



Título del Trabajo

Estrategia de internacionalización para la exportación de mermelada de zambo al mercado de Alemania

Maestrante:

Alan Stéfano Lugmania Medina

Tutora:

Erika Taranto

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Noviembre - 2020

Abstract

La presente propuesta pretende lograr una exitosa penetración de la mermelada de zambo en el mercado de Alemania. Este producto de preparación artesanal, sin preservantes, y además bajo en azúcar cumple las principales tendencias alimentarias en la actualidad. Adicional a esto la elaboración de este producto se lleva a cabo en un proyecto social, lo cual hace de este producto una opción nutritiva saludable y que a su vez promueve el comercio justo y la responsabilidad social.

En medio de la coyuntura del COVID Alemania es uno de los países cuyo impacto económico ha sido menor al de otros países europeos, adicional a esto este mercado es de los principales importadores de mermeladas, lo cual podría significar una buena acogida del producto que esta propuesta pretende internacionalizar.

Agradecimiento

Agradezco infinitamente a Dios, que como Padre y Rey del Universo nunca me ha dejado, y me ha permitido culminar con éxito esta etapa. A mis padres que siempre han estado incondicionalmente a mi lado y me han acompañado en todo momento.

Un especial agradecimiento a todas aquellas personas, que sin saberlo han sido un apoyo para mí con palabras de ánimo, con sus oraciones y su presencia han hecho de este caminar una agradable senda.

Contenido

1. Introducción.....	8
1.2 Descripción del problema	11

1.3 Justificación	14
1.4 Importancia de la propuesta	17
2. Objetivos	19
2.1 Objetivos Generales	19
2.2 Objetivos Específicos	20
2.3 Estrategias	21
2.4 Metodología	23
2.4.1 Determinación e Inteligencia de Mercado.....	23
2.4.2 Comprensión del adoptador inicial.....	26
2.4.3 Modelo Integral de Negocio	29
3. Marco Conceptual	33
3.1 Características del zambo	34
3.2 Internacionalización Empresarial	38
3.3 Cadena de Valor y Suministro	43
3.4 Tecnología de la Información	47
3.5 Innovación	51
3.6 Sostenibilidad, Responsabilidad social, Comercio justo	54
3.7 Aplicación e Incidencia del Marco Conceptual	58
4. Análisis del mercado	59
4.1 Selección del país de destino	61
4.1.1 Argumentación Matriz internacionalización.....	68
4.2 Mercado de Demanda	70
4.2.1 Generalidades País Destino	70
4.2.2 Datos Demográficos.....	72
4.2.3 Datos Económicos.....	77
4.2.4 Política.....	81
4.2.5 Tendencias de Mercado.....	83
4.2.5.1 Análisis mercado mermeladas en Alemania.....	88
4.2.6 Información Comercio Exterior.....	92
4.2.6.1 Exportaciones Alemanas.....	92
4.2.6.2 Importaciones Alemanas	95
4.2.6.3 Sector Alimentario alemán: Exportaciones e Importaciones	99
4.3 Análisis cliente potencial	102

4.3.1 Técnica del Customer Journey	103
4.3.2 Técnica del Buyer Persona	105
4.4 Oferta	108
4.4.1 Exportaciones del Ecuador.....	109
4.4.2 Exportaciones ecuatoriana hacia la Unión Europea	112
4.4.3 Exportaciones ecuatorianas hacia Alemania	116
5. Descripción del Producto	121
5.1 Descripción de la Mermelada de zambo	121
5.2 Proceso de preparación del producto	123
5.3 Nombre de la marca	125
5.4 Proyecto Social	126
5.5 Certificación	129
6. Modelo de Negocio y Estrategia de Internacionalización.....	130
6.1 Canvas Business Model	130
6.2 Value Proposition Canvas.....	133
6.3 Canales de comercialización.....	134
6.4 Expectativas	137
7. Viabilidad Financiera.....	139
8. Aspectos éticos de la propuesta	147
9. Conclusiones	149
10. Bibliografía	152
11 Anexos.....	161

Ilustración 1 Balanza Comercial 2020.....	10
--	-----------

Ilustración 2 Exportaciones 2020 (ENERO-AGOSTO)	14
Ilustración 3 Exportaciones no Petroleras por Destino	16
Ilustración 4 Exportaciones por categoría de producto	18
Ilustración 5 Proceso de Inteligencia de Mercado	25
Ilustración 6 Zambo	35
Ilustración 7 Responsabilidad Social Empresarial	57
Ilustración 8 Alemania: Geografía	71
Ilustración 9 Distribución población alemana	75
Ilustración 10 Schwartz marca líder alemana	89
Ilustración 11 Mermelada Zentis	90
Ilustración 12 Mermelada Chivers	90
Ilustración 13 Site Web Marmalade hert	91
Ilustración 14 Países a los que Exportó Alemania	94
Ilustración 15 Productos exportados de Alemania	95
Ilustración 16 Productos Importados hacia Alemania	97
Ilustración 17 Procedencia Importaciones a Alemania	98
Ilustración 18 Importaciones de preparaciones de vegetales, plantas hacia Alemania	101
Ilustración 19 Cinco Exportadores de mermeladas en el mercado alemán (En millones de dólares)	102
Ilustración 20 Customer Journey	103
Ilustración 21 Buyer Persona consumidor final	106
Ilustración 22 Buyer Persona Empresa Intermediaria	107
Ilustración 23 Exportaciones No Petroleras Enero - agosto 2020 (en Millones de Dólares)	109
Ilustración 24 Principales Productos Exportados (enero-agosto) 2020	110
Ilustración 25 Exportaciones e Importaciones por área geoeconómica (En Millones de dólares)	111
Ilustración 26 Exportaciones no Petroleras a la Unión Europea (en millones de dólares)	113
Ilustración 27 Productos de Ecuador Hacia Alemania	118

Ilustración 28 Productos con Potencial en Alemania	119
Ilustración 29 CANVA BUSINESS MODEL mermelada de zambo	132
Ilustración 30 Value Proposition CANVAS	133
Tabla 1 Taxonomía del Zambo.....	35
Tabla 2 Composición Química del zambo	36
Tabla 3 Composición de minerales y vitaminas en MG.	37
Tabla 4 Demografía de Alemania	73
Tabla 5 Concentración demográfica Ciudades Principales.....	73
Tabla 6 Distribución demográfica por grupos de edades	75
Tabla 7 Denominaciones religiosas en Alemania	76
Tabla 8 Producto Interno Bruto Alemania	78
Tabla 9 PIB por Sectores económicos.....	79
Tabla 10 Estructura del PIB por componentes del Gasto.....	79
Tabla 11 Distribución Fuerza Laboral por sectores productivos	80
Tabla 12 Poderes políticos en Alemania	81
Tabla 13 Participación marcas mermelada en mercado de Alemania	89
Tabla 14 Principales Productos exportados de Alemania (en millones de dólares).....	92
Tabla 15 Principales países Clientes (En Millones de dólares)	93
Tabla 16 Principales Productos Importados hacia Alemania (En millones de dólares)	96
Tabla 17 Principales Países proveedores de Alemania (En millones de dólares)	96
Tabla 18 Comparación exportaciones/ importaciones alemanas sector alimenticio (en millones de dólares)	99
Tabla 19 Importaciones hacia Alemania de "Preparaciones de vegetales, frutas, nueces" (en millones de dólares)	100
Tabla 20 Países importadores de mermelada (en millones de dólares).....	102
Tabla 21 Principales Productos exportados a la Unión Europea (ene-ago. 2020) en millones de dólares.....	114

Tabla 22 Exportaciones por Rubro productos (ene-ago. 2020) en millones de dol.....	116
Tabla 23 Exportaciones de Ecuador a Alemania (En millones de dólares)	117
Tabla 24 Potencial Exportación Mermelada de Ecuador a Alemania	120
Tabla 25 Componentes de la mermelada de zambo	124
Tabla 26 Gastos Preoperativos	140
Tabla 27 Detalles Financiamiento externo.....	140
Tabla 28 Costo materias primas mermelada de zambo	141
Tabla 29 Costos mermelada de zambo	142
Tabla 30 Costo Unitario Total mermelada de zambo.....	142
Tabla 31 Precio de venta Mermelada de zambo.....	143
Tabla 32 Flujo de caja resumido 3 meses.....	145
Tabla 33 Flujo de Caja (Mes del 10 al 12)	146

1. Introducción

1.1 Antecedentes

Hoy en día, para poder desarrollarse y crecer, todos los países del mundo se han visto en la necesidad de abrir sus fronteras y ofertar en destinos internacionales sus productos o servicios, lo cual ha generado un intercambio comercial que involucra cada vez más actores, es decir más países que son conscientes de que su crecimiento económico va a estar sujeto a su capacidad de abrirse caminos y poder romper barreras geográficas e incursionar en los mercados internacionales. La globalización es una realidad.

El contexto pandémico del COVID en el año 2020, ha tenido repercusiones en todo ámbito, el ámbito económico ha tenido sus afectaciones las economías se han contraído, con distintos impactos dependiendo de la realidad de cada país. Pese a este decrecimiento el comercio internacional no se ha detenido. Se ha visto mermado, pero no se ha detenido, esto habla de la importancia que ha tenido el comercio internacional en la economía del mundo.

Particularmente en Ecuador la pandemia ha tenido sus afectaciones y se ha evidenciado en un decrecimiento de Producto Interno Bruto del 12,4% en el segundo trimestre del 2020, con respecto al segundo trimestre del 2019, sin embargo, a pesar de esto la presencia de Ecuador en mercados internacionales se mantiene, ya que ciertos productos como banano, camarón, frutas tropicales, cacao, café y otros han mantenido y en muchos casos han aumentado sus niveles de

producción y exportación compensando la caída de otros rubros (Banco Central del Ecuador,2020).

En el ámbito de comercio exterior la pandemia también ha incidido en la balanza comercial ecuatoriana. Para agosto del 2020 se registró un superávit en la balanza comercial ecuatoriana, pero también las exportaciones totales decrecieron un 14% en relación al mes de agosto del año 2019; sin embargo, las exportaciones no petroleras se incrementaron a un 8% si comparamos los mismos períodos (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020), es evidente que el contexto pandémico ha afectado la economía.

Ilustración 1 Balanza Comercial 2020

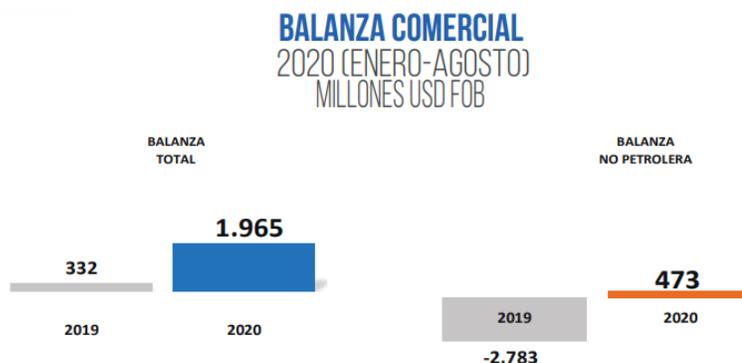


Ilustración 1: Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020.

Cabe mencionar que, a pesar de las afectaciones pandémicas, el mercado ecuatoriano sigue buscando penetrar de manera positiva en mercados internacionales. Si bien los productos tradicionales de mayor exportación han sido banano, camarón y flores, se han realizado

exportaciones de productos nuevos a mercados extranjeros. Prueba de ello es mencionar que en julio del 2020 se exportó a Estados Unidos un segundo cargamento de helados de salcedo, un producto típico del Cantón Salcedo en la provincia de Cotopaxi, como lo indica el Gerente de la empresa exportadora “esta venta al exterior beneficia a 100 familias de forma directa y a 700 indirectamente. La exportación se dio tras la homologación de los requisitos para abrir el mercado de los Estados Unidos a este tipo de productos” (Agrocalidad,2020).

Se puede evidenciar que el comercio internacional no se detiene y que es misión de todos los actores impulsar sus industrias y mejorar su productividad, para así mantenerse a la vanguardia y poder competir en este gran e imparable proceso de globalización. Particularmente, Ecuador es un país rico en recursos naturales y debe potenciar estas industrias para hacerse espacio en mercados extranjeros, la riqueza en recursos del país debe plasmarse en una variada oferta de productos que satisfagan las tendencias de consumo a nivel global.

1. 2 Descripción del problema

Con un mundo en constante cambio, las tendencias de consumo también tendrán variaciones dinámicas, lo que debe ser muy claro para productores de bienes y prestadores de servicios, pues, ante las transformaciones de las exigencias del mercado, los productores deben estar preparados para poder ofrecer bienes y servicios que satisfagan estas nuevas necesidades del mercado internacional.

En los últimos tiempos se ha dado un énfasis muy importante al consumo de productos con un valor nutricional importante. Las tendencias nutricionales en la actualidad buscan productos complementarios o sustitutos a los que se consumen en la actualidad. Cada día, las industrias dedicadas a este tipo de producción vuelcan sus esfuerzos a satisfacer la necesidad de alimentos de esta tendencia: saludables, nutritivos y que tengan un buen sabor para una alimentación nutritiva y saludable.

Una de las nuevas tendencias del mercado es la búsqueda de sustitutos de miel y de dulce, debido al estricto régimen que siguen personas vegetarianas y veganas, lo cual muestra como alternativa el consumo de siropes y melazas (Capilla,2020). Esto nos indica que es necesario encontrar productos dulces a base de frutas que aporten un valor nutricional importante y que aporten al cuidado de la salud de quienes los consumen.

Estas tendencias van a marcar de manera importante las preferencias de los consumidores a nivel global, por ende, se vuelve necesario que las empresas orienten sus esfuerzos a la fabricación de productos con la capacidad de satisfacer y alinearse a la nueva demanda. Whole foods marcó como las nuevas tendencias alimentarias en este 2020 a la agricultura regenerativa, los sustitutos de azúcar a base de frutas y verduras, y a los productos de origen vegetal más allá de la soja (AECOC,2020).

Por otro lado, cabe mencionar también que hay nuevas tendencias alimentarias señaladas por el Instituto Kerry (experto en nutrición y salud) como la transparencia alimentaria, la sostenibilidad y la comunidad (AENVERDE,2020). La satisfacción del consumidor no solo se verá completa en función de consumir un alimento nutritivo, sino también el ámbito sostenible, social y el comercio justo toman una importancia en los mercados de consumo, particularmente los mercados europeos.

Una vez expuestas estas tendencias y recalcada la importancia de la creación de productos y servicios que se adapten a las necesidades de consumo, identificamos el siguiente problema: el mercado requiere de productos alimenticios saludables, bajos en azúcar y que promuevan el desarrollo de las comunidades, la sostenibilidad y el comercio justo.

Particularmente el concepto de responsabilidad social ha tomado importancia en el contexto moderno y es que “para la generación z, las empresas socialmente responsables son aún más importantes” y “las empresas deben compartir cómo están tratando de tener un impacto positivo en el mundo” (Marketing Insider Review, 2019).

Al identificar esta problemática surge como respuesta la presentación de este proyecto de internacionalización de mermelada de zambo en el mercado alemán. Se busca atender las necesidades de un creciente y exigente mercado de alimentos en el viejo continente, atendiendo las solicitudes de sustitutos de miel, el realce a alimentos bajos en azúcares y la tendencia de productos sostenible y con un impacto social positivo en los países productores.

Es muy importante que el mercado ecuatoriano busque alternativas saludables y sostenibles para comercializar productos y así, lograr posicionarse en mercados internacionales. Es por esto que la internacionalización de la mermelada de zambo sería un paso muy importante para consolidar la presencia del Ecuador en los mercados de consumo de alimentos europeos.

1.3 Justificación

Durante el primer semestre del 2020, las exportaciones no petroleras del Ecuador crecieron un 7,5% en relación al mismo período del año anterior, contrastando con un decrecimiento del 6,6% de exportaciones del mercado peruano, lo que responde a la capacidad de adaptación del país ante todas las adversidades derivadas de la pandemia. El mundo ha dado un vuelco y hoy se debe identificar los nuevos segmentos de consumidores (Henríquez, 2020).

Ilustración 2 Exportaciones 2020 (ENERO-AGOSTO)

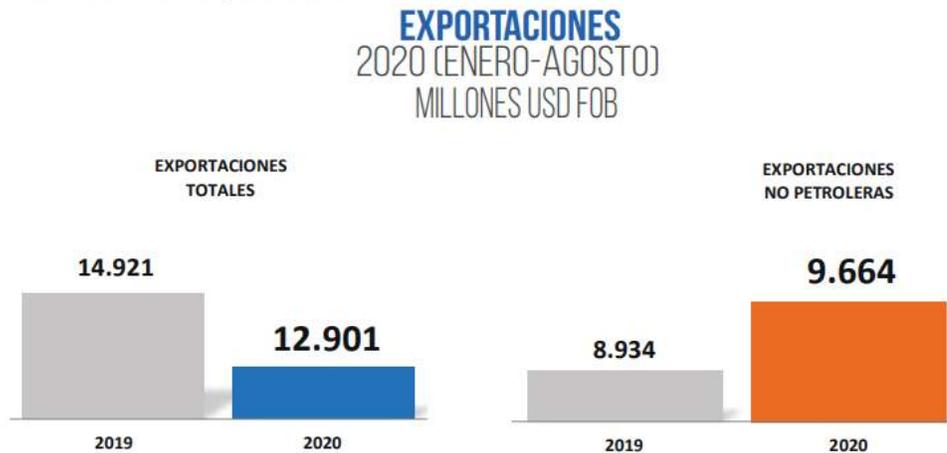


Ilustración 2: Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020.

Ante el crecimiento de las exportaciones no petroleras antes expuestas, la propuesta de internacionalización de mermelada de zambo busca influir en el mercado de tal manera que los recursos considerados no tradicionales empiecen a tomar participación e influencia en el mercado europeo, particularmente en el mercado de Alemania. Esta propuesta busca introducir en el mercado un producto innovador, orgánico, saludable y que garantice un comercio justo con impacto social positivo para los productores del zambo, ya que es la materia prima de la mermelada que se propone internacionalizar.

Otra gran vertiente que este producto viene a aportar al mercado, es la exploración y descubrimiento de la cocina ancestral ecuatoriana. La tradición gastronómica en el Ecuador es muy vasta y variada, sin embargo, muchos de estos productos no son conocidos. Siendo el zambo un vegetal que crece en el callejón interandino ecuatoriano, este producto no se ha usado como materia prima para elaborar una mermelada, lo cual nos brinda un factor innovador.

La presente propuesta busca penetrar en el mercado europeo más que en el mercado norteamericano; si bien ambos mercados suenan atractivos y Ecuador tiene una participación importante en ambos, se ha inclinado por el mercado de Europa debido a las tendencias alimentarias de este continente. Este mercado ha preferido productos saludables, bajos en azúcares y con aportes nutricionales importantes por encima de otras preferencias.

Otro factor trascendente en la selección del mercado europeo es que este ha crecido en un 4% en este año 2020 (enero a agosto), por lo cual se identifica una oportunidad de incursionar en este competitivo y exigente mercado del viejo continente. La propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo buscará posicionar al producto como una alternativa saludable y nutritiva para los consumidores de mermeladas en Alemania, y se ha considerado como un factor que puede desembocar en el éxito de la propuesta de responsabilidad social y la propuesta sostenible del producto. Conscientes de que la internacionalización es un proceso que debe ser sostenido y constante, se ha realizado un profundo análisis de cada uno de los factores que contribuirán a la correcta penetración de la mermelada de zambo.

Ilustración 3 Exportaciones no Petroleras por Destino

EXPORTACIONES NO PETROLERAS POR DESTINO

2020 (ENERO-AGOSTO)
MILLONES USD FOB

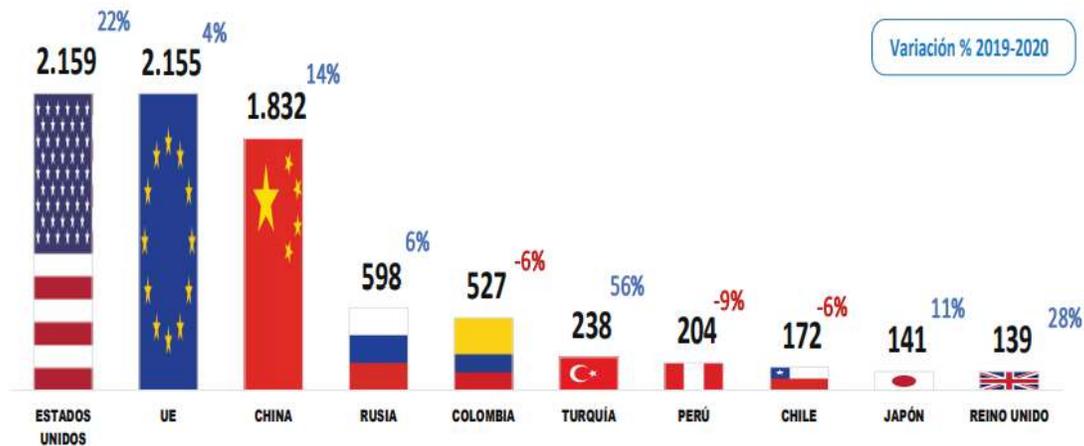


Ilustración 3: Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020.

1.4 Importancia de la Propuesta

Se considera sumamente importante la propuesta de internacionalización de productos innovadores porque la coyuntura actual obliga a incursionar fuertemente en mercados internacionales, ya que, al comercializar en territorio extranjero, el producto va a generar en el Ecuador fuentes productivas que van a beneficiar a diversos actores: productores, artesanos, distribuidores, y esto va a permitir que la economía ecuatoriana sea dinámica y permanezca en constante crecimiento. El contexto pandémico en el que se está viviendo y la instauración de lo

que se conoce hoy como la “nueva normalidad”, debe verse como una oportunidad de crecimiento y de incursión en nuevos mercados internacionales.

El banano y el camarón han incursionado con éxito en la economía globalizada, así también es momento para que nuevos productos como la mermelada logren incursionar y por sobre todo mantenerse en el mercado europeo, adicional la responsabilidad social y el impacto positivo en nuestra sociedad son también factores que hacen importante la propuesta de incursionar en el mercado alemán.

Ilustración 4 Exportaciones por categoría de producto

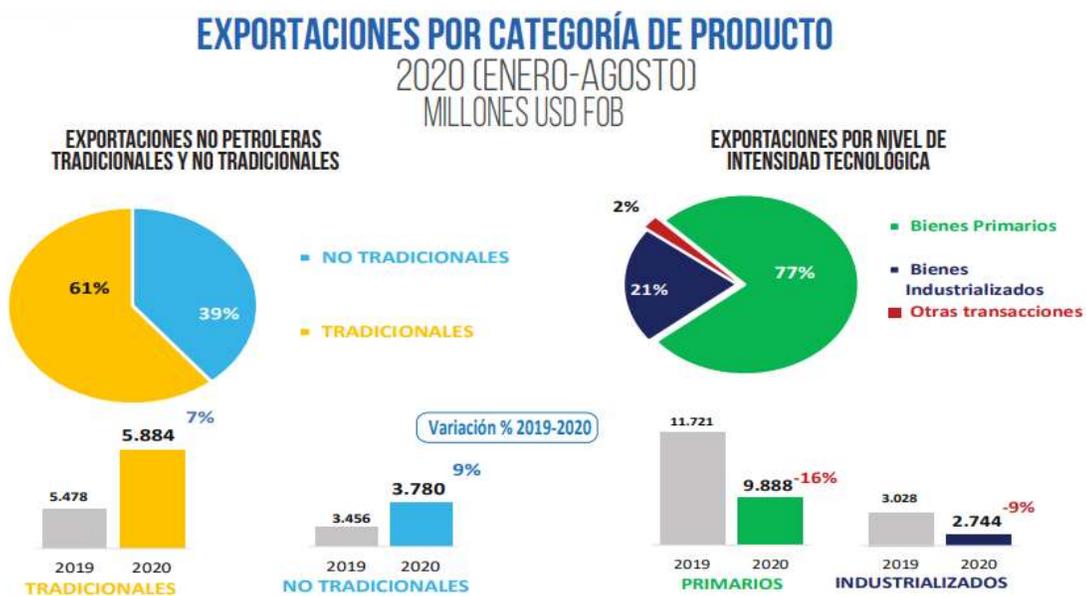


Ilustración 4: Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020.

2. Objetivos

2.1 Objetivos Generales

La presente propuesta de internacionalización de mermelada de zambo busca responder a la necesidad presente de impulsar la economía ecuatoriana, de abrir y posicionar nuevos productos en el mercado internacional; por otro lado, esta propuesta pretende ser una respuesta a las nuevas tendencias alimentarias particularmente en el mercado europeo. Para este efecto nuestra propuesta ha delineado los siguientes objetivos generales:

- *Lograr la inserción de la mermelada de zambo en el mercado alemán*
- *Presentar en el mercado un producto que sea saludable, bajo en azúcar y nutritivo*
- *Colocar en el mercado un producto con responsabilidad social, sostenibilidad y con impacto positivo en las comunidades productoras ecuatorianas.*

- *Posicionar la mermelada de zambo como una opción deliciosa, nutritiva y saludable para los potenciales consumidores*

- *Generar un impacto positivo directo e indirecto en la economía ecuatoriana*

Para la consecución de estos objetivos se plantearán estrategias y se determinarán los caminos que esta propuesta deberá seguir para alcanzar: la inserción y la permanencia de la mermelada en el mercado europeo buscando atender y estar alineados a las cambiantes tendencias y demandas de los consumidores europeos de mermeladas.

2.2 Objetivos Específicos

Para lograr los objetivos generales, es necesario trazar objetivos más específicos, hitos que vayan marcando el camino y la tendencia que este proyecto deberá seguir. La implementación de las estrategias surgirá como respuesta al planteamiento de los objetivos que a nivel específico se establezcan.

Es preciso para ello que los objetivos específicos estén apegados a la coyuntura y a la realidad actual, se vive en un contexto pandémico que ha frenado todas las actividades económicas. El planteamiento de los objetivos debe venir acompañado de un análisis contextualizado de la

situación que ha tenido afectaciones a nivel mundial. Se presentan los siguientes objetivos específicos:

- *Generar un proceso productivo capaz de satisfacer la demanda de mermelada en el país de destino*
- *Impulsar el comercio justo y la responsabilidad social con la comunidad de Zámboya en Pichincha, que será el productor primario de zambo.*
- *Diseñar un producto cuya vida de anaquel sea no inferior a 2 meses.*
- *Establecer una sólida relación comercial con clientes estratégicos en el mercado alemán*
- *Iniciar la creación de un centro logístico en Alemania que permita contar con un centro de distribución propio y así evitar intermediaciones.*

2.3 Estrategias

Al haber planteado los objetivos generales, y haber delineado objetivos específicos, corresponde enunciar las distintas estrategias con las que se procurará la consecución de los objetivos para este proyecto de internacionalización. Las estrategias a continuación son las que se considera que ayudarán al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente propuesta:

- *Se diseñará un proceso de producción simple, el cual va a tener pasos claramente definidos, funciones debidamente segregadas. Este proceso productivo potenciará los recursos con los que se cuente para la elaboración de la mermelada*
- *La creación de un centro de abastecimiento para el producto. Dado que el proyecto de internacionalización tiene una connotación social, haciendo un enfoque especial en el comercio justo y la responsabilidad social, se creará un centro de distribución en las comunidades productoras de zambo las cuales son los primeros actores dentro del proceso productivo.*
- *La propuesta de internacionalización propone como estrategia el establecimiento de una cadena logística clara, precisa y eficiente que garantice un abastecimiento sostenido, y una satisfacción de la demanda que el producto llegase a tener.*

2.4 Metodología

2.4.1 Determinación e Inteligencia de Mercado

Para la presente propuesta es necesario conocer el mercado en el que se busca penetrar, se han identificado tendencias, preferencias; empero la inteligencia de mercado va a permitir conocer con información precisa la realidad del mercado objetivo, de ahí la importancia de esta determinación de la inteligencia de mercado, será fundamental que toda esta información recopilada en esta metodología sea interpretada de manera adecuada para lograr así una eficaz toma de decisiones.

Al hablar de inteligencia de mercado se deben definir 3 puntos: la inteligencia de negocios, la investigación de mercado y la investigación competitiva. Estos tres elementos no deben ser tratados como elementos aislados o prescindibles. Si uno de estos elementos no fuese tomado en cuenta, evidentemente no se contará con una determinación correcta y veraz de la inteligencia del mercado.

Podemos establecer que la inteligencia de negocios une estrategias, tecnologías y aplicaciones enfocadas a la administración que van a permitir adquirir conocimientos de la realidad del

negocio, este conocimiento se logra a base de un análisis de todos los datos del negocio que se obtienen, con esto se puede lograr una optimización de los procesos dentro de la unidad de negocios (Cortez, 2019).

La recopilación de esta información se debe realizar recurriendo a bases especializadas que provean información confiable y precisa para estudiar el mercado. En el caso de esta propuesta se utilizarán bases de datos e información cuantitativa del Banco Central del Ecuador, del portal PROECUADOR, de plataformas especializadas como TRADEMAP, EUROMONITOR. El uso de estas herramientas dará una visión clara del mercado que se pretende penetrar en este estudio.

La otra rama de la inteligencia de mercado son los estudios de mercado que constituyen una pieza fundamental de esta metodología, ya que permitirá obtener datos que aporten a mejorar técnicas de mercado. Un estudio de mercado puede proporcionar a la empresa información de preferencias, gustos, y demás factores relacionados al producto o servicio que la empresa ofrece (Cortez,2019).

La inteligencia competitiva mediante recopilación de datos permite conocer toda la información relacionada a la competencia, es decir, a los demás actores que hay en el mercado. El conocer esta información claramente va a permitir que la empresa tenga una visión clara de todo su entorno.

La inteligencia de mercado debe partir de una definición de objetivos de estudio, posterior a esto se levanta la información cuantitativa y cualitativa de las bases de datos y fuentes de información especializadas; cuando ya se posee esta información se evalúa la potencialidad de la oferta local y se establece una demanda potencial. Una vez puesto en marcha el estudio se debe evaluar resultados a mediano plazo (Cortez, 2019).

Ilustración 5 Proceso de Inteligencia de Mercado



Ilustración 5: Tomado de SCAN INTELIGENCIA DE MERCADO.

2.4.2 Comprensión del adoptador inicial

Es importante tener una visión clara del *target* o público objetivo de la mermelada de zambo, es por esto que se vuelve vital desarrollar metodologías que van a permitir comprender a los futuros clientes, en base a qué sostiene su intención de compra, gustos y preferencias. Todo esto va a ser posible identificando correctamente al potencial comprador del producto cuya propuesta se presenta.

Para esto se va a recurrir a dos metodologías o técnicas que van a clarificar el perfil del potencial comprador de mermelada de zambo: se aplicará la técnica del BUYER PERSONA y la técnica del CUSTOMER JOURNEY.

El Customer Journey muestra el proceso completo por el que una persona tiene que participar para la adquisición de un bien o de un servicio, es decir, desde el planteamiento de una necesidad hasta la investigación de alternativas que el comprador realiza previo a la toma de una decisión de compra de un producto o servicio. Hace algún tiempo se consideraba que el proceso de compra era semejante al proceso de venta; sin embargo, hoy el consumidor investiga sus opciones previo a la realización de una compra, es más, se afirma que el 70% del customer journey se completa antes que el consumidor inicie el proceso de compra (Bel,2019)

El customer journey inicia con la fase de concienciación. En esta primera fase el consumidor evidencia que tiene una necesidad que debe ser satisfecha y con ese conocimiento pasa a la

segunda fase que es el aprendizaje, en el en que el consumidor va a buscar todas las alternativas posibles para satisfacer su necesidad. Una vez que ha concluido este punto, se pasa a la elección, la adquisición y la implementación. Finalizados estos pasos seguirán las pruebas y el mantenimiento.

Es necesario que este customer journey tenga sus fases claramente identificadas y también considere los niveles de participación, es decir, los papeles que juega el consumidor en cada fase, la capacidad de elección, los obstáculos y los factores influyentes en cada fase del ciclo de la compra (Bel,2019).

La segunda técnica que se aplicará en esta propuesta es la técnica del Buyer Persona, esta técnica está estrechamente unida a la técnica del customer journey. El Buyer persona construye un modelo de cliente ideal de determinado producto o servicio, construcción que es basada en datos sociales, culturales, demográficos, gustos, preferencias y tendencias de consumo. La construcción de este modelo de cliente ideal será más cercana a la realidad en función de a cuánta información se recurre para su construcción.

Uno de los principales factores del Buyer persona es la identificación de la necesidad, motivación o preocupación que el cliente tiene, y que sea resuelta eficientemente con el producto o servicio que se está ofertando. Conocer esta motivación es de gran importancia, ya que se determina qué mueve a este potencial cliente en sus decisiones de compra. Es de vital importancia tener una imagen muy clara del Buyer, porque todas las estrategias en torno al

producto o servicio van a venir marcadas por la información que se tenga, es preciso pues, recopilar cuanta más información sea posible sobre el potencial consumidor del producto o servicio que se oferte.

La información que se debe recopilar para establecer de forma correcta el Buyer persona se puede diferenciar en los siguientes tipos: información personal (aficiones, gustos, metas e incluso temores que la persona tiene) e información de la conducta (uso de redes sociales, si realiza compras online, cuánto tiempo la persona permanece online, etc.).

Se debe también recopilar información sobre la conducta laboral del consumidor, es decir, sus retos, qué nivel de responsabilidad tiene en su trabajo, qué influencia al Buyer, qué lo motiva, cuáles son sus grandes desafíos en el plano laboral, etc. Finalmente, se debe también recopilar información respecto a la relación que el consumidor tiene con la compañía, qué ha comprado, porqué ha preferido comprar a esta empresa, qué valora de esta organización.

Vale la pena hacer la distinción entre el Buyer persona y el target o público objetivo. Como se ha mencionado el Buyer persona ofrece un modelo del cliente ideal, en cambio el concepto de público objetivo es más abstracto y más generalizado, no explota características en específico del consumidor, sino que las explota de manera muy general. El público objetivo es mayormente determinado por datos demográficos mientras el Buyer persona se basa en necesidades en motivaciones, es decir, en información más específica que la del público objetivo.

2.4.3 Modelo Integral de Negocio

Es necesario bosquejar el modelo de negocio ya que esto marcará qué dirección debe seguir la propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo. Por esto se va a utilizar el modelo de negocio CANVAS BUSINESS MODEL y VALUE PROPOSITION CANVAS.

El Canvas business model es una herramienta diseñada por Alexander Osterwalder y sirve para analizar modelos de negocio basándose en 9 elementos clave, es decir, en esta herramienta se estudia la forma en la que la organización crea, comercializa y genera valor para cada uno de sus clientes y consumidores (Osterwalder, 2019). Esta herramienta permitirá conocer toda la información correspondiente al proceso que una empresa debe realizar para la comercialización de productos o la prestación de servicios. Hoy en día es de vital importancia el establecer un modelo de negocios y a continuación se presenta a detalle en qué consisten los nueve elementos clave:

1. *Segmento de mercado: este primer nivel establece quién es el cliente potencial del producto o del servicio, identifica los segmentos de mercado y si el producto que se comercializa es para un mercado masivo o forma parte de un nicho específico del mercado.*

2. *Propuesta de valor: En esta etapa se determinan los elementos diferenciadores (ventajas competitivas) entre el producto de la empresa y el de la competencia. Es necesario identificar si existe alguna diferenciación pro-precio o innovación y cuál es esta novedad, se analiza cuál es la experiencia del usuario e identifica cuál es el valor agregado que el producto brinda a quien lo consume.*

3. *Canales: se estudia cómo es encontrado el producto en cuestión, qué canales de distribución son usados y cuáles resultan canales potencialmente atractivos. Cómo se va a satisfacer cada una de las necesidades de los clientes basados en los segmentos de mercado a los que pertenece.*

4. *Relación con los clientes: Evalúa la relación con los clientes y los canales, y se analizan las formas en las que se pueda lograr la fidelización con los mismos.*

5. *Flujo de Ingresos: se busca determinar cómo se fija el precio del producto o servicio y cuales constituyen las fuentes de ingreso de la organización.*

6. *Recursos clave: en este nivel de la organización se identifican todos los recursos que son necesarios para la actividad de la empresa. Es importante identificar todos los recursos físicos, intelectuales, financieros y de talento humano. Adicional se identifican que recursos propician que exista una diferenciación respecto a otros competidores que existan en el mercado.*

7. *Actividades clave: en esta instancia es necesario identificar qué procesos son necesarios para la actividad de la organización. Se debe analizar todos los procesos y, haciendo eco a estándares de calidad, se debe identificar procesos clave que son vitales para el ciclo productivo. También verificar cuáles son procesos de soporte, es decir, todos aquellos procesos que inciden indirectamente en el ciclo productivo de la organización.*

8. *Alianzas clave: Se deben identificar qué actores pueden constituirse en aliados estratégicos o socios clave, es decir, aquellas personas, entidades, grupos, etc., que pueden aportar positivamente al desarrollo y mejora del producto o servicio que se está comercializando.*

9. *Estructura de costes: es necesario tener identificado de manera ordenada y precisa cuáles son los costos en los que se incurre en el desarrollo del modelo de negocio, se*

debe tener claro la estructura del costo e identificar precisamente qué costos son considerados fijos y variables.

El análisis completo de estos nueve elementos va a proporcionar un modelo de negocio que estará definido y permitirá implementar estrategias eficientes y eficaces para la mejora del negocio, de ahí la importancia de este business model (Osterwalder, 2019).

Si bien el Canvas Business Model analiza nueve factores claves de la organización, es necesario por otro lado conocer un poco más a fondo si estas acciones que se implementan toman en cuenta las necesidades que tiene el cliente y para esto es importante el uso del Value Proposition Canvas, esta herramienta pretende dar una mejor comprensión del cliente, y con esta comprensión construir productos y servicios que sean respuesta a sus necesidades y creen valor para ellos.

Esta herramienta busca mostrar el contraste entre lo que el cliente necesita y lo que ofrece la propuesta de valor de la organización. Para esto es necesario observar el perfil del cliente y esto se logra mediante un entendimiento total de las necesidades reales conociendo su estilo de vida, sus alegrías, preocupaciones, ocupaciones y tareas. El resultado de esta observación es el planteamiento de un problema a resolver. Una vez que se ha realizado esta observación se procede al diseño y bosquejo de un mapa de valor en el que se identifica primero la necesidad y cómo se va a resolver la misma (teniendo en cuenta las características del

producto o servicio). Posterior a esto en la fase de encaje se interrelaciona el perfil del cliente con la propuesta de valor de la organización, esto mediante el establecimiento de tareas puntuales que contribuyan a la consecución de la satisfacción del cliente (Osterwalder, 2019).

Finalmente, esta técnica pasa por un proceso de validación en el que se busca precisamente conocer los esfuerzos por encajar la propuesta de valor con el perfil del cliente, esto va a requerir de una interacción directa con el cliente. Respecto a esta última fase y a los hallazgos de la validación, se deberán realizar los respectivos ajustes en la propuesta de valor de la organización respecto a la comercialización del producto o servicio.

Es pues importante el uso de estas técnicas ya que permitirá conocer el mercado y planificar estrategias que vayan acorde a la satisfacción de las necesidades del cliente. Para que una propuesta de valor sea efectiva se debe centrar en tareas por solucionar, además, deberá enfocarse en el cliente, es por esto que estas técnicas se basan en preferencias, alegrías, frustraciones del consumidor. Se trata de ver en un problema una oportunidad de satisfacer una necesidad para los potenciales clientes.

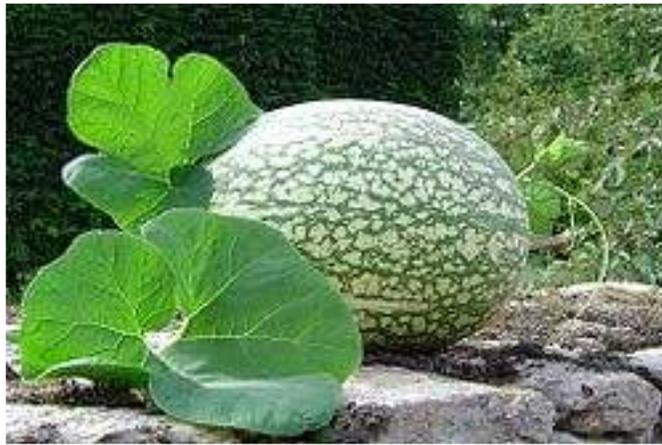
3. Marco Conceptual

Con los antecedentes expuestos, el problema planteado, enlistados los objetivos y establecidas las metodologías respectivas para la presente propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo, corresponde ahora revisar y enlistar los conceptos que van a permitir una comprensión más clara y concisa de la propuesta. Se revisará un marco de conceptos y definiciones en los cuales está sustentado el proyecto, y sin los cuales no se entendería la idea de posicionar en el mercado europeo la mermelada de zambo. También se dedicará en el presente capítulo a estudiar la materia prima del producto que se pretende internacionalizar. Se plantearán características del zambo y qué aportes tiene este vegetal en la nutrición de las personas que lo consuman. Siendo esta la materia prima del producto es de vital importancia conocer sus propiedades y beneficios.

3.1 Características del zambo

El zambo cuyo nombre científico es “Cucurbita Ficifolia” pertenece al grupo de cucurbitáceos y es una planta trepadora cuyo fruto es comestible, es una especie que se encuentra en siete países de América del Sur, en los cuales está incluido Ecuador. Es un vegetal apetecible debido a la facilidad de su cultivo en regiones frescas, particularmente en el Ecuador crece en el callejón interandino debido a las bajas temperaturas de la región.

Ilustración 6 Zambo



Tomado de: Cucúrbita ficifolia, Wikipedia La Enciclopedia Libre

A continuación, se detalla la taxonomía del zambo:

Tabla 1 Taxonomía del Zambo

Reino	Plantae
-------	---------

División	Magnoliophyta
Clase	Magnoliopsida
Orden	Cucurbitales
Familia	Cucurbitáceas
Subfamilia	Cucurbitoidae

El ciclo de esta planta se puede definir como perenne, es decir, esta planta crece con facilidad en cualquier época del año, esto se evidencia en los poblados de la Sierra ecuatoriana. La maduración del fruto se ve condicionada a algún cambio climático drástico, las semillas suelen germinarse sin mayor dificultad y emergen a la superficie entre cinco y ocho días después de que han sido sembrados. El fruto del zambo contiene 90% de agua por ende es necesario un suelo húmedo para su crecimiento, en el Ecuador se pueden encontrar sembríos en locaciones con temperaturas incluso entre 18 y 25 grados (Arévalo,2008).

El clima y las condiciones de siembra de este vegetal van a tener incidencia en la composición química del zambo, se ha determinado que el agua y los carbohidratos son los dos principales componentes del zambo y además se destaca el rico aporte en fibra (Arévalo, 2008).

Tabla 2 Composición Química del zambo

Elemento	Fruto Tierno	Fruto Maduro
Humedad	94,5%	91,4%

Proteína	0,3%	0,2%
Grasa	0,1%	0,5%
Carbohidratos	4,4%	6,9%
Fibra Cruda	0,5%	0,6%
Ceniza	0,2%	0,4%

Se evidencia adicionalmente que el zambo tiene una importante presencia de calcio y fósforo y es una fuente importante de vitamina B, pues cuenta con una participación importante de Niacina demostrando que el zambo es una fuente de carbohidratos como de las más importantes vitaminas y minerales (Arévalo, 2008).

Tabla 3 Composición de minerales y vitaminas en MG.

Minerales/ Vitaminas	Fruto Tierno	Fruto Maduro
Calcio	24	21
Fósforo	13	6
Hierro	0,3	0,5
Caroteno	0,04	
Tiamina	0,02	0,01
Riboflavina	0,01	0,02
Niacina	0,26	0,22
Ácido Ascórbico	18	4

Se puede notar que este producto es de fácil siembra y cosecha. En la Sierra ecuatoriana es muy fácil encontrar comunidades que siembran este vegetal por lo cual la obtención de la materia prima va a ser sencilla, además cada uno de los componentes del zambo lo convierten en una alternativa sana y nutritiva para quienes lo consuman.

La novedad de producir mermelada a base de un vegetal es otro valor agregado a esta propuesta de internacionalización, si bien el consumidor busca consumir productos nutritivos, con buen sabor y saludables, la novedad y la innovación serán considerados también factores de incidencia en el proceso.

3.2 Internacionalización Empresarial

La internacionalización es aquel proceso en el cual las empresas conscientes de la necesidad de incursión en mercados internacionales, crean las condiciones y generan estrategias que van a contribuir a lograr dicha inmersión en los mercados extranjeros. Es un proceso transcendental para las empresas, puesto que en el contexto actual es un requisito casi obligatorio el penetrar en mercados extranjeros debido a la globalización.

Este proceso es de carácter dinámico y es orientado a realizarse en un largo plazo, no es únicamente incursionar en el mercado, antes bien el dinamismo del mercado y las constantes variaciones en tendencias y en necesidades, obliga a diseñar un plan que se ajuste a esta

dinámica del mundo de negocios. Esta incursión en los mercados internacionales implica un cambio a nivel cultural en la organización debido a que la incursión en mercados extranjeros requiere el cumplimiento de ciertos estándares de calidad y de producción, es evidente que la implementación de estos estándares y normativas van a generar un cambio sustancial en la cultura organizacional (Claver, Quer,2015).

Iniciar un proceso de internacionalización tiene muchas ventajas para la empresa que lo emprende, inicialmente la facturación se incrementa, la vida del producto se extiende, se escala a nivel económico y se garantiza el crecimiento y desarrollo de la empresa. Cabe también destacar que una de las principales desventajas de la internacionalización es la falta de información del mercado que se quiere penetrar. Las barreras idiomáticas y sociales también pueden resultar factores de influencia a la hora de emprender la internacionalización de las empresas (Claver, Quer,2015).

La penetración en mercados internacionales puede ser dividida en los siguientes pasos:

1. Estimación del potencial del mercado destino

2. Recurrir a una persona que conozca el entorno del país destino del proceso de internacionalización

3. *Establecer objetivos claros y concisos sobre la penetración en el mercado destino, estos objetivos deben ser establecidos tanto a corto como a largo plazo.*

4. *Plantear la factibilidad y la conveniencia de la estrategia de penetración en el mercado destino, esto puede ser exportación o inversión o un acuerdo contractual.*

5. *Elaborar un plan de negocio que refleje las características del producto o servicio y será necesario un detalle de los recursos que se estiman para la incursión en el mercado destino.*

6. *Análisis del proceso de centralización o segregación de los procesos considerados como claves y de apoyo.*

7. *Coordinar y establecer procesos que permitan el control de las operaciones.*

Como parte del plan de entrada a mercados internacionales se ha de estudiar los factores financieros, es decir verificar la factibilidad económica del proceso de internacionalización. Es necesario evaluar la necesidad de recursos tanto financieros como humanos para iniciar el proceso, ver cómo se van a cubrir dichas necesidades. Los factores cualitativos como la situación social y cultural del país destino deben también ser evaluadas como parte del plan de entrada en los mercados internacionales. Se vuelve muy necesario e importante estudiar los requisitos legales y jurídicos de los países destino, verificar qué barreras legales, tributarias y logísticas tiene el país destino, todos estos factores se vuelven centrales a la hora de analizar la internacionalización empresarial.

Se ha mencionado que uno de los principales pasos de la internacionalización de empresas es el establecimiento de objetivos claros tanto a corto como a largo plazo y se debe aclarar que uno de los principales motivos de este proceso es el de explotar la oportunidad comercial en otros países, adicional a las ventajas geográficas que pueda brindar al ciclo de producción de la compañía que busca penetrar en mercados extranjeros (Claver, Quer,2015).

Se conoce como “factor país” al agrupamiento de las condiciones, sean estas ventajosas o desfavorables, del país que es considerado como destino de la operación, este concepto engloba las características de la locación, esto va a permitir concluir si el país destino promueve o dificulta el mercado extranjero y así poder determinar si es conveniente para la empresa la incursión en el mercado designado.

Al momento de analizar el país destino, se pueden distinguir como factores básicos a los recursos naturales, clima, condiciones demográficas, mano de obra disponible y calidad de los recursos. Se puede identificar como factores avanzados a la infraestructura disponible, a la mano de obra cualificada y especializada. Como factores no primarios, pero que deben ser tomados en cuenta, se debe estudiar redes viales, recursos en obras y demás.

Una herramienta de mucha utilidad para la internacionalización empresarial es la matriz de internacionalización, esta matriz recopila datos sociales, demográficos, macroeconómicos y microeconómicos de los potenciales países destino, y, en base al análisis de estos datos y de información cualitativa adicional, brinda un claro panorama de las realidades de los países que se estén analizando para penetrar. Esta herramienta resulta útil pero no única para determinar un país destino (Claver, Quer,2015).

En este punto la internacionalización de la empresa tiene que tomar la inteligencia de negocios como punto de referencia, este proceso de internacionalización se verá enriquecido acorde a la calidad de la información que se obtiene de cada uno de los países objetos del estudio, por eso se debe recurrir a bases de datos especializadas y portales de información cuantitativos que van a proporcionar datos necesarios para un correcto análisis del contexto de los países que se aspira penetrar en el proceso de internacionalización.

3.3 Cadena de Valor y Suministro

La cadena de valor es una técnica que se implementa con la finalidad de darle a la empresa una ventaja competitiva, proporciona un esquema con coherencia que sirve para establecer diagnósticos de la posición de la empresa con respecto a las empresas que funcionan como competidoras, adicional proporciona un proceso para definir las acciones que van a ayudar al desarrollo de una ventaja competitiva que sea sostenible (Quintero, 2006).

La cadena de valor en una compañía muestra las actividades que se realizan a nivel interno en la empresa. El punto de partida es el suministro de materia prima y sigue sus pasos a lo largo de todo el proceso de producción en todos sus niveles, pasando por la fabricación y el ensamble, llegando al proceso de distribución hasta el momento que llega al usuario final del producto o servicio.

La cadena de valor está constituida por tres elementos básicos que se describen a continuación:

- *Actividades primarias: marca todas y cada una de las actividades que inciden de manera directa con el desarrollo del producto, es decir, su producción, logística, venta y seguimiento posterior a la venta. Son actividades clave en el proceso productivo de la empresa.*

- *Actividades de soporte: estas actividades son complementarias a las actividades primarias, son actividades inherentes a la administración de recursos humanos, compras, adquisiciones de servicios, tecnología, sistemas de la información, áreas de soporte administrativo como el soporte legal y financiero, relaciones públicas y calidad.*
- *Margen: constituye la diferencia entre el valor total y los costos totales de las actividades que la empresa ha desarrollado para generar valor.*

Las actividades tanto claves como las de soporte deben guardar relación entre sí, no son consideradas ni tratadas como actividades aisladas una de la otra, de ahí que se debe tener en cuenta al momento de determinar las actividades que cada una de ellas tenga distinta acción en el ámbito económico. Es preciso además que cada uno de estos procesos tengan un impacto acorde a su área de desempeño y en la diferenciación del negocio. Cada una de estas actividades tienen una incidencia a nivel económico muy importante (Quintero, 2006).

En base a este concepto de cadena de valor se pueden encasillar las actividades del negocio en los siguientes grandes grupos:

- *Procesos de entrada: se encuentran incluidas todas las actividades relacionadas a la adquisición, recepción, almacenamiento de materias primas, y demás materiales, se*

encuentra también englobada la gestión de inventarios, gestión de devoluciones, sistemas de distribución interna entre otros.

- *Operaciones: se incluyen todas las actividades que integradas entre sí dan como resultado el producto final, es decir todas las actividades que tienen relación con labores mecánicas, de producción, ensambles, montajes, empaques, mantenimientos preventivos y correctivos. También se engrupan en este conjunto de actividades aquellas relacionadas a las operaciones de instalación, de montaje y desmontaje de la fuerza instalada de la empresa.*
- *Logística de salida: son aquellas que guardan relación con la distribución del producto terminado, logística interna de despacho, etiquetados, manejo de inventarios de productos terminados, logística de distribución, despachos, programación de pedidos, de rutas de entrega y demás.*
- *Comercialización: engloba todos aquellos procesos y acciones que integran la fuerza de ventas, publicidad, mercadeo, estrategias de ventas, selección de canales adecuados, segmentos de mercado, determinación de precios, políticas de ventas y atención posterior al proceso de venta.*

- *Servicio: está integrado por todas aquellas actividades que le aportan y permiten que aumente el valor del producto una vez que ha finalizado el proceso de la venta, es decir procesos de instalación, de mantenimientos, disponibilidad de repuestos y soluciones efectivas a problemas comunes.*

Una vez definidas las actividades principales, corresponde identificar cuáles son las actividades de soporte que van a formar parte de esta cadena de valor. Estas actividades de soporte deben ser categorizadas en los siguientes grupos:

- *Compras*
- *Desarrollo de la tecnología*
- *Dirección y gestión del talento humano*
- *Administración, procesos institucionales*

La cadena de valor es de gran magnitud en la empresa puesto que inicia en el primer eslabón de la proveeduría y se extiende hasta el último eslabón que desenlaza en la interacción con el cliente. Este instrumento va a permitir generar estrategias orientadas al potenciamiento y optimización de los procesos clave y también va a generar estrategias que permitan que los procesos de soporte sean verdaderos apoyos y actividades que impulsen cada uno de los procesos claves.

Después de realizar un profundo análisis de la cadena de valor y detectar los posibles generadores de ventaja competitiva, es necesario implementar estrategias claras y precisas que contribuyan a mantener y mejorar la ventaja competitiva. Se debe optar por estrategias de liderazgo, de optimización de costos y de recursos, también se debe buscar caminos que lleven a una diferenciación con respecto a la competencia y finalmente estrategias que concentre al negocio en uno o varios segmentos de mercado en específico.

3.4 Tecnología de la Información

Los constantes avances tecnológicos, han causado un impacto significativo en el entorno en que hoy en día se desenvuelven las personas. El auge del internet, el desarrollo tecnológico, la automatización constante de tareas y procedimientos, ha dejado en evidencia que la tecnología da pasos agigantados y rápidos hacia la expansión y el desarrollo. Es gracias a los avances en el campo tecnológico que muchas cosas que antes se consideraban imposibles de realizar o automatizar el día de hoy son una realidad.

En el campo de los negocios, este crecimiento tecnológico también ha tenido sus afectaciones, el desarrollo de aplicativos y herramientas tecnológicas ha dado cabida a la automatización de gran parte de las transacciones comerciales a nivel global. El comercio electrónico día a día se va abriendo espacio y adaptarse a estos cambios es tarea de las empresas que desean mantenerse a la vanguardia y competir en el mercado moderno, bajo riesgo de perder mercado en caso de resistirse u oponerse a la automatización y a la implementación del comercio electrónico (Belloch,2018).

En este año en particular, con el contexto pandémico y la coyuntura a nivel global, se ha dejado en evidencia el rol protagónico de las tecnologías de la información en el sector comercial. Se ha evidenciado que los negocios en aras de sobrevivir al nuevo contexto han tenido que implementar mecanismos que faciliten el comercio electrónico. El mundo ha sido testigo del auge de muchos aplicativos que promueven procesos de compra y venta de manera digital; así mismo, se ha evidenciado que todos aquellos negocios que han opuesto resistencia al cambio han presentado muchas dificultades a la hora de lograr mantener su participación en el mercado.

Al hablar de tecnologías de la información es preciso tener claro los recursos que esta definición engloba. Por un lado, está la presencia de los recursos informáticos, que engloban todos aquellos recursos que permitirán dar un correcto tratamiento a la información, y todos los recursos orientados al acceso de la información y las telecomunicaciones, es decir, los recursos telemáticos (Belloch,2018).

Se puede definir como tecnologías de la información a todos aquellos recursos, tecnologías, procedimientos que se interrelacionan entre sí, todo este conjunto de recursos y procedimientos buscan la automatización, la optimización de uno o varios procedimientos en una organización. Es preciso aclarar que no se restringe las tecnologías de la información únicamente al hardware, es preciso también el desarrollo de software para la optimización de dichos procesos, por ende, se hace la reafirmación que todos los recursos sean de infraestructura o de programación tienen una estrechísima relación entre sí.

El buen uso de las tecnologías de la información va a derivar en que una organización logre optimizar procesos, y, por ende, recursos dentro de su proceso productivo. Particularmente estas tecnologías son clave para el impulso y el desarrollo del comercio electrónico, hoy en día tan necesario para que un negocio se logre mantener en desarrollo y sea capaz de competir.

El comercio electrónico une procesos, recursos y técnicas para lograr la comercialización de bienes y de servicios a través de redes y aplicativos móviles. El crecimiento del comercio electrónico ha sido evidente, especialmente en el contexto actual de la pandemia que ha afectado al mundo entero, y hoy en día el e-commerce mueve millones de dólares lo cual evidentemente dinamiza la economía de todos los actores de estas transacciones, y dado que hoy en día en el Ecuador más de la mitad de la población tiene acceso a Internet, el comercio electrónico ha ganado terreno en la economía nacional (Telecomunicaciones,2019).

El comercio electrónico presenta una serie de ventajas importantes para todos sus actores, es decir comprador y vendedor, hace más ágil y eficiente la comercialización y distribución de bienes y de servicios, facilita la comunicación quitando una innecesaria intermediación, reduce errores, optimiza costos, tiempo y recursos.

Se ha dejado en evidencia en esta nueva coyuntura mundial la extrema importancia que las TIC'S tienen para los negocios en la actualidad, la “nueva normalidad” exige de parte de las empresas una búsqueda constante de mantenerse en competencia en los sectores en los que se desenvuelven, y la incursión en el comercio electrónico es un paso completamente necesario en la búsqueda de mantener la competitividad. Ha sido muy evidente el éxito que los negocios han alcanzado al adoptar el e-commerce y por otro lado se ha mostrado también las grandes dificultades que han enfrentado aquellas organizaciones resistentes al cambio.

3.5 Innovación

Las tendencias de consumo varían día a día, con el pasar del tiempo productos que en su momento fueron considerados novedosos y trascendentes hoy en día ya no tienen cabida en el mercado, esto responde al constante cambio y a que las preferencias de consumo tienden también a variar. En este sentido es preciso tener claro que sólo aquellos bienes o servicios que se logren adaptar a estas nuevas tendencias y necesidades serán los que perseveren en el mercado.

La historia nos ha presentado diversos casos de productos o servicios que no se lograron adaptar a las nuevas necesidades y han perdido participación en sus segmentos de mercado, incluso al punto de la extinción. Cuán necesario se vuelve entonces que las organizaciones sepan identificar las necesidades, las tendencias, las preferencias y logren trabajar de manera que todo esto se evidencie en los productos o servicios que comercializan.

Un consumidor no busca un producto simplemente porque sí, técnicas como *el customer journey* dejan en evidencia que existen muchos factores que influyen directa e indirectamente en la toma de decisiones que una persona hace previo a realizar la adquisición de un bien o de un servicio, por lo cual las empresas que comercializan productos o servicios deben estar alineadas a estas tendencias y necesidades, una empresa que no tome en cuenta las constantes y variantes tendencias y preferencias, va a perder la participación en el mercado, por lo que debe siempre mantenerse en constante revisión de la satisfacción de los clientes y de los nuevos intereses que los consumidores tengan.

Ante todas estas afirmaciones se vuelve necesario que las empresas estén en un constante proceso de innovación de los productos y servicios que comercializan, la innovación es una pieza fundamental dentro del proceso productivo de la organización. Innovar consiste en aplicar recursos y conocimientos para obtener un camino diverso que lleve a un determinado resultado, consiste en tomar una necesidad real del consumidor y mediante técnicas y estrategias, brindar una novedosa alternativa para la satisfacción de dicha idea (Palacios,2015).

Lo que se busca con la innovación es generar un impacto positivo en el mercado y en todos y cada uno de los involucrados, mejorar un proceso, mejorar un producto, mejorar un determinado canal de comercialización. Todo esto forma parte de la innovación, incluso la creación de un nuevo producto es también innovar.

Esta innovación va a ser exitosa en función del conocimiento que se tenga del producto, del mercado de los procesos e incluso de la propuesta de valor de la organización. Es importante tener un conocimiento somero de las necesidades, gustos y preferencias de quienes consumen el producto o servicio que se está buscando innovar, es decir, para que la innovación sea realmente útil tanto en el mercado como para el consumidor y la empresa, es necesario tener el conocimiento suficiente que aporte una realidad muy concisa sobre las pretensiones de innovación (Peiró,2018).

Los campos de innovación son tan vastos como diversos, la organización abarca una serie de procedimientos y tareas, de recursos y productos, por ende, son muchos los campos que se pueden aspirar a innovar, los siguientes son los principales grupos en los que una organización puede aspirar a penetrar e innovar:

- *Innovación en procesos de producción y productos: mejorar productos ya existentes. También se abarcan aquí los procesos del ciclo productivo, innovar en ellos con el fin de mejorar resultados de productos finales, se mejoran características específicas del producto, se mejoran actividades propias del proceso productivo.*
- *Innovación organizacional: busca la innovación dentro de la cultura organizacional de la empresa, si bien no se mejoran procesos y actividades inherentes al giro del negocio, se mejoran procesos administrativos que en la cadena de valor son considerados procesos de soporte y cuya innovación evidentemente va a contribuir a la mejora de la propuesta de valor de la empresa.*
- *Innovación del área comercial: busca mejorar las técnicas de comercialización del producto o servicio. En esta rama se mejoran características del producto como empaques, etiquetados, estrategias de mercadotecnia y todo aquello que forma parte de la comercialización del producto o del servicio. Es la apertura de nuevos canales*

comerciales, la automatización del proceso comercial entre otros procesos. Aquí también se agrupan todas aquellas estrategias de mercadotecnia que llamen la atención, que sean novedosas, llamativas que resulten interesante para los potenciales consumidores de los bienes o servicios (Peiró, 2018).

- *Innovación tecnológica: engloba todas aquellas mejoras en infraestructura o programación que van a impactar de manera positiva en el producto o en el proceso productivo. Dado que el desarrollo tecnológico es constante hoy en día, la organización debe buscar la innovación tecnológica, ya que esto le va a permitir mantenerse compitiendo en el mercado global.*

La innovación va de la mano del conocimiento que se tenga del entorno del negocio y así se podrán desarrollar ideas que promuevan a la mejora de los resultados, la creatividad, la capacidad de identificar y resolver problemas constituyen también factores fundamentales a la hora de emprender en este proceso de innovar y mejorar productos, procesos o servicios. Finalmente es la visión que tenga la empresa la que va a permitir que el proceso de innovación lleve a un crecimiento y a una continua mejora en el contexto en el que se desenvuelve la organización.

3.6 Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Comercio justo

Una de las nuevas tendencias de alimentación en el 2020, es la tendencia de consumir productos sostenibles que promuevan el comercio justo y la responsabilidad social, es decir, sumado a las necesidades propias de alimentación, hoy en día el consumidor se inclina a consumir bienes o adquirir servicios que garanticen un impacto positivo en quienes forman parte del ciclo de negocio de dicho bien o servicio.

Podemos hablar de sostenibilidad y definirla como el uso correcto y responsable de los recursos de los que se dispone, sin que este uso ponga en peligro la generación futura de dichos recursos. Al definirlo de esta manera se engloban tres grandes ámbitos que son: el desarrollo social, el desarrollo económico y el cuidado del medio ambiente. Es necesario precisar que, para poder hablar de sostenibilidad, estos tres aspectos están íntimamente relacionados en uno con el otro, y por ende deben ser resguardados por políticas públicas, legislación y practicas a nivel empresarial que garanticen su debido cumplimiento (Orellana,2017).

Al momento de pensar en desarrollo sustentable no es posible aislarse solo al ámbito ambiental, o económico o a los recursos, el desarrollo sustentable engloba todos estos tres aspectos. Para poder hablar de sostenibilidad en caso de un producto que se produzca en una comunidad rural en determinado país, no sólo se analiza el impacto en la población sino a nivel económico, en el uso de los recursos y en la conservación de los recursos medioambientales. En caso de que uno de estos tres aspectos no fuese tomado en cuenta, no se puede hablar de un producto que sea sostenible.

El concepto de sostenibilidad permite que la actividad empresarial no esté limitada únicamente a su crecimiento económico, a la monetización o a la generación de réditos financieros. Para que un negocio sea considerado sostenible debe considerar que impacte positivamente a todos los niveles, no sólo al empresarial, organizacional, comercial, etc. Se debe también tener en cuenta agentes externos, es decir, el impacto en comunidades aledañas a la infraestructura de producción, la correcta conservación del medio ambiente y el tratamiento correcto y responsable de desechos derivados del proceso productivo.

Un negocio es también considerado sostenible en función de los proyectos que pueda realizar en torno al bien social de una determinada comunidad o poblado, como, por ejemplo: desarrollo de infraestructura, apoyo en educación, salud, seguridad, integración laboral en los habitantes de dicha comunidad, el aporte tecnológico del negocio en la búsqueda de preservar recursos medioambientales, optimizar el uso de recursos no renovables, entre otros.

En otra parte podemos definir la responsabilidad social como una contribución al desarrollo sostenible a nivel humano y personal, este desarrollo se basa en la confianza y en el compromiso por parte de la organización hacia su fuerza laboral y después hacia la comunidad y sociedad en general. Todo esto persigue como finalidad un impacto positivo en la sociedad y una mejora en la calidad de vida tanto de la fuerza empresarial como de la comunidad en general (Martínez, 2014).

Ilustración 7 Responsabilidad Social Empresarial



Tomado de: www.eoi.es/blogs La Responsabilidad Social Empresarial

Que una empresa busque adquirir responsabilidad social, va a derivar en grandes ventajas que evidentemente le van a dar un aporte importante en su ciclo de producción, en su cadena de valor y en su propuesta de valor. Una de las ventajas es evidentemente la mejora de los productos o servicios que comercializan, adicional la fuerza laboral va a estar constantemente motivada, lo cual ayudará a ver resultados positivos en todos los ámbitos de la organización (Martínez, 2014).

La empresa va a lograr un posicionamiento muy interesante en el mercado debido a que las tendencias de consumo en la actualidad apuntan a negocios que apliquen la responsabilidad social y el comercio justo, por lo que una empresa que practique la responsabilidad social alcanzará un importante reconocimiento y posicionamiento en el mercado, todo esto derivará en

que las ventas de dicho bien o servicio van a incrementar, y también se producirá un ahorro económico y optimización de los recursos de los cuales la organización dispone.

3.7 Aplicación e Incidencia del Marco Conceptual

Para la propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo en el mercado alemán ha sido necesario mencionar todos los conceptos que nutren el presente estudio. Fue necesario primero exponer los beneficios de la materia prima de la mermelada. Se ha mencionado los conceptos que acompañarán y le darán forma a la estructura de la propuesta.

La internacionalización de la mermelada, el concepto de la cadena de valor y las herramientas tecnológicas van estrechamente de la mano ya que su aplicación va a lograr que cada paso en este proceso de la mermelada en el mercado alemán tenga consistencia y sea gradual y sostenida. Las tecnologías de la información nos brindarán herramientas necesarias para una penetración trascendente en el mercado-destino.

Dado que el mercado de hoy en día es dinámico y su crecimiento resulta abrumador, mencionar el concepto de innovación es de suma importancia, ya que la presente propuesta pretende presentar al mercado un producto fuera de lo convencional, un producto que, si bien existe en el mercado, su ingrediente principal lo vuelve una alternativa innovadora para los consumidores. Se debe considerar que el zambo es un producto rico en agua y en fibra y su

aporte nutricional lo vuelven un producto de sumo interés para quienes buscan alternativas alimentarias saludables, nutritivas, bajas en azúcares y de buen sabor.

Un valor agregado muy importante de la siguiente propuesta es sin lugar a duda el enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social que el producto quiere aportar. Como ya se ha mencionado la nueva tendencia de consumo alimentario apunta a los productos considerados sostenibles y que a su vez promuevan la responsabilidad social y el comercio justo.

Se han expuesto los antecedentes y se ha planteado un problema y justificado el porqué de este proyecto. Se han enlistado los objetivos y las metodologías aplicables a esta propuesta de internacionalización. Finalmente, se han mencionado y explicado los conceptos que brindan soporte a la propuesta. Corresponde a partir de aquí analizar el mercado, sus tendencias, preferencias, su realidad social y económica. Se expondrá también la relación del país destino con otros países, y se analizarán los acuerdos y políticas actuales. Después de esto se va a describir a detalle el producto que se busca internacionalizar, analizando el modelo de negocio y la factibilidad a nivel financiero, se analizarán las principales barreras de entrada que la mermelada de zambo puede tener al momento de penetrar en el mercado del viejo continente, particularmente en Alemania.

4. Análisis del Mercado

Corresponde a partir de este momento analizar el mercado en el cual se pretende penetrar con la presente propuesta. Se busca comercializar la mermelada de zambo en Alemania, por ende, se va a proceder a analizar los datos de mayor relevancia respecto al país-destino, se analizarán datos demográficos, sociales, económicos, así como la realidad de importaciones y exportaciones. Con el tratamiento de esta información se determinará la factibilidad del producto de lograr una exitosa penetración y permanencia en el mercado. En lo posterior se analizará la oferta que el Ecuador puede cubrir en la actualidad y las implicaciones de incursionar en mercado europeo con la mermelada de zambo, se identificará también usando la técnica del Buyer Persona que características cualitativas tiene el potencial comprador del producto que se aspira a comercializar.

Este análisis será una guía de suma importancia para la determinación de la factibilidad de vender la mermelada de zambo en el mercado alemán, no se puede aspirar a tener éxito sin analizar cada una de las variables que comprenden el mercado-destino ni las variables que el mercado-ofertante, es decir, el mercado ecuatoriano puede aportar.

El Ecuador en los últimos meses ha tenido una participación importante en los mercados extranjeros, es evidente que esta propuesta de inserción de un nuevo producto como la mermelada de zambo en Europa va a ayudar a que la economía ecuatoriana se dinamice y se desarrolle, lo cual generará un impacto positivo en la sociedad del Ecuador (Henríquez, 2020).

4.1 Selección del país de destino

Para determinar el país destino de la mermelada de zambo se utilizará la matriz de internacionalización, este recurso analiza una serie de factores de los potenciales países en los que el producto podría penetrar, la información de estos países incluye datos demográficos, microeconómicos y macroeconómicos. Incluye también información respecto al comportamiento del país en cuanto a su actividad en mercados extranjeros.

La recopilación de esta información es un factor determinante para decidir por un mercado destino, estos datos dan una gran noción de la realidad del país en el que se pretende ingresar determinado producto o servicio, pues ingresar sin considerar todos estos factores representa un riesgo muy alto para la empresa, dado que no conocer realidades económicas de un país, puede ser de mucho peligro para la supervivencia del producto o servicio.

Para este proyecto de internacionalización de mermelada de zambo los países que formaron parte del análisis en la matriz de internacionalización son: Alemania, España, Reino Unido y Países Bajos y Estados Unidos. Se hace la comparativa entre estos países debido a la proximidad geográfica (países europeos), se incluye Estados Unidos debido dado que este país es un actor muy importante en la economía a nivel mundial.

China, ante la rigurosidad marcada por la pandemia ha extralimitado los controles y exigencias de productos del exterior que se van a comercializar en su país; el simple hecho de obtener una licencia para colocar nuestro producto nos llevaría meses de arduo trabajo e ingentes gastos que podríamos soportarlos posteriormente.

En cuanto a Japón, estamos hablando de controles y reglas muchísimo más exigentes que en el mercado chino; la sola mención de un posible ingreso de nuestro producto generó exigencias que las consideramos inaccesibles para nuestro proyecto.

En el ámbito económico los cuatro países objeto de análisis son considerados dentro de las principales economías a nivel mundial. Políticamente hablando, todos estos países tienen una realidad política estable en los últimos periodos. Las barreras idiomáticas en los cinco países se reducen a los idiomas nativos de cada país.

Alemania, España y Países Bajos tienen como moneda el EURO, una moneda que tiene su presencia a nivel global y que puede competir con el dólar. Reino Unido tiene como moneda la libra esterlina que también se puede considerar una moneda fuerte en el mercado mundial.

Cualitativamente podemos mencionar que además de tener datos reales, facilidades y algunas ventajas en los países europeos, nos resulta mejor el aplicar nuestro proyecto en Alemania, por cuanto podemos establecer con facilidad el centro de acopio, los contactos y la distribución adecuada del producto.

Cuantitativamente mejoramos sustancialmente nuestros egresos al contar con transporte constante y casi rutinario a Europa y específicamente a Alemania, pues las líneas aéreas y las consolidadoras marítimas tienen frecuencias permanentes a ese país. Cabe mencionar también que muchísimos de nuestros consumidores son compatriotas nuestros y sus familias afincadas en ese país, para los cuales además de ser la mermelada de zambo un producto de calidad es una costumbre el consumirlo y recomendarlo a otras personas.

Respecto a las exportaciones ecuatorianas de mermeladas a estos países, Alemania tiene el primer lugar como el destino que en 2019 importó más productos ecuatorianos de mermelada, esto demuestra que ya hay presencia ecuatoriana en el mercado alemán y la penetración de la mermelada de zambo es posible.

Alemania, importa distintos tipos de mermelada y esa circunstancia marca la posibilidad de ubicar nuestro producto en el mercado alemán.

Este producto no ha sido exportado antes a ningún país en el mundo; con este proyecto pretendemos que la mermelada de zambo logre ubicarse en los mercados como un producto apetecible con elevados estándares de responsabilidad social.

Hay que decir que los cuatro países tienen una serie de requisitos que se deben cumplir por lo que el producto que aspira penetrar en estos mercados debe ser un producto de excelente calidad y que cumpla las necesidades de los potenciales consumidores.

La matriz de internacionalización (Anexo 1) ha dado la visión necesaria para escoger el mercado destino. Una vez analizada toda la información que se poseía se escogió Alemania como país de destino. Se detallan los motivos por los cuales se escoge el país alemán como mercado de destino de la mermelada de zambo:

- *En el ámbito político Alemania disfruta de una estabilidad política por encima de los demás países, tal es así que su gobierno lo ha ubicado como uno de los países a nivel mundial que ha podido marcar posiciones respecto a un manejo adecuado de atención a la población en la pandemia; situación en la cual muchos países han tenido graves inconvenientes por la falta de adecuadas políticas de atención ciudadana. Incluso su estabilidad política y económica, reflejados en los subsidios otorgados a la industria, al comercio y a la población en general, dan la pauta del momento y las condiciones en que se ha afrontado la pandemia.*
- *Estados Unidos, actualmente afronta un cambio de Gobierno con todas las implicaciones que esto pueda tener a nivel económico, social, e incluso de restricciones en las importaciones de ciertos alimentos, etc. Pero además en las evaluaciones y análisis de mercado realizados en ese país nos encontramos con ciertos obstáculos para la*

mermelada de zambo; una de ellas muy puntual: la preferencia de importación y mercadeo de frutas y vegetales sin ninguna transformación, es decir tal y como se cosechan. Por otra parte la organización encargada de otorgar los respectivos permisos (FDA) para exportar a USA, por los inconvenientes de la pandemia tiene retrasos hasta de 6 meses en el trámite para otorgar licencias para productos como el nuestro. Por todos estos inconvenientes se escoge el mercado alemán.

- *Si bien hay economías como la de China o Turquía que han crecido sustancialmente, hay que tomar en cuenta las regulaciones y permisos, a los cuales ya nos referimos para poder exportar mermelada de zambo a esos países.*
- *Incluso hay que tomar en cuenta que en Turquía se necesitan ciertas normas especiales respecto a envases, rotulado y presentación misma de un producto que deben ser analizados y autorizados por organismos especializados que más que técnicos son burocráticos.*
- *Vale la pena recalcar que incluso probamos la posibilidad de explorar el mercado consumidor de Emiratos Árabes Unidos, en donde si bien el producto puede ser aceptado; tendría que obtener varias certificaciones especiales costosas y demoradas.*

- *Una consideración muy importante es que dada la coyuntura actual del COVID-19 todas las economías del mundo han sufrido impactos considerables, una vez que se está paulatinamente volviendo a la normalidad la economía alemana apunta a ser de las primeras economías a nivel mundial que se está recuperando (Kohlmann, 2020). En comparación a países como España o Reino Unido que incluso en este momento están mermando sus actividades ante un repunte de casos de COVID-19.*
- *El impacto pandémico de España es uno de los más fuertes de la región y las tasas de desempleo han crecido, siendo la industria alimentaria una de las principales afectadas. Se prevé que la recuperación económica se podría empezar a evidenciar en un plazo medio (Hernández, 2020)*
- *La mermelada de zambo se propone como un producto orgánico que responde a las tendencias alimentarias actuales y se debe destacar que las ventas de alimentos orgánicos han crecido en un 10% en los principales mercados a nivel mundial (Frey, 2019)*
- *La mermelada de zambo al ser un producto orgánico y que no contiene lácteos se vuelve una alternativa de consumo para la población vegana, la cual tiene más presencia en*

Europa que en Estados Unidos, a pesar que en Estados Unidos ha habido un crecimiento de población vegana en los últimos años (Zaldívar, 2020); sin embargo, es el viejo continente donde la tendencia vegana ha tomado más auge y posicionamiento al punto de que recientemente en Europa se han hecho tendencia los productos veganos (AFP,2020)

Estos factores que se han enlistado fueron los considerados para decantarse por Alemania como mercado destino de la mermelada de zambo, quizá la barrera idiomática pueda representar una dificultad en la relación comercial, pero se debe considerar estos escenarios económicos y políticos con más importancia que la barrera del idioma.

Se detallará a partir de este momento los datos del país destino, tanto demográficos como económicos.

4.1.1 Argumentación Matriz internacionalización

Una vez presentada la matriz como alternativa recopilatoria de información para la selección del país destino se expondrá a continuación la base cuantitativa y cualitativa para la ponderación de los puntos de la matriz:

- Se ha ponderado a Alemania con un mejor puntaje en el escenario MACROECONOMICO basados en las cifras de relaciones exteriores de España, las cuales muestran que los indicadores de Alemania son de los mejores de la región y por eso obtiene una calificación superior a los demás países, se ve la superioridad alemana en índices como PIB, Tasas de desempleo, índices de corrupción. Por ejemplo el PIB de Alemania es de los mejor ubicados dentro de la Unión Europea por encima del PIB español (Relaciones Exteriores, 2020) (CIA, 2020)
- La Heritage Foundation clasifica la libertad económica en Alemania dentro de las primeras 30 economías que ofrecen estabilidad y garantizan libertad en el ámbito económico (Santander, 2021)

- El entorno empresarial en Alemania figura dentro de los 5 primeros países a nivel mundial, siendo este el primer país de la unión europea en este estudio especializado (The Economist Intelligence Unit, 2021)
- Se ha ubicado a la gestión del gobierno alemán como ejemplar respecto a la pandemia del COVID, las políticas de prevención, las reacciones anticipadas hacen del gobierno alemán un referente respecto al mundo entero (Santander Trade, 2021)
- Un dato que también pondera a Alemania por encima de los demás países tiene que ver con el índice de libertad de prensa en el cual ocupa el puesto 13 y es el mejor ubicado de los cinco países comparados en la matriz de internacionalización, este índice demográfica y socialmente hablando muestran a Alemania como un país estable y que garantiza las libertades (Reporteros sin Fronteras, 2017)
- Dentro de la libertad política Alemania es considerada una nación libre en cuanto a la libertad política y a las libertades individuales (Freedom House, 2019)
- Alemania ha sido ponderada por encima de los demás países de la matriz dada la relevancia que tienen sus ferias comerciales, si bien los otros países tienen sus ferias comerciales, las ferias alemanas son consideradas de las más importantes y con mayores potenciales que las demás (Ferias Internacionales, 2020)

- La economía alemana ha tiende a tener una mejor recuperación, en comparación a la economía española, el impacto de la pandemia en España se ha hecho evidente en el sector de consumo y se ha evidenciado en un aumento de la tasa de desempleo (Kohlman,2020) (Hernández,2020).

4.2 Mercado de Demanda

4.2.1 Generalidades País Destino

Alemania es considerada un actor clave en la economía, política y organización a nivel de todo el continente europeo (CIA, 2020). Este país es hoy en día una potencia a nivel mundial y en la actualidad Alemania, ejerce la presidencia del Consejo de la Unión Europea, es sede del Banco Central Europeo y de varios organismos importantes, y como se ha mencionado previamente dentro de los países europeos el escenario alemán es el más alentador respecto a la recuperación económica post COVID 2019 (Kohlmann, 2020)

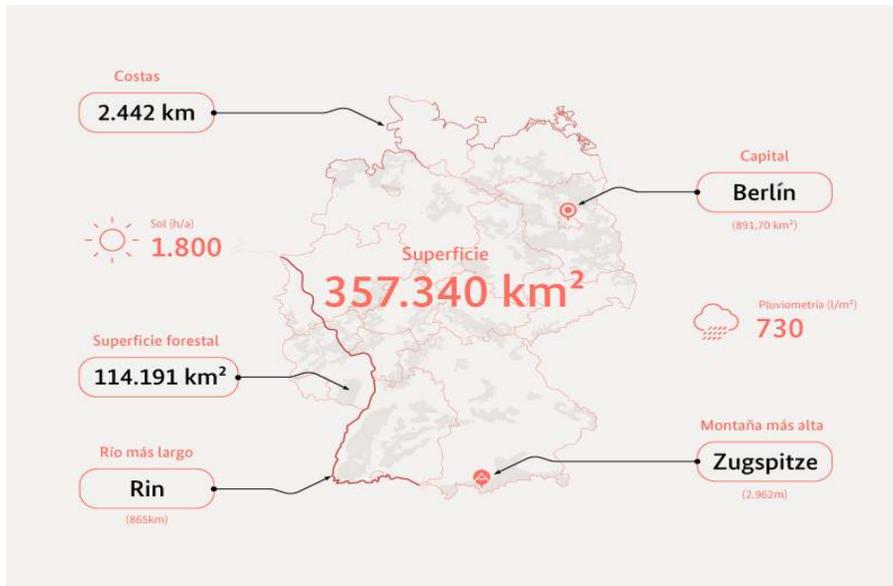
Ubicada en la parte central europea la República Federal Alemana limita con Suiza, Austria, Bélgica, Francia, Países bajos. Tiene como capital Berlín y destacan también como ciudades

principales: Hamburgo, Munich, Stuttgart, Colonia. Este país tiene una importancia grande dentro de la estructura de la Unión Europea. En el 2017 el Pacto de Coalición Gubernamental le dio al país alemán una especial responsabilidad en la estructura de la UE (Relaciones Exteriores, 2020).

Con gran participación en industrias alimentarias, automotrices y tecnológicas, Alemania es considerada hoy en día una potencia a nivel mundial, es tenida como la economía número uno a nivel europeo y la segunda nación en Europa con mayor número de habitantes.

Este país cuenta con una extensión de 357,340 kilómetros cuadrados y una superficie forestal de 114,191 kilómetros cuadrados, su capital Berlín cuenta con 891 kilómetros cuadrados y Alemania tiene 2,442 kilómetros de perfil costero, sus principales puertos son Hamburgo, Bremen y Bremerhaven.

Ilustración 8 Alemania: Geografía



Tomado de: La actualidad de Alemania

En lo que antecede se expondrán datos demográficos, económicos y todo lo referente al comercio exterior y a las relaciones del país alemán respecto al mundo entero.

4.2.2 Datos Demográficos

Siendo Alemania el segundo país en cuanto a población más grande de Europa y una de las economías más sólidas a nivel mundial, conviene analizar a detalle datos de su población que van a proporcionar una visión global acerca del mercado destino de la mermelada de zambo.

Tabla 4 Demografía de Alemania

Población	83,100,000.00 habitantes
Densidad Poblacional	232 habitantes por kilómetro cuadrado
Población urbana	77,5%
Población rural	22,5%

Se puede evidenciar que el 10% de la población alemana se encuentra concentrado en las 5 principales ciudades de este país, esto es: Berlín, Hamburgo, Munich, Stuttgart, Colonia (Relaciones Exteriores, 2020) por lo que se podría estimar que estas cinco ciudades serían un punto de partida ideal para la comercialización de la mermelada de zambo.

Tabla 5 Concentración demográfica Ciudades Principales

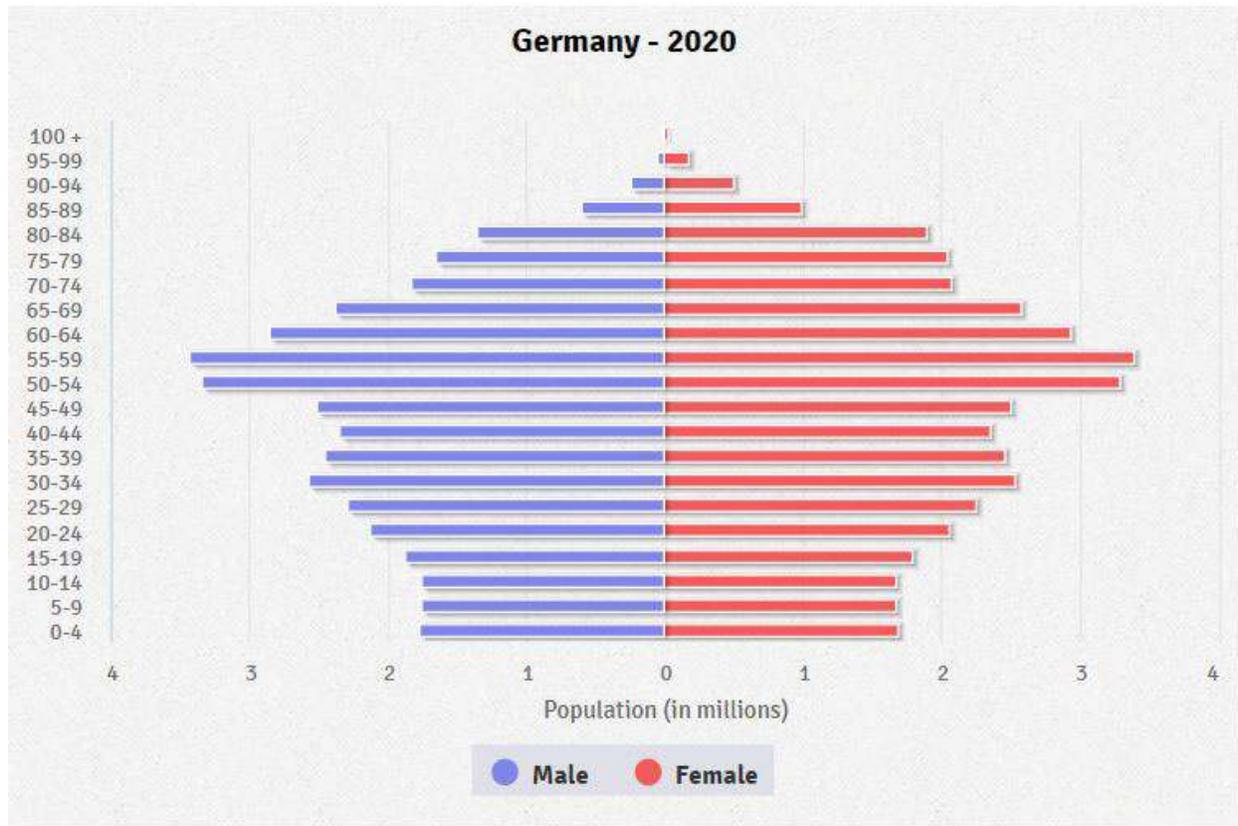
Ciudad	Número de Habitantes
Berlín	3,754,418
Hamburgo	1,800,000
Munich	1,500,000
Stuttgart	620,445
Colonia	1,000,000

Fráncfort	747,848
-----------	---------

Del total de habitantes de Alemania se debe precisar que la mayor parte de la población se encuentra concentrada en el grupo de edades entre 25 y 54 años de edad, y que en el tercer cuartil del total de la población tiene edades hasta 64 años, es decir, el último cuartil poblacional está concentrado en edades mayores a 65 años, el promedio de edad de este país está en 48 años de edad (CIA, 2020).

Estos datos dejan en evidencia que la mayoría de la población alemana tiene una edad considerada madura, esto puede entrever que es una población preocupada por sus hábitos alimenticios, de salud y que busca de alternativas nutricionales que aporten a su alimentación.

Ilustración 9 Distribución población alemana



Tomado de: CIA World Factbook

Otro dato demográfico de relevancia sobre este país es que existe más población masculina que población femenina, por ende, sería ideal diseñar publicidad orientada y dirigida al segmento demográfico de mayor dominancia.

Tabla 6 Distribución demográfica por grupos de edades

Rango de Edades	Proporción
0-14 años	12,89%
15-24 años	9,81%
25-54 años	38,58%
55-64 años	15,74%
65 años en adelante	22,99%

El idioma oficial del país es el alemán; sin embargo, se reconocen también el danés, el frisón y sentís, estas son consideradas lenguas de minorías; estas minorías se hablan alrededor de varias regiones en todo el país.

Las creencias religiosas en este país son principalmente las siguientes:

Tabla 7 Denominaciones religiosas en Alemania

Denominación Religiosa	Proporción población
Católicos Romanos	27,7%
Protestantes	25,5%
Musulmanes	5,1%
Católicos ortodoxos	1,9%
Otras denominaciones cristianas	1,1%
Otras creencias	9%

No religiosos	37,8%
---------------	-------

4.2.3 Datos Económicos

Considerada como una de las economías más fuertes a nivel mundial, la primera en la Unión Europea, y además como una de las economías con más pronta tendencia a la recuperación post pandemia. Alemania resulta un mercado muy atractivo para penetrar debido a los factores económicos que le acompañan. Este país es considerado en el número 22 en el ranking Doing Business para el 2020. Este ranking analiza factores de economía y establece la facilidad de negociar con determinado país. Este 22avo lugar de Alemania es el cuarto mejor país ubicado en este ranking en toda la unión europea.

La moneda del país alemán es el Euro, esta moneda respecto al dólar en los últimos tiempos presenta una tendencia al alza respecto al dólar y en la actualidad el dólar se ha posicionado más cercano a sus valores mínimos que a los máximos (Infobae, 2020).

Respecto a la actualidad económica actual, se ha evidenciado que la economía alemana tiende a estarse recuperando. Si bien la caída en el PIB en esta coyuntura del COVID-19 ha sido mayor desde la posguerra, se empieza a evidenciar una recuperación (Kohlmann,2020).

Por otro lado, este decrecimiento económico alemán ha sido menor en comparación con otros países de la Unión Europea como Francia e Italia cuyas caídas económicas han sido superiores que las de la economía alemana. Únicamente la economía estadounidense se posiciona mejor que la economía de Alemania.

Tabla 8 Producto Interno Bruto Alemania

Producto Interno Bruto 2019	3,860,923,000,000
Rango Crecimiento PIB 2019	0,59%
Producto Interno Bruto per cápita 2019	53,688

Respecto al producto interno bruto Alemania ocupa el puesto número 12 en UE-28, en comparación a España que ocupa el puesto número 24, el PIB alemán habla de una economía, muy desarrollada y a su vez muy estable (Relaciones Exteriores, 2020).

Llama la atención ver la estructura del producto interno bruto en Alemania, el rubro de la agricultura apenas alcanza el 1%, dando al rubro de servicios, una participación superlativamente alta respecto a los demás sectores que componen el PIB, adicional también se puede notar que si se analiza el PIB por componentes de gasto el sector de consumo representa las 3 cuartas partes de la estructura total del producto Interno Bruto alemán, particularmente el consumo privado es el rubro de mayor composición en la estructura del PIB.

Tabla 9 PIB por Sectores económicos

Sector de origen	Año 2017	Año 2018
Agropecuario	0,86%	0,76%
Industrial	30,7%	31%
Servicios Transporte	9,25%	9,38%
Servicios Comercio	9,99%	9,98%
Servicios Financieros	3,77%	3,69%
Servicios Inmobiliarios	10,79%	10,66%
Servicios Públicos	6,01%	6%
Otros Servicios	28,29%	28,29%

A continuación, se detallan el origen del PIB respecto a los componentes del gasto:

Tabla 10 Estructura del PIB por componentes del Gasto

Componente del Gasto	Año 2017	Año 2018
Consumo Privado	55%	52%
Consumo Público	19%	20%
Formación Capital Fijo	19%	21%
Inventarios		11%
Exportaciones	50%	47%
Importaciones	-43%	-41%

La inflación alemana en el año 2019 fue de 1,4% contra un 1,9% en el año 2018, como se señaló la economía alemana respecto al 2018 creció un 0,59%. Una vez que finalice el año 2020 se evidenciará el decrecimiento en la economía de este país.

La fuerza laboral en Alemania es compuesta por 44 millones de habitantes, en comparación al resto del mundo la fuerza laboral alemana ocupa el décimo tercer puesto como una de las fuerzas laborales más grandes en escala mundial, la tasa de desempleo en el 2019 fue del 4,9% (CIA, 2020), Y en el último mes del año 2019 las personas desempleadas ascendieron a 2,2 millones.

Tabla 11 Distribución Fuerza Laboral por sectores productivos

Sector Productivo	Proporción
Agricultura	1,4%
Industria	24,2%
Servicios	74,3%

Para el año 2019 el estado alemán en cuanto a cuentas públicas registró un superávit respecto al año 2018. También se debe destacar que la deuda pública en el año 2019 ascendió al 61% del PIB alemán en el año 2019.

4.2.4 Política

El estado alemán se maneja como una República Parlamentaria Federal. La cabeza del Estado es el Presidente Federal. Adicional a esto el poder ejecutivo es presidido por el Canciller el cual es elegido por el Parlamento y únicamente da cuenta de sus labores ante el mismo Parlamento (Relaciones Exteriores,2020).

La constitución de 1949 establece a la República Federal Alemana como un Estado Federal, democrático y Social, según esta constitución esto no podrá ser modificado, se logran identificar los siguientes órganos constitucionales:

Tabla 12 Poderes políticos en Alemania

Órgano Constitucional	Principales Funciones
Presidente Federal	Jefe de Estado, tiene periodos de 5 años, es escogido por la Asamblea Federal. Funge las funciones de guardián de la Constitución.
Gobierno Federal	Es encargado de ejercer el poder ejecutivo, lo componen el Canciller Federal y los ministros federales.
Deutscher Bundestag	Órgano constitucional elegido por la población, elaboran leyes y ejercen la función de control del gobierno.

Bundesrat (Consejo Federal)	Es la cámara de Representación de los 16 Estados federados, tiene la función de actor como oposición en el Gobierno
-----------------------------	---

Alemania es miembro fundador de la Unión Europea, tiene dentro de esta un destacado papel de liderazgo, es el país bávaro el principal contribuyente a las partidas presupuestarias de la UE, esto habla de la sólida posición económica alemana (Relaciones Exteriores, 2020). Una de las políticas que el modelo alemán defiende en la UE es una política de austeridad presupuestaria, además del impulso de reformas estructurales que fomenten el aumento de la competitividad.

Es destacable la relación de amistad de Alemania con Francia, relación afianzada en el año 2019 en Aquisgrán, estos acuerdos y la consolidación de esta relación de amistad franco-germana contribuye a la mutua cooperación en varias cuestiones de índole social y comunitario.

En cuanto a sus relaciones con otros países el régimen de Trump en Estados Unidos ocasionó un deterioro en las relaciones, cabe ver la evolución de estas relaciones una vez que el nuevo gobierno norteamericano encabezado por Biden se ha instalado. Por otro lado, de momento para Alemania constituye una prioridad el fortalecimiento de las relaciones con China.

4.2.5 Tendencias de Mercado

Corresponde ahora detallar cuáles son las principales tendencias del mercado alemán. Como se ha señalado previamente hay tres tendencias a nivel mundial respecto a la alimentación que se han considerado pueden ser explotadas por la mermelada de zambo: la tendencia de sustitutos del azúcar, la tendencia de productos provenientes de frutas y vegetales, y la tendencia de consumir productos que promuevan el comercio justo (Aenverde, 2020).

Señala la “Secretaría de Estado de Comercio Española” que los alemanes tienen como los principales factores de la elección de alimentos al gusto, la salud y la facilidad de preparación, esto incluso por encima del precio del producto (Icex, 2019), haciendo consonancia con las tendencias alimentarias a nivel mundial que marca que el consumidor busca productos saludables, orgánicos y nutritivos, incluso por encima del precio del bien que se pretende comercializar.

La tendencia del consumo de cárnicos ha decrecido del 34% al 28% en los últimos tiempos, se evidenció un aumento de la tendencia vegetariana. El consumo vegetariano se acentúa más en el grupo de personas entre 14 y 29 años de edad (Icex,2019).

El estudio señala es que la población alemana está abierta al consumo de alimentos alternativos (Icex,2019), es decir, el mercado alemán está en búsqueda de opciones alternativas a

lo considerado tradicional, en este contexto la mermelada de zambo tendría una acogida interesante en el mercado alemán por cuanto el zambo no es considerado un fruto tradicional en el consumo de los comensales.

Otra tendencia que se vuelve importante señalar en el mercado alemán es el aumento de las ventas en línea de productos alimentarios. Si bien ha habido un aumento en el comercio electrónico, el crecimiento ha sido sostenido y en bajos niveles, pues, el comercio electrónico en el mercado teutón ha tomado recientemente fuerza (Zeitung, 2018).

El comercio electrónico ha ido en ascenso y se ha identificado un crecimiento del 13,25% en todos aquellos rubros considerados como productos de primera necesidad como alimentos, productos de medicina, y productos de origen animal. Adicional a esto el sector alimentario fue el sector cuya participación en el comercio electrónico creció más que otros sectores.

Se puede establecer que si bien el comercio electrónico ha aumentado en el último tiempo también se debe dar prioridad a los canales de venta tradicionales, dado que el crecimiento del comercio electrónico en el sector alimenticio ha sido en progresión aritmética y no en progresión exponencial, por ende, el canal de ventas tradicional no debe ser ignorado.

Si bien la facturación de ventas online ha crecido un 8% el 2019, comparado al 2018, este crecimiento se reduce en cuanto a la industria alimentaria; se puede evidenciar que la venta en

línea de alimentos representa el 1,1 % de la facturación total de este rubro en Alemania; sin embargo, es de los más altos en el resto de países europeos (Audicana, 2020). El comercio electrónico va tomando fuerza e importancia, pero, no se pueden descartar los canales tradicionales para comercializar la mermelada de zambo.

A estas cifras se debe tener en cuenta la coyuntura del COVID-19, la cual ha reforzado el comercio electrónico de todo tipo de bienes, incluso los bienes alimentarios, lo cual cuestiona si en este nuevo contexto los grupos de distribución van a acudir al e-food commerce (Audicana, 2020).

Los grupos de edades que más uso hacen del comercio electrónico en Alemania es de entre 35 y 44 años. Se ha identificado que la mayoría de los compradores en línea corresponden a un nivel socioeconómico medio alto y son personas empleadas a jornada completa con una estabilidad económica.

La demanda de productos alimenticios en línea principalmente es la confitería y las conservas, al contrario de las frutas que son los rubros menos comprados en línea (Audicana, 2020). En este contexto se puede ver que las conservas tienen gran acogida en mercados en línea, por lo cual no se debe descartar el canal electrónico para la comercialización de la mermelada de zambo.

El perfil del cliente alemán que usa comercio electrónico está localizado en las ciudades grandes de Alemania, por ende, como ya se había mencionado los primeros puntos de comercialización de la mermelada de zambo deberían ser las cinco principales ciudades alemanas, las cuales concentran el 10% de la población total del país alemán.

Se muestra también que el mercado alemán tiene mucha apertura hacia mercados exteriores, dado que ofrecen variedad de productos estacionarios y que son considerados productos *gourmet*. Por otro lado, si bien el comercio electrónico particularmente del sector alimenticio ha crecido, tiene aún una serie de obstáculos. El consumidor alemán es muy sensitivo, es decir, en su decisión de compra prima el ver, oler, tocar, sentir. El alemán recurre al comercio electrónico para ahorrar tiempo y las visitas al supermercado.

También se resaltan como parte del comercio electrónico que las tendencias más marcadas respecto a los consumos alimentarias son: respeto al medio ambiente, que promuevan el comercio justo y que tengan responsabilidad social (Audicana,2020), también una de las tendencias del mercado alemán es eliminar la intermediación, es decir, que la misma empresa abarque desde la distribución, hasta la entrega del producto final.

Otro factor de análisis para esta propuesta es el mercado de dulces ya que la mermelada de zambo puede ser considerado de esta manera por lo que es importante estudiar cómo se han comportado estos productos en el mercado de Alemania.

Es importante mencionar que en 2017 la producción alemana de dulces fue de 11 mil millones de euros. El sector más representativo es el sector chocolatero (Roselló, Armendáriz, 2018), siendo Alemania considerada como lo productores de chocolate más importantes a nivel mundial.

Se debe también tener en cuenta que en el 2017 las importaciones de productos dulces en Alemania crecieron en comparación al año 2016. En el 2017 se logró importar 5 mil millones de euros (Roselló, Armendáriz, 2018). La mermelada de zambo puede ser considerada dentro del grupo de productos dulces para picar, y estas ventas crecieron en el 2017 en un 6,5% con respecto a años anteriores.

Si bien el mercado de dulces alemán está saturado, y esto dificultaría la penetración de nuevos productos, ya se ha mencionado la tendencia a buscar productos más saludables, más naturales y más prácticos. Es en este contexto que la mermelada de zambo se presentaría como una alternativa interesante para el mercado de Alemania. También la tendencia vegana va en aumento lo cual se ha reflejado en la presencia de nuevos productos naturales y saludables en las perchas de los mercados de Alemania.

Una vez analizadas las tendencias principales del mercado alemán podemos concluir que la mermelada de zambo podría tener un impacto interesante y positivo en los consumidores alemanes.

4.2.5.1 Análisis del mercado de mermelada en Alemania

El consumo de mermelada de Alemania es muy alto, y se destaca que el consumo de mermeladas de frutas tropicales y exóticas han ganado terreno en el mercado antes mencionado, frutas como maracuyá, mango y piña hacen presencia importante en el mercado de consumo en Alemania (PROCOLOMBIA,2016)

Dentro del mercado alemán hay presencia de varias marcas, incluso las cadenas de supermercados tienen mermelada de marca propia en tres sabores básicos; sin embargo las marcas que funcionan como las principales en el mercado de Alemania son:

- *Schwartau*
- *Zentis*
- *Movenpick*

También existe presencia importante de marcas de mermelada de otros países como la empresa española ALDI y como la empresa inglesa CHIVERS (PROCOLOMBIA,2016), esto demuestra que el consumo de mermelada en los alemanes es muy común.

Tabla 13 Participación marcas mermelada en mercado de Alemania

Marca	Participación en %
SCHWARTAU	24,2%
ALDI	26,2%
ZENTIS	22,9%
MOVERPICK	12%
OTRAS	14,6%

Tomado de: PROCOLOMBIA

Al existir un mercado con una serie de actores se vuelven primordiales los factores diferenciadores. Estas empresas aparte de sus líneas tradicionales, están incursionando en líneas de frutos exóticos, líneas bajas en azúcar, lo cual habla también de la tendencia que sostiene este estudio, que el mercado en Alemania consume productos de buena calidad, orgánicos y toman muy en cuenta la procedencia del producto.

Ilustración 10 Schwartau marca líder alemana



Tomado de: SCHWARTAU

Ilustración 11 Mermelada Zentis



Tomado de: ZENTIS

Ilustración 12 Mermelada Chivers



Tomado de: CHIVERS

Un dato particular es la marca de mermelada MARMELADEN HERT, quien si bien no es de las marcas más representativas, tiene participación en el mercado, incluso tiene un portal de ventas en línea, lo cual sumado a su tendencia de vender productos bajos en azúcar y veganos, puede servir como una pauta, para el presente estudio:

Ilustración 13 Site Web Marmalade hert



Tomado de: MARMALADENHERZ

Una vez se ha expuesto la presencia de las marcas en el mercado alemán se va a proceder a estudiar los datos de importaciones y exportaciones de este mercado, lo cual complementará la presente propuesta

4.2.6 Información Comercio Exterior

4.2.6.1 Exportaciones Alemanas

Como se ha mencionado, los principales componentes del PIB alemán son los servicios, y en segundo lugar las actividades industriales. Esta tendencia se hace muy evidente al momento de analizar los principales productos que los alemanes exportan a lo largo de todo el mundo, la industria automotriz y de maquinaria son los dos primeros rubros de exportación del país germánico, y son rubros que en la reciente línea de tiempo han tenido una fluctuación al alza muy sostenida. También resaltan las exportaciones de metales, productos farmacéuticos, cuya participación respecto a los demás rubros es menor al sector automotriz y al sector de maquinarias.

Tabla 14 Principales Productos exportados de Alemania (en millones de dólares)

Rubro	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación
Automóviles y componentes	278,323.48	286,353.52	281,227.08	-1,8%
Maquinaria	207,351.20	224,804.52	238,002.70	5,9%

Productos Químicos	130,555.86	140,158.48	144,518.76	3,1%
Materiales de Oficina	122,339.16	135,360.22	142,384.98	5,2%
Material Eléctrico	92,772.46	101,536.94	107,796.74	6,2%

Para 2018 las exportaciones alemanas ascendieron a 1,317 mil millones de dólares.

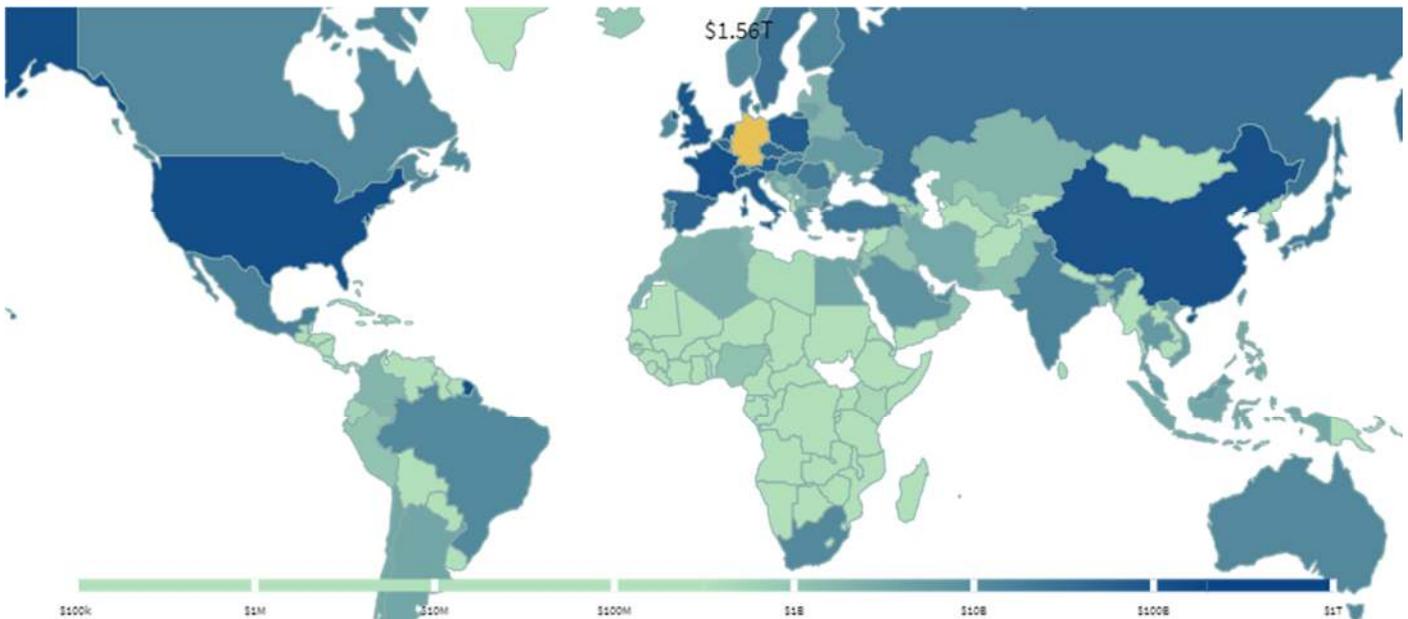
Tabla 15 Principales países Clientes (En Millones de dólares)

País	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación último año
EEUU	130,431.42	136,043.42	138,217.46	1,60%
Francia	123,692.14	128,412.32	128,444.04	0,02%
China	92,827.36	105,144.48	113,505.14	7,95%
Holanda	96,389.76	104,640.42	111,196.90	6,27%
Reino Unido	105,098.12	102,936.28	100,098.56	-2,76%

Llama la atención al revisar los principales clientes alemanes. En el último periodo de tiempo las exportaciones hacia China han aumentado considerablemente, a diferencia de las

exportaciones a Reino Unido o incluso a Estados Unidos que han tenido una baja. El 46% de las exportaciones alemanas corresponden a transacciones realizadas con países miembros de la Unión Europea (Relaciones Exteriores, 2020).

Ilustración 14 Países a los que Exportó Alemania



Tomado de: The Atlas of Economy Complex

Esta gráfica evidencia que a pesar de que sus socios principales son Estados Unidos, Francia y China, Alemania tiene presencia en prácticamente todos los mercados comerciales alrededor del mundo.

Tabla 16 Principales Productos Importados hacia Alemania (En millones de dólares)

Rubro	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación último año
Automóviles y componentes	129,100.40	140,485.44	146,229.20	4,1%
Materiales de Oficina	125,757.60	137,939.30	144,205.22	4,5%
Otros Productos	113,090.94	122,219.60	116,317.24	-4,8%
Productos químicos	89,616.32	96,390.98	198,479.96	12,5%
Maquinarias	92,667.54	98,924.92	107,477.12	8,6%

Se evidencia que las importaciones en el reciente periodo de tiempo han tenido un crecimiento, siendo el de la importación de productos farmacéuticos el más alto. Los otros rubros como el automotriz han tenido un crecimiento que se puede considerar sostenido. El total de importaciones hacia Alemania en el año 2018 ascienden a 1,089 mil millones de dólares.

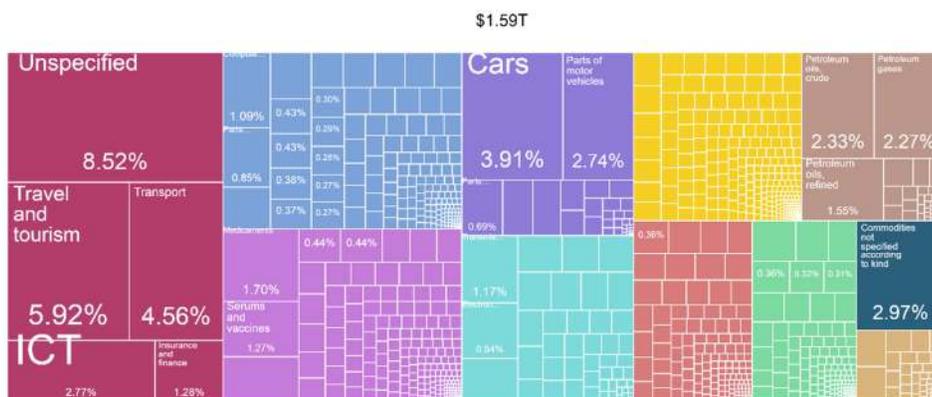
Tabla 17 Principales Países proveedores de Alemania (En millones de dólares)

País	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación último año
China	114,476.26	122,699.06	129,646.96	5,7%
Holanda	101,688.22	111,343.30	119,579.52	7,4%

Francia	80,056.40	78,233.72	79,508.62	1,6%
EEUU	70,683.14	74,559.08	78,708.30	5,6%
Italia	63,177.70	68,202.88	73,609.92	7,9%

Se refleja que China es el principal país proveedor de los alemanes, y Estados Unidos ocupa el cuarto lugar como país proveedor alemán. Será interesante ver qué impacto en esta información tendrá la instalación del nuevo gobierno del país norteamericano, además, considerando el contexto del COVID-19, qué afectación tendrán las importaciones provenientes de China. Es evidente que la coyuntura actual va a tener repercusión e impacto en cómo se mueva el mercado a nivel internacional; no obstante, es de gran utilidad tener claro la participación y el impacto del mercado alemán pues para efectos del presente estudio es considerado el mercado destino de la mermelada de zambo.

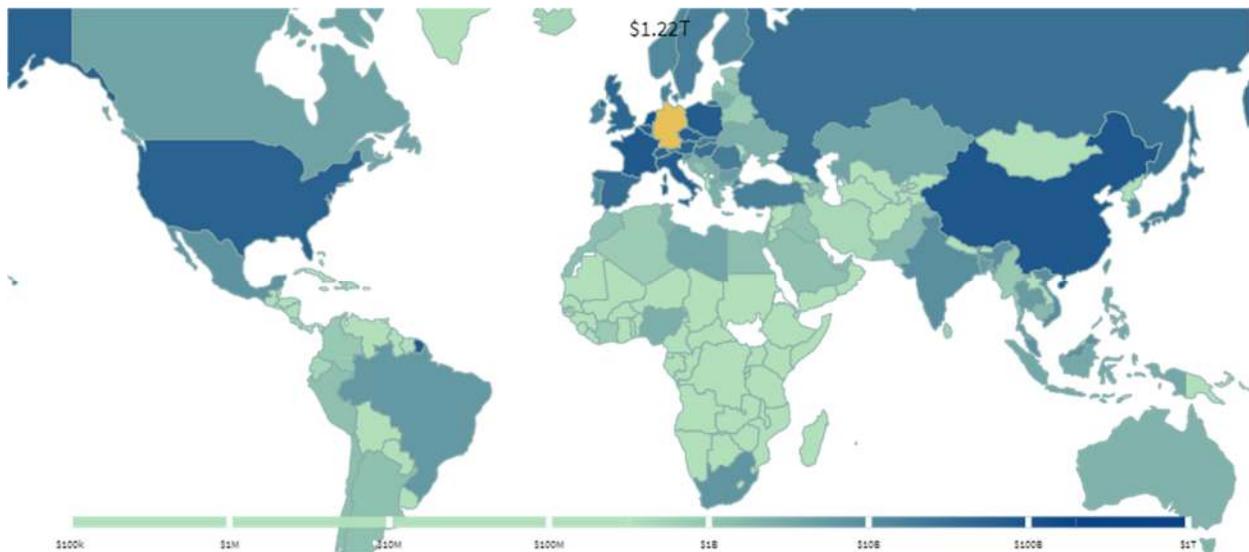
Ilustración 16 Productos Importados hacia Alemania



Tomado de: The Atlas of Economy Complex

Son las partes automotrices las que siguen a la cabeza de las importaciones hacia el país bávaro; es también destacable que los servicios toman una participación importante dentro de los rubros importados.

Ilustración 17 Procedencia Importaciones a Alemania



Tomado de: The Atlas of Economy Complex

Alrededor del mundo entero se pueden encontrar países proveedores del mercado alemán, esto evidencia que Alemania ha abierto sus fronteras y que una internacionalización en este mercado es posible, por lo cual se considera factible la presente propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo. Se estudiará a partir de este momento los movimientos de exportaciones e importaciones específicamente del sector alimentario alemán.

4.2.6.3 Sector Alimentario alemán: Exportaciones e Importaciones

El sector de la alimentación en Alemania está dentro de los rubros de mayor importancia en la balanza comercial. Sin embargo, no se puede comparar con los volúmenes transaccionales de la industria automotriz y de maquinarias, pero su participación es importante. Al 2018 las exportaciones de alimentos bordearon los 53 millones de dólares mientras las importaciones alimentarias bordearon los 46 millones de dólares (Relaciones Exteriores, 2020).

Respecto al reciente periodo de tiempo, se ha evidenciado que las importaciones alimenticias hacia Alemania han aumentado en casi el 1%, aunque es una mínima proporción, este aumento habla de la apertura del mercado alemán a nuevas alternativas alimentarias, es decir, la demanda de alimentos en el mercado alemán sigue creciendo y evidentemente esto repercute en que las importaciones de este rubro sigan aumentando.

Tabla 18 Comparación exportaciones/ importaciones alemanas sector alimenticio (en millones de dólares)

Exportaciones Alemanas Alimentos	65,470.62
Importaciones hacia Alemania de alimentos	57,082.42

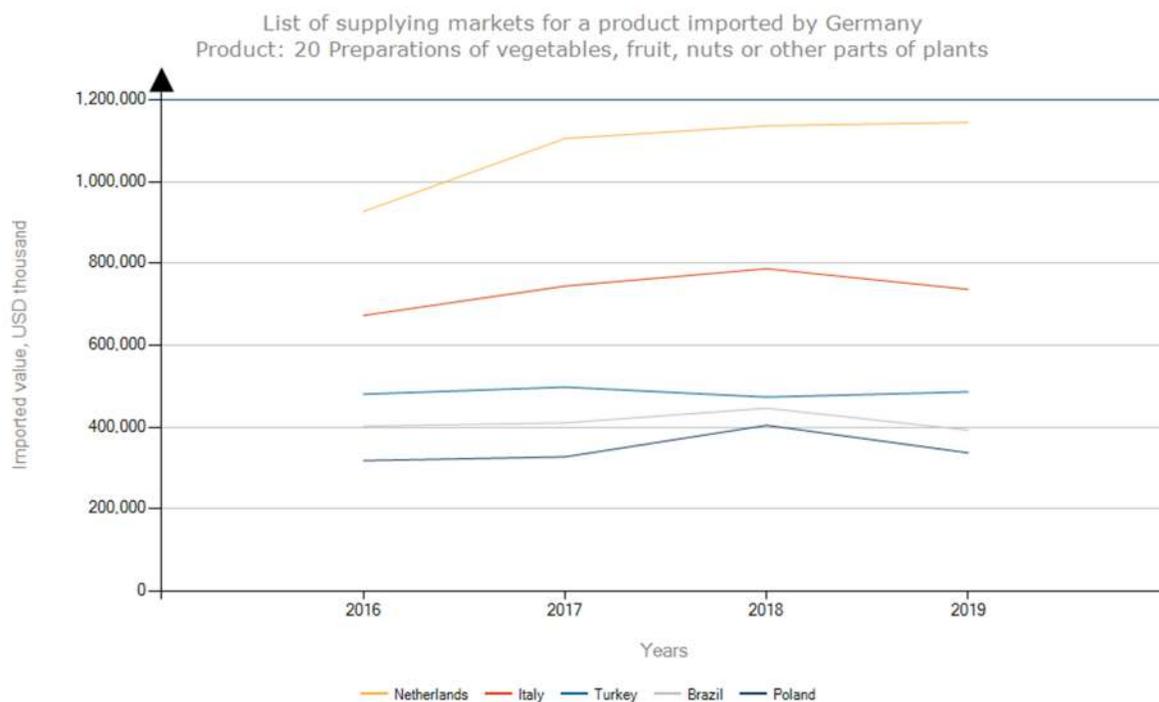
Como se citó anteriormente el rubro principal en la exportación en el sector alimenticio alemán corresponde al mercado de chocolates, seguido por el rubro de repostería fina (Roselló, Armandáriz,2018), esto considerando el hecho que Alemania se encuentra como uno de los principales exportadores de productos de chocolate a nivel mundial.

Adentrándose específicamente en el rubro que afecta el presente estudio se analizará las preparaciones de vegetales, frutas, nueces y otras partes de plantas (Código Aduanero 20). Alemania en el último año importó 5 millones de dólares de este rubro aduanero, respecto al año 2018 el monto importado decreció en un 5%

Tabla 19 Importaciones hacia Alemania de "Preparaciones de vegetales, frutas, nueces" (en millones de dólares)

País	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Holanda	1,105,184	1,136,232	1,144,169
Italia	742,851	785,057	734,878
Turquía	497,477	473,302	485,994
Brasil	410,691	446,281	393,208
Polonia	328,297	404,795	337,816

Ilustración 18 Importaciones de preparaciones de vegetales, plantas hacia Alemania



Tomado de: Trademap

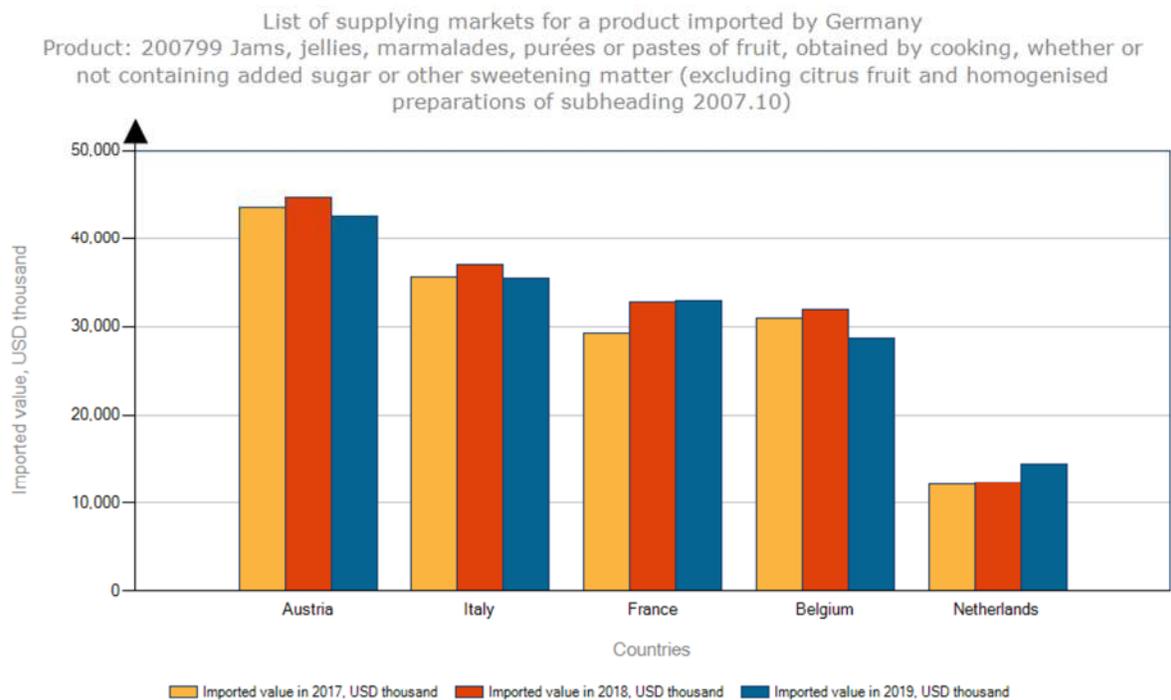
Se muestra que en este rubro las importaciones han decrecido; Holanda se ha mantenido a la cabeza como el exportador principal de productos en el mercado alemán, mientras Polonia y Brasil han tendido a decrecer los valores que el mercado alemán importa de estos países.

La mermelada de zambo que se pretende internacionalizar en el mercado alemán entraría a este mercado bajo la partida 20.07.99. Respecto a este dato, Alemania importa el 9,2 % del total de importaciones de este producto. En el último año el país alemán importó 280 millones de dólares representado en 107 toneladas de mermelada (TRADEMAP, 2020), y la concentración de mercado es del 12%.

Tabla 20 Países importadores de mermelada (en millones de dólares)

País	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Austria	43,686	44,828	42,659
Italia	35,613	37,030	35,509
Francia	29,220	32,774	32,937
Bélgica	30,959	31,968	28,647
Holanda	12,034	12,446	14,509

Ilustración 19 Cinco Exportadores de mermeladas en el mercado alemán (En millones de dólares)



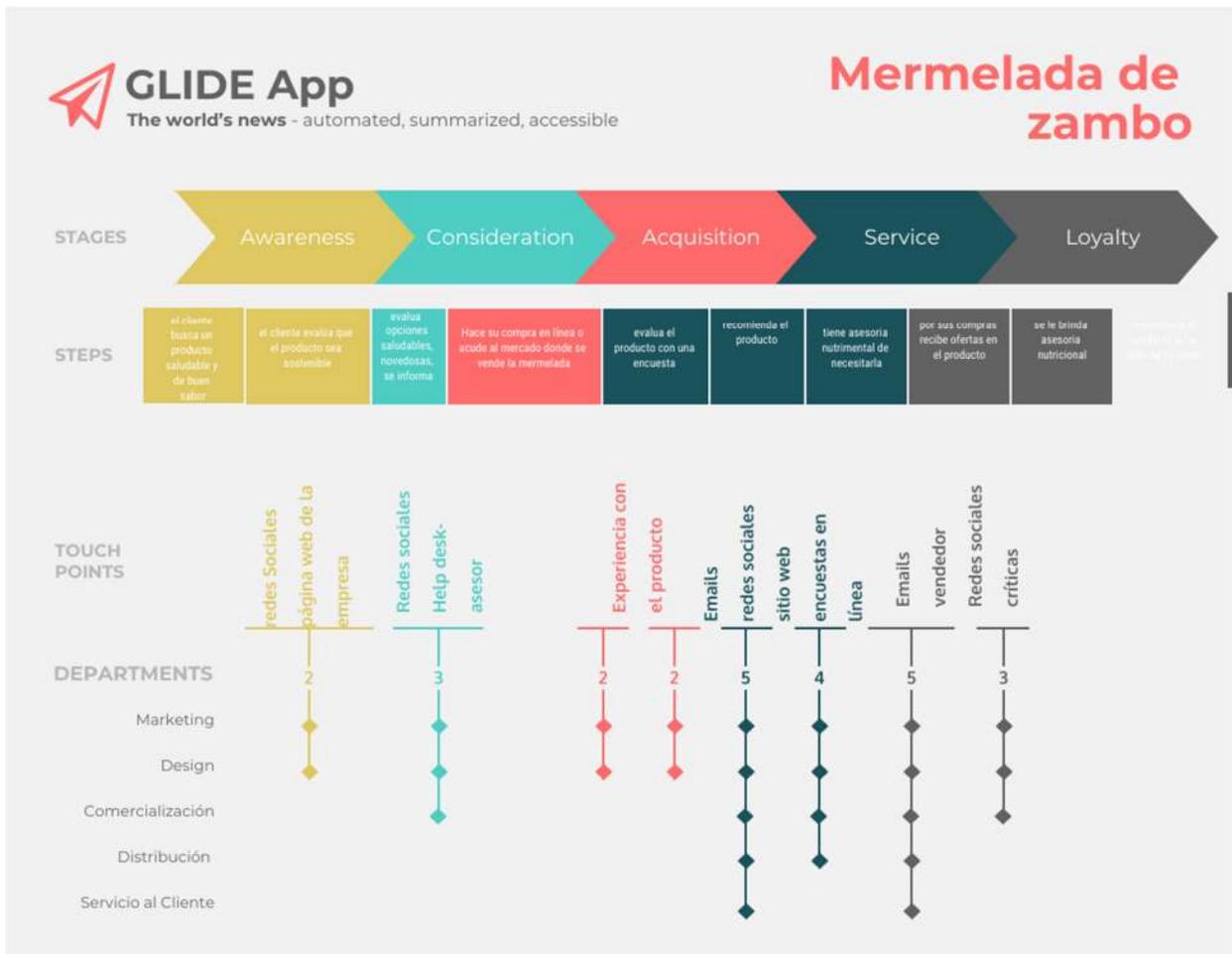
4.3 Análisis cliente potencial

Una vez analizado el mercado de demanda, corresponde estudiar el potencial cliente de la mermelada de zambo. Se ha estudiado las tendencias de mercado en Alemania y en base a esto se establecerá al potencial cliente, para esto se hará uso de las técnicas del customer journey y del Buyer Persona, ambas técnicas brindarán una información básica para poder iniciar la penetración del producto en el mercado bávaro. Como parte del estudio se harán dos análisis Buyer persona, uno corresponderá al consumidor final y el segundo será de la empresa intermediadora en caso de que se requiera para la internacionalización.

4.3.1 Técnica del Customer Journey

Se parte de la idea que el cliente potencial previo a su compra ya ha interactuado con el sitio web y las redes sociales de quien comercializará la mermelada de zambo, ya se ha informado de los beneficios que el producto le ofrecerá. Para el cliente es importante que, una vez realizada su compra, sea en un canal electrónico o en un mercado de alimentos, tenga la capacidad de retroalimentar el producto, a través de encuestas, reseñas o críticas. El consumidor de alimentos alemán hoy en día pondera y le da más valor al producto que se ofrezca como una alternativa saludable que el precio del producto.

Ilustración 20 Customer Journey



Tomado de: Elaboración Propia

Cabe recalcar, como lo muestra esta técnica, que la interacción del cliente con un producto no comienza justamente en el momento de la compra (como se muestra la gráfica anterior) sino que esta decisión es producto de un análisis de las aspiraciones y necesidades que el cliente tiene. Llegar al momento de la compra, sea está en línea o física, viene precedido de una profunda investigación que el cliente ha realizado.

Los factores diferenciadores de la propuesta son el valor nutricional, la característica orgánica y baja en azúcar, factores que deberán ser debidamente explotados al momento de promocionar

el producto. El manejo de las redes sociales y de la página web debe ser considerado fundamental, se debe contar con asesorías en línea las veinticuatro horas para satisfacer al cliente. Si no existe una correcta atención, se puede perder al cliente, ya que el mismo optará por otra alternativa.

De aquí la importancia de la técnica *del Customer Journey*, pues recalca la importancia de entender que el cliente, como un ser social y dinámico, no reduce su compra únicamente al momento de la adquisición, sino que investiga minuciosamente previo a decidir cuál es la alternativa que más se ajusta a sus necesidades.

Una vez comprendida la interacción que el potencial cliente tendría al decidir adquirir mermelada de zambo, los esfuerzos se deben orientar a dar a conocer el producto y cuáles son sus beneficios. Particularmente las principales características son: la novedad de elaborar un dulce a base de un vegetal, es un producto bajo en azúcares y estos no son procesados, y finalmente, es un producto sostenible que promueve el desarrollo y la responsabilidad social en los implicados en el proceso de producción.

4.3.2 Técnica del Buyer Persona

La técnica del Buyer persona da una visión integral del potencial comprador de determinado producto y servicio, esta técnica no se reduce únicamente a denotar arquetipos generales como edad, sexo, o nivel socioeconómico. Se pretende conocer qué mueve a un cliente, qué lo motiva, qué le gusta, a qué le teme, qué retos tiene, qué desafíos enfrenta en su diario vivir.

Se evidencia que el potencial cliente alemán busca consumir productos que, además de un buen sabor, constituyan una alternativa sana y nutritiva para su alimentación diaria. Se conoce que la mayor parte de la población alemana fluctúa entre los 25 y 54 años, y que en el último periodo la adquisición de productos alimentarios por comercio electrónico ha aumentado, aunque no se descuida el canal tradicional.

Para efectos de este estudio se desarrollarán dos análisis: el de una persona como consumidor final del producto y el de una empresa que actuaría como intermediaria en el proceso de venta de la mermelada.

Ilustración 21 Buyer Persona consumidor final

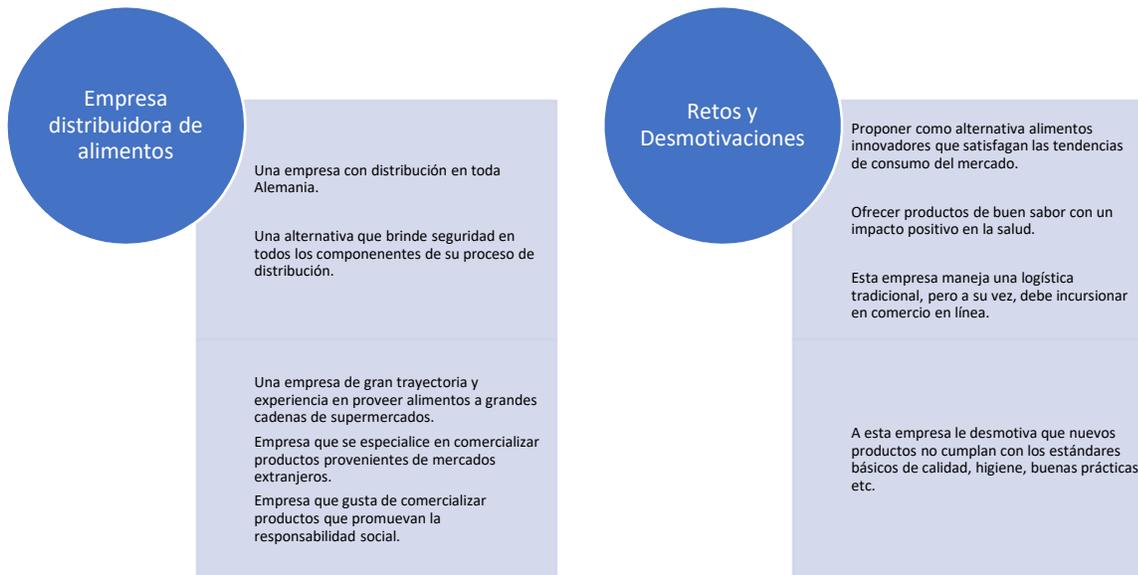


Tomado de: Elaboración propia

Se escogió como potencial cliente a una mujer que realiza la compra de alimentos de manera tradicional. La edad de esta mujer es de 35 años que es la edad, promedio de la mayoría de la población alemana. Esta mujer busca siempre de alternativas saludables, puesto que su decisión de compra afecta también a su familia.

En una segunda instancia se propone un Buyer persona de una empresa intermediaria en el proceso de venta.

Ilustración 22 Buyer Persona Empresa Intermediaria



Tomado de: Elaboración propia

Con estas técnicas se logra comprender que es necesario hacer una publicidad del producto que recuerde los beneficios a nivel nutricional, que se muestre como una alternativa novedosa para quien lo vaya a consumir. Además, se debe tener claro que, tanto el canal de venta en línea como el canal tradicional, deben ser tratados como importantes para poder iniciar con la penetración del producto en el mercado de Alemania.

4.4. Oferta

4.4.1 Exportaciones del Ecuador

Una vez que se ha estudiado el mercado de destino, se va a analizar la realidad del Ecuador en materia de exportaciones. Dado que el Ecuador es el país oferente, se presentará la información que demuestre la presencia de este país en los mercados extranjeros y el potencial que tiene el país para penetrar con nuevos productos.

Como se indicó previamente a pesar de la coyuntura del COVID-19 las exportaciones no petroleras del Ecuador tuvieron un aumento entre enero y agosto del 2020, respecto al mismo periodo de tiempo del año 2019 (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020).

El comercio exterior si bien se ha visto afectado no se ha detenido y es la realidad del Ecuador, las exportaciones no petroleras han crecido, y la participación ecuatoriana en el exterior ha sido más importante que la de otros países de la región (Henríquez, 2020).

Ilustración 23 Exportaciones No Petroleras Enero - agosto 2020 (en Millones de Dólares)



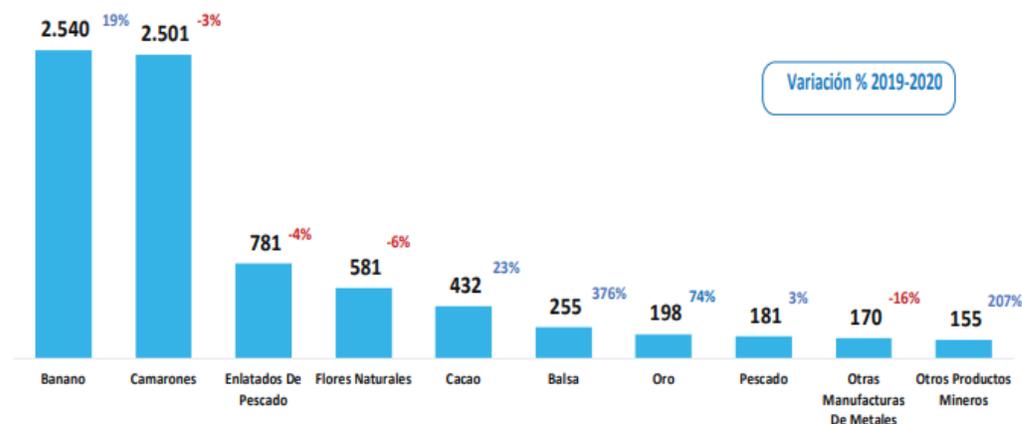
Tomado de: Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Entre enero y agosto del 2020 Ecuador exportó 9 mil millones de dólares que, si se compara con el mismo intervalo de tiempo del año 2019, ha habido un aumento del 8 %. El promedio de los últimos años de exportaciones no petroleras es de 7 mil millones de dólares en los periodos comprendidos entre enero y agosto.

Los productos que más destacan en los insumos exportados son el banano, el camarón y las flores. El cacao y la minería han tenido también una importante participación en la oferta del Ecuador a mercados internacionales.

Ilustración 24 Principales Productos Exportados (enero-agosto) 2020

PRINCIPALES PRODUCTOS NO PETROLEROS EXPORTADOS 2020 (ENERO-AGOSTO) MILLONES USD FOB



Tomado de: Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Las exportaciones bananeras han crecido en el reciente período de tiempo en un 19%. Sectores como las flores y los enlatados de pescado, han tendido a decrecer, y esto debe responder al contexto pandémico actual en el que el país se encuentra. Estos sectores han sido los que más afectación han recibido en la oferta ecuatoriana en lo que ha transcurrido de este año 2020; sin embargo, la presencia del Ecuador no se ha reducido de manera alarmante, inclusive se ha mantenido por encima del promedio mensual de exportaciones entre enero y agosto de años anteriores.

Ilustración 25 Exportaciones e Importaciones por área geoeconómica (En Millones de dólares)

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES NO PETROLERAS POR ÁREAS GEOECONÓMICAS 2020 (ENERO-AGOSTO) MILLONES USD FOB



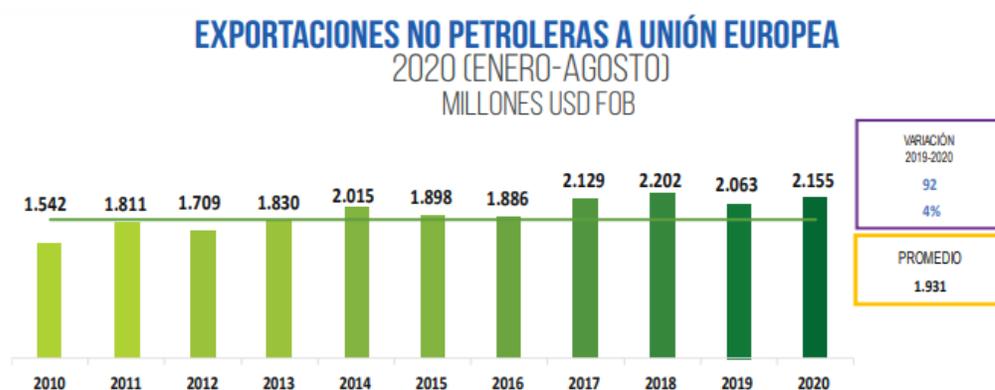
Tomado de: Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Como se evidencia en la gráfica anterior, la UE constituye la primera área geoeconómica en cuanto a las exportaciones entre enero y agosto del 2020, incluso por encima del mercado norteamericano. Dentro del contexto de la crisis sanitaria de este 2020, Ecuador ha tenido presencia importante dentro del mercado de la Unión Europea, por lo cual el escenario respecto a la relación comercial con la UE se muestra alentador para los próximos meses.

4.4.2 Exportaciones ecuatorianas hacia la Unión Europea

Con dos mil millones de euros exportados entre enero y agosto del 2020, la Unión Europea se convirtió en el destino más importante de las exportaciones ecuatorianas, durante los primeros 8 meses del año 2020.

Ilustración 26 Exportaciones no Petroleras a la Unión Europea (en millones de dólares)



Tomado de: Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Con relación a enero y agosto del año pasado, las exportaciones hacia la UE han crecido en un 4%, y el promedio de los últimos años ha sido de mil millones de dólares, lo que refleja que en los últimos dos períodos de enero a agosto en 2019 y 2020, las exportaciones han estado por encima del promedio en los últimos diez años.

Otro dato que toma relevancia en este análisis es el comportamiento de la balanza comercial del Ecuador respecto a la Unión Europea. La balanza comercial mide la relación entre las exportaciones e importaciones de un país, es considerada positiva cuando el país exporta más de lo que importa. En el caso de la Unión Europea, el Ecuador registró el año pasado una balanza comercial positiva, es decir exportó más de lo que importó. En relación a este primer período del 2020 (enero a agosto), la balanza comercial con la UE es positiva.

En lo que va del 2020 se han logrado exportar 2,1 mil millones de dólares frente a un total de mil millones de dólares en importaciones, lo que indica que la balanza comercial con esta área geoeconómica es positiva. Respecto a los períodos de tiempo de enero a agosto, los últimos años se han registrados saldos positivos. Respecto a este último año, ha habido una variación del 125%. Si bien las exportaciones hacia la UE han crecido, las importaciones a este mismo destino han tendido a la baja, de ahí la considerable variación en la balanza comercial del Ecuador respecto a la UE.

A pesar de la pandemia del coronavirus, sólo el 2018 (período de enero a agosto) logra superar a las exportaciones actuales a la UE (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020), reflejando que, a pesar del duro escenario mundial, el trabajo de todos los sectores productivos del país ha sido favorable y ha logrado mantener la presencia del Ecuador en todos los mercados en los cuales se desenvuelve.

Tabla 21 Principales Productos exportados a la Unión Europea (ene-ago. 2020) en millones de dólares

Producto	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Variación último año
Banano	698,000	607,000	687,000	13%
Camarones	483,000	461,000	481,000	4%
Enlatados de Pescado	497,000	496,000	400,000	-19%
Flores naturales	129,000	120,000	118,000	-1,86%
Cacao	80,000	105,000	112,000	7%
Conservas	38,000	27,000	31,000	18%
Elaborados bananos	31,000	30,000	25,000	-16%
Balsa	15,000	16,000	22,000	38%
Café	30,000	20,000	15,000	-29%
Atún	21,000	15,000	11,000	-29%
Resto Productos	56,000	58,000	253,000	340%

Podemos observar que en cuanto a la Unión Europea, las exportaciones tanto de banano como camarón han subido. Los sectores que han decrecido son los enlatados de pescado y las flores naturales, así como el café industrializado y el atún. Estos rubros son considerados tradicionales, se debe destacar también que, por encima de los mismos, las exportaciones de productos no tradicionales han tenido un alza muy significativa respecto a los 8 primeros meses del año 2019.

El rubro de conservas de frutas, que para esta propuesta es el de mayor concernencia, tiene un comportamiento al alza. Se registra entre los intervalos de tiempo de 2019 y 2020 un crecimiento del 18% en las exportaciones de estos productos, siendo esto un indicativo de que en el mercado europeo existe una demanda importante de conservas de frutas, por ende, la mermelada de zambo tendría cabida dentro de este competitivo y gran mercado de la UE.

Tabla 22 Exportaciones por Rubro productos (ene-ago. 2020) en millones de dol

Rubro	Año 2019	Año 2020	Proporción total exportaciones
Productos tradicionales	1,896,000,000	1,902,000,000	88%
No tradicionales	58,000	253,000	12%

4.4.3 Exportaciones ecuatorianas hacia Alemania

En el año 2019 Ecuador exportó 331,664 millones de dólares al mercado alemán. Si este valor se compara con las exportaciones de los años 2018 y 2017 se puede llegar a la conclusión que estas han tendido a la baja en el período 2018-2019 del 33% (Trademap, 2020).

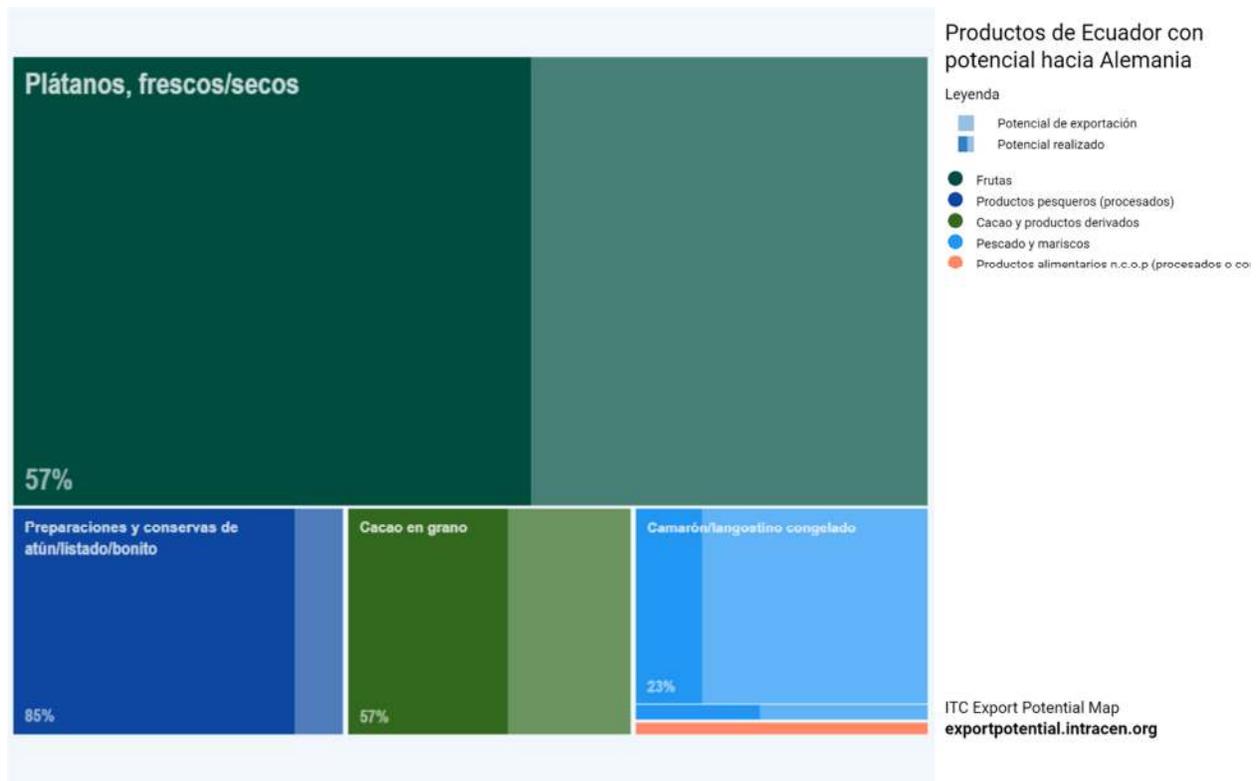
Tabla 23 Exportaciones de Ecuador a Alemania (En millones de dólares)

Año	Valor exportado
2017	502,228
2018	494,352
2019	331,664

Las exportaciones de Ecuador al mundo en el año 2019 fueron de 22 mil millones de dólares, valor que está por encima de los 21 mil millones exportados hacia el mundo en el año 2018. Respecto al mundo entero las exportaciones ecuatorianas tuvieron un crecimiento.

Dentro de los principales rubros exportados al mercado alemán destaca el banano, el camarón y el cacao en grano. Se calcula que el mercado ecuatoriano tiene aún un potencial de exportación de al menos 187 millones de dólares respecto al mercado de Alemania (Export Potential, 2020).

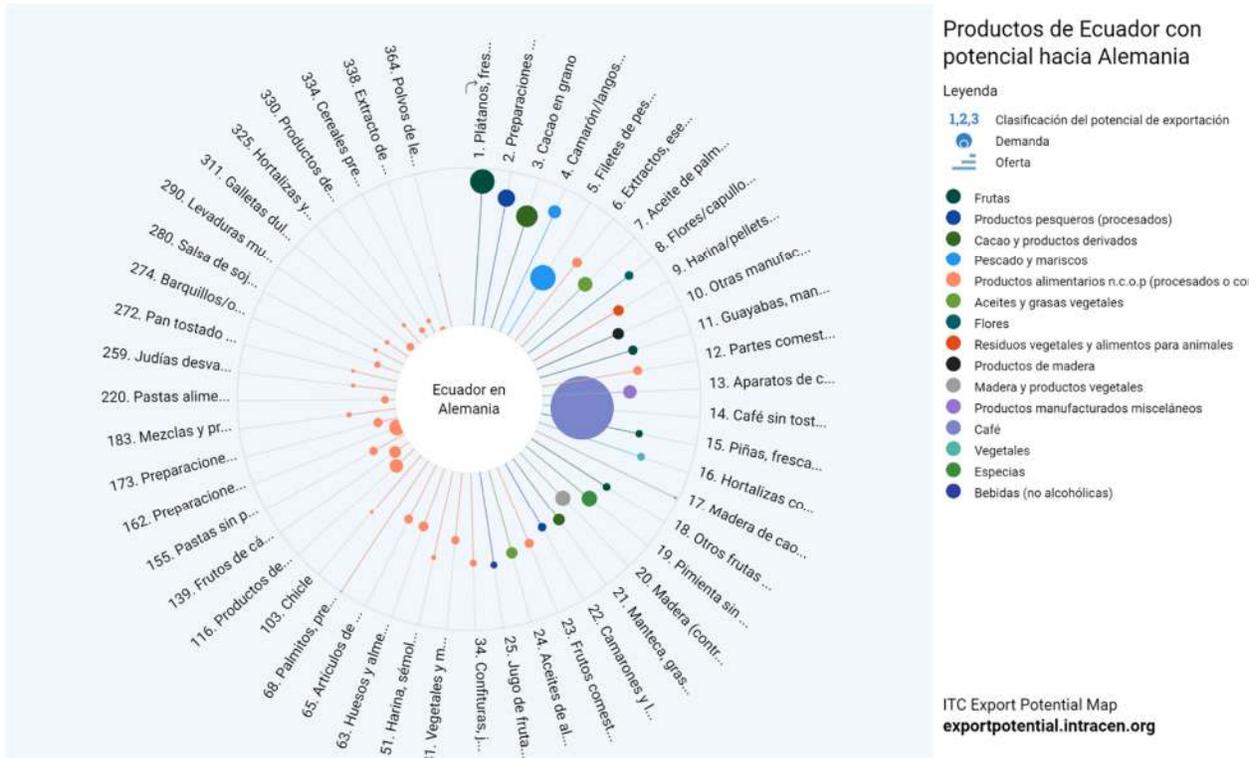
Ilustración 27 Productos de Ecuador Hacia Alemania



Tomado de: Export Potential

Se evidencia al banano como el primer producto exportado hacia Alemania. Pese a la presencia ecuatoriana, en el mercado sólo el 57% de la demanda es satisfecha con el banano ecuatoriano, lo que refleja que existe un 43% de potencial exportable para este rubro. Así también se puede notar que el cacao en grano tiene, de la misma manera, un 43% de potencial de exportación.

Ilustración 28 Productos con Potencial en Alemania



Tomado de: Export Potential

La partida arancelaria con la cual se comercializará la mermelada de zambo es la partida 20.07.99.00 tiene un potencial de exportación muy interesante, pues para el mercado alemán existe un 45% de potencial que el Ecuador aún no ha exportado, por lo cual el producto tiende a ser una opción que ayudará a suplir este potencial que aún no se ha logrado cubrir. Alemania, en el último período, ha importado cerca de 280 millones de dólares al mundo, manifestando que la propuesta de internacionalización de la mermelada de zambo puede tener un impacto positivo para las exportaciones ecuatorianas.

Tabla 24 Potencial Exportación Mermelada de Ecuador a Alemania

Potencial Exportación	635,000.00	100%
Exportaciones ecuatorianas	349,400.00	55%
Potencial sin exportar	286,100.00	45%

Gracias a los datos previamente expuestos y al análisis realizado de Alemania como mercado meta, se ha verificado que este país es el adecuado para internacionalizar la mermelada de zambo.

Si bien este producto no es considerado tradicional dentro de la oferta de productos ecuatorianos al extranjero, su inmersión en el mercado alemán es posible. Como se mencionó en los antecedentes, un producto no tradicional como el helado de salcedo logró penetrar en un mercado extranjero importante (Agrocalidad, 2020). Se prevé que con una campaña que explote los beneficios y bondades del producto, la mermelada se logrará mantener como una opción saludable y novedosa de todos los comensales del mercado alemán.

5. Descripción del Producto

5.1 Descripción de la Mermelada de zambo

La mermelada de zambo ha surgido como una respuesta novedosa, nutritiva, y de buen sabor para satisfacer la demanda aún no cubierta en el mercado alemán. Como se ha mencionado previamente, el zambo es un vegetal que crece principalmente en la Sierra ecuatoriana, no tiene un período específico de cultivo (crece en todas las épocas de año), su período de maduración es de aproximadamente 10 semanas, y en cuanto a cuidados en el proceso de crecimiento, no presenta mayor necesidad o requerimiento de cuidado durante la siembra.

Es un vegetal compuesto principalmente de agua con alto contenido vitamínico y fibra, se muestra como una opción muy interesante para su consumo. Este vegetal normalmente es usado en preparaciones como sopas, locros, cremas, ensaladas; sin embargo, presentar una mermelada a base de este vegetal representa una novedad para el mercado en el cual se intenta penetrar. Esta mermelada se presenta con un proceso de producción que se considera artesanal y presenta también la particularidad de que no se usan químicos para el proceso de producción.

Hoy en día redescubrir la cocina ancestral ha sido una tendencia, es decir, se ha buscado indagar en los conocimientos culinarios de las abuelas y los abuelos e incorporarlos y mejorarlos

con técnicas gastronómicas de vanguardia (BSG,2017). Se puede ver en las nuevas tendencias culinarias cómo la cocina ancestral va tomando fuerza. Ya sea redescubriendo ingredientes, dando a ciertos productos usos que convencionalmente no tienen o mezclando técnicas de antaño con técnicas actuales, los conocimientos de los ancestros se están haciendo espacio de nuevas maneras y formas (BSG,2017).

La mermelada de zambo se puede encasillar como una preparación ancestral, un dulce que, a base de este vegetal, ha sido durante décadas una opción en los hogares de la capital ecuatoriana. Su preparación simple y casera le han convertido durante años en una opción que brinda variedad y nutrición en la alimentación de los hogares de la Sierra, particularmente la ciudad de Quito. La cocina ancestral tiene una riqueza muy grande, son conocimientos que aportan a la gastronomía con el uso de ingredientes tradicionales que se fusionan con algunos ingredientes modernos e incluso se aplican técnicas modernas. (BSG, 2017).

Otra característica novedosa del producto es su bajo contenido en azúcares en comparación al alto contenido de azúcar de las frutas que contienen de las mermeladas tradicionales.

Siendo una de las principales tendencias de consumo de este año el consumir sustitutos de azúcar a base de frutas y vegetales (AECOC, 2020), la mermelada de zambo es respuesta a esta tendencia. Al no tener lácteos en su preparación ni ningún ingrediente de origen animal, es una

opción variada para el consumidor vegano, el cual día a día toma importancia y fuerza en el mercado a nivel mundial.

Otra característica muy importante de la mermelada de zambo es la innovación de su empaque, la mermelada de zambo será envasada en material biodegradable, lo que va de la mano con la sostenibilidad que propone la presente propuesta.

Finalmente, este proyecto tiene el objetivo de ser una propuesta con responsabilidad social y generar un alto impacto positivo en comunidades ecuatorianas. La esencia de este proyecto es mantener la preparación artesanal, lo cual beneficiará a pequeñas comunas que actúen de productoras de la mermelada de zambo.

5.2 Proceso de Preparación del Producto

La mermelada de zambo tiene una producción artesanal en todas sus etapas, no requiere de un proceso industrial, y esta propuesta pretende en todo momento conservar el carácter artesanal del producto. Esto hace convergencia con la idea de aportar a las comunidades productoras de zambo, ya que al requerir más producto se recurrirá a que más comunidades se involucren en la preparación de esta mermelada, así las fuentes de empleo estarán garantizadas y el impacto

positivo será notorio. Al derivar todo el ciclo de producción se reduce la intermediación y se promueve el comercio justo.

Se utilizan productos naturales en la totalidad de su preparación. Esta mermelada es orgánica, ya que, dadas las tendencias de consumo actuales, también resulta un valor agregado por encima de otros productos. El sabor de la mermelada de zambo acompaña todos los puntos considerados fortalezas en la propuesta.

La preparación de la mermelada de zambo requiere de los siguientes componentes:

Tabla 25 Componentes de la mermelada de zambo

Zambo 67%	Panela 1%	Canela 1%
Clavo de olor 1%	Zumo de piña 15%	Zumo de naranjilla 15%

El mayor componente es el zambo. La presencia de los zumos de piña y naranjilla le dan ese complemento de sabor dulce a la mermelada; la panela, sutil en su presencia, actúa de igual manera para complementar el sabor. El clavo de olor y la canela aportan al producto final.

El proceso de preparación de la mermelada es el siguiente: el zambo es cortado en cuadritos y es puesto a cocinar a fuego lento, junto con panela y agua. Una vez que empieza a ebulir, se agrega la canela y el clavo de olor. Mientras la preparación continua hirviendo, se agrega el zumo de la piña y naranjilla. Esta mezcla final se deja cocinando aproximadamente 25 minutos y

va ganando en espesor, pasado este tiempo se apaga la llama. Se deja reposar aproximadamente 20 minutos, y se procede al envase del mismo. La conservación de este producto es de aproximadamente 3 meses.

En la viabilidad financiera se detallará la proporción exacta de cada componente de la mermelada. Para efectos de esta descripción se aclara que, de un zambo promedio cultivado en 3 meses, se puede obtener mermelada para llenar 10 frascos de mermelada de 200 gramos. La preparación de esta cantidad toma aproximadamente 75 minutos obteniendo 2000 gramos de mermelada (para efectos de ventas en 75 minutos una persona obtiene 10 frascos de mermelada de zambo).

Se trata de una fácil preparación artesanal con productos que garantizarán que es saludable. Es un producto ecuatoriano que va a contribuir a un desarrollo integral.

5.3 Nombre de la marca

SAMBO`S JAM, es el nombre dado al producto que escalará en los mercados alemanes.

El envase de esta mermelada será de material reciclado, lo que supone una característica innovadora para la mermelada y le da el carácter de producto sostenible y atractivo para el consumo en el mercado europeo.

Este proyecto SAMBO`S JAM, quiere convertirse en una alternativa saludable y de buen sabor para el consumo de los comensales alemanes. Una comunidad ecuatoriana en la Sierra como productor de zambo será el puntal de este proyecto, y se estima que todos los actores en este ciclo de producción sean miembros de esta comunidad, lo cual ayudará a impulsar el comercio justo

5.4 Proyecto Social

Este proyecto cuya internacionalización se pondrá en marcha tiene como uno de sus pilares fundamentales el de constituirse como un proyecto con responsabilidad social, sostenible y que promueva el comercio justo. Este pilar de la responsabilidad social se evidenciará en el desarrollo de la comunidad de Zábiza, una comunidad rural ubicada a las afueras de la ciudad de Quito.

Aproximadamente 13 familias se verían beneficiadas de la realización de este proyecto en la fase inicial. Para esto se tienen que identificar cuáles serían las siguientes etapas de todo el proceso de producción y el involucramiento de esta comunidad:

- *El cultivo del zambo involucra la participación directa de 6 familias de la comunidad, las cuales juntas pueden aportar cada 4 semanas una cantidad de 600 zambos. En la actualidad previo al inicio del proyecto se han cultivado y cosechado con éxito aproximadamente 300 zambos.*

- *La producción de la mermelada involucra a 3 familias de esta población, 3 amas de casa que se dedicarán a la elaboración de la mermelada, que como se ha señalado previamente, es de preparación artesanal. Ante una demanda más alta, más familias se involucrarían en la preparación, dado que se pretende conservar siempre la forma artesanal.*
- *Dos familias de la comunidad se encargarán del envasado de la mermelada, este producto una vez cocido debe reposar previo al envase.*
- *Una familia realizará la labor de etiquetado de la mermelada y posterior almacenaje del producto terminado.*
- *La labor de transporte interno previo despacho involucrará a una última familia de la zona.*

La idea es que conforme la demanda del producto crezca y se requiera de más mermelada de zambo, se involucren a otras comunidades rurales y se pueda replicar este modelo de producción que se ha expuesto con anterioridad.

Cada una de estas familias recibirá capacitaciones, no sólo en el área de producción sino capacitaciones integrales en otros ámbitos educativos y sociales (economía doméstica), logrando que las personas de esta comunidad se formen y adquieran todo tipo de competencias. Esto va a contribuir al desarrollo de la comunidad. Se busca también que el desarrollo no se limite únicamente a la mermelada de zambo, sino que se capacitará a estas familias para que con el debido orden y con la debida planeación, sean capaces de elaborar nuevos productos.

Se evaluarán necesidades inmediatas de infraestructura, que ayuden a mejorar el estilo de vida de los principales actores en la producción de la mermelada de zambo. No sólo se busca promover el desarrollo de un producto y de una marca, se estima que la mejora en el estilo de vida de la comunidad vaya a la par con el desarrollo del producto.

Se busca que sea la comunidad la encargada de la producción en todas sus etapas. Evidentemente será necesaria la intermediación; sin embargo, se prefiere evitarlo en la producción. La intermediación probablemente será necesaria en la etapa de comercialización en el mercado de Alemania.

Dada la producción artesanal, este producto busca cuidar la sostenibilidad y una correcta conservación de los recursos medioambientales. La sostenibilidad es un factor importante de esta propuesta y también será tomada en cuenta.

5.5. Certificación

La sostenibilidad y la responsabilidad social son consignas fundamentales para la mermelada de zambo. No es un simple concepto del que la mermelada se pretende apropiarse sin cumplirlo a cabalidad. Para esto, uno de los principales objetivos en corto plazo es el de obtener una certificación que avale que este proyecto cumple con los estándares de la responsabilidad social.

Se buscará la obtención inmediata de la certificación SA 8000. Este estándar mundialmente reconocido busca alentar en las empresas que se desarrollen prácticas que se consideren socialmente aceptables. Una empresa que obtiene esta certificación es una empresa que demuestra que tiene un compromiso con la responsabilidad social.

La implementación de este estándar y la garantía de este compromiso con la responsabilidad social van a contribuir a una mejora en el rendimiento del proceso productivo y la propuesta de valor de la empresa. Evidentemente al ser la fuerza laboral una fuerza viva, el hecho de cuidarla y de tratarla responsablemente va a influir positivamente en el rendimiento de este grupo de personas en las labores de producción que desempeñen.

6. Modelo de Negocio y estrategia de Internacionalización

Una vez que se ha escogido a Alemania como mercado de destino de SAMBO`S JAM y una vez expuestas todas las características del producto que se va a comercializar, corresponde enunciar y bosquejar el modelo de negocio y detallar la respectiva propuesta de valor del producto que se va a comercializar. Esto evidentemente ayudará a determinar qué procesos componen la presente propuesta de valor, y en cuál de estos procesos se deben orientar esfuerzos y estrategias para que aporten positivamente al desarrollo del producto.

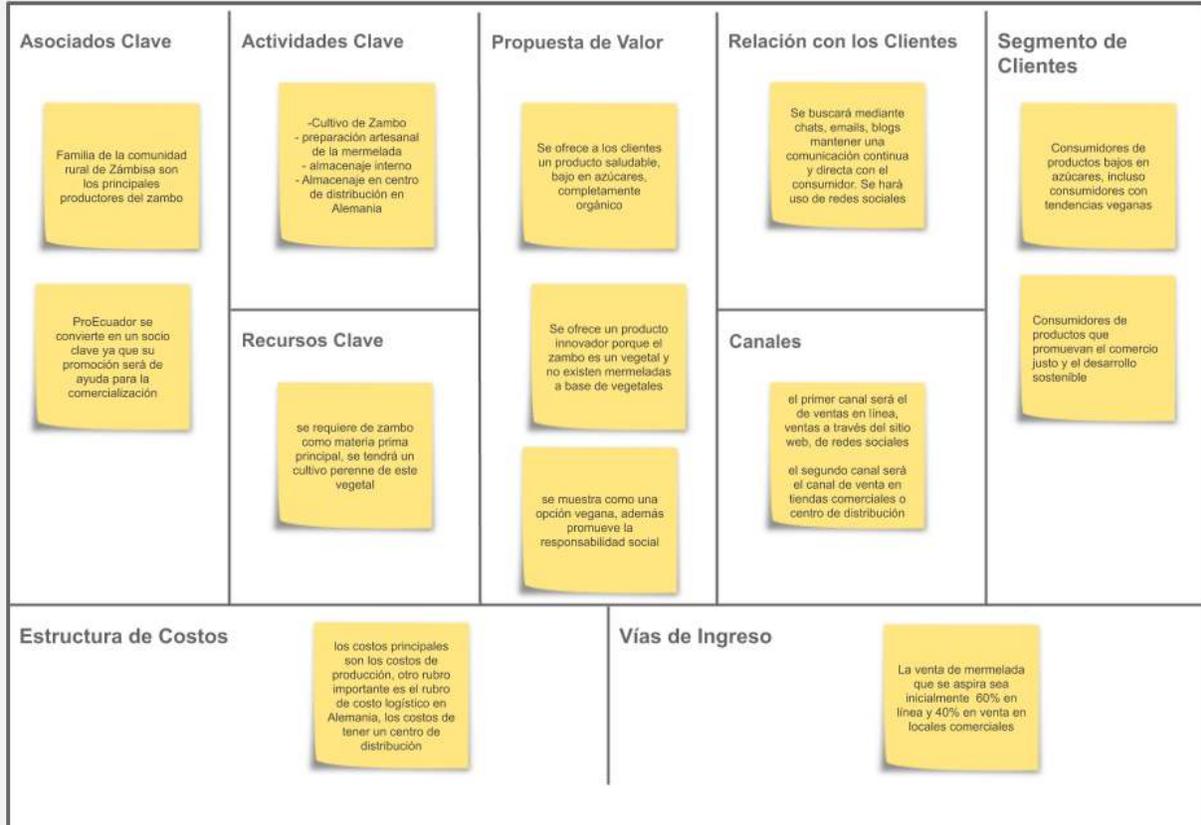
Además, se busca conocer cuáles serán los pasos a seguir para la internacionalización del producto y así lograr una correcta penetración y permanencia en el mercado de Alemania. Se expondrán las estrategias y lineamientos necesarios para lograr esta penetración.

6.1 Canvas Business Model

Como se ha mencionado esta herramienta sirve para determinar el modelo del negocio basando esta determinación en el estudio de 9 partes de la organización. Cada una de estas áreas de estudio constituyen un pilar importante dentro del proceso de la organización. Estas áreas son: asociados clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, segmento de clientes, canales, estructura de costos y vías de ingreso. Es importante que todas estas áreas sean detalladas ya que son parte del valor que la mermelada de zambo tiene para su penetración en el mercado de Alemania.

Este modelo brindará claridad de aquellos puntos fuertes de la propuesta, así como también dará una visión de aquellos factores que deben ser trabajados para mejorar. Se debe recordar que la presente propuesta ofrece un producto que es saludable, orgánico de preparación artesanal y que promueve la responsabilidad social. Todos los esfuerzos giran en torno a esta propuesta de valor, y el segmento de clientes a los que se atenderá son consumidores de productos bajos en azúcar, incluso con tendencias veganas que consuman productos que promueven el comercio justo y la responsabilidad social, se buscará mantener una comunicación directa con el cliente esto a través de redes sociales, emails y demás herramientas que permitan recibir una retroalimentación oportuna sobre la mermelada de zambo.

Ilustración 29 CANVA BUSINESS MODEL mermelada de zambo



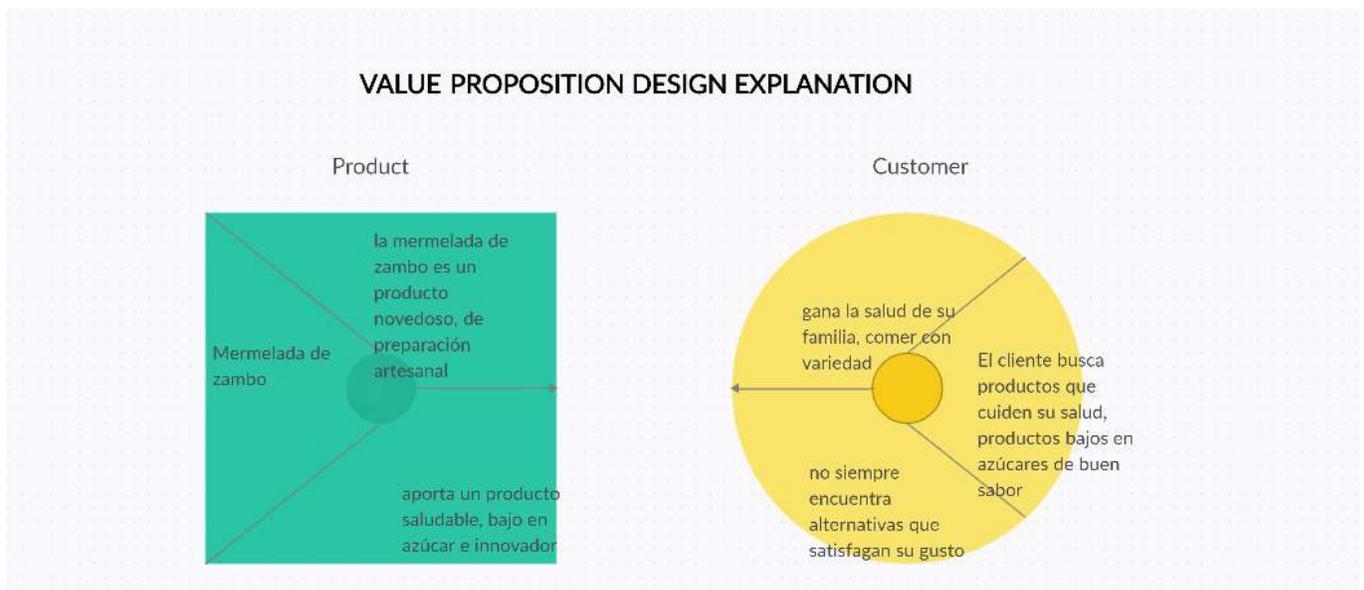
Tomado de: elaboración propia (ver anexo 2)

Esta herramienta ha dado un panorama que permitirá enfocar esfuerzos en los procesos claves y en cumplir y satisfacer las necesidades de los potenciales segmentos de clientes. Se podrá trabajar para mantener y mejorar la propuesta de valor de SAMBO'S JAM.

6.2 Value Proposition Canvas

Una vez que se ha conocido claramente el modelo del negocio, esta herramienta busca mostrar el contraste entre lo que el cliente necesita y lo que ofrece la propuesta de valor de la organización. Para esto es necesario observar el perfil del cliente mediante un entendimiento total de sus necesidades reales. Se recurre a conocer sus alegrías, preocupaciones, ocupaciones, etc., tratar al cliente no únicamente como un dato estadístico, sino conocer su realidad.

Ilustración 30 Value Proposition CANVAS



Tomado de: Elaboración propia

6.3 Canales de Comercialización

La mermelada de zambo es un producto novedoso, innovador, bajo en azúcares y de preparación artesanal, además de ser orgánico y promover la responsabilidad social y la sostenibilidad. Este producto impulsará el desarrollo de la comunidad rural de Zámboza la cual está ubicada a las afueras de la ciudad de Quito.

El producto será comercializado utilizando una plataforma de e-commerce; se procederá al diseño de un sitio web, dedicado a las ventas de mermelada. El producto será exportado a Alemania y en la ciudad de Hamburgo existirá una bodega donde se almacenará y distribuirá el producto. A través de la página web se direccionarán pedidos de mermelada, los cuales serán entregados desde este centro de distribución.

También se contará con redes sociales y las opciones de ventas debidamente activadas. Los envíos se canalizarán vía Courier a las ciudades requeridas por el cliente. La transportación del producto será cancelada por el cliente. La relación por el canal virtual será directamente con el consumidor final, es decir, el cliente realiza su compra en el sitio web y se relaciona directamente con el vendedor, quien se encargará de distribuir el producto.

La página web, así como las redes sociales, tendrán disponibles las opciones de conversaciones en línea para mantener una comunicación directa con el cliente y los consumidores.

Como parte de la evaluación de la experiencia post venta se implementarán encuestas periódicas. Para poder conocer lo que el cliente percibe del producto, se organizará de manera periódica *Focus Groups* que den la noción de la percepción que el consumidor tiene de la mermelada de zambo.

En cuanto al aporte tecnológico en los procesos claves de la propuesta, se va a automatizar todo el ciclo productivo en cuanto al acceso de la información. Se diseñará un sistema acorde a la magnitud de la producción: una escala mediana. Será un sistema que vincule todas y cada una de las etapas del ciclo de la producción y que se enlace con el centro de distribución en Alemania.

Esta herramienta tecnológica permitirá contar con información íntegra y oportuna, conocer la disponibilidad de los insumos para fabricar la mermelada, así como las existencias del producto terminado, lo que supondrá un avance importante en el desarrollo de la empresa y de todo su proceso productivo. La herramienta tecnológica será usada en el centro de distribución y permitirá tener un control efectivo de existencias y de productos por fabricarse, para tener una coordinación efectiva de la producción.

Esta automatización de procesos también permitirá tener un control efectivo de las necesidades del cliente, se automatizará toda la información referente a la clientela, con lo cual se dispondrá de información oportuna que será una herramienta ideal para la correcta toma de decisiones.

En una siguiente etapa de la internacionalización de la mermelada de zambo se buscará que el producto sea anunciado y comercializado en páginas web alemanas, persiguiendo el modelo de portales como Amazon. Esta estrategia se realizaría en una segunda etapa debido a que implicaría una inversión mayor para formar parte de este sitio web, en este caso la venta no sería de forma directa como si se vendiera en el propio sitio web, pero se captaría más público comprador.

Como se demostró, la mayor cantidad de la población alemana se concentra en las cinco principales ciudades de este país, para lo cual se generará una estrategia de comercialización con una empresa distribuidora alemana que se especialice en la distribución en todo el país, pero particularmente, en las principales cinco ciudades germanas. Esto se realizará para mantener ventas en el canal tradicional y que la mermelada de zambo esté disponible en las principales cadenas de supermercados en Alemania.

La creación de la Unión Europea ha eliminado fronteras en los países de aquella región, si bien el proyecto de internacionalización iniciará en Alemania, en una tercera etapa se buscará que la mermelada de zambo penetre en otros países pertenecientes a la unión europea, y la

alternativa de promover el e-commerce para estos países será la primera opción a considerarse en siguientes etapas.

6.4 Expectativas

De manera inicial se pretende que la mermelada de zambo penetre en un 60% en el canal de ventas en línea, esto incluye el sitio web y las ventas que se pudiesen realizar a través de las redes sociales. El 40% restante será lo que se logre a través del canal tradicional, es decir, la venta en puntos comerciales. Una de las expectativas de este proyecto es que en un mediano plazo las ventas en el canal de e-commerce lleguen al 70% (se incrementen en un 10%). No se proyecta un aumento mayor, porque como se mencionó el consumidor alemán busca adquirir productos alimenticios por los canales tradicionales.

Que este producto sea debidamente conocido y sea tomado como una alternativa saludable, orgánica y deliciosa es una de las principales expectativas, para lo cual se deberá desplegar una campaña de publicidad que explote las novedades que el producto trae consigo.

Como se demostró Alemania tiene un potencial exportable de mermeladas por ser satisfecho, la presente propuesta tiene la expectativa de poder cubrir en primera instancia el 5% de esta

demanda exportable, en un mediano plazo se busca lograr que esta demanda sin ser cubierta sea satisfecha del 5% al 15%, y se estima que en un largo plazo no sea Alemania el único mercado de venta, sino que se logre una expansión en los demás países que forman parte de la Unión europea.

Enfocándose en el desarrollo de la comunidad productora, se estima que en un mediano plazo sean dos comunidades al menos las que se dediquen a producir mermelada de zambo, lo que está sujeto a la demanda que la mermelada tenga. Como se señaló, se buscará ante todo conservar el proceso de producción artesanal, por lo que se busca involucrar a más comunidades en la producción de la mermelada.

En el ámbito social se busca un desarrollo integral de la comunidad involucrada en la producción, se promoverá un programa de alfabetización para lograr que la escolaridad en esta comunidad mejore, y las personas logren culminar su educación básica y secundaria. Se desea promover adicionalmente en la comunidad la capacitación en habilidades y en emprendimiento, para de esta manera lograr que la comunidad de Zámboza impulse positivamente su economía emprendiendo con nuevos productos como la mermelada de zambo.

Se buscará obtener la certificación SA 8000 de responsabilidad social, en otras instancias se buscará obtener una certificación que avale la sostenibilidad de la propuesta que se ha presentado, así como una certificación de que el producto que se comercializa es un producto

orgánico. Se busca que estas certificaciones avalen las características principales del producto que se comercializa.

7. Viabilidad Financiera

Se buscará en esta sección detallar los componentes del costo de la elaboración de la mermelada de zambo. Se detallará la necesidad de la inversión inicial y se hará un flujo proyectado de ventas, con esto se demostrará la factibilidad de dar inicio al proyecto.

El Incoterm de venta será CFR puerto Hamburgo, es decir el valor del flete correrá por cuenta del vendedor. A continuación, se van a detallar los componentes del costo de todos los elementos.

Este proyecto cuenta con una inversión inicial de 30,000 dólares. Con esta primera inversión se ha equipado cada hogar con los insumos necesarios para la elaboración de la mermelada de zambo, este valor se lo ha utilizado para la puesta en marcha del proyecto e incluye los siguientes rubros:

Tabla 26 Gastos Preoperativos

Rubro	Valor
Constitución compañía	\$1,500
Página web / e- commerce	\$3,500
Adecuación estructuras	\$5,500
Insumos elaboración Productos	\$2,500
Stock Inicial envases	\$1,500
Stock Inicial Etiquetas	\$1,000
Adecuación bodega Alemania	\$5,500
Capacitación Inicial comuna	\$2,500
Máquina empacadora	\$2,500

Estos rubros forman parte de los gastos preoperativos. Para que el proyecto tenga un flujo y un capital de trabajo de inicio, se recurrió a un financiamiento con una institución bancaria, este financiamiento consta de las siguientes características:

Tabla 27 Detalles Financiamiento externo

Monto Préstamo	\$75,000
Interés anual	9.7450%
Períodos	24

Esta operación financiera genera una mensualidad de \$3,942.46 por concepto de gastos financieros. Este valor será un egreso en el flujo de caja proyectado que se expondrá en lo consiguiente.

Como ya se indicó los componentes de la mermelada de zambo son el zambo, panela, canela, clavo de olor y zumo de naranjilla y piña. El envase que se comercializará es un envase de 250 gramos los componentes y su costo se detallan a continuación:

Tabla 28 Costo materias primas mermelada de zambo

Insumo	Peso (gr)	Costo
Zambo	220	\$0.42
Panela	3	\$0.02
Clavo de olor	4	\$0.09
Zumo de naranjilla, piña	23	\$0.19
total	250 gramos	\$0.72

El costo de unitario de las materias primas que componen la mermelada de zambo es de \$0.72.

A continuación, se detallan los rubros indirectos que completan la estructura de costo de la mermelada de zambo:

Tabla 29 Costos mermelada de zambo

Rubro	Valor Unitario
Envase / etiqueta	\$0.20
Hora/hombre	\$0.33
Traslado Interno	\$0.06
Insumos	\$0.08
Servicios	\$0.11
Fletes, costos exportación	\$0.90
Otros costos	\$0.91

Estos costos indirectos totalizan \$2.58, con esto el costo unitario del producto se compone de la siguiente manera:

Tabla 30 Costo Unitario Total mermelada de zambo

Rubro	Valor
Materias primas (Costo Directo)	\$0.72
Costos indirectos	\$2.58
Total	\$3.31

Esto quiere decir que fabricar un frasco de mermelada de zambo de 250 gramos es de \$3.31, este valor encierra materias primas, mano de obra y deja un valor de costos adicionales en los que se pudiesen incurrir durante la operación. En este costo total se están incluyendo los costos asociados a la exportación, como fletes, trámites y gastos. Es muy importante que estos rubros estén incluidos dentro del costo, dado que así se tiene de manera precisa cada uno de los valores de fabricar la mermelada de zambo, omitir uno de estos rubros podría mostrar un costo menor pero no sería precisamente el costo real del producto.

Siendo la preparación artesanal, y siendo este un modelo que se buscará replicar en otras comunidades, los costos no tendrán una tendencia al alza, dado que la preparación se mantendrá de igual manera y los costos serían similares, esto hace que el modelo económico sea un modelo replicable y sostenible.

Para fijar el precio de venta de la mermelada de zambo se considerará un margen del 50% sobre los costos totales es decir se busca cubrir el costo de la mermelada de zambo y obtener un margen del 50% por cada frasco de mermelada de zambo que se fabrique.

Tabla 31 Precio de venta Mermelada de zambo

Costo Unitario	\$3.31
Margen (50%)	\$1.66
Precio Unitario	\$4,98

La capacidad total de producción mensual del presente proyecto es de 11520 unidades de mermelada de zambo, esto en peso equivale a 6,400 libras de producto. El costo de venta de la operación se determinará en base a la cantidad de unidades producidas, adicional a esto, se ha estimado un rubro de costos adicionales que equivale al 45% del costo de ventas. A estos rubros se deberá sumar el valor de costes financieros de \$4,000.00.

Con esta información se proyectará un flujo de caja de la operación que se realizará (ver anexo 3). Se detallará a continuación el flujo de caja de los primeros tres meses de operación, bajo los siguientes supuestos: se consideran ventas del 60% en canal e-commerce y 40% en canal de distribución tradicional. Para efectos de proyección se considera que los meses 1, 3, 5, 7 se venderán 7000 unidades de mermelada zambo, mientras los meses 2,4,6,8 se venderán 3500 frascos de mermelada, esto hace parte de una proyección que permita ver la situación económica del proyecto.

Tabla 32 Flujo de caja resumido 3 meses

Rubro	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingreso Capital	\$75,000		
Ventas		\$35,000	\$18,000
Total Ingreso	\$75,000	\$35,000	\$18,000
Costos	\$26,060	\$8,000	\$13,530
Costo Financiero	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Almacenaje	\$3,500	\$3,500	\$3,500
Total Costos	\$26,060	\$15,500	\$21,030
Flujo de Caja	\$48,940	\$19,500	-\$3,030
Flujo Acumulado	\$48,940	\$68,440	\$65,410

Como se observa en este flujo, los primeros tres meses se tendrá un flujo acumulado positivo y esta tendencia se perpetúa a lo largo de los 9 meses restantes. Valores que se mantienen perennes como los gastos financieros y el almacenaje en el país de destino, forman parte de los rubros de egresos de caja que se registran en el flujo de la operación. Como parte de la proyección de ventas del producto, a partir del mes 10 de operación se venderán 8500 envases de mermelada en los meses 10 y 12, mientras el mes 11 conservará la tendencia de vender el 50% menos del mes 10 y venderá 4200 envases del producto, esto se refleja de la siguiente manera:

Tabla 33 Flujo de Caja (Mes del 10 al 12)

Rubro	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingreso Capital			
Ventas	\$42,330	\$21,165	\$42,330
Total Ingreso	\$42,330	\$21,165	\$42,330
Costos	\$21,930	\$10,965	\$21,930
Costo Financiero	\$4,000	\$4,000	\$4,000
Almacenaje	\$3,500	\$3,500	\$3,500
Total Costos	\$36,930	\$22,265	\$36,930
Flujo de Caja	\$5,400	-\$1,100	\$5,400
Flujo Acumulado	\$84,100	\$83,000	\$88,400

El modelo es viable y se puede sostener en sí mismo con su estructura de costos y fuentes de ingreso y, como se ha explicado previamente, este modelo hoy aplicable a la comunidad rural de Zámboza, puede ser replicado y puede ser auto sostenible en otras comunidades, esto conforme la demanda de la mermelada de zambo tienda al crecimiento.

Se evaluará conforme el proyecto avance y logre un crecimiento, si las necesidades de financiamiento externo con un banco son necesarias. De momento se ha demostrado que, con una proyección conservadora, este proyecto se sostiene ya que al final del año 1 presenta un flujo acumulado de caja positivo.

8. Aspectos éticos de la Propuesta

Una vez expuestos todos los puntos de la propuesta, se garantiza el cumplimiento de los siguientes pilares: SAMBO`S JAM es un producto de preparación artesanal, que no utiliza azúcares procesadas, una mermelada que es completamente orgánica. No se manipulará ningún tipo de información ni se expondrán beneficios que el producto no tiene, esto para mantener la transparencia en la información que los potenciales consumidores reciban.

En cuanto al comercio justo se promoverán prácticas de precios justos, no se especulará ni se establecerán precios que abusen del trabajo de la comunidad productora de la mermelada de zambo, se promoverá que cada miembro de la comunidad tenga un crecimiento sostenido junto con el proyecto que se presenta.

El desarrollo de la comunidad también se debe poner en evidencia. Este proyecto busca la responsabilidad social y para avalar esto se verificará el producto con la certificación SA 8000 de responsabilidad social. Este proyecto no pretende ser únicamente un proyecto del cual se obtenga un lucro, dejando de lado los intereses y el desarrollo de la comunidad.

Toda relación laboral que se establezca estará debidamente amparada con la legislación laboral ecuatoriana. En el caso de la mano de obra de la comunidad productora, así como la persona que laborará en el punto de distribución en Alemania, todas y cada una de estas relaciones laborales serán custodiadas por la legislación de cada uno de los dos países involucrados.

Las relaciones comerciales mediante página web serán soportadas bajo los estándares y políticas de comercio electrónico. La información recibida de cada cliente será tratada con la confidencialidad que amerita.

Conscientes de que la corrupción aqueja al mundo entero, uno de los compromisos de la presente propuesta es garantizar que cada uno de los procesos y toda la propuesta de valor de este proyecto sean procesos libres de corrupción. En una instancia media se aspirará a certificar la transparencia en el proceso mediante la certificación ISO 31000 anticorrupción y antisoborno.

El impacto positivo que esta propuesta busca no es únicamente en escala económica, se pretende impactar positivamente en el aspecto social y en el desarrollo integral de los actores principales en la propuesta que se ha expuesto. Por ende, al no ser únicamente el estímulo monetario el pilar de la propuesta, es un compromiso grande de parte de todos los involucrados preservar la veracidad de la información que se brinde, el comercio justo y que el proyecto conserve siempre la responsabilidad social con todos quienes son baluartes de este proyecto.

9. Conclusiones

Una vez analizado todo este proyecto, y expuestos todos los factores principales para su planeamiento y ejecución, se enuncian las siguientes conclusiones:

- *A pesar del contexto del COVID-19 Ecuador ha mantenido una participación importante en el mercado internacional, siendo de los países de la región cuyo decrecimiento económico ha sido menor.*
- *La relación en cuanto a exportaciones entre Ecuador y la Unión europea se ha mantenido sólida, se registra año a año un aumento en las exportaciones entre el Ecuador y este sector geoeconómico.*
- *Incluso en medio de la coyuntura del COVID-19 el mercado ecuatoriano ha logrado incursionar en mercados extranjeros con productos considerados no tradicionales, como es el caso de la exportación a Estados Unidos de Helados de Salcedo.*

- *Las tendencias de consumo alimentario a nivel global se inclinan a alimentos a base de frutas y vegetales, además productos bajos en azúcares y productos que promuevan el comercio justo y la responsabilidad social.*
- *Entre Alemania y Estados Unidos el país germano se muestra con un escenario político más claro y estable, esto debido a que Estados Unidos atraviesa un cambio de régimen político y no se conoce el impacto de éste en el contexto actual.*
- *La economía alemana es la que se muestra con más expectativa de recuperarse frente a otras economías de sus países vecinos.*
- *Alemania tiene una participación importante en el rubro de importaciones de mermelada respecto al mundo entero, y tiene un potencial exportable muy interesante en este rubro alimenticio.*
- *La mermelada de zambo se muestra como un producto potencialmente interesante en el mercado alemán por cuanto cumple las características de ser orgánico, bajo en azúcar y de elaboración artesanal.*

- *El proyecto de comercialización de la mermelada de zambo tiene un interés social, beneficiará a una comunidad de la Sierra ecuatoriana que es productora de zambo. Al ser esta mermelada de preparación artesanal, este modelo se replicará en más comunidades productoras de zambo y así se conservará tanto la preparación artesanal como el impacto positivo en comunidades rurales ecuatorianas.*
- *El principal rubro de la venta de mermelada de zambo será el e-commerce; sin embargo, también se procurará mantener el canal de distribución tradicional. La escala de este proyecto primeramente buscará satisfacer la demanda de las cinco principales ciudades alemanas, y en un período mediano expandirse a más países de la Unión europea.*
- *El modelo que se ha presentado es sostenible económicamente, se hizo uso de un financiamiento bancario que, según una proyección no tan optimista, le da liquidez al proyecto en el año 1 de su iniciación.*
- *Para mantener la sostenibilidad y la responsabilidad social el proyecto buscará obtener la certificación SA 8000 de responsabilidad social, para garantizar que el proyecto tenga un impacto positivo.*

10. Bibliografía

Banco Central del Ecuador. (2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatorial-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto). Cifras destacadas. *Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020*. Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-Octubre-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Agrocalidad. (2020). *Helados de Salcedo se exportan por segunda ocasión a Estados Unidos*. Recuperado de: <https://www.agrocalidad.gob.ec/?p=414914>

Capilla, A (2020). *Alimentos de origen animal y vegetal: ¡toma nota de los siguientes sustitutos!*

Recuperado de: <https://www.lekue.com/es/blog/alimentos-origen-animal-vegetal-alternativas-la-cocina>

Asociación de Fabricantes y Distribuidores. (2020). *IRR 10 Tendencias alimentarias para 2020.*

Recuperado de: <https://www.aecoc.es/articulos/irr-10-tendencias-alimentarias-para-2020>

Redacción Aenverde. (2020). *Las 8 tendencias mundiales en alimentos para 2020.* Recuperado

de: <https://www.aenverde.es/las-8-tendencias-mundiales-en-alimentos-para-2020>

Redacción Marketing Insider Review. (2019). *9 marcas que realizan con éxito la*

Responsabilidad Social corporativa a nivel mundial. Recuperado de:

<https://www.marketinginsiderreview.com/9-marcas-que-realizan-con-exito-la-rsc/>

Henríquez, C. (2020, octubre, 6). Exportadores ecuatorianos destacan su presencia en otros mercados durante la pandemia. *Revista Líderes.* Recuperado de:

<https://www.revistalideres.ec/lideres/exportadores-ecuatorianos-presencia-otros-paises.html>

Cortez, Roberto. (2019). *¿Qué es la inteligencia de negocios y como aplicarla?* Recuperado de:

<https://www.mba3.com/blog/item/que-es-la-inteligencia-de-negocio-y-como-aplicarla.html>

Bel, Oriol. (2019, febrero). *Customer Journey: que es y cómo definirlo en tu estrategia.*

Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>

Osterwalder, Alex. (2015). *Business Model Canvas* Recuperado de:

<https://www.fundacionavtivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Arévalo, Fernanda (2008, noviembre). *Caracterización fisicoquímica del zambo* Recuperado de:

<https://www.bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/1653/1/cd-1869.pdf>

Quintero Johana (2006, septiembre). *La cadena de valor: una herramienta de pensamiento estratégico*; Telos, volumen 8, núm. 3, pp.377

Belloch Consuelo (2018). *Las tecnologías de la información y comunicación (TIC)* Recuperado de: <https://uv.es/~bellochc/pdf/pwti>

Peiró Rosario (2018). *Innovación*. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-2.html>

Ministerio de Telecomunicaciones (2019). *Comercio electrónico, una oportunidad para el desarrollo de negocios a través de la web* Recuperado de:

<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/comercio-electronico-una.oportunidad-para-el-desarrollo-de-negocios-a-trave...>

Palacios (2015, septiembre) *¿Qué es la innovación?* Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>

Orellana, Pablo (2017) *Sostenibilidad* Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/sostenibilidad.html>

Martínez, Yesenia (2014, abril) *La Responsabilidad Social Empresarial* Recuperado de:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

Kohlmann, Thomas (2020, septiembre) *¿Por qué Alemania supera mejor la crisis del*

coronavirus que otros países industrializados? Recuperado de: <https://p.dw.com/p/3ihUE>

Hernández de Cos, Pablo (2020, Julio) *El Impacto del COVID 19 en la economía española*

Recuperado de:

<https://www.bde.es/f/webbde/GAP/secciones/salaprensa/IntervencionesPublicas/gobernador/hdc010720.pdf>

Oficina De Información Diplomática (2020, Julio) *Alemania: República Federal de Alemania*

Recuperado de:

www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ALEMANIA_FICHA%20PAIS.pdf

Santander Trade Markets (2021) *Alemania: Política y Economía* Recuperado de:

www.santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/politica-y-economia?

The Economist (2021, mayo) *libertad económica* Recuperado de: www.country.eiu.com

Reporteros sin Fronteras (2017, Julio) *Datos libertad de prensa* Recuperado de:
www.rsf.org/es/ranking_table

Freedom in The World (2021) *Freedom in the World Index* Recuperado de:
www.freedomhouse.org/report/freedom-world#.U2OXFlcwlCc

Frey Holger (2019) *El creciente apetito del sector alimentario por la innovación tecnológica*
Recuperado de: <https://www.robeco.com/latam/es/vision-del-mercado/2018/10/el-creciente-apetito-del-sector-alimentario-por-la-innovacion>

Zaldivar, Nicolas (2020) *EEUU: El número de veganos ha aumentado en un 3000%, según nuevo informe* Recuperado de: <https://vegayvege.com/articulos/ee-uu-el-numero-de-veganos-ha-aumentado-en-un-3000-segun-nuevo-informe>

AFP (2020) *Parlamento europeo autoriza las hamburguesas vegetarianas* Recuperado de:
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/10/23/nota/8023966>

CIA (2020) *Germany* Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>

Newsroom Infobae (2020, diciembre) *Apertura del Euro /Dolar* Recuperado de:

<https://www.infobae.com/america/agencias/2020/12/23/apertura-del-euro-dolar-eurusd-del-23-de-diciembre/>

Secretaría de Estado de Comercio (2019, enero) *Alemania: hábitos y tendencias del consumo alimenticio en el país germano* Recuperado de: <https://www.icex.es/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion>

Zeitung Lebensmittel (2018, octubre) *El comercio online de alimentos en Alemania continúa su crecimiento* Recuperado de: <https://www.icex.es/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion>

Audicana, Ane (2020, junio) *El Mercado de Comercio Electrónico para alimentación en Alemania*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dusseldorf

Roselló Laura, Armendáriz Alaitz (2018, diciembre) *El mercado del Dulce en Alemania*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Dusseldorf

PROCOLOMBIA (2017, enero) *Seminario Web mermeladas y conservas en Alemania* Recuperado de: <https://es.slideshare.net/pasante/seminario-web-mermeladas-y-conservas-en-alemania>

Trademap (2020) *Exports from Ecuador to Germany*. Recuperado de:

https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c276%7c%7cTOTAL%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1

Export Potential (2020) *Exports from Ecuador to Germany*. Recuperado de:

<https://exportpotential.intracen.org/es/products/tree-map?fromMarker=i&exporter=218&toMarker=j&market=276&whatMarker=k>

BSG (2017, abril) *Buscando las raíces de la comida ancestral ecuatoriana*. Recuperado de:
<https://ww2.elmercurio.com.ec/2017/04/19/buscando-las-raices-de-la-comida-ancestral-ecuatoriana/>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto). Balanza Comercial 2020 (enero a Agosoto) (gráfico). Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-October-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto). Exportaciones 2020 (enero a Agosoto) (gráfico). Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-October-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto). Exportaciones 2020 por destino (enero a Agosoto) (gráfico). Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-October-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto). Exportaciones 2020 por categoría de producto (enero a Agosoto) (gráfico). Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-October-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

SCAN. (2018). Inteligencia de Mercado (gráfico). Recuperado de:
<https://www.scan.cl/inteligencia-de-mercado>

Wikipedia (2015). Cucurbita Ficifolia (gráfico). Recuperado de:
https://www.es.wikipedia.org/wiki/cucurbita_ficifolia

Martínez, Yesenia (2014, abril) *La Responsabilidad Social Empresarial* (gráfico) Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

La Actualidad de Alemania (2018) *Alemania*(gráfico) Recuperado de: <https://www.tatsachenueber-deutschland.de/es/alemania-de-un-vistazo>

SCHWARTAU. (2021). Línea mermelada “Extra Bio” (gráfico). Recuperado de: <https://www.schwartau.de/home/schwartau-extra-bio>

ZENTIS (2021). Mermeladas (gráfico). Recuperado de: <https://www.zentis.de/en/Brand-world/Products/Breakfast-world/Original-Aachener-Pfluemli>

CHIVERS (2021). Mermeladas (gráfico). Recuperado de: <http://chivers.ie/?product-type=marmalade>

MARMALADENS HERZ (2021). Mermeladas (gráfico). Recuperado de: <https://shop-marmeladenherz.de/collections/fruchtaufstriche>

CIA World factbook (2020) *Alemania*(gráfico) Recuperado de: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/gm.html>

Atlas Economy Complex (2020) *Where did Germany export?* (gráfico) Recuperado de:
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=61&product=undefined&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas Economy Complex (2020) *What did Germany export?* (gráfico) Recuperado de:
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=61&product=undefined&year=2018&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas Economy Complex (2020) *What did Germany import?* (gráfico) Recuperado de:
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=61&product=undefined&year=2018&tradeDirection=import&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Atlas Economy Complex (2020) *Where did Germany import from?* (gráfico) Recuperado de:
<https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=61&product=undefined&year=2018&tradeDirection=import&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Trademap (2020) *List of supplying markets for a product imported by Germany* (gráfico)
Recuperado de:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1%7c276%7c%7c%7c%7c20%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c%7c1

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto).
Principales Productos Exportados (enero a Agosto) (gráfico). Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-Octubre-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto).
Exportaciones e Importaciones por área geoeconómica (enero a Agosto)
(gráfico). Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-Octubre-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Ministerio de Producción, Comercio exterior, Inversiones y Pesca. (2020, agosto).
Exportaciones no Petroleras a la Unión Europea (enero a Agosto) (gráfico).
Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Boletín-mensual-Octubre-2020-datos-agosto-BCE.pdf>

Export Potential (2020) *Productos hacia Alemania de Ecuador* (gráfico) Recuperado de:
<https://exportpotential.intracen.org/es/products/analyze?fromMarker=i&exporter=218&toMarker=j&market=276&whatMarker=k>

11 anexos

ANEXO 1 MATRIZ INTERNACIONALIZACION EMPRESARIAL

VARIABLES																					
	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	INDICADOR	PESO	Prom	CALIF	
INDICADORES MACROECONÓMICOS	ALEMANIA	5%	3,44	0,17	ESPAÑA	5%	2,78	0,14	USA	5%	3,56	0,18	REINO UNIDO	5%	2,00	0,10	PAISES BAJOS	5%	3,11	0,16	
MONEDA	EURO			4	EURO			4	USD			5	LIBRA ESTERLINA			3	EURO			4	
PIB US\$ (millones de dolares)	\$ 4.019.195,70			3	\$ 1.778.000,00			2	\$ 19.145.333,00			5	2.925.000,00			3	924.400,00			3	
PIB PER CAPITA US\$	\$ 50.800,00			4	\$ 38.400,00			3	\$ 59.800,00			5	44.300,00			2	53.900,00			3	
CRECIMIENTO DEL PIB	2,50%			2	3,00%			3	2,20%			2	1,70%			2	2,90%			3	
DEVALUACIÓN				1				1				1				1				1	
INFLACIÓN	1,70%			5	2,0%			4	1%			3	2,70%			1	1,30%			2	
TIPO DE CAMBIO	1,17			4	1,17			4	1 USD			5	0.78 GBP /USD			1	1,17			3	
TASA DE DESEMPLEO	3,80%			5	17,20%			1	4,40%			3	4,40%			2	4,90%			5	
BALANZA COMERCIAL	29.900.000,00			3	\$ -24.900,00			3	\$ 824.302,70			3	-174.700.000,00			3	-101.800,00			4	
Exportaciones	\$ 143.400.000,00				\$ 313.700,00				\$ 1.469.974,70				441.200.000,00				453.800,00				
Importaciones	\$ 113.500.000,00				\$ 338.600,00				\$ 2.294.277,40				615.900.000,00				555.600,00				
INDICADORES DEMOGRÁFICOS		5%	3,83	0,19		5%	3,17	0,16		5%	3,33	0,17		5%	1,83	0,09		5%	3,50	0,18	
POBLACIÓN	83.166.711			4	47.329.981			3	329.256.455			4	65.761.117,00			2	17.280.397,00			4	
TASA DE NATALIDAD	9,4%			4	7,6%			3	1,70%			3	0,49			2	0,37			4	
RELIGIÓN	CRISTIANISMO			4	CRISTIANISMO			4	CRISTIANISMO			3	CALVINISMO			1	CRISTIANISMO			4	
IDIOMA	ALEMAN			3	ESPANOL			5	INGLES			3	INGLES			3	DEUTCH			2	
TIPO DE GOBIERNO	REPUBLICANO			4	MONARCA			3	REPUBLICA FEDERAL DEMOCRATA			3	MONARQUIA			2	DEMOCRATICO			4	
SITUACIÓN ACTUAL	La economía de Alemania es la cuarta economía más poderosa del mundo después de la de Estados Unidos, China y Japón y la quinta por PIB (PPA). ... Alemania es el tercer mayor exportador del mundo con 1.511.000 millones de dólares exportados en 2014. Las exportaciones representan el 41% de la producción nacional.			4	España es la economía número 14 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2019 fue de 1.188.867 millones de euros1.330.937 millones de dolares, con una deuda del 95,5% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 25.119€ euros por habitante28.120\$ dolares por habitante.			3	1	Estados Unidos es la primera economía del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2018 fue de 18.160.427 millones de dolares, es el país más endeudado del mundo, con una deuda del 104,26% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo.			4	Reino Unido es una de las 10 economías más importantes del mundo por volumen de PIB. Su deuda pública en 2019 fue de 2.223.544 millones de euros, con una deuda del 85,4% del PIB. Su deuda per cápita es de 33.175€ euros por habitante, luego sus habitantes están entre los más endeudados del mundo.			1	Países Bajos, con una población de 17.407.585 personas, se encuentra en la posición 65 de la tabla de población, compuesta por 196 países y tiene una alta densidad de población, con 419 habitantes por Km2.			3

ESTABILIDAD POLÍTICA		5%	4,00	0,20		5%	2,00	0,10		5%	3,00	0,15		5%	1,00	0,05		5%	1,00	0,05	
Panorama político económico general				4				1				3	Reino Unido tiene una solida economía, sin embargo un factor que marca la actualidad de este país es el BREXIT			1				1	
Índice de percepción de corrupción				4	2018 -80			3	2018 - 58			3	2019-69			1				1	2018-62
COMERCIO EXTERIOR		20%	3,50	0,70		20%	3,00	0,60		20%	2,50	0,50		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20	
Partida Arancelaria					200799				2007999100				200710								200799
IMPORTACIONES DEL MUNDO				4				3				2				1					1
2017 CIF USD					222.442,00				61.405,00				6.789,00								144,517
2018 CIF USD					237.006,00				77.134,00				11.434,00								125,485
2019 CIF USD					214.487,00				62.653,00				11.360,00								117,238
IMPO. DESDE ECUADOR				3	PA 200799			3	PA 200799			3	PA 200710			1				1	PA 200799
2017 USD					44.216,00				23.296,00				6.789,00								34,086
2018 USD					47.592,00				30.925,00				11.434,00								27,36
2019 USD					46.750,00				17.257,00				11.360,00								35,504
POLÍTICA COMERCIAL		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20	
BARRERAS ARANCELARIAS				1	Casi todos las partidas están exentas de aranceles. Se grava el 10% de IVA			1	Casi todos las partidas están exentas de aranceles. Se grava el 10% de IVA			1	Mantienen aranceles acorde a partidas			1				1	Casi todos las partidas están exentas de aranceles. Se grava el 10% de IVA

REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO	Licencia de importación requerida. Reglamentaciones sanitarias que exigen certificados. Certificación HACCP para alimentos. Se requiere procedimientos adicionales para alimentos genéticamente modificados			1	Licencia de importación requerida. Reglamentaciones sanitarias que exigen certificados. Certificación HACCP para alimentos. Se requiere procedimientos adicionales para alimentos genéticamente modificados			1	Licencias. EPA, FDA, USDA, Dpto del Tesoro, Impuesto al Alcohol y Tabaco			1	Licencia de importación requerida. Reglamentaciones sanitarias que exigen certificados. Certificación HACCP para alimentos. Se requiere procedimientos adicionales para alimentos genéticamente modificados			1	Licencia de importación requerida. Reglamentaciones sanitarias que exigen certificados. Certificación HACCP para alimentos. Se requiere procedimientos adicionales para alimentos genéticamente modificados			1
BARRERAS NO ARANCELARIAS	Prohibida la importación de productos peligrosos. Importancia a la propiedad intelectual interna			1	Prohibida la importación de productos peligrosos. Importancia a la propiedad intelectual interna. Prohibida la importación de ganado vacuno genéticamente modificado y sus productos			1	Bebidas alcohólicas Fósforos, fuegos artificiales y cuchillos Tickets de lotería, papel impreso que sea usado como ticket de lotería o publicidad de cualquier lotería (excepto los impresos en Canadá para uso en los Estados Unidos) Armas de fuego y municiones de guerra y artículos relacionados Artículos que amenacen con quitar la vida o infligir daño corporal a cualquier persona de los Estados Unidos			1	Prohibida la importación de productos peligrosos. Importancia a la propiedad intelectual interna. Prohibida la importación de ganado vacuno genéticamente modificado y sus productos			1	Prohibida la importación de productos peligrosos. Importancia a la propiedad intelectual interna. Prohibida la importación de ganado vacuno genéticamente modificado y sus productos			1
OTROS IMPUESTOS	IVA 10%			1	IVA 10%			1				1	IVA 0%			1				1
ACUERDOS COMERCIALES	Tratado Unión Europea Perú - Colombia - Ecuador (2017). Tarifas 0% para ciertos ítems. Así como otros acuerdo con otros países a nivel mundial			1	Tratado Unión Europea Perú - Colombia - Ecuador (2017). Tarifas 0% para ciertos ítems. Así como otros acuerdo con otros países a nivel mundial			1	TLCAN, Preferencias arancelarias con varios países			1	Tratado Unión Europea Perú - Colombia - Ecuador (2017). Tarifas 0% para ciertos ítems. Así como otros acuerdo con otros países a nivel mundial			1	Tratado Unión Europea Perú - Colombia - Ecuador (2017). Tarifas 0% para ciertos ítems. Así como otros acuerdo con otros países a nivel mundial			1
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA		20%	2,00	0,40		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
Principales proveedores	China, USA, Suiza, Rusia, Japón, Turquía, Noruega,			3	China, USA, Turquía, Marruecos, Nigeria, Suiza			1				1	USA, China, Suiza, Noruega, Canada, Rusia, Japon			1				1
Participación ecuatoriana en las importaciones (del total de importaciones)	0,001%			1	0,004%			1	0,0029%			1	0,001%			1	0,001%			1

Exportaciones ecuatorianas	Euro 278 mm			1	Euro 612 mm			2	USD 7354 mm			1	Euro 160 mm			1	euro			1
LOGÍSTICA		20%	2,60	0,52		20%	2,50	0,50		20%	1,67	0,33		20%	1,00	0,20		20%	1,00	0,20
TRANSPORTE AÉREO								1				1				1				1
> 1000 kls	5.50 xkilo				3.90 x kilo			3				1				1				1
TRANSPORTE MARÍTIMO				1				1				1				1				1
20 ft	\$ 900,90			3	\$ 702,00			3				2				1				1
EMPAQUE Y EMBALAJE	CAJA SUELTA - CONTENEDOR			1	CAJA SUELTA - CONTENEDOR			1				1	CAJA SUELTA - CONTENEDOR			1	CAJA SUELTA - CONTENEDOR			1
AEROPUERTOS	Frankfurt, Munich, Berlín, Bremen, Dortmund, Hanover, Colonia			4	Adolfo Suarez de Madrid, Barcelona / El Prat, Palma de Mallorca			4				3	Londres, Manchester, Bristol, Edimburgo, Leeds, Liverpool			1	Amsterdam, Rotterdam, Eindhoven, Maastrich, Groningen			1
PUERTOS	Hamburgo, Bremen, Bremerhaven			4	Barcelona, Valencia, Algeciras, Las Palmas, Bilbao			3				2	Felixstowe, Southampton, Londres, Immingham, Liverpool			1	Rotterdam, Amsterdam, Zelanda, Groninga			1
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	aéreo, terrestre y marítimo			1	aéreo, terrestre y marítimo			1				1	aéreo, terrestre y marítimo			1	aéreo, terrestre y marítimo			1
CONOCIMIENTO DEL MERCADO		5%	1,75	0,09		5%	1,25	0,06		5%	1,25	0,06		5%	1,25	0,06		5%	1,25	0,06
EXPORTACIONES DIRECTAS				1				1				1				1				1
EXPORTACIONES INDIRECTAS				1				1				1				1				1
VISITAS AL PAÍS				1				1				1				1				1
FERIAS EN EL PAÍS	Anuga, Fruit Logistic, Fish International,, Heimtextil, ISM Colonia, biofach, Vivaness, ITB Berlin, Internorga			4	Fruit Attraction, Expo Food Service, Andaluc Sabor, Feria Endulza, Hispack SEAC, Barcelona Bridal Fashion Week, SMOPYC, Equiplas, AFIAL, Bisutex, FIMI			2				2	The Autumn Furniture, Unleash Spring, EFI, WBC			2	Ahoy, Jaarbeus, MECC, Rai			2
CANALES DE DISTRIBUCIÓN				1				1				1				1				1
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	Por ciudades, por edades, por género			1	Por ciudades, por edades, por género			1				1	Por ciudades, por edades, por género			1	Por ciudades, por edades, por género			1
TOTAL		100%	2,47			100%	1,96			100%	1,79			100%	1,10			100%	1,24	

OPCION GANADORA

1

2

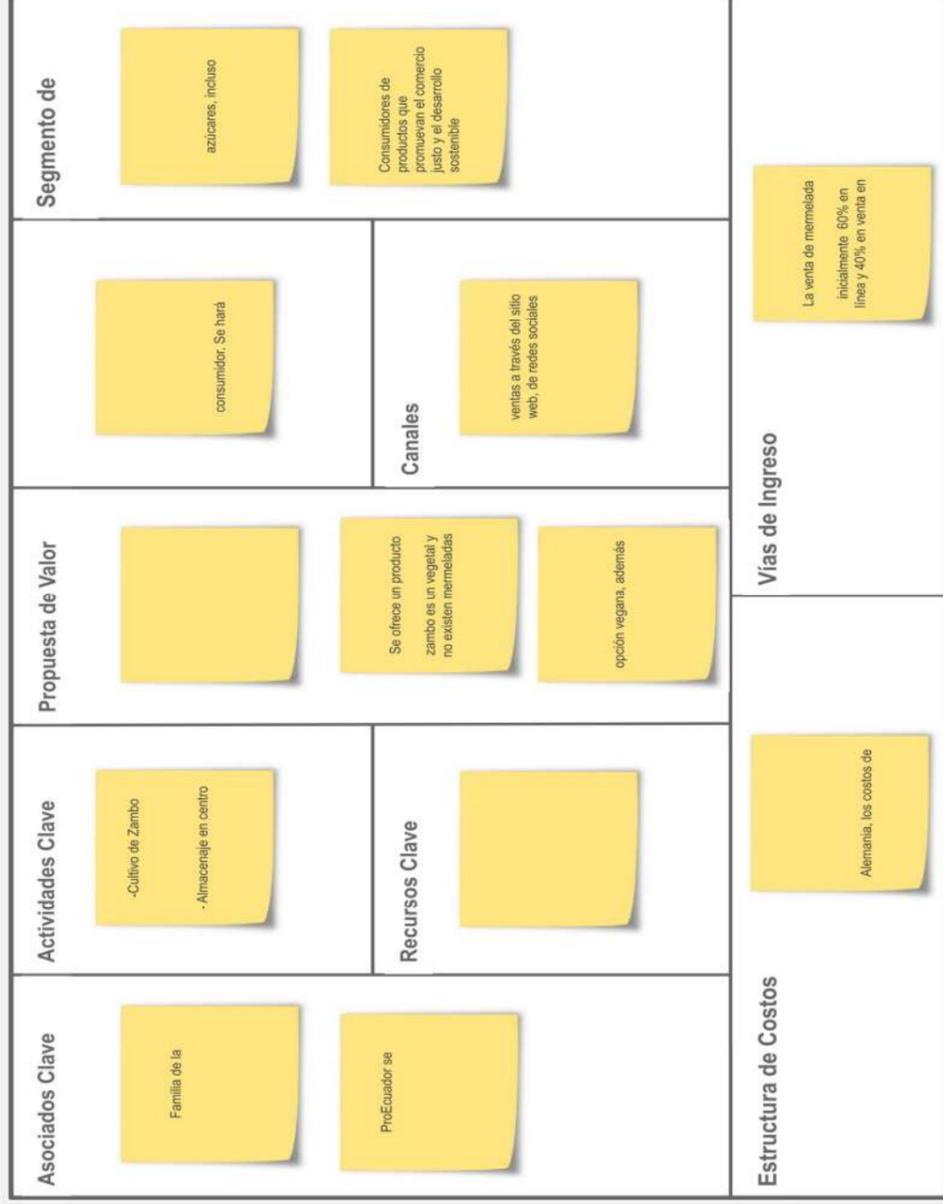
3

5

4

ANEXO 2 CANVA BUSINESS MODEL

Business Model Canvas



Creado por Marcelo Pizarro Miranda en caso al trabajo de Alex Osterwalder <http://www.businessmodelgeneration.com> y a la inspiración de David Bland <http://gile.dzora.com/news/how-create-business-model>
 - Compartir Igual 3.0 Uruguay - MARCELO PIZARRO MIRANDA - <https://www.marcelopizarro.com>

ANEXO 3 FLUJOS DE CAJA

	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESO CAPITAL (FINANCIAMIENTO BANCAARIO)	\$ 75.000,00											
VENTA E COMMERCE		\$ 21.000,00	\$ 10.800,00	\$ 21.000,00	\$ 10.800,00	\$ 21.000,00	\$ 10.800,00	\$ 21.000,00	\$ 10.800,00	\$ 25.398,00	\$ 12.699,00	\$ 25.398,00
VENTA DISTRIBUIDOR		\$ 14.000,00	\$ 7.200,00	\$ 14.000,00	\$ 7.200,00	\$ 14.000,00	\$ 7.200,00	\$ 14.000,00	\$ 7.200,00	\$ 16.932,00	\$ 8.466,00	\$ 16.932,00
TOTAL INGRESO	\$ 75.000,00	\$ 35.000,00	\$ 18.000,00	\$ 35.000,00	\$ 18.000,00	\$ 35.000,00	\$ 18.000,00	\$ 35.000,00	\$ 18.000,00	\$ 42.330,00	\$ 21.165,00	\$ 42.330,00
COSTO DE VENTA		\$ 18.060,00	\$ 9.030,00	\$ 18.060,00	\$ 9.030,00	\$ 18.060,00	\$ 9.030,00	\$ 18.060,00	\$ 9.030,00	\$ 21.930,00	\$ 10.965,00	\$ 21.930,00
COSTOS ADICIONALES	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 4.500,00	\$ 8.000,00	\$ 4.500,00	\$ 8.000,00	\$ 4.500,00	\$ 8.000,00	\$ 4.500,00	\$ 7.500,00	\$ 3.800,00	\$ 7.500,00
COSTO FINANCIERO		\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
ALMACENAJE CENTRO ALEMANIA		\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
TOTAL COSTOS	\$ 8.000,00	\$ 33.560,00	\$ 21.030,00	\$ 33.560,00	\$ 21.030,00	\$ 33.560,00	\$ 21.030,00	\$ 33.560,00	\$ 21.030,00	\$ 36.930,00	\$ 22.265,00	\$ 36.930,00
FLUJO DE CAJA	\$ 67.000,00	\$ 1.440,00	\$ (3.030,00)	\$ 1.440,00	\$ (3.030,00)	\$ 1.440,00	\$ (3.030,00)	\$ 1.440,00	\$ (3.030,00)	\$ 5.400,00	\$ (1.100,00)	\$ 5.400,00
FLUJO ACUMULADO	\$ 67.000,00	\$ 68.440,00	\$ 65.410,00	\$ 66.850,00	\$ 63.820,00	\$ 65.260,00	\$ 62.230,00	\$ 63.670,00	\$ 60.640,00	\$ 66.040,00	\$ 64.940,00	\$ 70.340,00

AL SER UNA PROYECCION SE ESTA ESTIMANDO QUE UN MES SE VENDERA EL 100% DE LA PRODUCCION Y EL SIGUIENTE EL 50%

	PROYECCION ANUAL				
	1	2	3	4	5
INGRESO CAPITAL (FINANCIAMIENTO BANCAARIO)					
TOTAL INGRESO	\$ 315.000,00	\$ 330.750,00	\$ 315.000,00	\$ 330.750,00	\$ 375.000,00
COSTO DE VENTA	\$ 163.185,00	\$ 171.344,25	\$ 163.185,00	\$ 171.344,25	\$ 200.000,00
COSTOS ADICIONALES	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00	\$ 70.000,00
COSTO FINANCIERO	\$ 44.000,00	\$ 44.000,00			

	\$	\$	\$	\$	\$
ALMACENAJE CENTRO ALEMANIA	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
		\$	\$	\$	\$
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	\$ 4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
		\$	\$	\$	\$
IMPUESTOS PROYECTADOS		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL COSTOS	317.185,00	321.344,25	269.185,00	277.344,25	\$ 306.000,00

	\$	\$	\$	\$	\$
EJERCICIO	(2.185,00)	9.405,75	45.815,00	53.405,75	69.000,00
	\$	\$	\$	\$	\$
EJERCICIO ACUMULADO	(2.185,00)	7.220,75	53.035,75	106.441,50	\$ 175.441,50

INDICE DE RETORNO DE LA INVERSION

	\$
VALOR INICIAL	75.000,00
	\$
VALOR FINAL	175.441,50

TASA DE RETORNO DE LA INVERSION 1,34 LA TASA DE RETORNO ES POSITIVA ES RENTABLE REALIZAR LA INVERSION
SE ESTIMA RECUPERACION DE LA INVERSION ENTRE LOS AÑOS 3 Y 4