ingresados en la maquina mezcladora y posteriormente se la deja reposar entre 24 – 72 horas.

El producto resultante se coloca en la tolva de la maquina empacadora de donde desciende la mezcla y es introducida en las fundas de papel filtro, las cuales salen directamente con su respectiva envoltura de papel y acto seguido son empacadas por personal de la planta en cajas individuales de 25 unidades con un peso equivalente a 40 gr. Como último proceso se añade el respectivo número de lote, fecha de elaboración, caducidad y se forran las cajas con papel de polipropileno para juntarlas y formar pacas, unidad de venta de 24 cajas, que son almacenadas sobre pales para su distribución y comercialización.

2.4. Descripción del Producto

En este subcapítulo se trabajará aspectos claves para que el té amazónico pueda identificarse como un producto con proyección internacional. En este sentido se investigará sobre la certificación internacional *Rainforest Alliance* la cual posee la hacienda de Palora y por ende sus plantaciones de té, ya que el sello RAS no solo sirve para comercializar té al granel como materia prima, sino también para promocionar un producto elaborado. De la misma forma se decidirá la imagen bajo la cual se comercializará en el destino con mayor potencial, por lo mismo que debe tener un concepto claro que llegue al consumidor.

2.4.1. Certificación del Té

El té negro con maracuyá y naranjilla se presentará con un sello de *Rainforest Alliance Certified*, el mismo que es utilizado para comunicar a los consumidores que los productos que adquieren cumplen con los requisitos de trazabilidad y por ende se garantiza que sean social y ambientalmente responsables en su cultivo y elaboración.

El requisito para poder colocar la certificación RAS en el empaque delos productos finales e insumos compuestos de un ingrediente es cumplir con un volumen certificado del 90% de su contenido y para aquellos que no alcancen esta cantidad, la normativa exige la colocación de una declaración debajo del sello que demuestre el porcentaje exacto certificado del artículo, como mínimo del 30%además de comprometerse a que los ingredientes en el futuro sean en su totalidad de fincas registradas. Para el té negro con maracuyá y naranjilla compuesto por varios ingredientes el reglamento exige que el 100% del ingrediente principal provenga de fincas registradas y que el 90% del producto final contenga esta sustancia además de que su compuesto esencial este identificado bajo el sello y de forma opcional en la lista de ingredientes (RAS, 2014: 11).

IMAGEN 19
EJEMPLOS DE ETIQUETADO RAINFOREST ALLIANCE



Fuente: *Rainforest Alliance*
Editado por: Geovanny Santander Martínez

En la industria mundial del té, la implementación del sello de la rana verde es cada vez es más apreciado por los consumidores a razón de las conocidas condiciones laborales en las plantaciones, la falta de acceso a servicios de salud y la contaminación de los ecosistemas de las zonas. La preocupación por cambiar estos aspectos del negocio ha hecho que los mayores participantes del mercado internacional se abastezcan de productos certificados y se comprometan a totalizar sus compras de este tipo. En la tabla No.6 se puede apreciar a algunas compañías que incorporan insumos con normativa sostenible (SSI, 2014: 303).

TABLA 6
COMPROMISO POR EMPRESA

Compañía (Marca)	Compromiso	Certificación	Plazo
Tata (Tetley)	100% (hasta el año 2012, 50% certificado)	RAC	2016
Unilever (Lipton)	100%	RAC	2015
Unilever (Todos)	100% (hasta el año 2013, 36% certificado)	Fuente sostenible	2020
DE Masterblenders	40%	UTZ y ETP	Corriente
Twinings (Everyday)	100%	RAC y ETP	2015
Yorkshire Tea (Todos)	100%(hasta el año 2012, 75% certificado)	RAC	2015

Fuente: State of Sustainability Initiatives
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

De acuerdo al informe del SSI del año 2014 el 12% de la producción mundial de té, 570.000 toneladas, se cultiva de forma sostenible. Rainforest Alliance se posiciona como la organización con más volúmenes certificados al avalar 355.297 t/m, las mismas que representan el 7,6% de la oferta mundial y el 18% de las exportaciones totales. Los mayores productores son Kenia y la India con 152.638 toneladas y 60.172 respectivamente; Ecuador es el país con menor cuota de los 12 países donde se produce té bajo esta certificación al contribuir con una suma de700 toneladas (SSI, 2014: 309).

La tendencia para el té RAS es alentadora, en el periodo 2008- 2012 su producción y venta tuvieron un crecimiento anual promedio del 61% lo cual lo posiciona por encima de *Fairtrade International*, *Ethical Tea Partnership* y *Organic* que no superan tasas del 18% (SSI, 2014: 301).

2.4.2. Información Nutricional

El té empacado al igual que otros productos alimenticios como las especias, infusiones de hierbas, sal, café, gelatina, vinagre, goma de mascar, extractos y agua, es exento del requisito obligatorio de información nutricional por su bajo aporte de nutrientes. En el caso de Europa la norma donde se estipula esta condición para el etiquetado se indica en el reglamento No.

1169/2011 en la sección 3, artículo 29, anexo V y si algún productor decidiese por colocar el panel nutricional de forma voluntaria deberá cumplir con los requisitos estipulados en los artículos 29- 35 (Eur-Lex, 2011:17).En Estados Unidos de Norteamérica la regulación que establece el mismo punto está concertada en el código federal 21 CFR 101.9 (FDA, 2013: 64)

2.4.3. Diseño de Marca y Empaque

La imagen que se quiere presentar al consumidor internacional se concentrará en resaltar el origen del té y en señalar los valores y las buenas prácticas de la empresa. Para materializar este concepto se indicará la procedencia amazónica mencionando las latitudes de las plantaciones de té y se informará sobre la responsabilidad social y ambiental de la empresa mediante la colocación del sello *Rainforest Alliance Certified* y con una breve descripción de su colaboración con la comunidad de Palora.

La marca con la cual se comercializará el té amazónico llevará el nombre kichwa de *Alli Kawai*cuya traducción al español es vivir bien; su concepto y diseño que incluye una figura Inca en el empaque, fue desarrollado por CETCA en el primer trimestre del año 2015. La razón para denominarla de tal manera responde a una estrategia comercial en la cual se busca promocionar infusiones y otros productos saludables de origen natural que tradicionalmente traen una sensación de bienestar y armonía a sus consumidores (CETCA, 2014).

IMAGEN 20
LOGOTIPO MARCA ALLI KAWAY



Fuente: CETCA
Editado por: Geovanny Santander Martínez

Para el empaque del té a exportar y para futuros productos con proyección internacional, en vista de las tendencias del mercado, la empresa utilizará material reciclado con certificación FSC, de esta formase hace conocer su preocupación por el cuidado del medio ambiente y busca transmitir ese sentimiento de contribución que generara cambios positivos que benefician a la sociedad. Debido a que el té se promocionará como característico de una región específica se podría optar por colocar una figura simbólica que identifique a las comunidades que viven en las inmediaciones de las plantaciones, como lo son los Shuar.

De acuerdo a la documentación presentada sobre el té cultivado por CETCA se puede verificar la autenticidad, calidad y certificación del producto a exportar, que en conjunto con una combinación de frutas exóticas demandadas a escala global muestran condiciones que el mercado internacional y sus consumidores finales requieren. Por lo tanto se puede concluir que el presente capitulo tiene relación con el segundo objetivo particular, que propone establecer que las características del te amazónico con maracuyá y naranjilla satisfacen las expectativas del consumidor en cuanto a gustos y preferencias.

CAPITULO III

EL MERCADO INTERNACIONAL DEL TÉ, ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO PRIMARIO Y PROYECCIONES

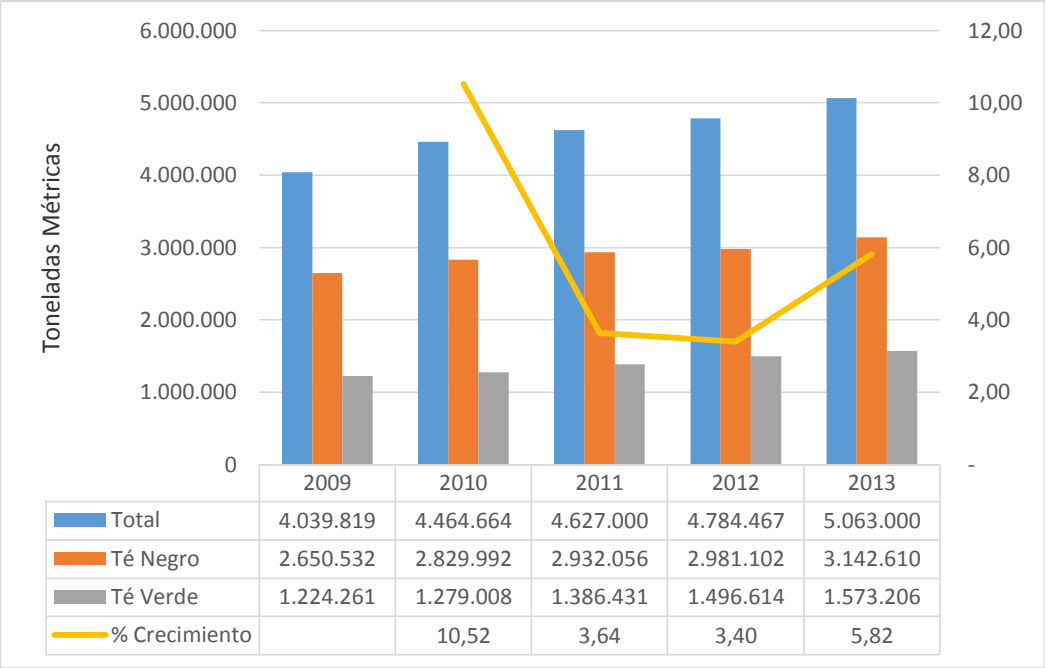
3.1. Análisis del Mercado

La presente etapa del trabajo de titulación tiene como finalidad fijar el destino para la exportación del té amazónico con maracuyá y naranjilla, para la lo cual se investigará en un principio cómo funciona la plataforma mundial del té. De esta manera se puede tener una pauta sobre los principales actores y así direccionar la investigación hacia el país que muestre el mejor escenario para esta operación de comercio internacional.

3.1.1. Oferta, Demanda y Precio Internacional

La producción mundial de Camellia Sinensis se concentra en el continente asiático. El país que lidera los cultivos es China al abarcar el 35% de la oferta total; seguida de India con 21%, Kenia 8%, Sri Lanka 7%, Turquía 5% y otros 24% (Potts et al, 2014: 299). En la industria existen más de 40 países que se dedican a este negocio, ahí la importancia de estos actores. En el periodo 2009 -2013 a ser analizado, se registra un monto de 22 millones de toneladas métricas producidas, por año un promedio de 4.6 millones. La tasa de crecimiento compuesta para los 5 años de estudio es del 6%, lo cual indica el aumento en la demanda de la mercancía y el interés de los cultivadores para intensificar los volúmenes requeridos. Los 2 tipos de té comercializados son negro y verde; juntos representaron el 93% de la producción en el año 2013. En la gráfica No. 5 se puede observar la evolución del mercado.

GRÁFICO 5
PRODUCCIÓN MUNDIAL DE TÉ, 2009- 2013

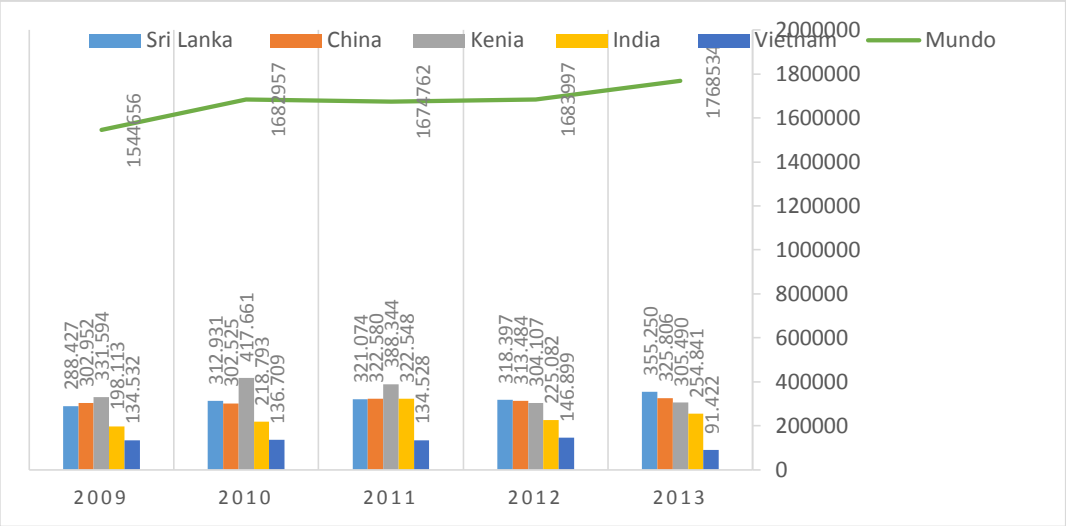


	2009	2010	2011	2012	2013
Total	4.039.819	4.464.664	4.627.000	4.784.467	5.063.000
Té Negro	2.650.532	2.829.992	2.932.056	2.981.102	3.142.610
Té Verde	1.224.261	1.279.008	1.386.431	1.496.614	1.573.206
% Crecimiento		10,52	3,64	3,40	5,82

Fuente: FAO
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

En la plataforma internacional la tendencia es creciente, en el año 2009 se exportó 1.5 millones de toneladas de té, en el periodo posterior se elevó la cantidad a 1.6, sosteniéndose hasta el año 2013, cuando se alcanzó un máximo de 1.8 millones. Kenia y Sri Lanka se posicionan como líderes en las exportaciones; el primero en el año 2012 rebasó las 417 mil toneladas; sin que el segundo supere esta cifra, encabeza en el año 2013 las ventas al exterior con 355.250 t/m. China sostiene una cuota aproximada de 300 mil, India 200 mil y Vietnam con una media de 100 mil, es el que menos aporta en el grupo.

GRÁFICO 6
TONELADAS MÉTRICAS EXPORTADAS POR PAÍS, 2009 - 2013

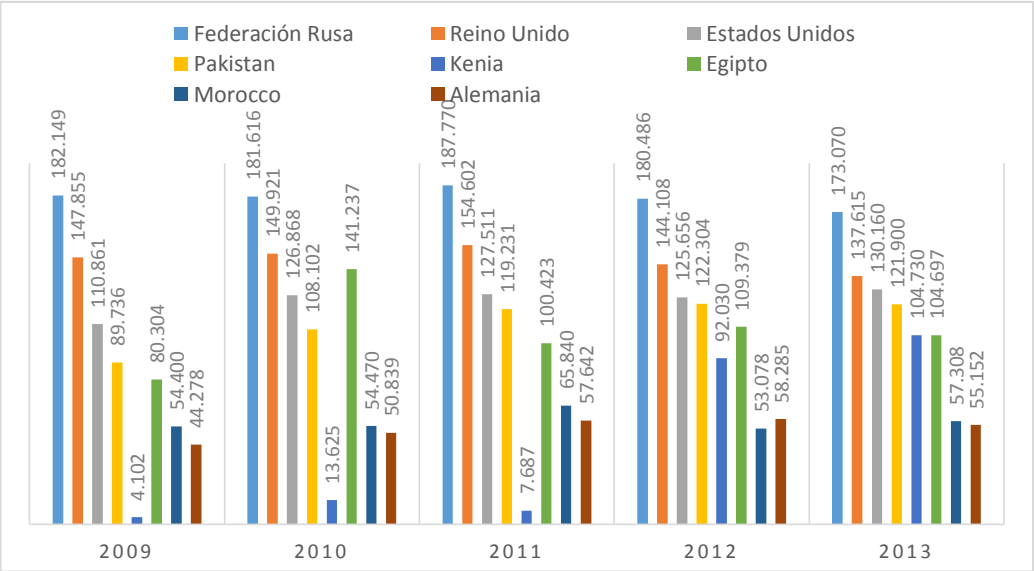


Fuente: FAO; Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

El porcentaje de producción destinada al comercio exterior difiere; China por ejemplo vende el 27% e India 20%, frente al 95% de Sri Lanka y Kenia. Esto por el tamaño del territorio, población y consumo; los primeros poseen más de 6 millones de kilómetros cuadrados de superficie, sobrepasan los mil millones de habitantes y consumen el 46% de la oferta global (TCC, 2010: 6).

El mayor comprador foráneo de té es la Federación Rusa, su cuota en los 5 años de investigación no disminuye de 173 mil t/m, esto en el año 2013, después de haber reducido las importaciones en 4% con respecto al 2012. El Reino Unido le sucede con adquisiciones regulares entre 140 y 150 mil t/m. En tercer lugar se ubica Estados Unidos con 124 mil y Egipto con 107 mil, este último en el año 2010 lo rebasó en 10%. Alemania y Marruecos demandan en menores proporciones, 60 mil toneladas anuales. Los datos proporcionados pertenecen a países no productores.

GRÁFICO 7
TONELADAS MÉTRICAS DEMANDADAS POR PAÍS, 2009 -2013



Fuente: Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander

El té de elección en Asia es verde, en el resto de continentes se prefiere negro. Los mercados de hojas sueltas de mayor calidad son Alemania y Japón. Las bolsas filtrantes son apetecidas en Europa Occidental como por ejemplo en Reino Unido y los Países Bajos. En América del Norte se prefiere productos no tradicionales tales como el té helado o de limón. En bares de Francia se le da un uso distinto, se sirve té de champagne o Martini con una mezcla aromatizante de bergamota (CTA, 2011: 6). Las diferentes preparaciones y presentaciones promueven la comercialización de esta planta. En la tabla No.7 se presenta el desarrollo del consumo mundial.

TABLA 7
CONSUMO MUNDIAL, 2009 - 2013

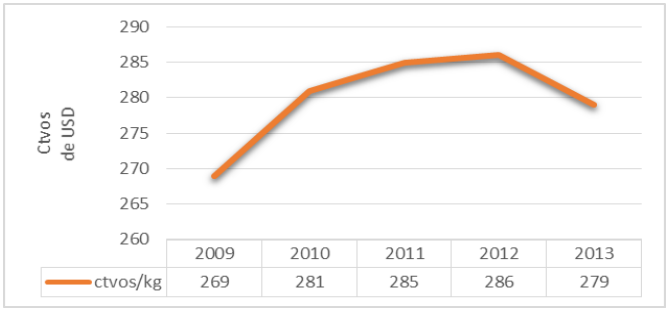
Año	T/M	Crecimiento
2009	3.914.994	
2010	4.180.292	7%
2011	4.449.563	6%
2012	4.626.750	4%
2013	4.842.072	5%

Fuente: FAO
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

El precio de la mercancía se fija en un 70% por el sistema de subasta, en donde sobre la base del día se establece un valor de acuerdo a sus cualidades, oferta y demanda. Esto se debe a que a diferencia de otros productos agrícolas, la calidad del té es cambiante; dentro de una misma fábrica la naturaleza de la cosecha puede variar en meses o inclusive semanas. La unidad de venta es centavos de dólar americano por kilo y su cotización se hace en referencia a los centros de subasta de Kolkata, Colombo y Mombasa (Grossman, 2011:6).

La línea ilustrada refleja el comportamiento a escala internacional. Las cifras más baja se encuentra en los 269ctvos/kilo y la más alta en 286. Durante el primer trimestre del año 2012 se observa un incremento compuesto de 2,06%; en adelante se evidencia un decrecimiento, el cual en el año 2013 llega a una tasa simple del 2%, equivalente a una disminución de 7 centavos. Los niveles expuestos tienen el mayor desempeño desde el año 2000; esto después de que en el año 2009 el precio, en especial del té negro, se elevara por adversidades climáticas que generó un nuevo punto de equilibrio.

GRÁFICO 8
PRECIO DEL TÉ. 2009- 2013 USD/KG



Fuente: FAO
Elaborado por: Geovanny Santander

Además de la variable climática y la sobreproducción que aquejan el comercio, está la influencia de las compañías multinacionales y brókeres. Unilever y Tata Tea por ejemplo gozan de una integración vertical en la cadena de valor, desde las plantaciones hasta las estanterías de las tiendas; James Finlay y Twinings participan en la intermediación, mezcla y empaque. El poder de negociación de estas, les permite mantener bajos los precios de la materia prima, lo cual se puede pensar que trae beneficios al consumidor final, pero la realidad es que amenaza la estabilidad del sector a largo plazo. Los bajos márgenes de ganancias y la falta inversión afectan a la productividad, calidad y actúan como limitantes en el mejoramiento de las condiciones de trabajo lo que hace a la producción de té una actividad insostenible (Grossman, 2011:1).

3.1.2. Matriz de Selección de Mercados Internacionales

En la elaboración de esta matriz se recopilo y proceso información de 3 posibles destinos; entre los factores concluyentes en la elección de La Federación de Rusia, El Reino Unido y Alemania está: la relevancia de su demanda, que en el año 2013 correspondió al 51% de las importaciones de té y la preferencia por la preparación del producto. El fundamento para la selección del mercado meta se encuentra en las fichas técnicas expuestas en las tablas 9, 10, 11.

TABLA 8
MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

Criterios	Ponderación	Calificación Sobre 5 Puntos		
		Federación De Rusia	Reino Unido	Alemania
Accesibilidad	100%	3,68	4,35	4,50
Factores Físicos	25%	3,7	4,4	4,7
Factores Socioculturales	25%	3	3,8	3,7
Factores Económicos	50%	4	4,6	4,8
Potencialidad	100%	3,86	4,00	4,02
Demanda Actual	20%	4,8	4	4
Demanda Potencial	35%	3,7	4,3	4,2
Apertura Comercial Del Mercado (X+M)/PIB	25%	3,7	4	4,7
Participación de los Productos Ecuatorianos en las Importaciones	20%	3,4	3,1	3,3
Riesgo País	100%	3,67	4,59	4,2
Calificación Crediticia	30%	3,60	4,80	4,80
Seguridad de las Inversiones	30%	3,1	4,5	3,9
Financiamiento / Pagos	20%	3,9	4	4,1
Seguridad en las Transacciones	20%	4,4	5	4
Resultados				
Accesibilidad al Mercado	30%	3,68	4,35	4,50
Potencialidad del Mercado	40%	3,86	3,925	4,10
Riesgo País	30%	3,67	4,59	4,23
Calificación Media Ponderada	100%	3,75	4,25	4,26

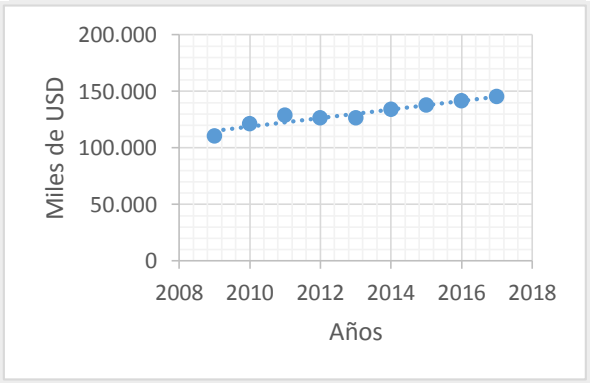
Fuente: Uso de Metodología Matriz de Selección Fred R. David; Clase Gestión de Comercio Exterior 2013 – II semestre
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

TABLA 9
FICHA TÉCNICA DE LA FEDERACIÓN DE RUSIA, 2013

Federación de Rusia, 2013	
Idioma	Ruso
Población	143.499.861
Tasa de Crecimiento Poblacional	0,20%
Índice de Gini	0,42
Inflación	5,90%
PIB en USD	2.096.777,030.571
C. Anual PIB	1.30%
PIB per cápita	14.617
Riesgo País	BBB
Fuerza de protección a los inversores	4.7/10
Solidez de los Bancos	4.0/7
Eficiencia del marco legal	3.2/7
Facilidad de acceso al crédito	4.1/7
Pagos irregulares	3.4/7
Balanza Comercial	211.446.905
Importaciones desde Ecuador	1.29.119
Apertura Comercial	40%
Demanda Actual en USD	126.552
Demanda Potencial	3,54%
Participación en las Importaciones Ecuatorianas	0,40%
Índice de Desempeño Logístico	2.69/5

Tendencia del Té Negro

Año	Miles USD	C. Anual
2009	110.213	
2010	121.417	10,17%
2011	128.898	6,16%
2012	126.514	-1,85%
2013	126.552	0,03%



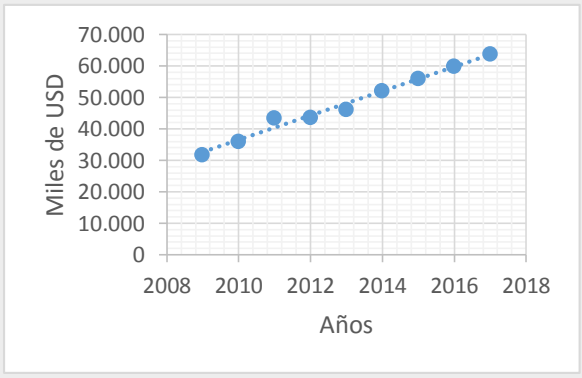
Fuente: Banco Mundial; Banco Santander; Foro Económico Mundial; Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

TABLA 10
FICHA TÉCNICA DEL REINO UNIDO, 2013

Reino Unido, 2013	
Idioma	Inglés
Población	64.097.086
Tasa de Crecimiento Poblacional	0,60%
Índice de Gini	0,36
Inflación	1,70%
PIB en USD	2.678.454.886.797
C. Anual PIB	1.70%
PIB per cápita	41.787
Riesgo País	AAA
Fuerza de protección a los inversores	8.0/10
Solidez de los Bancos	4.5/7
Eficiencia del marco legal	5.7/7
Facilidad de acceso al crédito	5.5/7
Pagos irregulares	5.57
Balanza Comercial	109.180.575
Importaciones desde Ecuador	239.645
Apertura Comercial	40%
Demanda Actual en USD	46.171
Demanda Potencial	9,81%
Participación en las Importaciones Ecuatorianas	0,036%
Índice de Desempeño Logístico	4.01/5

Tendencia del Té Negro

Año	Miles USD	C. Anual
2009	31.754	
2010	35.989	13,34%
2011	43.376	20,53%
2012	43.708	5,38%
2013	46.171	1,01%



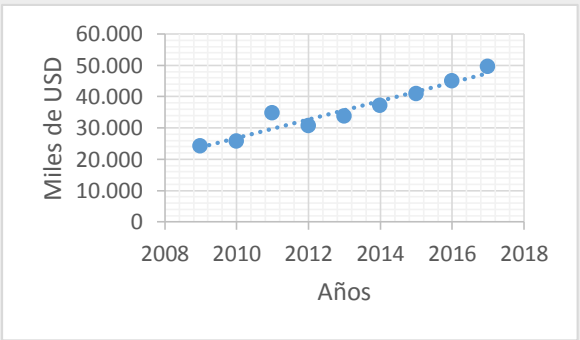
Fuente: Banco Mundial; Banco Santander; Foro Económico Mundial;Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

TABLA 11
FICHA TÉCNICA ALEMANIA, 2013

Alemania, 2013	
Idioma	Alemán
Población	80.621.788
Tasa de Crecimiento Poblacional	0,20%
Índice de Gini	0,31
Inflación	2,10%
PIB en USD	3.730.260.571.357
C. Anual PIB	0,1%
PIB per cápita	46.269
Riesgo País	AAA
Fuerza de protección a los inversores	7.0/10
Solidez de los Bancos	5.3/7
Eficiencia del marco legal	5.4/7
Facilidad de acceso al crédito	5.6/7
Pagos irregulares	5.6/7
Balanza Comercial	264.164.535
Importaciones desde Ecuador	647.834
Apertura Comercial	70%
Demanda Actual en USD	33.774
Demanda Potencial	9%
Participación en las Importaciones Ecuatorianas	0,054%
Índice de Desempeño Logístico	4.12/5

Tendencia del Té Negro

Año	Miles USD	C. Anual
2009	24.203	
2010	25.635	5,92%
2011	34.574	34,87%
2012	30.677	11,27%
2013	33.774	10,10%



Fuente: Banco Mundial; Banco Santander; Foro Económico Mundial;Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

De acuerdo a la evaluación de los criterios que integran la matriz se resuelve definir a Alemania como mercado primario al tener una calificación de 4,26/5, de ahí que se procederá a estudiar este mercado y establecer sus estrategias de ingreso.

3.1.3. Mercado Primario

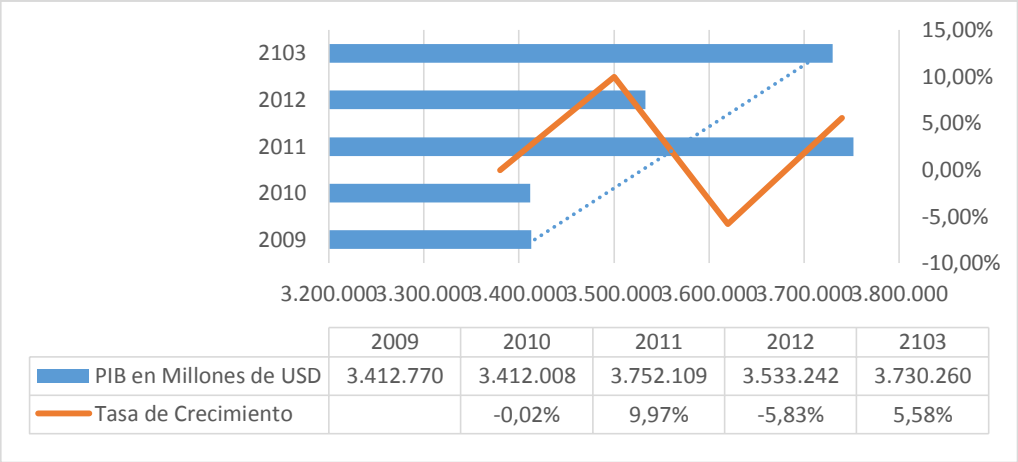
La República Federal de Alemania con una superficie de 357.168 km^2 es el cuarto miembro más extenso de la Unión Europea; limita al norte con Dinamarca y el mar báltico, al este con Polonia y la Republica Checa, al sur con Austria y Suiza y al oeste con Francia, Luxemburgo, Bélgica y Holanda. Su infraestructura vial está dotada de 41.981 km de vías ferroviarias, 664.480 km de carretera y la red fluvial está compuesta por 6 ríos enlazados por canales. En comparación a los países de la región es un estado moderno, su reunificación se dio el 3 de octubre del año 1990, al derrumbarse el muro de Berlín que dividía la parte comunista. En el ámbito político actual, es un estado democrático, social y de derecho, donde los poderes están sometidos al orden constitucional.

Su modelo de desarrollo se maneja bajo el concepto de una economía social de mercado, la cual vela por el equilibrio en la sociedad, sin vulnerar las libertades individuales. El sector productivo se especializa en bienes y servicios industrializados; las áreas de mayor envergadura son: química, electrónica, ingeniería mecánica y de precisión, logística, eco tecnología, fabricación de autos, nanotecnología, telecomunicaciones y la industria aeroespacial; a su cargo se encuentran consorcios y multinacionales. Las pymes por su parte con un registro de 3,6 millones de establecimientos cubren el de 99.7% de las entidades empresariales.

Con respecto a su desempeño económico, es la cuarta economía después de Estados Unidos, China y Japón, al sobrepasar los 3 billones de USD de producto interno bruto (PIB). En el grafico No. 20 se contempla una propensión al alza de este indicador; pese a esto en los años 2010 y 2012 se evidencia contracciones, la primera de 0,02%, causada por efecto de la crisis financiera e inmobiliaria de los EE.UU y la segunda de 5,83% por el colapso del sistema bancario europeo.

En el año 2013 la producción nacional aumentó 5,58% al conseguir un monto de 3.730.260 millones de USD, 200.000 millones menos que en el año 2011. El crecimiento promedio de la economía alemana entre los años 2009 y 2013 fue de 2,44%, superior al – 0, 77% de los 28 miembros de la Unión Europea; esto demuestra que aun cuando comparte una misma política económica y monetaria, su rendimiento es destacable (Europa eu, 2014:1).

GRÁFICO 9
PIB DE ALEMANIA, 2009 -20013

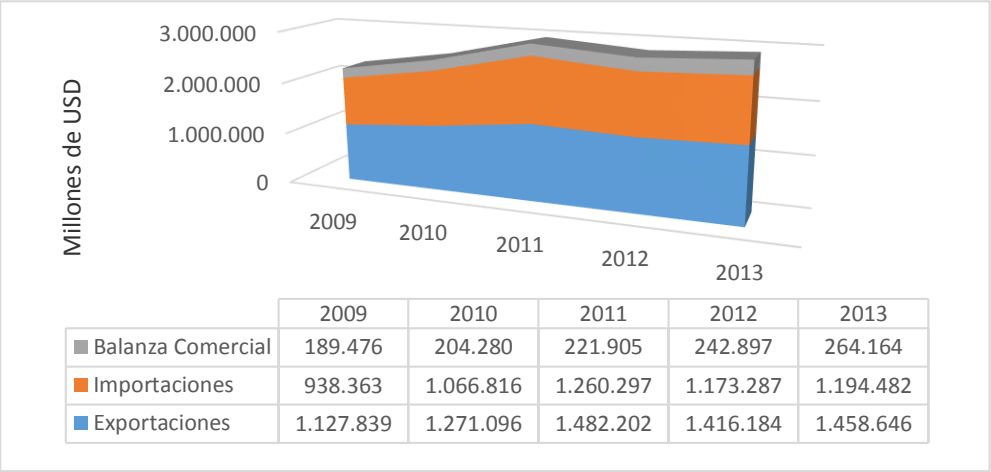


	2009	2010	2011	2012	2103
PIB en Millones de USD	3.412.770	3.412.008	3.752.109	3.533.242	3.730.260
Tasa de Crecimiento		-0,02%	9,97%	-5,83%	5,58%

Fuente: Banco Mundial
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

La riqueza de esta nación se encuentra en la captación de divisas, alrededor del 45% del PBI es destinado al comercio exterior. Sus exportaciones se dirigen hacia Francia en un 8,8%, Estados Unidos 8,2%, China 6,4%, Reino Unido 6,2% y Holanda 5,8%. Los productos estrella son coches, piezas y repuestos, aviones, helicópteros y refinados de petróleo. La competitividad de su oferta internacional la posicionó durante 6 años (2002- 2008) como el primer exportador. En el gráfico No. 10 se aprecia su balanza con el resto del mundo. Balanza superavitaria que se mantiene estable desde el período 2009 hasta el 2013, con un despunte de exportaciones en el 2011.

GRÁFICO 10
BALANZA COMERCIAL DE ALEMANIA, 2009 - 2013



	2009	2010	2011	2012	2013
Balanza Comercial	189.476	204.280	221.905	242.897	264.164
Importaciones	938.363	1.066.816	1.260.297	1.173.287	1.194.482
Exportaciones	1.127.839	1.271.096	1.482.202	1.416.184	1.458.646

Fuente: Banco Mundial
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

El sector de servicios comprende el 68% de su economía seguida de la industria con 26%, la construcción 15% y actividades como la agricultura, la ganadería y la pesca tienen una participación del1%. En relación a la agroindustria, la producción nacional permite cubrir parte de la demanda nacional agroalimentaria, sin embargo hay una considerable cantidad de productos que son importados por el país. La República Federal de Alemania es el mercado alimenticio más grande dentro de la Unión Europea, y ocupa el segundo lugar en el ranking de importadores mundiales de frutas y hortalizas procesadas después de EE.UU. La producción nacional agrícola abastece el 80% del consumo doméstico, siendo los principales cultivos el trigo, centeno y cebada. El país es un importante destino para las exportaciones mundiales agroalimentarias en general. Sus principales proveedores en el año 2013 fueron: los Países Bajos, China, Francia y los Estados Unidos.

TABLA 12
PROVEEDORES DE ALEMANIA, 2013

	% Importaciones
Países Bajos	8,9%
China	8,3%
Francia	7,1%
Estados Unidos	5,6%
Italia	5,3%
Suiza	4,3%
Reino Unido	4,3%
Bélgica	4,1%
Austria	4,0%
Polonia	4,0%
Otros	40%

Fuente: Comtrade, Unión Europea
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

En el mercado agro importador alemán, los principales productos son: frutas, lácteos, cárnicos, legumbres, hortalizas, tubérculos, té, café, yerba mate y especias. Dichos productos corresponden al grupo de materias procesadas y semi procesadas. Uno de los principales argumentos para determinar que el consumidor alemán es muy sensible a las tendencias es la inclinación del mercado a favor del consumo de alimentos sanos y platos internacionales, hábito de consumo que se ha modelado desde el año 2005. Esto se ve representado por un incremento de las importaciones del sector de frutas, verduras y especies. Los productos exóticos gozan de la preferencia del consumidor y su valor se potencia si alcanzan certificaciones de calidad, orgánicas o de comercio justo.

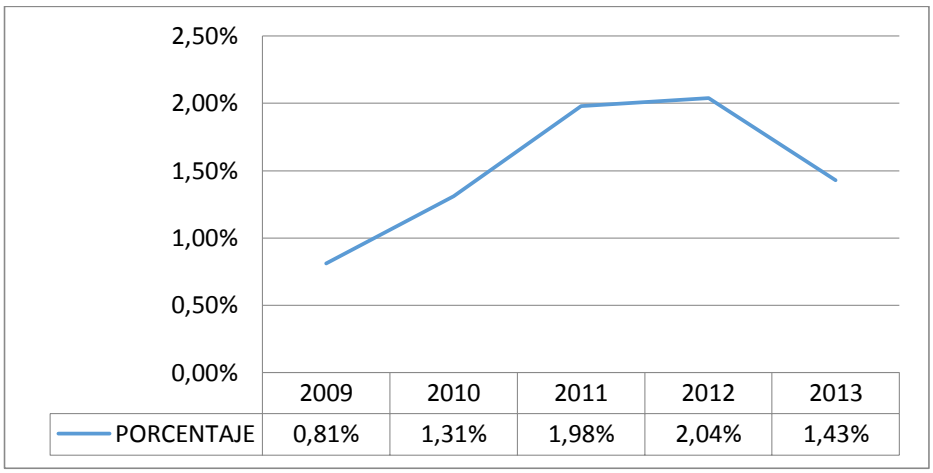
IMAGEN 21
PRINCIPALES PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS IMPORTADOS POR ALEMANIA (MILES DE EUROS)

Descripción del producto	Valor importado en 2008	Valor importado en 2009	Valor importado en 2010	Valor importado en 2011 (e-jl)
08--Frutos comestibles; cortezas de agrios o de melones	6.186.382,5	5.657.662,17	6.238.133,83	3.386.367,71
04--Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural	5.703.235,44	5.098.762,38	5.867.512,23	3.011.116,52
02--Carne y despojos comestibles	5.292.805,11	4.720.478,72	5.213.944,02	2.766.539,4
07--Legumbres y hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios	4.244.560,56	4.100.995,21	4.996.641,68	2.811.529,91
09--Café, té, yerba mate y especias	2.706.448,22	2.515.079,49	3.162.713,61	2.594.808,81
12--Semillas y frutos oleaginosos; semillas y frutos diversos	3.476.936,01	3.085.997,19	3.010.633,83	1.885.164,75
03--Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	2.419.349,96	2.599.286,18	2.836.252,95	1.657.171,07
06--Plantas vivas y productos de la floricultura	2.463.627,09	2.452.259,95	2.759.119,21	1.598.650,64
10--Cereales	2.071.823,69	1.771.290,07	1.784.771,01	1.111.636,35
01--Animales vivos	1.347.049,07	1.490.662,5	1.473.271,06	713.005,12
05--Los demas productos de origen animal, no comprendidos en otros capitulos	660.215,67	628.650,21	698.845,07	434.620,4
11--Productos de la molinera; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo	488.438,27	423.346,25	412.989,97	262.725,64
Todos los productos	**37.060.872**	**34.544.470**	**38.454.828**	**22.233.336**

Fuente: StatistikEuropeanUnion
Recopilado por: Geovanny Santander Martínez

En Alemania tienen lugar las mayores ferias dentro del mercado europeo y mundial; dentro de estas se incluye ANUGA (Feria bianual que tiene lugar en Colonia y que se ha convertido en la feria de alimentación más grande del mundo), COTECA (Exposición de la industria del café, té y cacao) Biofach (Feria de productos orgánicos más importante a nivel mundial) o ISM (feria más importante del mundo dentro del sector de la confitería). Estas ferias han ganado importancia a escala global al ser vitrinas para la promoción a gran escala de productos cada vez con mayor especialización. Un ejemplo del crecimiento de esta plataforma es Intermeat o Fruitlogística; donde sectores innovadores de la industria alimenticia ofrecen oportunidades para la construcción de cadenas productivas a los oferentes de materia prima y semielaborada a nivel mundial, esto con miras a ejecutar alianzas de transferencia tecnológica y aprovisionamiento. Esto convierte al mercado alemán y sus ferias en una potente catapulta para la inserción de productos en toda Europa (Bundesministerium für Witrschaft und Energie, 2014:14).

GRÁFICO 11
INFLACIÓN ALEMANA, 2009 - 2013



Fuente: StatistikEuropeanUnion
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

Los indicadores inflacionarios anuales expresa el descenso de la inflación y demuestran que la economía alemana permanece fuerte pese a los embates de la crisis, recrudecida en el año 2012 como efecto del colapso financiero en la Unión Europea; sin embargo en las cifras se manifiesta una recuperación importante en los años subsiguientes, terminado el año 2014 con una inflación del 1,43% (Statistiksbundesamt, 2014:1).

En referencia al vínculo comercial entre Ecuador y Alemania, el intercambio de bienes se ha manejado bajo el sistema de preferencias arancelarias (SGP Plus) que Europa otorga a países menos desarrollados, cuyo nivel de renta sea media y baja. Dentro de este acuerdo que se debió terminar en el año 2014 debido a la situación económica actual del país y que se mantendrá vigente hasta que entre en vigor el nuevo acuerdo comercial entre las partes, previsto para el año 2016, ingresaban el 85% de las exportaciones no petroleras del Ecuador a Europa con beneficios arancelarios (El Comercio, 2014: 1). En el año 2013 las exportaciones hacia la Unión Europea ascendieron a 2.560 millones de USD, de los cuales 331.436 millones se dirigieron a Alemania (El Telégrafo, 2013: 1).

La balanza comercial Ecuador – Alemania en los años 2009 -2013 mantuvo un histórico negativo, en el último periodo citado el déficit fue de 1.308 miles de USD (ProEcuador, 2014: 7).

En la tabla No.13 se puede observar los principales productos exportados.

TABLA 13
PRINCIPALES PRODUCTOS EXPORTADOS POR ECUADOR HACIA ALEMANIA

C. Arancelario	Nombre	Participación
08.03.90.11	Banana – Cavendish Vallery	41.98%
16.04.14.10	Atún en conserva	22.33%
21.01.11.00	Extractos, esencia y concentrados de té	10.95%
18.01.00.19	Cacao en grano crudo, los demás	8.38%
06.03.11.00	Rosas frescas cortadas	2.76%
40.07.22.00	Maderas aserraderas o debastadas	2.03%
07.10.80.90	Las demás hortalizas	1.78%
18.01.00.20	Cacao en grano tostado	1.41%
18.03.10.00	Pasta de cacao sin desengrasar	1.25%
24.01.20.10	Tabaco Rubio	0.72%
03.06.17.99	Los demás decápodos	0.65%
08.04.30.00	Piñas frescas y secas	0.63%
24.01.20.10	Tabaco sin elaborar	0.47%
61.09.10.00	Camisetas de algodón	0.44%
09.01.11.90	Los demás cafés sin tostar	0.39%
	otros	3.84%

Fuente: ProEcuador
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

En relación al mercado alemán del té, su demanda en el año 2013 alcanzó un total de 55.172 toneladas, valoradas en 231.975 miles de USD, de las cuales cerca del 45% fueron reexportadas, 65% de estas dentro de Europa. De acuerdo a *Deutsche Tee Verband e.V,* la industria del té está distribuida de la siguiente manera: cadenas de supermercados y de descuento 52,7%, casas de té o tiendas especializadas 17,6%, gastronomía y restaurantes 5,2%, venta directa 3,7%, industria 4,4% y otros 16,4%. Las dos principales marcas que dominan el mercado local son *Tekanne* al poseer una cuota del 35% y *Ostfriesiche Tee Gesellschaft*22%; así mismo un fuerte competidor son los supermercados que con marcas propias concentran el 33,33%. A excepción de algunos productos de alta calidad, las compañías de té no hacen compromiso

por ofertar té certificado; en países vecinos como Holanda y El Reino Unido por ejemplo los sellos priorizados son *Rainforest Alliance* y *UTZ.*

El consumo per cápita de esta nación asciende a 27,5 litros anuales, repartido en 75,5% de té negro y 24,5% de té verde lo que significa que la demanda per cápita de té negro es de 20.766 litros. En lo que respecta a su presentación, el perfil del bebedor alemán es marcado, inclinándose por té de calidad vendido en empaques atractivos y al granel el cual abarca el 60% del mercado frente al 40% que prefiere las tradicionales bolsas filtrantes empacadas en cajas pequeñas.

En tema de certificaciones este país posee el mercado más grande de productos orgánico, el té empaquetado de estas características en específico ocupa un total de 4% de la industria del té y la participación de sellos de responsabilidad social como *Fairtrade* representan un 1%.

3.2. Barreras de Acceso y Logística

Una vez que Alemania fue seleccionada como mercado primario se procederá a puntualizar cuales son los obstáculos técnicos que se deben considerar. Los hallazgos de este subcapítulo son imperativos ya que si no se cumple con los requerimientos que la Unión Europea exige, la exportación del té amazónico no sería posible. De igual forma con el mismo compromiso se recopilará información sobre la cultura de negocios de este país puesto que en ciertas ocasiones un determinado tipo de conducta puede ser decisorio para alcanzar una negociación.

3.2.1. Barreras Arancelarias, Para Arancelarias y Culturales

Los requisitos generales de acceso al mercado alemán corresponden, en su mayoría a aquellos que comparte con el resto de países pertenecientes a la Unión Europea; así las primeras barreras a sortear son las limitaciones impuestas a través de la legislación común. De acuerdo con esto, el producto, bajo la clasificación arancelaria 090230: Té negro (fermentado) y té parcialmente fermentado, presentado en envases inmediatos con un contenido inferior o igual a 3kg, debe cumplir con algunos requisitos generales, entre los que figuran:

- Ir acompañados de un certificado fitosanitario expedido por las autoridades competentes del país exportador.
- Pasar las inspecciones aduaneras en el punto de entrada de la UE.
- Ser importadas en la UE por un importador inscrito en el registro oficial de un país de la UE.
- Ser notificadas a las aduanas antes de su llegada al punto de entrada.

Además, dentro del proceso de ingreso al mercado europeo se debe tramitar a través del Consejo Regulatorio la inspección del producto, y sus respectivas certificaciones en relación al control de contaminantes en productos alimenticios, control de residuos de plaguicidas y control sanitario de productos alimenticios de origen no animal.

El control de contaminantes en productos alimenticios, es un requisito que ha sido implementado por la UE con el objetivo de precautelar la seguridad de los consumidores frente a bienes producidos fuera de las fronteras comunes; el producto debe pasar por un proceso de evaluación y validación efectuado a través del Consejo Regulatorio, entidad encargada de extender un informe técnico que determine la inocuidad del producto y su calidad como apto para el consumo humano (European Comission, 2015:2).

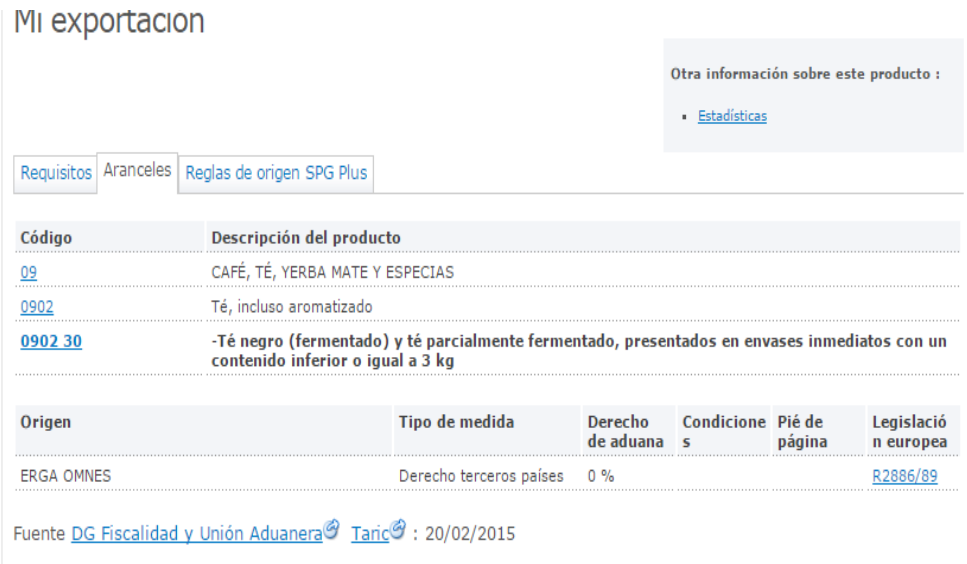
Por otro lado, el control de residuos de plaguicidas en productos alimenticios de origen vegetal y animal se implementó para asegurar la pureza de los productos de importación y la protección de la salud del consumidor europeo. A través de esta certificación, la UE se asegura de que se cumpla con normativa internacional de tratamiento de cultivo; y que los límites para el uso de pesticidas y otros agroquímicos durante el proceso de cultivo sean respetados. En este contexto cabe señalar que los procesos agrícolas de CETCA cumplen con las certificaciones necesarias debido a la experiencia previa en operaciones internacionales de la materia prima al granel (Exporthelp, 2015:1).

Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad de alimentos, bajo este reglamento se certifica el origen y procesamiento de los productos alimenticios destinados al mercado europeo, como una garantía más de su calidad para el consumo y protección del consumidor al interior de la unión regional (Centro de Información Comercial de la Unión Europea, 2015:1). Además de estos

requerimientos específicos del producto el Comité Europeo del Té, en base a la regulación 852/2014 concerniente a la higiene de productos alimenticios requiere que los procesadores de té posean certificación APCC (Análisis de peligros y puntos críticos de control) en aquellos procedimientos que sean considerados como primarios de producción y operaciones asociadas (European Tea Comittee, 2012:2).

Según el simulador de exportación proporcionado virtualmente por la Unión Europea, Exporthelp, el té negro, fermentado y parcialmente fermentado con la nomenclatura 090230, acogiéndose a la **Resolución 2886/89** y al principio de derecho de terceros países tiene un arancel de derecho de aduana que graba el 0%.

IMAGEN 22
SIMULADOR DE EXPORTACIONES, UNIÓN EUROPEA



Fuente: Exporthelp
Recopilado: Geovanny Santander

Se debe considerar otro tipo de barreras como las limitaciones culturales; la más notoria es el idioma, aun cuando dentro de la cultura de negocios se utiliza como principal medio comunicativo el inglés, se valora mucho el conocimiento del idioma alemán. Existen además otros rasgos de la cultura que deben ser revisados e incluidos en la estrategia de penetración del mercado; para este análisis se utilizará como referencia las Dimensiones Culturales propuestas por Geert Hofstede (1983), en su libro Consecuencias de la Cultura; donde explica

que existen diferentes formas de evaluar la cultura de forma comparativa para conocer las diferencias que podrían ocasionar conflictos de comunicación (Hofstede, 1983:20).

El análisis está enfocado a las dimensiones que intervienen en los procesos de negociación e interacción comercial internacional; la primera dimensión: la cultura alemana es una cultura de alto contexto, esto quiere decir que los procesos comunicativos son más rápidos y claros ya que se procura proporcionar información pertinente, completa y oportuna sin dar lugar a ambigüedades y mal interpretaciones. En esta dimensión la cultura ecuatoriana y la cultura alemana tienden a chocar; pues en este contexto, se tiende a generar información imprecisa o excesiva, dar rodeos antes de enfocarse concretamente en lo que se quiere comunicar, esto en relación a que se maneja un contexto bajo donde es más importante conocer al interlocutor a través de la interacción constante que acelerar el proceso transaccional.

Percepción del tiempo: Monocrónico vs. Policrónico, en Alemania el tiempo se percibe como una dimensión sobre la que los seres humanos tenemos completo control, es por ello que la puntualidad es un valor que caracteriza todas las actividades de esta cultura; en este sentido la percepción alemana del tiempo es monocromática y lineal, razón por la que la planificación, la anticipación y el cumplimiento de itinerarios y cronogramas determinan la factibilidad de consecución de un proyecto. La cultura ecuatoriana es, por otro lado policrónica; aun cuando la planificación y la anticipación juegan un papel relevante, existe cierta flexibilidad en el manejo del tiempo, se tiende a aceptar y justificar modificaciones en la planificación a causa de imprevistos (Centrum für soziale Investitionen und Innovationen, 2014:3).

La dimensión relacionada con la distancia del poder; la jerarquía es una concepción, que en la cultura ecuatoriana, se encuentra arraigada, los entes autónomos siempre están sujetos a la supervisión de un ente superior al que dará cuenta de sus decisiones; mientras que en la cultura alemana existe menor distancia del poder y los miembros de un equipo pueden decidir en nombre de este; las organizaciones son mucho más horizontales, planificadas para reducir el tiempo que toma la comunicación y la toma de decisiones. La orientación de

corto o largo plazo también es una dimensión sustancial cuando se efectúan negocios con Alemania. La cultura de este país se caracteriza por su tendencia a planificar, por tanto sus perspectivas se proyectan en el largo plazo; es esencial generar en el ambiente de negociación una imagen de seguridad y permanencia, seriedad y compromiso. (Kavalchuk, 2010: 20).

Además de estas consideraciones es vital reparar el lenguaje a utilizar, mismo que debe ser completamente formal, a menos que el interlocutor autorice un trato más familiar. Los obsequios al finalizar exitosamente una negociación pueden ser bien aceptados y apreciados como un gesto de buena voluntad y estima, sin embargo durante la negociación pueden ser mal interpretados y rechazados por lo que es mejor no realizarlos (Internations, 2013:2).

3.2.2. Tipo de Empaque, Envase, Embalaje y Etiquetado

El objetivo del empaque es proteger el producto y conservarlo en condiciones óptimas desde su producción hasta su consumo; resguardando el producto de agentes físicos, químicos y térmicos que podrían afectar su calidad durante la cadena logística de distribución. Además de servir como protección el empaque cumple una función social y comercial relevante; determinante en el éxito o fracaso de un producto durante su etapa de introducción en el mercado objetivo. Es por ello que el empaque debe estar diseñado bajo normativa técnica, tomando en consideración el tipo de producto, el mercado al que se proyecta y los materiales disponibles. (United States Agency for International Development [USAID], 2008:8)

En el caso del té amazónico, por sus características, debe ser empacado bajo normativa especificada para productos alimenticios de origen vegetal, dentro del grupo de vegetales desecados; donde la principal característica del empaque es su capacidad para proteger el producto de la humedad, con apariencia aséptica y con un proceso estéril automatizado. El empaque exterior debe precautelar la seguridad física y la calidad estéril de las bolsas así como protegerlas de agentes contaminantes y la luz. Los materiales más utilizados para la cobertura interna individual son el papel filtro blanco mate; sin embargo en el empaque exterior existe infinidad de posibilidades que van desde el cartón plastificado hasta latón. En este sentido, hay que resaltar que en Alemania el té

es una de las bebidas más apreciadas y su consumo se relaciona con la calidad, la salud y el disfrute, por lo que el empaque es uno de los puntos determinantes (Deutsche Welle, 2014).

En el mercado pueden encontrarse empaques llamativos, creativos y prácticos por lo que el diseño debe ser pensado en función de un mercado competitivo caracterizado por su inclinación hacia aquello que se presente como un producto único, exclusivo, novedoso y de calidad.

La normativa exige también que en el empaque se pueda encontrar un etiquetado en el que conste: la lista de ingredientes, denominación de venta, los alérgenos, cantidad neta de alimento, deberán especificarse obligatoriamente el plazo límite de consumo, las condiciones especiales de conservación y uso, el nombre o la razón social y la dirección del fabricante, el lugar de origen o de procedencia y las instrucciones de uso, si procede. Sobre el etiquetado de imitación de ingredientes, se considera engañoso sugerir de forma escrita o en imágenes la presencia de un determinado alimento, el ingrediente sustituto debe ir en las inmediaciones de la denominación del producto con un tamaño de letra no menor al 75% o 1.2mm.

El tamaño mínimo de letra para los requisitos obligatorios es: 1.2mm (*Times New Roman* – 8), a excepción de paquetes pequeños que no rebasen los 80cm^2 de superficie, para estos el tamaño de letra deberá ser de 0.9mm (*Times New Roman* – 6) (Unión Europea, 2013:1).Con respecto al idioma la legislación no indica restricción para coloca el etiquetado en varias lenguas oficiales.

Existe además, en el mercado germánico, una tendencia marcada de preferencia de consumo que apunta a elegir envases y empaques que tengan una función ecológica: empaques reusables, biodegradables, reciclables, y que contenga información sobre los recursos naturales utilizados en su producción, emisiones generadas para su obtención y manejo del empaque como residuo. Asimismo se le da importancia a la sostenibilidad social y se resalta la diversidad de presentaciones, en esta última se enfatiza el uso de colores vivos, tamaños unipersonales, grupos objetivos, concepto del producto y la innovación (Neuer Trend, 2013:2).

3.2.3. Incoterm y Logística de Exportación

Las condiciones de pago dependerán de los términos en los que se acuerde la negociación con el agente importador; está generalizado, por su practicidad y reducción del riesgo, la utilización de los términos FOB (Free on Board) y CIF (COST, Insurance and Freight). El primero, "Libre a bordo", significa que la mercancía será colocada a bordo del barco con todos los gastos, derechos y riesgos a cargo del vendedor; mismos que expiran cuando ésta haya sobrepasado la borda del barco, esta modalidad excluye flete. Así la obligación del vendedor culmina cuando ha despachado la mercadería de exportación en las condiciones ya referidas; este término se puede utilizar únicamente para el transporte por mar o vías acuáticas interiores. Por otro lado el término CIF "costo, seguro y flete" se utiliza para denominar la modalidad donde el precio incluye la mercadería puesta en el puerto de destino con flete pagado y seguro cubierto. El vendedor se hace cargo de la contratación del seguro y el pago de la prima correspondiente; la obligación del vendedor en este sentido está cubierta aun cuando éste contrate un seguro de cobertura mínima. (ProEcuador, 2010:1)

En los dos casos se hace necesario especificar los puertos tanto de procedencia como de arribo de la mercancía; CETCA ha realizado operaciones internacionales, específicamente del Puerto de Guayaquil, desde donde se emite el 85% de la carga no petrolera exportable (Cámara Marítima del Ecuador [CAMAE], 2013:4). Alemania posee una infraestructura portuaria reconocida a nivel internacional con más de 60 puertos entre los que se encuentran el puerto de Hamburgo y Bremerheaven, el cual es el principal y el más grande de Europa, y a través del cual ingresa la mayor parte de la mercancía de importación hacia el resto del continente. Existen varias compañías navieras que cubren la ruta planteada; algunas de ellas, presentes en el Ecuador son: Hamburg Sud S.A., CSAV, Evergreeen line y Hapag Lloyd; estás cuentan con oficinas y agencias que representan sus servicios en la ciudad de Guayaquil y Quito. Los agentes navieros cuentan con servicios que incluyen la logística de acondicionamiento de conteiners, carga, embarque y seguros (Magaellan, 2014:1).

Al respecto, el acondicionamiento de conteiners se realiza en dos modalidades básicas para carga: FCL (Full Conteiner Load) y carga LCL (Less than conteiner load) asegurándola con pallets de madera sobre los que se afincan cajas embaladas de cartón. Las tarifas que ofertan los agentes navieros

son similares en relación a la ruta determinada; sin embargo se elevan en los meses de agosto a diciembre, mientras que entre enero y mayo se pueden encontrar precios menores. El tiempo de tránsito entre Guayaquil y Hamburgo es de aproximadamente 20 días y el costo es de aprox. 1015 USD (ProEcuador, 2012:14).

Los documentos básicos para la exportación e importación son: conocimiento de embarque, factura comercial, declaración de exportación, lista de empaque, esto en el puerto de salida.

3.3. Estrategia de Ingreso

Para poder incursionar en el mercado meta de forma acertada se plantean las siguientes estrategias que ayudarán tanto en el proceso de exportación como en el medio para llegar hasta el consumidor. El motivo de su planificación responde al interés de las empresas por controlar el proceso de comercialización de sus productos y el nivel de precios al que serán colocados en la venta al público.

3.3.1. Exportación Directa

En esta modalidad CETCA, correría con todas las responsabilidades que el proceso exportador demanda, en primer lugar a través del establecimiento de un contacto inicial y autónomo con el importador. Las ventajas que ofrece este método están relacionadas con el grado de control que puede ejercer el productor sobre el proceso de comercialización ya que genera relaciones directas con los clientes en el exterior, esto aporta a la generación de experiencias de crecimiento para la empresa en materia de mercados internacionales y potencia las ganancias al no existir intermediarios se reduce considerablemente el costo de la operación (Proargex, 2008:3)

La estrategia que puede trazarse incluye tres posibilidades, la primera es la venta directa, la cual se logra tras la creación de un departamento de comercio exterior al interior de la compañía, el mismo que se deberá encargar de maniobrar todas las operaciones para así asegurar una ganancia total. Como

segunda opción se puede crear una figura jurídica de distribuidor bajo la marca de CETCA, este proceso requiere que la empresa asuma todo el riesgo comercial de la operación en la cual se incluya la promoción y la venta en el mercado exterior; el nivel de inversión se incrementa. Finalmente esta la alternativa del relacionamiento con un agente o representante de ventas, quien se encomienda a realizar la comercialización de mercancías en el mercado internacional. Las condiciones en que esta persona deberá trabajar se fijan a través de un contrato donde las responsabilidades de las partes quedan pactadas, este agente labora sin poseer la mercadería ni involucrar responsabilidades con los clientes de la misma, actúa como un nexo. (Carmona, 2010:24).

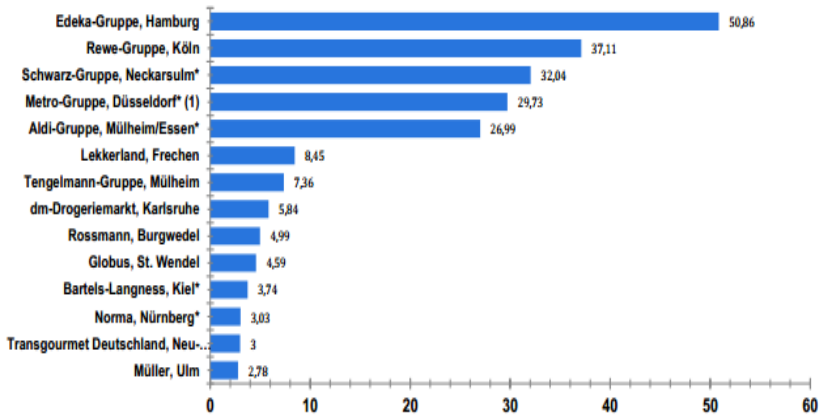
3.3.2. Estrategia de Distribución

Para efectuar la distribución del producto se pueden considerar varias alternativas; la primera está relacionada con el contacto con mayoristas, mercados, supermercados y cadenas de tiendas relacionadas con la venta de productos alimenticios y otros afines, algunos ejemplos con estas características son: Aldi, Alnatura, Edeka Group, Netto Market Discount y Schwarz Gruppe GmbH (Die Welt, 2010: 2). En su mayoría estas trabajan bajo la modalidad “discounter” ofertando las opciones más baratas del mercado, para lo cual destinan la cantidad mínima de recursos en decoración y mano de obra; de hecho los productos son exhibidos en el embalaje original y sobre pallets de madera o plástico.

La dinámica en la que los mayoristas aprovisionan sus perchas es a través de distribuidores o empresas de compras creadas por ellas mismas. De acuerdo a Ulrike Stieler, jefe del departamento del DEinternacional de la Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano – Alemana, las ferias son el lugar propicio para hacer contacto y entablar las primeras negociaciones con la industria alemana de alimentos. En estas plataformas los clientes tienen la oportunidad de conocer y probar productos y solicitar cambios en el diseño del empaque y etiquetado, si fuera del caso. Además del medio mencionado, cada año algunas cadenas de supermercados realizan convocatorias para conocer nuevas propuestas.

De acuerdo a Carmen Tibán de formación y asesoría al exportador de ProEcuador la comisión por exponer los productos en las perchas de los supermercados mundialmente rodea entre un 18 – 35%. Para los productores que buscan apoyo de agentes o intermediarios a este porcentaje se debe sumar tarifas reguladas inferiores al 4%. Las negociaciones con los compradores o distribuidores están enfocadas en precios y volúmenes, factores que definen la posibilidad de iniciar una relación comercial.

IMAGEN 23
RANKING DE VENTAS BRUTAS DE LOS PRINCIPALES COMERCIALIZADORAS DE ALIMENTOS EN ALEMANIA 2013 (MILES DE MILLONES DE EUROS)



Fuente: Tradedimensions, Lebensmittelzeitung
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

Otra opción que se puede tomar en cuenta es la comunicación con canales de distribución local de alta gama, como por ejemplo importadores especializados. En el mercado alemán del té existen varias empresas dedicadas a la importación de este producto con las que se puede efectuar un contacto y tranzar una estrategia de ingreso. Los principales importadores de té en Alemania son: Halssen & Lyon GmbH, Teeladle, Hochland Kaffee Hunzelmann GmbH & Co KG Gebr, Wollenhaupt GmbH, Cha Dd Teehandelsgesellschaft mbH Ludwig H, Schroeder & RudolpH Hamann, entre otras. Estas entidades comerciales especializadas pueden introducir fácilmente una nueva marca en el mercado alemán; con la ventaja de que tienen un amplio conocimiento del mercado y sus oportunidades, en ese sentido el importador realiza el papel de intermediario, lo que reduce considerablemente el riesgo comercial del producto, pero también encarecería el precio en el mercado de destino(Teaboard, 2010:3).

Una tercera alternativa puede ser la generación de una alianza comercial con un distribuidor más pequeño y especializado en el mundo del té, esta estrategia demanda la identificación de una plataforma comercial con menor alcance pero mayor capacidad para individualizar el producto y alcanzar un mercado más exclusivo; es el caso de las casas de té y establecimientos gourmet que tienen un contacto más directo con el cliente. Las casas de té se han convertido en un fenómeno comercial en expansión debido al crecimiento de su consumo y la demanda que la población tiene frente al producto en todas sus variaciones.

El ingreso al mercado alemán debe hacerse a través de una de las tres estrategias ya que uno de los requisitos es el respaldo de una persona jurídica, legalmente establecida en el mercado objetivo, acreditada para efectuar operaciones internacionales tales como la desaduanización y aprobación de las normas sanitarias (Time for tea Verein, 2010:3).

Adicional a los canales sugeridos, está el apoyo de ProEcuador institución pública que ayuda a promocionar las exportaciones e inversiones del país. De las herramientas que esta proporciona a los productores nacionales y se puede aplicar para el té amazónico con maracuyá y naranjilla está el acompañamiento a misiones comerciales para presentar el producto y el envío de muestras a las oficinas comerciales pertenecientes a la institución con el objetivo de buscar potenciales clientes. Esta última se ejecuta una vez que una delegación verifique que la empresa sea capaz de cumplir con volúmenes, requisitos y normas.

3.3.3. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción del producto deberá tener como meta fundamental la penetración del mercado alemán a través de la construcción o adecuación de la imagen de una marca que pueda identificarse como única. Debido a la intensa competencia en el mercado alemán del té, es fundamental diseñar una táctica eficaz antes de iniciar una campaña de promoción implementando recursos creativos, tecnológicos y considerando los costos que el proyecto pueda demandar.

Dentro de las actividades de promoción de ventas se incluyen campañas publicitarias, presentaciones de productos, participación en ferias, eventos relacionados con la cultura del consumo de té, tele mercadeo, campañas a través de correo electrónico, redes sociales y para concluir, medios de comunicación de alcance masivo. Cada una de las actividades mencionadas debe estar planificada a partir del conocimiento de la psicología del cliente y sus patrones de compra, también es importante considerar la naturaleza y el alcance de la competencia presente en el mercado.

El consumo de té en Alemania se ha convertido en una cultura, una forma de vida que toma fuerza y que exige de los productores la aplicación de recursos innovadores; la fortaleza que presenta del té amazónico con maracuyá y naranjilla frente a esta realidad es su origen, la caracterización que éste le otorga, como producto exótico, único, exclusivo y de excelente calidad. Este concepto debe ser exaltado y presentado en combinación con información que remarque la gestión social y comunitaria que efectúa la empresa en su territorio de influencia; la identidad del producto puede estructurarse alrededor de la idea de que el comprador contribuirá al desarrollo de poblaciones y cuidado del medio ambiente, al tiempo que adquiere un producto que le brindará calidad, exquisito sabor, delicioso aroma y toda una gama de placeres relacionados con el consumo de la infusión.

Para dar inicio a esta maniobra de ingreso se debe idear un programa publicitario de empuje, es decir, un plan diseñado para comercializar el producto a intermediarios, mayoristas y minoristas con el fin de convencerlos a proporcionar espacio en los estantes para el producto y su respectiva publicidad. La campaña implica generalmente ofrecer descuentos, pruebas gratuitas, garantías de calidad y otros medios de persuasión; las estrategias de atracción por su parte responden a la demanda, en este caso el usuario final por lo que para el té amazónico se puede iniciar por medio de redes sociales.

3.4. Proyecciones

Este subcapítulo servirá como indicador para la inversión y compromiso de la empresa en el proyecto de exportación. Para el cálculo de la eventual demanda se tomará cifras teniendo como fecha de referencia el año 2009; los resultados reflejaran la oportunidad del té negro en Alemania.

3.4.1. Oferta

Según proyecciones de Statista.de, el mercado internacional del té alcanzará un volumen que movilizará alrededor de $ 37,1 mil millones USD en todo el mundo (Statista.de, 2013:1). Los principales ofertantes de este producto siguen siendo los principales productores, cuya la lista encabezan, China, Kenia, India y Sri Lanka.

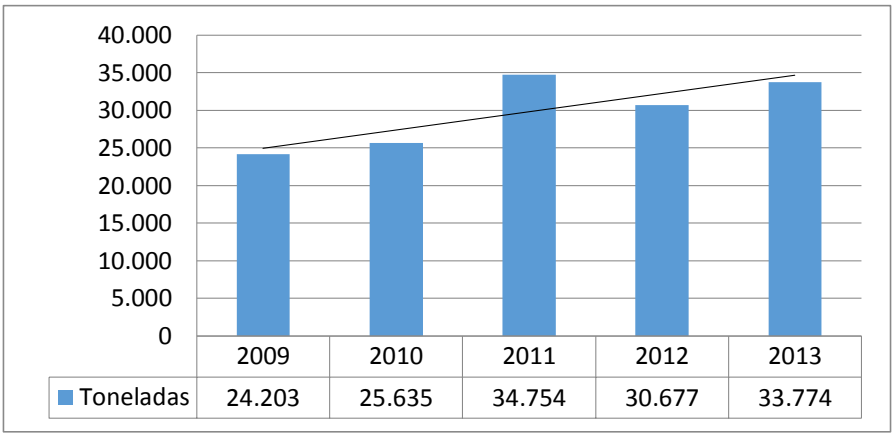
Desde el año 2007 el mercado del té ha sufrido modificaciones importantes, entre ellas la potenciación de los aparatos productivos de sus principales productores que han conseguido saturar los mercados al responder a la demanda internacional con solvencia y según se afirma, incluso con sobre producción. Esto ha generado que el precio del té como materia prima se mantenga relativamente barato y con una ligera tendencia a la baja; sin embargo, la alta competitividad del mercado ha impulsado procesos de innovación y aparición de nuevos productos. La oferta internacional del té cuenta con diversidad de productos, desde el té al granel hasta bebidas listas para el consumo, con las más variadas mezclas de sabores y utilidades tanto gastronómicas como para la salud.

La reducción en los precios internacionales responden al ingreso masivo de participantes al mercado, especialmente procedentes de India y Kenia, países que incrementaron su capacidad productiva en el año 2014 10% y 30%. En 2015 este incremento ha causado distorsiones en el mercado que afectan especialmente a los productores latinoamericanos, según reporta el Ministerio del Agro y la Producción Argentino, cuyo período de cosecha se realiza entre enero y marzo (Territorio, 2015:1); sin embargo, este factor tiene un impacto leve sobre aquellos productores que comercializan bienes con mayor elaboración.

3.4.2. Demanda

Los pronósticos de la demanda en el mercado alemán del té negro son positivos, ya que muestra dinamismo con una notable tendencia creciente. Los datos históricos aportados por Trademap, reflejan el mantenimiento de volúmenes de importación con tendencia al alza a partir del período 2013.

GRÁFICO 12
IMPORTACIONES DE TÉ HACIA ALEMANIA, 2009 - 2013



Fuente: Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

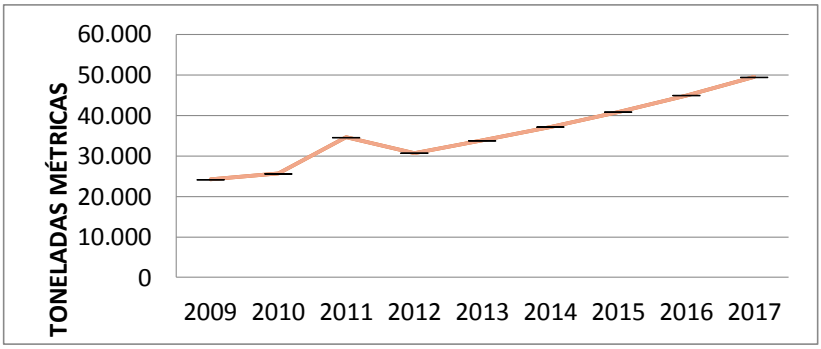
Las importaciones de té hacia Alemania, provenientes del resto del mundo tuvieron una tendencia creciente, como se muestra en el gráfico precedente; según la fuente estadística desde el 2009 hasta el 2013 se dio un crecimiento del 40%; cifra en la que se consideró la dramática caída de las importaciones registrada en el año 2009, a causa del recrudecimiento de la crisis europea; sin embargo, la paulatina recuperación de las cifras denota una evolución positiva con tendencias a la alza. Con base en los datos estadísticos históricos presentados en el Gráfico No. 12, se puede elaborar un pronóstico del crecimiento de las importaciones. Considerando que la tasa de crecimiento promedio anual al año 2017 es del 9%, se puede esperar los siguientes resultados:

TABLA 14
PROYECCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE TÉ, ALEMANIA 2009 - 2017

	Importaciones En Toneladas Métricas	Tasa De Crecimiento Anual
2009	24.203	
2010	25.635	6%
2011	34.754	35%
2012	30.667	-11%
2013	33.774	10%
		Tasa De Crecimiento Anual Promedio
2014	37.151	9%
2015	40.867	9%
2016	44.953	9%
2017	49.449	9%

Fuente: Statista.de
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

GRÁFICO 13
PROYECCIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE TÉ. ALEMANIA

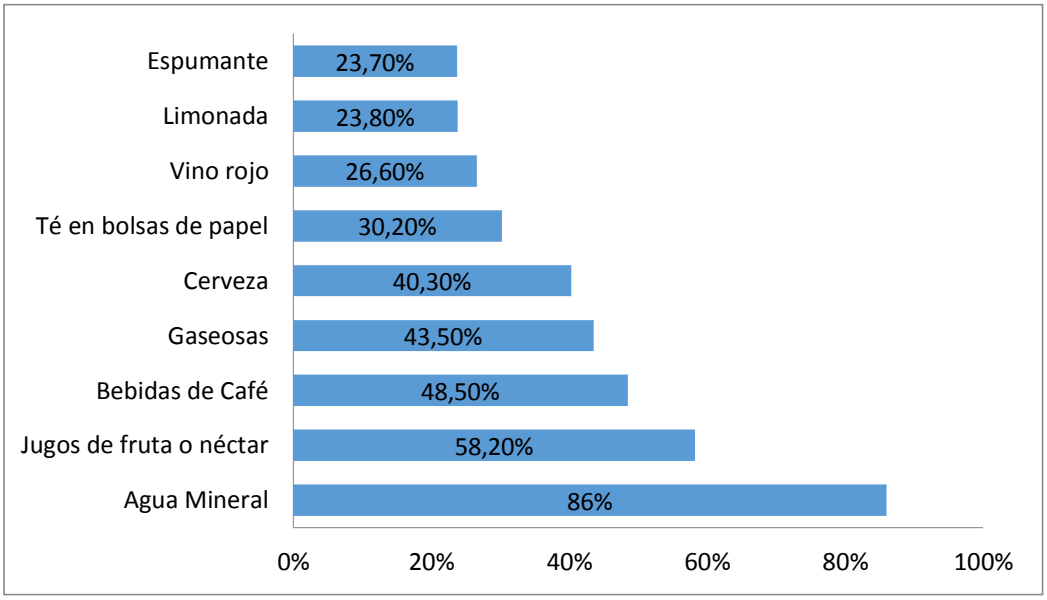


Fuente: Trademap
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

Se debe también precisar algunas consideraciones relacionadas con el crecimiento poblacional del mercado objetivo, gustos y preferencias. Según pronósticos oficiales del Statistiches Bundesamt, la pirámide poblacional alemana sufre una periódica inversión, donde mayor parte de la población se encuentra concentrada en un rango entre los 40 y 70 años de edad, y la tasa de natalidad se reduce de manera que al año 2020 se proyecta una población de 79,91 millones de habitantes cuando en 2010 ésta era de 81,55 millones (Statisches Bundesamt, 2013:1).

Con respecto a los gustos y preferencias de la demanda alemana de bebidas, debe recalcarse que la infusión de té empacado en bolsas de papel, se ubica en el 6to lugar entre las bebidas favoritas de los alemanes en 2014, por debajo del agua mineral, los jugos de frutas, el café y la cerveza. Según informa el portal estadístico oficial, a partir de una encuesta para determinar el pronóstico del tamaño del mercado de las bebidas y productos elaborados a partir del té la tendencia de consumo que se vuelca a las bebidas naturales y saludables gana espacio entre los gustos y preferencias del consumidor alemán (Statista, 2014:2)

GRÁFICO 14
RANKING DE LAS BEBIDAS MÁS COMPRADAS, ALEMANIA 2014



Fuente: Statista.de
Adaptado por: Geovanny Santander Martínez

3.4.3. Precio

La dinámica mundial del té, con respecto al precio muestra volatilidad, después de analizar la información histórica de su evolución desde el año 2003 hasta el 2014 se puede llegar a la conclusión de que los precios cada vez se integran menos a los lineamientos proporcionados por la Organización para la Alimentación y Agricultura de las Naciones Unidas; según análisis económicos esta baja paulatina del precio del té como materia prima responde a un incremento significativo en la capacidad productora de algunos países, entre ellos China, India y Sri Lanka, cuya capacidad productiva abarca el 70% de la

producción mundial (FAO, 2010: 81) característica que les permite dominar el mercado con precios relativamente bajos frente a sus competidores internacionales.

Los informes económicos de esta organización han determinado que los precios del té, debido a la sobre producción tienden a la baja y se espera que esta tendencia acompañe al mercado hasta finales del 2015. El té, como materia prima ha visto un incremento relativo en sus precios que para agosto del 2014 se situaban en 1,77 EUR por kilogramo y que a febrero del 2015 se incrementan a 2,61, esto evidencia un incremento del 47% a partir del precio inicial en más de 6 meses (Indexmundi, 2015:1).

Aun cuando las expectativas son positivas, el precio internacional del té es volátil, esto puede ser confirmado al observar las bajas cifras en las que cayó el producto en diciembre del 2014, mes en el que se situó en 1,97 EU. Estas cifras golpearon de manera alarmante a los principales productores, entre ellos Kenia que determinó que la volatilidad del mercado del era una problemática importante para sus intereses nacionales. El efecto de arrastre que tiene esta tendencia en la industria afecta también a países como Brasil, que han perdido competitividad al no poder hacer frente a los precios de los productores asiáticos (Mansinde, 2013:2).

Por otro lado, el precio del té procesado listo para el consumo, tiene mayores libertades en materia de precios, en el mercado internacional se puede tomar como referencia a productos que incluyen té saborizado con frutas cuyo precio varía entre los 3,00 y 10,00 euros, siendo estos los productos más básicos, si el producto se constituye como una mercancía exótica, su valor puede incrementarse hasta alcanzar los 15,00 euros por cada100 gramos, estos últimos son generalmente comercializados en tiendas especializadas. Los costos en Alemania depende de la calidad de la mercancía y sus características adicionales, donde las unidades pueden superarlos10 euros en el caso de ser vendidas como hojas enteras en empaques de 100 gramos (WHONKOST.DE, 2015:12); los tés que a su vez son presentados en fundas filtrantes, que en su mayoría contienen 20 unidades con contenidos equivalentes a los 35 gramos, mantienen valores entre los 2,75 y 3,50 euros (Satnam Versand, 2015:1).

IMAGEN 24
PRECIO DEL TÉ EN PERCHAS, ALEMANIA



Fotografía: Santander 2015

En concordancia con el estudio del mercado internacional del té, los países no productores y mayores importadores de té negro son Rusia, Reino Unido y Alemania; este último obtuvo la puntuación más alta en la matriz de selección 4,26/5. En esta primera parte del capítulo se observa la aplicación de la segunda y tercera etapa del modelo de *Way Station* que corresponde a la búsqueda y selección de mercado. En cuanto a las siguientes fases del proceso: método de entrada, planeación de problemas y estrategias post entrada se concluye que el té amazónico con maracuyá y naranjilla no posee tasas arancelarias y que por la experiencia de CETCA con países miembros de la UE las barreras no – arancelarias tales como requisitos fitosanitarios y de inocuidad tampoco se presentan como un obstáculo. Asimismo las estrategias de ingreso muestran la posición de la empresa de mantener un alto grado de control en la comercialización y la no utilización de intermediarios para hacer llegar el producto al consumidor final. Por todo lo mencionado se comprueba que el tercer capítulo responde al objetivo, definir el mercado primario con sus estrategias de ingreso para la exportación del té amazónico con maracuyá y naranjilla.

VI. ANÁLISIS

El objetivo general de este Trabajo de Titulación se centra en analizar la viabilidad de la exportación del té amazónico con maracuyá y naranjilla hacia el mercado internacional, para lo cual se analizó a la Compañía Ecuatoriana del Té C.A (CETCA), empresa que se encargará de elaborar el té. Se detallaron las características del producto que se comercializará y se seleccionó el mercado meta. Con lo expuesto se ilustra lo siguiente:

La labor de la empresa en el cultivo y producción de té que tiene como fecha inicial el año 1964, demuestra una fuerte base en su establecimiento; obras como la construcción de una represa, carreteras, puentes y una dotada planta de procesos fueron fundamentales para el desarrollo tanto de la compañía, como de la población que vive en sus alrededores. El avance que se produjo en lo que ahora se conoce como Cantón de Palora se dio por la construcción de alcantarillado, apertura de pozos para el abastecimiento de agua, donación de lotes para: viviendas, sede municipal, mercado y la edificación de una escuela, todo esto apoyado por la empresa con el ánimo de crear infraestructura necesaria para que sus empleados tengan mayores facilidades y oportunidades.

La trayectoria de CETCA en la industria de las infusiones la impulsa a implementar modernos procesos productivos que le permiten posicionarse como líder en el mercado ecuatoriano del té donde concentra una cuota del 77% y participar como un actor relevante en la comercialización de hierbas aromáticas. Esta experiencia y conocimiento adquiridos son aspectos claves que se señalan en el modelo teórico de Uppsala antes de emprender un proceso de internacionalización; por lo que se evidencia el cumplimiento de la compañía con esta primera condición. Asimismo la fortaleza para exportar un producto con valor agregado se apoya en las operaciones internacionales, las cuales lleva a cabo desde el año 1968 cuando realizo su primera venta fuera del país.

Debido a que los fundadores de CETCA fueron extranjeros, su visión en parte era la de crear nuevas plantaciones con el objetivo de proveer una sostenida demanda mundial de té, por lo que desde su establecimiento sus cultivos se dirigieron hacia el exterior, siendo Inglaterra uno de sus destinos más relevantes. Esta actividad exportadora de la compañía que se prolonga durante 47 años se dirige hacia más de 7 países en los continentes de Europa, Asia y

América. La forma en la que se consigue llegar a mercados como Alemania y Holanda, conocidos por los estándares de calidad requeridos, se debe a la comprensión de la industria, el compromiso por internacionalizarse y las habilidades adquiridas en experiencias pasadas para superar obstáculos conocidos también como distancias psicológica tal como se establece en el postulado de Johanson y Wiederscheim.

La gestión de CETCA para mejorar el portafolio empresarial se ve reflejada en la obtención de certificaciones internacionales de calidad, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social tales como: *FSSC 22000,* APCC*, CYD* y *Rainforest Alliance Certified*, que le facultan tanto para producir materia prima como productos manufacturados. De esta manera cumple con las regulaciones internacionales de inocuidad para alimentos, ISO – 22000, en toda su cadena de valor. Por consiguiente se demuestra parcialmente la motivación y planeación estratégica para incursionar en mercados extranjeros donde sus productos tengan mayor potencial, ajustándose así a los lineamientos de la primera etapa del modelo de *Way Station*.

En lo que respecta a la gerencia estratégica se evidencia que en su misión no se precisa que la empresa realice actividades de exportación lo cual puede limitar su campo de acción y traer consecuencias en su orientación, administración y funcionamiento; esto pese a que en la visión y objetivos se toma en cuenta la importancia de cumplir con normas de calidad internacional. La falta de un direccionamiento en este sentido influye en la operatividad de la empresa, es por esto que dentro de la estructura organizacional de la empresa no se observa un departamento exclusivo de exportaciones, el cual podría generar nuevas relaciones y alianzas comerciales que diversifique su portafolio e incremente las ganancias.

Además de lo mencionado sobre su organigrama se debe señalar que su configuración es de tipo lineal; por lo que la relación con la autoridad es formal y se emplea el principio de unidad de mando, en la que cada superior tiene potestad única, exclusiva y absoluta sobre sus trabajadores. Por lo tanto se concluye que existe un sistema ordenado con una clara división de áreas y por ende de tareas y responsabilidades.

En cuanto a la capacidad de la empresa para elaborar el té amazónico, la gerencia general sostiene que para la presente investigación como para cualquier otra iniciativa que tenga como fin potencializar los beneficios económicos, se podría disponer sin ningún inconveniente de cultivos, ya sea redistribuyendo los 650.000 kilos que se producen anualmente o intensificando las cosechas de la hacienda; y de la misma forma en la planta de empacamiento, debido a que de esta se utiliza el 40% de la capacidad instalada. De ahí el compromiso de la empresa de destinar recursos para la propuesta del presente trabajo de titulación.

En el análisis situacional por su parte, la información recopilada en las matrices foda, efe - efi y el desarrollo del modelo de las 5 fuerzas de Porter, muestran que CETCA está en condiciones de exportar un producto con valor agregado. Características como las buenas prácticas de producción del té y el apoyo a la promoción y diversificación de exportaciones fueron identificadas en la evaluación de los aspectos internos y externos en donde las calificaciones fueron de 2,66 y 3,047 respectivamente, lo cual confirma la eficiencia y preparación de la empresa para responder ante factores de riesgo. Además en el entorno del mercado se pudo delimitar que la fuerza de negociación de los consumidores, se presenta como el mayor impedimento, seguida de la competencia y de los productos sustitutos, por lo que trabajar en una estrategia que abarque estos elementos es crucial para alcanzar el éxito.

El té amazónico, es la denominación de origen que se le atribuye a la Camellia Sinensis producida en la zona subtropical de la Amazonía donde se localizan las plantaciones de la compañía durante 50 años. Su aroma, textura, coloración, infusión y sabor único se debe a la adaptación y absorción de la planta por particularidades del medio geográfico; dicha singularidad es autentificada por la *Zhangzhou College of Science,* renombrada institución especializada en el estudio de la industria del té. Esta distinción del té de CETCA le distingue del resto de la oferta en el mercado internacional, proporcionándole así una ventaja competitiva inicial a la empresa. Vale señalar que los cultivos de té de CETCA son los únicos en el Ecuador y que este producto tiene patente.

En relación a los requerimientos técnicos para su cultivo, la Hacienda de Palora contrata personal profesional calificado para la existencia de un adecuado método de cosecha, poda y fumigación, además al ser una finca certificada por

Rainforest Alliance se ve obligada a cumplir con parámetros para mantener un manejo íntegro de su cultivo. Asimismo en su procesamiento se cuenta con certificación APPC que cubre los procesos de marchitado, zarandeo, triturado, enrulado y picado, fermentado secado y clasificado.

La maracuyá y naranjilla por su parte serán proveídas por productores certificados que se dedican también a exportar, por lo que la calidad de esta infusión de origen 100% natural será garantizada. De igual modo la hacienda podría empezar a experimentar con el cultivo de ambas frutas como lo ha hecho con otras frutas exóticas, esto debido a la localización geográfica de Palora, donde ya existen plantaciones de las mismas.

La propuesta de combinar de ambas frutas y el té negro se debe a la demanda de frutas exóticas en el mercado internacional, el cual es calculado en 10.4 mil millones de USD. Según el informe de Freshfel del año 2014 desde el año 2002 su producción aumentó en 48% y las importaciones en 146%; los principales factores de comportamiento que influyen en esta dinámica son: la acogida de productos singulares, la implementación de nuevas técnicas de producción, los modernos canales de distribución y la preferencia por alimentos naturales y nutritivos.

El panorama para la maracuyá y naranjilla en específico es alentador, en el periodo 2009-20013 sus importaciones incrementaron por un valor 995.475 USD; distinguiéndose el año 2011 al demostrar un crecimiento del 20%. Al estudiar la línea de tendencia marcada por una tasa anual promedio del 12%, se estima que el consumo de la partida 08.10.90 a la que pertenecen ambas frutas continuará de manera sostenida y que los destinos con mayor relevancia son: China, Países Bajos, Federación Rusa, Estados Unidos y Alemania, los cuales en conjunto abarcan el 55% de las adquisiciones de estas mercancías. Asimismo el producto propuesto se apoya en la experiencia de la empresa, en la producción de té verde con frutas variadas comercializado bajo la marca Sangay.

La presentación del té amazónico con maracuyá y naranjilla llevará el sello de Rainforest Alliance; dentro del mercado del té esta certificación es la más solicitada; en el periodo 2008 – 2012 la tasa de crecimiento anual compuesta fue del 61% tanto en su producción como en su venta, lo cual refleja que este producto se encuadra en las tendencias del sector. En lo que respecta

a su empaque, CETCA implementará material reciclado con certificación FSC ofertando así un producto que demuestre su preocupación por el cuidado del medio ambiente.

En la búsqueda del mercado meta para el producto descrito en base a la segunda etapa del modelo de George Yip, se estudió la dinámica del té a nivel mundial del periodo 2009 – 2013, en la cual se determinó que los países que más se ajustan a los intereses y a la capacidad de la empresa son: Federación Rusa, Inglaterra y Alemania; de estos destinos, la nación alemana obtuvo el mayor puntaje, 4.10 sobre 5, en la matriz de selección de mercado en la cual se analizaron criterios de accesibilidad, potencialidad y riesgo.

Los 5 años de investigación confirman una fuerte y sólida situación macroeconómica del país germánico, entre los datos que se pueden destacar figuran una inflación controlada con rangos entre 0,81% y 1,43%, un crecimiento promedio de su PIB del 2,44% y una balanza comercial positiva la cual en el año 2013 alcanzó 264.164 millones de USD. De igual manera se puede recalcar que es un país con una apertura comercial del 70% lo que sumado a su localización geográfica lo vuelve un destino prometedor.

En lo que concierne al té, el mercado alemán evidencia una tendencia marcada; el 75% prefiere té negro y el 25% té verde, lo cual afirma que la combinación a ser elaborada por CETCA cumple con los gustos y preferencias de los consumidores de un producto de origen 100% natural. Sin embargo, hay que precisar que para la presentación del té que se quiere exportar está planificado utilizar bolsas filtrantes y únicamente el 40% del mercado se inclina por esta forma de empaque. Se debe señalar también que los volúmenes importados se mantienen constantes con una propensión al alza.

Habiendo realizado el análisis del mercado internacional y selección del mismo se procedió con las tres siguientes etapas que plantea el proceso de internacionalización de *Way Station,* las cuales obedecen a la creación de estrategias que aseguren el aumento del compromiso de la empresa.

En el método de entrada, se optará por la modalidad de exportación directa en la cual la empresa se hace responsable de todos los procesos que implica la exportación de un bien; para lo cual se ha planteado como primera

opción, la instauración de un departamento de comercio exterior que se dedique a maniobrar las operaciones internacionales existentes y de esta manera asegurar una mayor ganancia total; en consecuencia CETCA aumentará sus compromisos por internacionalizarse.

Con el fin de disminuir los riesgos de esta operación se han identificado como medidas de planeación de problemas y contingencias: el reconocimiento de barreras de acceso y operatividad de la logística. Con lo dicho se concluye que la empresa está en la capacidad de cumplir con los requerimientos generales y específicos puesto que sostiene certificaciones nacionales e internacionales obtenidas en experiencias previas y porque cuenta con personal que se puede dedicarse al desarrollo del empaque que la normativa de la unión europea requiere. En materia arancelaria, el hecho de que no se aplique tarifas aduaneras potencializa la exportación del té amazónico, en términos financieros. De igual forma el concurrido uso de los inconterms FOB y CIF facilitan la comunicación entre comprador y vendedor para establecer las condiciones de pago y transporte de la mercadería; por lo que la empresa debe facilitar cotizaciones con ambas opciones.

La estrategia de distribución está diseñada de tal manera que se llegue al consumidor final por medio de cadenas de supermercados, teniendo en consideración que los volúmenes requeridos son altos y que el precio de compra se reduce por la comisión de venta. Para la promoción del canal seleccionado y otros posibles, su configuración está dirigida al aprovechamiento que una marca diferenciada y al desarrollo de actividades que transmitan el concepto y características del te amazónico. Frente a esta intención se cuenta con la marca Alli Kaway y la práctica en campañas publicitarias, como estrategias *post* entrada.

En lo que respecta a las proyecciones, las cifras revelan que el mercado internacional del té continuará creciendo de forma sostenida y que los precios de la materia prima mantendrán curvas irregulares con tendencias hacia la baja; aspectos como la intensificación de cultivos y una sobreproducción influyen en la industria. El escenario del té negro empacado en Alemania por su parte motiva las exportaciones del té amazónico, los resultados revelan que hasta el año 2017 las importaciones incrementarán a una tasa del 9% anual; en relación al precio

del té procesado presentado en bolsas filtrante aromático o frutal su valor se encuentra entre los 2,50 – 3,50 euros.

VII. CONCLUSIONES

En base al análisis realizado se puede concluir que se cumple la hipótesis expuesta a continuación: la experiencia y la capacidad de producción de la empresa CETCA en el mercado nacional del té impulsarían la exportación de un producto con certificación internacional acorde a las expectativas del consumidor lo que aseguraría el posicionamiento del té amazónico con maracuyá y naranjilla en el mercado primario de exportación. A continuación se especifican los hallazgos de la investigación:

- Los años de experiencia que CETCA tiene en la industria de la producción y comercialización de té en el mercado ecuatoriano y el mercado internacional otorgan a esta empresa a la capacidad para ofertar producto derivado, con valor agregado.

- CETCA cuenta con una capacidad productiva que se relaciona proporcionalmente con su infraestructura y sus procesos logísticos. Ambos elementos han influido de forma sustancial en la configuración de un sistema de producción confiable, sostenible, y rentable cuyo impacto trasciende lo empresarial hasta convertirse en un agente de desarrollo socioeconómico en el Cantón de Palora.

- La capacidad productiva de CETCA supera su capacidad comercial en los mercados locales; es decir, que la empresa al no explotar al 100% sus plantaciones dispone de un remanente suficiente para cubrir volúmenes de producción necesarios en la elaboración de infusiones empacadas y listas para el consumo. CON VALOR AGREGADO

- Las políticas de calidad que CETCA maneja en su proceso productivo son coherentes con los estándares internacionales, esto ha contribuido la obtención de certificaciones internacionales que avalan la idoneidad de sus operaciones de procesamiento y empaque, garantizando así la inocuidad de sus productos en toda la cadena de valor. La evaluación del proceso de producción y el producto elaborado por CETCA es positiva pues coincide con las expectativas del consumidor internacional en las esferas de la calidad y confianza.

- CETCA es una empresa que se preocupa por el cuidado del medio ambiente y el bienestar de sus empleados por lo que todos los productos de origen agrícola cultivados en su hacienda pueden ser promocionados con el sello *Rainforest Alliance Certified*.

- El té producido por CETCA presenta suficiente documentación que respalda su autenticidad y del mismo modo la estrategia de marketing para la denominación de origen se encuentra adecuadamente fundamentada ya que sus plantaciones de té se encuentran dentro de la Amazonía ecuatoriana.

- El consumo de frutas exóticas como la maracuyá y la naranjilla responde a una demanda de alimentos saludables de diferentes sabores. Los países donde más se importa estas frutas son: China, Federación Rusa, Países Bajos, Estados Unidos y Alemania.

- El proceso productivo y la materia prima utilizada en el té amazónico le permiten promocionarse como un producto de origen 100% natural y procedente de una de las regiones consideradas como exóticas, lo que resulta atractivo para los consumidores en el mercado internacional

- La denominación de origen del té abre mercado a empresas que no pueden competir con volúmenes y precios que para una mediana o pequeña empresa podría parecer exagerados o desmedidos.

- Las ganancias en la industria mundial del té se dan en el empaque, distribución y comercialización a diferencia de la materia prima que está sujeta a las variaciones del mercado que a su vez están relacionadas con la sobreproducción e intensificación de cultivos; consecuentemente la adhesión de estos insumos al producto a comercializar otorga estabilidad a los precios y reduce el riesgo de pérdidas por fluctuaciones en los mercados internacionales.

- En base al estudio de la dinámica internacional del té del periodo 2009 - 2013 se establece que los 3 países con mayor potencial para la empresa son: Federación Rusa, El Reno Unido y Alemania. La selección de este último como mercado meta obedece a un proceso de selección objetivo, en el que se evaluaron criterios de accesibilidad, potencial y riesgo, emparentados a la

característica del producto y a las capacidades de la empresa; éstos son factores determinantes en el mercado internacional del té que son compatibles con las capacidades de CETCA y por tanto facilitan la creación de estrategias de ingreso.

- El té negro amazónico cumple con la preferencia que se evidencia en el mercado alemán, marcado por un consumo del 75% de té negro y 25% de té verde; no obstante, su presentación no está acorde con la tendencia hacia empaques que contiene hojas enteras y no bolsas de té.

- La partida arancelaria identificada para la exportación del té amazónico en Alemania es la 090230 la cual corresponde al té negro (fermentado) y té parcialmente fermentado, presentado en envases inmediatos con un contenido inferior o igual a 3kg.Las barreras de ingreso para este bien no representan un impedimento en su ingreso al mercado europeo dadas las capacidades de la empresa y el 0% de tarifa aduanera.

- La implementación de una estrategia de ingreso enfocada hacia la comercialización de productos en las cadenas de supermercados, sin el uso de intermediarios, garantiza el posicionamiento de productos y la reducción de costos de exportación. En el caso del mercado alemán del té, las ferias de alimentos son el principal medio para promocionar productos, conseguir clientes y aprender sobre la industria.

- El cálculo de las proyecciones para el té negro en Alemania aseguran la existencia de demanda a corto y mediano plazo.

- La falta de un departamento de comercio que investigue las tendencias en un ámbito global es la única debilidad trascendental que enfrenta CETCA para adquirir nuevos clientes y diversificar productos con proyección internacional

VIII. RECOMENDACIONES

- Crear un departamento de exportaciones que se encargue de llevar a cabo todas las operaciones internacionales de la empresa; entre las cuales estarían: el seguimiento de actividades, búsqueda de nuevos mercados y potenciales clientes, servicio al cliente y la investigación de tendencias en el sector; o en su efecto designar una persona exclusivamente responsable de esta área.

- Diseñar un portafolio con proyección internacional con más combinaciones con el fin de ofrecer mayor variedad a los potenciales clientes, en este sentido se debería continuar con preparaciones que incluyan frutas tropicales o exóticas y que sean cítricas.

- Desarrollar una mejor plataforma para la página web puesto que esta demuestra parte del compromiso por internacionalizarse y sirve como herramienta para captar al cliente y hacer conocer el producto.

- Emprender cultivos de pruebas con la maracuyá y la naranjilla debido a la capacidad de la empresa y la experiencia en el cultivo de otras frutas exóticas.

- Asistir a las ferias ALUGA y COTECA puesto que la primera es la más grande a nivel mundial en temas de alimentos y la segunda es específicamente para la industria del té, café y cacao, esto con el ánimo de hacer contactos, conseguir clientes, entender la dinámica del té y recoger nuevas ideas.

- Realizar una planificación que estime los volúmenes con los que la empresa pudiera responder de manera inmediata para de esta manera presentarse a negociaciones con cifras objetivas y no incurrir en retrasos o no cumplimiento que pudieran dañar la imagen de la empresa.

- Elaborar muestras del té amazónico con maracuyá y naranjilla para comprobar la aceptación del producto con residentes en el país de origen alemán o que tengan vínculos con su cultura

- Rediseñar la presentación del té amazónico debido a que en Alemania existe una mayor demanda de té de hojas sueltas y su cotización es superior a las bolsas de té tradicionales.

- Aplicar las herramientas de comercio exterior utilizadas en este trabajo de titulación en países como el Reino Unido y la Federación Rusa por la potencialidad de mercado ya identificada.

- Solicitar el apoyo de ProEcuador para crear convenios en materia de impuestos y colocar muestras del té amazónico en las agencias comerciales en países extranjeros.

BIBLIOGRAFÍA

Web

Asamblea Nacional (2014). Reconocimiento a la Compañía Ecuatoriana del Té. Recuperado de: http://www.asambleanacional.gob.ec/noticia/asamblea-nacional-reconocio-gestion-de-compania-ecuatoriana

Cta (2011).Tea: Trade Issues for the ACP Trend. Recuperado de http://agritrade.cta.int/en/Resources/Agritrade-documents/Agriculture-Executive-briefs/Tea-Trade-issues-for-the-ACP

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2014). Overview of Tea. Recuperado de: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/meetings/IGGtea21/Presentation-MarketReportArgentina.pdf

Cámara Marítima del Ecuador [CAMAE], 201, Informar, Informativo marítimo portuario. Recuperado de : http://www.camae.org/Folletos/INFORMAR%20SEPTIEMBRE%202013.pdfv

Carmona, D., (2010). Manual práctico de comercio exterior. Recuperado de: http://diegocarmona.com/manual-practico-comercio-exterior-internacional/

Centro de Información Comercial de la Unión Europea (2015) Food Law: Traceability. Recuperado de: http://ec.europa.eu/food/food/foodlaw/traceability/index_en.html

Centrum für soziale Investitionen und Innovationen (2013). Social entrepreneurship in Deutschland, Potentiales und Wachstumsproblematik , Universität Heidelberg. Recuperado de: https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/Social-Entrepreneurship-in-Deutschland-LF.pdf

Cetca (2014). 50 años de la Compañía Ecuatoriana del Té ppt.

Chang, K. (2014). World Tea Production and Trade: Current and Future Development. *Fao.* Recuperado de: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QYTF6BZ6hxIJ:www.fao.org/fileadmin/templates/est/meetings/IGGtea21/Presentation-14-Inf3-CurrentSituation.pptx+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec

Deutsche Welle (2014). Tea as lifestyle drink. Recuperado de: http://www.msn.com/en-us/travel/article/tea-as-a-lifestyle-drink/vp-BBhcJsX

Dierig, C. (2010). Die Welt. Wirtschaft Rangliste der Supermärkte. Recuperado de: http://www.welt.de/wirtschaft/article6848769/Dies-sind-die-groessten-deutschen-Handelsketten.html

Dukino, C. (2014) Holger Kett Marktstudie Verkaufsplattformen Untersuchung von Webbasierten Ökosystemen und ihrer Relevanz für kleine und mittlere UnternehmenBundesministerium für Witrschaft und Energie, http://www.ebusiness-lotse-suedwest.de/fileadmin/ebusiness-lotse-suedwest/uploads/Publikationen_Lotse/Marktstudie_Verkaufsplattformen_web.pdf%20.

Edeka (2014). Maracuja- Nectar. Recuperado de: https://www.edeka24.de/Getraenke/Saefte/weitere+Saefte/EDEKA+Maracuja+Nektar.html?force_sid=pHqfsrf70l826muoou7u91lh56

Enriquez, C. (2014). Ecuador firmaría su acuerdo con la UE en junio del 2015. *El Comercio.* Recuperado de: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-firmaria-acuerdo-ue-junio.html

El Telégrafo (2013). Ecuador exportó a la UE $2.506,5 millones. *El Telégrafo.* Recuperado de: http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-exporto-a-la-ue-2-5605-millones.html

Europa eu (2014). Economía. Recuperado de: http://europa.eu/about-eu/facts-figures/economy/index_es.htm

European Comission (2015). Requisitos específicos de control en etiquetado y contaminantes. Recuperado de: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu15_01v002/eu/main/req_heafocon_eu_010_1010.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de15_01v002/de/main/req_heafocon_de_010_1010.htm&reporterLabel2=Alemania&label=Control+of+contaminants+in+foodstuffs&languageId=es&status=PROD

Eur – Lex (2011). Reglamento UE No. 1169/2011. Recuperado de: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32011R1169&from=EShttp://www.food.gov.uk/sites/default/files/fir-2014-guidance.pdf

European Tea Comitee (2012).HACCP Guidance Notes for European Tea Packers, Tea Producers and Processors in the Country of Origin.Recuperado de: http://www.etc-online.org/docs/HACCP_GUIDANCE_NOTES_September_2012.pdf

Exporthelp (2015). Simulador de Exportación Exportación, Barreras para arancelarias del mercado alemán. Recuperado de: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/taxes/show2Files.htm?dir=/requirements&reporterId1=EU&file1=ehir_eu15_01v002/eu/main/req_heapestires_eu_010_1003.htm&reporterLabel1=EU&reporterId2=DE&file2=ehir_de15_01v002/de/main/req_heapestires_de_010_1003.htm&reporterLabel2=Alemania&label=Control+of+pesticide+residues+in+plant+and+animal+products+intended+for+human+consumption&languageId=es&status=PROD

Exporthelp (2015). Simulador de exportaciones: requisitos específicos para la partida arancelaria 090230. Recuperado de: http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tarrif&prodLine=&languageId=ES&taricCode=0902300000&partnerId=ec&reporterId=de&simulationDate=05%2f03%2f2015&simDate=20150305&nomenCmd=&resultPage=importtarrifs&mode=specificRequirements

Fedexpor (2012). Boletín Premio Xpor 2012. Recuperado de: file:///C:/Users/Geo/Downloads/Boletin-PremioeXpor2012%20(1).pdf

Food and Agriculture Organization of United Nations, FAO(2010). Perspectivas a plazo medio de los productos básicos agrícolas: proyecciones desde 2010. Recuperado de: https://books.google.com.ec/books?id=f8N4VoUtMpcC&pg=PA81&lpg=PA81&dq=tasa+de+crecimiento+anual+del+mercado+del+t%C3%A9&source=bl&ots=zF5n87eRQv&sig=JPYtpjwXS5WLi2ytt_kMbCXK8yA&hl=es&sa=X&ei=ysr9VJLsIIaYNs2ghJAD&ved=0CCoQ6AEwAg#v=onepage&q=tasa%20de%20crecimiento%20anual%20del%20mercado%20del%20t%C3%A9&f=false

Food and Drug Administration (2012). A Food Labelling Guide. Recuperado de: http://www.fda.gov/downloads/Food/GuidanceRegulation/UCM265446.pdf

Freshfel (2014). A Review of the EU regime for the fruit and vegetables sector. Recuperado de: http://ec.europa.eu/agriculture/fruit-and-vegetables/policy/consultation/registered-organisations/freshfel_en.pdf

Freshfel (2014). Exotic fruit – a highlight at POS Consumption and trends. Recuperado de: http://www.freshfel.org/docs/2015/Position_Papers/FRESHFEL_-_Exotic_fruit_5.02.2015.pdf

Gil, A. (2010). *Tratado de Nutrición*. Recuperado de:http://books.google.de/books?id=hcwBJ0FNvqYC&pg=PT373&dq=definicion+de+t%C3%A9&hl=es&sa=X&ei=KzYCU6iQMqG2sASGv4GgCQ&ved=0CDAQ6AEwAQ#v=onepage&q=definicion%20de%20t%C3%A9&f=false

Guerrero, G. (2014). CETCA, Agüitas y algo más. *Revista Líderes.* Recuperado de: http://www.revistalideres.ec/empresas/CETCA-Aguitas-te-empresa-comunidad-jambi-kiwa-hierbas-aromaticas_0_1204079607.html

Grossman, M. (2011).Sector Overview Tea.*TheSustainableTradeIniciative*. Recuperado de: http://www.idhsustainabletrade.com/site/getfile.pHp?id=184

Hofstede, G. (1983). National Culture dimensions, The Hofstede Centre for Cultural Tools.Recuperado de: http://geert-hofstede.com/dimensions.html

Indexmundi (2015). Precios Futuros del té Mercado europeo. Recuperado de: http://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=te&moneda=eur

Inflation. Eu (2015). Historic Germany inflation CPI Inflation rate. Recuperado de: http://www.inflation.eu/inflation-rates/germany/historic-inflation/cpi-inflation-germany.aspx

Internations (2013). German Business Culture, etiquette and values in Germany. Recuperado de: http://www.internations.org/germany-expats/guide/15987-jobs-business/german-business-culture-15990/business-etiquette-and-values-in-germany-2

Johanson J.y Wiederscheim F (1975). Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *The Journal of Management Studies.* Recuperado de: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/epdf

Johanson J. y Vahlne J. (1997). The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Recuperado de http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490676a.pdf

Kavalchk, A. (2010). Cross- Cultural Management How to do business with Germany, a guide. Recuperado de:http://www.asprea.org/imagenes/GIZ-_How_to_do_business_with_Germans_Kavalchuk-angles-1359942678515.pdf

Masinde, J. (2013). Dayli Nations.Poor prices hit coffee, tea sectors. Recuperado de: http://www.nation.co.ke/business/Poor-prices-hit-coffee-and-tea-sectors/-/996/2128726/-/6g2gqr/-/index.html

Ortt, D. (2009). Guía para las buenas prácticas de manufactura en té negro. Recuperado de: http://www.minagri.gob.ar/site/desarrollo_rural/producciones_regionales/01_origen_vegetal/05_infusiones/_calidad/guia_te_liviana.pdf

Prochile (2014). Estudio de canales de distribución del mercado alemán, 2014, Oficina comercial de chile en Hamburgo. Recuperado de: http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/1422451851CANAL_Alemania_Supermercados_2014.pdf

ProEcuador (2010). Clasificación de las reglas incoterms. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/

ProEcuador (2014). Ficha Comercial de la República Federal de Alemania. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/10/Ficha-Comercial-Alemania-mayo-2014.pdf

ProEcuador (2013). Frutas no tradicionales. Recuperado de: http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/08/PROEC_PPM2014_FRUTAS_HOLANDA.pdf

Proargex (2008). Métodos de exportación. Recuperado de:http://www.proargex.gov.ar/index.pHp/servicios/info-comercial/47-metodos-de-exportacion?showall=1

Rainforest Alliance (2014). Requirements and Guidelines for Use of the Rainforest Alliance Trademarks. Recuperado de: http://www.rainforest-alliance.org/sites/default/files/uploads/4/rainforest-alliance-marks-guide.pdf

Región de Murcia (2011). Sector de Alimentos en Alemania. Recuperado de: http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_8160

Satnam Versand (2015). Exotische tee in deutschland. Recuperado de: http://www.satnam.de/biologische-tees-aus-aller-welt-und-teezubehoer-exotische-tees-c-106_119.html

Sotomayor, D. (2013). Clases de Comercio Exterior 2013 - II

State of Sustainability (2014). Initiaves Review. Recuperado de: https://www.iisd.org/pdf/2014/ssi_2014.pdf

Statisches Bundesamt (2013).Lange Reihen Bevoelkerung. Recuperado de: https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html

Statista.de(2014). Umfrage: Import von Tee nach Deutschland seit 2004. Recuperado de: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29832/umfrage/import-von-tee-nach-deutschland-seit-2004/

Statista.de (2013). Prognostiziertes Weltweites Marktvolumen für Teegetranke. Recuperado de: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/290986/umfrage/prognostiziertes-weltweites-marktvolumen-fuer-teegetraenke/

Statista.de(2014). Ranking der Meistgekauften konsumierten getranke http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170892/umfrage/ranking-der-meistgekauften-konsumierten-getraenke/

TCC (2010). Tea Barometer. Recuperado de: http://www.teacoffeecocoa.org/tcc/content/download/404/2879/file/TCC_TEA_baro2010_LP.pdf.

Teaboard (2010). German Tea Importers List. Recuperado de: http://www.teaboard.gov.in/pdf/promotion/Importers_Germany.pdf

Territorio Digital (15 de marzo de 2015). Semanario Productivo, Se agudizó la crisis tealera y el precio cayó 66% respecto de 2002., Recuperado de: http://www.territoriodigital.com/Productivo/Productivo.asp?2003/04/22/Agricultura1

Trademap (2014).*Trade Statistics fort International Business Development*. Recuperdao de http://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx

Unión Europea (2014). Síntesis de la legislación comercial de importación. Recuperado de:

http://europa.eu/legislation_summaries/consumers/product_labelling_and_packaging/index_es.htm

United Nations Comtrade (2013). Germany: Commercial Facts. Recuperado de: http://comtrade.un.org/pb/FileFetch.aspx?docID=5282&type=country%20pages

USAID y FIDE (2008), Empaques y embalajes para exportación Unión Europea, Boletín Informativo, julio-agosto, México. Recuperado de: http://negociacioncomercial.com.mx/archivos/archivo_31.pdf

Whonkost.de, (2015). Tee. Recuperado de: http://www.wohnkost.de/wohnkost/Tee.html

Viajandox (2014). Fábrica de Té CETCA. Recuperado de: http://www.viajandox.com/morona/fabrica-de-te-palora.htm

Yip G. Monti J. y Gómez J. (1998, marzo). The Way Station of Internationalization: Explaining the Success of Newly Internationalizing Firms. *Uconn Documents.*Recuperadode http://www.business.uconn.edu/ciber/documents/thewaystationmodelofinternationalization.pdf

Entrevistas

Castillo, F. Gerente General (2014). Experiencias de la empresa

Sánchez, N. Jefe de Marketing y Ventas, (2014). Funcionamiento de la Empresa

Moreno. R. Gerente General (2015). Capacidad para exportar

ANEXOS

ANEXO 1
ENTREVISTA REALIZADA A LA JEFA DE VENTAS DE MARKETING Y VENTAS DE CETCA, NALDY SÁNCHEZ

1. ¿Qué rol juegan las exportaciones en las actividades de CETCA?

El 90% del té cultivado por CETCA se dirige hacia el mercado internacional, mientras el 10% restante se dirige al consumo local; no obstante, las exportaciones son de té al granel por lo que las ganancias generadas por su venta son mínimas. A pesar de esta problemática la empresa se concentra en mantener y mejorar los estándares de calidad para que el té cultivado en Palora cumpla con las exigencias de la industria mundial de té. La fortaleza de la empresa se centra en las actividades comerciales nacionales en donde se posiciona como líder del mercado.

La información concerniente a la participación del mercado nacional fue trabajada y expuesta en el gráfico No. 2

2. ¿Cómo es la relación de la empresa con sus proveedores?

CETCA posee toda la cadena de producción del té, por lo que en esta área no se tiene proveedores; sin embargo, todas las infusiones herbales proceden de comunidades cultivadoras, con las cuales se trabaja en forma conjunta para alcanzar una calidad óptima de las plantas, realizando distintas capacitaciones.

3. ¿Cuáles son los medios de distribución utilizados?

El principal y mayor canal son las cadenas de autoservicios, los cuales expenden nuestra mercadería ya más de 20 años; estos no precisan de cuotas mensuales, sus pedidos se realizan de forma mensual de acuerdo a la demanda existente. Ambas marcas son comercializadas por este medio, tanto HORNIMANS como

SANGAY. La empresa también vende por medio de pequeños distribuidores, los cuales hacen llegar las infusiones a lugares donde las grandes cadenas no tienen alcance.

En el gráfico No.1 se detalla la información entregada durante la entrevista en relación a la participación de sus ventas.

4. **¿Cómo se maneja la comercialización de las marcas HORNIMANS y SANGAY?**

Bajo ambas marcas se vende topo tipo de infusiones; sin embargo, con SANGAY se ha priorizado la promoción de aguas aromáticas. Esto debido a que la franquicia HORNIMAS que la empresa posee, es únicamente para la comercialización de té. La estrategia por la que se ha optado en este sentido corresponde a la incorporación de nuevas infusiones con la marca Sangay y el lanzamiento de una línea *Premium* HORNIMANS. De esta manera se mantiene el posicionamiento de CETCA en la industria nacional y se gana espacio en las preparaciones aromatizantes donde posee un campo de acción limitado bajo la franquicia inglesa.

Fuente: CETCA
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

ANEXO 2
ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL (2014), FERNANDO CASTILLO

1. **¿Por qué considera usted que el té amazónico con maracuyá y naranjilla tiene potencial en el mercado internacional?**

El atractivo de la combinación aprovechar por un lado la denominación de origen del té y por otro atrae al consumidor al promocionar una infusión con un concepto exótico. Además, porque este producto se diferencia de la intensa competencia que existe en el sector al ser una propuesta autentica

2. **¿Cuáles han sido las experiencias de CETCA en el mercado internacional?**

Tradicionalmente la empresa vende té al granel; sin embargo, se han realizado algunos esfuerzos por ofertar productos con valor agregado, como lo fue con la presentación de la línea “Estado del té” en la feria “SIAL” en Canadá. De cualquier modo estas iniciativas, a pesar de presentar una infusión de buena calidad, el diseño de su empaque dejo expectativas. A esta conclusión se llegó después de realizar conversaciones con participantes y compradores del evento, en las cuales se recomendó diferenciar al producto desde el exterior sin descuidar el contenido y poner énfasis en las combinaciones con frutas exóticas.

Fuente: CETCA
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez

ANEXO 3
ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE FINANCIERO (2015), RAÚL MORENO

¿Cuál es la capacidad que posee de CETCA para producir té y consideraría usted que la empresa está en condiciones de exportar té amazónico con maracuyá y naranjilla?

Anualmente CETCA produce cerca de 650.000 kilos de té en la Hacienda de Palora, el 90% se exporta al menos hacia 7 países y el resto se destina al consumo local. En el caso de ejecutarse esta propuesta que por tratarse de un producto con valor agregado traería mayores beneficios económicos para la empresa, se priorizaría su producción. Sin embargo, con la actual planificación, la planta de empaque por ejemplo, de su capacidad instalada se utiliza únicamente el 40%, por lo que no existiría ningún inconveniente en lo que respecta a esta área; y de igual forma en las plantaciones existen hectáreas deshabilitadas que podrían rehabilitarse para aumentar los volúmenes de producción. Con respecto a la calidad, la empresa maneja certificaciones internacionales que le permiten colocar su producto en varios destinos como por ejemplo Costa Rica, Uruguay, Colombia, Malasia y Estados Unidos; entre los clientes figuran corporaciones multinacionales como Unilever *Bestfoods* y *Kraft.*

Fuente: CETCA
Elaborado por: Geovanny Santander Martínez