NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de

Licenciada en Negocios Internacionales

AUTORES:

Angie Lizeth Gonza Chamba

Doménica Brigette Patiño Jiménez

TUTOR:

Mgtr. Enma Del Cisne Jaramillo Carrión

Plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España

LOJA – ECUADOR

FECHA: SEPTIEMBRE 2026

Aprobación del tutor

Yo, Enma del Cisne Jaramillo Carrión, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo de titulación “Plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana “Tisanita” hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España” Angie Lizeth Gonza Chamba y Doménica Brigette Patiño Jiménez, siendo las responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



…..……

Mgtr. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de autoría

Nosotras, Angie Lizeth Gonza Chamba y Doménica Brigette Patiño Jiménez, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes**.**





FIRMA AUTOR

FIRMA AUTOR

Dedicatoria

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por brindarme la fortaleza, sabiduría y perseverancia necesarias para superar cada desafío y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis padres, Wilfrido Marcelo Gonza González y María Emilia Chamba Jaramillo, por ser mi mayor ejemplo de esfuerzo, dedicación y amor incondicional. Gracias por creer en mí, por acompañarme en cada etapa de este camino y por enseñarme que, con constancia y determinación, es posible alcanzar los sueños.

A mi hermano, Bryam Chamba, por ser una fuente de inspiración y por recordarme siempre la importancia de seguir adelante. A mi prima, Leslie Jaramillo, por ser un pilar fundamental en mi vida, por creer en mí, apoyarme y motivarme en todo momento.

A toda mi familia, por su amor, apoyo, cariño y comprensión durante este proceso. Cada palabra de aliento, cada gesto de confianza y cada muestra de afecto fueron fundamentales para encontrar la fuerza necesaria y no rendirme en los momentos más difíciles.

Con orgullo, cierro esta etapa sabiendo que todo lo vivido y aprendido ha valido la pena.

Angie Lizeth Gonza Chamba

Dedicatoria

Agradezco profundamente a Dios y a la Virgen del Cisne, por acompañarme y guiarme durante este camino, por darme fortaleza en los momentos de dificultad y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mis queridos padres, María Melania Jiménez Jiménez y Alexis Isaías Patiño Pinos, por confiar siempre en mí, por creer en mis capacidades y brindarme su apoyo incondicional en cada etapa de mi carrera. Gracias por estar presentes en mis aciertos y dificultades, por motivarme a seguir adelante y por enseñarme, con su ejemplo, que la perseverancia y el esfuerzo permiten alcanzar los sueños. Este logro también es de ustedes.

A mis queridos abuelitos, por su cariño, sus palabras de aliento y por acompañarme siempre con ese amor que ha sido una fuente de fortaleza a lo largo de mi vida.

A mis tías y tíos, por su apoyo, sus consejos y por estar presentes durante este recorrido universitario. Cada palabra de ánimo y cada gesto de cariño fueron importantes para continuar avanzando y no rendirme ante las dificultades.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, por haber perseverado, por superar cada desafío y por no dejar de creer en aquello que algún día soñé alcanzar. Hoy culmino una etapa que representa no solo años de estudio, sino también esfuerzo, aprendizaje, crecimiento y la satisfacción de haber llegado hasta aquí.

Doménica Brigette Patiño Jiménez

Agradecimiento

Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a Dios, por acompañarnos durante todo este proceso, brindándonos fortaleza, sabiduría y perseverancia para afrontar cada desafío y culminar satisfactoriamente esta etapa de nuestra formación profesional.

A la Universidad Internacional del Ecuador, por brindarnos los conocimientos, herramientas y experiencias que contribuyeron a nuestra formación académica y profesional. De manera especial, agradecemos a todos los docentes que, a través de sus enseñanzas y experiencias, aportaron significativamente a nuestro crecimiento durante nuestra trayectoria universitaria.

A nuestra tutora de tesis Enma del Cisne Jaramillo Carrión, por su orientación, paciencia y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo. Sus observaciones y recomendaciones fueron fundamentales para fortalecer esta investigación y permitirnos avanzar hacia la culminación de este proyecto.

Finalmente, agradecemos a todas aquellas personas que estuvieron presentes durante este recorrido y que, con una palabra de ánimo, un consejo o simplemente con su compañía, hicieron que este camino fuera más llevadero. A todos ustedes, nuestro más sincero agradecimiento.

Índice de contenido

Aprobación del tutor II

Certificación de autoría III

Dedicatoria IV

Agradecimiento VI

Índice de contenido VII

Índice de tablas XII

Índice de figuras XV

Resumen 17

Abstract 18

Introducción 19

Justificación 20

Social 20

Empresarial 20

Económico 21

Objetivos 22

Objetivo general 22

Objetivos específicos 22

Capítulo 1: Introducción al tema 23

Capítulo 2: Marco teórico 24

2.1. Análisis estratégico internacional del entorno 24

2.1.1. Comercio internacional 24
2.1.2. Acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea 24
2.1.3. Pestel 24
2.1.4. Análisis FODA 25
2.1.5. Internacionalización empresarial 26
2.2. Exportación y cumplimiento normativo 26
2.2.1. Definición de exportación 26
2.2.2. Tipos de exportación 26
2.2.3. Plan de exportación 27
2.2.4. Regímenes aduaneros 29
2.2.5. Documentos de exportación 29
2.2.6. Regulaciones sanitarias y de inocuidad alimentaria de la Unión Europea 30
2.2.7. Partida arancelaria 30
2.2.8. Barreras arancelarias 31
2.2.9. Barreras no arancelarias 31
2.3. Plan logístico internacional 32
2.3.1. Logística internacional 32
2.3.2. Características de la logística internacional 33
2.3.3. Medios y rutas de transporte 33
2.3.4. Cadena de suministro internacional 34
2.3.5. Costos logísticos 34
2.3.6. Incoterms 35
2.3.7. Clasificación de los incoterms 35
2.4. Estrategia de marketing internacional 36
2.4.1. Marketing internacional 36

2.5. Evaluación financiera....38

Capítulo 3: Diseño metodológico 39

3.1. Enfoque de la investigación 39

3.2. Tipo de investigación 39

3.3. Diseño de la investigación 40

3.4. Métodos de investigación 40

3.5. Población....42

3.6. Muestra 42

3.7. Tipo de muestreo....43

3.8. Distribución muestral....44

3.9. Técnicas utilizadas 46

3.10. Procedimiento de recolección de datos....46

3.11. Metodología Design Thinking 46

Capítulo 4: Desarrollo de la propuesta plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana “Tisanita” hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España 49

4.1. Fase empatizar 49

4.1.1. Análisis situacional del entorno de la empresa Tisanita 49

4.1.2. Herramientas de empatía....78

4.2. Fase definir....81

4.2.1. Problemática 81

4.2.2. Problema 82

4.3. Fase idear 83

4.3.1. Generación de alternativas de solución....83
4.3.2. Selección de la mejor alternativa....83
4.4. Fase prototipar....87
4.4.1. Identificación y análisis del producto de exportación....88
4.4.2. Gestión documental....99
4.4.3. Análisis y selección del mercado objetivo....105
4.4.4. Gestión de riesgos....119
4.4.5. Plan de mitigación....121
4.5. Gestión de la logística internacional.....126
4.5.1. Preparación de carga....127
4.5.2. Almacenamiento y manejo de mercancía....132
4.5.3. Seguro internacional....133
4.6. Estrategia de marketing internacional....134
4.7. Canales de distribución....137
4.8. Estrategia de precios....141
4.9. Cronograma de implementación....141
4.10. Costos de la exportación....146
4.11. Fase testear....149
4.11.1. Diseño de la validación....149
4.11.2. Aplicación de instrumentos de validación....150
Capítulo 5: Estructura organizacional, viabilidad técnica, viabilidad comercial y viabilidad financiera....161
5.1. Estructura organizacional para la implementación de la propuesta....161

5.1.1. Roles y responsabilidades 163

5.1.2. Perfiles requeridos 166

5.1.3. Condiciones para formalizar el cargo nuevo 168

5.1.4. Mecanismos de coordinación y comunicación 170

5.1.5. Seguimiento y control 172

5.2. Viabilidad técnica 174

5.3. Viabilidad económica y financiera 183

Conclusiones 196

Recomendaciones 198

Bibliografía 199

Anexos 208

Índice de tablas

Tabla 1 *Distribución de encuestas por Distritos de la ciudad de Madrid, España* 45

Tabla 2 *PESTEL* 49

Tabla 3 *Matriz de competidores de Tisanita en el mercado de Madrid* 57

Tabla 4 *Comparación entre Tisanita y la horchata de chufa comercializada en España* 59

Tabla 5 *FODA de la bebida natural horchata "Tisanita"* 77

Tabla 6 *Cruce estratégico de análisis FODA* 78

Tabla 7 *Criterios de evaluación de la matriz multicriterio para la selección de alternativas* ...

……..84

Tabla 8 *Matriz multicriterio para la selección de la alternativa de solución*.....85

Tabla 9 *Información nutricional de la bebida de horchata Tisanita*.....89

Tabla 10 *Evaluación regulatoria cualitativa de los ingredientes de la Horchata Tisanita para su comercialización en la Unión Europea*.....91

Tabla 11 *Ingredientes de la bebida Horchata mix Tisanita*.....93

Tabla 12 *Adaptación de la nueva etiqueta para el ingreso de la bebida Horchata Mix Tisanita a España*.....94

Tabla 13 *Documentación de la operación de exportación de Tisanita* 99

Tabla 14 *Requisitos regulatorios para el ingreso y comercialización de Tisanita en España* 100

Tabla 15 *Responsables y momentos de gestión documental del plan de exportación* 101

Tabla 16 *Planificación para la obtención de certificados y documentos de exportación de Tisanita*.....102

Tabla 17 *Valores cuantitativos utilizados para calificar los criterios de la matriz* 1088

Tabla 18 *Matriz comparativa de selección de mercado*.....109

Tabla 19 *Responsabilidades del exportador según el incoterm CIF* 113

Tabla 20 *Responsabilidades del importador según el incoterm CIF* 114

Tabla 21 *Estructura propuesta de la carta de crédito* 115

Tabla 22 *Proceso propuesto para la utilización de la carta de crédito* 116

Tabla 23 *Riesgos financieros, comerciales, logísticos y regulatorios del plan de exportación para la empresa Tisanita* 119

Tabla 24 *Mitigación de riesgos del plan de exportación para la empresa Tisanita* 121

Tabla 25 *Comparación de alternativas de protección térmica para la mercancía* 131

Tabla 26 *Estrategias de promoción* 139

Tabla 27 *Cronograma de implementación del plan de comercialización* 142

Tabla 28 *Propuesta de presupuesto comercial anual* 143

Tabla 29 *KPIs de las estrategias de comercialización* 144

Tabla 30 *Desglose de los componentes de costo que determinan el precio de exportación CIF de la bebida de horchata natural Tisanita, calculado por 1 unidad de botella de 475 ml* 147

Tabla 31 *Herramientas de validación de la propuesta* 150

Tabla 32 *Parámetros utilizados para la simulación logística de exportación de Tisanita* ... 151

Tabla 33 *Comparación del transporte interno desde Loja hacia el puerto de salid*a 157

Tabla 34 *Comparación del transporte internacional* 158

Tabla 35 *Mejoras y ajustes realizados a la propuesta de exportación de Tisanita a partir del proceso de validación* 160

Tabla 36 *Roles y responsabilidades para la implementación del plan de exportación* 164

Tabla 37 *Perfiles requeridos para la implementación del plan de exportación* 167

Tabla 38 *Condiciones para la formalización del cargo de Coordinador de Comercio Exterior* 169

Tabla 39 *Mecanismos de coordinación y comunicación* 171

Tabla 40 *Indicadores para el seguimiento y control de la implementación* 173

Tabla 41 *Requerimientos técnicos para la implementación del plan de exportación*.....175

Tabla 42 *Recursos humanos y materiales para Tisanita*.....177

Tabla 43 *Implementación técnica por fases* 179

Tabla 44 *Capacidad técnica de Tisanita frente a los requerimientos de la propuesta* 180

Tabla 45 *Balance entre demanda capturable y oferta exportable de Tisanita*.....182

Tabla 46 *Supuestos y criterios de evaluación financiera del plan de exportación* 183

Tabla 47 *Desglose de los componentes de costo que determinan el precio de exportación CIF de la bebida de horchata natural Tisanita (por 1 unidad de botella de 475 ml)* 185

Tabla 48 *Inversión inicial y estructura de financiamiento del plan de exportación*.....187

Tabla 49 *Proyección del estado de resultados del plan de exportación* 188

Tabla 50 *Flujo de caja económico y financiero proyectado del plan de exportación* 190

Tabla 51 *Indicadores de evaluación económica y financiera del plan de exportación* 191

Tabla 52 *Punto de equilibrio y margen de seguridad del plan de exportación* 192

Tabla 53 *Resultados del análisis de escenarios del plan de exportación* 194

Índice de figuras

Figura 1 *Edad*.....61

Figura 2 *Género*.....62

Figura 3 *Ocupación*.....62

Figura 4 *Residencia en Madrid*.....63

Figura 5 *Consumo de bebidas naturales o aromáticas*.....64

Figura 6 *Frecuencia de consumo de bebidas naturales*.....65

Figura 7 *Tipo de bebidas con mayor consumo*.....66

Figura 8 *Lugar de compra de bebidas naturales*.....67

Figura 9 *Factores que influyen en la compra*.....68

Figura 10 *Características valoradas en una bebida saludable*.....69

Figura 11 *Presentación preferida*.....70

Figura 12 *Percepción sobre las bebidas importadas*.....71

Figura 13 *Factores que generan confianza*.....72

Figura 14 *Barreras de compra de bebidas importadas*.....73

Figura 15 *Disposición a probar bebidas provenientes de Ecuador*.....74

Figura 16 *Percepción de la oferta de bebidas naturales en Madrid*.....74

Figura 17 *Medios donde se informa sobre bebidas saludables*.....75

Figura 18 *Expectativas de los consumidores sobre bebidas naturales importadas*.....76

Figura 19 *Mapa de empatía*.....79

Figura 20 *Buyer Persona de la empresa "Tisanita"*.....80

Figura 21 *Lluvia de ideas de la empresa Tisanita hacia el mercado madrileño*.....83

Figura 22 *Business Model Canvas – Tisanita Madrid, España*.....87

Figura 23 *Ficha Técnica del producto de la bebida de horchata natural "Tisanita"*.....88

Figura 24 *Consulta de TARIC del arancel preferencial nulo*.....97

Figura 25 *Ruta logística internacional* 127

Figura 26 *Caja de cartón corrugado* 128

Figura 27 *Palet estándar europeo*.....129

Figura 28 *Contenedor DRY VAN* 130

Figura 29 *Simulación del transporte terrestre Loja – Guayaquil mediante FLETE EC* 152

Figura 30 *Simulación de la ruta marítima Guayaquil – Barcelona mediante SeaRates* 153

Figura 31 *Representación de la ruta marítima simulada desde Guayaquil hasta Barcelona* 153

Figura 32 *Simulación del transporte terrestre Loja – Puerto Callao mediante FLETE EC* 154

Figura 33 *Simulación de la ruta marítima Callao – Barcelona mediante SeaRates* 155

Figura 34 *Representación de la ruta marítima simulada desde Callao, Perú hasta Barcelona, España*.....155

Figura 35 *Validación del Incoterm CIF mediante la plataforma CARGOSON*.....156

Figura 36 *Estructura organizacional actual y área propuesta de Comercio Exterior de Tisanita*.....162

Figura 37 *Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del plan de exportación* 172

Figura 38 *Ingresos, costos y utilidad proyectada del plan de exportación* 189

Figura 39 *Flujo de caja económico y financiero proyectado* 191

Figura 40 *Punto de equilibrio vs. unidades exportadas proyectadas* 193

Figura 41 *VAN económico por escenario* 195

Resumen

El objetivo de esta investigación es diseñar y evaluar la viabilidad comercial, técnica, regulatoria, logística y financiera de un plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia la ciudad de Madrid, España. La investigación fue desarrollada bajo un enfoque cuantitativo, de tipo exploratorio y descriptivo, con diseño no experimental y corte transversal. Se empleó como técnica principal una encuesta estructurada aplicada a la población de Madrid, complementada con la metodología Design Thinking para organizar y ajustar la propuesta a partir de los hallazgos obtenidos.

El diagnóstico inicial evidenció tendencias favorables hacia el consumo de bebidas naturales y una intención declarada de probar productos ecuatorianos, lo que constituye una oportunidad comercial para Tisanita dentro del segmento de bebidas herbales saludables. A partir de estos hallazgos se diseñó una propuesta de exportación que integra un escenario operativo de distribución, una estructura de costos y precio de exportación, y una evaluación financiera favorable bajo el escenario técnico analizado, aunque la viabilidad integral del proyecto permanece condicionada a la formalización de un importador-distribuidor y a la validación comercial del precio en el mercado español.

Palabras clave: Plan de exportación, internacionalización, bebida herbal, viabilidad financiera, Madrid, España.

Abstract

The objective of this research is to design and assess the commercial, technical, regulatory, logistical, and financial feasibility of an export plan for the Ecuadorian herbal beverage "Tisanita" aimed at the city of Madrid, Spain. The research was conducted using a quantitative approach, of an exploratory and descriptive type, with a non-experimental design and a cross-sectional design. A structured survey applied to the population of Madrid was used as the main technique, complemented by the Design Thinking methodology to organize and adjust the proposal based on the findings obtained.

The initial diagnosis revealed favorable trends toward the consumption of natural beverages and a stated intention to try Ecuadorian products, which constitutes a commercial opportunity for Tisanita within the healthy herbal beverage segment. Based on these findings, an export proposal was designed that integrates an operational distribution scenario, a cost and export pricing structure, and a favorable financial evaluation under the technical scenario analyzed, although the project's overall feasibility remains conditional on formalizing an importer-distributor and commercially validating the price in the Spanish market.

Keywords: Export plan, internationalization, herbal beverage, financial feasibility, Madrid, Spain.

Introducción

El comercio internacional representa una oportunidad estratégica para que las empresas amplíen su alcance, diversifiquen sus mercados y fortalezcan su competitividad mediante la oferta de productos con valor agregado. En este contexto, la creciente preferencia de los consumidores por alimentos y bebidas naturales ha impulsado la demanda de productos saludables e innovadores, creando nuevas posibilidades para empresas ecuatorianas que buscan incursionar en mercados internacionales con propuestas diferenciadas.

El presente trabajo desarrolla un plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España, analizando la viabilidad comercial, logística, financiera y normativa de esta operación. Para ello, se estudian las características del mercado objetivo, el entorno competitivo, las estrategias de ingreso, la cadena logística internacional y las acciones de marketing necesarias para lograr un posicionamiento exitoso del producto, así como la evaluación de su factibilidad económica.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con alcance exploratorio y descriptivo, diseño no experimental y corte transversal. La información primaria se recopiló mediante una encuesta estructurada y se procesó mediante estadística descriptiva. La metodología Design Thinking se utilizó como herramienta para organizar y ajustar la propuesta a partir de los hallazgos obtenidos.

Justificación

Social

El presente proyecto tiene una relevancia social significativa, ya que responde a una tendencia creciente en la sociedad madrileña relacionada con el cuidado de la salud y el bienestar. La exportación de la horchata natural de Tisanita hacia la Ciudad de Madrid representa una alternativa real para aquellos consumidores especialmente jóvenes y adultos entre 18 y 45 años que buscan bebidas que combinen naturalidad, beneficios funcionales y practicidad dentro de sus rutinas de vida aceleradas. De igual manera, desde el contexto ecuatoriano, el proyecto visibiliza la horchata como bebida tradicional, promoviendo la identidad cultural del Ecuador en un mercado internacional y generando un impacto potencial positivo en las comunidades productoras de los ingredientes naturales que utiliza Tisanita.

Empresarial

Para la empresa, este proyecto representa un paso estratégico hacia su internacionalización y consolidación como una marca de bebidas naturales con proyección global. El plan de exportación permitirá identificar oportunidades en el mercado madrileño, comprender las exigencias del consumidor europeo y definir estrategias comerciales, logísticas y de posicionamiento para ingresar de manera competitiva y sostenible. Asimismo, representa una oportunidad para diversificar las fuentes de ingresos, reducir la dependencia del mercado local y generar posibilidades de incrementar el volumen de producción y ventas, lo que podría contribuir a mejorar sus resultados económicos si se cumplen los supuestos comerciales, productivos y financieros establecidos en la propuesta. Del mismo modo, este proceso contribuirá al fortalecimiento de sus estándares de calidad, a la adaptación de su propuesta de valor a las normativas y preferencias del mercado europeo, y a la consolidación de una imagen empresarial innovadora y orientada al bienestar del consumidor.

Económico

A nivel local, la exportación de la bebida de horchata natural de Tisanita impulsa la generación de empleo en la cadena productiva, dinamiza la economía de la región y contribuye a la balanza comercial del Ecuador mediante la exportación de un producto con valor agregado. Para el mercado madrileño, la llegada de una propuesta diferenciada como la horchata natural abre oportunidades comerciales para distribuidores, tiendas especializadas y plataformas de productos saludables que buscan ampliar su oferta con productos innovadores y de origen natural.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar y evaluar la viabilidad comercial, técnica, regulatoria, logística y financiera de un plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana Tisanita hacia la ciudad de Madrid, España.

Objetivos específicos

- Analizar el entorno y la oportunidad comercial de Tisanita en Madrid mediante la caracterización descriptiva de hábitos, preferencias, intención declarada de compra, competencia y canales, sin extrapolar estadísticamente los resultados de la encuesta.
- Definir la estrategia de entrada, adaptación del producto y requisitos comerciales, sanitarios, de etiquetado, clasificación y documentación aplicables a España.
- Diseñar la distribución física internacional incorporando presentación, lote, empaque, cubicaje, Incoterm, ruta, frecuencia de embarques, costos y riesgos.
- Evaluar la viabilidad financiera incremental del nuevo canal mediante inversión, capital de trabajo, costos, precio, punto de equilibrio, VAN, TIR, relación B/C, recuperación y sensibilidad.

Capítulo 1: Introducción al tema

El sector de alimentos y bebidas ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por la creciente preferencia de los consumidores por productos naturales, saludables y con beneficios funcionales. Esta tendencia ha generado nuevas oportunidades para las empresas que elaboran bebidas a base de ingredientes naturales, permitiéndoles acceder a mercados internacionales donde existe una demanda cada vez mayor por productos diferenciados, sostenibles y con identidad de origen.

En Ecuador, la diversidad de recursos naturales y la riqueza de plantas medicinales han favorecido el desarrollo de productos con valor agregado, entre ellos la bebida natural de horchata, reconocida por sus propiedades tradicionales y su elaboración a partir de mezclas de hierbas aromáticas. Sin embargo, muchas pequeñas y medianas empresas continúan enfocando su comercialización en el mercado nacional, limitando sus posibilidades de crecimiento y diversificación mediante procesos de internacionalización.

En este contexto, el presente proyecto se desarrolla en el sector de las bebidas naturales con el propósito de identificar las condiciones comerciales, logísticas, normativas y financieras que permitan la exportación de la bebida de horchata Tisanita hacia el mercado de la Ciudad de Madrid, España. Para ello, se analiza el entorno en el que se desenvuelve la empresa y las oportunidades que ofrece el mercado objetivo, estableciendo las bases para el diseño de un plan de exportación viable y competitivo.

Capítulo 2: Marco teórico

El presente marco teórico reúne los fundamentos conceptuales que sustentan de forma teórica el desarrollo del plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España.

2.1. Análisis estratégico internacional del entorno

2.1.1. Comercio internacional

Por comercio internacional se entiende el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) y entradas de mercancías procedentes de otros países (importaciones). (Caballero Miguez et al., 2012, p. 14)

2.1.2. Acuerdo comercial Ecuador – Unión Europea

Según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (s. f), señala que "el acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos" (párr. 2).

2.1.3. Pestel

Según el artículo de EALDE Business School (2025), el análisis PESTEL es una herramienta estratégica que "analiza las condiciones del entorno en el que opera la organización para anticipar riesgos, detectar oportunidades y alinear las decisiones corporativas con las tendencias externas". Esta metodología permite comprender los factores externos que pueden influir en el desempeño de una organización y constituye un instrumento útil para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

De acuerdo con EALDE Business School (2025), el análisis PESTEL se compone de seis factores fundamentales del macroentorno:

- **Factores políticos (P):** incluyen políticas gubernamentales, tratados comerciales, estabilidad política, incentivos públicos y regulaciones que pueden influir en la actividad empresarial.
- **Factores económicos (E):** comprenden variables macroeconómicas como la inflación, los tipos de interés, las fluctuaciones cambiarias, el desempleo y el crecimiento económico, las cuales afectan el rendimiento de las empresas.
- **Factores sociales (S):** analizan aspectos culturales, demográficos y de comportamiento que influyen en las preferencias de consumo y en las tendencias del mercado.
- **Factores tecnológicos (T):** consideran los avances tecnológicos, la innovación, la digitalización y la automatización que transforman los modelos de negocio y la competitividad empresarial.
- **Factores ecológicos o medioambientales (E):** se relacionan con la sostenibilidad, la gestión responsable de los recursos, el cambio climático y las regulaciones ambientales.
- **Factores legales (L):** abarcan las leyes y normativas que regulan la actividad empresarial, incluyendo aspectos laborales, fiscales, de protección de datos, competencia y propiedad intelectual.

En el contexto de la presente investigación, el análisis PESTEL permitirá identificar los factores externos del mercado español que podrían influir en la exportación de la bebida de horchata natural de Tisanita, facilitando la identificación de oportunidades y amenazas relevantes para la formulación del plan de exportación

2.1.4. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. Proporciona información útil para adecuar los recursos y capacidades de la organización al entorno competitivo en el que opera. (Kumar, 2023)

2.1.5. Internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial es una estrategia que permite a las organizaciones expandir sus actividades más allá de las fronteras nacionales con el fin de participar de manera permanente en mercados extranjeros. De acuerdo con la Universidad Europea (2026) este proceso implica ampliar las operaciones de una compañía para establecerse de forma estable en otros países. Las empresas suelen internacionalizarse para diversificar riesgos y reducir su dependencia de un único mercado, acceder a nuevos clientes y segmentos con mayor potencial de demanda, optimizar costos productivos o de servicios y aprovechar ventajas competitivas desarrolladas en su mercado de origen. Esta estrategia facilita el acompañamiento de clientes estratégicos que ya operan internacionalmente. No obstante, la internacionalización también conlleva desafíos importantes, entre ellos las barreras arancelarias y no arancelarias, las fluctuaciones de los tipos de cambio, los riesgos políticos y regulatorios, las diferencias culturales que pueden influir en la aceptación de los productos o servicios y los riesgos operativos vinculados con la logística, los proveedores y la gestión de las operaciones internacionales (Unión Europea, 2026).

2.2. Exportación y cumplimiento normativo

2.2.1. Definición de exportación

De acuerdo con un artículo publicado por la Universidad Europea (2026), la exportación se define como “la venta de bienes o servicios de un país a otro, constituyendo una de las actividades fundamentales del comercio internacional”.

2.2.2. Tipos de exportación

En el mismo artículo, la Universidad Europea (2026), señala que las exportaciones pueden clasificarse en diferentes modalidades, de acuerdo con la forma en que la empresa

participa en la comercialización internacional de sus productos y la permanencia de las mercancías en el mercado de destino, tales como:

- **Exportación directa:** se produce cuando "la empresa vende sus productos o servicios directamente al cliente final o distribuidor en el mercado extranjero, sin intermediarios en el país de origen" (párr. 7).
- **Exportación indirecta:** ocurre cuando "la empresa utiliza intermediarios locales que se encargan de vender los productos en el extranjero" (párr. 9).
- **Exportación temporal:** consiste en el envío de mercancías al exterior por un período determinado, con el compromiso de que regresen posteriormente al país de origen, generalmente para participar en ferias, exposiciones,
  pruebas comerciales o procesos de reparación (párr. 12).
- **Exportación definitiva:** corresponde al "envío permanente de mercancías al país de destino, donde quedarán para su consumo o comercialización" (párr. 13).

2.2.3. Plan de exportación

El autor Llamazares (2024) señala que "El Plan de Exportación es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiera iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores. El objetivo del Plan es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional" (párr. 1).

Para poder realizar de manera efectiva el plan de exportación debemos seguir las siguientes etapas:

Etapa 1: Diagnóstico de exportación

El Plan de Exportación comprende el análisis interno y externo de la organización para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en el proceso de internacionalización (Llamazares, 2024). Esta etapa se vincula con el análisis

estratégico del plan, ya que permite evaluar la situación de la empresa y del entorno como base para la toma de decisiones relacionadas con la exportación (párr. 5).

Etapa 2: Selección de mercados

Consiste en evaluar y seleccionar los mercados internacionales con mayor potencial, considerando criterios comerciales, económicos, logísticos y estratégicos (Llamazares, 2024). Su aplicación se refleja en la selección del mercado objetivo, sustentando la elección del país de destino mediante el análisis de variables que determinan su potencial comercial (párr. 9)

Etapa 3: Formas de entrada

Define el mecanismo más adecuado para ingresar al mercado objetivo, como exportación directa o indirecta, distribuidores, agentes comerciales, franquicias, licencias o alianzas estratégicas (Llamazares, 2024). Esta etapa fundamenta la estrategia de ingreso al mercado objetivo, permitiendo seleccionar la modalidad de exportación y el canal de comercialización más adecuados para la operación internacional (párr. 11)

Etapa 4: Oferta Internacional

Comprende la definición del producto o servicio, las adaptaciones necesarias para el mercado de destino, la estrategia de precios y el cumplimiento de los técnicos y normativos (Llamazares, 2024). Se desarrolla en la propuesta comercial del plan, donde se establecen las características de la oferta internacional y las adecuaciones necesarias para cumplir con las exigencias del mercado de destino (párr. 14).

Etapa 5: Política de comunicación

Corresponde a la definición de las estrategias de promoción, publicidad y posicionamiento que permitirán dar a conocer el producto en el mercado internacional (Llamazares, 2024). Esta etapa se relaciona con el plan de marketing internacional, en el

que se diseñan las estrategias de comunicación y promoción para facilitar el posicionamiento del producto en el mercado seleccionado (párr. 20).

Etapa 6: Plan Económico

La etapa final del Plan de Exportación evalúa la viabilidad financiera del proceso de internacionalización mediante la estimación de costos, ingresos y rentabilidad esperada del proyecto (Llamazares, 2024). Su desarrollo se evidencia en la evaluación económica y financiera del plan de exportación, donde se analizan los costos, la inversión requerida y la rentabilidad esperada de la propuesta (párr. 24).

2.2.4. Regímenes aduaneros

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2026) nos dice que los Regímenes Aduaneros son "el tratamiento aplicable a las mercancías, solicitado por el declarante, de acuerdo con la legislación aduanera vigente" (párr. 1).

- **Regímenes de no transformación**
    - **Exportación definitiva (Régimen 40):** Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación, fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico, con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legislación vigente. (Art. 158 del Reglamento al Copci). Normativa vigente en la página web de la Aduana (párr. 8).

2.2.5. Documentos de exportación

Documentación de Exportación se refiere al conjunto de papeles y registros electrónicos oficiales, legales y comerciales necesarios para el envío internacional de mercancías. Estos documentos garantizan que los productos cumplan con los estándares del país importador, cumplan con las regulaciones internacionales y estén sujetos a impuestos y gravámenes con precisión. (Foodcom, 2026).

2.2.6. Regulaciones sanitarias y de inocuidad alimentaria de la Unión Europea

Para la comercialización internacional de alimentos y bebidas es indispensable cumplir con la normativa sanitaria de la Unión Europea, la cual tiene como objetivo garantizar un elevado nivel de protección de la salud humana, asegurar la inocuidad de los alimentos y establecer sistemas de trazabilidad a lo largo de toda la cadena alimentaria (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002). Entre las principales disposiciones aplicables se encuentran:

- **Reglamento (CE) N.º 178/2002 – Ley General Alimentaria:** Establece que todos los alimentos comercializados deben ser seguros para el consumo humano y contar con sistemas de trazabilidad que permitan identificar su origen y recorrido dentro de la cadena de suministro. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002).
- **Reglamento (CE) N.º 852/2004 – Higiene de los Productos Alimenticios:** Establece los requisitos de higiene durante la producción, procesamiento, almacenamiento y transporte de alimentos. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2004)
- **Reglamento (UE) N.º 1169/2011 – Información Alimentaria al Consumidor:** Regula el etiquetado de los alimentos comercializados en Europa. (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011)

2.2.7. Partida arancelaria

En un artículo de la empresa SMANOVA (2025) “Una partida arancelaria es un código numérico que identifica de forma estandarizada un producto dentro del comercio internacional. Este código se basa en el Sistema Armonizado (SA), una nomenclatura utilizada por más de 200 países para clasificar mercancías de forma uniforme”. Además, también menciona como la clasificación arancelaria de un producto tiene diversos aspectos clave, tales como:

- **Composición**: los materiales o componentes que integran el producto.

- **Uso o función**: su finalidad práctica o comercial.
- **Forma de presentación**: si está en bruto, procesado, ensamblado, en partes, empacado, etc.
- **Grado de elaboración**: determina si el producto es materia prima, semielaborado o terminado.
- **Origen**: si es enteramente obtenido en un país o ha sido objeto de transformación sustancial en diferentes territorios.

2.2.8. Barreras arancelarias

Según la Asamblea Nacional República del Ecuador, 2016 "las barreras arancelarias corresponden a los impuestos que se aplican a los productos importados. En el caso de Ecuador y la Unión Europea: La mayor parte de los productos industriales ecuatorianos ingresan a la UE con arancel 0%" (párr. 6).

Diversos productos agrícolas y pesqueros ecuatorianos también gozan de acceso preferencial gracias al acuerdo comercial. Para beneficiarse de estas preferencias, los exportadores deben demostrar el cumplimiento de las reglas de origen establecidas en el acuerdo.

2.2.9. Barreras no arancelarias

Según Peralta (2025) los aranceles son reducidos o inexistentes para muchos productos, las principales dificultades de acceso al mercado español suelen ser las barreras no arancelarias, tales como:

- **Requisitos sanitarios y fitosanitarios**
  - Certificados fitosanitarios para productos agrícolas.
  - Controles sanitarios para alimentos y bebidas.
  - Cumplimiento de límites máximos de residuos de pesticidas.
  - Trazabilidad de los productos alimenticios.

- **Normas técnicas y de calidad**
  - Cumplimiento de normas europeas de seguridad y calidad.
  - Etiquetado conforme a la legislación de la Unión Europea.
  - Información obligatoria sobre ingredientes, peso, origen, fecha de caducidad y alérgenos cuando corresponda.
- **Requisitos de envase y etiquetado**
  - Etiquetas en español para comercialización en España.
  - Información nutricional obligatoria para alimentos procesados.
  - Cumplimiento de normas ambientales sobre envases y residuos.
- **Certificaciones y sostenibilidad**
  - Certificaciones orgánicas para productos ecológicos.
  - Certificaciones de comercio justo o sostenibilidad cuando el mercado objetivo lo demanda.
  - Cumplimiento de estándares ambientales y laborales exigidos por compradores europeos.

2.3. Plan logístico internacional

2.3.1. Logística internacional

La logística internacional constituye un elemento fundamental para el desarrollo del comercio global, ya que permite coordinar el flujo eficiente de bienes, información y recursos a través de diferentes países y mercados. Según el artículo publicado en ESIC Business & Marketing School (2024), se trata de un campo dinámico y multifacético que desempeña un papel esencial en la economía mundial, por lo que debe contar con la capacidad de superar diversos desafíos derivados de las operaciones internacionales.

2.3.2. Características de la logística internacional

De acuerdo con el artículo de ESIC University (2024), la logística internacional se caracteriza por coordinar el transporte y la distribución de mercancías entre distintos países, cumpliendo con las regulaciones aduaneras y los requisitos de comercio exterior. Asimismo, requiere una adecuada planificación de inventarios y el uso de tecnologías que permitan optimizar el seguimiento y control de las operaciones logísticas.

2.3.3. Medios y rutas de transporte

Según Amador (2024), en el comercio internacional existen diferentes medios de transporte, entre los que destacan el marítimo, aéreo y multimodal. La selección del medio más adecuado depende de factores como el tipo de mercancía, el volumen de carga, los costos logísticos, los tiempos de entrega y las características del mercado de destino.

- **Transporte marítimo:** Se utiliza para el traslado de grandes volúmenes de mercancías a largas distancias y se caracteriza por ofrecer menores costos logísticos.
- **Transporte aéreo:** Es el medio más rápido, recomendado para mercancías urgentes o de alto valor.
- **Transporte multimodal:** Combina dos o más medios de transporte para optimizar la distribución de las mercancías.

La selección del medio de transporte internacional depende de factores como el tipo de producto, volumen de carga, costos logísticos, urgencia de la entrega y características del mercado de destino. Una elección adecuada contribuye a optimizar la cadena de suministro, mejorar la competitividad de la empresa y garantizar que los productos lleguen en condiciones óptimas a los consumidores finales.

2.3.4. Cadena de suministro internacional

La cadena de suministro internacional constituye un elemento fundamental del comercio exterior, ya que integra las actividades necesarias para que los bienes y servicios lleguen de manera eficiente a los mercados internacionales. Según Beltrán García (2026), se define como el conjunto de procesos que facilitan la producción y distribución de bienes y servicios a través de fronteras internacionales. Su funcionamiento abarca diversas etapas interrelacionadas, entre las que destacan la obtención de insumos, la producción y el ensamblaje en ubicaciones estratégicas, así como las actividades de transporte, almacenamiento y distribución.

2.3.5. Costos logísticos

Según un artículo científico de la empresa South Pacific Logistics (2026), los costos logísticos internacionales comprenden todos los gastos asociados al movimiento de mercancías entre países, incluyendo actividades de transporte, almacenamiento, documentación, seguros y gestión aduanera a lo largo de la cadena de suministro. Estos costos representan un factor clave en las operaciones de comercio exterior, ya que influyen directamente en la competitividad y rentabilidad de las empresas que participan en mercados internacionales.

De acuerdo con la misma fuente, los costos logísticos internacionales pueden clasificarse en cinco categorías principales. En primer lugar, se encuentran los costos de transporte, relacionados con el traslado de mercancías por vía marítima, terrestre o aérea, así como los costos de almacenamiento y manipulación, que incluyen servicios de bodegaje y manejo de carga. De igual forma, los costos aduaneros abarcan aranceles, impuestos y servicios especializados para el despacho de mercancías, mientras que los seguros y garantías protegen los productos frente a posibles riesgos durante el transporte. Finalmente, los costos administrativos comprenden la gestión documental, el seguimiento de embarques

y la coordinación logística necesaria para el desarrollo eficiente de las operaciones comerciales internacionales.

2.3.6. Incoterms

Según International Trade Administration (2020) los incoterms "son un conjunto de 11 reglas individuales emitidas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que definen las responsabilidades de vendedores y compradores en la compraventa de mercancías en transacciones internacionales" (párr. 1). Estas reglas determinan aspectos como el punto de entrega de la mercancía, la distribución de costos y la transferencia de riesgos durante el transporte internacional.

2.3.7. Clasificación de los incoterms

De acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional (ICC, 2022), los Incoterms se clasifican en cuatro grupos principales: E, F, C y D, los cuales determinan el punto de entrega de la mercancía, la distribución de costos y la transferencia de riesgos entre las partes:

- **Grupo E**: Comprende el término EXW (Ex Works o En Fábrica), el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus propias instalaciones, asumiendo este último la mayor parte de las responsabilidades relacionadas con el transporte y la logística internacional.
- **Grupo F:** Incluye los términos FCA (Free Carrier), FAS (Free Alongside Ship) y FOB (Free On Board). El vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador o en el punto de embarque acordado, mientras que el transporte principal es contratado y asumido por el comprador.
- **Grupo C**: Está conformado por los términos CFR (Cost and Freight), CIF (Cost, Insurance and Freight), CPT (Carriage Paid To) y CIP (Carriage and Insurance Paid To). Estos Incoterms se caracterizan porque el vendedor asume los costos del transporte

principal hasta el destino convenido, aunque la transferencia del riesgo ocurre en una etapa anterior de la operación logística.

- **Grupo D:** Comprende los términos DPU (Delivered at Place Unloaded), DAP (Delivered at Place) y DDP (Delivered Duty Paid). En esta categoría, el vendedor asume la mayor parte de las obligaciones y riesgos relacionados con el transporte internacional, entregando la mercancía en el lugar de destino acordado y, en el caso de DDP, incluyendo además el pago de los derechos e impuestos de importación.

2.4. Estrategia de marketing internacional

2.4.1. Marketing internacional

De acuerdo con Lomas (2014), el marketing internacional es una disciplina orientada a facilitar la expansión de las empresas hacia mercados extranjeros mediante la identificación de países con potencial comercial, la selección de estrategias de ingreso adecuadas y la adaptación de los productos o servicios a las características de cada mercado. En este sentido, constituye una extensión del marketing tradicional que considera las diferencias económicas, culturales, sociales y comerciales existentes entre los mercados internacionales.

- ***Características del marketing internacional***

De acuerdo con Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2026), el marketing internacional presenta diversas características que favorecen la expansión empresarial. En primer lugar, se relaciona con “el diseño de estrategias desde un comercio interno hacia otro externo” (párr. 6), facilitando el ingreso de las organizaciones a nuevos mercados. Asimismo, en un nivel más avanzado, puede implicar “la apertura de plantas de producción, sedes o delegaciones en dicho mercado” (párr. 7), lo que permite fortalecer la presencia de la empresa en el ámbito internacional.

Además, esta modalidad de marketing tiene como finalidad la “consecución de negocios con nuevos agentes”, ampliando las oportunidades comerciales y fortaleciendo las relaciones empresariales. Del mismo modo, cuando adopta un enfoque global, requiere que las empresas desarrollen estrategias diferenciadas para cada país, considerando las particularidades culturales, económicas, sociales y demográficas que influyen en los hábitos de consumo.

- ***Valor añadido al marketing internacional***

Según Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia (2026), el marketing internacional ofrece diversas ventajas para las empresas que participan en mercados extranjeros:

- **Aumento del prestigio de la marca:** la presencia en mercados internacionales contribuye a incrementar la visibilidad y el reconocimiento de la empresa, ya que “el hecho de operar más allá de las fronteras nacionales siempre es un plus para los consumidores” (párr. 11).
- **Diversificación del riesgo:** la expansión hacia mercados internacionales permite reducir la dependencia del mercado local, debido a que las inversiones y operaciones se distribuyen en diferentes entornos comerciales (párr. 12).
- **Mayores beneficios económicos:** el acceso a nuevos mercados favorece el crecimiento empresarial, ya que “el mercado internacional ofrece el intercambio directo con un mayor número de empresas y agentes, lo cual se traduce en mejores ingresos” (párr. 13).
- **Dinamismo de las ventas:** la internacionalización representa una alternativa para ampliar las oportunidades comerciales cuando el mercado nacional resulta insuficiente. No solo se amplía el espectro de posibilidades comerciales, sino que a la vez las ventas se vuelven más dinámicas (párr. 14).

2.5. Evaluación financiera

La evaluación financiera es “el proceso en el que se busca identificar y comparar los beneficios y costos de diferentes alternativas con el fin de seleccionar la más apropiada para los inversionistas” (Aponte et al., 2017, p. 146). Es decir que la evaluación permite determinar la rentabilidad de la inversión y la capacidad financiera del proyecto.

En el plan de exportación, la evaluación financiera permitirá determinar los recursos necesarios, costos operativos y los ingresos proyectados de la comercialización del producto. Mediante esta evaluación, se elaborarán estados financieros que permitirán evaluar el desempeño económico del proyecto.

Según Aponte et al. (2017), la consecuencia esperada de la evaluación financiera "consiste en la obtención de indicadores que midan la bondad financiera de las alternativas de inversión" (p. 146). Los indicadores clave que se aplicarán son:

- **Punto de Equilibrio:** Permitirá determinar la cantidad mínima de unidades que deben venderse para cubrir los costos totales de operación.
- **Valor Actual Neto (VAN):** Determina la rentabilidad considerando el valor del dinero en el tiempo. Un resultado positivo indica que la inversión genera beneficios superiores al costo inicial.
- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Establece la tasa de rentabilidad esperada y permite compararla con alternativas de inversión disponibles.
- **Período de Recuperación de la Inversión (PRI):** "Es una medida rápida de cuánto tiempo la inversión está en riesgo" (Aponte et al., 2017, p. 147), permitiendo estimar el tiempo requerido para recuperar el capital invertido.

Capítulo 3: Diseño metodológico

3.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo. Según Galarza (2020), en este tipo de alcance las características del fenómeno de estudio ya son conocidas, y lo que se busca es evidenciar su presencia en un grupo humano determinado, para lo cual se recurre a análisis estadísticos de tendencia central y de dispersión de los datos obtenidos.

Además, el autor añade que, si bien en este alcance es posible plantear una hipótesis orientada a caracterizar el fenómeno, esto no constituye un requisito indispensable del proceso.

En este sentido, el enfoque cuantitativo permitió recopilar y analizar datos numéricos mediante una encuesta estructurada aplicada a los consumidores de la Ciudad de Madrid, España, con el propósito de medir el nivel de aceptación de la bebida de horchata natural Tisanita en el mercado objetivo. A través de este instrumento se determinaron las tendencias de consumo, las preferencias y el comportamiento de compra de los consumidores, lo cual permitió caracterizar de manera objetiva y cuantificable el mercado de destino, sin que ello implicara establecer relaciones causales entre variables.

3.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo exploratoria y descriptiva. De acuerdo con Hernández-Sampieri et al. (2014), los estudios exploratorios se emplean cuando se pretende analizar temas o problemas que han sido poco investigados o sobre los cuales existe información limitada. En este sentido, la horchata ecuatoriana constituye un producto con escaso reconocimiento en el mercado de la Ciudad de Madrid, España, por lo que fue necesario indagar la percepción inicial de los consumidores y evaluar la viabilidad de su introducción en dicho mercado.

La investigación es de tipo descriptiva, ya que, según Hernández-Sampieri et al. (2014) este tipo de estudios se orienta a identificar y describir las características, propiedades y comportamientos de una población o fenómeno determinado. Bajo este enfoque, se analizaron los hábitos de consumo, las preferencias y la disposición de compra de los consumidores madrileños respecto a las bebidas naturales importadas, con el propósito de obtener información relevante para el desarrollo del plan de exportación de la bebida de horchata herbal Tisanita.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental y transversal. Es no experimental porque Hernández-Sampieri et al. (2014) nos comenta que "las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas por el investigador, quien no tiene control directo sobre ellas ni sobre sus efectos. Asimismo, es transversal debido a que la recolección de datos se realizó en un único momento, con el propósito de describir las variables de estudio y analizar su comportamiento en un periodo determinado".

Este diseño resulta pertinente debido a que se busca analizar las percepciones, preferencias y tendencias de consumo de los potenciales clientes en el Ciudad de Madrid respecto a la bebida de horchata natural de Tisanita, sin intervenir ni modificar las variables estudiadas.

3.4. Métodos de investigación

Para el estudio se emplearon los siguientes métodos de investigación:

- **Método Deductivo**

  El método deductivo según la UNADE (2025) "es un procedimiento lógico empleado en múltiples disciplinas científicas y académicas, que consiste en partir de conceptos o teorías generales para obtener conclusiones concretas sobre situaciones específicas, manteniendo una secuencia de razonamiento coherente y sistemática".

La aplicación de este método permitió partir de teorías y conceptos relacionados con el comercio internacional, la internacionalización empresarial y el comportamiento del consumidor para comprender y analizar su incidencia en la propuesta de exportación de la bebida de horchata natural de la empresa Tisanita hacia el mercado de la Ciudad de Madrid, España.

- **Método Analítico**

  Según Bernal Torres (2010), el método analítico consiste en estudiar un fenómeno mediante la separación de sus componentes, con el fin de comprender sus características, causas y efectos.

Este método fue aplicado en la investigación para examinar los resultados de las encuestas realizadas en la ciudad de Madrid, así como para analizar las condiciones del mercado de bebidas saludables y los factores legales, logísticos y comerciales que influyen en el proceso de exportación de la bebida de horchata natural Tisanita hacia el mercado español.

- **Método Estadístico**

  Un artículo de Neogrid (2021) nos comparte que “la función del método estadístico es, básicamente utilizar datos para estudiar un problema. A partir de ahí, se pueden generar soluciones e insights, siempre con la intención de entregar mejoras y optimizaciones”.

Se empleó para recopilar, tabular, analizar e interpretar los datos obtenidos mediante la encuesta aplicada a los 384 participantes de la muestra. La información recolectada fue presentada a través de tablas y gráficos estadísticos, lo que permitió identificar tendencias de consumo, preferencias, niveles de aceptación y disposición de compra de los consumidores madrileños, obteniendo así información cuantitativa relevante para fundamentar la toma de decisiones y sustentar la propuesta de exportación.

3.5. Población

La población objeto de estudio se encuentra en la Ciudad de Madrid y está conformada por consumidores potenciales y habituales de infusiones y productos naturales, la cual posee una población aproximada de 1.465.399 habitantes que comprenden las edades de 18 a 45 años, lo que representa un mercado con alta diversidad de consumidores y una creciente tendencia hacia productos saludables y naturales, según datos del portal web de la ciudad de Madrid (2026).

3.6. Muestra

Para determinar el tamaño de muestra estimado para la población objeto de estudio, se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas, dado que el número total de habitantes de la ciudad de Madrid, España, es un dato conocido y determinado (1,465,399 habitantes). Según Sarasola (2026), una población finita es aquella cuyos elementos pueden enumerarse hasta alcanzar un número total determinado, característica que la distingue de la población infinita, en la cual no es posible establecer con exactitud la cifra total de unidades que la conforman.

En este sentido, la investigación consideró los cinco distritos seleccionados de la ciudad de Madrid (Carabanchel, Fuencarral-El Pardo, Latina, Puente de Vallecas y Ciudad Lineal) como referencia geográfica para distribuir proporcionalmente el tamaño de la muestra de acuerdo con el peso poblacional de cada distrito. Cabe precisar que esta distribución proporcional por distritos no constituye, por sí sola, un muestreo probabilístico, ya que la selección de los participantes dentro de cada distrito no se realizó de forma aleatoria, sino mediante difusión por conveniencia, tal como se detalla en el apartado de Distribución muestral.

Para el cálculo se utilizó la siguiente fórmula:

$$\boldsymbol{n} = \frac{\boldsymbol{N} * \boldsymbol{Z^2} * \boldsymbol{p} * \boldsymbol{q}}{(\boldsymbol{N}-\boldsymbol{1})\boldsymbol{e^2} + \boldsymbol{Z^2} * \boldsymbol{p} * \boldsymbol{q}}$$

En función de ello, se utilizó este procedimiento para calcular el tamaño de la muestra, como se presenta a continuación:

Usando normalmente:

- **N** = 1.465.399
- **Z** = 1,96 (95 % de confianza)
- **p** = 0,50
- **q** = 0,50
- **E** = 0,05 (5 % de error)
- $\boldsymbol{n} = \frac{1.465.399(1,96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2(1.465.399-1)+(1,96)^2(0,5)(0,5)}$ = **384**

Se obtuvieron 384 respuestas mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. La fórmula de población finita se utilizó únicamente como referencia para establecer una meta de recolección. Debido a que la selección de los participantes no fue aleatoria, los resultados no se interpretan con un nivel de confianza del 95% ni con un margen de error del 5%, y no se extrapolan estadísticamente a la población total de Madrid.

3.7. Tipo de muestreo

El muestreo probabilístico estratificado, según Martín (2005) es una técnica que consiste en dividir la población en subgrupos o estratos con características comunes, para posteriormente seleccionar de forma aleatoria a los participantes dentro de cada uno de ellos. La estratificación puede basarse en diversos atributos de la población, como edad, género, nivel socioeconómico, ocupación, entre otros. Cuando se aplica correctamente, este procedimiento permite garantizar que todos los estratos estén representados en la muestra y mejora la precisión de las estimaciones obtenidas.

En la presente investigación, la población objetivo estuvo conformada por los habitantes de la ciudad de Madrid de entre 18 y 45 años. La estratificación se utilizó únicamente como criterio para asignar de manera proporcional el número de encuestas a aplicar en cada

uno de los cinco distritos seleccionados, de acuerdo con su peso poblacional. Sin embargo, la selección de los participantes dentro de cada distrito no se realizó de forma aleatoria, sino mediante la difusión del cuestionario a través de redes sociales, familiares y conocidos, lo que corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, tal como se detalla en el apartado de Distribución muestral. En consecuencia, los datos obtenidos permiten describir las preferencias, hábitos de consumo y percepciones del grupo de consumidores de bebidas herbales que participaron en el estudio, sin que ello implique representatividad estadística ni la posibilidad de generalizar los resultados al conjunto de la población de la ciudad de Madrid.

3.8. Distribución muestral

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a distribuir las 384 encuestas entre los distritos del Ayuntamiento de Madrid con mayor concentración poblacional. Para la aplicación del instrumento de investigación se estableció como ámbito geográfico de estudio cinco distritos del Ayuntamiento de Madrid: Carabanchel, Fuencarral-El Pardo, Latina, Puente de Vallecas y Ciudad Lineal. La selección de estas zonas se fundamentó en dos aspectos principales. En primer lugar, estos distritos presentan una alta concentración poblacional dentro del municipio, ubicándose entre aquellos con mayor número de habitantes, permitiendo acceder a un grupo amplio de posibles consumidores potenciales.

Por otro lado, dado que no fue posible cubrir la totalidad de los 21 distritos que conforman el municipio de Madrid por razones de tiempo y recursos disponibles para la investigación, el estudio se delimita explícitamente a estas cinco zonas, y sus resultados deben interpretarse únicamente en dicho contexto geográfico, sin extrapolarse al conjunto del municipio.

La distribución de la muestra se efectuó mediante una asignación proporcional referencial, tomando como referencia el peso poblacional de cada distrito respecto al total de habitantes de las cinco zonas seleccionadas, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1

Distribución de encuestas por Distritos de la ciudad de Madrid, España

Distrito	**Población**	**Número de encuestas aplicadas**
Carabanchel	262.339	83
Fuencarral – El Pardo	248.443	79
Latina	241.672	76
Puente de Vallecas	241.603	76
Ciudad Lineal	220.345	70
Total de encuestas aplicadas por Distrito		**384**

Nota. Basado en el informe del portal web (Ayuntamiento de Madrid, 2026)

La aplicación del cuestionario se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, a través de redes sociales, familiares y conocidos. Por tanto, aunque se estableció una distribución referencial de las encuestas según el peso poblacional de los distritos seleccionados, la participación de los encuestados no se realizó mediante selección aleatoria, sino de acuerdo con su disponibilidad y facilidad de acceso.

No obstante, se reconoce que este método de difusión puede generar sesgos asociados a la autoselección de los participantes y a la influencia de la red de contactos utilizada para la distribución del instrumento, lo que podría afectar la composición de la muestra obtenida.

En consecuencia, los resultados derivados de la encuesta deben ser interpretados como una aproximación descriptiva de las percepciones, hábitos y preferencias del grupo de consumidores participantes en los cinco distritos seleccionados. Estos hallazgos aportan información útil para el análisis exploratorio del mercado; sin embargo, debido a las limitaciones propias del muestreo por conveniencia, no permiten realizar generalizaciones

estadísticas hacia la totalidad de la ciudad de Madrid ni hacia la población completa de los distritos estudiados.

3.9. Técnicas utilizadas

Entre las técnicas empleadas para el desarrollo de la investigación se utilizó la encuesta, considerada una herramienta de recolección de datos diseñada en forma de cuestionario, que permite identificar opiniones, intereses, percepciones o experiencias de un grupo específico de individuos pertenecientes a una población previamente definida (Rodríguez, 2022).

La encuesta estuvo conformada por preguntas cerradas. Esta técnica permitió recopilar información de manera estandarizada sobre las preferencias, hábitos de consumo, nivel de aceptación e intención de compra de bebidas naturales y saludables de la población madrileña.

3.10. Procedimiento de recolección de datos

Como herramienta de aplicación se utilizó Google Forms para recopilar y organizar las respuestas de manera eficiente. Se distribuyó mediante encuestas digitales a través de redes sociales y aplicaciones como Instagram, Facebook y WhatsApp, además del apoyo de familiares y conocidos para ampliar el alcance de la encuesta.

3.11. Metodología Design Thinking

La metodología Design Thinking se utilizó como un enfoque centrado en el usuario para comprender sus necesidades, percepciones y expectativas frente a las bebidas saludables. Laoyan (2026) señala que “es una metodología de resolución de problemas centrada en las personas que combina empatía, creatividad y racionalidad para desarrollar soluciones innovadoras” (párr. 3). Este enfoque permitió recopilar información clave del consumidor para orientar el desarrollo del proyecto Tisanita.

El Design Thinking comprende cinco fases interrelacionadas según Laoyan (2026):

Empatizar

Esta fase tiene como objetivo comprender las necesidades, motivaciones, hábitos y comportamientos de los usuarios mediante la recopilación de información directa. En esta fase se diseñó y aplicó una encuesta a los residentes en la ciudad de Madrid, España, con el propósito de conocer sus hábitos de consumo, frecuencia de compra, preferencias de sabor, factores que influyen en la decisión de compra, disposición de pago, percepción de las bebidas saludables e interés por consumir productos ecuatorianos. Con la información obtenida se elaboró el mapa de empatía y se identificaron los principales insights del consumidor, los cuales sirvieron como base para definir la propuesta de valor y las estrategias del plan de exportación (párr. 38).

Definir

En esta etapa se analizó la información recopilada durante la fase de empatía para identificar las principales necesidades, problemas y oportunidades del mercado objetivo. En esta fase, los resultados obtenidos a través del mapa de empatía y los insights permitieron definir el problema de investigación y establecer las necesidades del consumidor que fueron consideradas en el desarrollo de la propuesta de exportación de Tisanita (párr. 43).

Idear

El destino de exportación y la decisión de desarrollar un plan de exportación para Tisanita ya habían sido establecidos desde el título y el objetivo general del estudio, previamente a la aplicación del Design Thinking; por lo tanto, esta fase no definió el mercado ni la decisión de exportar, sino que permitió adaptar y ajustar la propuesta ya planteada a partir de los hallazgos obtenidos en las fases de Empatizar y Definir. Esta fase consiste en generar alternativas de solución que respondan a las necesidades detectadas en el mercado. En esta parte, la información recopilada permitió ajustar aspectos específicos de la propuesta de exportación de Tisanita hacia el mercado de Madrid ya definido, tales como el perfil del

consumidor objetivo, la propuesta de valor, las estrategias de comercialización, la logística internacional, el modelo de negocio y las condiciones de ingreso al mercado español (párr. 46).

Prototipar

Esta etapa comprende el desarrollo la solución propuesta para facilitar su análisis y evaluación. En el presente estudio, el prototipo correspondió al diseño del plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana “Tisanita”, el cual integró los resultados del análisis de mercado, los requisitos técnicos y normativos, la estrategia comercial, el modelo de negocio y la propuesta logística para su comercialización en La ciudad de Madrid, España (párr. 53).

Evaluar (Testear)

La fase de evaluación tuvo como propósito comprobar la viabilidad de la solución propuesta mediante simulación logística, utilizando plataformas especializadas para analizar rutas de exportación, costos de transporte terrestre y marítimo, tiempos de tránsito, selección del contenedor, configuración de la carga, puerto de salida y aplicación del Incoterm CIF. Los resultados obtenidos permitieron confirmar la viabilidad logística de la propuesta e identificar oportunidades de mejora antes de su presentación final (párr. 57).

Capítulo 4: Desarrollo de la propuesta plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España

4.1. Fase empatizar

4.1.1. Análisis situacional del entorno de la empresa Tisanita

- **Análisis PESTEL del mercado en Madrid, España**

Tabla 2

PESTEL

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
Político	**Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador–Unión Europea:** El acuerdo mantiene la liberalización del 99,7 % de la oferta agrícola exportable histórica del Ecuador hacia la UE, vigente desde 2017 y en aplicación continua a 2025 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, s. f.)	**O:** Favorece la exportación de la Horchata Tisanita al reducir costos de ingreso y mejorar su competitividad frente a productos de terceros países.

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
	Políticas de seguridad alimentaria de la Unión Europea: España aplica controles sanitarios, certificados y controles fronterizos para alimentos y bebidas importadas, conforme al Reglamento (CE) 178/2002 (Comisión Europea, 2025).	**A:** El incumplimiento de los requisitos sanitarios podría impedir el ingreso del producto o generar retrasos y costos adicionales. Lo cual implica, que Tisanita debe invertir en certificaciones sanitarias y documentación previa a la exportación, incrementando costos y tiempos de preparación logística.
	Estabilidad política de España: Entorno institucional estable dentro de la UE, sin cambios regulatorios abruptos en comercio exterior durante el último año (ICEX España Exportación e Inversiones, 2025).	**O:** Proporciona seguridad jurídica y estabilidad para establecer relaciones comerciales de largo plazo con distribuidores e importadores españoles.
Económico	**Poder adquisitivo de Madrid:** La comunidad de Madrid registró en 2024 un PIB per cápita de 44.755 €, en un 37,1% superior a la media nacional (32,633 €), según la Contabilidad Regional del INE (Comunidad de Madrid, 2025; INE, 2025).	**O:** Representa una oportunidad para la comercialización de productos diferenciados, al reflejar un nivel de actividad económica y capacidad adquisitiva superior al promedio nacional.

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
	Inflación y costo de vida: España cerró 2025 con una inflación media anual del 2,7 % y un incremento del 3,0 % en alimentos y bebidas no alcohólicas (INE, 2025; Medinilla, 2026).	**A:** Un incremento sostenido de precios puede reducir la demanda de productos importados considerados no esenciales.
	Crecimiento del mercado de bebidas saludables: El consumo de bebidas naturales y funcionales continúa creciendo en España.	**O:** Incrementa las posibilidades de aceptación y posicionamiento de la horchata como una bebida saludable y natural.
Sociocultural	**Tendencia hacia una alimentación saludable:** En la encuesta aplicada, el 41,7 % de los participantes señaló los beneficios para la salud como el principal factor de decisión de compra (Figura 9).	**O:** La composición natural de Tisanita encaja con las preferencias actuales del mercado. Además, valida, dentro de la muestra estudiada, la pertinencia de un mensaje de marketing centrado en atributos saludables, sujeto a las alegaciones autorizadas por la UE.
	Presencia de comunidad latinoamericana en Madrid: Madrid concentra una importante población latinoamericana que conoce y valora productos	**O:** Facilita la introducción inicial del producto y la generación de recomendaciones boca a boca, lo que puede facilitar una fase inicial

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
	tradicionales de la región (Ayuntamiento de Madrid, 2026).	de introducción del producto en distritos con mayor familiaridad hacia productos latinoamericanos.
Tecnológico	**Desarrollo del comercio electrónico:** En 2024, 29,4 millones de personas compraron online en España, representando el 83,3 % de la población internauta de 16 a 74 años; el comercio electrónico B2C alcanzó 110.683 millones de euros (Ontsi, 2025).	**O:** Permite comercializar Tisanita a través de marketplaces, supermercados online y canales digitales especializados.
	Marketing digital y redes sociales: Aproximadamente el 54% de los consumidores recurre a estas plataformas para informarse o encontrar inspiración antes de realizar una adquisición por internet. Este impacto resulta aún más significativo entre los grupos de menor edad, ya que el 56% de los integrantes de la Generación Z y el 50% de los millennials reconocen que las redes sociales influyen en sus decisiones de compra. Estos datos	**O:** Permite desarrollar campañas de promoción dirigidas a consumidores interesados en productos saludables y naturales.

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
	evidencian la creciente relevancia del *social commerce* como un elemento clave dentro del proceso de decisión del consumidor (MarketingNews, 2026).	
Ecológico	**Sostenibilidad y gestión de envases:** La botella de vidrio de 475 ml presenta ventajas relacionadas con su reciclabilidad y reutilización, aspectos asociados a la economía circular. Además, el 30,2 % de los encuestados manifestó preferencia por el vidrio como opción de presentación (Figura 11). No obstante, el vidrio posee un peso superior al de otros materiales de envasado, lo que puede incrementar el peso de la carga y las emisiones asociadas al transporte internacional. Asimismo, requiere medidas adecuadas de protección debido al riesgo de rotura durante la manipulación y el transporte. Su utilización también implica considerar las	**O:** La reciclabilidad y reutilización del vidrio pueden favorecer la percepción de sostenibilidad del producto y su alineación con criterios de economía circular. **A:** El mayor peso del vidrio, el riesgo de rotura, las emisiones asociadas al transporte y las obligaciones relacionadas con la gestión de envases pueden incrementar los costos y requerimientos logísticos de la exportación.

FACTOR	VARIABLE	AMENAZA (A) / OPORTUNIDAD (O)
	obligaciones aplicables a la gestión, reciclabilidad y recuperación de envases en el mercado europeo. (Nordigården et al., 2025).	
	Huella ambiental del transporte internacional: La UE mantiene metas de reciclaje de envases de vidrio dentro de la Directiva 94/62/CE sobre envases y residuos de envases, con objetivos de reciclaje de vidrio superiores al 75 % para 2025 (Comisión Europea, 2025).	**A:** Puede aumentar la presión para implementar estrategias de sostenibilidad y compensación ambiental.
Legal	**Reglamento de etiquetado alimentario de la Unión Europea:** Exige información nutricional, ingredientes, cantidad de determinados ingredientes (%), alérgenos, etiquetado, país de origen y datos del importador en idioma español (Unión Europea, s. f.).	**A:** Requiere adaptar completamente el etiquetado y la documentación del producto antes de su comercialización.

Nota. Información sintetizada a partir de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2025), Comisión Europea (2025), ICEX España Exportación e Inversiones (2025) y otras fuentes citadas en las referencias.

- **Antecedentes de la empresa Tisanita**

Tisanita es una marca ecuatoriana creada en 2007 por una familia lojana, dedicada a la producción y comercialización de horchata (tisana) y otros productos elaborados a partir de hierbas deshidratadas. La empresa orienta sus actividades hacia la elaboración de alimentos de calidad mediante el uso de tecnología, talento humano calificado y prácticas responsables con el medio ambiente. Asimismo, mantiene una estrecha relación con agricultores locales que aplican Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), lo que contribuye a garantizar la calidad, trazabilidad y sostenibilidad de sus materias primas (Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda., s. f.). La razón social de la empresa es Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda., registrada ante el Servicio de Rentas Internas (SRI). Su Registro Único de Contribuyentes (RUC) es 1191768961001.

La marca comercial bajo la cual se comercializan sus productos es Tisanita, cuyo titular es Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. Para efectos del presente trabajo de investigación, se utilizará la denominación comercial Tisanita, por corresponder a la marca del producto objeto de estudio, Horchata Mix Tisanita.

- **Análisis de la oferta exportable de Tisanita**

La oferta exportable de Tisanita se analiza a partir de la información disponible sobre su actividad productiva y comercial. La empresa se dedica a la elaboración y comercialización de productos derivados de hierbas aromáticas, entre ellos la horchata, elaborada a partir de ingredientes naturales provenientes principalmente de la provincia de Loja. Su experiencia en la elaboración y comercialización de este tipo de productos constituye un antecedente para el desarrollo de una propuesta de internacionalización.

De acuerdo con la información disponible, Tisanita presenta una capacidad de producción aproximada de 5.000 botellas diarias, lo que permite establecer una referencia inicial para analizar la posibilidad de destinar parte de su producción a una operación de

exportación. Sin embargo, debido a la falta de información detallada proporcionada por la empresa, no se cuenta con datos precisos sobre la demanda nacional ni sobre el excedente real de producción disponible para exportación.

Por esta razón, en el presente proyecto, la oferta exportable se determinará mediante una proyección del volumen que potencialmente podría destinarse a una primera operación internacional, considerando la capacidad productiva referencial, la demanda estimada en el mercado objetivo, la presentación del producto, los requerimientos de embalaje y paletización, los costos logísticos y las condiciones comerciales del mercado de destino.

- **Análisis de la competencia**

La competencia de Tisanita se concentra principalmente en el segmento de bebidas asociadas al bienestar y al consumo saludable. Dentro de este segmento, los competidores directos comprenden las infusiones, bebidas herbales y funcionales elaboradas a base de ingredientes vegetales. Los competidores indirectos incluyen jugos naturales, bebidas vegetales y tés listos para consumir, mientras que los productos sustitutos abarcan aguas saborizadas, infusiones tradicionales y bebidas bajas en azúcar, que pueden satisfacer necesidades y ocasiones de consumo similares.

Dentro de este segmento, las empresas utilizan atributos como los ingredientes de origen vegetal, el bienestar, las características funcionales y la reducción de determinados componentes, como el azúcar, para diferenciar sus productos. Frente a estas alternativas, Tisanita presenta atributos distintivos relacionados con el uso de ingredientes naturales, su procedencia ecuatoriana y la tradición de la horchata como bebida característica de la provincia de Loja; Para obtener una perspectiva más amplia de las alternativas con las que Tisanita podría competir en el mercado de Madrid, a continuación, se presenta una tabla con los principales competidores directos e indirectos identificados, considerando tipo de competencia, producto, presentación, precio y canales de diferenciación.

Tabla 3

Matriz de competidores de Tisanita en el mercado de Madrid

Competidor	Tipo de competencia	Producto / propuesta	Formato identificado	Precio de referencia	Canales de comercialización	Presencia / participación observable
Chufi	Directa por categoría	Horchata de chufa tradicional	Botella 1 L; también 250 ml	**€1,84–€2,05/L**	Carrefour, El Corte Inglés/Hipercor y otros supermercados	**Alta**: presencia en varias cadenas y múltiples referencias
Carrefour	Directa por categoría	Horchata de chufa de marca propia	Brik 1 L / botella 1 L	**€1,15–€2,05/L**	Supermercados Carrefour y comercio electrónico	**Alta en su propio canal**
OR, XATA	Directa por categoría	Horchata tradicional de chufa	Botella 1 L	**€1,89/L**	Alcampo y canal minorista	**Media**
Oroxata	Directa por categoría artesanal /	Horchata fresca y artesanal elaborada con chufa valenciana	500 ml / 1 L / 2 L	**€3,60 / €7,00 / €13,90**	Horchatería, delivery y venta directa	**Media-baja**, pero con fuerte diferenciación artesanal

Competidor	Tipo de competencia	Producto / propuesta	Formato identificado	Precio de referencia	Canales de comercialización	Presencia / participación observable
Komvida	Indirecta: bebida funcional	Kombucha ecológica con diferentes sabores	Botella 250 ml / 750 ml	**€2,49–€8,29**	Supermercados, comercio electrónico y tiendas especializadas	**Alta dentro del segmento de kombucha**
Bioma Kombucha	Indirecta: bebida herbal/funcional	Kombucha con hierbas medicinales y sabores funcionales	Botella 330 ml	**≈€3,83 por botella** en pack	Tiendas especializadas, restaurantes, hoteles y comercio electrónico	**Media-alta**: más de 300 puntos de venta en España
Fuze Tea	Indirecta: té listo para beber	Té preparado para consumo inmediato	Diferentes formatos	Variable según formato/canal	Supermercados, hostelería y comercio minorista	**Alta**: más del 20 % de cuota en alimentación en España a finales de 2025

Nota. Elaboración con base en información comercial y de mercado consultada para Madrid, España. Los precios, formatos, canales y niveles de presencia corresponden a valores de referencia observados durante el periodo de análisis y pueden variar según el establecimiento, presentación y fecha de consulta.

Tabla 4

Comparación entre Tisanita y la horchata de chufa comercializada en España

Criterio	**Horchata herbal lojana Tisanita**	**Horchata de chufa española**
Origen cultural	Tradición de Loja, Ecuador	Tradición principalmente valenciana
Ingrediente/base principal	Mezcla de hierbas aromáticas utilizadas en la tradición lojana	Chufa, agua y azúcar; pueden incorporarse determinados ingredientes aromáticos
Concepto de producto	Bebida herbal tradicional ecuatoriana	Bebida tradicional española elaborada a base de chufa
Perfil de consumo	Bebida natural asociada a tradición, hierbas y bienestar	Bebida refrescante tradicional, especialmente vinculada al consumo estacional
Identidad cultural	Ecuatoriana/lojana	Española/valenciana
Presentación propuesta Tisanita	Botella de vidrio de 475 ml	Principalmente botellas/briks de 1 L en supermercados; también formatos menores
Competencia por denominación "horchata"	Alta	Alta
Diferenciación principal	Hierbas aromáticas, origen ecuatoriano y tradición lojana	Chufa, tradición valenciana y reconocimiento de la categoría
Riesgo de confusión	Medio-alto si el etiquetado no explica claramente su composición y origen	El consumidor español puede asociar inmediatamente "horchata" con chufa
Estrategia recomendada	Comunicar claramente "bebida herbal ecuatoriana" y explicar que se trata de una horchata de tradición lojana	Competir como referencia tradicional de la categoría

Nota. Elaboración con base en información bibliográfica y comercial consultada. Tisanita corresponde a la propuesta y la horchata de chufa a la categoría comercial en España.

- **Riesgo de confusión y competencia semántica**

La utilización del término “horchata” constituye un elemento relevante para la estrategia de ingreso de Tisanita en el mercado español. Aunque la bebida ecuatoriana y la horchata de chufa española poseen composiciones y tradiciones diferentes, ambas utilizan la denominación “horchata”, lo que puede generar una asociación inicial del consumidor español con la bebida tradicional elaborada a base de chufa. En España, la categoría de horchata se encuentra fuertemente vinculada con la horchata de chufa, particularmente con productos de origen valenciano y marcas ampliamente distribuidas en supermercados. La normativa española regula específicamente la horchata de chufa y establece la chufa como ingrediente característico de esta preparación.

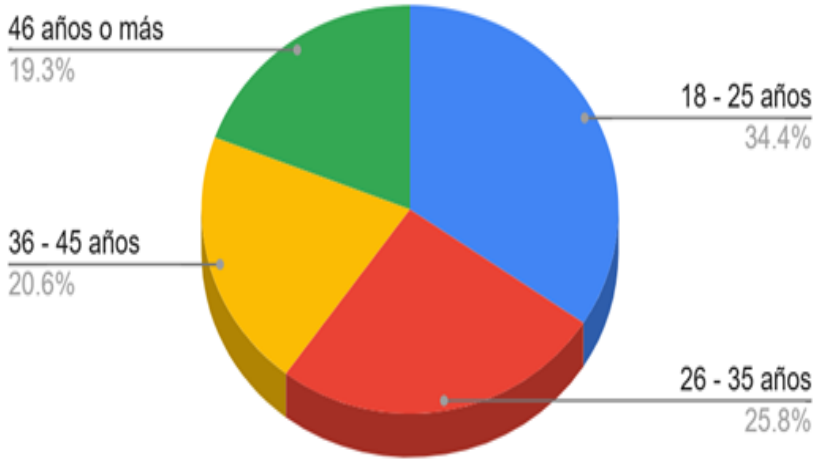
Por lo tanto, el principal riesgo para Tisanita no consiste necesariamente en una confusión sobre la composición una vez revisado el etiquetado, sino en una confusión inicial de categoría y expectativas de consumo. Un consumidor español que identifique únicamente la palabra “horchata” podría esperar una bebida elaborada con chufa. Para reducir este riesgo, la estrategia de posicionamiento deberá comunicar de forma visible el origen ecuatoriano y la naturaleza herbal del producto, utilizando expresiones como “bebida herbal ecuatoriana” y “horchata tradicional lojana”, acompañadas de una descripción clara de sus ingredientes.

De esta manera, Tisanita no buscará competir directamente con la horchata valenciana en términos de autenticidad de la chufa, sino diferenciarse mediante una categoría asociada con la tradición herbal ecuatoriana. La denominación comercial deberá complementarse con información suficientemente clara para que el consumidor pueda distinguir el producto de la horchata de chufa española.

- **Análisis de resultados de las encuestas aplicada a la población de la ciudad Madrid, España**

Figura 1

Edad



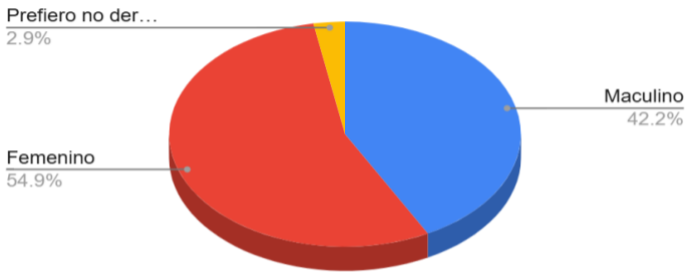
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

La mayor parte de los encuestados pertenece al rango de 18 a 25 años (34,4 %), seguido por personas entre 26 y 35 años (25,8 %). Los rangos de 36 a 45 años y mayores de 46 años representan proporciones menores, pero significativas dentro de la muestra.

La distribución etaria de los participantes muestra una mayor participación de personas entre 18 y 45 años dentro de la muestra analizada. Este resultado indica que las respuestas obtenidas reflejan principalmente las preferencias y percepciones de este grupo de edad dentro de la muestra analizada. Sin embargo, debido a que el estudio utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, estos resultados describen únicamente las características de los participantes encuestados y no pueden generalizarse a toda la población de la ciudad de Madrid. No obstante, la información obtenida constituye un referente útil para orientar el diseño de estrategias comerciales dirigidas al segmento que mostró mayor participación.

Figura 2

Género



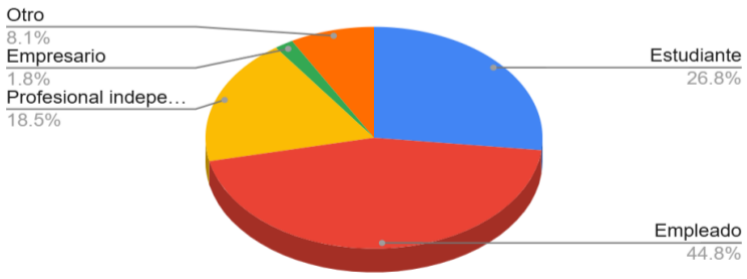
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El género femenino representa el grupo predominante con 54,9 %, mientras que el masculino alcanza el 42,2 %. Un porcentaje menor (3 %) se identifica con otro género o prefirió no responder.

La mayor proporción de participantes de género femenino constituye una característica descriptiva del grupo de personas que accedió a responder la encuesta, y no permite, por sí sola, afirmar que existan diferencias entre hombres y mujeres respecto a su interés o preocupación por la salud y los hábitos alimenticios, ya que dicha afirmación requeriría el respaldo de evidencia estadística específica no disponible en el presente estudio. Asimismo, esta distribución no debe interpretarse como una limitación excluyente para el segmento masculino, sino únicamente como un rasgo particular de la composición de la muestra obtenida.

Figura 3

Ocupación



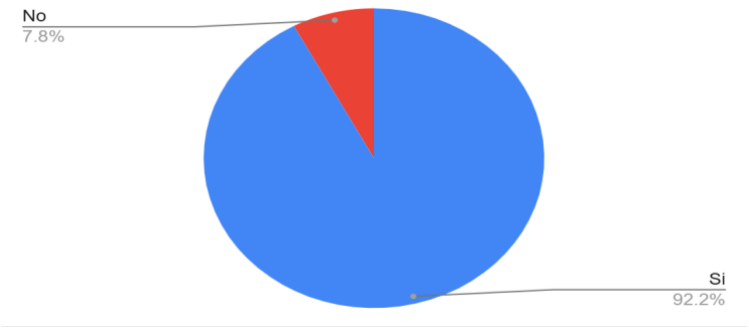
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

La mayoría de los participantes son empleados (44,8 %), seguidos de estudiantes (26,8 %) y profesionales independientes (18,5 %). Los jubilados y desempleados representan proporciones menores dentro de la muestra.

La participación predominante de empleados y estudiantes permite identificar que estos grupos conforman la mayor parte de la muestra encuestada. Esta información resulta útil para caracterizar el perfil de los participantes; sin embargo, no permite inferir aspectos relacionados con el nivel de ingresos, poder adquisitivo, estilo de vida o frecuencia de consumo, debido a que dichas variables no fueron evaluadas en el estudio. En este sentido, los resultados describen únicamente la composición ocupacional de la muestra analizada.

Figura 4

Residencia en Madrid



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

Del total de participantes encuestados, el 92,2 % declaró residir en Madrid, mientras que el 7,8 % restante no reside en la ciudad. Con el propósito de ajustar el análisis al mercado objetivo definido en la investigación, se filtraron los casos correspondientes a participantes no residentes en Madrid, quedando un total de 354 encuestas válidas para el análisis correspondiente al mercado local.

Es importante comprender que, si bien este filtro permite delimitar con mayor precisión al grupo de consumidores residentes en el mercado objetivo, el criterio de residencia por sí solo

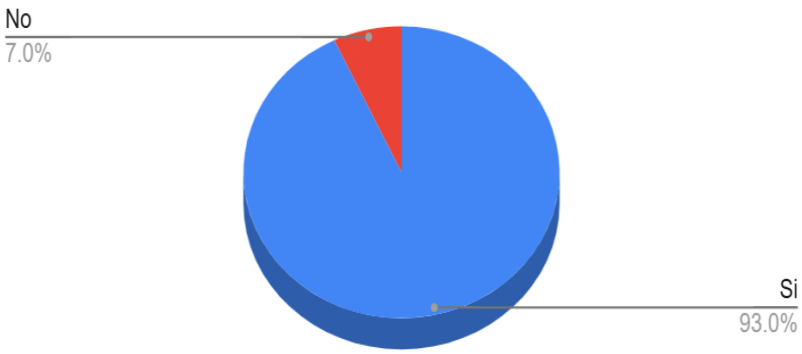
no garantiza representatividad estadística ni validez inferencial sobre el conjunto de la población de la ciudad de Madrid.

De los 384 participantes, 354 declararon residir en Madrid y 30 indicaron no residir en la ciudad. Debido a que la base disponible no permite identificar individualmente esos 30 casos en las preguntas posteriores, los análisis posteriores se mantienen sobre el total de 384 respuestas. En consecuencia, sus resultados se interpretan como tendencias descriptivas de la muestra y no como estimaciones exclusivas de residentes de Madrid.

- **Hábitos de consumo**

Figura 5

Consumo de bebidas naturales o aromáticas



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

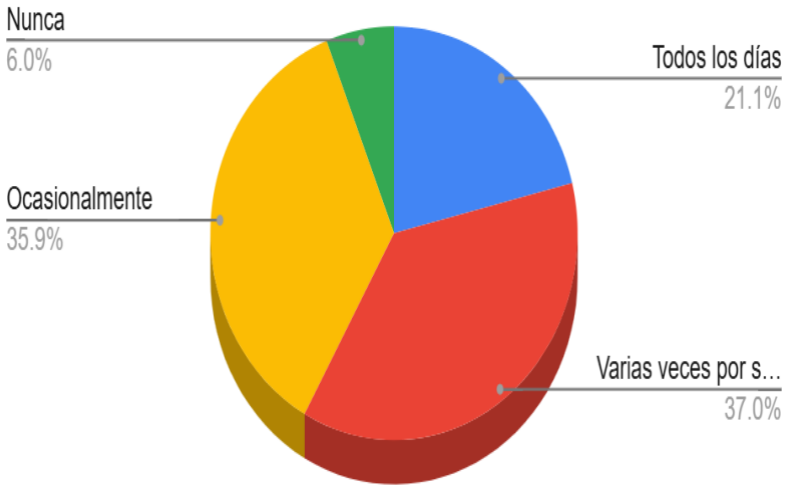
El 93 % de los encuestados afirmó consumir bebidas naturales o aromáticas, mientras que únicamente el 7 % indicó no consumirlas.

La elevada proporción de participantes que manifestó consumir bebidas naturales o aromáticas evidencia una aceptación favorable de este tipo de productos dentro de la muestra analizada. Este hallazgo permite identificar una tendencia positiva entre los encuestados hacia el consumo de bebidas de origen natural; sin embargo, no constituye evidencia suficiente para afirmar que dicha preferencia representa el comportamiento de todo el mercado madrileño. En consecuencia, estos resultados deben interpretarse como un insumo para orientar la propuesta

comercial del proyecto, considerando las preferencias manifestadas por los participantes de la encuesta.

Figura 6

Frecuencia de consumo de bebidas naturales



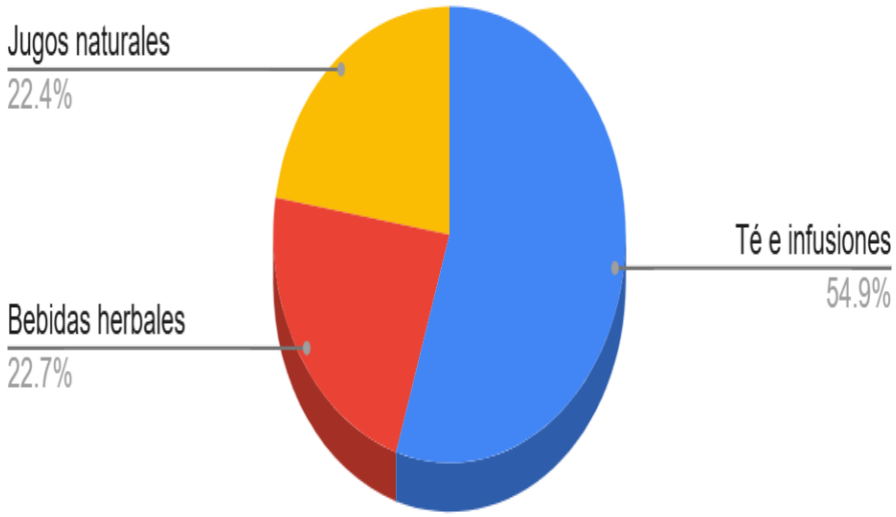
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 37 % consume estas bebidas varias veces por semana y el 35,9 % ocasionalmente, mientras que un 21,1 % las consume diariamente. Un porcentaje menor las consume rara vez o casi nunca.

La frecuencia de consumo observada en la muestra evidencia que las bebidas naturales forman parte de los hábitos de consumo de una proporción importante de los participantes, ya que el 58,1 % manifestó consumirlas diariamente o varias veces por semana. Asimismo, el 35,9 % indicó un consumo ocasional, lo que refleja un interés por este tipo de productos dentro del grupo encuestado. Estos resultados permiten identificar una tendencia favorable en la muestra hacia el consumo de bebidas naturales; sin embargo, no pueden interpretarse como una representación del comportamiento de toda la población madrileña. Esta información constituye un insumo para el diseño de la propuesta de exportación.

Figura 7

Tipo de bebidas con mayor consumo



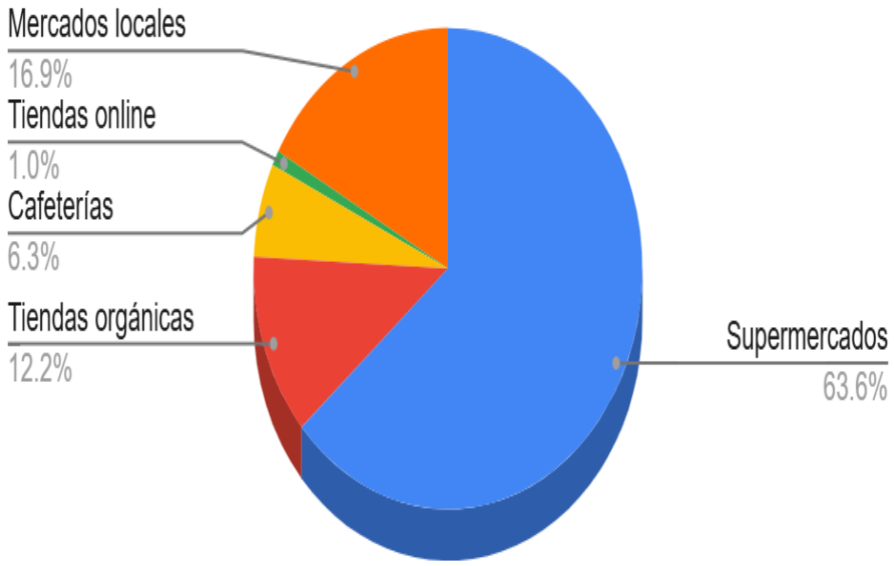
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

Los tés e infusiones lideran las preferencias con 54,9 %, seguidos de bebidas herbales y jugos naturales con porcentajes similares entre sí. Las bebidas fermentadas y otras categorías registran porcentajes menores.

Dentro de la muestra analizada, los tés e infusiones constituyen la categoría de bebidas naturales de mayor preferencia, seguidos por las bebidas herbales y los jugos naturales. Estos resultados permiten identificar las categorías con mayor aceptación entre los participantes; sin embargo, no permiten inferir que dichas preferencias sean representativas de toda la población de Madrid, ni implican una aceptación directa de una bebida de horchata lista para consumir. En este sentido, la preferencia por tés e infusiones constituye un referente para orientar el desarrollo de la propuesta, la cual deberá complementarse con estrategias de posicionamiento y diferenciación del producto.

Figura 8

Lugar de compra de bebidas naturales



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

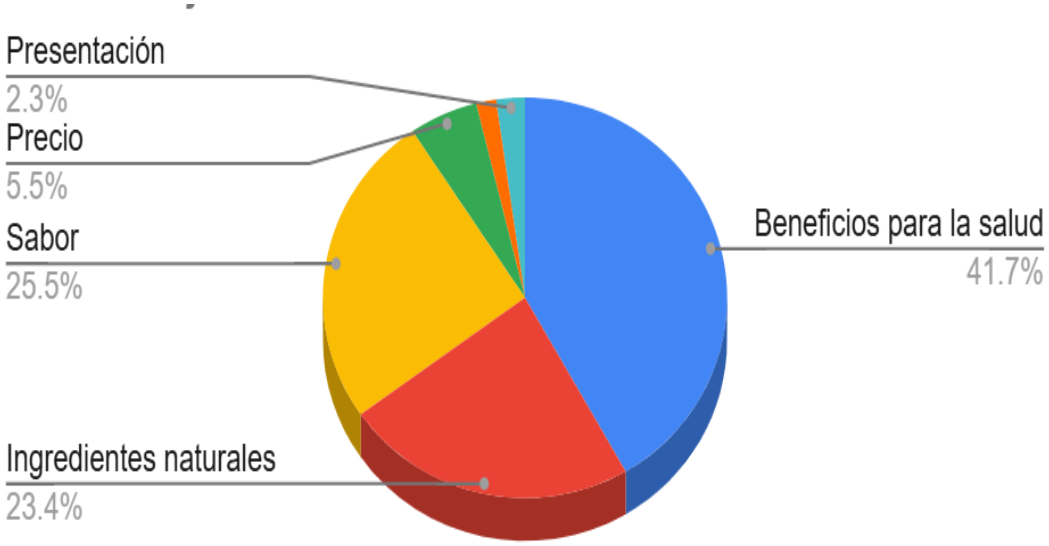
Los supermercados concentran el 63,5 % de las compras, siendo el canal más utilizado. Los mercados locales y tiendas orgánicas tienen una participación menor, mientras que las compras online son muy reducidas.

Los supermercados constituyen el canal de compra más utilizado por los participantes de la encuesta, seguidos por las tiendas especializadas y otros establecimientos comerciales. Estos resultados permiten identificar las preferencias de compra manifestadas por la muestra y evidencian una mayor frecuencia de adquisición en establecimientos de amplia cobertura. No obstante, estos hallazgos deben interpretarse como una tendencia observada en los participantes encuestados y no como una representación del comportamiento de toda la población madrileña. En este sentido, la información obtenida constituye un referente para el análisis de los posibles canales de distribución, el cual deberá complementarse con criterios logísticos, comerciales y operativos que serán desarrollados en la propuesta de exportación.

- **Preferencias y factores de compra**

Figura 9

Factores que influyen en la compra



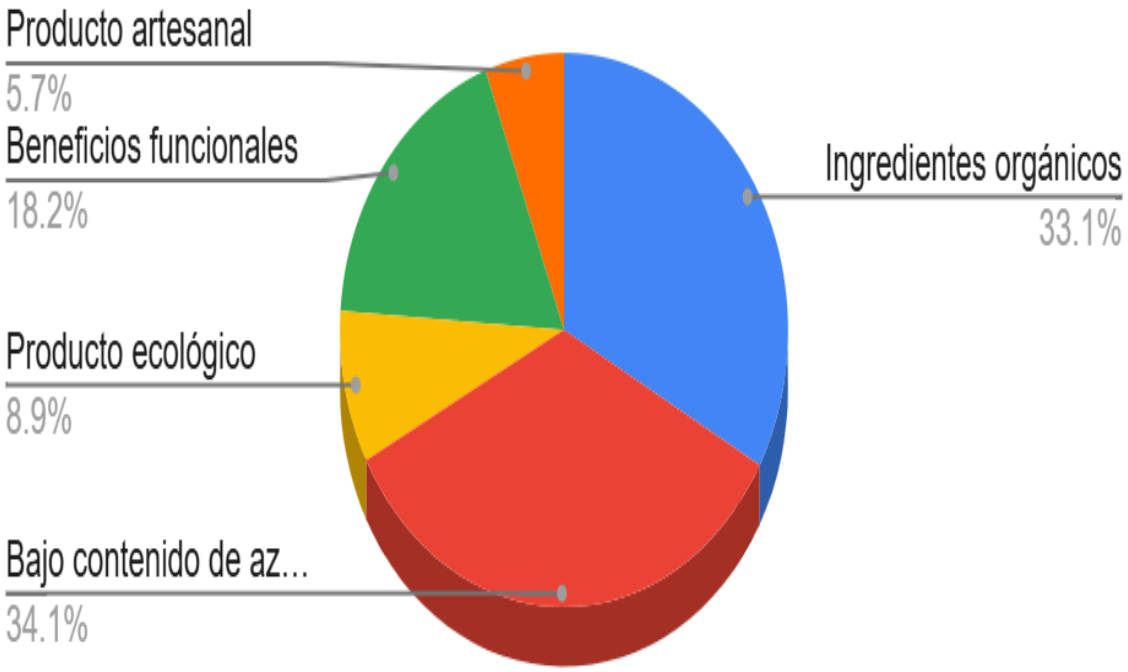
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El factor más importante son los beneficios para la salud (41,7 %), seguido por el sabor (segundo lugar) y los ingredientes naturales. El precio, la marca y la presentación tienen menor relevancia relativa en la decisión de compra.

Los beneficios para la salud, el sabor y los ingredientes naturales fueron los factores con mayor importancia para los participantes al momento de elegir una bebida saludable. Estos resultados evidencian los atributos más valorados dentro de la muestra y constituyen un referente para orientar la propuesta de valor del producto. No obstante, cualquier estrategia de comunicación deberá ajustarse a la normativa vigente del mercado de destino, evitando atribuir propiedades medicinales o beneficios para la salud que no cuenten con respaldo científico ni autorización de las autoridades competentes. En consecuencia, la comunicación comercial puede enfocarse en resaltar la composición natural, la calidad de los ingredientes y la información nutricional del producto.

Figura 10

Características valoradas en una bebida saludable



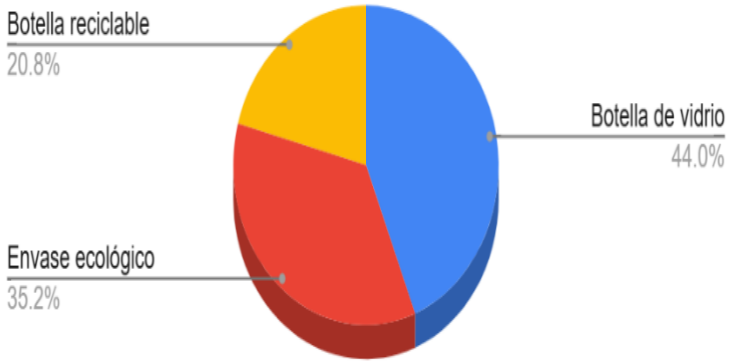
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

Las características más valoradas son el bajo contenido de azúcar (34,1 %) y los ingredientes orgánicos (33,1 %). El origen natural de los ingredientes, la ausencia de conservantes y otros atributos completan el perfil de preferencias.

Dentro de la muestra analizada, las características más valoradas corresponden al bajo contenido de azúcar y a la presencia de ingredientes naturales. Estos resultados reflejan las preferencias manifestadas por los participantes y constituyen un insumo para el diseño del producto. En caso de que la empresa obtenga certificaciones reconocidas, estas podrán incorporarse como un elemento diferenciador; sin embargo, no corresponde presentar como ventaja competitiva atributos o certificaciones que la empresa aún no posee, como la certificación orgánica para la Unión Europea. Por ello, la estrategia de posicionamiento deberá fundamentarse en las características reales y verificables del producto.

Figura 11

Presentación preferida



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

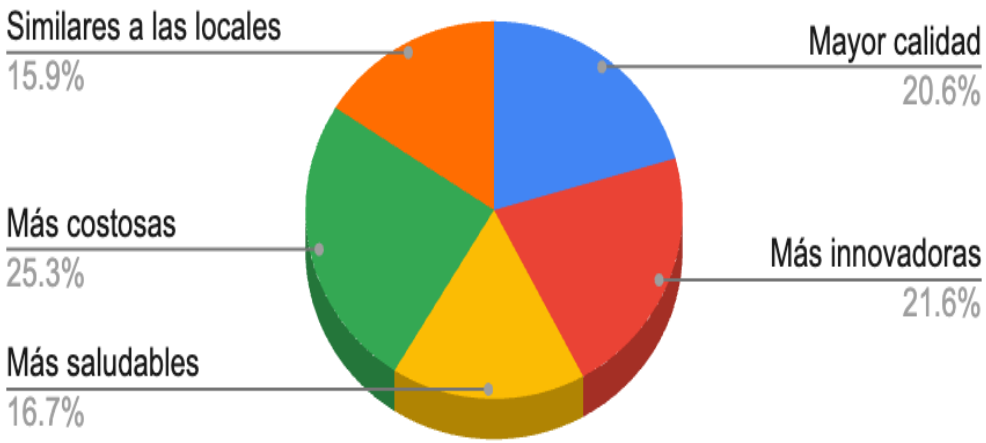
El 44,0 % de los participantes manifestó preferir la botella de vidrio como presentación para una bebida natural, seguida del envase ecológico, con el 35,2 %. Por su parte, el 20,8 % señaló preferir una botella reciclable. Estos resultados muestran una mayor preferencia por alternativas de presentación asociadas con criterios ambientales y de sostenibilidad.

Los resultados evidencian que la botella de vidrio constituye la alternativa de presentación con mayor preferencia entre los participantes de la muestra, seguida por el envase ecológico y la botella reciclable. En conjunto, las tres opciones reflejan una valoración de alternativas de envasado relacionadas con la sostenibilidad y el cuidado ambiental. No obstante, estas preferencias deben interpretarse como tendencias descriptivas de la muestra y no como una representación exclusiva de los consumidores residentes en Madrid, debido a que las respuestas posteriores a la pregunta de residencia incluyen tanto participantes residentes como no residentes. Asimismo, la selección de una alternativa de envase no depende únicamente de la preferencia del consumidor, sino también de factores como los costos, la conservación del producto, la resistencia del material, la logística y los requisitos aplicables al mercado de destino.

- **Percepción de productos importados**

Figura 12

Percepción sobre las bebidas importadas



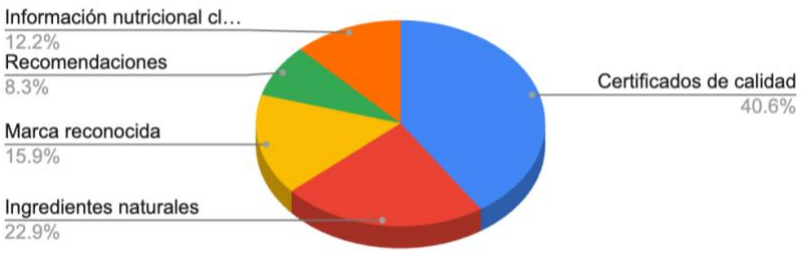
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 25,3 % considera que las bebidas importadas son más costosas, el 21,6 % las percibe como más innovadoras y el 20,6 % como de mayor calidad. El 16,7 % las ve como más saludables y el 15,9 % considera que son similares a las locales.

Las percepciones hacia las bebidas importadas son en general favorables en términos de innovación y calidad, aunque el precio elevado es la asociación más frecuente. Esto plantea un reto y una oportunidad simultáneos: el reto consiste en demostrar que el producto ofrece una calidad diferencial que justifica su precio; la oportunidad radica en que la percepción de innovación y calidad puede ser capitalizada como parte del posicionamiento de la marca ecuatoriana. Comunicar el origen natural, los ingredientes únicos y los beneficios funcionales del producto puede reforzar la percepción de valor y contrarrestar la sensibilidad al precio, especialmente en un segmento dispuesto a pagar más por productos que percibe como superiores.

Figura 13

Factores que generan confianza



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 40,6 % de los encuestados afirmó que los certificados de calidad generan mayor confianza, seguido de los ingredientes naturales con el 22,9 %. La marca reconocida (15,9 %), la información nutricional clara (12,2 %) y las recomendaciones (8,3 %) completan el cuadro de factores de confianza.

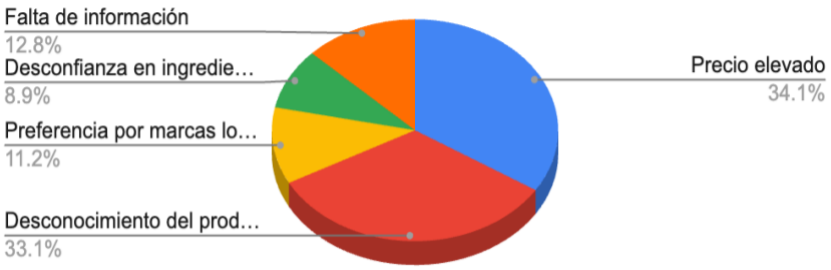
La búsqueda de certificaciones de calidad como principal factor de confianza refleja que el consumidor madrileño adopta una actitud precavida ante productos extranjeros que no conoce. La importancia atribuida a los certificados de calidad evidencia que la disponibilidad de documentación que respalde la calidad, inocuidad y cumplimiento de los requisitos aplicables puede contribuir a generar confianza en el consumidor. También, la relevancia de los ingredientes naturales como segundo factor refuerza la necesidad de ser transparente y detallado en la comunicación de la composición del producto, tanto en el etiquetado como en los materiales de marketing digital.

En concordancia con estos resultados, la propuesta de internacionalización contempla la obtención y presentación de la documentación necesaria para la exportación del producto, entre la que se incluye el Certificado de Notificación Sanitaria o Registro Sanitario vigente**,** Certificado de Libre Venta o Certificado Sanitario de Exportación**,** Certificado de análisis de control de calidad por lote (bromatológico y microbiológico) y Certificado de Origen**.** Estos

documentos constituyen evidencia del cumplimiento de los requisitos sanitarios y comerciales exigidos para la comercialización internacional del producto y contribuyen a fortalecer la confianza del consumidor. Asimismo, se considera importante comunicar de manera clara la composición natural de la bebida mediante el etiquetado y la información proporcionada al consumidor.

Figura 14

Barreras de compra de bebidas importadas



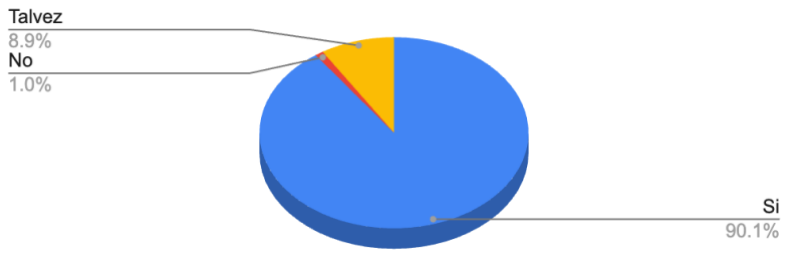
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 34,1 % señaló que el precio elevado sería la principal barrera de compra, mientras que el 33,1 % indicó el desconocimiento del producto. También se identificaron la falta de información (12,8 %), la preferencia por marcas locales (11,2 %) y la desconfianza en los ingredientes (8,9 %).

Las dos principales barreras identificadas el precio elevado y el desconocimiento del producto son barreras gestionables mediante estrategias comerciales adecuadas. El precio puede abordarse mediante una política competitiva dentro del rango declarado por los participantes de la muestra, mientras que el desconocimiento puede reducirse significativamente a través de campañas de degustación, presencia en ferias de alimentación, marketing digital y alianzas con influencers del sector saludable. La desconfianza en los ingredientes, aunque menor, también debe atenderse mediante información clara sobre la procedencia, composición e ingredientes del producto.

Figura 15

Disposición a probar bebidas provenientes de Ecuador



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

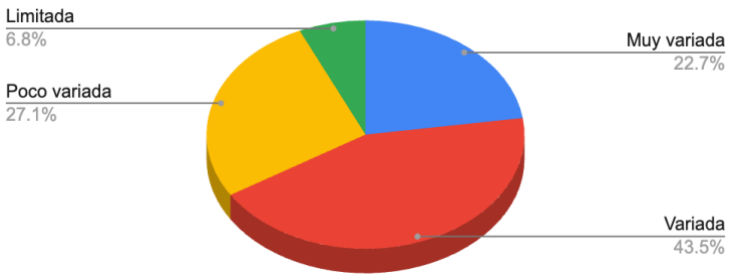
El 90,1 % respondió que sí estaría dispuesto a probar bebidas naturales provenientes de Ecuador, el 8,9 % respondió 'tal vez' y únicamente el 1 % indicó que no.

La amplia disposición de los participantes a probar bebidas naturales provenientes de Ecuador constituye un resultado favorable para el proyecto, ya que evidencia apertura hacia productos de origen ecuatoriano dentro de la muestra analizada. Sin embargo, esta disposición debe interpretarse como una intención inicial y no como una garantía de compra, recompra o fidelización. En este sentido, el hallazgo representa una oportunidad de introducción del producto, aunque su conversión en ventas dependerá de la experiencia de consumo, la confianza, la comunicación y la disponibilidad. Por tanto, refleja una aceptación potencial, mas no una viabilidad comercial definitiva.

- **Competencia y mercado**

Figura 16

Percepción de la oferta de bebidas naturales en Madrid



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

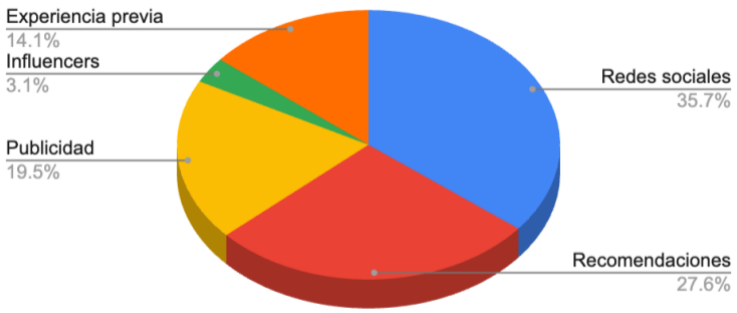
El 43,5 % considera que la oferta es variada y el 22,7 % muy variada, mientras que el 27,1 % la percibe como poco variada y el 6,8 % como limitada.

La percepción sobre la oferta de bebidas naturales en Madrid se distribuye entre quienes la consideran variada y quienes la perciben como poco variada o limitada. Esto muestra que, aunque existe una oferta amplia dentro de la categoría, una parte de la muestra identifica espacio para diferenciación. En consecuencia, no puede afirmarse que exista una carencia generalizada de productos, sino más bien que algunos participantes perciben similitud entre las alternativas disponibles. Para la propuesta de exportación, este hallazgo es útil porque sugiere la posibilidad de introducir una bebida que se distinga por su origen, composición y presentación. No obstante, la existencia de variedad en el mercado debe ser reconocida, ya que el proyecto no compite en un vacío, sino en una categoría ya presente y conocida por el consumidor.

- **Disposición de compra**

Figura 17

Medios donde se informa sobre bebidas saludables



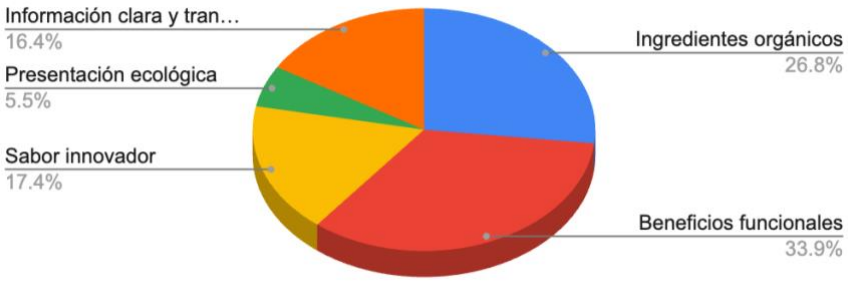
Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 35,7 % utiliza redes sociales para informarse sobre bebidas saludables, seguido de recomendaciones personales con el 27,6 %, publicidad con el 19,5 %, experiencia previa con el 14,1 % e influencers con el 3,1 %.

La primacía de las redes sociales como fuente de información sobre bebidas saludables refleja el comportamiento de los participantes de la muestra y la importancia de tener una presencia activa y bien gestionada en plataformas como Instagram, TikTok o YouTube. La alta relevancia de las recomendaciones personales también destaca el papel del marketing de boca a boca, lo que sugiere que una estrategia de entrada que genere experiencias positivas en un grupo inicial de consumidores puede tener un efecto multiplicador significativo. En conjunto, estos datos señalan que una estrategia de comunicación digital, combinada con acciones de sampling y relaciones públicas, se perfila como una alternativa de comunicación coherente con la preferencia declarada por los participantes para construir notoriedad de marca en el mercado madrileño.

Figura 18

Expectativas de los consumidores sobre bebidas naturales importadas



Nota. Datos obtenidos en las encuestas realizadas a la población de Madrid.

El 33,9 % desea beneficios funcionales, el 26,8 % ingredientes orgánicos, el 17,4 % sabores innovadores, el 16,4 % información clara y transparente y el 5,5 % presentación ecológica.

Las preferencias expresadas en esta pregunta permiten identificar los principales atributos que los participantes de la muestra consideran deseables en una bebida natural importada. Los beneficios funcionales y los ingredientes orgánicos concentran las mayores preferencias, seguidos por los sabores innovadores y la disponibilidad de información clara y

transparente. Estos resultados evidencian una tendencia hacia productos que, además de responder a criterios relacionados con su composición, incorporen elementos de innovación y transparencia en la información proporcionada al consumidor. No obstante, la expectativa de encontrar determinados atributos no implica necesariamente una intención de compra ni permite afirmar que todos ellos sean requisitos para la adquisición del producto. Asimismo, debido a que las respuestas posteriores a la pregunta de residencia corresponden al conjunto de participantes de la muestra, los resultados se interpretan como tendencias descriptivas y no como una representación exclusiva de las preferencias de los residentes en la ciudad de Madrid.

- **Análisis FODA**

Tabla 5

FODA de la bebida natural horchata "Tisanita"

Fortalezas	**Oportunidades**
• Producto natural elaborado con hierbas aromáticas. • Identidad cultural ecuatoriana diferenciada. • Red consolidada de proveedores locales. • Aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas. • Trazabilidad de materias primas.	• Crecimiento del mercado de bebidas saludables en España. • Mayor interés por productos naturales y funcionales. • Beneficios derivados del Acuerdo Comercial Ecuador–Unión Europea.
Debilidades	**Amenazas**
• Bajo reconocimiento de marca en España. • Experiencia limitada en mercados europeos. • Dependencia de distribuidores para la comercialización inicial.	• Competencia de marcas internacionales consolidadas. • Cambios en la normativa alimentaria europea. • Incrementos en costos logísticos internacionales. • Variaciones en las preferencias de consumo.

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Cruce estratégico de análisis FODA

	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	***FO:*** Aprovechar el Acuerdo Comercial y la trazabilidad de materias primas para entrar por canales especializados de bebidas saludables.	***FA:*** Usar la identidad cultural diferenciada para competir frente a marcas internacionales consolidadas
Debilidades	***DO:*** Apoyarse en distribuidores locales para superar el bajo reconocimiento de marca mientras se aprovecha el crecimiento del comercio electrónico.	***DA:*** Mitigar la dependencia de distribuidores ante cambios normativos, mediante contratos y cumplimiento anticipado del etiquetado de la UE.

Nota. La tabla presenta un cruce estratégico del análisis FODA de la bebida natural de horchata "Tisanita".

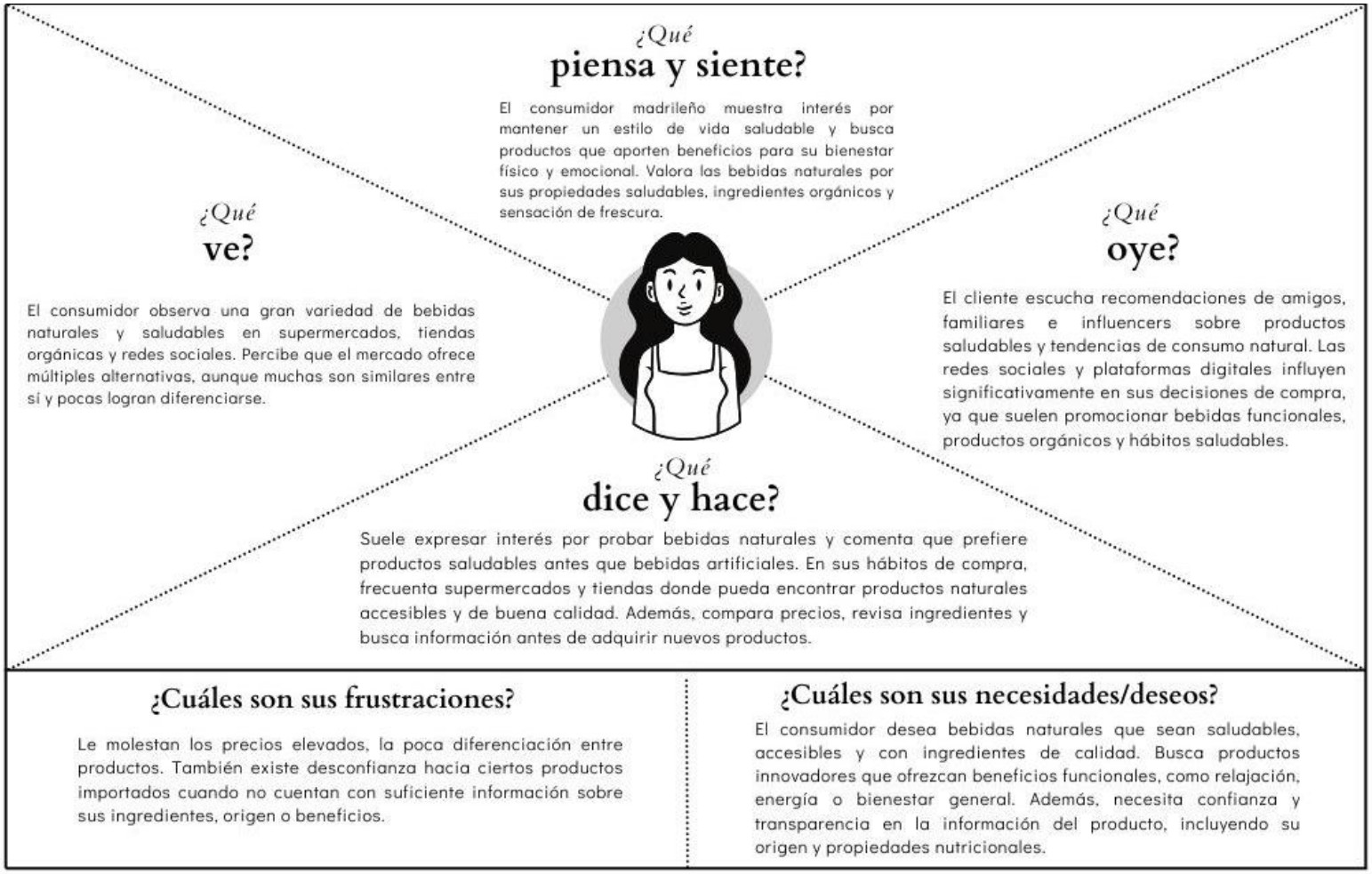
4.1.2. Herramientas de empatía

La aplicación del mapa de empatía y del buyer persona permitió obtener una comprensión más amplia del mercado objetivo, al facilitar la identificación de las características, hábitos de consumo, intereses y factores que influyen en las decisiones de compra de los potenciales consumidores.

Mientras el mapa de empatía posibilitó analizar la perspectiva del usuario a partir de lo que piensa, siente, observa, escucha, dice y hace, el buyer persona permitió construir un perfil representativo del cliente ideal, integrando información demográfica, psicográfica y conductual. En conjunto, estas herramientas proporcionaron información relevante para fundamentar el diseño de la propuesta de exportación de Tisanita hacia el mercado español, asegurando que las estrategias planteadas respondan a las necesidades y preferencias del segmento objetivo

Figura 19

Mapa de empatía



Nota. Arquetipo hipotético elaborado a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Madrid.

Figura 20

Buyer Persona de la empresa "Tisanita"



Nota. Arquetipo hipotético elaborado a partir de los resultados de las encuestas aplicadas a la población de la ciudad de Madrid. Las variables correspondientes al cargo, nivel de ingresos y aficiones son datos ficticios, creados únicamente con fines académicos para representar el perfil del consumidor potencia

4.2.Fase definir

4.2.1. Problemática

En la actualidad, el mercado de bebidas saludables a nivel global ha experimentado un crecimiento impulsado por consumidores que buscan alternativas con ingredientes naturales y beneficios para la salud. Innova Market Insights (2026) indica que "parte de los consumidores afirma elegir alimentos o bebidas que contienen ingredientes beneficiosos para la salud cuando se les pregunta cómo intentan comer sano" (p.2).

Según el movimiento ESM (2026) señala que mantener hábitos saludables continúa siendo un reto para gran parte de la población española, debido principalmente a la falta de motivación y tiempo. Asimismo, un estudio de mercado publicado en NIQ (2026), indica que el crecimiento del mercado de bebidas en España está siendo impulsado por productos funcionales y por la búsqueda de opciones más convenientes y saludables. No obstante, muchos consideran que varias bebidas del mercado contienen ingredientes artificiales o presentan información poco clara sobre sus propiedades.

De acuerdo con la investigación exploratoria realizada en la ciudad de Madrid, el 93 % de las personas encuestadas consume bebidas naturales o aromáticas. Sin embargo, un 33,9 % de los encuestados manifestó interés en encontrar mayores beneficios funcionales en una bebida importada, y un 17,4 % expresó preferencia por sabores diferentes a los tradicionales, lo que evidencia la existencia de un segmento de personas con limitaciones en la disponibilidad de opciones que satisfagan plenamente sus expectativas de funcionalidad e innovación de sabor dentro de la oferta actual del mercado madrileño.

Si bien el 66,2% de los encuestados percibe la oferta de bebidas naturales en Madrid como variada o muy variada, un 33,8% la percibe como poco variada o limitada, y persisten expectativas insatisfechas en materia de innovación en sabores y claridad sobre beneficios funcionales.

Esta situación afecta principalmente a jóvenes y adultos entre 18 y 45 años, quienes representan gran parte del mercado objetivo y mantienen rutinas laborales y académicas intensas, evidenciando estilos de vida acelerados que influyen en sus hábitos de consumo y aumentan la búsqueda de alternativas prácticas y saludables. En este contexto, la oportunidad para Tisanita no se encuentra en cubrir un vacío de mercado, sino en plantear una propuesta diferenciada basada en atributos como el origen ecuatoriano, la composición natural, la presentación y la identidad cultural asociada a la horchata de Loja. Estos elementos serán considerados posteriormente en el desarrollo de la propuesta de exportación.

4.2.2. Problema

El problema empresarial central que enfrenta la empresa Tisanita es que, pese al interés identificado en el mercado de la ciudad de Madrid, mantiene sus operaciones principalmente en el mercado nacional y no cuenta con un plan de exportación estructurado que le permita aprovechar esa oportunidad específica

Los resultados obtenidos mediante la encuesta evidencian tendencias y preferencias favorables entre los participantes, particularmente relacionadas con el consumo de bebidas naturales, el interés por productos con características funcionales y la disposición a probar bebidas de origen ecuatoriano. Estas observaciones constituyen señales de interés dentro de la muestra analizada, pero no permiten afirmar la existencia de una demanda insatisfecha ni generalizar los resultados al conjunto de consumidores de la ciudad de Madrid.

En este contexto, se identifica una oportunidad de diferenciación para Tisanita, considerando las características de su bebida de horchata natural y su propuesta basada en ingredientes de origen natural y variedad de componentes. La oportunidad consiste en evaluar si estas características pueden contribuir al posicionamiento del producto frente a las preferencias observadas en los participantes del estudio y generar una propuesta de valor diferenciada en el mercado objetivo.

4.3. Fase idear

La fase de ideación comienza una vez que el problema ha sido definido con claridad y tiene como objetivo generar el mayor número posible de alternativas de solución, evitando evaluarlas o descartarlas de forma anticipada, ya que una mayor cantidad de ideas incrementa las posibilidades de encontrar propuestas innovadoras. Para ello se aplicó el *brainstorming* tradicional y una matriz para seleccionar la mejor opción.

4.3.1. Generación de alternativas de solución

Figura 21

Lluvia de ideas de la empresa Tisanita hacia el mercado madrileño



Nota. Elaboración propia a partir de la sesión de lluvia de ideas desarrollada para identificar alternativas de solución orientadas al ingreso de Tisanita en el mercado madrileño.

4.3.2. Selección de la mejor alternativa

Con el propósito de seleccionar la alternativa de solución más adecuada, se aplicó una matriz multicriterio, en la que se evaluaron diez alternativas mediante cinco criterios: viabilidad técnica, viabilidad económica, impacto internacional, alineación con el problema y factibilidad de implementación. Cada criterio tuvo la misma ponderación (20 %) y las alternativas fueron calificadas en una escala de 1 a 5, donde 1 representa una valoración muy baja y 5 una valoración muy alta.

Tabla 7

Criterios de evaluación de la matriz multicriterio para la selección de alternativas

Criterio	Peso (%)	Base de valoración
Viabilidad técnica	20	Características del producto, requerimientos técnicos y condiciones operativas identificadas en el proyecto.
Viabilidad económica	20	Costos estimados, recursos requeridos y condiciones económicas de la propuesta.
Impacto internacional	20	Contribución de la alternativa al ingreso y posicionamiento en el mercado de la ciudad de Madrid
Alineación con el problema	20	Capacidad de la alternativa para responder al problema empresarial identificado.
Factibilidad de implementación	20	Recursos, procesos, tiempo y condiciones necesarias para su ejecución

Nota. Los criterios y sus ponderaciones fueron definidos por las autoras de la investigación. La valoración se realizó mediante una escala de 1 a 5, considerando la información obtenida en el diagnóstico empresarial, el análisis del mercado objetivo, la revisión bibliográfica y las condiciones comerciales y logísticas planteadas en el proyecto

Tabla 8

Matriz multicriterio para la selección de la alternativa de solución

Estrategia	Viabilidad técnica	Viabilidad económica	Impacto internacional	Alineación con el problema	Factibilidad de implementación	Puntaje total
Comercialización mediante un importador-distribuidor (modelo B2B -B2B2C)	5	5	5	5	4	24
Adaptación del etiquetado y empaque al mercado español	5	4	5	5	4	23
Alianzas con supermercados y tiendas especializadas	5	4	5	4	4	22
Estrategia de marketing digital	5	4	4	4	5	22
Desarrollo de identidad comercial y material promocional	4	4	4	4	5	21
Campañas de degustación y promoción	4	4	4	4	4	20
Monitoreo y análisis de la competencia	4	5	3	4	4	20
Participación en ferias internacionales	4	3	4	4	3	18

Nota. Evaluación realizada por las autoras mediante una matriz multicriterio, con una escala de 1 a 5 (1 = muy baja; 5 = muy alta) y una ponderación del 20 % para cada criterio. La valoración consideró la viabilidad técnica y económica, el impacto internacional, la alineación con el problema y la factibilidad de implementación, con base en el diagnóstico empresarial, el análisis de mercado y la información recopilada durante la investigación.

- **Importador-distribuidor (B2B2C) – 24 puntos:** facilita el ingreso a Madrid mediante un intermediario especializado, sin requerir una estructura comercial propia.
- **Adaptación del etiquetado y empaque – 23 puntos:** favorece el cumplimiento de los requisitos del mercado español, aunque implica costos y ajustes adicionales.
- **Alianzas con supermercados y tiendas especializadas – 22 puntos:** permiten acceder a canales adecuados para el producto, pero requieren negociaciones comerciales.
- **Marketing digital – 22 puntos:** presenta facilidad de implementación y responde a la importancia de las redes sociales identificada en la investigación.
- **Identidad comercial y material promocional – 21 puntos:** contribuyen al posicionamiento y diferenciación de Tisanita.
- **Campañas de degustación y promoción – 20 puntos:** permiten dar a conocer y estimular la prueba del producto.
- **Monitoreo de la competencia – 20 puntos:** proporciona información útil para orientar las decisiones comerciales.
- **Ferias internacionales – 18 puntos:** ofrecen oportunidades de contacto comercial, pero requieren mayores recursos económicos y organizativos.

De acuerdo con la matriz multicriterio, la alternativa con mayor puntuación corresponde a la comercialización mediante un importador-distribuidor bajo un modelo B2B-B2B2C, con 24 puntos. Su selección se sustenta en que presenta una combinación favorable de viabilidad técnica y económica, impacto internacional, alineación con el problema empresarial y factibilidad de implementación.

La selección de esta alternativa permite estructurar una propuesta de entrada al mercado de Madrid mediante la participación de un intermediario especializado, encargado de facilitar la comercialización y distribución del producto.

4.4. Fase prototipar

En esta etapa se desarrolla el plan de exportación para la bebida herbal ecuatoriana horchata “Tisanita”, el cual integra los elementos estratégicos, técnicos, comerciales y operativos clave para su internacionalización hacia el mercado de Madrid, España. A través del análisis del entorno comercial objetivo, se determinan los requisitos arancelarios y no arancelarios, la documentación exigida y la normativa vigente de la Unión Europea. También, se diseña la estrategia logística internacional —que abarca transporte, almacenamiento y distribución— junto con las proyecciones económicas y financieras necesarias para evaluar la viabilidad de la propuesta y facilitar su posterior implementación

Con el propósito de estructurar y visualizar el modelo de negocio propuesto para la exportación de Tisanita al mercado español, se elaboró un Business Model Canvas, herramienta que permite identificar de manera integral los elementos estratégicos del proyecto, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, la estructura de costos y los recursos, actividades y socios clave involucrados en la operación.

Figura 22

Business Model Canvas – Tisanita Madrid, España



Nota. Elaboración con base en el modelo Canvas descrito por Universidad Internacional de La Rioja (UNIR, 2025).

4.4.1. Identificación y análisis del producto de exportación

- **Descripción del producto y Especificaciones técnicas**

El producto seleccionado para exportación corresponde a la bebida natural de horchata Tisanita, presentada en botella de vidrio de 475 ml.

Figura 23

Ficha Técnica del producto de la bebida de horchata natural "Tisanita"

Ficha Técnica del Producto	**Descripción**
Nombre comercial	Horchata Tisanita (Mix de hierbas naturales)
Imágen del producto	
Marca	Tisanita
Tipo de producto	Bebida no alcohólica a base de hierbas aromáticas naturales.
Descripción	Bebida de sabor herbal natural elaborada a partir de una combinación de hierbas aromáticas cultivadas en la región sur del Ecuador, específicamente en la provincia de Loja.
País de origen	Ecuador
Lugar de producción	Loja, Ecuador
Ingredientes	Agua, azúcar de caña, malva esencia, menta, hierba luisa, cedrón, toronjil, manzanilla, malva olorosa, esencia de rosas, escancel, albahaca, ataco, saborizante idéntico al natural de limón y glicósidos de esteviol (estevia).
Presentaciones comerciales	300 ml, 475 ml y 500 ml.
Presentación para exportación	Botella de vidrio de 475 ml.
Características organolépticas	Color: rojo intenso. Aroma: herbal con notas florales y cítricas. Sabor: herbal, dulce y refrescante. Estado físico: líquido listo para consumir.
Condiciones de almacenamiento	Conservar a temperatura ambiente en un lugar fresco y seco, protegido de la luz solar directa. Una vez abierto el envase, mantener refrigerado.
Vida útil	12 meses a partir de la fecha de elaboración, manteniendo el envase cerrado y en las condiciones de almacenamiento recomendadas.
Tipo de envase	Botella de vidrio

Nota. Elaboración propia con base en la información técnica proporcionada por Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. (2026).

Tabla 9

Información nutricional de la bebida de horchata Tisanita

Nutriente	Por porción (240 ml)	Por 100 ml	% Valor Diario*
Energía (Calorías)	147 kJ (35 kcal)	61 kJ (15 kcal)	—
Grasa total	0 g	0 g	0 %
Colesterol	0 mg	0 mg	0 %
Sodio	25 mg	10 mg	1 %
Carbohidratos totales	5 g	2,1 g	2 %
Fibra	0 g	0 g	0 %
Azúcares totales	4 g	1,7 g	—
Proteína	1 g	0,4 g	1 %

Nota. Datos obtenidos del etiquetado nutricional del envase de 475 ml de Horchata Tisanita, proporcionado por Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. (2026). * Porcentajes de valores diarios calculados sobre una dieta de referencia de 8.380 kJ (2.000 calorías).

El contenido de azúcares totales del producto (1,7 g por cada 100 ml) se ubica por debajo del límite de 2,5 g de azúcares por 100 ml establecido por el Reglamento (CE) n.º 1924/2006 para utilizar la alegación nutricional “bajo contenido de azúcares” en bebidas, lo que resulta coherente con el posicionamiento de Tisanita y con este atributo valorado por los consumidores encuestados.

De acuerdo con el etiquetado del producto, la vida útil declarada por Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. es de 12 meses a partir de la fecha de elaboración, y no de 6 meses como se indicó de forma referencial en la Ficha Técnica presentada anteriormente. A la fecha de elaboración de este proyecto, la empresa no ha proporcionado los resultados de un estudio de estabilidad acelerada ni de un análisis microbiológico completo, por lo que la vida útil declarada se asume con base en la información del envase. Se recomienda que la empresa realice y documente ambos estudios, conforme a los criterios microbiológicos del Reglamento (CE) n.º 2073/2005, antes de formalizar la comercialización en la Unión Europea.

Considerando un tiempo estimado de 30 días de tránsito marítimo entre Guayaquil y Barcelona (SeaRates, 2026), más aproximadamente 3 a 5 días adicionales por transporte terrestre inicial, trámites de embarque y desaduanización en destino, el producto llegaría a España en un período estimado de entre 33 y 35 días.

Por tanto, manteniendo como referencia la vida útil declarada, Tisanita llegaría al mercado español con aproximadamente 330 días de vida útil remanente, equivalentes a 10,8 meses. Este período resulta favorable frente a los estándares habituales de vida útil remanente mínima que suelen exigir los distribuidores europeos.

Tabla 10

Evaluación regulatoria cualitativa de los ingredientes de la Horchata Tisanita para su comercialización en la Unión Europea

Ingrediente	Aceptabilidad en la UE	Límites o requisitos aplicables	Aditivo	Posible condición de nuevo alimento
Agua	Permitido	Debe cumplir los criterios de calidad para agua destinada al consumo humano.	No	No
Azúcar de caña	Permitido	Sin límite específico; sujeto al etiquetado nutricional obligatorio.	No	No
Malva (Malva spp.)	Permitido	Uso tradicional en infusiones y bebidas; debe cumplir requisitos de inocuidad.	No	No, salvo que se empleen partes vegetales no tradicionales.
Menta (Mentha spp.)	Permitido	Uso tradicional en alimentos e infusiones.	No	No
Hierba luisa (Aloysia citrodora)	Permitido	Uso tradicional en infusiones; debe cumplir requisitos sanitarios.	No	No
Cedrón	Permitido	Uso tradicional en bebidas e infusiones.	No	No
Toronjil (Melissa officinalis)	Permitido	Uso tradicional como ingrediente alimentario.	No	No
Manzanilla (Matricaria chamomilla)	Permitido	Uso tradicional en alimentos e infusiones.	No	No
Malva olorosa	Requiere verificación botánica	Debe identificarse correctamente la especie vegetal utilizada.	No	Posible revisión si corresponde a una especie sin historial de consumo en la UE.

Ingrediente	Aceptabilidad en la UE	Límites o requisitos aplicables	Aditivo	Posible condición de nuevo alimento
Esencia de rosas	Permitido	Debe cumplir la normativa aplicable a aromas alimentarios.	No	No
Escancel	Requiere evaluación	Verificar especie botánica e historial de consumo en la UE.	No	Posible evaluación según Reglamento (UE) 2015/2283.
Albahaca (Ocimum basilicum)	Permitido	Uso tradicional como ingrediente alimentario.	No	No
Ataco (Amaranthus quitensis o especie equivalente)	Requiere evaluación	Debe verificarse la especie botánica y su historial de consumo alimentario.	No	Posible evaluación conforme al Reglamento (UE) 2015/2283.
Saborizante idéntico al natural de limón	Permitido	Debe cumplir el Reglamento (CE) N.º 1334/2008 sobre aromas alimentarios.	Sí	No
Glicósidos de esteviol (estevia)	Permitido	Aditivo autorizado (E 960); debe respetar los niveles máximos establecidos para la categoría de alimento correspondiente.	Sí (E 960)	No

Nota. La condición de "posible nuevo alimento" no implica que el ingrediente esté prohibido. Indica únicamente que, antes de su comercialización en la Unión Europea, podría requerirse la verificación de su historial de consumo significativo anterior al 15 de mayo de 1997, conforme al Reglamento (UE) 2015/2283 sobre nuevos alimentos, especialmente en el caso de especies vegetales poco comunes o de uso tradicional limitado en Europa.

Tabla 11

Ingredientes de la bebida Horchata mix Tisanita

Ingrediente	Nombre científico	Uso tradicional
Escancel	*Aerva sanguinolenta*	Tradicionalmente utilizado para aliviar la fiebre, resfriados, catarros, molestias respiratorias, inflamaciones y afecciones urinarias; además, se emplea para favorecer el bienestar de los riñones, el hígado y la vesícula biliar (Mastrocola et al., 2023)
Hierba luisa	*Cymbopogon citratus*	Empleada tradicionalmente como digestiva, diurética y relajante; también se utiliza para aliviar molestias estomacales, dolores de cabeza, fiebre, tos y gripe (Mastrocola et al., 2023)
Menta	*Mentha × piperita*	Utilizada tradicionalmente para favorecer la digestión, aliviar náuseas, gases, dolores estomacales y síntomas asociados a resfriados y afecciones respiratorias (Mastrocola et al., 2023).
Cedrón	*Aloysia citrodora*	Tradicionalmente empleado como digestivo, antiespasmódico y relajante, contribuyendo al alivio de molestias gastrointestinales y al bienestar general (Ochoa y Díaz, 2025).
Manzanilla	*Matricaria recutita* L.	Utilizada tradicionalmente como digestiva, carminativa, sedante suave y antiinflamatoria para aliviar molestias estomacales y favorecer la digestión (Ríos et al., 2017).
Malva esencia (Esencia de rosa)	*Pelargonium graveolens* L'Hér. ex Aiton	Tradicionalmente utilizada por sus propiedades analgésicas, antiinflamatorias, digestivas, carminativas y diuréticas (Ríos et al., 2017).
Toronjil	*Melissa officinalis* L.	Empleado tradicionalmente como digestivo, sedante, antiespasmódico y cardiotónico para favorecer el bienestar digestivo y la relajación (Ríos et al., 2017).
Albahaca	*Ocimum campechianum* Mill.	Tradicionalmente utilizada como digestiva, carminativa, tónica y sedante, además de emplearse para aliviar molestias estomacales (Ríos et al., 2017).
Ataco	*Amaranthus hybridus* L.	Utilizado tradicionalmente como antiinflamatorio, diurético, tónico y para aliviar síntomas gripales, además de favorecer la cicatrización de heridas (Ríos et al., 2017).

Nota. Los usos descritos corresponden a prácticas tradicionales reportadas en las fuentes citadas y se presentan con fines informativos; no constituyen afirmaciones de propiedades medicinales comprobadas de la bebida Horchata Mix Tisanita

- **Adaptación de la etiqueta al Reglamento (UE) n.º 1169/2011 para su ingreso a España**

Tomando como referencia la etiqueta actual del envase de Horchata Tisanita, se identifican a continuación los ajustes necesarios para cumplir con el Reglamento (UE) n.º 1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor:

Tabla 12

Adaptación de la nueva etiqueta para el ingreso de la bebida Horchata Mix Tisanita a España

Elemento de etiquetado	Situación actual (etiqueta Ecuador)	Adaptación requerida para España
Información nutricional	Formato tipo "Nutrition Facts", declarado por porción (240 ml) con porcentajes de valor diario sobre una dieta de 2.000 kcal.	Declarar de forma obligatoria los valores por 100 ml (energía, grasas, hidratos de carbono, azúcares, proteínas y sal), pudiendo añadir de forma adicional y voluntaria los valores por porción, conforme al artículo 32 y al anexo XV del Reglamento (UE) n.º 1169/2011.
Sodio / sal	Se declara "Sodio 25 mg" por porción.	Debe declararse como "Sal", calculada como sodio × 2,5, conforme al anexo I, punto 14 del Reglamento (UE) n.º 1169/2011 (10,4 mg de sodio por 100 ml equivalen a 0,026 g de sal por 100 ml).
Fecha de duración	Campo "F. DE CADUCIDAD", sin diligenciar en la muestra revisada.	Al tratarse de una bebida estable a temperatura ambiente, corresponde declarar "Consumir preferentemente antes de:" (fecha de duración mínima), conforme al artículo 24 del Reglamento (UE) n.º 1169/2011, salvo que el análisis microbiológico

Elemento de etiquetado	Situación actual (etiqueta Ecuador)	Adaptación requerida para España
		pendiente determine que se trata de un alimento muy perecedero, en cuyo caso correspondería "Fecha de caducidad".
Operador responsable en la UE	Solo figuran los datos de contacto de Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. (Ecuador).	Debe incluirse el nombre y la dirección del operador de la empresa alimentaria establecido en la Unión Europea (importador/distribuidor), conforme a los artículos 8 y 9: Distribuidora Latinoandina, Av. Manoteras 38, Blq. B, Of. 408, 28050 Madrid, España.
País de origen	No figura como campo explícito; se sugiere de forma indirecta mediante la frase "El secreto de la tradición lojana".	Debe declararse explícitamente "País de origen: Ecuador", conforme al Reglamento de Ejecución (UE) 2018/775.
Alérgenos	No se declaran.	Ninguno de los ingredientes de la fórmula corresponde a los 14 alérgenos de declaración obligatoria en la UE; se recomienda confirmar la ausencia de contaminación cruzada en planta antes de declarar "no contiene alérgenos de declaración obligatoria".
Idioma y legibilidad	Etiqueta en español.	Cumple, ya que el español es lengua oficial en España; debe verificarse que la información obligatoria tenga una altura de letra mínima de 1,2 mm, conforme al artículo 13 del Reglamento (UE) n.º 1169/2011.

Nota. Elaboración con base en la etiqueta vigente de Tisanita y en los requisitos establecidos

- **Protección y registro de la marca Tisanita en España**

Para garantizar la protección jurídica de la marca Tisanita en el mercado español, la empresa debe registrar su signo distintivo antes de iniciar la comercialización del producto. Debido a que España forma parte de la Unión Europea, el mecanismo más conveniente consiste en solicitar el registro de una Marca de la Unión Europea (MUE) ante la Oficina de Propiedad Intelectual de la Unión Europea (EUIPO). Este registro concede a su titular el derecho exclusivo de utilizar la marca en los 27 Estados miembros de la Unión Europea, evitando que terceros puedan emplear signos idénticos o similares para identificar productos de la misma categoría (EUIPO, 2026)

Previamente a la presentación de la solicitud, es recomendable realizar una búsqueda de disponibilidad para verificar que no existan marcas registradas que puedan generar conflictos. Posteriormente, la empresa deberá presentar la solicitud indicando la clase correspondiente de la Clasificación Internacional de Niza para bebidas, acompañada de la información del titular y del signo distintivo. Una vez concedido el registro, Tisanita contará con protección legal para comercializar su bebida en España y en el resto de la Unión Europea, fortaleciendo el posicionamiento de la marca y reduciendo el riesgo de uso indebido por parte de terceros (OMPI, s. f.).

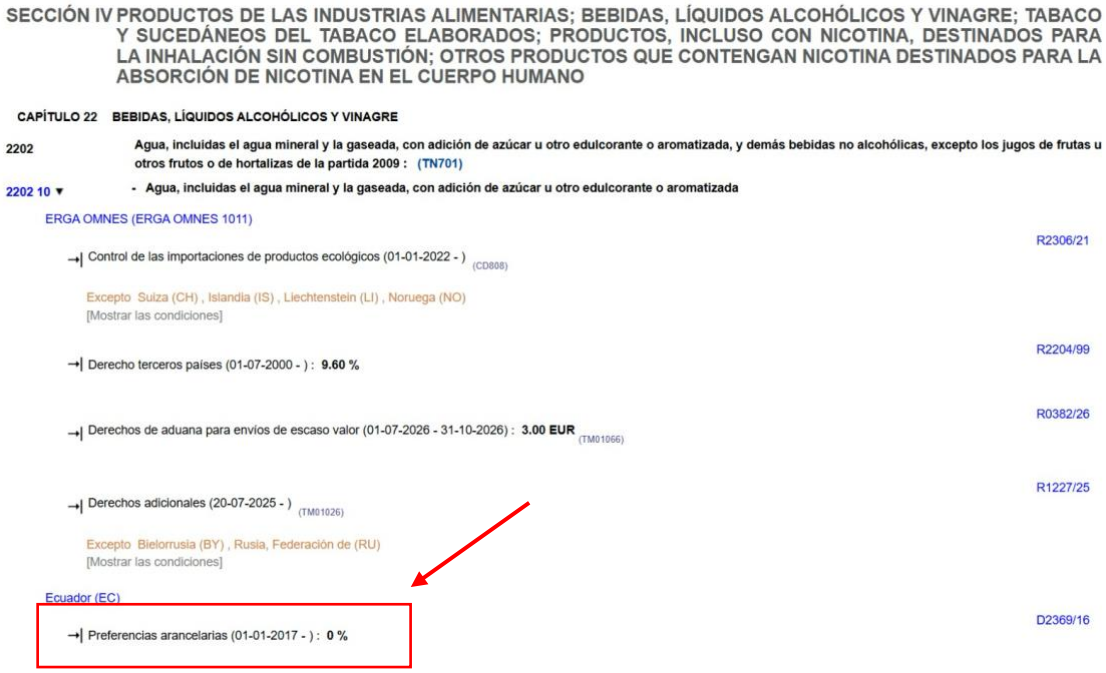
- **Clasificación arancelaria**

Para la exportación de la bebida natural de horchata Tisanita hacia Madrid, España, el producto se clasifica de acuerdo con la Nomenclatura de Designación y Codificación de Mercancías del Ecuador y con el Reglamento de Ejecución (UE) 2025/1926 de la Comisión. En ambos sistemas de clasificación, el producto se ubica en la partida arancelaria 22.02, correspondiente a bebidas no alcohólicas listas para el consumo, y en la subpartida 2202.10.00.00, que comprende aguas, incluidas las aguas minerales y gaseadas, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizadas. Esta clasificación permite determinar el tratamiento

arancelario aplicable, así como los requisitos aduaneros y comerciales que deben cumplirse para el ingreso del producto al mercado de la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2017; Diario Oficial de la Unión Europea, 2025)

Figura 24

Consulta de TARIC del arancel preferencial nulo



Nota. Captura de consulta de TARIC del arancel preferencial nulo para exportación a España (Comisión Europea, 2026).

Al tratarse de un producto originario de Ecuador, Tisanita puede acogerse a las preferencias establecidas en el Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, siempre que acredite el origen mediante la documentación correspondiente y cumpla las normas de origen vigentes. Esto permite reducir o eliminar el arancel de importación aplicable, favoreciendo la competitividad del producto frente a bebidas provenientes de países sin acuerdos comerciales con la Unión Europea. Asimismo, la correcta clasificación arancelaria facilita el despacho aduanero, la determinación de los requisitos de acceso y la aplicación de estos beneficios arancelarios.

- **Obligaciones de envases y residuos en España**

Se establece que Distribuidora Latinoandina, en su calidad de importador y distribuidor establecido en España, será la responsable de cumplir con las obligaciones relacionadas con la gestión de los envases y residuos derivados de la comercialización de la bebida natural de horchata Tisanita. En este sentido, deberá dar cumplimiento a las disposiciones del Real Decreto 1055/2022, de 27 de diciembre, que regula los envases y residuos de envases en España.

Asimismo, cuando resulte aplicable, Latinoandina deberá gestionar su inscripción en la sección de envases del Registro de Productores de Producto (RPP) y presentar la información correspondiente sobre los envases introducidos en el mercado español. En caso de que el volumen anual de envases comerciales e industriales introducidos en el mercado sea inferior a 50 toneladas, la obligación de reporte podrá ser asumida por el fabricante, importador, adquirente o empresa distribuidora de los envases, siempre que exista un acuerdo voluntario entre las partes, conforme a lo previsto en el artículo 15 del Real Decreto 1055/2022.

Lo anterior se justifica debido a que Latinoandina será el operador económico establecido en la Unión Europea encargado de la importación y distribución del producto, por lo que asumirá las responsabilidades legales asociadas a la gestión de los envases una vez que estos sean comercializados en territorio español. De esta manera, se garantiza el cumplimiento de la normativa española en materia de envases y residuos, de conformidad con el Real Decreto 1055/2022 y las directrices del Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (s. f.).

- **Requisitos de entrada y salida de la bebida natural Horchata Tisanita**

Para exportar la bebida natural de horchata Tisanita desde Ecuador hacia Madrid, España, la empresa deberá presentar la documentación exigida por las autoridades aduaneras y sanitarias de ambos países, de acuerdo con la normativa aplicable a los alimentos procesados.

4.4.2. Gestión documental

Tabla 13

Documentación de la operación de exportación de Tisanita

Categoría	Documento	Finalidad	Responsable / entidad
Habilitación	Registro como Operador de Comercio Exterior (OCE)	Habilitar a Tisanita para realizar operaciones de comercio exterior mediante Ecuapass.	Tisanita / SENAE
Sanitaria	Notificación o Registro Sanitario de Alimentos Procesados	Acreditar el cumplimiento de las condiciones sanitarias y de inocuidad del producto.	Tisanita / ARCSA
Sanitaria	Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)	Respaldar las condiciones higiénico-sanitarias del establecimiento productor.	Tisanita / ARCSA
Comercial	Contrato de compraventa y orden de compra, cuando corresponda	Formalizar las condiciones de la negociación internacional.	Exportador e importador
Comercial	Factura comercial	Sustentar la transacción, valor, cantidades y condiciones de venta.	Tisanita
Logística	Lista de empaque (Packing List)	Detallar la composición, cantidades, pesos y dimensiones de la carga.	Tisanita
Aduanera	Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	Formalizar la exportación ante la autoridad aduanera ecuatoriana.	Tisanita / SENAE
Origen	Certificado de Origen	Acreditar el origen ecuatoriano y sustentar el acceso al trato preferencial, cuando corresponda.	MPCEIP / VUE
Sanitaria	Certificado sanitario de exportación, cuando corresponda	Respaldar las condiciones sanitarias del lote exportado.	ARCSA
Transporte	Conocimiento de Embarque (Bill of Lading)	Acreditar el transporte marítimo y la recepción de la mercancía por la naviera.	Naviera
Seguro	Certificado o póliza de seguro	Acreditar la cobertura contratada bajo el Incoterm CIF.	Aseguradora

Nota. Elaboración propia con base en SENAE (2025), ARCSA (2025), MPCEIP (2017) e ICC (2019).

Tabla 14

Requisitos regulatorios para el ingreso y comercialización de Tisanita en España

Requisito	Finalidad	Base legal o normativa
Clasificación arancelaria y trato preferencial	Determinar el tratamiento arancelario aplicable a la mercancía.	TARIC; Acuerdo Comercial Ecuador–UE
Seguridad alimentaria	Garantizar que el alimento sea seguro y trazable.	Reglamento (CE) 178/2002
Higiene de los alimentos	Garantizar condiciones adecuadas durante producción, almacenamiento y transporte.	Reglamento (CE) 852/2004
Controles oficiales	Permitir la verificación documental, física y de identidad de los alimentos importados.	Reglamento (UE) 2017/625
Criterios microbiológicos	Verificar el cumplimiento de los criterios microbiológicos aplicables.	Reglamento (CE) 2073/2005
Aditivos alimentarios	Garantizar el uso de aditivos autorizados y dentro de los límites establecidos.	Reglamento (CE) 1333/2008
Materiales en contacto con alimentos	Garantizar la aptitud del envase para el contacto con alimentos.	Reglamento (CE) 1935/2004
Información alimentaria y etiquetado	Cumplir los requisitos de información obligatoria para el consumidor. La adaptación específica se desarrolla en la Tabla 12.	Reglamento (UE) 1169/2011
Origen del ingrediente primario	Informar el origen del ingrediente primario cuando corresponda.	Reglamento de Ejecución (UE) 2018/775
Declaraciones nutricionales y saludables	Garantizar que las declaraciones utilizadas estén permitidas y fundamentadas.	Reglamento (CE) 1924/2006
Envases y residuos	Cumplir las obligaciones aplicables a los envases introducidos en el mercado español.	Real Decreto 1055/2022

Nota. Elaboración propia con base en la normativa de la Unión Europea y legislación española aplicable.

Tabla 15

Responsables y momentos de gestión documental del plan de exportación

Momento de la operación	Actividad de gestión	Responsable principal
Previo a la negociación	Verificación de habilitación del exportador y cumplimiento sanitario del producto.	Tisanita
Negociación	Definición de las condiciones comerciales, responsabilidades y términos de la operación.	Tisanita e importador
Preparación del embarque	Consolidación de la carga y coordinación de las actividades logísticas necesarias para su despacho.	Tisanita y operador logístico
Despacho de exportación	Presentación y validación de la información requerida ante la autoridad aduanera ecuatoriana.	Tisanita / agente de aduana / SENAE
Transporte internacional	Coordinación del embarque marítimo y cobertura del riesgo de transporte conforme al CIF.	Tisanita / naviera / aseguradora
Ingreso a España	Gestión de los procedimientos de importación y controles establecidos por las autoridades competentes.	Importador / autoridades españolas
Comercialización	Verificación del cumplimiento de las condiciones regulatorias aplicables al producto en el mercado español.	Importador / distribuidor

Nota. Elaboración propia.

- **Planificación de certificaciones**

Para evitar presentar certificaciones que actualmente no posee la empresa como atributos consolidados, la propuesta establece una planificación diferenciada entre documentos obligatorios y certificaciones de carácter voluntario. En una primera etapa, Tisanita priorizará la vigencia de la Notificación Sanitaria, el Certificado de Libre Venta, los análisis de control de calidad por lote, el Certificado Sanitario de Exportación cuando corresponda y el Certificado de Origen.

En una segunda etapa se evaluará la obtención de certificaciones orgánica y de Comercio Justo, previa cotización y análisis de los requisitos de certificación. Esta planificación permitirá incorporar únicamente certificaciones reales, obtenidas o formalmente previstas, asociándolas con un responsable, plazo y presupuesto.

Tabla 16

Planificación para la obtención de certificados y documentos de exportación de Tisanita

Certificación o trámite	¿Es obligatorio?	Entidad / país	Costo referencial	Plazo planificado
Notificación Sanitaria de alimento procesado	Sí para comercializar legalmente el producto en Ecuador	ARCSA – Ecuador	Desde USD 104,53 para microempresa o artesanal; confirmar categoría vigente.	30–60 días.

Certificación o trámite	¿Es obligatorio?	Entidad / país	Costo referencial	Plazo planificado
Permiso de funcionamiento sanitario de la planta	Sí	ARCSA – Ecuador	Depende de la categoría y tamaño del establecimiento; Valor USD 0	15–45 días, dependiendo de inspección y documentación
Certificación de Buenas Prácticas de Manufactura — BPM	Muy recomendable y puede ser exigida por compradores	ARCSA / organismo certificador acreditado	Notificación de inspección no tiene costo, pero la auditoría del organismo certificador sí requiere cotización.	**2–4 meses**, incluyendo adecuaciones y auditoría
Certificado Sanitario de Exportación	Puede ser solicitado por el importador español o por la autoridad de destino	ARCSA – Ecuador	**USD 58,34** por certificado, según el tarifario ARCSA 2026.	Hasta **10 días** laborables: análisis documental y emisión, si el expediente está completo
Certificado de Libre Venta — CLV	Recomendado para demostrar que Tisanita se comercializa legalmente en Ecuador	ARCSA – Ecuador	**Cotizar en ARCSA**; el valor se genera mediante orden de pago	Aproximadamente **3 días laborables** después del pago, según la ficha del trámite.

Certificación o trámite	¿Es obligatorio?	Entidad / país	Costo referencial	Plazo planificado
Certificado o prueba de origen preferencial	Recomendado para solicitar el beneficio arancelario del acuerdo Ecuador–UE	MPCEIP / entidad habilitada	**USD 10 por certificado de origen**, cuando corresponda.	Planificar **1–3 días laborables**
Análisis de laboratorio del producto	Necesario para respaldar inocuidad, vida útil y etiquetado	Laboratorio acreditado en Ecuador	Estimación presupuestaria: **USD 250–700 por fórmula o lote**, según número de ensayos	**10–20 días laborables**
Certificado de conformidad del envase de vidrio para contacto alimentario	Recomendado y solicitado frecuentemente por importadores	Proveedor del envase / laboratorio	Solicitar al proveedor; si requiere ensayo, presupuestar **USD 150–500**	**1–4 semanas**

Nota. Tarifa referencial según tarifario oficial consultado y confirmar en la orden de pago vigente al momento de tramitar.

4.4.3. Análisis y selección del mercado objetivo

La selección del mercado internacional constituye una de las decisiones más importantes dentro del proceso de internacionalización, ya que de ella depende, en gran medida, el éxito de la estrategia de exportación y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales existentes. Por ello, resulta necesario aplicar herramientas que permitan evaluar de manera objetiva los mercados potenciales mediante criterios económicos, comerciales, logísticos y de demanda, reduciendo la subjetividad en la toma de decisiones y sustentando técnicamente la elección del país de destino.

En este contexto, se empleó la Matriz de Selección de Mercado Internacional (MSMI), la cual facilita la comparación de diferentes mercados a partir de indicadores cuantitativos y cualitativos previamente definidos (García, 2026).

Cabe señalar que España ya había sido identificada previamente como el mercado de destino de interés para la exportación de Tisanita, a partir del análisis inicial de sus condiciones comerciales, características del consumidor, afinidad cultural y viabilidad logística. En este sentido, la Matriz de Selección de Mercado Internacional (MSMI) se empleó como una herramienta de comparación y validación de dicha elección, incorporando a Francia y Alemania como referentes dentro de la Unión Europea por sus características económicas, comerciales y de consumo.

Para la elaboración de la matriz se consideraron como alternativas tres países pertenecientes a la Unión Europea: España, Francia y Alemania, cuya inclusión se fundamentó en los siguientes criterios:

- **Pertenencia al mismo bloque comercial.** Los tres países forman parte de la Unión Europea y mantienen acceso preferencial para los productos ecuatorianos mediante el Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador–Unión Europea, vigente desde el 1 de enero de 2017. Este acuerdo establece un marco común para el intercambio comercial,

otorgando condiciones preferenciales de acceso al mercado europeo, mayor seguridad jurídica para las operaciones de comercio exterior y reglas homogéneas en materia arancelaria, sanitaria y técnica. De esta manera, permite comparar los mercados bajo condiciones comerciales equivalentes, evitando que las diferencias regulatorias o arancelarias influyan en la selección del mercado objetivo.

Es así que, la evaluación de estos tres países se realiza bajo condiciones comerciales equivalentes, evitando que las diferencias en materia arancelaria o regulatoria influyan en la selección del mercado objetivo. De esta manera, el análisis puede centrarse en variables estratégicas como el tamaño del mercado, el comportamiento del consumidor, el nivel de competencia, la demanda potencial y la viabilidad comercial, permitiendo que la elección del país de destino responda a criterios de mercado y no a diferencias en las condiciones de acceso comercial.

- **Potencial del mercado.** España, Francia y Alemania cuentan con un mercado consolidado para bebidas saludables y productos funcionales, representando destinos con alto potencial de demanda para Tisanita.
- **Vínculos con Ecuador.** España presenta una importante comunidad ecuatoriana y afinidad cultural e idiomática, mientras que Francia y Alemania constituyen mercados de referencia dentro del segmento de consumo saludable.

Además de compartir el mismo bloque comercial, la preselección de España, Francia y Alemania se sustenta en su relevancia comercial actual para Ecuador y en el tamaño de su segmento de bebidas saludables. Según cifras de Trading Economics (2026), en 2025 Ecuador exportó USD 1,25 billones hacia España, USD 730,24 millones hacia Alemania y USD 554,94 millones hacia Francia, lo que confirma la existencia de relaciones comerciales activas y de infraestructura de intercambio ya establecida con los tres países.

- **Criterios de evaluación y ponderación**

Para la selección del mercado objetivo se consideraron cinco criterios estratégicos, elegidos por su capacidad para diferenciar a España, Francia y Alemania y por su relevancia para la exportación de un producto natural de nicho como Tisanita. No se incluyeron variables relacionadas con aranceles o acuerdos comerciales, ya que los tres países pertenecen a la Unión Europea y comparten las mismas condiciones de acceso para las exportaciones ecuatorianas.

- **Tamaño del mercado (17 %):** Evalúa el potencial de demanda según el PIB y la población.
- **Mercado de bebidas saludables (22 %):** Analiza el tamaño de la demanda de bebidas naturales y funcionales.
- **Tendencia al consumo saludable (17 %):** Mide el interés de los consumidores por productos saludables.
- **Distancia logística (22 %):** Considera los tiempos de transporte y su impacto en los costos logísticos.
- **Afinidad cultural, idioma y comunidad ecuatoriana (22 %):** Evalúa la cercanía cultural y la existencia de canales que faciliten la comercialización del producto.

Las ponderaciones suman el 100 % y reflejan la mayor importancia otorgada a los factores que favorecen el acceso y la aceptación del producto en el mercado, aspectos determinantes para una PYME que busca introducir Tisanita en un mercado internacional.

Inicialmente se consideró un sexto criterio, *facilidad para hacer negocios (10 %)*, que valoraba el entorno regulatorio para el ingreso al mercado. Este criterio se descartó porque los tres países, al compartir la normativa comunitaria de la Unión Europea, obtenían la misma calificación y no aportaba capacidad de diferenciación entre las alternativas; su peso (10 %) se redistribuyó de forma proporcional entre los cinco criterios restantes, lo que explica que sus

ponderaciones actuales (17 %, 22 %, 17 %, 22 % y 22 %) no coincidan con los valores originalmente propuestos en el listado de criterios estratégicos.

Con el fin de sustentar las calificaciones asignadas a cada país, la tabla 17 presenta los valores cuantitativos que respaldan la matriz comparativa.

Tabla 17

Valores cuantitativos utilizados para calificar los criterios de la matriz comparativa

Criterio	España	Francia	Alemania
Población (2024-2025)	48,6 millones	68,4 millones	84,7 millones
Tamaño del mercado de bebidas funcionales	USD 3.971,2 millones (2025)	USD 5.182,1 millones (2024)	USD 6.625,9 millones (2024)
Crecimiento anual del mercado (CAGR)	8,7 %	9,4 %	8,4 %
Distancia marítima aproximada desde Guayaquil	Ruta directa, 13-20 días de tránsito	Con transbordo, 15-25 días de tránsito	Con transbordo, 15-25 días de tránsito
Comunidad ecuatoriana residente	430.837 personas (2023)	Comunidad comparativamente reducida	Comunidad comparativamente reducida

Nota. Elaboración propia con base en Banco Mundial (2025), y estimaciones de tiempo de tránsito de operadores logísticos iContainers (2026) y SeaRates (2026).

Tabla 18

Matriz comparativa de selección de mercado

Criterio	Peso	España Calif.	España Pond.	Francia Calif.	Francia Pond.	Alemania Calif.	Alemania Pond.
Tamaño del mercado (PIB total y población)	17%	3	0.51	4	0.68	5	0.85
Valor del mercado de bebidas naturales, infusiones y funcionales	22%	3	0.66	4	0.88	5	1.10
Tendencia hacia el consumo de productos saludables	17%	3	0.51	4	0.68	5	0.85
Distancia logística	22%	5	1.10	3	0.66	2	0.44
Afinidad cultural, idioma y diáspora ecuatoriana	22%	5	1.10	2	0.44	1	0.22
PUNTAJE TOTAL PONDERADO	**100%**	**---**	**3.88**	**---**	**3.34**	**---**	**3.46**

Nota. Calif. = calificación asignada en escala de 1 a 5. Pond. = resultado ponderado (Calificación × Peso). Escala de 5,00 puntos = alineación total con el perfil ideal de mercado para “Tisanita”.

- **Tamaño del mercado**

Alemania obtuvo la mayor calificación (5) por contar con el PIB y la población más altos de la Unión Europea, seguida de Francia (4). España recibió una puntuación de 3 debido a que presenta un mercado de menor tamaño en comparación con los otros dos países, aunque mantiene un importante potencial de consumo (Banco Mundial, 2026; Instituto Nacional de Estadística, 2024).

- **Valor del mercado de bebidas saludables**

Alemania (5) y Francia (4) poseen los mercados más desarrollados de productos ecológicos y funcionales en Europa. España obtuvo una calificación de 3, ya que, aunque su mercado es menor, registra un crecimiento sostenido que representa una oportunidad para la introducción de nuevos productos.

- **Tendencia al consumo de productos saludables**

Alemania recibió la máxima puntuación (5) debido a la consolidación de hábitos de consumo orientados a productos saludables. Francia obtuvo 4 por mantener una alta demanda en este segmento, mientras que España fue calificada con 3 al encontrarse en una etapa de crecimiento, aunque con una tendencia favorable

- **Distancia logística**

España constituye históricamente la principal puerta de entrada marítima y aérea de productos latinoamericanos a Europa, con conexiones marítimas directas hacia el puerto de Barcelona y vuelos directos de carga y pasajeros entre Ecuador (Quito/Guayaquil) y Madrid, lo que reduce el tiempo de tránsito y el riesgo de deterioro de un producto de base herbal. Francia y Alemania, al no disponer de la misma densidad de rutas directas, reciben habitualmente la carga sudamericana mediante transbordo en puertos españoles o en Róterdam/Amberes, con trayectos terrestres adicionales. Por ello, España recibe la calificación

máxima (5), Francia una calificación intermedia (3) y Alemania la calificación más baja (2) en este criterio.

- **Afinidad cultural, idioma y diáspora ecuatoriana**

Este criterio, propuesto como complemento por resultar determinante para un producto étnico-tradicional, favorece decisivamente a España. A inicios de 2023 residían en España 430.837 personas nacidas en Ecuador, la comunidad ecuatoriana más numerosa de Europa, concentrada principalmente en Madrid, Cataluña, la Comunidad Valenciana y la Región de Murcia (Fuster, 2024)

Esta base poblacional, sumada a la coincidencia idiomática total entre Ecuador y España, elimina las barreras de traducción de etiquetado, reduce el costo de adaptación de la comunicación comercial y ofrece canales de distribución ya existentes (tiendas de productos latinos, herbolarios, ferias de la colectividad ecuatoriana). Francia y Alemania, con comunidades ecuatorianas comparativamente reducidas y con necesidad de traducción y adaptación cultural del producto, obtienen calificaciones de 2 y 1, respectivamente, frente al máximo de 5 asignado a España.

El peso de 22 % asignado a este criterio se justifica porque la afinidad cultural e idiomática incide directamente sobre variables comerciales medibles y no solo sobre una preferencia subjetiva: reduce los costos de adaptación de etiquetado y empaque exigidos por el Reglamento (UE) n.º 1169/2011, acorta el tiempo de llegada al consumidor final al aprovechar canales de distribución étnica ya existentes, y disminuye el riesgo de rechazo del producto por barreras de comunicación, factores especialmente relevantes para una PYME con recursos limitados como Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda.

Para verificar la robustez de este peso se realizó un análisis de sensibilidad, recalculando el puntaje total ponderado bajo dos escenarios alternativos. En un primer escenario, se redujo a la mitad el peso de la afinidad cultural (de 22 % a 11 %) y el 11 %

liberado se trasladó al criterio de distancia logística; en este caso España conserva el primer lugar (3,88 puntos), seguida de Alemania (3,46) y Francia (3,34), es decir, el resultado no cambia porque España también lidera en distancia logística. En un segundo escenario, más extremo, se eliminó por completo el criterio de afinidad cultural y su peso se redistribuyó proporcionalmente entre los cuatro criterios restantes (tamaño de mercado, valor del mercado de bebidas, tendencia de consumo y distancia logística); bajo este supuesto, Alemania pasaría a liderar la matriz (4,16 puntos), seguida de Francia (3,72) y España (3,56). Este segundo escenario confirma que la afinidad cultural es, en efecto, el criterio que determina la ventaja de España sobre Alemania, por lo que su ponderación debe entenderse como una decisión estratégica explícita —priorizar la velocidad de entrada al mercado y el menor riesgo comercial de una primera exportación— y no como un supuesto neutro; se recomienda que futuras iteraciones de la matriz declaren este trade-off de forma explícita.

La ciudad de Madrid constituye el principal centro económico y uno de los mercados de consumo más importantes de España, caracterizado por una población multicultural y una creciente preferencia por productos orientados al bienestar. La significativa presencia de población latinoamericana favorece la aceptación de productos con identidad cultural, como la horchata, mientras que su sólida infraestructura logística y comercial facilita la distribución eficiente de mercancías importadas. A ello se suman los resultados de la investigación de mercado realizada mediante encuestas a consumidores madrileños, las cuales evidenciaron unas señales favorables de interés e intención declarada dentro de la muestra analizada hacia la bebida natural de horchata Tisanita, reforzando la conveniencia de seleccionar este mercado como destino de exportación.

- **Selección del Incoterm - CIF (Cost, Insurance and Freight)**

La elección del Incoterm CIF se fundamenta en que Tisanita puede ofrecer un servicio más completo a sus clientes internacionales al encargarse de coordinar la logística principal de

transporte y asegurar la mercancía durante el trayecto marítimo. Por lo que este Incoterm genera confianza en el comprador, ya que los costos de transporte y seguro hasta el puerto de embarque se encuentran incluidos dentro de la operación comercial.

Tabla 19

Responsabilidades del exportador según el incoterm CIF

Responsabilidades del exportador
Producir y acondicionar la mercancía para exportación.
Realizar el embalaje y etiquetado correspondiente.
Gestionar la documentación de exportación.
Efectuar los trámites aduaneros de salida en Ecuador.
Transportar la mercancía hasta el puerto de embarque.
Contratar y pagar el flete marítimo hasta el Puerto de Barcelona.
Contratar el seguro internacional de la mercancía.
Entregar al importador los documentos necesarios para retirar la carga.

Nota. Datos obtenidos del sitio iContainers (2026)

Tabla 20

Responsabilidades del importador según el incoterm CIF

Responsabilidades del importador
Realizar los trámites aduaneros de importación en España.
Pagar los impuestos, tasas y gastos de nacionalización correspondientes.
Asumir los costos de descarga en destino cuando corresponda.
Organizar y cubrir el transporte interno desde el Puerto de Barcelona hasta Madrid.

Nota. Datos obtenidos del sitio iContainers (2026)

- **Condiciones de negociación**

Las condiciones de negociación para la exportación de la bebida natural Tisanita al mercado de Madrid, España, se establecen con el propósito de garantizar operaciones comerciales seguras, eficientes y acordes con las prácticas del comercio internacional. Estas condiciones definen los aspectos relacionados con la forma de pago, la moneda de negociación, las obligaciones contractuales, la preparación y manejo de la mercancía, el transporte internacional, el tipo de contenedor y la cobertura del seguro, permitiendo reducir riesgos logísticos, financieros y comerciales durante el proceso de exportación.

- **Condiciones de pago**

Para las primeras operaciones de exportación, se propone utilizar una carta de crédito irrevocable y confirmada (Letter of Credit – L/C), debido a que permite establecer condiciones de pago respaldadas por las instituciones financieras participantes. Sin embargo, su aplicación

definitiva deberá ser previamente negociada entre Tisanita y Distribuidora Latinoandina, considerando que aún será necesario establecer contacto formal con el potencial importador y acordar las condiciones comerciales de la operación.

En caso de aceptarse esta modalidad, el importador solicitará a una entidad bancaria española, por ejemplo, BBVA España, la emisión de la carta de crédito a favor de Tisanita. Posteriormente, el exportador deberá gestionar con una entidad bancaria ecuatoriana, por ejemplo, Banco Pichincha la revisión y cotización de la operación, incluyendo las comisiones y gastos correspondientes. El pago se propone inicialmente a la vista contra presentación conforme de los documentos establecidos en la L/C.

Tabla 21

Estructura propuesta de la carta de crédito

Elemento	**Condición propuesta**
Medio de pago	Carta de crédito irrevocable y confirmada (L/C)
Banco del exportador	Banco Pichincha Ecuador
Banco del importador	Entidad bancaria establecida en España, seleccionada por el importador
Beneficiario	Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda. – Tisanita
Ordenante	Importador-distribuidor en España
Moneda	Euros (€)
Modalidad	Pago a la vista contra presentación conforme de documentos
Confirmación	Sujeta a negociación y aceptación de las partes y de las instituciones financieras
Vigencia	Por definir según el plazo de producción y embarque
Embarque	Marítimo, desde Guayaquil, Ecuador, hacia Barcelona, España
Incoterm	CIF
Documentos principales	Factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque (Bill of Lading), certificado de origen y demás documentos establecidos en la L/C
Gastos bancarios	Por definir mediante cotización bancaria

Nota. Las condiciones indicadas corresponden a una propuesta sujeta a negociación y aprobación entre las partes y las instituciones financieras participantes.

Por otro lado, las condiciones definitivas deberán establecerse mediante la negociación entre Tisanita y Distribuidora Latinoandina y la cotización formal de las instituciones financieras participantes.

Tabla 22

Proceso propuesto para la utilización de la carta de crédito

Etapa	Proceso	Responsable
1. Contacto y negociación	Presentación de la propuesta comercial y negociación de precio, cantidad, Incoterm, plazo y condiciones de pago.	Tisanita y Distribuidora Latinoandina
2. Definición de la L/C	Establecimiento del monto, moneda, vigencia, documentos, gastos y condiciones de confirmación.	Tisanita y Distribuidora Latinoandina
3. Emisión	Solicitud de emisión de la carta de crédito a favor de Tisanita.	Importador y banco en España
4. Cotización bancaria	Solicitud de cotización de comisiones y servicios relacionados con la carta de crédito.	Tisanita y Banco Pichincha
5. Revisión y aceptación	Revisión de las condiciones de la L/C antes de su aceptación.	Tisanita y Banco Pichincha
6. Embarque	Preparación y embarque marítimo de la mercancía desde Guayaquil hacia España.	Tisanita
7. Presentación y pago	Presentación de los documentos exigidos y gestión del pago a la vista, si existe conformidad documental.	Tisanita y bancos participantes
8. Operaciones posteriores	Evaluación de transferencias bancarias internacionales para operaciones recurrentes.	Tisanita y Distribuidora Latinoandina

Nota. El proceso presentado corresponde a una propuesta y podrá ajustarse según las condiciones acordadas entre las partes y las políticas de las instituciones financieras participantes.

Las comisiones, plazos, documentos y demás condiciones de la carta de crédito deberán determinarse mediante la negociación entre las partes y la cotización formal de Banco Pichincha y de las instituciones financieras participantes. Por tanto, no se establecen valores financieros definitivos hasta contar con dicha cotización.

Para las primeras operaciones, este mecanismo resulta pertinente debido a que la relación comercial con el potencial importador aún no se encuentra consolidada y la mercancía corresponde a una bebida líquida envasada en botellas de vidrio, lo que implica mayores requerimientos de manipulación y costos asociados al peso y fragilidad del producto.

Adicionalmente, Banco Pichincha podrá ser considerado como una alternativa para gestionar financiamiento de capital de trabajo durante el período comprendido entre la producción, preparación y embarque de la mercancía y la recepción efectiva del pago, siempre que Tisanita cumpla con los requisitos establecidos por la entidad financiera.

Una vez consolidada la relación comercial y generado un historial favorable de pagos, las partes podrán evaluar el uso de transferencias bancarias internacionales para operaciones posteriores, de acuerdo con los plazos, condiciones y garantías que se establezcan.

- **Moneda de negociación**

Las operaciones comerciales entre Tisanita y el importador-distribuidor español se realizarán en euros (EUR), al ser la moneda oficial de España y de la Unión Europea. Esta modalidad facilita las transacciones comerciales, simplifica la fijación de precios en el mercado de destino y elimina el riesgo cambiario para el comprador. No obstante, Tisanita realizará un seguimiento continuo de la evolución del tipo de cambio entre el euro y el dólar estadounidense (EUR/USD), con el fin de ajustar su política de precios cuando sea necesario y mantener la rentabilidad de las operaciones de exportación.
Esta decisión implica un riesgo cambiario que recae sobre Tisanita: al facturar en euros mientras que la totalidad de sus costos de producción, insumos y logística interna están

denominados en dólares estadounidenses (moneda oficial de Ecuador), una depreciación del euro frente al dólar reduce directamente el valor en dólares que la empresa recibe por cada envío, sin que el importador asuma parte de esa pérdida. Durante 2026 el tipo de cambio EUR/USD ha oscilado entre 1,1356 y 1,2019, una variación cercana al 6 % (Exchange-Rates.org, 2026), rango que, de mantenerse sin cobertura, podría reducir el margen de la operación en una proporción similar. Para gestionar este riesgo se establecerá una cláusula de revisión de precio, que permitirá renegociar el precio pactado si el tipo de cambio EUR/USD se desvía más de un 5 % respecto del valor vigente al momento de la cotización, y se evaluará la contratación de un forward de cambio EUR/USD con un banco local para fijar de antemano el tipo de cambio aplicable a cada cobro, reduciendo así la exposición financiera de la PYME.

- **Condiciones contractuales**

El contrato contemplará la descripción del producto, las cantidades, el precio y el Incoterm CIF Puerto de Barcelona, España, conforme a Incoterms® 2020. Bajo este término, Tisanita asume el costo del transporte marítimo y del seguro hasta el puerto de destino convenido; no obstante, el riesgo se transfiere al comprador cuando la mercancía queda a bordo del buque en el puerto de embarque de Guayaquil. El contrato también establecerá las condiciones de pago, los plazos de entrega, las responsabilidades durante el transporte, la documentación requerida, los mecanismos de solución de controversias y las cláusulas de fuerza mayor. Además, se incluirán las disposiciones relacionadas con el cumplimiento de la normativa alimentaria aplicable en la Unión Europea, los estándares de calidad del producto, las condiciones de recepción de la mercancía y los procedimientos aplicables ante posibles incumplimientos contractuales.

En consecuencia, estas condiciones serán definidas y formalizadas una vez que Tisanita establezca contacto con Distribuidora Latinoandina y ambas partes acuerden los términos definitivos de la operación.

4.4.4. Gestión de riesgos

Tabla 23

Riesgos financieros, comerciales, logísticos y regulatorios del plan de exportación para la empresa Tisanita

N.º	Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel	Responsable
1	Cambios en la normativa europea	Modificaciones en la legislación sobre etiquetado, inocuidad o materiales en contacto con alimentos pueden requerir ajustes antes de la comercialización en España.	Media	Alto	Alto	Gerente de Comercio Exterior
2	Variación del tipo de cambio EUR/USD	Las ventas se realizan en euros, mientras que los costos de producción se generan en dólares, lo que puede afectar la rentabilidad.	Alta	Medio	Alto	Gerencia Financiera
3	Demoras logísticas internacionales	Retrasos durante el transporte marítimo o en los trámites aduaneros pueden extender los tiempos de entrega y afectar la distribución.	Media	Alto	Alto	Coordinador Logístico
4	Competencia en el mercado español	La presencia de marcas consolidadas de bebidas naturales puede reducir la participación inicial de Tisanita en el mercado.	Alta	Medio	Alto	Responsable de Marketing
5	Incumplimiento de requisitos sanitarios	Errores en la documentación o incumplimiento de los requisitos sanitarios pueden ocasionar observaciones o rechazo del embarque.	Baja	Alto	Medio	Responsable de Calidad

N.º	Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto	Nivel	Responsable
6	Pérdida de vida útil del producto	Retrasos o almacenamiento inadecuado pueden disminuir el tiempo disponible para la comercialización del producto.	Media	Alto	Alto	Responsable de Producción
7	Rotura de envases durante el transporte	Los envases de vidrio pueden sufrir daños durante la manipulación y el transporte internacional.	Media	Alto	Alto	Coordinador Logístico
8	Exposición a temperaturas inadecuadas	Condiciones de temperatura desfavorables durante el transporte o almacenamiento pueden afectar la calidad del producto.	Baja	Medio	Bajo	Responsable de Calidad
9	Error en el etiquetado	Información incorrecta o incompleta en la etiqueta puede impedir la comercialización del producto en el mercado español.	Baja	Alto	Medio	Responsable de Calidad
10	Retiro de producto del mercado	Un problema relacionado con la inocuidad del producto puede requerir su retiro del mercado.	Baja	Muy alto	Alto	Gerente de Calidad
11	Baja aceptación del consumidor	El producto puede no ser aceptado inicialmente por los consumidores del mercado objetivo.	Media	Medio	Medio	Responsable de Marketing
12	Dependencia del importador	La comercialización depende de un único importador-distribuidor, lo que incrementa el riesgo comercial si la relación se interrumpe.	Media	Alto	Alto	Gerente Comercial

Nota. Elaboración con base en el (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002, 2004, 2011; Diario Oficial de la Unión Europea, 2025; Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

4.4.5. Plan de mitigación

Tabla 24

Mitigación de riesgos del plan de exportación para la empresa Tisanita

Riesgo	Acciones	Responsable	KPI
Cambios en la normativa europea	• Monitorear periódicamente las actualizaciones de la normativa europea. • Revisar el etiquetado y la documentación antes de cada embarque con apoyo de un asesor especializado. • Capacitar al personal sobre los requisitos regulatorios aplicables.	Gerente de Comercio Exterior	• 100 % de cumplimiento documental antes de cada embarque. • Número de observaciones regulatorias por año.
Variación del tipo de cambio EUR/USD	• Revisar periódicamente la estructura de precios. • Negociar cláusulas de ajuste cambiario con el importador cuando sea posible. • Mantener un margen financiero para absorber fluctuaciones del tipo de cambio.	Gerencia Financiera	• Variación del margen bruto (%). • Diferencia entre tipo de cambio presupuestado y real.

Riesgo	Acciones	Responsable	KPI
Demoras logísticas internacionales	• Planificar los embarques con anticipación. • Trabajar con operadores logísticos confiables. • Verificar las coberturas del seguro contratado y establecer tiempos de contingencia en la planificación logística.	Coordinador Logístico	• Porcentaje de embarques entregados dentro del plazo previsto. • Tiempo promedio de entrega (días).
Competencia en el mercado español	• Desarrollar campañas de promoción y degustación. • Destacar el origen ecuatoriano y las propiedades naturales del producto. • Monitorear periódicamente a la competencia.	Responsable de Marketing	• Participación en el mercado. • Crecimiento de ventas mensuales.
Incumplimiento de requisitos sanitarios	• Verificar la documentación sanitaria antes de cada embarque. • Realizar controles de calidad y análisis del producto.	Responsable de Calidad	• Porcentaje de lotes conformes. • Número de observaciones sanitarias recibidas.

Riesgo	Acciones	Responsable	KPI
	• Revisar el cumplimiento de los requisitos exigidos por la Unión Europea.		
Pérdida de vida útil del producto	• Aplicar el sistema FIFO en inventarios. • Programar los despachos considerando la vida útil disponible. • Supervisar las fechas de producción y caducidad.	Responsable de Producción	• Días promedio de vida útil al momento de la entrega. • Porcentaje de productos próximos a vencer.
Rotura de envases durante el transporte	• Utilizar cajas reforzadas y separadores internos. • Implementar una adecuada paletización y protección de la carga. • Supervisar la manipulación durante el transporte.	Coordinador Logístico	• Porcentaje de envases dañados por embarque. • Número de reclamaciones por roturas.
Exposición a temperaturas inadecuadas	• Controlar las condiciones de almacenamiento.	Responsable de Calidad	• Número de incidencias relacionadas con temperatura.

Riesgo	Acciones	Responsable	KPI
	• Supervisar la temperatura durante el transporte cuando corresponda. • Capacitar al personal sobre buenas prácticas de almacenamiento.		• Porcentaje de embarques sin incidencias.
Error en el etiquetado	• Revisar el diseño de la etiqueta antes de su impresión. • Verificar el cumplimiento de la normativa europea. • Realizar una revisión final antes del despacho.	Responsable de Calidad	• Número de errores detectados en el etiquetado. • Porcentaje de etiquetas aprobadas en la primera revisión.
Retiro de producto del mercado	• Implementar un sistema de trazabilidad. • Mantener un procedimiento documentado para retiro de productos. • Coordinar la comunicación con el importador en caso de incidentes.	Gerente de Calidad	• Tiempo de respuesta ante una incidencia. • Número de retiros de producto.

Riesgo	Acciones	Responsable	KPI
Baja aceptación del consumidor	• Realizar degustaciones y campañas promocionales. • Recopilar retroalimentación de consumidores. • Ajustar la estrategia comercial según los resultados obtenidos.	Responsable de Marketing	• Nivel de satisfacción del cliente. • Tasa de recompra del producto.
Dependencia del importador	• Establecer contratos con indicadores de desempeño. • Buscar distribuidores alternativos para reducir la dependencia. • Evaluar periódicamente el desempeño del importador.	Gerente Comercial	• Número de distribuidores activos. • Porcentaje de ventas por distribuidor.

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de riesgos del plan de exportación y la normativa vigente de la Unión Europea (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2002, 2004, 2011; Diario Oficial de la Unión Europea, 2025).

4.5. Gestión de la logística internacional.

Debido a las características del producto y al volumen proyectado para la exportación, se selecciona el transporte marítimo internacional como la alternativa más conveniente por ofrecer una mejor relación entre costo y capacidad de carga.

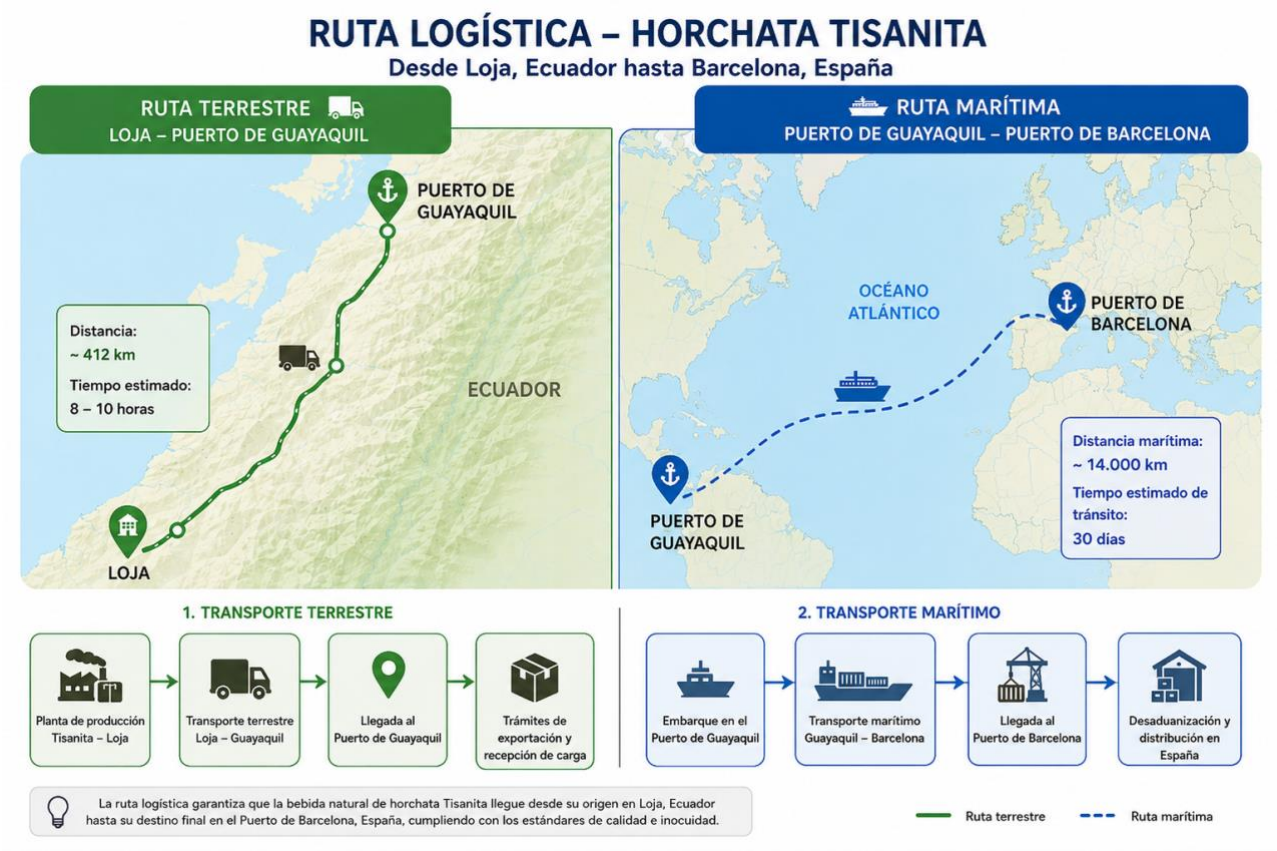
La operación iniciará con el *transporte terrestre* desde la planta de Tisanita, ubicada en Loja, Ecuador, hasta el Puerto Marítimo de Guayaquil, Ecuador desde donde la mercancía será embarcada con destino al Puerto de Barcelona, España. El tiempo estimado del tránsito marítimo es de 30 días, mientras que el traslado terrestre desde Barcelona hasta Madrid requiere aproximadamente 9 horas (620 km), y posteriormente a la bodega del importador-distribuidor.

En cuanto a los costos, el transporte marítimo representa una alternativa significativamente más económica que el transporte aéreo para productos alimenticios no perecederos. Considerando un contenedor consolidado (LCL), el costo estimado del flete internacional depende de la temporada, la naviera y las condiciones del mercado. A estos valores deberán añadirse gastos portuarios, manipulación de carga, documentación y transporte terrestre.

Al tratarse de una bebida en envases de vidrio, se implementarán medidas de seguridad como embalaje reforzado, correcta estiba, uso de palets certificados, control de humedad (gel de sílice), protección contra impactos y seguimiento de la carga mediante sistemas de rastreo durante todo el trayecto logístico.

Figura 25

Ruta logística internacional



Nota. Elaboración propia.

4.5.1. Preparación de carga

La preparación de la carga iniciará con una inspección final para verificar que cada lote de Tisanita cumpla con los estándares de calidad de la empresa y con los requisitos establecidos para su exportación al mercado europeo.

Para el primer envío comercial a España se contempla un lote inicial de 6.792 botellas de vidrio de 475 ml, empacadas en 566 cajas de cartón corrugado, con dimensiones de 25,5 cm de largo, 19 cm de ancho y 26,6 cm de alto, con 12 botellas por caja.

Las cajas serán distribuidas en seis europalets de 120 × 80 cm. Para los cinco primeros pallets se establece una configuración de 18 cajas por nivel y seis niveles de altura, alcanzando 108 cajas por pallet. La distribución de 18 cajas por nivel se obtiene mediante una disposición

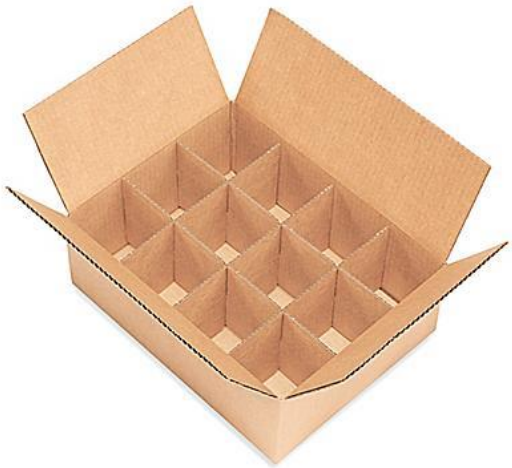
de 3 × 6 cajas, cuyas dimensiones ocupan aproximadamente 76,5 × 114 cm de la superficie disponible del pallet. El sexto pallet contendrá 26 cajas distribuidas en dos niveles: 18 cajas en el primer nivel y 8 en el segundo, completando las 566 cajas del envío.

La altura de los pallets completos será aproximadamente de 174 cm, considerando seis niveles de cajas de 26,6 cm y un europalet de aproximadamente 14,4 cm de altura. El sexto pallet tendrá una altura aproximada de 67,6 cm. Los cinco pallets completos tendrán un peso de mercancía de 1.166,4 kg cada uno y un peso bruto aproximado de 1.191,4 kg, considerando 25 kg correspondientes al pallet. El sexto pallet tendrá un peso de mercancía de 280,8 kg y un peso bruto aproximado de 305,8 kg. En consecuencia, el envío tendrá un peso neto de 6.112,8 kg y un peso bruto aproximado de 6.262,8 kg.

Finalmente, cada pallet será asegurado mediante película stretch y flejes de sujeción, con el propósito de garantizar la estabilidad de la carga durante las operaciones de manipulación, almacenamiento y transporte internacional. Asimismo, cada unidad de carga será identificada con información del lote, cantidad de unidades, país de origen, fecha de elaboración y demás datos necesarios para garantizar la trazabilidad del producto.

Figura 26

Caja de cartón corrugado



Nota. Obtenido del sitio CartoPacific. (s. f).

Las cajas serán estibadas sobre 6 palets estándar europeos, distribuyendo aproximadamente 5 palets de 108 cajas y 1 palet de 26 cajas. Cada palet será asegurado mediante película stretch y flejes de sujeción para garantizar la estabilidad de la carga durante las operaciones de manipulación, almacenamiento y transporte internacional.

Finalmente, cada palet será identificado con la información correspondiente al lote de producción, cantidad de unidades, país de origen, fecha de elaboración y demás datos requeridos para garantizar la trazabilidad del producto durante toda la cadena logística.

Figura 27

Palet estándar europeo



Nota. Imagen del europalet y sus dimensiones tomada de Europalet (2025)

Tipo de Contenedor

Se seleccionó un contenedor Dry Van de 20 pies, debido a que ofrece protección frente a factores climáticos, contaminación y manipulación externa, y permite el transporte seguro de mercancías paletizadas. Además, su capacidad es adecuada para el volumen inicial de exportación previsto en el plan comercial, el Dry Van se utiliza únicamente como referencia física del contenedor compartido por el consolidador. Esta elección es coherente con las

condiciones de conservación establecidas en el etiquetado del producto, que indican que debe mantenerse a temperatura ambiente, en un lugar fresco, seco y protegido de la luz solar directa. Al no requerir refrigeración mientras el envase permanezca cerrado, el uso de un contenedor Dry Van resulta apropiado para su transporte internacional.

Figura 28

Contenedor DRY VAN



Nota. Elaboración propia.

Para justificar la selección del tipo de contenedor, se comparan tres alternativas de protección térmica frente a la exposición a temperatura durante el tránsito marítimo de 30 días entre Guayaquil y Barcelona:

Tabla 25

Comparación de alternativas de protección térmica para la mercancía

Alternativa	Descripción	Costo relativo	Adecuación para Tisanita
Contenedor Dry Van (seco), sin protección adicional	Contenedor estándar, sin aislamiento térmico ni unidad de refrigeración.	Costo base (tarifa estándar de flete).	Adecuado, ya que la ficha técnica del producto indica conservación a temperatura ambiente, sin requerir refrigeración mientras el envase permanezca cerrado.
Dry Van con protección térmica (manta o forro aislante)	Contenedor estándar reforzado con manta térmica o forro aislante interior, que amortigua las variaciones de temperatura exterior sin enfriar activamente la carga.	Costo adicional moderado (alquiler de manta térmica).	Recomendable como protección preventiva en los tramos de mayor exposición al calor, sin necesidad de refrigeración.
Contenedor Reefer (refrigerado)	Contenedor con unidad de refrigeración activa que mantiene una temperatura constante controlada durante todo el trayecto.	Costo significativa mente mayor por flete y consumo energético.	No necesario, debido a que Tisanita no requiere cadena de frío; incrementaría el costo sin un beneficio proporcional.

Nota. La selección de alternativas se basa en las condiciones de conservación de Tisanita.

A partir de esta comparación, se opta por un contenedor Dry Van, reforzado de manera preventiva con protección térmica (manta aislante) durante los tramos de mayor exposición al calor, y con un registrador de temperatura (data logger) que permita monitorear y documentar las condiciones térmicas reales durante el trayecto, evidencia que la empresa podrá utilizar para demostrar la estabilidad térmica del envío.

Se descarta el uso de un contenedor Reefer por representar un costo no justificado frente a un producto que, de acuerdo con su propio etiquetado, no requiere cadena de frío.

4.5.2. Almacenamiento y manejo de mercancía

La bebida natural de horchata Tisanita requiere condiciones de almacenamiento que permitan conservar sus características físicas, organolépticas e inocuidad hasta el momento de su exportación. Por esta razón, previo al embarque, la mercancía permanecerá almacenada en bodegas limpias, secas y ventiladas, protegidas de la luz solar directa y de fuentes de humedad que puedan afectar tanto el producto como su empaque.

Debido a que Tisanita se comercializa en botellas de vidrio de 475 ml, el manejo de la carga exige medidas especiales para minimizar el riesgo de roturas durante las operaciones logísticas. Para ello, las cajas serán paletizadas y manipuladas mediante equipos adecuados, como montacargas y transpaletas, evitando golpes, caídas o movimientos bruscos que puedan comprometer la integridad de la mercancía.

Adicionalmente, se implementará un sistema de identificación por lotes y rotación de inventarios bajo el principio FIFO (First In, First Out), permitiendo mantener la trazabilidad del producto, facilitar el control de existencias y asegurar que las unidades con mayor tiempo de almacenamiento sean las primeras en ser despachadas.

Estas prácticas contribuyen al cumplimiento de los requisitos de seguridad alimentaria y trazabilidad exigidos por la Unión Europea, garantizando que el producto llegue al mercado español en óptimas condiciones de calidad.

4.5.3. Seguro internacional

Considerando que la exportación de Tisanita se realizará bajo el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight), la empresa asumirá la contratación del seguro internacional que cubra la mercancía hasta el Puerto de Barcelona, España. Cabe recalcar que el riesgo se transfiere al comprador cuando la mercancía queda a bordo del buque en Guayaquil, Ecuador. No obstante, dentro de las condiciones del CIF, corresponde al exportador contratar el seguro de transporte, por lo que este elemento debe ser considerado desde la planificación de cada embarque y dentro de la estructura de costos de la operación internacional.

La póliza de seguro cubrirá eventos como pérdida total o parcial de la carga, daños ocasionados por manipulación, incendio, colisión, avería gruesa y otros riesgos contemplados en las condiciones de la aseguradora. Esta protección resulta especialmente importante debido a que Tisanita se transporta en envases de vidrio, los cuales presentan mayor vulnerabilidad frente a impactos durante las operaciones de carga, descarga y traslado.

Desde el punto de vista financiero, el costo del seguro representa un valor adicional dentro de la operación, pero permite incorporar el posible impacto de determinados siniestros en la planificación económica del embarque. En lugar de asumir de manera imprevista el valor total de una mercancía afectada por un riesgo cubierto, la empresa cuenta con una cobertura previamente contratada y con condiciones de indemnización establecidas.

En consecuencia, para Tisanita será necesario contratar una póliza que contemple las particularidades del transporte marítimo y la naturaleza frágil de sus envases, verificando aspectos como el valor asegurado, riesgos cubiertos, exclusiones, deducibles y procedimiento de reclamación. De esta manera, el seguro se integra a la planificación logística y financiera del proyecto, contribuyendo a que el proceso de exportación hacia Madrid cuente con condiciones previamente establecidas para afrontar posibles eventualidades durante el traslado internacional.

4.6. Estrategia de marketing internacional

La estrategia de comercialización internacional constituye un componente fundamental del plan de exportación, ya que define la forma en que Tisanita ingresará y se posicionará en el mercado español. Para ello, se establecen los segmentos de clientes objetivo, el modelo de negocio internacional y los canales de distribución más adecuados, con el propósito de garantizar una comercialización eficiente, ampliar el alcance del producto y satisfacer las necesidades de los consumidores, fortaleciendo al mismo tiempo la competitividad de la empresa en el mercado internacional.

- **Segmentación de clientes**

La estrategia comercial de Tisanita identifica dos segmentos de clientes dentro del proceso de exportación hacia el mercado español: el importador-distribuidor, como cliente directo de la empresa, y el consumidor final, quien adquiere el producto a través de los diferentes canales de comercialización.

- **Cliente directo (potencial importador-distribuidor)**

Para el presente plan de exportación se considera a Distribuidora Latinoandina, S.L. como potencial importador-distribuidor, debido a que su actividad comercial incluye marcas de origen latinoamericano. Su consideración dentro de la propuesta se fundamenta en la correspondencia entre su actividad comercial y las características de Horchata Tisanita, producto ecuatoriano perteneciente a la categoría de bebidas herbales y con identidad latinoamericana.

La identificación de Distribuidora Latinoandina, S.L. se realizó mediante información secundaria disponible públicamente, principalmente a través de los datos publicados por la propia empresa en su política de privacidad. De acuerdo con dicha información, la empresa se encuentra constituida como DISTRIBUIDORA LATINOANDINA, S.L., con CIF B84631902, domicilio social en Avda. Manoteras N.º 38, Bloque B, Oficina 408, 28050-Madrid, España, correo electrónico galiaga@distribuidoralatinoandina.com y teléfono 911590800. Estos datos

permiten verificar su identificación empresarial y establecerla como una empresa existente en el mercado español.

La elección de esta empresa como socio ideal responde específicamente a la información disponible sobre su orientación hacia productos de origen latinoamericano, lo cual presenta una relación con la naturaleza de Tisanita y con el segmento de consumidores al que se dirige la propuesta. Asimismo, su ubicación en Madrid resulta favorable para el proyecto, debido a que esta ciudad constituye el mercado geográfico seleccionado para la introducción inicial del producto.

En el modelo de exportación propuesto, el importador-distribuidor será el encargado de facilitar el ingreso de Tisanita al mercado español mediante actividades de nacionalización, almacenamiento, distribución y comercialización. La participación de este tipo de socio permitiría aprovechar su conocimiento del mercado español, infraestructura logística y red de clientes, contribuyendo a reducir las barreras iniciales de internacionalización.

No obstante, debido a que no se ha establecido contacto ni se ha obtenido una manifestación formal de interés por parte de Distribuidora Latinoandina, S.L., la empresa no puede ser considerada como cliente confirmado, comprador efectivo o socio comercial establecido. En consecuencia, la presente investigación la considera únicamente como potencial importador-distribuidor, cuya participación deberá ser validada durante una eventual etapa de implementación y negociación comercial.

Por lo tanto, las condiciones comerciales planteadas en el presente plan, tales como cantidades de compra, precios, forma de pago, responsabilidades logísticas, condiciones de distribución y frecuencia de pedidos, corresponden a supuestos de la propuesta de exportación y no a acuerdos previamente establecidos con Distribuidora Latinoandina, S.L. La selección definitiva del importador-distribuidor estará sujeta a la evaluación, contacto y negociación posterior con la empresa.

- **Consumidor final**

El consumidor final está integrado por hombres y mujeres de entre 18 y 45 años, residentes principalmente en Madrid, con ingresos medios y altos, interesados en mantener un estilo de vida saludable y que valoran el consumo de bebidas naturales, funcionales y sostenibles. Asimismo, constituye un segmento de interés la comunidad latinoamericana residente en España, debido a su afinidad con productos tradicionales y su mayor disposición a probar bebidas con identidad cultural ecuatoriana.

Esta segmentación permite orientar las acciones comerciales hacia un importador-distribuidor con capacidad para introducir el producto en el mercado español, al tiempo que las estrategias de marketing se dirigen a satisfacer las necesidades y preferencias del consumidor final.

- **Modelo de negocio internacional**

El modelo de comercialización propuesto para Tisanita se estructura bajo un esquema B2B (Business to Business), mediante el cual la empresa exportará la bebida de horchata a un importador-distribuidor establecido en España. Posteriormente, la comercialización se desarrollará bajo un modelo B2B2C (Business to Business to Consumer), en el que el importador-distribuidor será responsable de la nacionalización del producto y de su distribución hacia supermercados, tiendas especializadas, establecimientos de productos latinoamericanos y otros puntos de venta dirigidos al consumidor final. Para efectos de esta propuesta, se considera a *Distribuidora Latinoandina* como un potencial socio comercial, debido a su experiencia en la importación y distribución de alimentos latinoamericanos en el mercado español. No obstante, al momento de la elaboración de este trabajo no existe un contrato ni un acuerdo comercial entre ambas empresas, por lo que su incorporación responde únicamente al perfil de distribuidor idóneo para la implementación del plan de exportación.

La selección de Distribuidora Latinoandina se sustenta en su trayectoria como importador y distribuidor de productos alimenticios étnicos en España, con un portafolio

superior a 700 referencias provenientes de más de 35 países y cobertura comercial en distintos mercados europeos. Asimismo, comercializa marcas propias y exclusivas como *El Dorado, El Plebeyo, La Latina, Don Frubbo, Helados Green y Vegan Life,* además de distribuir reconocidas marcas latinoamericanas como *Ajinomoto, CBSé, Field, Casino y CPA*. Esta experiencia, junto con su presencia en supermercados, tiendas especializadas, comercios de productos latinoamericanos y el canal horeca, la convierte en un referente adecuado para ilustrar el perfil del socio estratégico requerido en la presente propuesta, sin que ello implique la existencia de una relación contractual previa.

4.7. Canales de distribución

La distribución internacional de la Horchata Tisanita Mix se realizará mediante un modelo B2B (Business to Business), con comercialización por pedidos bajo un modelo B2B2C (Business to Business to Consumer), en el que Tisanita exportará el producto a Distribuidora Latinoandina, empresa que asumirá las actividades de importación, nacionalización, almacenamiento y distribución de la mercancía en el mercado español. Este modelo permitirá realizar una introducción gradual y controlada del producto, facilitando la gestión logística y el abastecimiento progresivo de los puntos de venta.

Con base en esta modalidad, se establecen los siguientes canales de distribución:

- **Importador-distribuidor**

Distribuidora Latinoandina será el principal socio comercial encargado de recibir la mercancía una vez que esta ingrese a España, gestionar los procedimientos necesarios para su nacionalización y posterior almacenamiento, y mantener el producto bajo condiciones adecuadas hasta su distribución. Una vez disponible la mercancía, Latinoandina se encargará de seleccionar y abastecer progresivamente los puntos de venta que considere adecuados para la comercialización de Tisanita, de acuerdo con las características del mercado y las oportunidades comerciales identificadas.

En una primera etapa, la mercancía será destinada al mercado de la ciudad de Madrid, donde el importador-distribuidor gestionará su distribución hacia supermercados, tiendas especializadas, establecimientos gourmet y otros puntos de venta que resulten pertinentes para el producto. Esta distribución se realizará de manera gradual, permitiendo evaluar la aceptación de la bebida, el comportamiento de las ventas y la respuesta de los consumidores antes de ampliar su cobertura hacia otras ciudades españolas.

De esta manera, Latinoandina funcionará como intermediario entre Tisanita y los puntos de venta, encargándose de movilizar la mercancía desde su almacenamiento en España hasta los establecimientos seleccionados para su comercialización. La expansión hacia otras ciudades y canales podrá realizarse posteriormente en función de los resultados obtenidos durante la etapa inicial en Madrid.

- **Estrategias de promoción internacional**

La estrategia de promoción internacional de Tisanita estará orientada a posicionar la marca en el mercado español, fortalecer las relaciones comerciales con potenciales compradores y comunicar los atributos que diferencian al producto frente a otras alternativas disponibles. Entre estos elementos destacan su origen ecuatoriano, su composición a base de hierbas naturales y la tradición de la horchata lojana, aspectos que permitirán construir una propuesta de valor basada en la autenticidad, naturalidad e identidad cultural del producto.

La promoción es importante para facilitar el reconocimiento de Tisanita en Madrid, al tratarse de una marca que busca ingresar a un mercado extranjero y competir con productos ya establecidos. Por ello, las acciones estarán dirigidas tanto a consumidores como a distribuidores y establecimientos comerciales, buscando generar conocimiento de marca y, al mismo tiempo, crear oportunidades de comercialización. Para alcanzar estos objetivos y establecer una presencia inicial en el mercado español, se implementarán las siguientes estrategias:

Tabla 26

Estrategias de promoción

Estrategia	Acciones de implementación	Justificación
Marketing digital	• Desarrollo de contenido para Instagram, Facebook y TikTok. • Publicación de contenido sobre el origen ecuatoriano, ingredientes naturales y beneficios del producto. • Colaboración con creadores de contenido relacionados con alimentación saludable. • Difusión del producto mediante los canales digitales de Distribuidora Latinoandina.	Permite incrementar el reconocimiento de la marca, establecer una comunicación directa con el consumidor y alcanzar de forma segmentada al público objetivo mediante herramientas digitales de amplio alcance.
Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios	• Participación en ferias de alimentos y bebidas. • Asistencia a ruedas de negocios organizadas por organismos de promoción comercial. • Presentación del producto a potenciales compradores y distribuidores.	Favorece el establecimiento de relaciones comerciales, fortalece la presencia internacional de la empresa y permite identificar nuevas oportunidades de negocio y tendencias del mercado europeo.
Degustaciones en puntos de venta	• Organización de degustaciones en supermercados, tiendas especializadas y establecimientos gourmet. • Entrega de material informativo sobre el producto. • Recopilación de opiniones de los consumidores.	Facilita que los consumidores conozcan las características del producto, reduce la incertidumbre frente a una bebida poco conocida e incrementa la intención de compra mediante la experiencia directa de consumo.
Material promocional en puntos de venta	• Colocación de exhibidores y afiches. • Incorporación de códigos QR con información del producto. • Distribución de material informativo en los establecimientos comerciales.	Refuerza la identidad visual de la marca, facilita la diferenciación del producto frente a la competencia y mejora la experiencia del consumidor durante el proceso de compra.

Nota. Elaboración propia.

Como complemento a las estrategias de promoción, una vez que el producto se encuentre disponible en el mercado español, el importador-distribuidor gestionará la realización de degustaciones y actividades promocionales en los puntos de venta que considere estratégicos, como supermercados, tiendas especializadas y establecimientos gourmet. Estas acciones estarán acompañadas de material promocional proporcionado o validado por Tisanita, en el que se destaquen la calidad del producto, su origen ecuatoriano y sus características naturales, con el propósito de incentivar la prueba de la bebida y contribuir al posicionamiento de la marca en el mercado español.

La estrategia de internacionalización de Tisanita se desarrollará de manera gradual, con el propósito de minimizar riesgos, consolidar la presencia de la marca en el mercado español.

- **Objetivos de internacionalización**

El principal objetivo es introducir Tisanita en el mercado español mediante la exportación de una bebida herbal de origen ecuatoriano, fortaleciendo el posicionamiento de la marca, estableciendo relaciones comerciales sostenibles con distribuidores internacionales e incrementando progresivamente las exportaciones.

- **Estrategia de penetración**

Durante la etapa inicial, Tisanita enfocará sus esfuerzos comerciales en la ciudad de Madrid, apoyándose en un distribuidor mayorista y en acciones de promoción que permitan introducir el producto, dar a conocer sus atributos y evaluar su aceptación entre los consumidores.

- **Adaptación del producto al mercado objetivo**

Tisanita cumplirá con la normativa alimentaria de la Unión Europea y adaptará el etiquetado, la información nutricional y los requisitos técnicos exigidos para la comercialización de bebidas en España, manteniendo la identidad del producto y resaltando su origen ecuatoriano y su composición natural.

4.8. Estrategia de precios

La estrategia de precios para la Horchata Tisanita estará orientada a mantener un precio competitivo dentro del segmento de bebidas naturales y saludables en el mercado español, procurando que el producto sea accesible para el consumidor objetivo sin afectar la percepción de calidad y diferenciación que caracteriza a la marca.

En este sentido, el precio de comercialización en España será establecido por Distribuidora Latinoandina, en su calidad de importador-distribuidor, debido a que será la empresa responsable de asumir los costos relacionados con la nacionalización de la mercancía, el almacenamiento, la distribución interna, la promoción comercial y la comercialización en los diferentes puntos de venta. También, el precio será definido considerando las condiciones del mercado, los precios de productos competidores, el perfil del consumidor y los márgenes comerciales de los canales de distribución.

Por su parte, Tisanita establecerá el precio de exportación correspondiente a la venta del producto al importador, conforme a las condiciones comerciales acordadas entre ambas empresas. De manera complementaria, podrá proporcionar recomendaciones sobre el posicionamiento comercial de la marca, con el fin de mantener coherencia entre el valor percibido por el consumidor y la estrategia de internacionalización.

La implementación de esta estrategia se justifica porque permite que el precio final sea determinado por el actor que posee un mayor conocimiento del mercado español y de su estructura de costos, favoreciendo la competitividad del producto y garantizando la sostenibilidad de la relación comercial entre el exportador y el importador-distribuidor.

4.9. Cronograma de implementación

Con el propósito de ejecutar de manera ordenada las estrategias de comercialización se establece un cronograma para organizar las actividades de comercialización de Horchata Tisanita durante el primer año de ingreso al mercado español y evaluar sus resultados.

Tabla 27

Cronograma de implementación del plan de comercialización

Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Formalización del acuerdo comercial con Distribuidora Latinoandina	Tisanita / Latinoandina	●	●										
Presentación de la ficha técnica y condiciones comerciales	Tisanita	●	●										
Coordinación del primer envío de exportación	Tisanita		●	●									
Nacionalización y recepción del producto en España	Latinoandina			●	●								
Distribución del producto a puntos de venta seleccionados por importador-distribuidor	Latinoandina				●	●	●	●	●	●	●	●	●
Comercialización mediante plataformas de comercio electrónico	Latinoandina				●	●	●	●	●	●	●	●	●
Implementación de campañas de marketing digital	Latinoandina				●	●	●	●	●	●	●	●	●
Degustaciones y promociones en puntos de venta	Latinoandina					●	●	●	●	●	●	●	●
Participación en ferias internacionales y ruedas de negocios	Tisanita						●			●			
Seguimiento de indicadores y evaluación de resultados	Tisanita / Latinoandina										●	●	●

Nota. Elaboración propia; El cronograma corresponde a una planificación propuesta para los primeros 12 meses de comercialización y podrá ajustarse de acuerdo con las condiciones operativas y comerciales de Tisanita y su importador-distribuidor.

Tabla 28

Propuesta de presupuesto comercial anual

Concepto	Detalle	Valor (USD)	Responsable
Coordinación de exportación	Gasto fijo anual	11.520,00	Tisanita
Colaboración con microinfluencers	4 colaboraciones	1.395,35	Tisanita
Material promocional	1 paquete anual	697,67	Tisanita
Participación en ferias y ruedas de negocios	2 eventos	2.325,58	Tisanita
Subtotal: Marketing atribuible a Tisanita	*4 actividades*	***4.418,60***	*Tisanita*
Software y administración	Gasto fijo anual	1.200,00	Tisanita
Certificaciones recurrentes	Gasto fijo anual	827,40	Tisanita
Otros gastos fijos	Gasto fijo anual	500,00	Tisanita
TOTAL GASTOS FIJOS INCREMENTALES (escenario base)		**18.466,00**	

Nota. Los valores corresponden a estimaciones referenciales del presupuesto comercial para el primer año de comercialización y podrán variar según las cotizaciones y condiciones acordadas entre Tisanita y Latinoandina.

- **Indicadores de desempeño (KPI)**

Con el propósito de evaluar la efectividad de las estrategias de comercialización propuestas para la introducción de la Horchata Tisanita en el mercado español, se establecen indicadores clave de desempeño (KPI), los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 29

KPIs de las estrategias de comercialización

Indicador (KPI)	Objetivo	Meta	Frecuencia de evaluación
Puntos de venta activos	Ampliar la presencia comercial de Tisanita en establecimientos seleccionados por el importador-distribuidor durante el primer año.	Alcanzar al menos **15 puntos de venta** entre supermercados, tiendas especializadas y establecimientos gourmet (seleccionados y gestionados por el importador-distribuidor) en la ciudad de Madrid durante los **primeros 12 meses** de comercialización.	Trimestral
Volumen de ventas	Alcanzar una comercialización progresiva del producto y evaluar la aceptación de la Horchata Tisanita durante su etapa inicial de ingreso al mercado español.	Comercializar el volumen proyectado de exportación de **# botellas durante el primer envío comercial** y generar una recompra del distribuidor dentro de los **primeros 6 meses** de operación.	Mensual

Indicador (KPI)	Objetivo	Meta	Frecuencia de evaluación
Captación de nuevos clientes comerciales	Incrementar la cobertura del mercado mediante la incorporación de nuevos establecimientos interesados en distribuir Tisanita durante el primer año.	Establecer acuerdos comerciales con al menos **5 nuevos puntos de distribución adicionales** durante los **primeros 12 meses** de presencia en Madrid.	Trimestral
Reconocimiento de marca en medios digitales	Fortalecer el posicionamiento de Tisanita mediante estrategias de comunicación digital dirigidas al consumidor español.	Incrementar en un **30 % la interacción digital** (alcance, seguidores y participación del público) durante los **primeros 12 meses.**	Mensual
Participación en eventos comerciales	Generar oportunidades comerciales y fortalecer la presencia internacional de la empresa mediante actividades de promoción empresarial.	Participar en al menos **2 ferias internacionales de alimentos y bebidas y 2 ruedas de negocios durante el primer año** de comercialización.	Semestral
Satisfacción del consumidor	Evaluar la aceptación del producto según sabor, presentación y calidad percibida.	Alcanzar un nivel de satisfacción igual o superior al **85 % de los consumidores evaluados durante los primeros 12 meses** de comercialización.	Semestral
Cumplimiento de abastecimiento	Garantizar la disponibilidad del producto mediante una adecuada coordinación con el importador-distribuidor.	Mantener un cumplimiento mínimo del **95 % en la entrega de pedidos solicitados por Distribuidora Latinoandina durante el primer año** de operación.	Mensual

Nota. Los indicadores y metas establecidos corresponden a una propuesta de seguimiento para evaluar el desempeño de las estrategias de comercialización durante los primeros 12 meses de operación y podrán ajustarse de acuerdo con los resultados obtenido

- **Estrategia de crecimiento internacional**

Una vez que Tisanita haya alcanzado los objetivos comerciales establecidos y consolidado su presencia inicial en Madrid, se plantea ampliar progresivamente su cobertura hacia otras ciudades españolas, como Barcelona, Valencia y Sevilla. Esta expansión será gestionada en coordinación con el importador-distribuidor, quien podrá identificar y desarrollar nuevos canales de comercialización y establecer relaciones con supermercados, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico de acuerdo con las oportunidades identificadas en cada mercado. De esta manera, la empresa podrá incrementar progresivamente el volumen de exportaciones y aprovechar el conocimiento adquirido sobre las preferencias de los consumidores, la experiencia operativa y las relaciones comerciales desarrolladas durante la primera etapa de internacionalización.

4.10. Costos de la exportación

Para determinar el costo de venta del producto, se consideraron los principales componentes asociados al proceso de producción y acondicionamiento de la bebida. Los valores utilizados corresponden a estimaciones y supuestos, debido a que no se dispone de información financiera y de costos reales proporcionada directamente por la empresa Tisanita. Por esta razón, para establecer los valores referenciales se tomó como guía la información y estructura de costos presentada en un trabajo de titulación “Plan de negocios para producción y exportación de jugo de horchata a España” (Montenegro, 2017), por su relación con el producto, realizando las adaptaciones necesarias de acuerdo con las características y condiciones planteadas para el presente proyecto de exportación.

Tabla 30

Desglose de los componentes de costo que determinan el precio de exportación CIF de la bebida de horchata natural Tisanita, calculado por 1 unidad de botella de 475 ml

Componente de costo	Detalle	Valor (USD)	Valor (EUR aprox.)
Costo de producción unitario	Costo de elaboración, materia prima e insumos por botella de 475 ml	$ 1,33	€ 1,15
Empaque y embalaje	Caja de cartón corrugado, etiqueta conforme UE, stretch film y flejes por unidad	$ 0,62	€ 0,53
Flete interno (Loja → Guayaquil)	Transporte terrestre hasta el Puerto de Guayaquil, prorrateado por botella	$ 0,19	€ 0,16
Flete marítimo internacional (LCL)	Guayaquil → Puerto de Barcelona, contenedor consolidado (LCL), prorrateado por botella	$ 1,14	€ 0,98
Seguro internacional (CIF)	Prima de seguro de carga marítima, estimada al 1 % del valor de la mercancía	$ 0,03	€ 0,03
Trámites de exportación y documentación	DAE, certificado de origen, certificado sanitario, prorrateado por unidad	$ 0,12	€ 0,10

Componente de costo	Detalle	Valor (USD)	Valor (EUR aprox.)
COSTO DIRECTO CIF (antes de gastos de cobro)	**Suma de los componentes logísticos y de producción**	**$ 3,43**	**€ 2,95**
Comisión bancaria (carta de crédito)	1,5% del precio de venta	$ 0,08	€ 0,07
Comisión comercial (Tisanita)	0% en el escenario base-sin contrato que establezca una comisión adicional al exportador	$ 0,00	€ 0,00
Margen de utilidad del exportador (30 %)	Margen aplicado sobre el precio de venta para cubrir gastos administrativos y de rentabilidad de la operación exportadora	$ 1,50	€ 1,29
PRECIO DE EXPORTACIÓN (CIF, Tisanita -> Importador)	Precio al que Tisanita factura al importador-distribuidor en España	$ 5,01	€ 4,31

Nota. El tipo de cambio aplicado es de 1 USD = 0,86 EUR al 15 de agosto de 2026.

4.11. Fase testear

4.11.1 Diseño de la validación

La validación técnica consistió en verificar que las características del producto, el sistema de empaque, el embalaje, la paletización y las condiciones de transporte fueran compatibles con los requerimientos de exportación y permitieran preservar la calidad e inocuidad de la bebida durante toda la cadena logística.

Por otro lado, la simulación técnica referencial de ruta, costos, técnica y condiciones logísticas de la propuesta de exportación de la bebida natural de horchata Tisanita hacia Barcelona, España, se empleó la técnica de simulación logística, la cual permitió evaluar de manera virtual la operación de comercio exterior sin necesidad de ejecutar físicamente la exportación. La misma se desarrolló mediante el uso de plataformas especializadas que facilitaron la simulación de los principales componentes de la cadena logística, permitiendo estimar costos, tiempos de tránsito, rutas internacionales y condiciones de transporte para respaldar la toma de decisiones dentro de la propuesta de exportación.

El diseño de la simulación técnica referencial comprendió el análisis del transporte terrestre desde la ciudad de Loja hasta los puertos de salida, la comparación de las rutas Loja–Guayaquil–Barcelona y Loja–Callao–Barcelona, la evaluación de los costos y tiempos del transporte marítimo, la selección del puerto de salida más conveniente, la capacidad del contenedor Dry Van de 20 pies para transportar la mercancía, la distribución de las 6.792 botellas en euro palets, la configuración del embalaje para proteger el producto durante el transporte, así como la distribución de costos, riesgos y responsabilidades establecida por el Incoterm CIF. También, se compararon las alternativas logísticas considerando criterios de costo, tiempo de tránsito, número de escalas, seguridad de la carga y eficiencia operativa, con el fin de determinar la opción más viable para la exportación de Tisanita hacia el mercado español.

Para ello se utilizaron las siguientes herramientas:

Tabla 31

Herramientas de validación de la propuesta

Herramienta	Finalidad de validación
SeaRates.com	Simulación de transporte marítimo internacional para obtener rutas, tiempos de tránsito, costos referenciales de flete, tipo de contenedor (LCL) y puertos de conexión entre Ecuador y España.
FLETE EC	Obtención de una cotización referencial del transporte terrestre interno desde Loja hasta el Puerto Marítimo de Guayaquil, considerando el peso y volumen de la carga.
CARGOSON	Simulación y análisis de los Incoterms 2020**,** permitiendo identificar la distribución de costos, riesgos y responsabilidades entre exportador e importador durante cada etapa de la operación logística internacional. La herramienta sirvió para validar la conveniencia del Incoterm seleccionado para la propuesta de exportación de Tisanita.

Nota. Datos obtenidos de SeaRates (2026), FLETE EC(2026); PROMPERÚ (2026); Cargoson (2026)

4.11.2. Aplicación de instrumentos de validación

Con el fin de validar la propuesta logística de exportación de Tisanita, se realizaron simulaciones utilizando plataformas especializadas en transporte terrestre, transporte marítimo e Incoterms. Para garantizar la comparabilidad de los resultados, en todos los simuladores se emplearon las mismas características de la carga.

Tabla 32

Parámetros utilizados para la simulación logística de exportación de Tisanita

Parámetro	Especificación
Cantidad tota	6.792 botellas
Contenido por caja	12 botellas
Tipo de carga	Carga general, no peligrosa
Número de palets	6 palets
Dimensiones del palet	120 x 80 x 160
Peso bruto aproximado	6112 kg
País de origen	Ecuador
Ciudad de origen	Loja
Puerto de salida analizado	Guayaquil (EC) / Callao (PER)
Puerto de destino	Barcelona (ES)
Medio de transporte internacional	Marítimo
Tipo de contenedor analizado	Contenedor Dry Van de 20 pies (20’ GP)
Incoterm evaluado	CIF (Cost, Insurance and Freight)

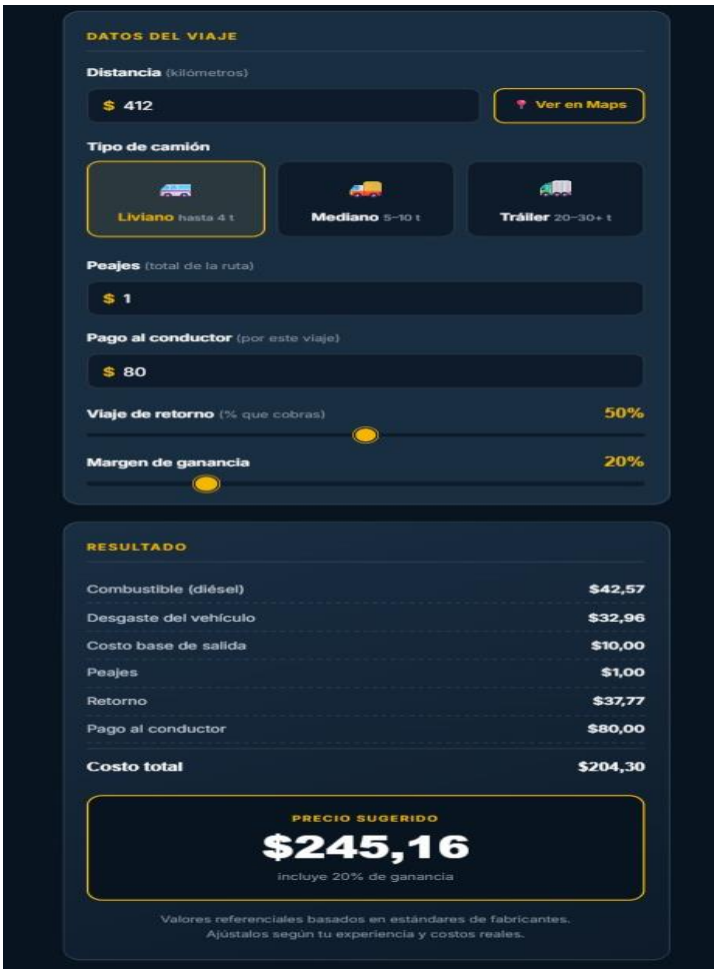
Nota. Elaboración propia.

- **Aplicación del simulador FLETEEC**

La plataforma FLETEEC se utilizó para estimar el costo del transporte terrestre desde la ciudad de Loja hasta el Puerto Marítimo de Guayaquil. Para ello se ingresaron las características de la carga, incluyendo el peso bruto aproximado de 6.112 kg, el número de euro palets, el origen y destino del transporte. Como resultado se obtuvo un costo referencial de USD 245,16, además del tiempo estimado de recorrido y el tipo de vehículo recomendado para el traslado de la mercancía.

Figura 29

Simulación del transporte terrestre Loja – Guayaquil mediante FLETE EC



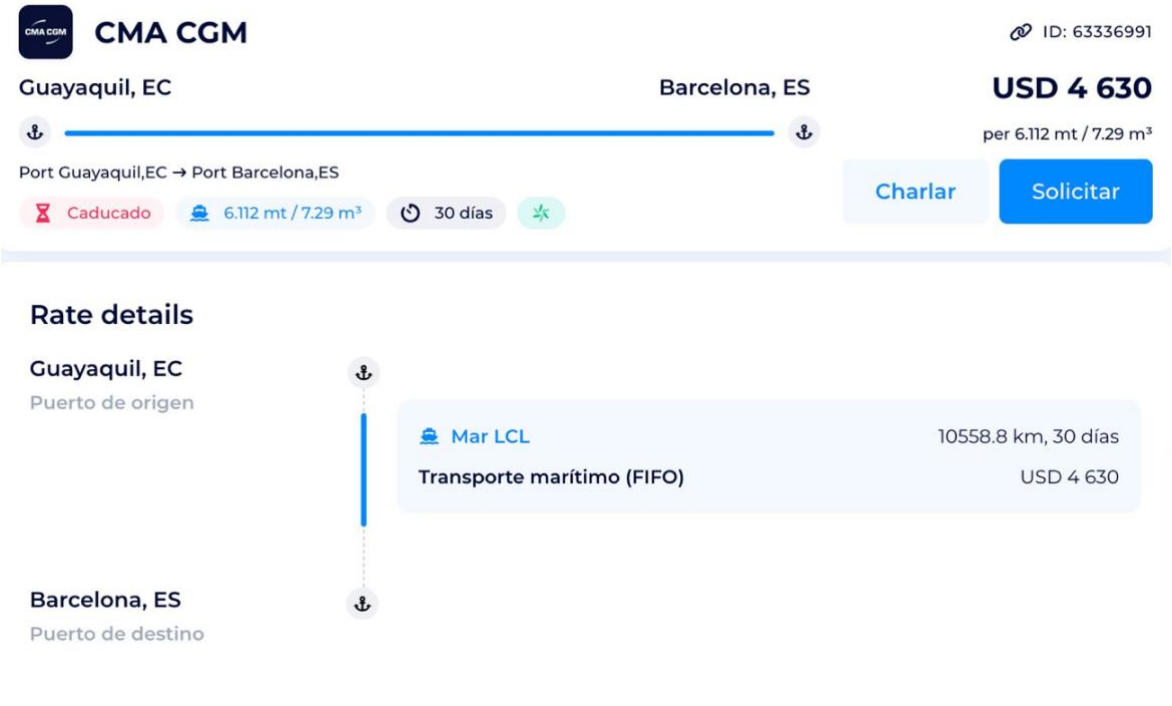
Nota. Datos obtenidos la simulación realizada mediante FLETE EC (2026).

- **Aplicación del simulador SeaRates**

Mediante SeaRates.com se simuló el transporte marítimo internacional desde el Puerto Marítimo de Guayaquil hasta el Puerto de Barcelona. Se ingresó la información referente al tipo de mercancía, dimensiones y peso de la carga, tipo de contenedor, puertos de origen y destino e Incoterm seleccionado. La plataforma permitió identificar el costo estimado del flete, el tiempo de tránsito, la ruta marítima y las opciones de transporte disponibles para la exportación.

Figura 30

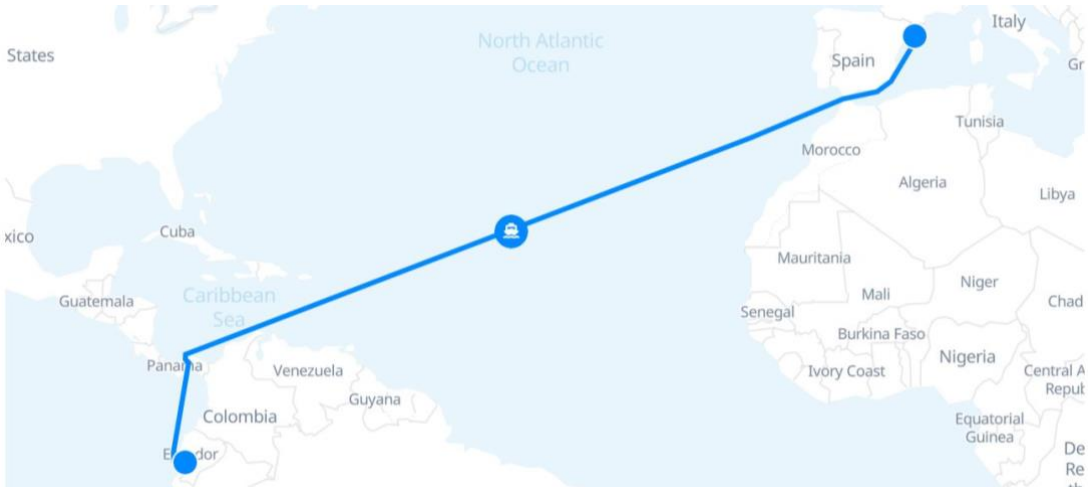
Simulación de la ruta marítima Guayaquil – Barcelona mediante SeaRates



Nota. Datos obtenidos de la simulación realizada en SeaRates (2026).

Figura 31

Representación de la ruta marítima simulada desde Guayaquil hasta Barcelona



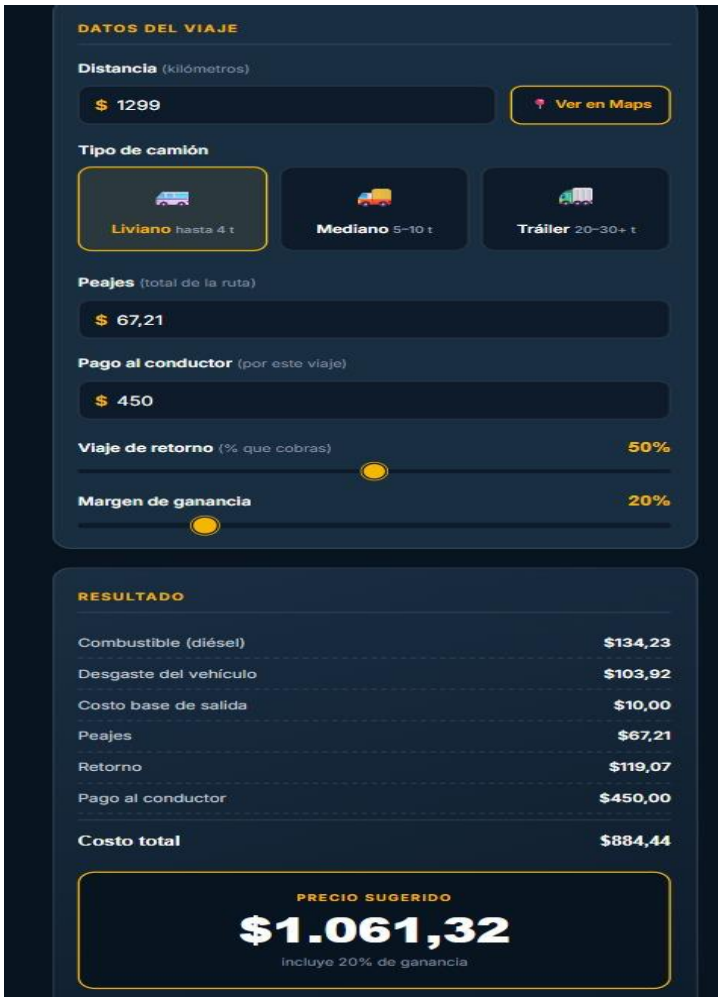
Nota. Datos obtenidos de la simulación de la ruta marítima Guayaquil–Barcelona realizada en SeaRates (2026).

- **Aplicación del simulador FLETE EC**

Se utilizó la misma plataforma FLETEEC para estimar el costo del transporte terrestre desde la ciudad de Loja hasta el Puerto Marítimo de Callao, Perú. Para ello se ingresaron las características de la carga, incluyendo el peso bruto aproximado de 6.112 kg, el número de euro palets, el origen y destino del transporte. Como resultado se obtuvo un costo referencial de USD 1.061,32, además del tiempo estimado de recorrido y el tipo de vehículo recomendado para el traslado de la mercancía.

Figura 32

Simulación del transporte terrestre Loja – Puerto Callao mediante FLETE EC



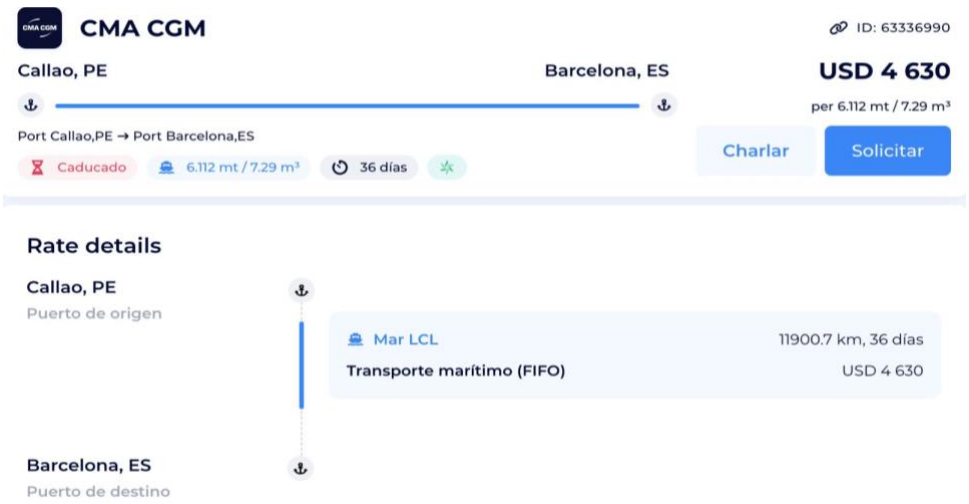
*Nota***.** Datos obtenidos en base en la simulación del transporte terrestre Loja–Puerto Callao realizada mediante FLETE EC (2026).

- **Aplicación del simulador logístico SeaRates**

Como alternativa logística, se utilizó el simulador de SeaRates para evaluar la exportación desde el Puerto del Callao. La plataforma permitió conocer el costo estimado del transporte marítimo el cuál es de $4,630, el tiempo de tránsito 36 días. Esta información permitió comparar la alternativa peruana con la propuesta de exportación desde Ecuador.

Figura 33

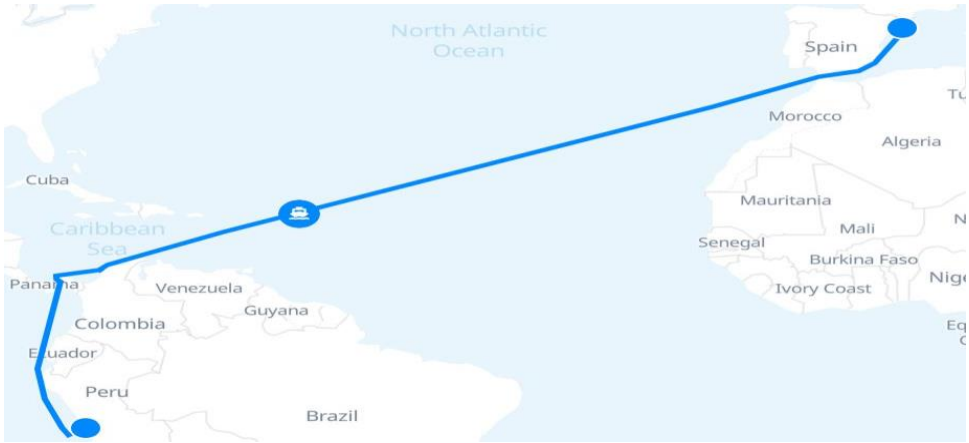
Simulación de la ruta marítima Callao – Barcelona mediante SeaRates



Nota. Simulación de la ruta marítima Callao–Barcelona realizada mediante SeaRates (2026).

Figura 34

Representación de la ruta marítima simulada desde Callao, Perú hasta Barcelona, España



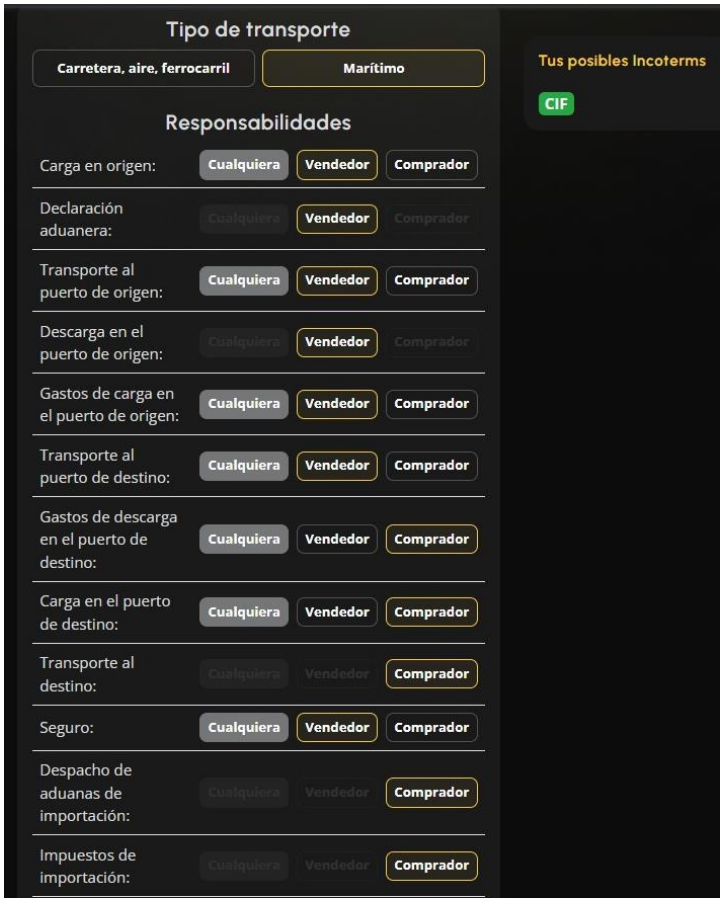
Nota. Simulación de la ruta marítima Callo, Perú–Barcelona, España, realizada en SeaRates (2026).

- **Aplicación de CARGOSON para la validación del Incoterm**

Finalmente, mediante CARGOSON se analizaron los Incoterms 2020, comparando la distribución de costos, riesgos y responsabilidades entre exportador e importador. El análisis permitió validar que el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) constituye la alternativa más adecuada para la exportación de Tisanita, ya que el exportador asume los costos del transporte marítimo y del seguro internacional hasta el puerto de destino convenido, mientras que el riesgo sobre la mercancía se transfiere al comprador una vez que esta ha sido cargada a bordo del buque en el puerto de origen, de conformidad con las reglas Incoterms® 2020. Esta modalidad fortalece la propuesta comercial al ofrecer un servicio más completo al cliente internacional.

Figura 35

Validación del Incoterm CIF mediante la plataforma CARGOSON



Nota. Simulación y análisis del Incoterm CIF realizado mediante CARGOSON (2026).

- **Comparación de transporte interno e internacional**

Con el propósito de seleccionar la alternativa logística más eficiente para la exportación de la bebida natural Tisanita hacia España, se realiza una comparación entre las rutas de transporte interno e internacional disponibles. Para ello, se analizan criterios relacionados con costos, tiempos de tránsito, riesgos operativos y complejidad logística, con el fin de identificar la opción que ofrece mayores ventajas para la operación de exportación.

Tabla 33

Comparación del transporte interno desde Loja hacia el puerto de salida

Criterio	Ruta 1: Loja - Guayaquil	Ruta 2: Loja – Callao (Perú)	Análisis
Distancia aproximada	420 km	1,299 km	El recorrido hacia Guayaquil es aproximadamente un 35 % más corto.
Medio de transporte	Camión mediano (5–10 t)	Camión mediano (5–10 t)	Ambos utilizan el mismo tipo de vehículo debido al peso de la carga (10 palets).
Tiempo estimado	8–10 horas	12–15 horas	El traslado hacia Guayaquil permite entregar la carga el mismo día.
Costo estimado del transporte	USD 245,16	USD 1.061,32	Guayaquil presenta un menor costo logístico interno.
Trámites	Nacionales	Nacionales + cruce fronterizo Ecuador–Perú	Exportar por Callao implica mayores controles y coordinación internacional.
Riesgo de retrasos	Bajo	Medio - alto	En la ruta hacia Callao pueden presentarse demoras en frontera y controles migratorios y aduaneros.
Disponibilidad de transporte	Muy alta	Alta	Existe una mayor oferta de transporte de carga hacia Guayaquil.

Nota. Elaboración propia a partir de las simulaciones logísticas.

Tabla 34

Comparación del transporte internacional

Criterio	Ruta 1: Guayaquil – Barcelona	Ruta 2: Callao – Barcelona	Análisis
Puerto de salida	Puerto Marítimo de Guayaquil	Puerto del Callao	Ambos mantienen conexiones con Europa.
Puerto de llegada	Puerto de Barcelona	Puerto de Barcelona	El destino final es el mismo.
Tipo de servicio cotizado	LCL	LCL	El documento presenta cotizaciones iguales para cada ruta.
Flete marítimo estimado	USD 4.630 (LCL)	USD 4.630 (LCL)	El costo marítimo desde ambos puertos es el mismo.
Tiempo de tránsito	30 días	36 días	La alternativa Guayaquil-Barcelona presenta menos días de tránsito.
Escalas	Servicio directo o con pocas escalas según la naviera	Servicio directo	Una diferencia de una sola escala
Frecuencia de salida	Regular	Semanal	Ambas ofrecen buena disponibilidad de espacios.
Riesgo de manipulación	Bajo	Alto	Cada transbordo aumenta la probabilidad de daños en botellas de vidrio.
Riesgo de retrasos	Bajo	Medio - alto	Las múltiples escalas incrementan la posibilidad de demoras.
Complejidad logística	Baja	Alta	Exportar por Perú requiere coordinar transporte internacional terrestre antes del embarque marítimo.
Costo total de la logística	**USD 4.875,16**	USD 5.691,32	La ruta 1 es la mejor opción con una diferencia de coste de **$816,16.**

Nota. Elaboración propia a partir de las simulaciones logísticas.

A partir de la validación técnica, regulatoria y logística realizada, se determinó que la ruta Loja–Guayaquil–Barcelona constituye la alternativa más conveniente para la propuesta de exportación de la bebida natural de horchata Tisanita. La simulación permitió comprobar que esta opción presenta ventajas tanto en el transporte interno como en el internacional, principalmente por la menor distancia desde la planta hasta el puerto de salida, el menor tiempo de traslado terrestre, la reducción de costos y la menor exposición de la carga a manipulaciones y posibles retrasos.

En términos económicos, la ruta Loja–Guayaquil presenta un costo referencial de transporte terrestre de USD 245,16, frente a USD 1.061,32 para la alternativa Loja–Callao. Al incorporar el transporte marítimo, la ruta Guayaquil–Barcelona alcanza un costo logístico estimado de USD 4.875,16, mientras que la alternativa Callao–Barcelona asciende a USD 5.691,32, generándose una diferencia aproximada de USD 816,16 a favor de la primera alternativa. Del mismo modo, el tránsito marítimo estimado desde Guayaquil hasta Barcelona es de aproximadamente 30 días, frente a 36 días desde Callao.

La evaluación también permitió validar la utilización de un contenedor Dry Van de 20 pies y la distribución de la carga de 6.792 botellas en seis palets, considerando las características del producto y la necesidad de reducir los riesgos asociados a la manipulación de las botellas de vidrio durante el transporte. La simulación del Incoterm CIF permitió, además, establecer una distribución de costos, riesgos y responsabilidades coherente con la propuesta planteada para la operación internacional.

Tabla 35

Mejoras y ajustes realizados a la propuesta de exportación de Tisanita a partir del proceso de validación

Aspecto evaluado	Situación inicial	Mejora o ajuste realizado	Justificación del ajuste
Ruta logística internacional	Se analizaron diferentes alternativas de transporte marítimo desde Ecuador hacia España.	Se estableció como ruta principal Loja–Guayaquil–Barcelona**.**	La simulación demostró que esta alternativa presenta la mejor relación entre costo, tiempo de tránsito y seguridad logística para la exportación de Tisanita.
Puerto de salida	Se evaluó la posibilidad de utilizar puertos ecuatorianos y peruanos.	Se seleccionó el Puerto Marítimo de Guayaquil como puerto definitivo de exportación.	Reduce la complejidad operativa, elimina el transporte terrestre internacional hacia Perú y disminuye costos logísticos adicionales.
Embalaje del producto	El embalaje contemplaba cajas de cartón corrugado para botellas de vidrio.	Se reforzó el embalaje incorporando separadores internos, película stretch y esquineros de protección**.**	Disminuye el riesgo de roturas y daños durante las operaciones de carga, transporte marítimo y descarga.
Cotizaciones logísticas	Las simulaciones se realizaron con tarifas vigentes al momento del estudio.	Se estableció la actualización periódica de las cotizaciones mediante plataformas especializadas como FLETEEC, SeaRates	Las tarifas internacionales son variables, por lo que mantener información actualizada permite mejorar la planificación financiera y logística.
Condición de negociación (Incoterm)	Se evaluaron diferentes Incoterms para la operación de exportación.	Se confirmó el uso del Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight)**.**	Ofrece una propuesta comercial más competitiva al incluir el costo del transporte marítimo y el seguro hasta el puerto de destino, brindando mayor confianza al comprador internacional.

Nota. Elaboración en base a los resultados de la validación logística de la propuesta de exportación de la bebida natural de horchata Tisanita hacia Barcelona, España.

Capítulo 5: Estructura organizacional, viabilidad técnica, viabilidad comercial y viabilidad financiera

5.1.Estructura organizacional para la implementación de la propuesta

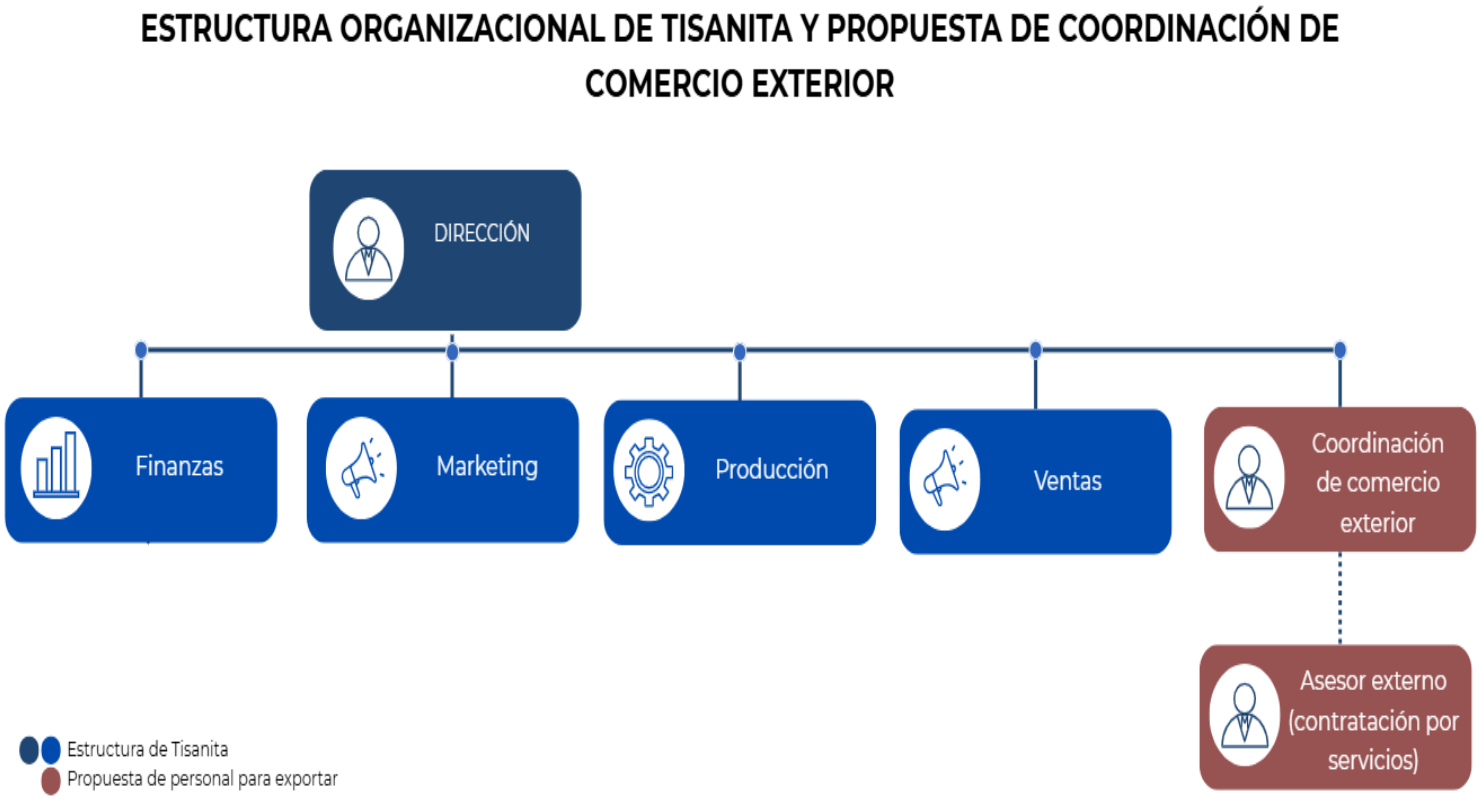
El objetivo de la estructura organizacional es fortalecer la coordinación entre las diferentes áreas de la empresa Tisanita para garantizar la adecuada implementación del plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana "Tisanita" hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España. Para ello, se aprovechará la organización actual de la empresa y se designará un responsable de comercio exterior, encargado de coordinar la gestión documental, el cumplimiento de la normativa, la comunicación con el operador logístico y el seguimiento de las exportaciones.

Esta estructura permitirá optimizar el flujo de información, facilitar la toma de decisiones y asegurar que el proceso exportador cumpla con los requisitos de calidad, etiquetado, inocuidad y documentación exigidos por el mercado español. Además, fortalecerá la capacidad de la empresa para ejecutar futuras operaciones de exportación de manera eficiente.

Para la implementación del plan de exportación no será necesario modificar la estructura organizacional actual de Tisanita. No obstante, se propone incorporar la Coordinación de Comercio Exterior como una función especializada que tendrá a su cargo la planificación, ejecución y seguimiento de las actividades relacionadas con la exportación de la bebida de horchata Tisanita hacia España. La incorporación de esta coordinación permitirá centralizar la gestión documental y logística, mantener la comunicación con el importador y los operadores involucrados, verificar el cumplimiento de los requisitos aduaneros y sanitarios aplicables y realizar el seguimiento de las operaciones internacionales. Asimismo, trabajará de manera transversal con las áreas de Producción, Finanzas, Marketing y Ventas, facilitando la articulación de las actividades necesarias para la ejecución del plan.

Figura 36

Estructura organizacional actual y área propuesta de Comercio Exterior de Tisanita



Nota. Elaboración propia.

La Coordinación de Comercio Exterior será implementada como parte de la propuesta y dependerá directamente de Dirección, debido a su función transversal dentro de la organización. Su incorporación permitirá asignar un responsable específico para la gestión del proceso exportador, evitando que estas actividades recaigan exclusivamente sobre las áreas existentes. De manera complementaria, cuando se requiera conocimiento especializado, la empresa podrá contratar un asesor externo bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales, principalmente para atender aspectos aduaneros, legales, tributarios o técnicos relacionados con el comercio exterior. Esta modalidad permitirá acceder a asesoría especializada sin incorporar un costo fijo permanente a la estructura de la empresa.

5.1.1. Roles y responsabilidades

Para la realización del plan de exportación de la bebida herbal ecuatoriana de horchata lojana “Tisanita” hacia el mercado de la ciudad de Madrid, España, se definieron las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que participan en el desarrollo de la propuesta. La asignación de responsabilidades permite establecer claramente los niveles de autoridad, evitar la duplicidad de funciones y facilitar el seguimiento de las actividades programadas durante la ejecución del proyecto.

La estructura mantiene las áreas que actualmente forman parte de la organización y propone la incorporación de la Coordinación de Comercio Exterior, que dependerá directamente de Dirección y tendrá una función transversal con las demás áreas. Adicionalmente, cuando se requiera conocimiento especializado, se podrá recurrir a un asesor externo bajo la modalidad de prestación de servicios profesionales, sin que este forme parte de la estructura permanente de la empresa.

Tabla 36

Roles y responsabilidades para la implementación del plan de exportación

Cargo o grupo	Responsabilidad principal en la implementación	Autoridad o decisión	Evidencia esperada
Dirección	Aprobar el plan de exportación y asignar los recursos necesarios.	Autorizar inversiones y decisiones estratégicas.	Plan aprobado, presupuesto asignado y decisiones formalizadas.
Coordinador de Comercio Exterior	Planificar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con el proceso exportador, incluyendo documentación, logística y comunicación con los actores internacionales.	Coordinar las áreas involucradas y gestionar las actividades operativas del proceso de exportación.	Cronograma de exportación, documentación gestionada e informes de seguimiento.
Producción	Elaborar el volumen requerido para la exportación conforme a la planificación y especificaciones establecidas.	Programar y organizar la producción destinada al mercado internacional.	Lotes producidos y registros de producción.
Finanzas	Gestionar los recursos financieros, costos, pagos y control presupuestario relacionados con la operación de exportación.	Autorizar y controlar los desembolsos conforme al presupuesto aprobado.	Presupuesto, registros financieros y comprobantes de pago.

Cargo o grupo	Responsabilidad principal en la implementación	Autoridad o decisión	Evidencia esperada
Marketing	Apoyar las estrategias de promoción, posicionamiento y comunicación comercial del producto en el mercado español.	Gestionar las actividades y materiales promocionales aprobados.	Material promocional e informes de actividades ejecutadas.
Ventas	Apoyar la gestión comercial y el seguimiento de las condiciones de venta con el mercado objetivo.	Coordinar aspectos comerciales de acuerdo con las directrices de Dirección y Comercio Exterior.	Registros de pedidos, ventas y seguimiento comercial.
Asesor externo	Brindar asesoría técnica en materia aduanera, legal, tributaria o de comercio exterior cuando se requiera.	Emitir recomendaciones técnicas dentro del alcance del servicio contratado.	Informes, recomendaciones o documentos técnicos entregados.
Operador logístico	Coordinar las actividades de transporte y logística internacional de acuerdo con las condiciones establecidas para la exportación.	Gestionar las operaciones logísticas contratadas.	Documentación logística, seguimiento del embarque y constancias de entrega.
Importador-distribuidor	Recibir, nacionalizar y distribuir el producto en el mercado español conforme a las condiciones comerciales acordadas.	Gestionar la comercialización y distribución en destino.	Documentos de recepción, nacionalización y registros de distribución.

Nota. Elaboración propia.

5.1.2. Perfiles requeridos

La implementación del plan de exportación requiere la participación coordinada del personal que actualmente integra las diferentes áreas de Tisanita, así como la incorporación de un responsable especializado en comercio exterior. Los perfiles definidos responden a las funciones necesarias para desarrollar de manera adecuada las actividades productivas, financieras, comerciales y logísticas vinculadas con la internacionalización del producto. Esta distribución permitirá aprovechar los conocimientos y recursos existentes en la empresa, evitando la duplicación de funciones y facilitando una gestión más organizada del proceso exportador.

En este contexto, la principal incorporación corresponde al Coordinador de Comercio Exterior, quien tendrá la responsabilidad de articular las diferentes actividades relacionadas con la exportación y mantener una comunicación constante con los actores involucrados, como proveedores logísticos, agentes de carga, operadores aduaneros, distribuidores y potenciales compradores internacionales. Su participación será fundamental para dar seguimiento a la documentación, coordinar los embarques, verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos y atender oportunamente cualquier eventualidad que pueda presentarse durante la operación.

De forma complementaria, la empresa podrá contratar un asesor externo por servicios profesionales cuando se requiera conocimiento especializado en áreas específicas del comercio internacional. Esta alternativa permitirá acceder a experiencia técnica sin necesidad de incorporar permanentemente nuevo personal, especialmente en actividades que no se realizan de manera frecuente. De esta manera, Tisanita podrá mantener una estructura organizacional eficiente y, al mismo tiempo, contar con apoyo especializado cuando las características o exigencias de la operación de exportación lo requieran.

Tabla 37

Perfiles requeridos para la implementación del plan de exportación

Cargo	Formación académica	Experiencia	Competencias requeridas
Dirección	Administración de Empresas, Comercio Internacional o carreras afines.	Experiencia en dirección y gestión empresarial.	Liderazgo, planificación estratégica, toma de decisiones y negociación.
Coordinador de Comercio Exterior	Licenciatura o Ingeniería en Comercio Internacional, Negocios Internacionales o carreras afines.	Preferentemente mínimo dos años en operaciones de comercio exterior o áreas relacionadas.	Gestión documental, Incoterms®, normativa aduanera, logística internacional, negociación, planificación y comunicación en inglés.
Responsable de Producción	Ingeniería Industrial, Agroindustrial o carreras afines.	Experiencia en procesos productivos de alimentos y bebidas.	Planificación de producción, control de procesos, inventarios y mejora continua.
Responsable de Finanzas	Contabilidad, Finanzas, Administración o carreras afines.	Experiencia en gestión financiera y presupuestaria.	Control financiero, análisis de costos, elaboración de presupuestos y gestión documental.
Responsable de Marketing	Marketing, Publicidad, Comercio o carreras afines.	Experiencia en marketing comercial o digital.	Marketing internacional, comunicación comercial, redes sociales y análisis de mercados.
Responsable de Ventas	Administración, Marketing, Comercio o carreras afines.	Experiencia en ventas y gestión comercial.	Negociación, atención al cliente, seguimiento comercial y gestión de ventas.
Asesor externo	Profesional especializado en comercio exterior, aduanas, legislación, tributación u otra área requerida.	Experiencia comprobable según el servicio contratado.	Asesoría técnica, análisis normativo y resolución de aspectos especializados.

Nota. Elaboración propia.

5.1.3. Condiciones para formalizar el cargo nuevo

Para la implementación del plan de exportación se propone incorporar el cargo de Coordinador de Comercio Exterior, debido a que la estructura actual de Tisanita no contempla una función específica destinada a gestionar las operaciones internacionales. El cargo dependerá directamente de Dirección y mantendrá una relación transversal con Producción, Finanzas, Marketing y Ventas. Entre sus principales responsabilidades estarán la planificación del proceso exportador, coordinación documental, comunicación con el importador y operadores logísticos, seguimiento de los requisitos aplicables y control de las actividades previstas en el cronograma de exportación.

Para formalizar este cargo, será necesario definir previamente su perfil profesional, funciones, nivel de responsabilidad y mecanismos de evaluación dentro de la empresa. Se recomienda que el responsable cuente con formación en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o áreas relacionadas, además de conocimientos sobre procesos aduaneros, documentación de exportación, logística internacional e Incoterms. Estas competencias permitirán que el coordinador pueda tomar decisiones oportunas y mantener un adecuado seguimiento de las diferentes etapas de la operación, reduciendo posibles errores administrativos o retrasos en el proceso.

Cuando se requiera asesoría especializada, se recurrirá a profesionales externos mediante contratos de prestación de servicios, sin incorporarlos como parte permanente de la estructura organizacional, permitiendo a Tisanita disponer de conocimientos técnicos específicos cuando sean necesarios, especialmente en aspectos legales, aduaneros, regulatorios o logísticos que requieran una mayor especialización.

Tabla 38

Condiciones para la formalización del cargo de Coordinador de Comercio Exterior

Aspecto	**Descripción**
Cargo	Coordinador de Comercio Exterior
Dependencia	Dirección
Modalidad	Contrato laboral
Jornada	Tiempo completo
Objetivo del cargo	Planificar, coordinar y supervisar la ejecución de las operaciones de comercio exterior de la empresa.
Funciones principales	Gestión documental, coordinación logística, comunicación con importadores y proveedores, seguimiento del proceso exportador y elaboración de informes.
Evaluación del desempeño	Cumplimiento del cronograma, indicadores de exportación, gestión documental y resultados de las operaciones.
Apoyo especializado	Asesor externo contratado por servicios profesionales cuando la empresa requiera asistencia técnica específica.

Nota. Elaboración propia.

5.1.4. Mecanismos de coordinación y comunicación

El plan de exportación requiere una coordinación permanente entre las áreas comprometidas, con el propósito de garantizar el cumplimiento oportuno de las actividades y facilitar la toma de decisiones durante todas las etapas del proceso exportador. Para ello, se establecerán mecanismos de comunicación interna y externa que permitan mantener un flujo continuo de información entre los responsables del proyecto.

A nivel interno, el Coordinador de Comercio Exterior mantendrá reuniones periódicas con los responsables de Dirección, Producción, Finanzas, Marketing y Ventas para revisar el avance de las actividades, identificar posibles desviaciones y definir acciones correctivas cuando sea necesario. Estas reuniones se realizarán semanalmente durante la fase de implementación y posteriormente de manera mensual una vez iniciadas las operaciones de exportación.

En cuanto a la comunicación externa, el Coordinador de Comercio Exterior será el responsable de mantener contacto permanente con el importador, la empresa de transporte internacional, el agente de aduanas y demás actores que intervienen en la cadena logística, con el fin de asegurar el cumplimiento de los cronogramas establecidos y resolver oportunamente cualquier eventualidad.

Para facilitar la coordinación se utilizarán herramientas tecnológicas que permitan compartir información en tiempo real, organizar documentos y realizar seguimiento a las actividades planificadas.

La implementación de estos mecanismos permitirá fortalecer la comunicación organizacional, optimizar el intercambio de información y facilitar el cumplimiento de las actividades previstas en el plan de exportación.

Tabla 39

Mecanismos de coordinación y comunicación

Actividad	Responsable	Medio de comunicación	Frecuencia
Reunión de seguimiento interno	Coordinador de Comercio Exterior	Reunión presencial o Microsoft Teams	Semanal durante la implementación
Seguimiento del cronograma	Coordinador de Comercio Exterior	Microsoft Excel y Google Drive	Permanente
Comunicación con el importador-distribuidor	Coordinador de Comercio Exterior	Correo electrónico y Microsoft Teams	Según requerimiento
Coordinación con operador logístico	Coordinador de Comercio Exterior	Correo electrónico y WhatsApp Business	Durante la preparación y ejecución de cada embarque
Coordinación con asesor externo	Coordinador de Comercio Exterior	Correo electrónico y reunión virtual	Según necesidad
Presentación de resultados	Coordinador de Comercio Exterior / Dirección	Informe ejecutivo	Mensual

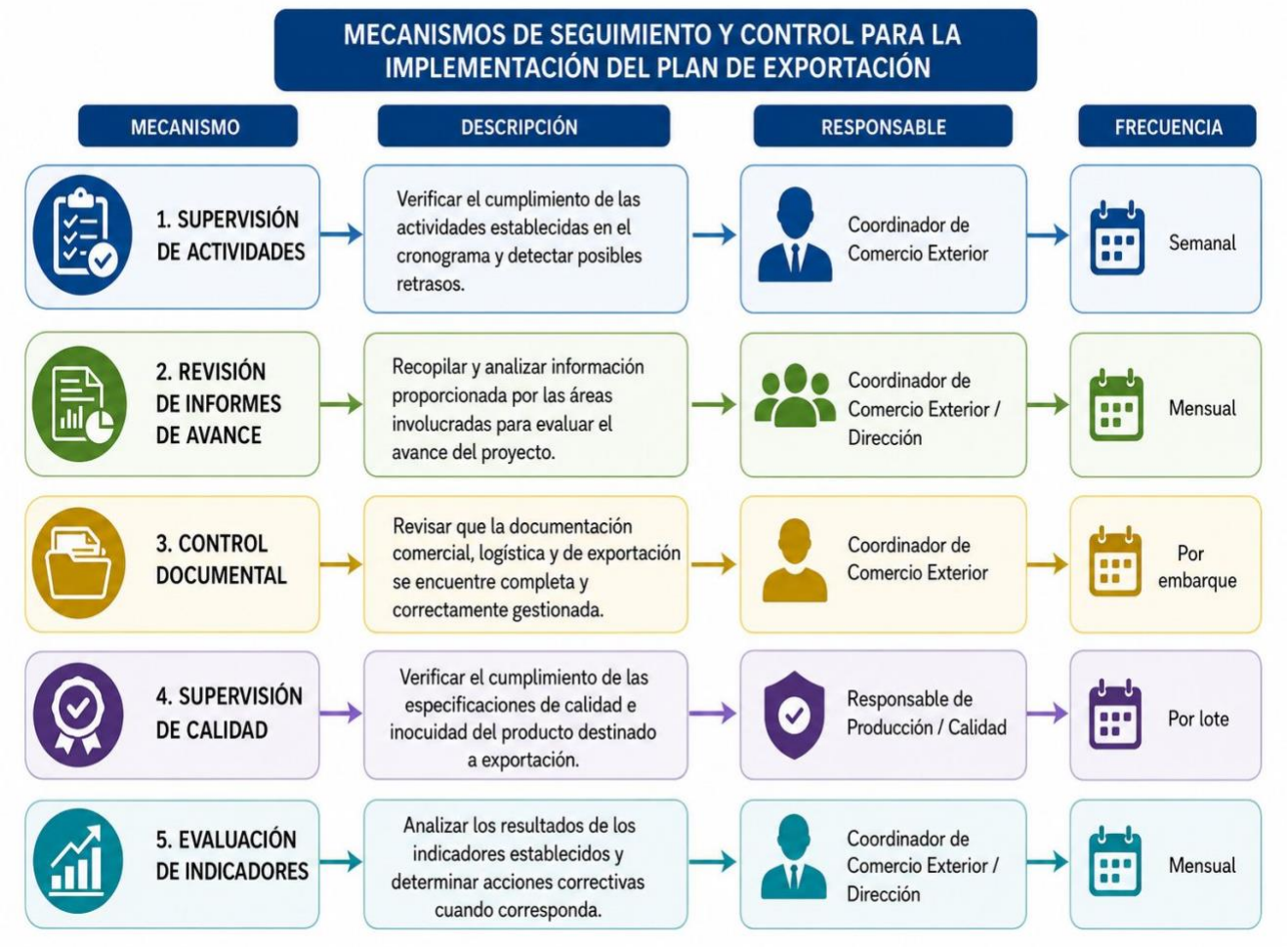
Nota. Elaboración propia.

5.1.5. Seguimiento y control

El seguimiento y control permitirá verificar el cumplimiento de las actividades establecidas en el plan de exportación, identificar oportunamente posibles desviaciones y facilitar la aplicación de medidas correctivas. Este proceso estará principalmente a cargo del Coordinador de Comercio Exterior, quien recopilará la información generada por las diferentes áreas y presentará los resultados a Dirección.

Figura 37

Mecanismos de seguimiento y control para la implementación del plan de exportación



Nota. Elaboración propia.

Los mecanismos descritos permitirán monitorear de manera sistemática la implementación del plan y proporcionar información oportuna para la toma de decisiones. A partir de estos mecanismos se aplicarán indicadores cuantificables que permitan evaluar el cumplimiento de las metas y el desempeño de las actividades relacionadas con la exportación.

Tabla 40

Indicadores para el seguimiento y control de la implementación

Indicador	Fórmula	Meta	Frecuencia
Cumplimiento del cronograma	(Actividades ejecutadas / Actividades planificadas) × 100	≥ 95 %	Mensual
Cumplimiento documental	(Documentos aprobados / Documentos emitidos) × 100	100 %	Por embarque
Cumplimiento de requisitos de calidad	(Lotes aprobados / Lotes producidos) × 100	100 %	Por lote
Entregas realizadas dentro del plazo	(Embarques entregados dentro del plazo establecido / Total de embarques) × 100	≥ 95 %	Por embarque
Incidencias logísticas	Número de incidencias registradas durante el proceso de exportación	≤ 2 por embarque	Por embarque
Cumplimiento del presupuesto	(Gasto ejecutado / Presupuesto aprobado) × 100	≤ 100 %	Mensual

Nota. Elaboración propia.

La aplicación de los mecanismos de seguimiento y de los indicadores de gestión permitirá evaluar de manera integral el desarrollo del plan de exportación, verificando tanto el cumplimiento de las actividades programadas como el logro de los resultados esperados.

También, la información obtenida facilitará la identificación de oportunidades de mejora, la implementación de acciones correctivas y la toma de decisiones estratégicas orientadas a fortalecer el desempeño organizacional y asegurar el éxito del proceso de internacionalización de la bebida de horchata Tisanita en el mercado español.

5.2. Viabilidad técnica

La viabilidad técnica determina si Tisanita dispone o puede complementar razonablemente la capacidad productiva, tecnológica y de infraestructura necesaria para ejecutar el plan de exportación, considerando determinados supuestos operativos y técnicos establecidos para efectos de la propuesta, sin que ello implique una transformación estructural de la empresa.

- **Requerimientos técnicos**

Exportar la bebida de horchata natural hacia España requiere recursos técnicos que garanticen la calidad del producto, la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de la normativa nacional e internacional aplicable. Estos incluyen equipos de producción, materiales de empaque y embalaje, herramientas tecnológicas, es, permisos y sistemas de información que respaldan el proceso exportador.

En la empresa Tisanita, la infraestructura productiva existente permite atender la demanda nacional. Sin embargo, para ejecutar la propuesta de exportación será necesario complementar esta capacidad con herramientas de gestión de comercio exterior, la adecuación del etiquetado conforme a la normativa europea y el fortalecimiento de los procesos logísticos y documentales.

Tabla 41

Requerimientos técnicos para la implementación del plan de exportación

Categoría	Requerimiento	Finalidad
Equipos de producción	Tanques de mezcla y maceración	Preparación de la bebida de horchata conforme a la formulación establecida.
	Sistema de filtrado	Garantizar la inocuidad y calidad del producto.
	Línea de llenado y embotellado	Envasado de la bebida en botellas de vidrio de 475 ml.
	Selladora de tapas	Asegurar el cierre hermético del envase.
	Etiquetadora	Colocar el etiquetado conforme a la normativa ecuatoriana y europea.
Empaque y embalaje	Botellas de vidrio de 475 ml	Envase primario del producto.
	Tapas metálicas	Sellado del envase.
	Cajas de cartón corrugado	Protección del producto durante el transporte y almacenamiento.
	Separadores internos de cartón	Evitar golpes y roturas entre botellas durante el transporte.
	Etiqueta adaptada a la normativa de la Unión Europea	Cumplir los requisitos de información al consumidor establecidos para el mercado español.
	Película stretch (stretch film)	Asegurar la estabilidad de la carga paletizada.
	Flejes de sujeción	Reforzar la estabilidad y seguridad de los palets durante la manipulación y transporte marítimo.
	Palets tipo europeo (EUR/EPAL)	Facilitar el almacenamiento, manipulación y transporte internacional de la mercancía.
Equipos logísticos	Montacargas y transpaleta	Manipulación y movilización de la carga paletizada dentro de la planta y bodega.
Equipos informáticos	Computadoras, impresora multifunción y conexión a internet	Gestión administrativa, documental y comunicación con proveedores e importadores.
Software y plataformas	Microsoft Office y Microsoft Excel	Elaboración de documentos, control de inventarios, seguimiento de indicadores y presupuestos.
	ECUAPASS	Gestión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) y demás trámites aduaneros.
	Correo electrónico corporativo y Microsoft Teams	Comunicación con el importador, operadores logísticos y demás actores de la cadena de exportación.

Nota. Elaboración propia.

Los requerimientos descritos constituyen la base técnica para el desarrollo del proyecto, ya que permiten garantizar la continuidad de las operaciones, asegurar la calidad del producto durante toda la cadena logística y cumplir con los requisitos exigidos por las autoridades competentes tanto en Ecuador como en España.

Además, la incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión documental y el seguimiento de las operaciones contribuirá a optimizar la coordinación entre las áreas involucradas y reducir posibles errores durante el proceso de exportación.

- **Recursos humanos y materiales**

La adecuada asignación de estos recursos constituye un factor clave para garantizar la continuidad de las operaciones productivas, el cumplimiento de la normativa aplicable y la correcta ejecución de los procesos logísticos asociados a la exportación hacia el mercado de Madrid, España. Una planificación eficiente permitirá que Tisanita disponga oportunamente de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros necesarios para atender las exigencias del proceso exportador, evitando retrasos, sobrecostos o interrupciones que puedan afectar la calidad y disponibilidad del producto.

En conjunto, estos recursos proporcionan el soporte necesario para ejecutar las actividades previstas en el plan de exportación, favoreciendo la integración de las diferentes áreas de la empresa y contribuyendo al cumplimiento de los estándares técnicos, comerciales y logísticos requeridos para la comercialización de Tisanita en el mercado español. Además, su correcta utilización permitirá optimizar los procesos internos, mejorar el control de las operaciones y reducir los riesgos asociados a la internacionalización.

Tabla 42

Recursos humanos y materiales para Tisanita

Categoría	Recurso	Función o aplicación
Humano	Gerente General	Aprobar, dirigir y supervisar la implementación del plan de exportación.
	Coordinador de Comercio Exterior	Coordinar las operaciones de exportación, la documentación, la logística internacional y la relación con el importador.
	Responsable de Producción	Planificar y controlar la producción de acuerdo con el cronograma establecido.
	Responsable de Calidad	Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad e inocuidad del producto.
	Responsable Administrativo Financiero	Gestionar el presupuesto, los pagos internacionales y la documentación financiera.
	Responsable de Marketing	Ejecutar las estrategias de promoción y posicionamiento en el mercado español.
	Operarios de producción	Elaborar, envasar, etiquetar y acondicionar el producto para su exportación.
Material	Materias primas e ingredientes	Elaboración de la bebida de horchata Tisanita.
	Botellas de vidrio de 475 ml	Envase primario del producto.
	Tapas metálicas	Sellado hermético del envase.
	Etiquetas adaptadas a la normativa de la Unión Europea	Identificación e información obligatoria del producto conforme a la normativa europea.
	Cajas de cartón corrugado	Empaque secundario para exportación.
	Separadores internos de cartón	Protección de las botellas durante el transporte.
	Palets europeos (EUR/EPAL)	Paletización y almacenamiento de la mercancía.
	Película stretch (*stretch film*)	Estabilización de la carga paletizada.
	Flejes de sujeción	Reforzar la estabilidad de los palets durante la manipulación y el transporte.

Nota. Descripción de recursos humanos y materiales para Tisanita.

- **Infraestructura y tecnología**

Tisanita, dispone de una planta destinada a la elaboración de bebidas naturales, la cual cuenta con las áreas necesarias para desarrollar las operaciones productivas. Sin embargo, la implementación de la propuesta requiere fortalecer determinados procesos relacionados con el acondicionamiento para exportación y la gestión documental del comercio internacional.

La infraestructura física considerada para la implementación del proyecto comprende las áreas de recepción y almacenamiento de materias primas, producción, control de calidad, envasado, empaque, almacenamiento de producto terminado y oficinas administrativas. Estas áreas funcionan de manera integrada, permitiendo mantener un flujo continuo de las operaciones y asegurar el cumplimiento de las condiciones higiénico-sanitarias exigidas para la producción de alimentos procesados.

- **Proceso de implementación del plan de exportación**

Este proceso comprende las actividades necesarias para ejecutar el plan de exportación de Tisanita hacia el mercado español, considerando aspectos organizacionales, productivos, logísticos y comerciales. La propuesta responde al diagnóstico realizado, en el cual se identificó la necesidad de fortalecer la gestión de comercio exterior de Tisanita.

Para su ejecución, se establece un proceso organizado por etapas que inicia con la preparación interna de la empresa, continúa con la adecuación del producto y la gestión documental, y culmina con la distribución internacional. Estas fases permiten desarrollar la propuesta de acuerdo con las capacidades actuales de la empresa y los requerimientos del mercado de Madrid, España.

Tabla 43

Implementación técnica por fases

Fases	Actividades principales	Justificación técnica y organizacional
1. Preparación interna de la empresa	Definir responsables de exportación, organizar procesos internos y establecer coordinación entre producción, administración y logística.	Permite asignar funciones específicas y asegurar que la empresa cuente con una estructura adecuada para gestionar operaciones internacionales.
2. Adecuación del producto para exportación	Verificar requisitos del mercado español, revisar etiquetado, presentación del producto, empaque y embalaje para transporte internacional.	Garantiza que Tisanita cumpla con las exigencias del mercado europeo y conserve sus características durante la distribución.
3. Planificación productiva y abastecimiento	Programar la producción del volumen requerido, gestionar materias primas y preparar el producto terminado.	Permite asegurar la disponibilidad del producto sin afectar el abastecimiento del mercado nacional.
4. Gestión documental y comercial	Preparar documentos de exportación, coordinar negociación con el importador-distribuidor y establecer condiciones comerciales bajo el Incoterm CIF.	Facilita el cumplimiento de los procesos legales y comerciales necesarios para la operación internacional.
5. Coordinación logística internacional	Contratar operadores logísticos, realizar consolidación de carga, transporte interno hacia el puerto y embarque marítimo hacia España.	Permite gestionar eficientemente la cadena logística mediante proveedores especializados en comercio exterior.
6. Distribución y seguimiento en destino	Coordinar la recepción del producto con el distribuidor en Madrid y realizar seguimiento comercial del ingreso al mercado.	Favorece la disponibilidad del producto en los canales seleccionados y permite evaluar resultados de la exportación.

Nota. Elaboración propia.

La propuesta plantea un modelo de exportación indirecta mediante la participación de un importador-distribuidor en España, considerando que Tisanita se encuentra en una etapa inicial de internacionalización y requiere fortalecer sus capacidades en gestión comercial, distribución y cumplimiento de procesos dentro del mercado europeo.

Este modelo permite aprovechar el conocimiento del socio comercial sobre la normativa, canales de distribución y comportamiento del consumidor español, facilitando el ingreso de Tisanita al mercado objetivo y reduciendo los riesgos asociados a la implementación de una operación internacional propia. Además, permite que la empresa concentre sus recursos en la producción y calidad del producto, mientras el distribuidor se encarga de las actividades relacionadas con la nacionalización, almacenamiento y comercialización en destino.

- **Capacidad técnica requerida**

Tabla 44

Capacidad técnica de Tisanita frente a los requerimientos de la propuesta

Tipo de capacidad	Situación actual de la empresa	Requerimiento para la propuesta
Instalada	Infraestructura productiva para bebidas naturales	Utilizar la planta existente para cubrir demanda nacional e internacional
Operativa	Personal de producción y administración	Incorporar funciones de comercio exterior
De producción	Capacidad de 5.000 botellas/día (302 días/año)	Planificación productiva que asegure abastecimiento continuo
De almacenamiento	Espacios para materias primas y producto terminado	Adecuar la organización del producto para consolidación y paletización
Logística	Experiencia en distribución nacional	Alianzas con operadores logísticos para transporte marítimo bajo CIF
Tecnológica	Herramientas informáticas para gestión administrativa	Herramientas digitales de gestión documental y trazabilidad

Nota. Elaboración propia.

Con una capacidad teórica de 1.510.000 botellas/año y el factor de eficiencia del 90% utilizado en la tesis, el techo técnico referencial asciende a 1.359.000 botellas/año. Este valor representa un techo técnico de producción y no equivale a capacidad ociosa ni a oferta exportable neta. El escenario operativo de 27.168 botellas/año representa aproximadamente el 2,00% de esa capacidad efectiva, por lo que se encuentra por debajo del techo técnico; sin embargo, la oferta exportable neta real no puede determinarse con precisión mientras no se concilien producción efectiva, ventas nacionales, inventario de seguridad y merma real.

- **Capacidad operativa**

La capacidad operativa de Tisanita se analizó bajo supuestos operativos, considerando que no se dispone de información exacta y actualizada sobre la capacidad productiva real, las ventas nacionales, los niveles de inventario y las pérdidas del proceso productivo. Para este análisis se parte de una producción efectiva estimada de 113.250 botellas mensuales, obtenida a partir de la capacidad productiva teórica y un factor de eficiencia supuesto del 90 %. Sobre esta base, se considera un stock de seguridad del 5 %, equivalente a 5.662,50 botellas mensuales, destinado a mantener una reserva de producto para atender posibles variaciones en las necesidades operativas.

También, se estimó que el 85 % de la producción efectiva, equivalente a 96.262,50 botellas mensuales, se destina al mercado nacional. Adicionalmente, se incorpora una merma estimada del 4 % de la producción efectiva, equivalente a 4.530 botellas mensuales, como supuesto asociado a posibles pérdidas durante el proceso productivo y de envasado.

Una vez descontados estos componentes de la producción efectiva, se obtiene una oferta exportable estimada de 6.795 botellas mensuales, que representa el volumen disponible para destinar potencialmente al mercado internacional. El envasado de Tisanita se realiza en cajas de 12 botellas, por lo que el volumen mensual exportable de 6.795 botellas equivale a 566,25 cajas.

Dado que no es logísticamente viable destinar una caja completa para transportar únicamente 3 botellas sueltas, estas quedan fuera del embarque, y el volumen definitivo enviado se ajusta a 566 cajas completas, es decir, 6.792 botellas por embarque.

Tabla 45

Balance entre demanda capturable y oferta exportable de Tisanita

Concepto	Valor
Escenario operativo anual	27.168 botellas/año (2.264/mes)
Volumen por embarque	6.792 botellas – 566 cajas de 12 unidades
Frecuencias de embarques	4 embarques/año
Cobertura aproximas del lote	91 días
Capacidad efectiva referencial	1.359.000 botellas/año
Escenario residual (solo referencia técnica)	81.540 botellas/año – No constituye oferta exportable neta demostrada
Escenario operativo vs Escenario residual	33,32%

Nota. Elaboración propia, con base en la Guía de Ejemplos de Exportación aplicada a Tisanita.

Este resultado muestra que el escenario operativo adoptado (27.168 botellas/año, mediante 4 embarques de 6.792 botellas cada uno) representa el 33,32% del escenario residual de 81.540 botellas/año, cifra que se mantiene únicamente como referencia técnica y no como oferta exportable neta demostrada; en consecuencia, el volumen operativo se sostiene con holgura dentro de ese margen de referencia, sin requerir ajustes en la frecuencia de embarques, fijada en 4 al año. En contraste, la perecibilidad del producto tampoco representa una restricción: el distribuidor dispondría de 315 días de vida útil restante frente a los 91 días que requeriría para comercializar cada lote, un margen amplio de 224 días.

5.3. Viabilidad económica y financiera

La viabilidad económica y financiera se determinó mediante la evaluación del flujo de caja proyectado a un horizonte de cinco años (2027-2031), utilizando la plantilla de evaluación financiera aplicada al caso de exportación de Tisanita.

- **Supuestos y criterios de evaluación financiera**

La evaluación financiera se realiza de forma incremental, comparando el escenario CON PLAN frente al escenario SIN PLAN. El escenario SIN PLAN registra cero ventas del nuevo canal de Madrid. Se incorporan únicamente los ingresos, costos, gastos, inversión y capital de trabajo que cambian por la exportación. En el escenario técnico se supone que las 27.168 botellas no desplazan ventas nacionales; si posteriormente se identifica desplazamiento, deberá incorporarse el margen nacional sacrificado como costo de oportunidad.

Tabla 46

Supuestos y criterios de evaluación financiera del plan de exportación

Parámetro	Valor utilizado
Año base / horizonte de evaluación	2027 / 5 años
Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)	9,0 %
Costo del patrimonio	9,5 %
Estructura de financiamiento	100 % patrimonio propio (0 % deuda)
Participación de trabajadores	15 %
Impuesto a la renta	25 %
Demanda internacional año 1	27.168 botellas/año (6.792 unidades x 4 pedidos/año)
Crecimiento anual de demanda	5,0 %
Crecimiento anual del precio	2,0 %
Porcentaje de anticipo del comprador	30 %, saldo a 60 días
Margen de contribución objetivo	30 %

Nota. Elaboración propia, con base en la plantilla de evaluación financiera aplicada a Tisanita.

- **Determinación del precio de venta y margen de contribución**

El precio de exportación se calculó bajo el Incoterm CIF a partir del costo directo CIF por unidad, aplicando el enfoque de fijación de precios por margen de contribución objetivo del 30 %, y no un recargo simple aplicado sobre dicho costo. Bajo este enfoque, tanto el margen de utilidad del exportador (30 %) como la comisión bancaria (1,5 %) se expresan como un porcentaje del precio de venta final, y no del costo, de modo que el precio se obtiene despejando la siguiente fórmula (Tabla 53):

Precio = Costo directo CIF ÷ (1 − margen de contribución − comisión bancaria)

Precio = USD 3,43 ÷ (1 − 0,30 − 0,015) = USD 3,43 ÷ 0,685 ≈ USD 5,01

El resultado establece un precio de exportación aproximado de USD 5,01 por unidad, valor que permite cubrir el costo directo CIF de USD 3,43 y, al mismo tiempo, destinar el 30 % del precio de venta al margen de contribución y el 1,5 % a la comisión bancaria. De esta manera, el cálculo refleja de forma más precisa la estructura económica de la operación y evita subestimar los recursos necesarios para cubrir los costos y obtener la rentabilidad esperada.

En términos monetarios, el margen de contribución representa aproximadamente USD 1,50 por unidad, mientras que la comisión bancaria corresponde a aproximadamente USD 0,08. Estos valores se obtienen directamente sobre el precio de venta final de USD 5,01, por lo que no deben interpretarse como porcentajes aplicados al costo directo CIF. La utilización de este método proporciona una base financiera más sólida para la determinación del precio de exportación, ya que permite mantener el margen objetivo independientemente de las variaciones existentes entre el costo y el precio final.

Tabla 47

Desglose de los componentes de costo que determinan el precio de exportación CIF de la bebida de horchata natural Tisanita (por 1 unidad de botella de 475 ml)

Componente de costo	Detalle	Valor (USD)	Valor (EUR aprox.)
Costo de producción unitario	Costo de elaboración, materia prima e insumos por botella de 475 ml	$ 1,33	€ 1,15
Empaque y embalaje	Caja de cartón corrugado, etiqueta conforme UE, stretch film y flejes por unidad	$ 0,62	€ 0,53
Flete interno (Loja → Guayaquil)	Transporte terrestre hasta el Puerto de Guayaquil, prorrateado por botella	$ 0,19	€ 0,16
Flete marítimo internacional (LCL)	Guayaquil → Puerto de Barcelona, contenedor consolidado (LCL), prorrateado por botella	$ 1,14	€ 0,98
Seguro internacional (CIF)	Prima de seguro de carga marítima, estimada al 1 % del valor de la mercancía	$ 0,03	€ 0,03
Trámites de exportación y documentación	DAE, certificado de origen, certificado sanitario, prorrateado por unidad	$ 0,12	€ 0,10

Componente de costo	Detalle	Valor (USD)	Valor (EUR aprox.)
COSTO DIRECTO CIF (antes de gastos de cobro)	**Suma de los componentes logísticos y de producción**	**$ 3,43**	**€ 2,95**
Comisión bancaria (carta de crédito)	1,5% del precio de venta	$ 0,08	€ 0,07
Comisión comercial (Tisanita)	0% en el escenario base-sin contrato que establezca una comisión adicional al exportador	$ 0,00	€ 0,00
Margen de utilidad del exportador (30 %)	Margen aplicado sobre el precio de venta para cubrir gastos administrativos y de rentabilidad de la operación exportadora	$ 1,50	€ 1,29
PRECIO DE EXPORTACIÓN (CIF, Tisanita -> Importador)	Precio al que Tisanita factura al importador-distribuidor en España	$ 5,01	€ 4,31

Nota. Elaboración propia, con base en la estructura de costos logísticos y de producción de Tisanita. El tipo de cambio aplicado es de 1 USD = 0,86 EUR al 15 de agosto de 2026.

- **Inversión inicial y estructura de financiamiento**

La inversión inicial del plan de exportación asciende a USD 27.390,75y se financia en su totalidad con patrimonio propio (Tabla 56), sin recurrir a financiamiento con deuda.

Tabla 48

Inversión inicial y estructura de financiamiento del plan de exportación

Concepto	Valor (USD)
Activos fijos nuevos	0,00
Registro o derecho identificable	127,88
Software de gestión inicial	0,00 (ya registrado como gasto fijo anual; se retira del intangible para evitar duplicación)
Desembolsos preoperativos no amortizables	3.450,00
Inversión inicial sin capital de trabajo	3.577,88
Capital de trabajo inicial (año 0)	23.812,87
INVERSIÓN ECONÓMICA INICIAL TOTAL	**27.390,75**
Estructura de financiamiento	100 % patrimonio propio / 0 % deuda
Aporte de los propietarios	23.390,75

Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

- **Proyección del estado de resultados**

La Tabla 49 presenta la proyección del estado de resultados incremental del plan de exportación para el horizonte de cinco años (2027-2031).

Tabla 49

Proyección del estado de resultados del plan de exportación

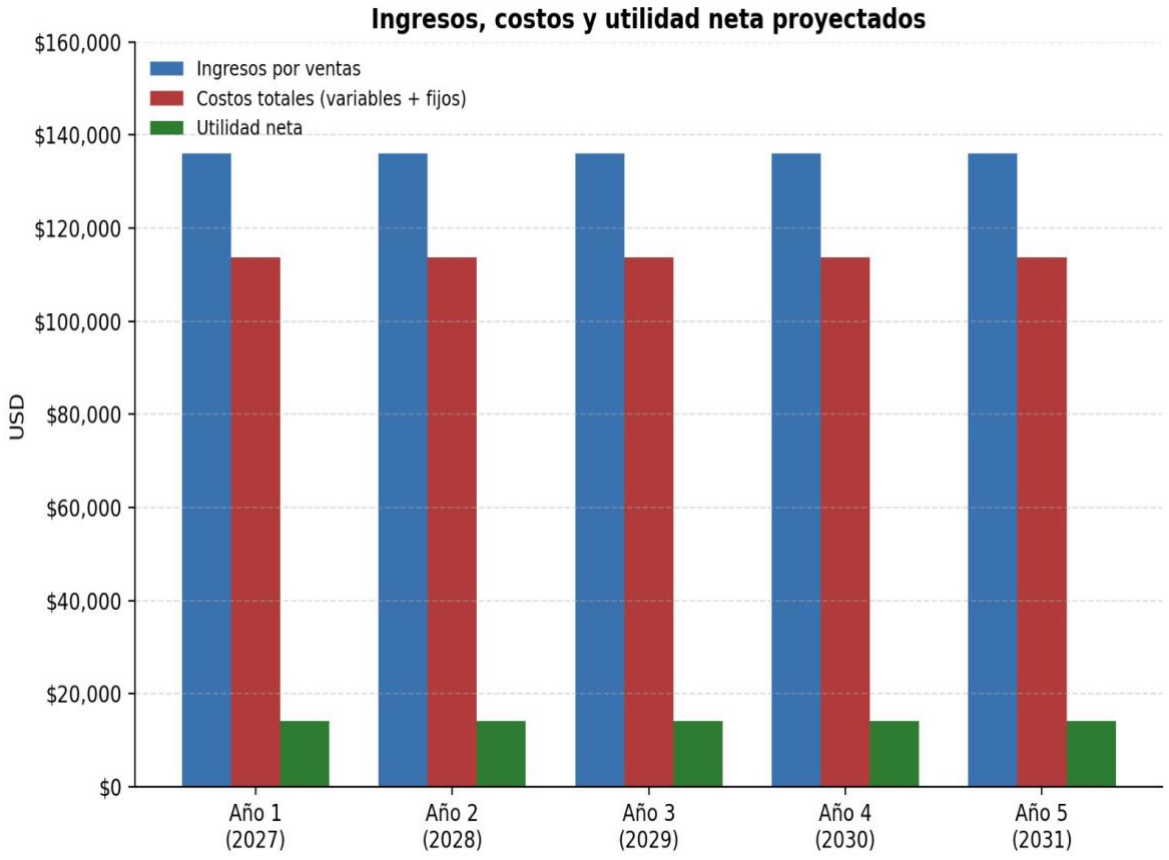
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Botellas exportadas	27.168	27.168	27.168	27.168	27.168
Ingresos por ventas	136.038,31	136.038,31	136.038,31	136.038,31	136.038,31
Costo directo CIF	93.186,24	93.186,24	93.186,24	93.186,24	93.186,24
Comisión bancaria	2.040,57	2.040,57	2.040,57	2.040,57	2.040,57
Gastos fijos incrementales	18.466,00	18.466,00	18.466,00	18.466,00	18.466,00
EBITDA	22.345,49	22.345,49	22.345,49	22.345,49	22.345,49
Amortización	12,79	12,79	12,79	12,79	12,79
EBIT	22.332,70	22.332,70	22.332,70	22.332,70	22.332,70
Participación de trabajadores (15%)	3.349,90	3.349,90	3.349,90	3.349,90	3.349,90
Utilidad gravable	18.982,79	18.982,79	18.982,79	18.982,79	18.982,79
Impuesto a la renta (25%)	4.745,70	4.745,70	4.745,70	4.745,70	4.745,70
UTILIDAD NETA	**14.237,10**	**14.237,10**	**14.237,10**	**14.237,10**	**14.237,10**

Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

Bajo el escenario base constante y conservador, sin asumir crecimiento del volumen exportado ni del precio, los ingresos por ventas se mantienen en USD 136.038,31 anuales a lo largo de todo el horizonte 2027–2031. Los costos totales (costo directo CIF, comisión bancaria y gastos fijos) permanecen igualmente constantes, por lo que la utilidad neta (NOPAT) se estabiliza en USD 14.237,10 por año. Este enfoque evita proyectar crecimientos de demanda o de precio no sustentados con evidencia, y representa el desempeño mínimo esperado del plan de exportación bajo los supuestos validados.

Figura 38

Ingresos, costos y utilidad proyectada del plan de exportación



Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

- **Flujo de caja económico y financiero**

La Tabla 50 muestra el flujo de caja económico y del patrimonio (financiero) del plan de exportación. Ambos flujos son idénticos porque el proyecto se financia en un 100 % con patrimonio propio, sin componente de deuda que los diferencie.

Tabla 50

Flujo de caja económico y financiero proyectado del plan de exportación

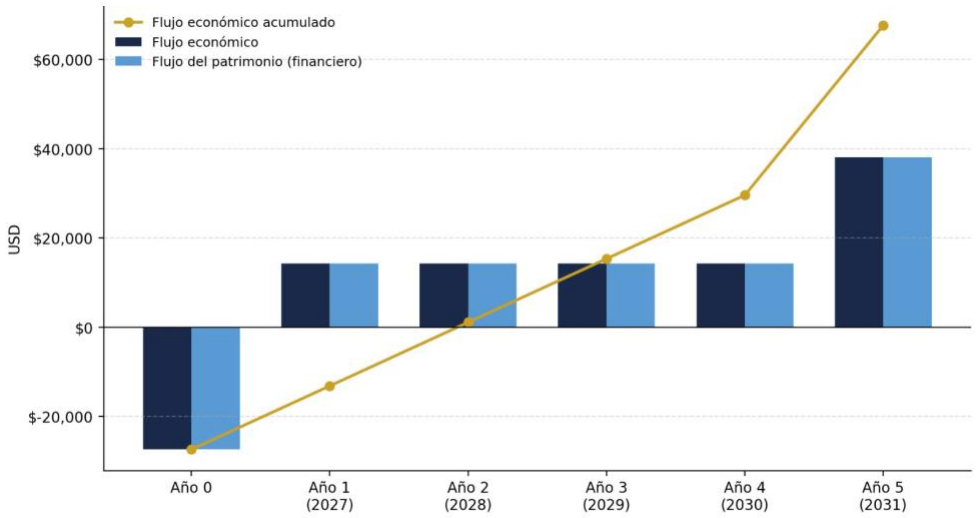
Concepto	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo económico	(23.390,75)	14.249,88	14.249,88	14.249,88	14.249,88	38.062,75
Flujo del patrimonio (financiero)	(23.390,75)	14.249,88	14.249,88	14.249,88	14.249,88	38.062,75
Flujo económico acumulado	(23.390,75)	(13.140,86)	1.109,02	15.358,91	29.608,79	67.671,54

Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

El flujo acumulado se vuelve positivo entre el Año 1 y el Año 2 (2028), momento en el que la inversión inicial queda cubierta, alcanzando USD 67.671,54 acumulados al final del horizonte de cinco años.

Figura 39

Flujo de caja económico y financiero proyectado



Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

- **Indicadores de evaluación económica y financiera**

Tabla 51

Indicadores de evaluación económica y financiera del plan de exportación

Indicador	Resultado	Criterio de decisión
Inversión inicial	USD 27.390,75	Monto del año 0
TMAR	9,00%	Tasa de descuento aplicado
VAN económico	USD 43.513,06	> 0
TIR económica	51,05%	> TMAR (9,00%)
Relación beneficio/costo (B/C)	1,09	>1
Indicie de rentabilidad	2,59	>1
Recuperación simple	1,92 años	< Horizonte (5 años)
Recuperación descontada	2,21 años	< Horizonte (5 años)
Punto de equilibro de caja	12.293 botellas/año	Volumen mínimo para cubrir costos
Margen de seguridad	54,75%	Holgura sobre el punto de equilibrio
Decisión del modelo	FAVORABLE EN EL ESCENARIO TÉCNICO	-

Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

Los resultados muestran un Valor Actual Neto (VAN) económico positivo de USD 43.513,06, que coincide con el VAN del patrimonio dado que el plan se financia en un 100% con recursos propios, y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 51,05%, superior a la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del 9,00% utilizada como referencia. El Índice de Rentabilidad de 2,59 indica que, por cada dólar invertido, el proyecto genera un valor presente de USD 2,59, es decir, un valor adicional neto de USD 1,59; la relación beneficio/costo de 1,09 confirma que los beneficios actualizados superan a los costos actualizados, aunque con un margen más ajustado que en escenarios previos. El periodo de recuperación de la inversión —1,92 años en términos simples y 2,21 años en términos descontados— se mantiene considerablemente por debajo del horizonte de evaluación de cinco años. Adicionalmente, el punto de equilibrio de caja se ubica en 12.293 botellas/año, frente al volumen operativo adoptado de 27.168 botellas/año, lo que arroja un margen de seguridad del 54,75%. En conjunto, estos resultados sustentan un dictamen financiero favorable en el escenario técnico, aunque con rentabilidades más moderadas que las obtenidas bajo los supuestos de crecimiento anteriores.

- **Punto de equilibrio y margen de seguridad**

Tabla 52

Punto de equilibrio y margen de seguridad del plan de exportación

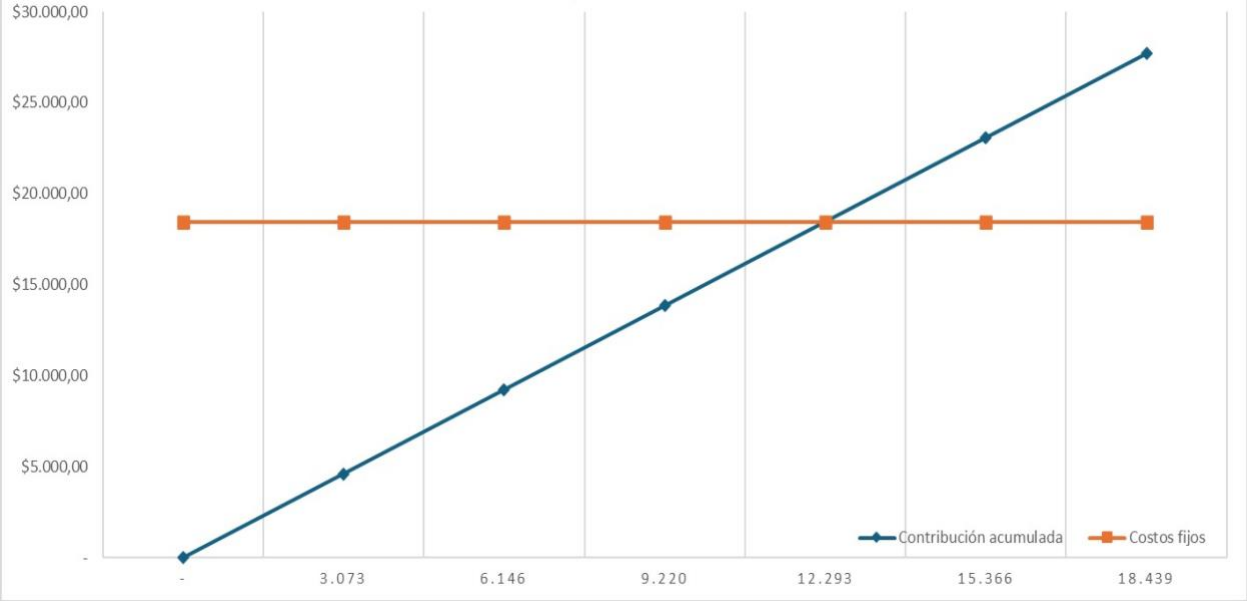
Concepto	Valor
Precio CIF	USD 5,01/botella
Costo directo CIF	USD 3,43/botella
Comisión bancaria unitaria	USD 0,08/botella
Contribución unitaria	USD 1,50/botella
Gastos fijos incrementales	USD 18.466,00/año
Punto de equilibrio de caja	**12.292,72 ≈ 12.293 botellas/año**
Actividad anual escenario	27.168 botellas
Margen de seguridad	**54,75%**

Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

El punto de equilibrio de caja del escenario técnico, estimado en aproximadamente 12.293 botellas/año, se ubica muy por debajo de las 27.168 botellas/año del escenario operativo adoptado, generando un margen de seguridad del 54,75%. Este resultado indica que, incluso si las ventas reales fueran considerablemente menores a las proyectadas, el proyecto conservaría un margen razonable antes de incurrir en pérdidas, aunque con una holgura menor que la estimada en versiones anteriores del análisis.

Figura 40

Punto de equilibrio vs. unidades exportadas proyectadas



Nota. Elaboración propia, con base en la evaluación financiera de exportación aplicada a Tisanita.

- **Análisis de sensibilidad**

Con el fin de evaluar la robustez de los resultados ante variaciones en las condiciones del mercado, se construyeron tres escenarios que ajustan simultáneamente el volumen, el precio, los costos variables, los gastos fijos y los días de cobro.

Tabla 53

Resultados del análisis de escenarios del plan de exportación

Variable	VAN (USD)	TIR
Base (valores del escenario técnico/sin ajuste)	43.513,06	51.05%
Volumen -10%	34.209,34	45,30%
Precio -10%	10.834,27	20,25%
Precio -15%	(5.505,13)	3,05%
Costo directo +10%	20.137,99	28,05%
Gastos fijos +10%	38.934,13	46,67%
TMAR 12%	37.488,96	-
Estrés combinado (volumen −10%, precio −10%, costo directo +10%, gasto fijo +10%, inversión +10%, TMAR 12%)	**(22.158,48)**	**(14,65%)**

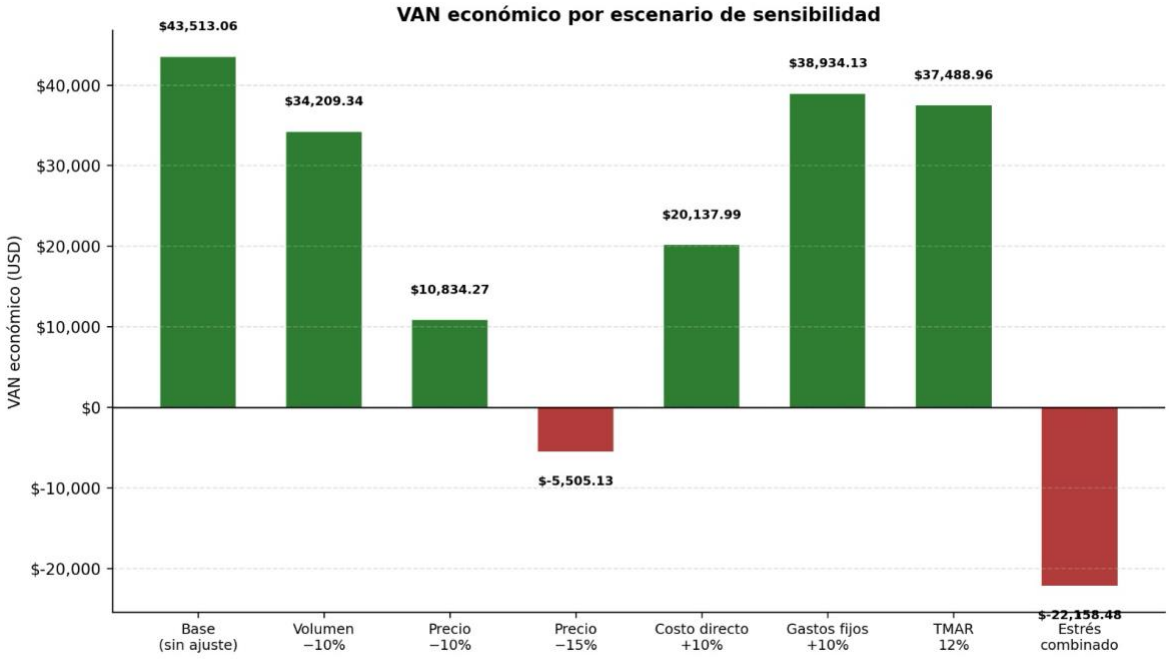
Nota. Elaboración propia, con base en la hoja de análisis de escenarios de la evaluación financiera.

En la mayoría de las variables analizadas individualmente el VAN se mantiene positivo, incluso ante incrementos del 10% en costos o gastos fijos, o una TMAR más exigente del 12%. Sin embargo, el análisis revela que el precio es la variable más crítica del modelo: una caída del 15% en el precio de exportación es suficiente para volver el VAN negativo (USD −5.505,13), a diferencia de ajustes equivalentes en volumen, costos o gastos fijos, que el proyecto absorbe sin comprometer su viabilidad. Bajo un escenario de estrés combinado —que reúne simultáneamente una caída de volumen y precio junto con incrementos en costos, gastos fijos, inversión y tasa de descuento— el VAN se vuelve negativo (USD −22.158,48) y la TIR cae por debajo de cero

(−14,65%), lo que confirma que la viabilidad financiera del proyecto depende de que no se materialicen varios riesgos de forma simultánea.

Figura 41

VAN económico por escenario



Nota. Elaboración propia, con base en la hoja de análisis de escenarios de la evaluación financiera.

El escenario técnico es financieramente favorable, con VAN de USD 43.513,06, TIR de 51,05%, relación B/C de 1,09 y punto de equilibrio de 12.293 botellas frente a un volumen operativo de 27.168 botellas. Sin embargo, la viabilidad integral permanece condicionada. El precio CIF técnico de aproximadamente EUR 4,31 por botella ya supera el límite superior del rango retail de EUR 2–4 observado en la encuesta antes de incorporar el margen del importador; además, la oferta exportable neta real y el comprador no están formalmente demostrados. Por tanto, la conclusión correcta es: financieramente favorable bajo el escenario técnico, pero comercial y operativamente condicionada a validar precio, comprador y disponibilidad productiva.

Conclusiones

La investigación de mercado realizada mediante la encuesta aplicada a la población de Madrid evidenció tendencias favorables hacia el consumo de bebidas naturales y una intención declarada de probar productos ecuatorianos dentro de la muestra consultada. No obstante, dado que el muestreo aplicado fue no probabilístico por conveniencia con la asignación de distribución por distritos, estos resultados no permiten estimar estadísticamente la demanda total del mercado madrileño, por lo que deben interpretarse como una aproximación descriptiva y no como una proyección de demanda representativa de la población.

A partir de estos hallazgos, el plan de exportación adopta un escenario operativo de 27.168 botellas anuales, distribuidas en cuatro embarques de 6.792 botellas cada uno. Este volumen constituye una referencia de planificación logística y financiera, y no un pedido confirmado por parte de un importador-distribuidor, en la medida en que a la fecha no existe una relación comercial formalizada con Distribuidora Latinoandina, S.L. ni con ningún otro operador del mercado español.

En cuanto a la capacidad instalada de la planta, se determinó una capacidad efectiva referencial de 1.359.000 botellas anuales, cifra que confirma que el escenario operativo adoptado se ubica ampliamente por debajo del techo técnico de producción. Sin embargo, esta relación no constituye una demostración de la oferta exportable neta real de la empresa, la cual depende de factores adicionales como la producción efectivamente destinada al mercado nacional, el nivel de ventas internas, la disponibilidad de inventario y la merma operativa que no han sido validados con información propia de Tisanita.

Respecto a la estructura de costos, el análisis permitió establecer un costo directo CIF de USD 3,43 por botella y, aplicando un margen de contribución del 30% y una comisión bancaria

del 1,5%, un precio técnico de exportación de USD 5,01 por botella, equivalente a aproximadamente EUR 4,31. Este precio constituye el principal riesgo comercial identificado en el estudio, dado que supera el límite superior del rango de precio retail (EUR 2 a EUR 4) observado de manera descriptiva en la encuesta aplicada, incluso antes de incorporar el margen que aplicaría el importador-distribuidor sobre el precio final al consumidor.

Finalmente, la evaluación financiera del escenario técnico arrojó un Valor Actual Neto de USD 43.513,06, una Tasa Interna de Retorno de 51,05%, una relación beneficio/costo de 1,09, un período de recuperación simple de 1,92 años y un punto de equilibrio de caja de 12.293 botellas anuales. Estos resultados permiten concluir que el plan es financieramente favorable bajo los supuestos del escenario técnico adoptado.

En consecuencia, la integración de los hallazgos de mercado, operativos, comerciales y financieros permite concluir que el plan de exportación de la Horchata Tisanita hacia la ciudad de Madrid, España, es favorable bajo el escenario técnico analizado. Sin embargo, esta viabilidad debe entenderse como condicional, en la medida en que su ejecución depende de la validación de aspectos que actualmente se sustentan en estimaciones y supuestos ilustrativos. Por ello, antes de iniciar una operación comercial real, será necesario que Tisanita formalice una relación con un importador-distribuidor, valide el precio técnico frente a las condiciones reales de negociación B2B, y confirme —mediante información operativa y financiera propia— la oferta exportable neta disponible, los costos reales de producción y logística, y los requisitos específicos de ingreso al mercado español. De esta manera, el plan constituye una base técnica para orientar la internacionalización de la empresa, cuya implementación deberá complementarse con la comprobación de las condiciones reales de operación y comercialización.

Recomendaciones

Formalizar la relación con el importador-distribuidor: establecer con Distribuidora Latinoandina, S.L. u otro socio comercial equivalente una carta de intención, orden de compra o contrato que defina volumen, frecuencia, moneda, medio de pago y responsabilidades de cada parte.

Conciliar la oferta exportable neta con datos reales de la empresa: contrastar la producción efectiva, las ventas nacionales, el inventario de seguridad y la merma real de Tisanita con los supuestos utilizados en el modelo, para determinar con precisión el volumen disponible para exportación.

Actualizar la estructura de costos de la botella de 475 ml: revisar la ficha de costos con información empresarial vigente y renegociar los componentes logísticos (flete, empaque, trámites) que explican el precio CIF calculado.

Validar el precio B2B con el importador antes de ejecutar el plan: dado que el precio CIF técnico de EUR 4,31 presenta una tensión clara frente al rango retail observado en la encuesta, es necesario confirmar su aceptación comercial antes de avanzar con la operación.

Cerrar las condiciones logísticas definitivas: confirmar el patrón de estiba, el número de palets y el peso bruto por embarque antes de emitir documentos comerciales definitivos.

Mantener actualizado el modelo financiero de seguimiento: utilizar el Excel como herramienta de control, de manera que cualquier cambio en volumen, costo, precio o condiciones de cobro recalcule automáticamente el VAN, la TIR, la relación B/C, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad.

Bibliografía

Amador, C. (2024). Tipos de transporte empleados en el comercio internacional. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/download/12638/11380

Alliance Experts. (2026). Margen del distribuidor por sector y cálculo del margen de beneficio minorista. https://allianceexperts.com/es/margin-distributor/

Aponte, R., Muñoz, F., & Álzate, L. (2017). La evaluación financiera de proyectos y su aporte en la generación de valor corporativo. Dialnet, 144–155.

Asamblea Nacional República del Ecuador. (2016, 20 de diciembre). Acuerdo con Unión Europea asegura mercado europeo para productos ecuatorianos. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/blogs/montgomery-sanchez/47486-acuerdo-con-union-europea-asegura

Ayuntamiento de Madrid. (2026). Mapas de distritos y barrios. https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Distritos/?vgnextfmt=default&vgnextchannel=f9792593e5d48810VgnVCM1000008a4a900aRCRD

Banco Mundial. (2025). Población total. https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?start=2025

Banco Mundial. (2026). GDP per capita (current US$) - Spain, Germany, France. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2025&locations=ES-DE-FR&start=2025

Beltrán García, L. (2026, 19 de junio). La cadena de suministro internacional: Componentes, desafíos y tendencias. Universidad de San Buenaventura Cali. https://usbcali.edu.co/la-cadena-de-suministro-internacional-componentes-desafios-y-tendencias/

Bernal Torres, C. (2010). Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación.

Caballero Miguez, I., Padín Fabeiro, C., & Contreras Fierro, N. (2012). Comercio internacional: Una visión general de los instrumentos operativos del comercio exterior. Ediciones de la U. https://edicionesdelau.com/producto/comercio-internacional-una-vision-general-de-los-instrumentos-operativos-del-comercio-exterior/

Cargoson. (2026). Incoterm calculator. https://www.cargoson.com/en/tools/incoterms-calculator

CartoPacific. (s. f.). Cajas de cartón regular. https://www.cartopacific.com/cajas-regulares-1.html

Comisión Europea. (2025). Directiva 94/62/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 1994, relativa a los envases y residuos de envases. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:31994L0062

Comisión Europea. (2025). Reglamento (CE) N.º 1924/2006 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de diciembre de 2006, relativo a las declaraciones nutricionales y de propiedades saludables en los alimentos. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32006R1924

Comisión Europea. (2026, 24 de julio). Sección IV. Productos de las industrias: Bebidas. Comisión Europea - Información TARIC. https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/measures.jsp?Lang=es&SimDate=20260726&Area=EC&MeasType=&StartPub=&EndPub=&MeasText=&GoodsText=&op=&Taric=220210&AdditionalCode=&search_text=goods&textSearch=&LangDescr=es&OrderNum=&Regulation=&measStartDat=

Comunidad de Madrid. (2025, 30 de septiembre). La Comunidad de Madrid refuerza su liderazgo como motor de la economía española concentrando el 19,8% del PIB. https://www.comunidad.madrid/noticias/2025/09/30/comunidad-madrid-refuerza-su-liderazgo-motor-economia-espanola-concentrando-198-pib

Diario Oficial de la Unión Europea. (2025, 22 de septiembre). Reglamento de ejecución (UE) 2025/1926 de la Comisión. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=OJ:L_202501926

EALDE Business School. (2025, 10 de octubre). Qué es el análisis PESTLE o PESTEL y qué factores incluye. https://www.ealde.es/que-es-analisis-pestel-factores/

ESIC Business & Marketing School. (2024, 15 de mayo). Logística internacional: Características y ejemplos. ESIC Rethink. https://www.esic.edu/rethink/business/logistica-internacional-que-es-c

ESIC University. (2024, mayo). ESIC University. https://www.esic.edu/rethink/business/logistica-internacional-que-es-c

ESM. (2026, 24 de abril). España se mueve. https://xn--espaasemueve-dhb.es/espana/el-68-de-los-espanoles-considera-que-su-estilo-de-vida-es-saludable/

EUIPO. (2026). Marcas comerciales. https://www.euipo.europa.eu/en/trade-marks

Europalet. (2025). Palets de madera 120 x 80. https://europalet.com/producto/palet-usado-120-x-80-fuerte/

FLETE EC. (2026). Calculadora de flete. https://fleteec.com/calculadora-ruta

Foodcom. (2026). Documentación de exportación. https://foodcom.pl/es/term/documentacion-de-exportacion/

Fuster, J. B. (2024). La población de origen inmigrado en España 2023. https://sjme.org/wp-content/uploads/2024/02/Poblacion-de-origen-inmigrado-en-Espana-2023.pdf

Galarza, C. R. (2020). Los alcances de una investigación. CienciAmérica, 2–3.

García, L. B. (2026, 22 de junio). La cadena de suministro internacional: Componentes, desafíos y tendencias. Universidad de San Buenaventura Cali. https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/

Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

ICC. (2022). Incoterms 2020: Listas de verificación y decisión. Cámara de Comercio Internacional. https://www.iccspain.org/wp-content/uploads/2026/03/INCOTERMS-2020-Checklist_ESP.pdf

ICEX España Exportación e Inversiones. (2025). Guía país: España.

iContainers. (2026). Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight). https://www.icontainers.com/es/ayuda/incoterms/cif/

INE. (2025). Contabilidad Regional de España - Revisión Estadística 2024. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736167628&menu=resultados&idp=1254735576581

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2026, 25 de febrero). Marketing internacional: Características y principales beneficios. https://incp.org.co/panorama/panorama-estrategico/administracion-panorama-estrategico/2016/02/marketing-internacional-caracteristicas-y-principales-beneficios/

Instituto Nacional de Estadística. (2024, 15 de febrero). Estadística Continua de Población (ECP). 1 de enero de 2024. Datos provisionales. https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ECP4T23.htm

Instituto Nacional de Estadística. (2025, 30 de diciembre). Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC). https://ine.es/dyngs/Prensa/adIPC1225.htm

Innova Market Insights. (2026). Tendencias del mercado de bebidas funcionales. https://www.innovamarketinsights.com/es/tendencias/mercado-de-bebidas-funcionales/

Kumar, S. (2023). SWOT analysis. International Journal of Advanced Research, 11(9), 745. https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584

Laoyan, S. (2026, 27 de abril). Metodología Design Thinking: De la teoría a la práctica. Asana. https://asana.com/es/resources/design-thinking-process

Llamazares, O. (2024). Plan de internacionalización para empresas. Global Marketing. https://globalnegotiator.com/files/plan-de-internacionalizacion-empresa.pdf

Lomas, O. L. (2014). Marketing internacional. GlobalMarketing.

MarketingNews. (2026, 22 de julio). El 25% de los usuarios ya compra desde las redes sociales. https://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1194651031605/el-25-de-los-usuarios-ya-compra-desde-las-redes-sociales.1.html

Martín, J. R. (2005). Diseños de muestreo (II). Nure Investigación, 1. https://share.google/kQK8Bj7LoWKCwfTh9

Mastrocola, N., Lalama, I., Tello, E., & Ruiz, E. (2023, 28 de julio). Análisis sensorial de horchatas a base de plantas amazónicas en comparación con la horchata industrializada. Zenodo. https://doi.org/10.5281/zenodo.8192426

Medinilla, M. (2026, 15 de enero). España cierra 2025 con una inflación media del 2,7%, el peor dato de las grandes economías de la UE. elEconomista. https://www.eleconomista.es/economia/noticias/13728012/01/26/los-carburantes-moderaron-la-inflacion-de-diciembre-al-29-en-plena-subida-navidena-de-los-alimentos.html

Ministerio de Comercio Exterior. (2017). Nomenclatura de designación y codificación de mercancías del Ecuador. https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/Arancel-del-Ecuador-Seccion-XVI.pdf

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s. f.). Acuerdo comercial Ecuador-Unión Europea. https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s. f.). Registro de productores de producto. Sección envases. https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/prevencion-y-gestion-residuos/prevencion-y-gestion-residuos/registro-productores-producto-seccion-envases.html#inscripcion-en-registro

Montenegro, R. A. (2017). Plan de negocios para producción y exportación de jugo de horchata a España. Universidad de las Américas. https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/7862/1/UDLA-EC-TINI-2017-77.pdf

Neogrid. (2021, 30 de agosto). Método estadístico: Qué es y cómo aplicarlo a la cadena de suministros. https://neogrid.com/es/metodo-estadistico-aplicarlo-cadena-de-suministros/

NIQ. (2026, 9 de abril). El nuevo escenario del mercado de bebidas en España. https://nielseniq.com/global/es/insights/analysis/2026/el-nuevo-escenario-del-mercado-de-bebidas-en-espana/

Nordigården, D., Feber, D., & Grünewald, F. (2025, 25 de julio). Sustainability in packaging: What do European consumers value in 2025? McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/industries/packaging-and-paper/our-insights/sustainability-in-packaging-what-do-european-consumers-value-in-2025

Ochoa, A., & Díaz, G. (2025, 18 de septiembre). Cedrón: Todo lo que debes saber sobre esta planta medicinal de cabecera. AD Magazine. https://www.admagazine.com/articulos/cedron-todo-lo-que-debes-saber-sobre-esta-planta-medicinal

OMPI. (s. f.). Marcas. https://www.wipo.int/es/web/trademarks/

Ontsi. (2025). Compras online en España 2025. https://www.ontsi.es/es/publicaciones/compras-online-en-espana-2025

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2002, 1 de enero). Reglamento (CE) N.º 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2002/178/oj

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2004, 24 de marzo). Reglamento (CE) N.º 852/2004 del Parlamento Europeo y del Consejo. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32004R0852

Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2011, 1 de abril). Reglamento (UE) N.º 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A32011R1169

Ricosa Ecuador Cía. Ltda. (s. f.). Horchata Tisanita Mix. Tisanita. https://tisanita.com/horchata-tisanita/

Ríos, M., Tinitana, F., & Romero Benavides, J. C. (2017, 9 de marzo). “Horchata” drink in Southern Ecuador: Medicinal plants and people’s wellbeing. Journal of Ethnobiology and Ethnomedicine, 13, Article 18. https://doi.org/10.1186/s13002-017-0145-z

Rodríguez, E. J. (2022). Diseño de investigación. UNEMI.

Sarasola, J. (2026, 28 de enero). Población finita. Ikusmira. https://ikusmira.org/p/poblacion-finita

SeaRates. (2026). SeaRates lista de tarifas. https://www.searates.com/es/logistics-explorer/?id=60828767

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2026). Regímenes aduaneros. https://www.aduana.gob.ec/servicios-para-oces/regimenes-aduaneros/

SMANOVA. (2025, 23 de julio). ¿Qué es una partida arancelaria y por qué es clave en el comercio internacional? https://www.smanova.co/que-es-una-partida-de-arancelaria-y-cuando-es-necesaria/

South Pacific Logistics. (2026, 13 de febrero). Cómo calcular costos logísticos internacionales paso a paso. https://web.splogistics.com/blog/post/1323/como-calcular-costos-logisticos-internacionales-paso-a-paso

Suárez, M. (2018). Interaprendizaje de estadística básica. FACAE.

Trading Economics. (2026). Ecuador exports by country. https://es.tradingeconomics.com/ecuador/exports-by-country

UNADE. (2025, 30 de enero). Método deductivo: Qué es y cómo aplicarlo en el aprendizaje. Universidad Americana de Europa. https://unade.edu.mx/metodo-deductivo-que-es-y-como-aplicarlo-en-el-aprendizaje/

Unión Europea. (2026). Seguridad alimentaria en la UE. https://european-union.europa.eu/priorities-and-actions/actions-topic/food-safety_es

Unión Europea. (s. f.). Normas de etiquetado de los alimentos. https://europa.eu/youreurope/business/product-rules-compliance/food/labelling-rules/index_es.htm

UNIR. (2025, 21 de mayo). Qué es un Modelo Canvas y cómo aplicarlo a negocios. Universidad Internacional de La Rioja. https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/modelo-canvas/

Universidad Europea. (2026, 18 de marzo). ¿Qué es la internacionalización de empresas? https://universidadeuropea.com/blog/internacionalizacion-empresas/

Anexos

Apéndice A

Figura A1

Factura Tisanita



Tisanita
HORCHATA NATURAL

FACTURA COMERCIAL
(PARA EXPORTACIÓN)

FACTURA Nº: 001-001-0000002
FECHA DE EMISIÓN: 08 de julio de 2025

EXPORTADOR (VENDEDOR)		IMPORTADOR (COMPRADOR)	
Razón Social:	AGROINDUSTRIA RICOSAECUADOR	Nombre / Razón Social:	DISTRIBUIDORA LATINOANDINA
RUC:	1191768961001	CIF:	ESB84631902
Dirección:	Plateado bajo / Junto a Puerto Seco Comercia Loja, Ecuador	Dirección:	Av. Manoteras, 38, Blq. B, Of. 408 28050 Madrid, España
Teléfonos:	+593 0997506324 / 072552158	Teléfono:	+34 917335800
E-mail:	ventas@tisanita.ec		
País:	Ecuador	País:	España

INFORMACIÓN GENERAL DE LA OPERACIÓN

Términos de entrega (Incoterm):	CIF Madrid, España
Vía de transporte:	Marítimo
Puerto de embarque:	Puerto de Guayaquil, Ecuador
Puerto de destino:	Puerto de **Barcelona, España**
Medio de transporte:	Buque portacontenedores
País de origen de las mercancías:	Ecuador
País de destino final:	España
Moneda:	Dólar de los Estados Unidos (USD)
Tipo de cambio referencial:	1 EUR = 1,08 USD
Observaciones:	Para el primer envío comercial a España se contempla un lote inicial de 6.792 botellas de vidrio de 475 ml, empacadas en 566 cajas de cartón corrugado, en 6 pallets: 5 pallets con 108 cajas y 1 pallet con 26 cajas. Este volumen permitirá evaluar la aceptación del producto en el mercado español antes de incrementar la capacidad de exportación.

PARTIDA ARANCELARIA	SUBPARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	CANTIDAD	UNIDAD	VALOR UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
22.02	2202.10.00.00	**HORCHATA HERBAL ECUATORIANA "TISANITA"** Bebida no alcohólica a base de chufa, hierbas naturales y especias, lista para el consumo. **Presentación:** Botella de vidrio de 475 ml **Empaque:** 566 cajas de cartón corrugado (12 botellas por caja) **Estiba y embalaje:** • Las cajas serán estibadas sobre 6 pallets: 5 pallets con 108 cajas cada uno y 1 pallet con 26 cajas. • Cada pallet será asegurado mediante película stretch y flejes de sujeción para garantizar la estabilidad de la carga durante las operaciones de manipulación, almacenamiento y transporte internacional. **Contenedor:** 1 Contenedor Dry Van de 20 pies	6.792	Botellas (475 ml)	4,53	30.771,76

DETALLES DEL ENVÍO

Peso bruto aproximado:	6.600 kg
Volumen aproximado:	18,50 m³
Número de bultos:	566 cajas
Número de pallets:	6 pallets
Distribución de pallets:	5 pallets con 108 cajas c/u 1 pallet con 26 cajas
Descripción de la mercancía:	Horchata herbal ecuatoriana "Tisanita"
Uso o destino de la mercancía:	Consumo humano

TOTALES

Subtotal:	30.771,76 USD
Seguro:	Incluido
Flete:	Incluido
TOTAL FACTURA (CIF Madrid):	**30.771,76 USD**

DECLARACIÓN DEL EXPORTADOR

Declaramos que la información contenida en la presente factura comercial es verdadera y correcta, y que las mercancías descritas han sido producidas en Ecuador y cumplen con las regulaciones aplicables.

Firma autorizada
AGROINDUSTRIA RICOSAECUADOR
RUC: 1191768961001

NOTAS IMPORTANTES

- *Esta factura se emite a efectos comerciales y aduaneros.*
- *Los precios incluyen embalaje, flete marítimo y seguro hasta el puerto de destino (CIF Madrid).*
- *La partida arancelaria 22.02 corresponde a bebidas no alcohólicas listas para el consumo, y la subpartida 2202.10.00.00 a aguas, incluidas las aguas minerales y gaseadas, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizadas.*

¡Naturalmente nuestra, para el mundo!

Nota. Elaboración propia en base a ejemplo ilustrativo elaborado para la propuesta de exportación de Horchata Tisanita.

Apéndice B

Tabla B1

Packing list para la exportación de la bebida de Tisanita al mercado madrileño

Exportador (Seller)	**N.° Packing List**	**Fecha**
Agroindustria Ricosa Ecuador Cía. Ltda.Loja, Ecuador	PL-001-2026	20/8/2026
Importador (Buyer)	**País de origen**	**País de destino**
Distribuidora Latinoandina S.L. Madrid, España	Ecuador	España
Factura Comercial N.°	**Orden de Compra N.°**	**Incoterm**
FC-001-2026	PO-001-2026	CIF Barcelona
Dimensiones del palet	**Peso neto**	**Peso bruto**
120 × 80 × 160 cm	6.112,8 kg	6.262,8 kg aprox.
Altura de palets completos	**Altura palet 6**	
174 cm aprox.	67,6 cm aprox.	

Nota. Elaboración propia con base en un ejemplo simulado con fines académicos

Tabla B2

Detalle de la mercancía

Bultos (Packages)	**Descripción de la mercancía (Description of Goods)**
6 palets	Horchata Tisanita – Bebida natural a base de mezcla de hierbas. Botellas de vidrio de 475 ml. 5 palet contiene 108 cajas y 1 palet contiene 26 cajas de cartón corrugado con separadores.
566 cajas	Cada caja contiene 12 botellas de vidrio de 475 ml.
6.792 botellas	Horchata Tisanita 475 ml. Presentación en botella de vidrio con tapa metálica Twist-Off.

Nota. Elaboración propia con base en un ejemplo simulado con fines académicos

Tabla B3

Resumen del embarque

Concepto	**Detalle**
Total de palets	6
Total de cajas	566
Botellas por caja	12
Total de botellas	6.792
Capacidad por botella	475 ml
Volumen total del producto	3.226,2 litros
Tipo de envase	Botella de vidrio
Tipo de embalaje	Caja de cartón corrugado con separadores

Concepto	**Detalle**
Medio de transporte	Marítimo
Puerto de salida	Guayaquil, Ecuador
Puerto de destino	Barcelona, España

Nota. Elaboración propia con base en una simulación de exportación con fines académicos

Apéndice C

Modelo de contrato simulado con fines académicos

CONTRATO INTERNACIONAL DE COMPRAVENTA DE MERCADERÍAS

Exportación de "Tisanita" (Ecuador) a España

Nota. Este es un borrador de contrato con fines académicos para el Proyecto de Integración Curricular. Los campos en blanco deben completarse con información real antes de su uso o firma. Los datos bancarios de EL COMPRADOR se dejan pendientes por no contarse aún con esa información; el banco avisador/confirmador propuesto para EL VENDEDOR es Banco Pichincha C.A.

COMPARECENCIA DE LAS PARTES

Comparecen, por una parte, **AGROINDUSTRIA RICOSA ECUADOR CÍA. LTDA.**, sociedad legalmente constituida y existente conforme a las leyes de la República del Ecuador, con RUC N.° _____, con domicilio fiscal en _____, ciudad de Loja, Ecuador, representada legalmente por _____, portador/a de la cédula de ciudadanía N.° _____, en su calidad de _____, en adelante denominada "**EL VENDEDOR**" o "**EL EXPORTADOR**"; y por otra parte, _____, con domicilio fiscal en _____, en la ciudad de _____, Reino de España, representada legalmente por _____, portador/a del documento de identidad N.° _____, en su calidad de _____, en adelante denominado "**EL COMPRADOR**" o "**EL**

IMPORTADOR". EL VENDEDOR y EL COMPRADOR podrán ser referidos conjuntamente como "**LAS PARTES**".

PRIMERA. - ANTECEDENTES Y OBJETO DEL CONTRATO

Las partes, actuando de forma libre, voluntaria y con plena capacidad legal para contratar, convienen en celebrar el presente Contrato Internacional de Compraventa de Mercaderías, mediante el cual EL VENDEDOR se obliga a fabricar, vender y exportar a EL COMPRADOR, y este último se obliga a comprar, recibir y pagar, el producto denominado "Tisanita" (bebida herbal deshidratada / infusión natural), clasificado bajo la subpartida arancelaria 2202.10.00.00, envasado según las especificaciones técnicas detalladas en el Anexo I del presente contrato, conforme a los términos y condiciones establecidos en este instrumento.

SEGUNDA. - LEY APLICABLE

El presente contrato se regirá por lo dispuesto en la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Convención de Viena, 1980 - CISG), de la cual la República del Ecuador y el Reino de España son Estados parte. En lo no previsto por dicha Convención, se aplicará de forma supletoria la legislación española. Para los aspectos relativos a la constitución, representación y capacidad legal de EL VENDEDOR se aplicará el Código de Comercio y el Código Civil del Ecuador. Asimismo, la mercancía deberá cumplir con la normativa de la Unión Europea aplicable a la comercialización de productos alimenticios, en particular el Reglamento (UE) n.º 1169/2011 sobre información alimentaria facilitada al consumidor y demás normativa sanitaria y de etiquetado vigente.

TERCERA. - DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA, CANTIDAD Y PRECIO

EL VENDEDOR se obliga a entregar la mercancía descrita en el Anexo I (ficha técnica del producto, cantidades, presentación y precio unitario), bajo el Incoterm **CIF Puerto de Barcelona,**

España (Incoterms® 2020), quedando el precio expresado en euros (EUR) conforme a lo establecido en la Cláusula Quinta.

CUARTA. - CONDICIONES DE PAGO

El pago se efectuará mediante **carta de crédito irrevocable y confirmada (Letter of Credit - L/C)**, bajo la siguiente estructura: banco emisor, la entidad bancaria de EL COMPRADOR, la cual deberá ser notificada por escrito a EL VENDEDOR con una anticipación mínima de quince (15) días respecto del primer embarque [_____, pendiente de definición por no contar aún con esta información]; banco avisador y confirmador, **Banco Pichincha C.A.**, Ecuador, o el que EL VENDEDOR designe; tipo, crédito documentario irrevocable, confirmado y pagadero a la vista; y plazo de vigencia, de noventa (90) a ciento veinte (120) días desde la fecha de emisión.

Entre los documentos exigidos para el cobro se incluyen: factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque (Bill of Lading) bajo condición CIF, certificado de origen, certificado fitosanitario emitido por AGROCALIDAD, registro sanitario o certificado ARCSA del producto, y la póliza o certificado de seguro de transporte.

Las comisiones bancarias (aviso, confirmación y utilización, estimadas en 0,125 % cada una, con mínimos entre USD 50 y USD 150, más gastos de mensajería SWIFT de aproximadamente USD 22 por operación) serán asumidas por cada parte respecto de su propio banco -EL VENDEDOR respecto del banco avisador/confirmador y EL COMPRADOR respecto del banco emisor-, salvo pacto distinto entre LAS PARTES. Una vez consolidada la relación comercial y fortalecida la confianza entre ambas partes, podrán acordarse transferencias bancarias internacionales como medio de pago alternativo.

QUINTA. - MONEDA DE NEGOCIACIÓN Y RIESGO CAMBIARIO

Las operaciones comerciales se realizarán en euros (EUR). No obstante, en caso de que el tipo de cambio EUR/USD se desvíe en más de un cinco por ciento (5 %) respecto del valor vigente al momento de la cotización, cualquiera de LAS PARTES podrá solicitar la revisión del precio pactado para el siguiente embarque, conforme al mecanismo de ajuste que LAS PARTES acuerden de buena fe.

SEXTA. - CALIDAD DEL PRODUCTO

EL VENDEDOR garantiza que la mercancía entregada cumplirá con: (a) las especificaciones técnicas y de composición detalladas en el Anexo I; (b) la normativa sanitaria y de exportación ecuatoriana (ARCSA y AGROCALIDAD); (c) el Reglamento (UE) n.º 1169/2011 y demás normativa de etiquetado y seguridad alimentaria de la Unión Europea aplicable a infusiones y bebidas herbales; y (d) los parámetros de calidad, vida útil y condiciones de conservación indicados en la ficha técnica del producto. Cada embarque deberá ir acompañado de un certificado de análisis de calidad emitido por un laboratorio acreditado.

SÉPTIMA. - RECLAMOS POR NO CONFORMIDAD

EL COMPRADOR deberá notificar por escrito a EL VENDEDOR cualquier no conformidad del producto (defectos de calidad, rotura, manipulación indebida, faltantes u otros) dentro de un plazo máximo de cinco (5) días hábiles posteriores a la recepción de la mercancía en el punto de destino acordado, adjuntando evidencia fotográfica y, de ser aplicable, el certificado de inspección o el informe de la aseguradora o de la naviera. Transcurrido dicho plazo sin notificación, la mercancía se entenderá aceptada conforme. Recibido el reclamo, EL VENDEDOR dispondrá de diez (10) días hábiles para evaluarlo y proponer una solución, que podrá consistir en el reemplazo del producto, la emisión de una nota de crédito, o el reembolso parcial o total, según la naturaleza y magnitud de la no conformidad.

OCTAVA. - SEGURO DE TRANSPORTE

Conforme al Incoterm CIF, EL VENDEDOR contratará y pagará la póliza de seguro de transporte marítimo a favor de EL COMPRADOR. Dada la fragilidad del producto -envasado en vidrio-, EL VENDEDOR contratará una cobertura equivalente a las Institute Cargo Clauses (A) -"todo riesgo"-, superior a la cobertura mínima exigida por el Incoterm CIF (Institute Cargo Clauses C), asegurando el valor CIF de la mercancía más un diez por ciento (10 %) adicional. EL VENDEDOR entregará a EL COMPRADOR la póliza o el certificado de seguro correspondiente junto con la documentación de embarque.

NOVENA. - SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier controversia derivada de la interpretación, ejecución o terminación del presente contrato será resuelta, en primera instancia, mediante negociación directa y de buena fe entre LAS PARTES, dentro de un plazo de quince (15) días calendario contados desde que una de ellas notifique por escrito a la otra la existencia de la controversia. De no alcanzarse un acuerdo dentro de dicho plazo, la controversia se someterá a arbitraje internacional administrado por la Cámara de Comercio Internacional (CCI), de conformidad con su Reglamento de Arbitraje vigente, con sede a definir de mutuo acuerdo entre LAS PARTES, en idioma español. El laudo arbitral será definitivo, inapelable y vinculante para ambas partes.

DÉCIMA. - FUERZA MAYOR

Ninguna de LAS PARTES será responsable por el incumplimiento, retraso o imposibilidad de cumplir con sus obligaciones bajo el presente contrato cuando ello se deba a causas de fuerza mayor o caso fortuito, entendidas como eventos imprevisibles, inevitables y ajenos a la voluntad de la parte afectada, tales como desastres naturales, huelgas, conflictos armados, cierres fronterizos, restricciones o prohibiciones gubernamentales, o pandemias. La parte afectada deberá

notificar por escrito a la otra dentro de las cuarenta y ocho (48) horas siguientes al acaecimiento del evento, detallando su naturaleza y el plazo estimado de afectación. Mientras subsista el evento de fuerza mayor se suspenderán las obligaciones afectadas, sin que ello genere responsabilidad ni penalidad para la parte afectada. Si el evento se prolongara por más de sesenta (60) días calendario, cualquiera de LAS PARTES podrá dar por terminado el contrato sin responsabilidad adicional, mediante notificación escrita a la otra.

DÉCIMA PRIMERA. - PROTECCIÓN DE DATOS

LAS PARTES se comprometen a proteger los datos personales que se proporcionen con ocasión de la ejecución del presente contrato, conforme a la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales del Ecuador y, en lo que corresponda a EL COMPRADOR, al Reglamento General de Protección de Datos de la Unión Europea (RGPD). Ningún dato será transferido a terceros sin autorización previa del titular, salvo obligación legal.

DÉCIMA SEGUNDA. - ANTICORRUPCIÓN Y ANTISOBORNO

LAS PARTES se comprometen a actuar con integridad y transparencia en el marco de la presente relación comercial, absteniéndose de ofrecer, solicitar o aceptar sobornos, dádivas o cualquier pago o beneficio indebido relacionado con la ejecución de este contrato. El incumplimiento de esta cláusula facultará a la parte afectada a dar por terminado el contrato de forma unilateral e inmediata.

DÉCIMA TERCERA. - ANEXOS

Forman parte integrante del presente contrato: Anexo I: Ficha técnica del producto, cantidades y precio unitario. Anexo II: Cronograma estimado de embarques.

En constancia de su aceptación, LAS PARTES firman el presente contrato en dos ejemplares del mismo tenor, en la ciudad de _____, a los ____ días del mes de _____ del año 20__.

POR EL VENDEDOR

Nombre: _____

C.I.: _____

Cargo: _____

Firma: _____

POR EL COMPRADOR

Nombre: _____

Documento de identidad: _____

Cargo: _____

Firma: _____

Apéndice D

Encuesta de percepción y consumo de bebidas naturales y aromáticas en Madrid

Pregunta 1. Edad

18 - 25 años

26 - 35 años

36 -45 años

46 años o más

Pregunta 2. Género

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

Pregunta 3. Ocupación

Estudiante

Empleado

Profesional independiente

Empresario

Otro

Pregunta 4. ¿Reside actualmente en Madrid?

Sí

No

HÁBITOS DE CONSUMO

Pregunta 5. ¿Consume bebidas naturales o aromáticas?

Sí

No

Pregunta 6. ¿Con qué frecuencia consume este tipo de bebidas?

Todos los días

Varias veces por semana

Ocasionalmente

Nunca

Pregunta 7. ¿Qué tipo de bebidas consume con mayor frecuencia?

Té e infusiones

Bebidas herbales

Jugos naturales

Pregunta 8. ¿En qué momento suele consumir estas bebidas?

Desayuno

Durante el trabajo/estudio

Después de hacer ejercicio

Antes de dormir

Momentos de relajación

Pregunta 9. ¿Dónde suele comprar este tipo de bebidas?

Supermercados

Tiendas orgánicas

Cafeterías

Tiendas online

Mercados locales

PREFERENCIAS Y FACTORES DE COMPRA

Pregunta 10. ¿Qué factor influye más en su decisión de compra?

Beneficios para la salud

Ingredientes naturales

Sabor

Precio

Marca

Presentación

Pregunta 11. ¿Qué características valora más en una bebida saludable?

Ingredientes orgánicos

Bajo contenido de azúcar

Producto ecológico

Beneficios funcionales

Producto artesanal

Pregunta 12. ¿Qué sabor prefiere?

Frutales

Herbales

Tropicales

Cítricos Exóticos

Pregunta 13. ¿Qué presentación le resulta más atractiva?

Botella de vidrio

Envase ecológico

Envase de lata

PERCEPCIÓN DE PRODUCTOS IMPORTADOS

Pregunta 14. ¿Consume productos alimenticios o bebidas importadas?

Frecuentemente

Ocasionalmente

Rara vez

Nunca

Pregunta 15. ¿Qué percepción tiene sobre las bebidas importadas?

Mayor calidad

Más innovadoras

Más saludables

Más costosas

Similares a las locales

Pregunta 16. ¿Qué aspecto la generaría mayor confianza en una bebida importada?

Certificaciones de calidad

Ingredientes naturales

Marca reconocida

Recomendaciones

Información nutricional clara

Pregunta 17. ¿Qué le impediría comprar una bebida importada nueva?

Precio elevado

Desconocimiento del producto

Preferencia por marcas locales

Desconfianza en ingredientes

Falta de información

Pregunta 18. ¿Estaría dispuesto a probar bebidas naturales provenientes de Ecuador?

Sí

No

Tal vez

COMPETENCIA Y MERCADO

Pregunta 19. ¿Cómo percibe actualmente la oferta de bebidas naturales en Madrid?

Muy variada

Variada

Poco variada

Limitada

DISPOSICIÓN DE COMPRA

Pregunta 20. ¿Cuánto paga por una bebida natural?

Menos de 2€

Entre 2€ y 4€

Entre 4€ y 6€

Más de 6€

Pregunta 21. ¿En qué medios o lugares suele informarse o buscar bebidas saludables?

Redes sociales

Recomendaciones

Publicidad

Influencers

Experiencia previa

PREGUNTAS PARA MAPA DE EMPATÍA

Pregunta 22. ¿Cómo percibe actualmente las bebidas saludables del mercado?

Innovadoras

Costosas

Naturales

Poco diferenciadas

Beneficiosas para la salud

Pregunta 23. ¿Qué le gustaría encontrar en una bebida natural importada?

Ingredientes orgánicos

Beneficios funcionales

Sabor innovador

Presentación ecológica

Información clara y transparente