



Título del Trabajo

Proyecto de internacionalización de una Bebida de Amaranto con Café al mercado de Alemania - Hamburgo (*Estrategia de Diferenciación*)

Maestrante:

Marco Gallardo Aguirre
Adriana Mantilla Villalta

Tutor:

Manuel Echeverría

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva

Julio - 2022

Agradecimientos

El presente trabajo está dedicado a nuestros padres, por su permanente y valioso apoyo para llegar a ser los profesionales que somos hoy en día.

Nos dedicamos un agradecimiento a los autores, cuya dedicación, amor e impulso mutuo como amigos y pareja, han sido el motor para superar cualquier barrera, traspasar, cansancio y alcanzar esta meta formando el mejor equipo profesional y personal.

Agradecemos a nuestros compañeros de trabajo, que siempre nos brindaron incuestionable soporte cuando fue necesario ausentarnos para desarrollo de las actividades de la maestría.

Agradecemos a Yenny Rivera de la empresa Palfrut y a Marcela Velez de AllpaViva por su invaluable paciencia y desinteresado apoyo para compartir sus conocimientos en el proceso productivo de bebidas. Un especial agradecimiento a Juan T., Cesar R. y Gaby V., por su paciencia e invaluable tiempo dedicado para revisar y validar la propuesta desde las diferentes perspectivas en el extranjero.

Nuestra gratitud al programa de Becas de la Universidad Casa Grande que permitió que iniciáramos este camino, a nuestro tutor Manuel Echeverria, nuestra guía Erika Taranto, a la docente Suleen Díaz, demás docentes, coordinadores académicos y a todos los que de una u otra manera contribuyeron en la ejecución de este proyecto.

Abstract

El amaranto es un pseudocereal con un enorme potencial nutricional que aún no ha sido suficientemente explotado debido al poco conocimiento del mismo. La calidad de su proteína, que viene determinada por la cantidad de aminoácidos presentes, en especial de aquellos esenciales como la lisina, son fundamentales para mantener un sistema inmune fortalecido y en general llevar una dieta balanceada. En los últimos años, se ha evidenciado una tendencia en la comercialización y consumo de bebidas vegetales como alternativas saludables a la leche animal a nivel mundial impulsada por factores tanto de salud como de responsabilidad medioambiental y social.

El presente proyecto busca exponer las características de una bebida elaborada con amaranto y las oportunidades que existen en el mercado alemán con base a diferentes fuentes de información que lo respalden.

Palabras claves (tendencia, medioambiental, Alemania, sustitutos, alternativa, vegetal, lactosa, plant-based, oportunidad, cereal)

Índice de Contenido

1.	Resumen Ejecutivo.....	1
2.	Introducción	2
3.	Objetivo.....	14
3.1.	Objetivo General:	14
3.2.	Objetivos Específicos:	14
4.	Metodología	15
5.	Marco conceptual	16
5.1.	Internacionalización	16
5.2.	Derecho de los negocios internacionales	18
5.3.	Cadena de Suministro	20
5.4.	Cadena de Valor	21
5.5.	Ventaja competitiva	23
5.6.	Dinámica de Sistemas	24
5.7.	Marketing internacional	25
6.	Análisis del Mercado.....	25
6.1.	Generalidades del País Objetivo	30
6.2.	Información de Comercio Exterior	32
6.3.	Flujos de Comercio entre Ecuador y Alemania	36
6.4.	Mercado de Bebidas en Alemania	40
6.4.1.	Flujos de Comercio de Café y bebidas de Café en Alemania	43
6.4.2.	Barreras Comerciales para las Bebidas en Alemania	46
6.4.3.	Tendencias del Mercado de bebidas vegetales en Alemania	51
6.4.4.	Competencia existente en el segmento de Bebidas de Café listas para Consumir en Alemania	56
6.5.	Tamaño del Mercado	64
6.6.	Buyer Persona	65
6.7.	Análisis DAFO	66
7.	Propuesta de Internacionalización.....	67
7.1.	Marca del producto	68
7.2.	Descripción del Producto	69
7.3.	El cereal de Amaranto	70
7.4.	Presentación del Producto	71
7.5.	Composición y Precio estimado	76
7.6.	Misión	77
7.7.	Modelo de Negocio y Propuesta de Valor - CANVAS	77
8.	Validación del producto o servicio	81
8.1.	Validación Interna o Autoevaluación	81

8.2.	Validación Externa	82
9.	Estrategia de Suministro Global.....	85
9.1.	Harina de Amaranto:	85
9.2.	Café Liofilizado:	86
9.3.	Planta Procesadora de la Bebida:	87
9.4.	Empaque o Envase Primario:	88
10.	Estrategia de comercialización y distribución.....	92
11.	Estrategia de financiamiento del proyecto	100
11.1.	Presupuesto	100
11.2.	Proyección de ingresos y gastos	103
11.2.1.	Proyección de Ventas	103
11.2.2.	Proyección de Gastos	104
11.2.3.	Punto de Equilibrio	106
11.2.4.	Flujo de Caja	107
11.3.	Análisis del TIR, VAN y Payback	108
11.4.	Análisis de Sensibilidad	110
12.	Aspectos éticos del proyecto.....	111
13.	Conclusiones	113
	Bibliografía.....	116
	Anexo 1: Matriz de Selección de Mercados	123
	Anexo 2: Validación externa – Perfil de Distribuidor en Alemania.....	125
	Anexo 3: Validación externa – Perfil 1 de Consumidor Final en Alemania	127
	Anexo 4: Validación externa – Perfil 2 de Consumidor Final en Alemania	128

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Población europea por edad y país que afirma que “beber leche puede alterar mi sistema digestivo”	4
Ilustración 2: Leche vs Alternativas a la leche	11
Ilustración 3: Cadena de Suministro del Proyecto bebida de amaranto con café hacia el mercado de Alemania – Hamburgo	20
Ilustración 4: Cadena de Valor del Proyecto bebida de amaranto con café hacia Alemania – Hamburgo	22
Ilustración 5: Bosquejo de la Dinámica de Sistemas en el Proyecto bebida de amaranto con café hacia Alemania - Hamburgo	24
Ilustración 6: Población de Alemania por Grupos de Edad	31
Ilustración 7: Población de Hamburgo por Grupos de Edad Gráfico	32
Ilustración 8: Principales destinos de Exportación de Alemania del año 2021	33
Ilustración 9: Principales proveedores de Alemania a nivel mundial del año 2021	35
Ilustración 10: Evolución de la Balanza Comercial de Ecuador de bienes	36
Ilustración 11: Evolución de las Exportaciones No Petroleras del Ecuador	37
Ilustración 12: Importaciones de la subpartida 1008.90 de los socios de la Unión Europea del año 2021	42
Ilustración 13: Importaciones de Café y Elaborados a nivel Mundial entre el 2017 al 2021	43
Ilustración 14: “Beber café frío me atrae” por grupos de edad en Alemania	45
Ilustración 15: Lanzamientos de Café listo para consumir por países más activos - Europa	45
Ilustración 16: Impuestos aplicados por Alemania a los productos importados	48
Ilustración 17: Valor de Ventas de Productos a base de plantas en Europa	52
Ilustración 18: Valor de ventas y volúmenes de ventas de Productos a base de plantas en Alemania entre el año 2018 al 2020	53

Ilustración 19: Categorías de productos basados en plantas según el valor de ventas en el periodo 2020	54
Ilustración 20: Principales ingredientes de bases de bebidas o “leches” a base de plantas	55
Ilustración 21: Principales presentaciones de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania	58
Ilustración 22: Principales presentaciones de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania	59
Ilustración 23: Principales canales de distribución de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania	62
Ilustración 24: Propuestas iniciales de Logotipo AMARKAFFEE	68
Ilustración 25: Prototipo de logotipo seleccionado para el proyecto	68
Ilustración 26: Comparación de contenido de proteína del amaranto con otros cereales	70
Ilustración 27: Comparación de contenido de aminoácidos del amaranto con otros cereales	71
Ilustración 28: Prototipo de Envase 3D – 1 Cara	73
Ilustración 29: Prototipo de Envase 3D – 2 Caras	74
Ilustración 30: Prototipo de Etiquetado adaptado al mercado alemán	75
Ilustración 31: Modelo de Negocios CANVAS	79
Ilustración 32: Proceso de Producción de la Harina de Amaranto	86
Ilustración 33: Proceso de Producción de la Bebida de Amarkaffee	89
Ilustración 34: Estructura Organizacional inicial	92
Ilustración 35: Redes Sociales más usadas en Alemania	99

Índice de Tablas

Tabla 1: Resumen de Resultados de Indicadores de la Matriz de Selección de Mercados	27
Tabla 2: Población de Alemania por Estados y Género	31
Tabla 3: Exportaciones de Alemania a nivel Mundial del año 2021	33
Tabla 4: Importaciones de Alemania a nivel Mundial del año 2021	34
Tabla 5: Evolución de las exportaciones ecuatorianas por sector 2017 – 2021	38
Tabla 6: Principales destinos de exportación del sector de alimentos procesados del Ecuador	39
Tabla 7: Clasificación Arancelaria de la Bebida de Amaranto saborizada.	40
Tabla 8: Matriz de Potencialidad de Mercados de la subpartida 2202.99 de la bebida de amaranto	41
Tabla 9: Aranceles aplicados por Alemania a Ecuador a las importaciones de la subpartida 2202.99.15.19	47
Tabla 10: Lista de Requisitos Básicos de Etiquetado Alimenticio	50
Tabla 11: Principales 10 empresas con Bebidas listas para consumir con café en Alemania 2015 – 2022 por lanzamientos y marcas	56
Tabla 12: Empresas Comercializadoras de Bebidas listas para consumir con café elaboradas con base de plantas en Alemania 2015 – 2022 por lanzamientos	57
Tabla 13: Ejemplos de productos lanzados del segmento de bebidas listas para consumir con café elaboradas con base de plantas en perchas de Alemania	59
Tabla 14: Ejemplos de bebidas lanzadas con base de Amaranto en perchas de Alemania	63
Tabla 15: Consumo de bebidas Plant Based (PB) en Alemania - Litros	64
Tabla 16: Segmentación del tamaño del mercado por factores demográficos	64
Tabla 17: Segmentación del tamaño del mercado según la competencia y consumo	65
Tabla 18: Perfil 1 - Buyer Persona principal - Saludable	65

Tabla 19: Perfil 2 - Buyer Persona - Vegano	66
Tabla 20: Análisis DAFO de la bebida elaborada con base de amaranto y saborizada con café en el mercado de Alemania	67
Tabla 21: Composición Bebida Amarkaffee	76
Tabla 22: Esquema de Precios de Exportación de la bebida Amarkaffee	77
Tabla 23: Autoevaluación según el área sensible	81
Tabla 24: Características de empaque master para exportación	91
Tabla 25: Potenciales clientes por tipo de canal	96
Tabla 26: Propuesta de Descuento en Primer Pedido	98
Tabla 27: Plan de Inversión del Proyecto	101
Tabla 28: Fuentes de Financiamiento	103
Tabla 29: Proyección Anual de Unidades de Venta	104
Tabla 30: Proyección Anual de Ventas	104
Tabla 31: Costos Variables	105
Tabla 32: Costos Fijos	105
Tabla 33: Gastos Administrativos	106
Tabla 34: Gastos de Ventas	106
Tabla 35: Flujo de Caja Proyectado a 5 años	107
Tabla 36: Tasa de Descuento, TIR y VAN	109
Tabla 37: Payback del Proyecto	110
Tabla 38: Cálculo de tiempo para el periodo 4	110
Tabla 39: Resultados de simulaciones de viabilidad del proyecto	111

1. Resumen Ejecutivo

Se eligió el grano del Amaranto que es un pseudocereal porque registra un contenido mayor de proteínas entre 14% al 17%, al compararlo con otros cereales.

La bebida de amaranto nace como una alternativa saludable a las bebidas elaboradas con leche de origen animal, totalmente libre de lactosa, libre de gluten y sin componentes genéticamente modificados ni preservantes químicos. El empaque primario es de TetraPak Brik Aseptico 100% reciclable, permite que la bebida tenga 1 año de vida útil sin químicos y no requiere refrigeración. Otro factor diferenciador es la implementación de un código QR para mostrar un video sobre el origen y producción del amaranto con la Asociación M. M. (productores), dándole transparencia al consumidor final.

Para identificar el mercado objetivo, se utilizó la herramienta “Matriz de selección de Mercados”, el cual cuenta con indicadores macroeconómicos, demográficos, estabilidad política, comercio exterior, política comercial, análisis de la competencia, logística y conocimiento del mercado. Como resultado del desarrollo de la presente matriz, se identificó al mercado de Alemania con una puntuación diferenciadora.

Alemania registra las cifras más altas en ventas de alimentos a base de plantas en la UE, con un crecimiento del 97% según el valor de ventas y del 80% según el volumen o cantidad vendido con un crecimiento total de 817 millones de euros.

De acuerdo al análisis de viabilidad financiera realizado en el punto 10 del presente proyecto de tesis y cumpliéndose las metas de ventas, se considera un proyecto viablemente económico y se esperaría una recuperación de la inversión en aproximadamente 3 años y 5 meses.

2. Introducción

Desde antes de la emergencia sanitaria que se vivió a nivel mundial, generada a raíz de la llegada del Covid-19, ya se venía evidenciando una tendencia en el consumo de alimentos más saludables, no genéticamente modificados, veganos, libres de lactosa, gluten, etc., no obstante, con la expansión del virus estos cambios de hábitos en los consumidores en Europa y en todo el mundo tomaron mucha mayor relevancia convirtiéndose en uno de los factores que marcaron las decisiones de compra, inclinando al consumidor por alimentos con alto contenido en nutrientes para el buen funcionamiento del sistema inmunitario. Una nutrición adecuada puede reducir la probabilidad de aparición de otros problemas de salud como la obesidad, las enfermedades del corazón, trastornos digestivos, la diabetes y algunos tipos de cáncer.

Los alimentos saludables y el bienestar han sido una de las tendencias definitorias para la industria de alimentos y bebidas en los últimos años. Los problemas de salud influyen en una variedad de decisiones dietéticas. En Europa, por ejemplo, más de la mitad de los veganos declararon que cambiaron o adoptaron esta dieta o estilo de vida debido a problemas de salud. En Alemania, casi una cuarta parte de los consumidores que no consumen productos lácteos los evitan por motivos de salud. En la vecina Polonia, la salud motiva a la mitad de los consumidores de suplementos dietéticos, quienes toman estos productos como profilácticos. Estos ejemplos son solo la punta del iceberg; Se pronostica que el mercado mundial de la salud y el bienestar tendrá un valor de un billón de dólares para 2026. (Wunsch, 2021)

Enfocándonos en la tendencia del mercado alemán y los motivos por los cuales optaron por no consumir o evitaron productos lácteos, en el año 2021 el 50% de los

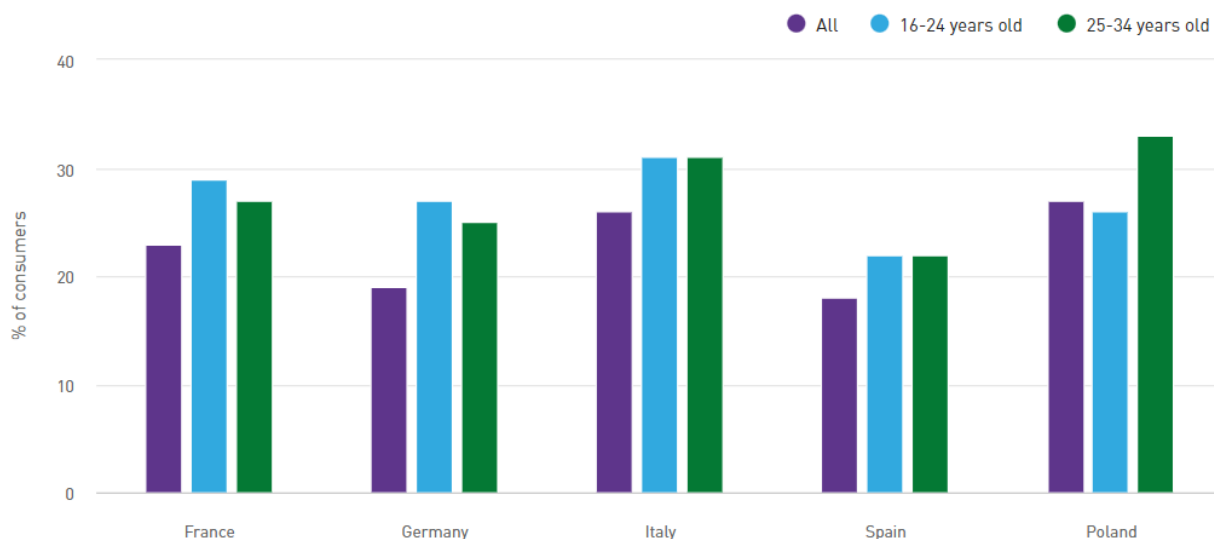
alemanes no consumieron productos lácteos para apoyar la protección de los animales, mientras que un 27,5% lo hizo por intolerancia. Las cifras se basan en una encuesta realizada en Alemania en 2021 por Statista, preguntando a los encuestados cuáles eran las razones por las que no comían productos lácteos. (Koptyug, 2021)

Los consumidores son cada vez más conscientes de la relación entre la salud intestinal y sus beneficios más allá de la digestión. De acuerdo al estudio “El Rol de la microbiota intestinal y el sistema inmunitario” publicado por la Revista Europea de Ciencias Médicas y Farmacológicas, la microbiota intestinal desempeña un papel importante en la educación y la modulación del sistema inmunitario de un individuo al estimular la maduración y la funcionalidad de las células inmunitarias a través de sus metabolitos. Tiene funciones protectoras, metabólicas, tróficas e inmunológicas. Alrededor del 70% del sistema inmunitario vive en el intestino, y las bacterias intestinales contribuyen al desarrollo de las células del sistema inmunitario. (European Review for Medical and Pharmacological Sciences, 2013)

Una gran porción de los consumidores de bebidas europeos afirma tener dificultades para digerir la leche. No menos de una cuarta parte de los consumidores más jóvenes en Francia, Alemania, Italia y Polonia afirman tener dificultades para digerir la leche. En Alemania específicamente, estos representan al 27% de consumidores con 16 a 24 años edad, seguidos del 25% de consumidores con 25 a 34 años de edad de acuerdo al reporte de “Los millennials europeos quieren más bebidas sin lactosa” de Mintel del año 2018. (Roux, 2018).

Ilustración 1: Población europea por edad y país que afirma que “beber leche puede alterar mi sistema digestivo”

Select European countries: "Drinking milk can upset my digestive system" (%), 2017



Fuente y Elaboración: Mintel

Cuando hablamos de la intolerancia a la lactosa, hay que entender que es una condición generada por la deficiencia de la enzima Lactasa, que provoca que la lactosa, que es la azúcar de la leche de origen animal, no pueda descomponerse por lo que acaba en el colon sin ser digerida y fermentada por las bacterias intestinales que normalmente habitan allí. Esta fermentación bacteriana da como resultado dióxido de carbono (CO₂), ácidos grasos de cadena corta, hidrógeno y metano provocando hinchazón, flatulencias, meteorismo, cólicos o calambres en el estómago y hasta diarrea. También hay síntomas de intolerancia a la lactosa que no involucran el tracto gastrointestinal, por ejemplo, mareos, dolores de cabeza, fatiga, apatía y depresión.

Como ocurre con todos los mamíferos, la producción de lactasa en los seres humanos disminuye después de la retirada de la leche materna. En poblaciones que realizan ganadería lechera intensiva, se desarrollaron mutaciones protectoras genéticas (cambio de citosina a

timidina) hace más 7.500 años, asegurando la persistencia de la lactasa de por vida para el portador de la mutación. Alrededor del 75% de la población alemana tiene esta variante genética “protectora”, por lo que, para los pacientes que no portan esta mutación, la producción de lactasa continúa disminuyendo a lo largo de la vida. Por lo tanto, se supone que el 25% de la población desarrolla intolerancia a la lactosa a lo largo de su vida, esto representa alrededor de 20 millones de habitantes en Alemania.

Para terminar de entender este concepto, es importante mencionar que existe una intolerancia primaria, que es aquella que es congénita, es decir, se nace con ella, y una intolerancia a la lactosa secundaria, que es aquella causada por daño a la membrana mucosa que recubre el intestino delgado y, entre otros factores, puede surgir potencialmente por la enfermedad celíaca, trastornos inflamatorios intestinales crónicos como la enfermedad de Crohn o colitis ulcerosa, inflamaciones intestinales desencadenadas por medicamentos o síndrome del intestino corto, además de las alergias a los productos lácteos (proteína de la leche) y las disbiosis relevantes.

Hoy en día, las pruebas genéticas permiten atribuir de forma fiable la disposición genética a una intolerancia a la lactosa primaria, en este sentido, según un estudio del Laboratorio IMD de Berlín, alrededor del 15 % de la población en Alemania sufre una intolerancia a la lactosa primaria (determinada genéticamente), esto es alrededor de 13 millones de habitantes de la población alemana. (Laboratorio IMD Berlín - Instituto de Diagnóstico Médico de Berlín-Potsdam GbR, s.f.)

De acuerdo a la Revista médica Deutsches Ärzteblatt, la incidencia de la enfermedad de Crohn en Alemania es de hasta 6,6 por 100,000 habitantes y su prevalencia es de aproximadamente 100 a 200 por cada 100,000 habitantes. Mientras que, para la colitis ulcerosa, la incidencia en Alemania es de 3,0 a 3,9 por 100,000 habitantes y su prevalencia

es de aproximadamente 160 a 250 por 100,000 habitantes. La enfermedad inflamatoria intestinal (EII) se diagnostica antes de los 18 años en aproximadamente el 25% de todos los pacientes. (Deutsches Ärzteblatt, 2017)

Pasando al plano sustentable y ético, recordemos que el 50% de los consumidores de alimentos y bebidas en Alemania considera que el trato y bienestar de los animales es un factor relevante para la compra, mientras que un 34% de este segmento de consumidores está de acuerdo en que la producción lechera tiene un impacto negativo en el medio ambiente. (Faulkner, 2020)

Hoy en día, el 70 por ciento de toda la superficie agrícola del mundo se destina a comida para el ganado, según el informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Pues para producir un litro de leche de vaca se necesitan más de mil litros de agua. Además, dentro del sector ganadero, la producción de leche es responsable del 20% de la emisión de gases de efecto invernadero, cifra mayor que el correspondiente a los medios de transporte

Ante estos antecedentes, el Parlamento y el Consejo de la Unión Europea han venido impulsando varias iniciativas para generar mecanismos de comercio sustentable, responsable socialmente y amigable con el ambiente. Siendo una de ellas, la directiva relativa a la protección de los animales en explotaciones ganaderas, que entró en vigencia en el año 1998 y que establece los estándares de bienestar animal más altos del mundo y, desde el año 2020 hasta la actualidad se han venido creando comisiones para identificar infracciones e impulsando acciones para asegurar el cumplimiento de las directivas. (Parlamento Europeo, 2020)

La Unión Europea tiene un elevado compromiso con el medio ambiente, tanto así, que desde finales del año 2019 se lanzó el denominado “Pacto Verde Europeo” como otra ambiciosa estrategia prioritaria de la Unión Europea que nace a raíz de la emergencia climática global y que tiene como principal objetivo, convertir al bloque en el primer continente climáticamente neutro y sostenible para el año 2050, además de considerarse como la “cuerda de salvamento” para que el bloque erradique la pandemia de la COVID-19.

El Pacto Verde Europeo se compone de un conjunto de iniciativas que se basan en 7 pilares y, para su respectiva implementación, cada pilar genera una estrategia que son: La energía limpia, industria sostenible con énfasis en economía circular, reconstrucción y renovación de edificaciones, movilidad sostenible, biodiversidad, erradicar la contaminación y la más conocida “del Campo a la Mesa” todo esto para alcanzar metas como detener las emisiones netas de gases de efecto invernadero para el año 2050 o que el crecimiento económico del bloque no dependa del uso de recursos.

Para el cumplimiento de estas estrategias, el Consejo de la Unión Europea ya ha aprobado Directivas o Conclusiones como la Ley Europea del Clima, aprobada en mayo del 2021 para reducir las emisiones netas de gases de efecto invernadero del bloque en al menos un 55%, Conclusiones sobre la biodiversidad aprobadas en octubre del 2020 para recuperar la biodiversidad de Europa de aquí a 2030, Conclusiones sobre la Estrategia “De la Granja a la Mesa” adoptadas en octubre del 2020 para desarrollar un sistema alimentario europeo sostenible, desde la producción hasta el consumo, Conclusiones para el Plan de Acción para la Economía Circular adoptadas en diciembre del 2020 que incluyen medidas en relación al diseño de productos sostenibles, la circularidad en los procesos de producción y el rol de los consumidores, entre otras que están siendo debatidas en el Consejo a la presente fecha como el Objetivo 55 que busca transformar varias iniciativas en legislación y revisar y adaptar

varias Directivas relacionadas con el clima, la energía y el transporte como las que fueron mencionadas anteriormente. (Consejo de la Unión Europea, 2022)

Paralelamente en el ámbito de responsabilidad social y complementando también las estrategias del bloque europeo, en junio 2021 el Parlamento Federal Alemán aprobó la denominada “Ley de Debida Diligencia para las Cadenas de Suministro” (Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, LkSG por su nombre en alemán) la misma que entrará en vigor el primero de enero del 2023 y su aplicación obligatoria será gradualmente según el tamaño de las empresas. Esta Ley está orientada principalmente a que las empresas implementen mecanismos o prácticas para que actividad económica sea más sostenida, considerando factores sociales como compromisos para erradicar el trabajo infantil o el trabajo forzoso y medioambientales como gestionar responsablemente sus recursos, contribuyendo a una menor deforestación de bosques, entre otras. (Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana, 2022)

Por otra parte, también se vienen impulsando iniciativas con el enfoque de salud y bienestar, como lo es el Proyecto Smart Protein desarrollado y financiado a través del programa de investigación e innovación “Horizonte 2020” de la Comisión Europea por medio de la subvención N.º 862957. Este proyecto fue lanzado el 01 de enero del 2020 y se desarrollará hasta el año 2024 y busca garantizar el acceso mundial a dietas saludables a partir de sistemas alimentarios sostenibles a través de cadenas de suministro de proteínas alternativas a las de origen animal con garantías ante el futuro, con un impacto positivo en la bioeconomía, el medio ambiente, la biodiversidad, la nutrición y la confianza de los consumidores. Se enfoca principalmente en validar y experimentar productos de proteínas vegetales innovadores, rentables y eficientes respecto al uso de los recursos, empezando como piloto con la validación a partir de habas, lentejas, garbanzos y quinua. (Comisión

Europea, 2022)

Así mismo, a partir del año 2021 el Parlamento y el Consejo de la Unión Europea están promoviendo el programa UEproSalud 2021-2027, el mismo que nació como una respuesta ambiciosa de la Unión Europea a la COVID-19 como una visión de una Unión Europea más sana y entre sus objetivos se encuentran: El mejorar y fomentar la salud en la Unión (la prevención de enfermedades y promoción de la salud), hacer frente a las amenazas transfronterizas para la salud, mejorar los medicamentos, los productos sanitarios y los productos pertinentes para la crisis y reforzar los sistemas sanitarios, su resiliencia y la eficiencia de los recursos. (Comisión Europea, 2021)

Es importante poder identificar todas las ventajas que una empresa puede explotar al alinearse con estas iniciativas y estrategias y que puedan agregar valor a la marca, optimizar procesos, reducir costos, fidelizar al talento humano, mejorar el manejo de riesgos y por supuesto, crear oportunidades en nuevos mercados.

Las afirmaciones de salud intestinal, mejor digestibilidad y las formulaciones de ingredientes emergentes en los empaques de las bebidas son atributos que pueden resultar atractivos y motivar la decisión de compra en los consumidores. El reporte de tendencia Total Wellbeing analiza cómo los consumidores tratan cada vez más su cuerpo como un ecosistema y buscan soluciones que complementen todos los aspectos de su salud. (Mintel, 2021)

Como una alternativa saludable a la leche de origen animal que está sacando ventaja de esta oportunidad, surgen las bebidas de origen vegetal, aquellas elaboradas de granos o cereales como almendras, quinua, soya, chocho, amaranto, entre otras. La tendencia por este tipo de bebidas es tal, que desde el año 2017 todos los 22 de agosto se conmemora el Día mundial de la leche Vegetal como una fecha para concientizar a la sociedad acerca de los

beneficios de esta alternativa y acelerar su transición hacia este tipo de bebida. (García, 2021)

Son variados los beneficios que pueden resultar de consumir bebidas a base de plantas, siendo el principal, la salud. Según diversas investigaciones y la misma Organización Mundial de la Salud, una dieta de alimentos integrales basada en plantas, puede ayudar a prevenir enfermedades catastróficas como la hipertensión, la diabetes, las enfermedades cardíacas y ciertos tipos de cáncer. Son una excelente alternativa no solo para las personas que eligen llevar una alimentación sana y equilibrada, sino también para aquellos grupos de población que no toleran la lactosa o aquellas personas con trastornos digestivos, así como aquellos que adoptan estilos de vida vegano, llevar una dieta cetogénica (keto), etc.

El segmento de comidas y las bebidas a base de plantas han recibido un nuevo impulso por la COVID-19. Ya sea por cuestiones de salud o seguridad, algunos consumidores ven el virus como una razón para reducir el consumo de carne, aves, lácteos y otros productos de origen animal. El deseo de consumir más productos a base de plantas, generado a raíz de un aumento constante en la conciencia de la salud, ha trascendido en varios mercados de una tendencia a un hecho.

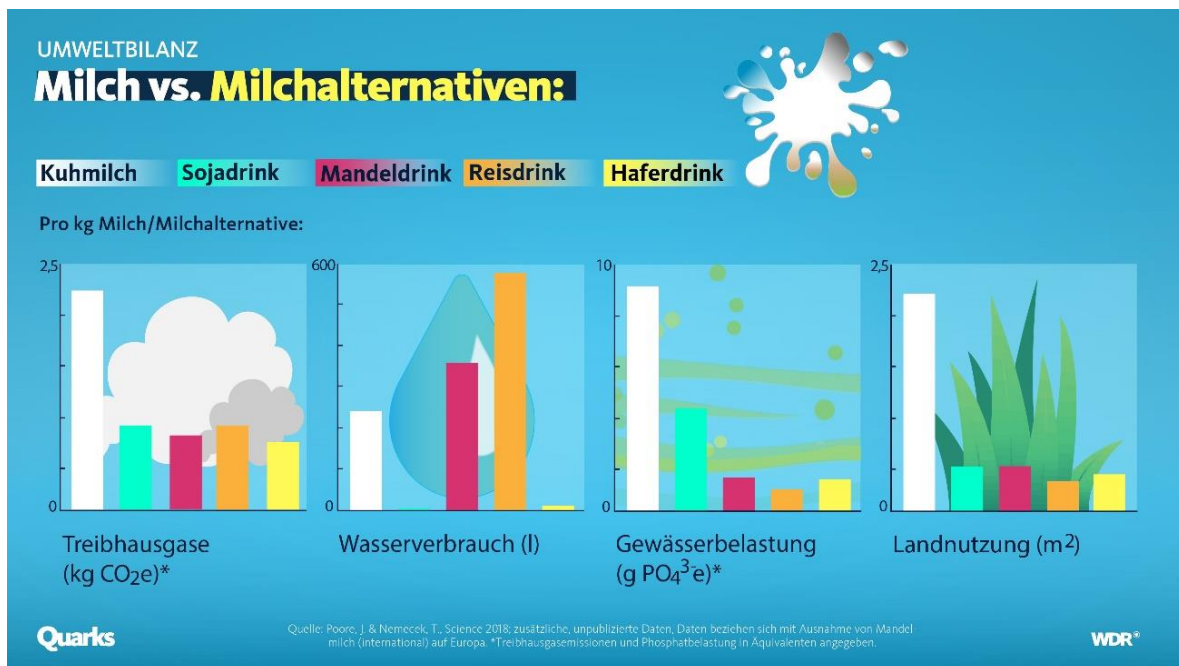
Aprovechar el vínculo entre la alimentación y la salud mental y el bienestar es una consideración mundial. El 69% de los consumidores de alimentos y bebidas alemanes afirma que lo que consume tiene un impacto directo en su bienestar emocional, llegando al 74 % de los consumidores de 16 a 34 años de edad.

De acuerdo al reporte de la 36.^a edición de la feria Anuga, que se celebró del 9 al 13 de octubre de 2021 en Colonia - Alemania, con más de 70 000 visitantes de 169 países y más de 4600 expositores de 98 naciones, el foco de atención sobre la sostenibilidad, el

bienestar animal y la alimentación saludable en los últimos años está teniendo un impacto en la percepción de los consumidores en relación con los alimentos de origen animal. En Alemania, el 24% de los consumidores planean comer menos o ningún alimento de origen animal (p. ej., carne, productos lácteos) durante los próximos 12 meses. Mientras que, los productos a base de plantas, especialmente las alternativas a la carne y los lácteos, están ganando impulso rápidamente. A medida que crece la elección de productos, será cada vez más difícil para los fabricantes destacarse, lo que destaca la importancia de la innovación continua. (Mansour, 2021)

Así mismo, al referirnos el ámbito medioambiental, la huella generada por las alternativas a base de plantas suele ser significativamente mejor que el de la leche de origen animal. El trabajo más citado sobre la huella ambiental de las bebidas a base de plantas utilizando como ejemplo las más comunes (soya, almendras, arroz y avena) en comparación con la leche de vaca, fue elaborado por científicos de la Universidad de Oxford.

Ilustración 2: Leche vs Alternativas a la leche



Fuente y Elaboración: Quarks

La figura No. 2 realiza la comparación del impacto en gases de invernadero, consumo

de agua, la contaminación del agua y uso del suelo, en ese orden, de la leche animal, bebidas de soya, almendras, arroz y avena. Las alternativas a la leche producen significativamente menos gases de efecto invernadero y también generan menor contaminación del agua y uso del suelo, con la excepción de la comparación del consumo de agua para producción de almendras y arroz. (Quarks, 2021)

El presente trabajo de tesis ha sido desarrollado por dos estudiantes de la Maestría de Negocios Internacionales y está enfocado a sustentar la producción y exportación hacia el mercado de Alemania de una bebida elaborada con base de Amaranto y saborizada con café, sin el uso de preservantes o químicos utilizando un envase TetraPak Brik Aseptic de 250 ml, 100% reciclable que conserve sus características y extienda su tiempo de vida útil de forma natural y que, a su vez, reduce el impacto del mismo en el medioambiente. La bebida será elaborada en una planta que brinde el servicio de maquila, quienes también facilitarán el servicio de envasado al contar con la maquinaria necesaria para el proceso UHT exigido para el uso de los envases Tetrapak mencionados.

El Amaranto es un cereal catalogado como un cultivo muy prometedor, debido a su excepcional valor nutritivo, el contenido de aminoácidos esenciales, proteínas, carbohidratos y minerales. Es un cereal con un impacto muy positivo en la generación de gases y se destaca por generar un bajo consumo de agua en comparación a los otros cereales citados en el estudio de Oxford.

La bebida de amaranto, nace como una alternativa saludable a las bebidas elaboradas con leche de origen animal, totalmente libre de lactosa, libre de gluten y sin componentes genéticamente modificados ni preservantes químicos. Una alternativa para consumidores veganos, que llevan una dieta cetogénica, consumidores intolerantes a la lactosa o simplemente para aquellos consumidores que buscan alternativas saludables con alto valor

nutricional que generen un impacto positivo en su bienestar.

El mercado de Alemania resulta altamente atractivo y se transforma en el mercado meta de este proyecto, dada la relevancia y apreciación que este mercado da a los productos saludables, amigables con el medio ambiente y que son obtenidos a través de prácticas justas con los productores, con base a los antecedentes anteriormente citados y datos estadísticos que se irán analizando en el desarrollo del punto 6 de este proyecto de tesis. Alemania se destaca como uno de los principales destinos de exportación no petroleras del Ecuador y entre los más importantes dentro de la Unión Europea. En términos de café, se posiciona como el segundo principal importador de café y elaborados a nivel mundial, siendo el café una de las bebidas preferidas por el consumidor alemán y ser más consumida que el agua embotellada y la cerveza (Deutsche Welle, 2015), lo que inspiró la selección de su sabor para este proyecto.

Si bien las exportaciones ecuatorianas de bebidas de esta índole, registradas bajo la subpartida 2202.99, al mercado de Alemania han sido escasas, se demostrará a través del análisis de mercado respectivo, la existencia de una oportunidad que puede ser explotada, trayendo la cita “Las oportunidades para crear océanos azules han existido siempre y el universo del mercado ha crecido en la medida en que se han explorado esas oportunidades” de Renée Mauborgne y W. Chan Kim. (Mauborgne & Kim, 2005).

Ecuador lidera la tasa de emprendimientos en Latinoamérica y, como resultado del impacto de la pandemia, el 30% de la población desarrolló un negocio nuevo, sea por necesidad a raíz del incremento del desempleo, como por haber identificado una oportunidad en medio de la crisis con productos o servicios innovadores. Según el Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones, pese a la pandemia, en el año 2021 surgieron 43 casos de éxito de los cuales, al menos 31 productos de la oferta

exportable ecuatoriana ingresaron por primera vez a nuevos mercados, como una muestra de casos que identificaron y aprovecharon oportunidades en mercados no explorados, así como se dieron casos de productos que se exportaban por primera vez como la exportación de péptidos de colágeno hidrolizado en el mercado de Guatemala, Galletas de quinua y linaza en el mercado de Estados Unidos, las humitas y tamales que nacieron como un producto artesanal para cafeterías locales y, a través del análisis del mercado y cumplimiento de los requisitos sanitarios, lograron ingresar al mercado de España y otros casos dignos de aplaudir que se generaron durante el año 2021. (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2022)

Nuestro país posee una riqueza en recursos que pueden aprovecharse de manera responsable, generando un mayor valor agregado, con miras a crear una mayor diversificación de su oferta exportable y sus destinos de exportación, así mismo, como de los actores que impulsan esta cadena y es responsabilidad de los representantes del sector tanto privado como público fomentar iniciativas y mecanismos para alcanzar esta visión sacando provecho a la evolución constante de las tendencias de consumo a nivel global.

3. Objetivo

3.1. Objetivo General:

Desarrollar un proyecto de internacionalización de una bebida elaborada en el Ecuador a base de amaranto y saborizada con café para el mercado de Alemania.

3.2. Objetivos Específicos:

- a) Determinar el potencial de exportación que tiene proyecto en el mercado de Alemania.

- b) Identificar las características y tendencias de los consumidores alemanes en el mercado de bebidas.
- c) Desarrollar la estrategia del modelo de negocios y marketing del proyecto para el mercado alemán.
- d) Determinar la viabilidad financiera del proyecto.
- e) Destacar como el proyecto se alinea a objetivos sustentables para reducir el impacto ambiental.

4. Metodología

Para llevar a cabo estos objetivos, en el presente documento se implementaron diversas metodologías revisadas durante el desarrollo de la maestría. Para la determinación de la potencialidad del mercado se levantaron y analizaron los flujos de comercio utilizando la matriz de mercados potenciales donde se revisaron los datos de importación más recientes para analizar su comportamiento y las tendencias de crecimiento de cada potencial mercado y su participación en el flujo global de importaciones. Así mismo, se empleó la “Matriz de Selección de Mercados” donde se abordó con mayor detalle a los potenciales mercados, analizando no solo la información de flujos de comercio, sino también información cualitativa como requisitos de acceso, sean estos de índole arancelaria como no arancelaria, datos e indicadores demográficos, de política comercial, logística, cultura de negocios y otros datos relevantes de los potenciales destinos de exportación.

Para determinar la estrategia del modelo de negocios, se implementó la herramienta Canvas Business Model, herramienta que nos permite contar con un panorama global de la propuesta de negocio identificando de forma clara y simplificada la propuesta de valor,

socios, actividades y recursos claves, así como los canales y segmentos de mercado y la estructura financiera del proyecto.

Consecuentemente, para complementar y aterrizar el perfil del consumidor y las posibles estrategias de marketing a implementar, se empleó la herramienta de Análisis del Buyer Persona, con la finalidad de tener una idea más clara de nuestro cliente ideal, sus características, intereses, motivaciones, preocupaciones, entre otros datos cualitativos de relevancia.

En lo que respecta a la estructura financiera y con el objetivo de determinar la viabilidad financiera del proyecto, se levantaron todos los posibles costos y gastos necesarios para llevar a cabo el plan de exportación, así como las necesidades de financiamiento haciendo uso de la matriz de proyección de inversiones, ingresos y gastos y la respectiva determinación de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN)

5. Marco conceptual

El presente proyecto de internacionalización para la exportación de una Bebida de amaranto con café al mercado de Alemania - Hamburgo nos permite contrastar los conceptos que presentan varios autores para la propuesta de valor según lo enseñado en la maestría de negocios internacionales.

5.1. Internacionalización

Definición,

La internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Consiste en el proceso por el cual una empresa

participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. (Leandro, 2009). Otra propuesta de definición es que la internacionalización es una mezcla de complejos procesos de aprendizaje, la organización de conocimientos y recursos transfronterizos, la integración de perspectivas transculturales en redes internas y externas, la gestión de la cartera global/regional para el accionista con las perspectivas locales de valor para el cliente. (Axinn, 2002)

Objetivos de internacionalizar una empresa según (CANALS, 1994):

- Apertura de nuevos mercados
- Costes de producción más bajos
- Una estructura de la producción y la distribución de la empresa más eficiente.

El mundo va cambiando a un ritmo acelerado y esta nueva economía va de la mano de la revolución en la tecnología de la información cuestionando los principios básicos de muchas estrategias de marketing, gestión y teorías de internacionalización, debido a que se tiene acceso a bases de datos de cliente reales e investigaciones de información de mercado, además de conectarse fácilmente con los socios comerciales. Dado que la tecnología es una fuerza impulsadora del progreso económico, las pymes podrían superar las barreras tradicionales de internacionalización o participación en negocios internacionales.

Los mercados de alta tecnología se caracterizan por tener niveles de conocimiento científico y tecnológico sugiriendo que la economía basada en el conocimiento es una nueva etapa en el desarrollo del capitalismo de mercado. (Dunning, 2000).

Tipos de teorías

Las teorías tradicionales más prometedoras es el modelo Johanson y Vahlne (1990) sugiriendo algunos anclajes útiles para renovar o dinamizar su modelo introduciendo una visión de red e infundiendo elementos de la visión Basada en los Recursos (a través del paquete de ventajas y el ciclo). Andersen (1997) sugirió enriquecer el marco ecléctico con elementos de las teorías de los Costes de Transacción y Basado en Recursos. En la misma línea, Dunning (2000, p. 184) afirmó que un componente dinámico añadido al paradigma ecléctico y una ampliación de sus partes constituyentes es para abarcar tanto el aumento de los activos como las empresas transfronterizas relacionadas con las alianzas pueden contribuir en gran medida a mantener su posición como el marco analítico dominante para determinar la producción internacional. (Axinn, 2002, pág. 445).

5.2. Derecho de los negocios internacionales

Definición:

Los negocios internacionales involucran los intereses de más de un ordenamiento jurídico estatal. Estos sistemas jurídicos diferentes pueden derivar en reglamentaciones contradictorias que dificultan y obstaculizan el comercio, generando interrupciones y dificultades indeseadas en la práctica comercial. En respuesta a esto y como una iniciativa de los comerciantes, surge la *lex mercatoria* o ley mercante, compuesta por un conjunto de reglas ágiles aplicables a los contratos económicos internacionales que incorpora de una parte, los usos, prácticas y comportamientos de estos comerciantes y por otra, las reglas elaboradas por los organismos privados como la Cámara de Comercio Internacional, UNCITRAL, UNIDROIT y otros como OEA y UNCTAD. (Bogotá)

Principios claves en una contratación internacional

A medida que la negociación internacional avanza se debe tener en cuenta los aspectos claves en la elaboración de un instrumento jurídico que permita establecer los acuerdos de voluntades de las partes previo a una transacción internacional.

A continuación, se detallan los principales principios según UNIDROIT:

- “Las promesas deben cumplirse”: las partes regulan sus derechos y obligaciones en el contrato conforme a su propia voluntad.
- “Las partes deben contratar de buena fe”: permitir una renegociación cuando las circunstancias nuevas dificulten el cumplimiento de las obligaciones de la contraparte, con el fin de salvaguardar el equilibrio contractual.
- “El uso de los bienes, implica aceptación”: muchas veces los compradores se niegan a aceptar los bienes objeto del contrato y, sin embargo, los usan. Esta conducta se entiende como aceptación de los mismos.

Antes de comenzar una negociación se debe revisar los acuerdos comerciales vigentes para verificar que los programas de liberación, las condiciones de origen y demás disciplinas acordadas, le ofrecen condiciones ventajosas para la internacionalización de los productos en el país de destino.

Principales Contratos Internacionales según su Objeto:

- **Contratos de Cambio:** son contratos en los que se intercambia un bien o un servicio por una suma de dinero. Se ejecutan de manera instantánea o dentro de un tiempo corto.
- **Contratos de Producción:** son para crear una empresa dedicada a la producción de bienes o servicios en otro país u obtener una participación en las empresas de

producción de bienes o servicios, exigiendo que los contratantes estén relacionados por un tiempo prolongado.

- **Contratos Bancarios:** contratos en donde se involucran las entidades financieras en operaciones como el leasing, la fiducia, el crédito documentario, las transferencias electrónicas, entre otros.
- **Contratos Tipo o Estándar:** estos contratos tienen como finalidad ratificar las costumbres y prácticas existentes dentro de un sector específico y se clasifican en:
 - Contratos elaborados por organismos internacionales como la Cámara de Comercio Internacional.
 - Contratos elaborados por asociaciones y/o gremios.

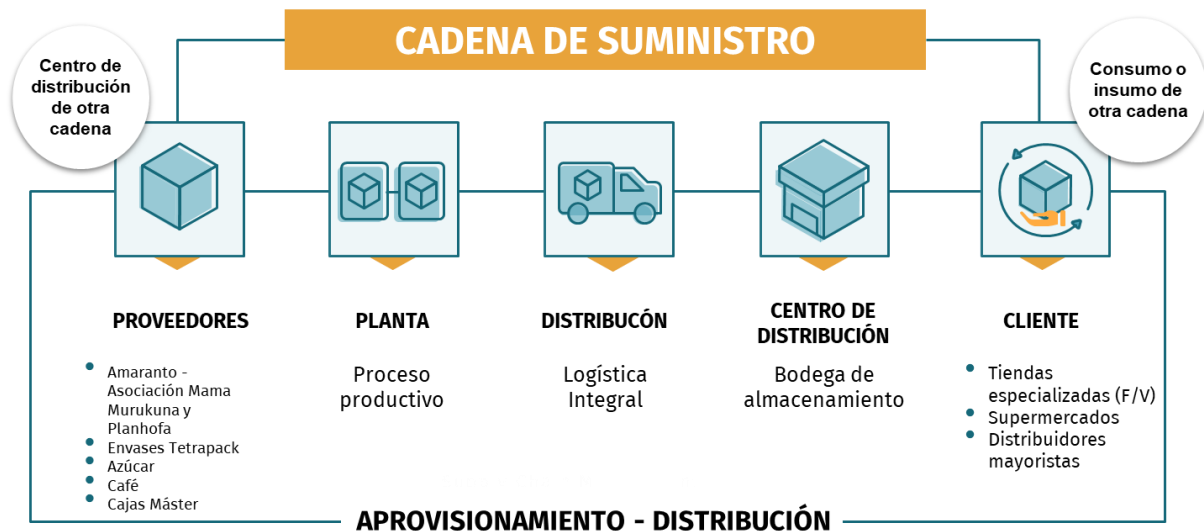
5.3. Cadena de Suministro

Definición

La cadena de suministro es el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados que busca ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores (Simichi, et al, 2000). (José Elías Jiménez Sánchez, 2002)

De acuerdo a la definición mencionada podemos establecer la cadena de suministro objeto de este proyecto.

Ilustración 3: Cadena de Suministro del Proyecto bebida de amaranto con café hacia el mercado de Alemania – Hamburgo



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

5.4. Cadena de Valor

Definición

Según Michael Porter (1986) el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.

La cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial. (Quintero & Sánchez, 2006)

Es así que la cadena de valor proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores, además de un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Elementos básicos de la cadena de valor

- **Las Actividades Primarias:** son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- **Las Actividades de Soporte:** a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- **El Margen:** que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Ilustración 4: Cadena de Valor del Proyecto bebida de amaranto con café hacia Alemania – Hamburgo



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

5.5. Ventaja competitiva

Definición

Entiéndase a todas las características o atributos de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto o servicio, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan el servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o venta del producto o de la empresa.

Tipos de Ventajas competitivas

- **Ventaja competitiva externa:** es cuando se apoya en una de las cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, que puede lograrse por la reducción de sus costos de uso o por el aumento de su rendimiento de uso.

Este tipo de empresa tiene cierto poder de mercado en el sentido que está en condiciones de aceptar un precio de venta superior al de su competidor más cercano, que no tiene la misma cualidad distintiva. Esto trae como consecuencia las posibilidades para la adopción de una estrategia de diferenciación.

La ventaja externa se ajusta a la propuesta de proyecto al tener una cualidad distintiva que puede ser aprovechada hacia el mercado de Alemania.

- **Ventaja competitiva interna:** es cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costos de fabricación, administración o gestión del producto o servicio y que aporta de esa forma un valor al fabricante, proporcionando así un costo unitario inferior al del competidor más cercano.

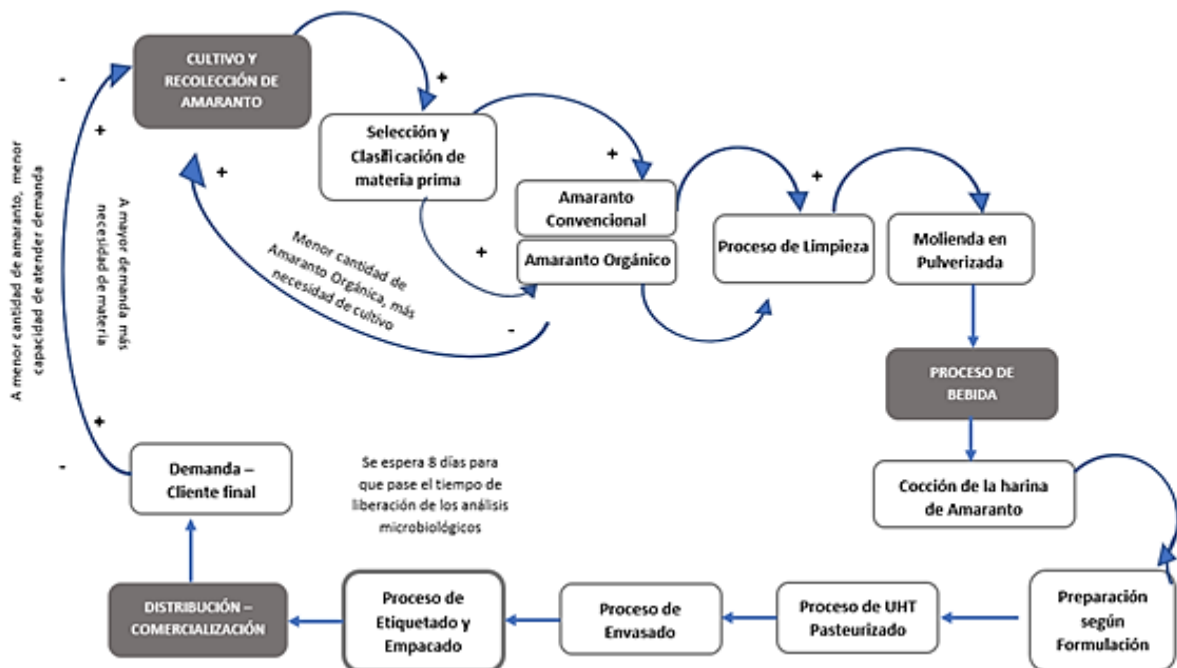
Este tipo de a la empresa es el resultado de tener mejor productividad y por esto da una mejor rentabilidad y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por las condiciones del mercado. Trae aparejada una estrategia de dominación a través de los costos, que pone de manifiesto al ser organizacional y tecnológico. (Sánchez, 2006)

5.6. Dinámica de Sistemas

Definición

La dinámica de sistemas es una metodología ideada para resolver problemas concretos, el cual se combinan el análisis y la síntesis. La dinámica de sistemas suministra un lenguaje que permite expresar las relaciones que se producen en el seno de un sistema, y explicar cómo se genera su comportamiento. (Aracil, 1995)

Ilustración 5: Bosquejo de la Dinámica de Sistemas en el Proyecto bebida de amaranto con café hacia Alemania - Hamburgo



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

5.7. Marketing internacional

Definición

Según la American Marketing Association, es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y habilidades. La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes. Así, la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente. (KOTLER, 2012)

6. Análisis del Mercado

Para la determinación del mercado objetivo para la exportación de la bebida de amaranto saborizada con café, se iniciará empleando la herramienta “Matriz de selección de Mercados”. Esta herramienta nos permite realizar un análisis comparativo de diferentes indicadores entre los potenciales países a los que el producto podría ser exportado. Los indicadores analizados mediante esta herramienta comprenden información de indicadores macroeconómicos, demográficos, estabilidad política, comercio exterior, política comercial, análisis de la competencia, logística y conocimiento del mercado.

El levantamiento y análisis de esta información cualitativa y cuantitativa es un criterio importante que nos permitirá tomar una decisión más adecuada de un mercado objetivo previo a desarrollar una estrategia de penetración de un determinado producto o servicio. No obstante, el mercado finalmente seleccionado será analizado a mayor detalle

con otros datos más específicos que se irán levantando y analizando en el desarrollo del presente proyecto para respaldar su selección.

La herramienta de la Matriz de selección de mercados detallada con cada uno de los datos y cifras analizadas, podrán visualizarse en el Anexo 1 de este documento. Esta matriz fue elaborada tomando como base a los seis principales mercados o países importadores a nivel mundial de la subpartida arancelaria a seis dígitos 2202.99 (VI enmienda) y 2202.90 (V enmienda), que corresponde a la subpartida de las demás bebidas excepto agua, jugos, leche y bebidas alcohólicas, en los últimos 5 años comprendidos entre el 2016 al 2020 (Anexo 2). No se ha considerado para el análisis de esta matriz la data del año 2021 dado que la herramienta de consulta, a la fecha de desarrollo de este proyecto, no registra información de flujos de comercio exterior de algunos países del año en mención.

Es importante mencionar que se utiliza la información de dos subpartidas debido a que la información analizada está compuesta de cifras del año 2016 al 2020 para fuentes de otros destinos y hasta 2021 para cifras de fuente del Banco Central del Ecuador, periodo en el cual se incorporó la VI enmienda al Sistema Armonizado HS6 por la Organización Mundial de Aduanas, en la cual se realizó un cambio de la partida analizada a nivel de 6 dígitos, por tal motivo, con la finalidad de obtener un análisis adecuado, se considera la sumatoria de flujos registrados de ambas subpartidas. En esta subpartida se excluyen el agua, la leche, jugos de frutas y todas las bebidas alcohólicas, sin embargo, pueden estar consideradas bebidas a base almendras, soya, avena, entre otras que, al igual que una bebida de amaranto, no tienen una subpartida que la especifique.

Se levantó la información de indicadores, valores e información cualitativa de diferentes fuentes como Banco Mundial para la obtención de indicadores económicos de desarrollo, TradeMap y Banco Central del Ecuador para la obtención de estadísticas de

comercio exterior, Market Access Map y Access2Markets para información de Barreras Arancelarias y Acuerdos / Preferencias Comerciales, Mendel Online para información de barreras No arancelarias como documentación, registros, permisos, entre otros, Mintel para información de canales de distribución y consumo e informes, fichas y estudios de organismos de promoción comercial como PRO ECUADOR, PRO COLOMBIA, ICEX, entre otros.

Como resultado del desarrollo de la presente matriz, se obtuvieron los siguientes resultados según cada variable analizada:

Tabla 1: Resumen de Resultados de Indicadores de la Matriz de Selección de Mercados

VARIABLES	CALIFICACIÓN					
	ESTADOS UNIDOS	ALEMANIA	CHINA	REINO UNIDO	CANADÁ	FRANCIA
INDICADORES MACROECONÓMICOS	0.17	0.22	0.17	0.19	0.14	0.18
INDICADORES DEMOGRÁFICOS	0.23	0.23	0.19	0.22	0.21	0.22
ESTABILIDAD POLÍTICA	0.18	0.23	0.10	0.20	0.23	0.15
COMERCIO EXTERIOR	0.70	0.70	0.70	0.40	0.40	0.50
POLÍTICA COMERCIAL	0.56	0.88	0.52	0.80	0.44	0.92
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	0.80	0.60	0.60	0.50	0.30	0.40
LOGÍSTICA	0.83	0.93	0.90	0.80	0.67	0.87
CONOCIMIENTO DEL MERCADO	0.25	0.24	0.25	0.24	0.24	0.24
TOTAL	3.72	4.02	3.43	3.34	2.62	3.47

Fuente y Elaboración: Autores del proyecto

De los seis potenciales mercados analizados, el mercado de Alemania se destacó con una puntuación total de 4.02/5 como el mercado con mayor potencial para el producto objeto de este proyecto, seguido del mercado de Estados Unidos con una puntuación de 3.72 y Francia con 3.47.

Así mismo, observando los resultados de cada variable analizada, el mercado de Alemania obtuvo el mayor puntaje en 5 de las 8 variables de la Matriz de Selección de Mercados destacándose en las variables de indicadores Macroeconómicos y Logística (Anexo 1).

En el ámbito político, Alemania y Canadá encabezan la matriz como las economías más estables, información que puede compararse con los indicadores de estabilidad política y ausencia de violencia del Banco Mundial, según los cuales, Canadá tiene el índice de estabilidad más alto, seguido de Alemania en comparación con los demás mercados analizados. Además, Alemania se posiciona como uno de los países con la mejor calificación en el índice de percepción de corrupción del año 2020 ubicándose en el puesto 9 de 180 países que conforman este índice, siendo el primero entre los mercados analizados.

Alemania es uno de los países más fuertes del grupo económico europeo, registrando el PIB más alto de la región con 3.8 billones, así mismo, la tasa de paridad de poder adquisitivo más alta entre los 27 socios de la Unión Europea, según las cifras registradas por el Banco Mundial al año 2020, no obstante, en comparación a los países de la matriz, Estados Unidos y China encabezan este indicador. Según esta misma fuente, también registra la tasa de desempleo más baja de 3.8 a pesar de ser el año en que se empezaron a sentir con fuerza los efectos económicos de la pandemia por las medidas de confinamiento que disparó el desempleo a nivel mundial, además de registrar una balanza comercial positiva después de China, quien lideró este indicador en la matriz.

En todos los países se maneja como denominador el idioma inglés además de cada lengua nativa del país, siendo el idioma chino el más complejo de manejar entre los idiomas de los seis países, seguido del idioma alemán. En todos los casos, pese a manejar un idioma universal, siempre se tendrá que considerar que las herramientas y plan de marketing, deberá ser trabajado utilizando el idioma nativo del país de destino, en determinados aspectos por normativa como el etiquetado del producto y en otros para afianzar y facilitar la relación con los consumidores como con material promocional.

En el ámbito de comercio exterior y política comercial, los países de Estados Unidos,

China y Alemania, encabezan la lista como los principales importadores de los productos de la subpartida analizada, sin embargo, China y Alemania son los países que lideran las tasas de crecimiento porcentuales anuales. Por otro lado, analizando las barreras al comercio de estos tres destinos, Alemania sería el único destino en el cual el producto podría ingresar beneficiándose de un arancel preferencial del 0% a diferencia de Estados Unidos y China, lo que lo convierte en un destino con mayor potencial.

Si bien en las exportaciones ecuatorianas de la subpartida 2202.99.00.90 registran pocas o nulas exportaciones hacia el mercado alemán, se puede considerar que el producto objeto de este proyecto como una oportunidad de diversificación de la oferta exportable y así mismo, de diversificación de mercado dado que este mercado valora altamente los productos saludables y sustentables, amigables con el medio ambiente y libre de químicos.

En el ámbito logístico, los países europeos se destacaron por un costo logístico inferior al de Estados Unidos y China, liderando Reino Unido con un costo promedio de USD \$ 2291 desde el puerto de Guayaquil al puerto de Tilbury, Alemania y Francia con un costo promedio de USD \$ 2,360 a los puertos de Hamburgo y Le Havre. Canadá y Estados Unidos reflejaron el costo más alto con un promedio de USD 3,775 y USD 3,255 hacia los puertos de Vancouver y Everglades respectivamente. Importante mencionar que los costos mencionados son netamente referenciales obtenidos de la herramienta de estimación de costos logísticos de ConnectAmericas con Sealand de Maersk, y puede haber variaciones especialmente en el entorno actual donde aún prevalece una crisis de contenedores a raíz de la emergencia sanitaria global por la COVID-19.

En lo que respecta a los canales de comercialización de las bebidas de origen vegetal, en todos los países analizados prevalecieron los supermercados a excepción de China, donde prevalecen las ventas por internet. Fuera de los supermercados, el canal de tiendas

especializadas en productos vegetales, dietéticos o naturistas se encuentra como segundo principal con mayor participación en Canadá y Alemania, siendo un canal importante para el ingreso del producto al mercado hasta llegar a las cadenas de supermercados.

6.1. Generalidades del País Objetivo

De acuerdo al Libro de Datos del Mundo de la Agencia Central de Inteligencia, Alemania es considerada como la economía más grande de Europa y segunda nación más poblada después de Rusia, es un miembro de las organizaciones económicas, políticas y de defensa del continente europeo (Central Intelligence Agency, 2022). Entre los 27 países que conforman la Unión Europea, Alemania es el país que refleja el escenario más alentador hablando de recuperación económica luego de la pandemia. De acuerdo al artículo de economía de Deutsche Welle, “a diferencia de países como Francia, España o Italia donde la Comisión Europea estima un retroceso del rendimiento económico de dos dígitos para el 2020, en Alemania el descenso económico será muy probablemente de "solo" un dígito”. (Kohlmann, 2020)

Alemania está conformado por 16 Estados y cada uno tienen su propia constitución y son en gran proporción autónomos en relación a su organización interna. Tres de estos Estados son ciudades-estado y son Bremen, Berlín y Hamburgo. Cuenta con un área total de 357,022 kilómetros cuadrados y su capital es Berlín.

Alemania tiene una población total de 83.2 millones de habitantes, de los cuales 42.2 millones son de género masculino y 41.1 millones de género femenino según la información tomada de la Oficina Federal de Estadística de Alemania al año 2020. Los estados de Nordrhein-Westfalen, Bayern y Baden son los estados más poblados de Alemania albergando un 51% de toda la población alemana. El estado de Hamburgo, donde se estima introducir el producto, representa un mercado de 1.85 millones de habitantes, que representa

el 2% de la población alemana.

Tabla 2: Población de Alemania por Estados y Género

Población 31.12.2020			
Estado	Género		
	Masculino	Femenino	Total
Baden-Württemberg	5,516,636	5,586,407	11,103,043
Bayern	6,512,595	6,627,588	13,140,183
Berlin	1,802,038	1,862,050	3,664,088
Brandenburg	1,248,050	1,283,021	2,531,071
Bremen	336,390	343,740	680,130
Hamburg	906,933	945,545	1,852,478
Hessen	3,108,408	3,184,746	6,293,154
Mecklenburg-Vorpommern	793,537	817,237	1,610,774
Niedersachsen	3,951,456	4,051,965	8,003,421
Nordrhein-Westfalen	8,794,888	9,130,682	17,925,570
Rheinland-Pfalz	2,026,105	2,072,286	4,098,391
Saarland	483,001	500,990	983,991
Sachsen	1,999,026	2,057,915	4,056,941
Sachsen-Anhalt	1,072,595	1,108,089	2,180,684
Schleswig-Holstein	1,425,649	1,485,226	2,910,875
Thüringen	1,049,212	1,071,025	2,120,237

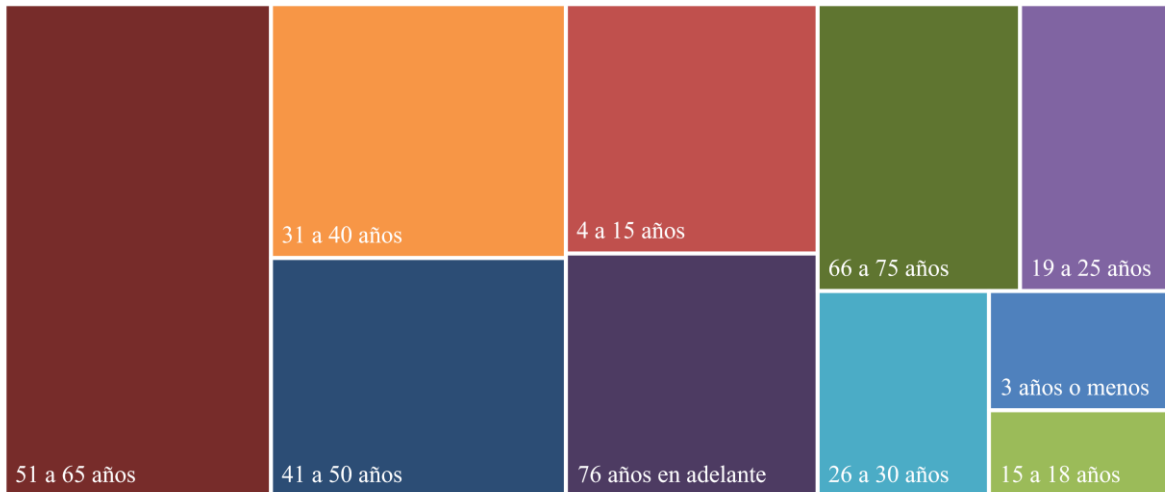
Fuente: Oficina Federal de Estadística (Destatis)

Elaboración: Autores del Proyecto

En lo que respecta a los grupos de edad, el 23% de la población alemana tiene una edad de 51 a 65 años, seguido del grupo de 31 a 40 años que representan el 13% de la población y el grupo de 41 a 50 años quienes representan el 12% de la población alemana. De acuerdo a la Agencia Central de Inteligencia, la edad promedio en Alemania es de 48 años, datos que nos llevan a concluir que la mayor parte de la población alemana se concentra en adultos mayores, un grupo poblacional que por lo general se preocupa más por su salud y bienestar.

Ilustración 6: Población de Alemania por Grupos de Edad

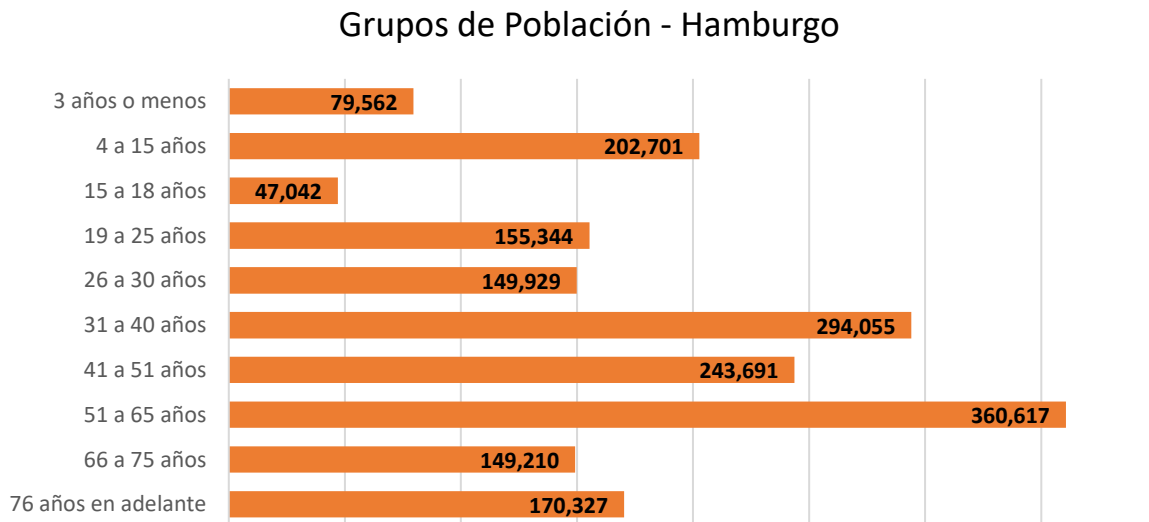
Población Alemana por Edad



Fuente: Oficina Federal de Estadística (Destatis)
 Elaboración: Autores del Proyecto

De igual forma, se analizó la distribución de la población en el estado de Hamburgo y se evidenció que predominan los mismos grupos de edades anteriormente citados, tal como se muestra en la siguiente ilustración.

Ilustración 7: Población de Hamburgo por Grupos de Edad Gráfico



Fuente: Oficina Federal de Estadística (Destatis)
 Elaboración: Autores del Proyecto

6.2. Información de Comercio Exterior

Las exportaciones de bienes de Alemania en el año 2021 ascendieron a un total de \$ USD 1,626 billones de dólares y, considerando el periodo comprendido entre el año 2017 al

año 2021, las exportaciones alemanas han registrado una tasa de crecimiento porcentual anual del 3%. Su oferta exportable estuvo compuesta principalmente por Maquinarias, Vehículos y productos farmacéuticos, los cuales conforman el 50% de sus exportaciones.

Tabla 3: Exportaciones de Alemania a nivel Mundial del año 2021

Cap.	Descripción del producto	Valor Exportado 2021	% Participación
'84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ...	\$268,562	17%
'87	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	\$245,903	15%
'85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción ...	\$176,313	11%
'30	Productos farmacéuticos	\$118,072	7%
'90	Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión; ...	\$83,849	5%
'39	Plástico y sus manufacturas	\$76,295	5%
'27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...	\$43,268	3%
'99	Materias no a otra parte especificadas	\$36,322	2%
'73	Manufacturas de fundición, de hierro o acero	\$33,852	2%
'38	Productos diversos de las industrias químicas	\$32,866	2%
	Los demás	\$511,085	31%
	TOTALES	\$1,626,388	100%

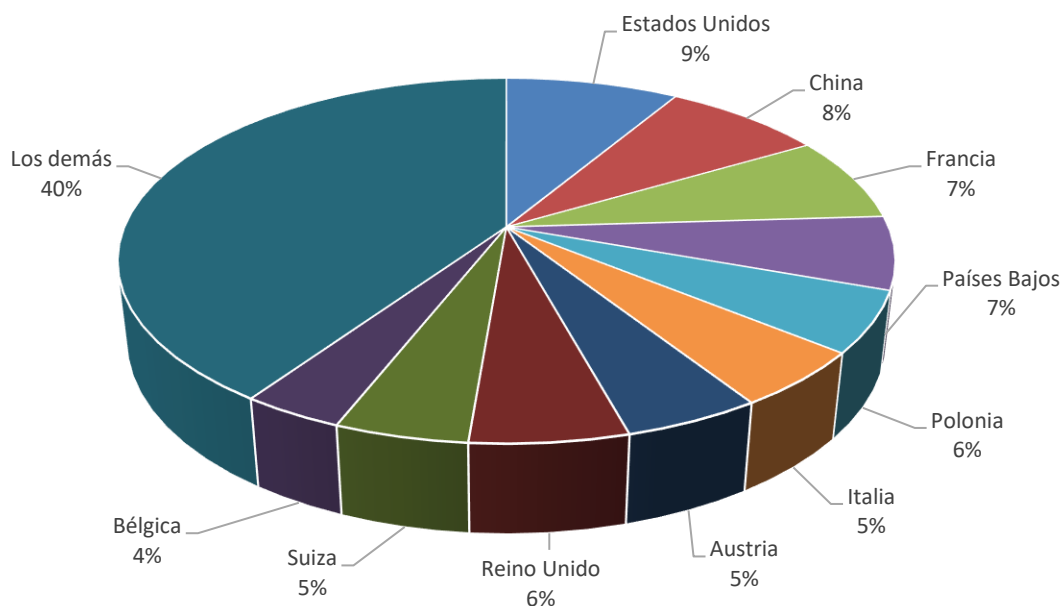
Fuente: Trademap – Datos expresados en millones de dólares FOB

Elaboración: Autores del Proyecto

Por otro lado, analizando el destino de estas exportaciones, como principales destinos de las exportaciones alemanas se encuentran Estados Unidos, China, Francia, Países Bajos y Polonia, quienes representan el 36% del registro total de exportaciones del año 2021.

Podemos mencionar que Alemania tiene una buena diversificación de mercados de exportación y una parte del mismo, está comprendida por comercio intracomunitario con los países del bloque europeo.

Ilustración 8: Principales destinos de Exportación de Alemania del año 2021



Fuente: Trademap
Elaboración: Autores del Proyecto

Por otro lado, las importaciones de bienes de Alemania en el año 2021 ascendieron a un total de \$ USD 1,421 billones de dólares y, considerando el periodo comprendido entre el año 2017 al año 2021, las importaciones alemanas han registrado una tasa de crecimiento porcentual anual del 5%. Sus importaciones estuvieron compuestas principalmente por Maquinarias, Vehículos (principalmente de turismo) y Combustibles y aceites minerales (derivados de petróleo), los cuales conforman el 43% de sus importaciones.

Tabla 4: Importaciones de Alemania a nivel Mundial del año 2021

Cap.	Descripción del Producto	Valor Importado 2021	% Participación
'85	Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción ...	\$180,071	13%
'84	Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos, reactores nucleares, calderas; partes de estas máquinas ...	\$176,015	12%
'87	Vehículos automóviles, tractores, velocípedos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios	\$135,046	10%
27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ...	\$127,877	9%
'30	Productos farmacéuticos	\$79,263	6%
'39	Plástico y sus manufacturas	\$55,215	4%
'90	Instrumentos y aparatos de óptica, fotografía o cinematografía, de medida, control o precisión; ...	\$48,898	3%

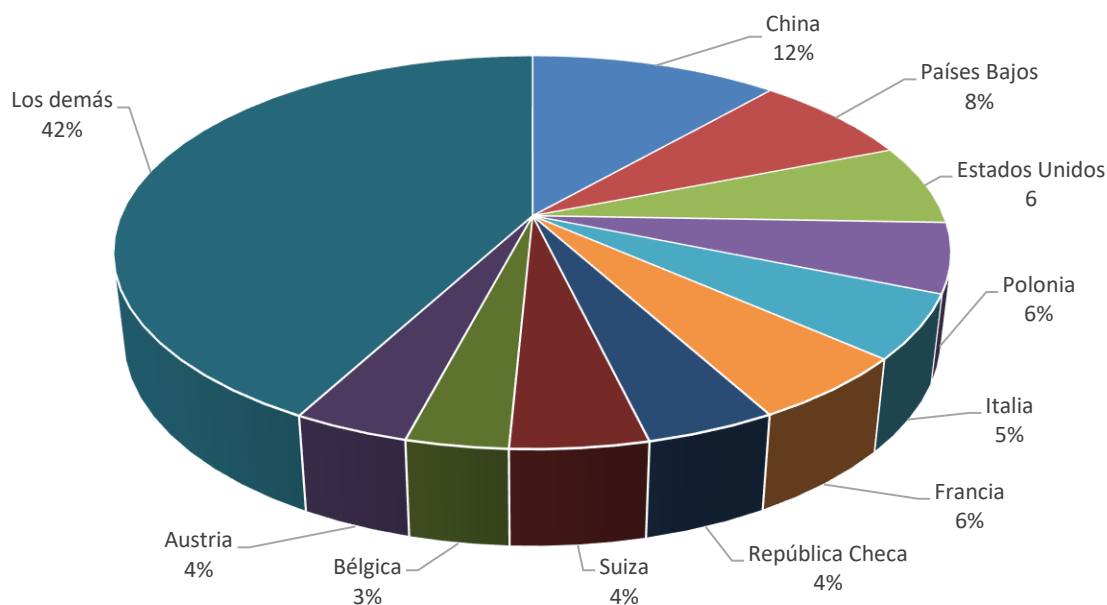
29	Productos químicos orgánicos	\$40,353	3%
71	Perlas finas (naturales) o cultivadas, piedras preciosas o semipreciosas, metales preciosos, ...	\$39,882	3%
	Las demás	\$538,575	38%
	TOTALES	\$1,421,195	100%

Fuente: Trademap – Datos expresados en millones de dólares FOB

Elaboración: Autores del Proyecto

Así mismo, analizando los orígenes de las importaciones alemanas, como principales proveedores de bienes a nivel mundial hacia Alemania se encuentran China, Países Bajos, Estados Unidos, Polonia e Italia, quienes representan el 37% del registro total de importaciones del año 2021.

Ilustración 9: Principales proveedores de Alemania a nivel mundial del año 2021



Fuente: Trademap

Elaboración: Autores del Proyecto

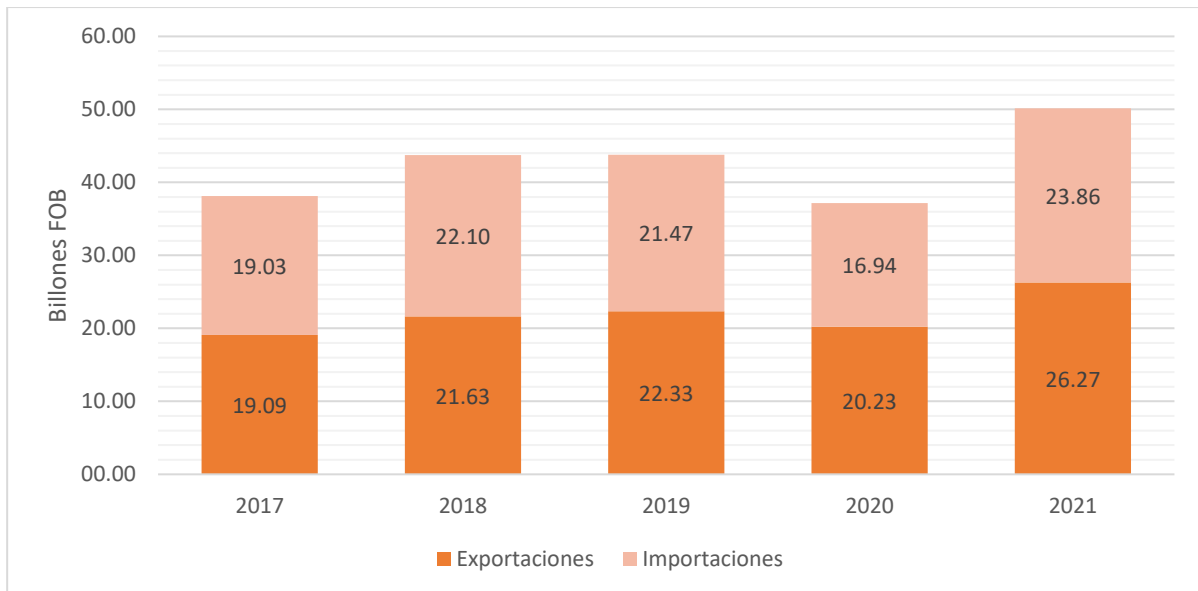
Como resultado del análisis del flujo de exportaciones e importaciones de bienes alemanas, tomando como referencia el año 2020, se evidencia una balanza comercial positiva de cerca de 206 billones de dólares que lo convierte en una economía fuerte y consolidada. Pese a mantener un superávit, sus importaciones registran un crecimiento más acelerado al contrario de sus exportaciones, lo que podemos traducir en que es un mercado cuya demanda del exterior se encuentra en aumento y, por ende, pueden existir nuevas

oportunidades comerciales en auge.

6.3. Flujos de Comercio entre Ecuador y Alemania

Según las cifras obtenidas de la herramienta en línea de Estadísticas de Comercio Exterior del Banco Central del Ecuador, las exportaciones totales ecuatorianas de bienes registradas en el año 2021, ascendieron a un total de USD \$ 26 billones de dólares y, considerando el periodo comprendido entre el año 2017 al año 2021, registraron una tasa de crecimiento porcentual anual del 8.3%, mientras que las importaciones totales ascendieron a un total de USD \$ 23.8 billones de dólares y registraron una tasa de crecimiento porcentual anual del 5.8% con base a los últimos 5 años, es decir, periodo comprendido entre el 2017 al 2021, transacción que le resultó al Ecuador en un superávit de cerca de 3 billones en el año 2021. (Banco Central del Ecuador, 2022)

Ilustración 10: Evolución de la Balanza Comercial de Ecuador de bienes

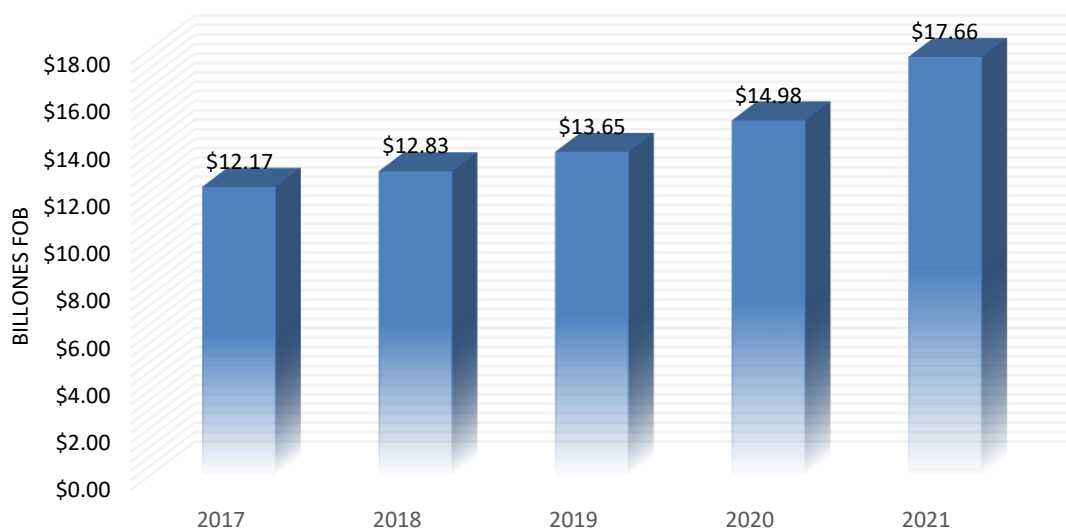


Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras expresadas en billones FOB
Elaboración: Autores del Proyecto

No obstante, aunque el panorama general del país se vea prometedor, hay que recordar que el Ecuador aun es dependiente de los ingresos por el petróleo, por tal motivo, al analizar las exportaciones No Petroleras del Ecuador, las mismas alcanzaron los USD

\$17.6 billones de dólares, mientras que las importaciones No Petroleras fueron de USD \$ 20.8 billones de dólares, lo que se refleja en un déficit de aproximadamente 3 billones en su balanza No Petrolera. Sin embargo, si merece la pena rescatar que las exportaciones no petroleras han venido registrando un crecimiento constante, siendo así, que la tasa de crecimiento porcentual anual de los últimos 5 años ha alcanzado un 10% de crecimiento, lo que refleja el esfuerzo del sector público y privado por impulsar acciones, mecanismos e innovación para alcanzar el objetivo de diversificar la oferta exportable y en algún momento dejar de depender de los recursos petroleros en mayor magnitud.

Ilustración 11: Evolución de las Exportaciones No Petroleras del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras expresadas en billones FOB
Elaboración: Autores del Proyecto

Una gran porción de las exportaciones no petroleras ecuatorianas se encuentra concentradas en el mercado de Estados Unidos, el mismo que representa el 21% del acumulado de las exportaciones comprendidas entre el 2017 al 2021, seguido por China con un 14% y Rusia con un 6%, estos 3 mercados representan el 41% de las exportaciones no petroleras del Ecuador. Alemania ocupa el puesto No. 9 como uno de los principales destinos de las exportaciones ecuatorianas según el registro de exportaciones acumulado de los últimos 5 años del Banco Central del Ecuador.

Por otra parte, cabe determinar qué sectores de la economía ecuatoriana lideran las exportaciones no petroleras. Las exportaciones no petroleras entre el periodo 2017 al 2021, fueron impulsadas principalmente por el sector de Acuicultura y Pesca y el sector de Banano y Plátano, sectores que representaron el 62% del acumulado del periodo mencionado mientras que otros sectores industriales como el de Alimentos Procesados, representó apenas el 3%

Tabla 5: Evolución de las exportaciones ecuatorianas por sector 2017 – 2021

SECTOR	2017 FOB	2018 FOB	2019 FOB	2020 FOB	2021 FOB	Acumulado FOB 2017- 2021	TCPA	% Participación
Acuicultura	\$3,060	\$3,204	\$3,902	\$3,851	\$5,346	\$19,362	14.96%	27.16%
Banano y Plátano	\$3,028	\$3,216	\$3,295	\$3,669	\$3,485	\$16,694	3.58%	23.42%
Pesca	\$1,576	\$1,667	\$1,571	\$1,529	\$1,714	\$8,057	2.12%	11.30%
Flores y Plantas	\$825	\$849	\$887	\$846	\$965	\$4,371	3.98%	6.13%
Cacao y Elaborados	\$672	\$788	\$764	\$935	\$940	\$4,099	8.74%	5.75%
Otros	\$315	\$323	\$486	\$779	\$1,040	\$2,943	34.82%	4.13%
Forestal y Elaborados	\$404	\$453	\$514	\$854	\$630	\$2,856	11.77%	4.01%
Metalmecánico	\$541	\$573	\$487	\$451	\$689	\$2,741	6.26%	3.85%
Agroindustria	\$529	\$496	\$470	\$479	\$507	\$2,480	-1.09%	3.48%
Minería	\$197	\$203	\$226	\$557	\$1,064	\$2,247	52.42%	3.15%
Alimentos Procesados	\$399	\$399	\$369	\$398	\$460	\$2,024	3.67%	2.84%
Frutas No Tradicionales	\$108	\$126	\$160	\$182	\$203	\$779	17.02%	1.09%
Plásticos	\$122	\$138	\$141	\$121	\$209	\$731	14.36%	1.03%
Automotriz	\$77	\$98	\$108	\$85	\$92	\$460	4.64%	0.64%
Café y Elaborados	\$119	\$83	\$80	\$70	\$78	\$431	-10.05%	0.60%
Confeccion y Textil	\$55	\$62	\$56	\$52	\$73	\$299	7.41%	0.42%
Farmacéutico y Químico	\$48	\$49	\$39	\$41	\$50	\$227	0.77%	0.32%
Cuidado Personal y Del Hc	\$42	\$42	\$39	\$38	\$51	\$213	5.00%	0.30%
Cuero y Calzado	\$28	\$28	\$26	\$24	\$38	\$144	8.63%	0.20%
Artesanías, Sombreros y T	\$25	\$28	\$29	\$18	\$27	\$127	1.23%	0.18%
TOTALES	\$12,173	\$12,826	\$13,650	\$14,976	\$17,662	\$71,287	0.00%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras expresadas en millones FOB

Elaboración: Autores del Proyecto

El sector de Alimentos Procesados en Ecuador es un sector que ha venido creciendo lentamente a una tasa de crecimiento porcentual anual del 2.8% en los últimos 5 años, esto raíz de diversos factores desde la falta de innovación y precios hasta sus presentaciones y funcionalidades. El crecimiento del sector tuvo un mayor repunte en el año 2021, con una tasa de variación del 16% con USD \$ 406 millones de dólares exportados en comparación a los USD \$ 389 del periodo anterior. Entre los productos que se pueden mencionar que

registraron crecimientos importantes en este periodo están las galletas, artículos de confitería, frutas deshidratadas o congeladas, granos en conservas, productos a base de cereales, conservas de frutas, entre otros. Los principales destinos de exportación del sector de Alimentos Procesados del Ecuador en el año 2021 fueron Estados Unidos, Perú, Países Bajos, Chile y Colombia, los cuales representaron el 67% de las exportaciones del sector según los registros del Banco Central del Ecuador. Alemania se sitúa en el puesto No. 15 de la lista de destinos, sin embargo, un dato importante de rescatar, es que las exportaciones de alimentos procesados de Ecuador hacia Alemania, han venido registrando un incremento importante con una tasa de crecimiento porcentual anual del 32% en los últimos 5 años como se observa en la tabla No. 6, la segunda tasa más alta luego de Honduras.

Tabla 6: Principales destinos de exportación del sector de alimentos procesados del Ecuador

País	2017 FOB	2018 FOB	2019 FOB	2020 FOB	2021 FOB	Acum. FOB 2017/2021	TCPA	%Part. 2021
Estados Unidos	\$97.1	\$114.5	\$113.2	\$131.0	\$166.4	\$622.3	14.40%	36.14%
Perú	\$43.7	\$45.4	\$45.8	\$56.9	\$58.0	\$249.9	7.32%	12.60%
Países Bajos	\$56.6	\$41.7	\$28.7	\$36.1	\$42.3	\$205.4	-7.03%	9.18%
Chile	\$22.6	\$23.3	\$18.6	\$17.1	\$27.7	\$109.3	5.22%	6.01%
Francia	\$19.7	\$20.2	\$19.0	\$18.4	\$17.2	\$94.5	-3.29%	3.74%
Puerto Rico	\$16.0	\$24.3	\$16.7	\$17.4	\$16.7	\$91.1	1.13%	3.64%
España	\$9.4	\$10.8	\$12.3	\$11.6	\$14.3	\$58.3	10.92%	3.11%
Colombia	\$21.3	\$20.6	\$19.6	\$19.2	\$14.0	\$94.7	-9.95%	3.04%
Canadá	\$11.5	\$9.5	\$7.7	\$8.0	\$8.7	\$45.4	-6.80%	1.89%
Rusia	\$6.2	\$6.4	\$7.1	\$6.6	\$8.4	\$34.7	8.16%	1.84%
México	\$8.3	\$8.1	\$7.4	\$7.4	\$8.3	\$39.6	-0.09%	1.80%
Argentina	\$10.7	\$10.7	\$6.5	\$6.3	\$7.5	\$41.7	-8.61%	1.62%
Brasil	\$8.8	\$8.2	\$7.3	\$5.0	\$7.0	\$36.2	-5.73%	1.51%
Honduras	\$1.5	\$4.1	\$7.0	\$4.0	\$6.0	\$22.5	41.81%	1.30%
Alemania	\$1.9	\$0.9	\$1.0	\$4.9	\$5.8	\$14.5	32.10%	1.25%
Los Demás	\$63.3	\$49.8	\$50.9	\$48.1	\$52.1	\$264.2	-4.72%	11.32%
TOTALES	\$398.6	\$398.6	\$369.0	\$397.8	\$460.3	\$2,024.3	3.67%	100.00%

Fuente: Banco Central del Ecuador – Cifras expresadas en millones FOB

Elaboración: Autores del Proyecto

Se ha hecho énfasis en este sector, dentro del sector de Alimentos Procesados, se encuentra comprendida la subpartida del producto objeto de este proyecto, la misma que a

nivel de 10 dígitos en el arancel de Ecuador, según la última enmienda publicada por el COMEX en la Resolución No. 020-2017, correspondería a la subpartida 2202.99.00.90.

Tabla 7: Clasificación Arancelaria de la Bebida de Amaranto saborizada.

Nivel	Número	Descripción
Capítulo	22	Bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre
Partida	2202	Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 20.09.
Subpartida	2202.99	-- Las demás:
Subpartida NANDINA	2202.99.00	--
Subpartida ARIAN	2202.99.00.90	--- Las demás

Fuente: Resolución No. 020-2017 del COMEX

Elaboración: Autores del Proyecto

De acuerdo a los registros del Banco Central del Ecuador, las exportaciones de Ecuador de la subpartida 2202.99.00.90 en el año 2021 ascendieron a USD \$ 2.1 millones de dólares y sus principales destinos de exportación fueron Estados Unidos (39%), Colombia (38%) y Perú (11%), destinos que concentran el 88% de las exportaciones de esta partida en el año 2021. Hacia Alemania apenas se registró una exportación por USD \$ 3,000 dólares en el año 2017, que se presume pudieron corresponder a un envío de muestras.

6.4. Mercado de Bebidas en Alemania

La decisión de seleccionar el mercado de Alemania como mercado objetivo del producto de la bebida de amaranto con café, fue tomada con base en otros resultados además de la matriz de selección de mercados analizada. Se empleó también una matriz de potencialidad de mercados, la cual, para determinar que un mercado es altamente potencial, identificaba que los mercados cumplieran las siguientes variables:

1. Flujos de importaciones constantes anuales: Es decir, aquellos mercados en los que se

registren importaciones continuas cada año, que sea sostenible.

2. Exportaciones mínimas anuales de por encima de los USD 50,000
3. TCPA mayor que la TCPA de las importaciones totales a nivel mundial: Este indicador analiza la tasa de crecimiento promedio anual de cada país de los últimos 5 años y lo compara con la tasa de crecimiento porcentual anual total de todos los países de una partida determinada y se destacan aquellos cuya tasa individual sea mayor a la global
4. Variación Anual del último año mayor a la variación anual de las importaciones a nivel mundial: Este indicador analiza la tasa de variación de cada país en el último año y lo compara con la tasa de variación del último año total de todos los países de una partida determinada y se destacan aquellos cuya tasa individual sea mayor a la global.

Tabla 8: Matriz de Potencialidad de Mercados de la subpartida 2202.99 de la bebida de amaranto

Importadores	2017 FOB	2018 FOB	2019 FOB	2020 FOB	2021 FOB	Acum. 2017/2021	TCPA 2017/2021	Var. 2020/2021	% Part. 2021
Estados Unidos	\$892	\$830	\$734	\$841	\$959	\$4,357	1.8%	14.0%	10%
Reino Unido	\$563	\$597	\$533	\$587	\$607	\$2,977	1.9%	3.4%	6%
Alemania	\$425	\$499	\$539	\$654	\$692	\$2,809	12.9%	5.8%	7%
Canadá	\$563	\$516	\$522	\$562	\$551	\$2,713	-0.5%	-1.9%	6%
China	\$326	\$454	\$577	\$609	\$623	\$2,589	17.6%	2.4%	6%
Francia	\$373	\$326	\$309	\$321	\$376	\$1,615	0.2%	17.0%	4%
Países Bajos	\$216	\$233	\$257	\$286	\$320	\$1,310	10.4%	11.9%	3%
Hong Kong	\$237	\$255	\$264	\$243	\$267	\$1,265	3.0%	9.7%	3%
España	\$193	\$195	\$209	\$216	\$227	\$1,039	4.2%	5.3%	2%
República Democrática Lao	\$185	\$221	\$203	\$216	\$207	\$1,032	2.8%	-4.3%	2%
Los Demás	\$3,286	\$4,467	\$5,146	\$5,019	\$5,166	\$23,006	12.0%	2.9%	52%
TOTALES	\$7,257	\$8,594	\$9,293	\$9,555	\$9,996	\$44,714	8.3%	4.6%	100%

Fuente: Trademap – Cifras en millones de dólares

Elaboración: Autores del Proyecto

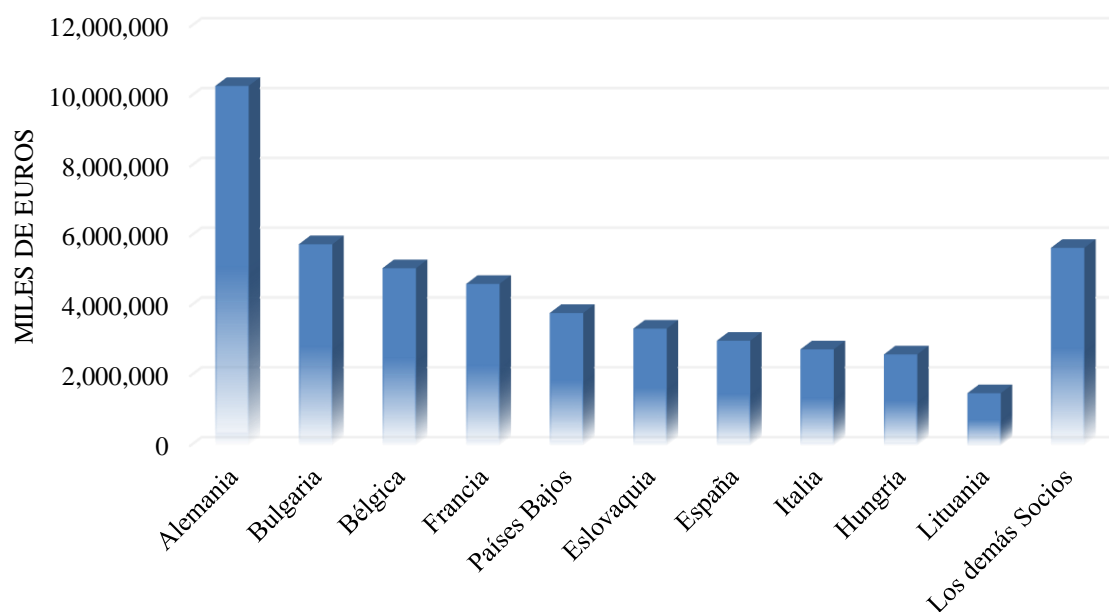
Del grupo de los 10 principales países importadores a nivel mundial de la subpartida

2202.99 se destacaron 2 países que cumplen con todos los requisitos, siendo estos Alemania y Países Bajos en orden de nivel de importaciones registradas en el año 2021. Alemania se posiciona en el puesto No. 3 como uno de los principales importadores a nivel mundial, mientras que Países Bajos logra alcanzar el puesto No. 6. Alemania ha registrado una de las tasas de crecimiento más altas del 13%, solo más alta después de China, en la importación de bebidas de esta categoría en los últimos 5 años pese a la crisis generada por la pandemia.

Países Bajos es una opción alternativa bastante potencial, siendo el destino que representa la principal puerta de ingreso al mercado de la Unión Europea por su facilidad logística.

Otras cifras relevantes para este proyecto, además de las revisadas, surgen al analizar el flujo de importaciones del compuesto base de la bebida: El amaranto como cereal y el café. De acuerdo a los registros de importación de la herramienta Access2Markets, Alemania figura como el principal importador en el año 2021 de la subpartida 1008.90 de los demás cereales sin considerar el trigo, cebada, avena, maíz, arroz, alforfón, alpiste, quinua y triticale, del grupo de países de la Unión Europea, cereales entre los cuales se encuentra el Amaranto. Las importaciones del año 2021 de esta subpartida registraron un crecimiento del 21% en comparación al año 2020.

Ilustración 12: Importaciones de la subpartida 1008.90 de los socios de la Unión Europea del año 2021



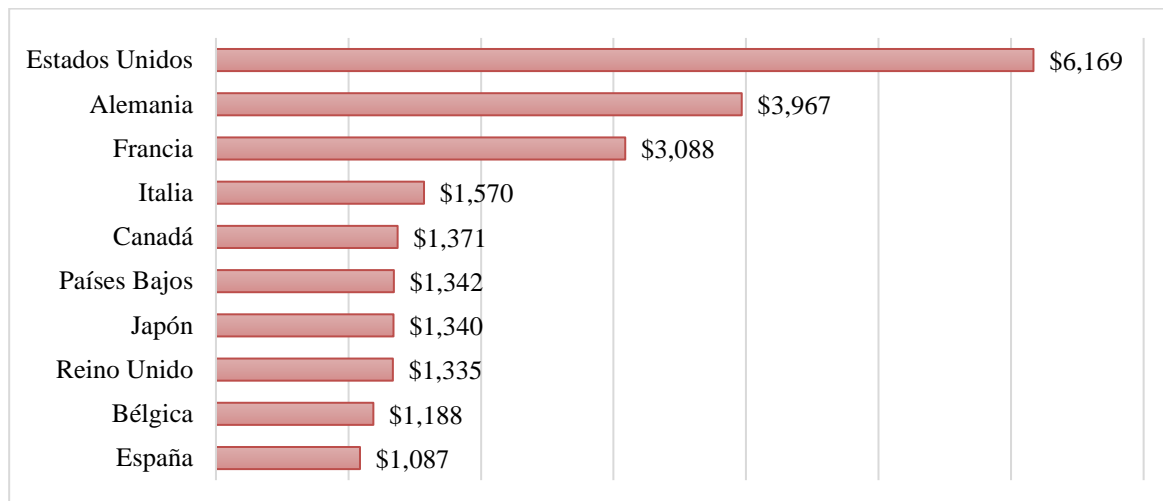
Fuente: Access2Markets – Cifras en miles de Euros
 Elaboración: Autores del Proyecto

6.4.1. Flujos de Comercio de Café y bebidas de Café en Alemania

Al analizar el flujo de importaciones de las partidas arancelarias de café y sus elaborados, de acuerdo a la herramienta Trademap, Alemania se posiciona como el segundo principal importador de café en el mundo luego de Estados Unidos, con una participación del 10% en el registro total de importaciones mundiales de café y elaborados y una tasa de crecimiento porcentual anual entre el 2017 al 2021 del 1.3%, factor que ha motivado la selección del sabor de la bebida. Como fue mencionado en la introducción de este documento, de acuerdo al medio Deutsche Welle, Alemania es uno de los mayores consumidores del mundo, así lo afirmó en este artículo Pablo Garcia Camacho, representante de la empresa Neumann Kaffee Gruppe indicando que “Per cápita, el alemán consume alrededor de siete kilos al año, equivalente a 162 litros de bebida, más que de agua embotellada o de cerveza. El café es la bebida preferida por los alemanes”. (Deutsche Welle, 2015)

Ilustración 13: Importaciones de Café y Elaborados a nivel Mundial entre el 2017 al

2021



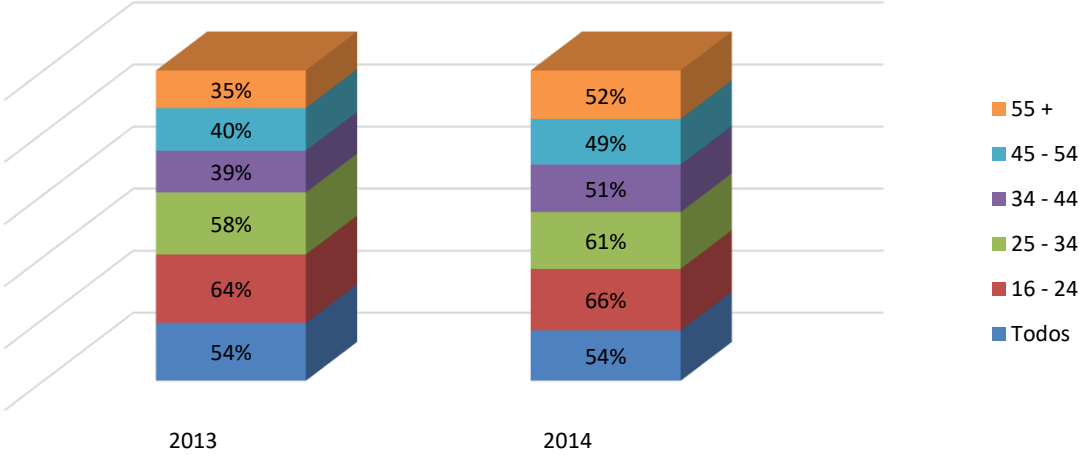
Fuente: Trademap – Cifras en millones de dólares FOB
Elaboración: Autores del Proyecto

Sin embargo, para el presente proyecto se consideró importante analizar si existe la misma tendencia al referirnos al segmento de bebidas de café frías o listas para consumir con la finalidad de fortalecer las bases de la propuesta. A nivel general, el segmento de las bebidas de café frío ha venido registrando una creciente tendencia, desde el año 2013 en donde apenas empezaba a escucharse este término hasta la fecha actual donde se ha creado un verdadero nicho de mercado creciente, sea en cafeterías o bebidas listas para consumir (Ready to Drink - RTD) disponibles en perchas. En Alemania, el interés por el café listo para consumir es mayor entre los consumidores más jóvenes, sin embargo, cabe destacar también que la proporción de consumidores mayores que están descubriendo la comodidad de este tipo de productos es cada vez mayor.

De acuerdo a las conclusiones del reporte de Mintel publicado en el año 2015 “German consumers could do with a taste of cold-brew coffee” el segmento de bebidas de café para llevar o listas para consumir en Alemania viene prosperando, impulsado por el creciente deseo de los consumidores de energía instantánea debido a los estilos de vida acelerados y ocupados. Dentro del mismo reporte, la autora Julia Buech, cita un sondeo efectuado en Alemania, donde se consultaba a consumidores de café de diferentes grupos de

edades si les atraía beber café frío, donde como resultado arrojó que en promedio el 54% de los encuestados, en los 5 grupos de edades desde los 16 hasta los mayores de 55, manifestaron que si les atrae consumir este tipo de bebidas. (Buech, 2015).

Ilustración 14: “Beber café frío me atrae” por grupos de edad en Alemania



Fuente: Mintel
 Elaboración: Autores del Proyecto

Otro dato interesante que arrojó el reporte es que el número de nuevos productos lanzados al mercado alemán de bebidas de café listas para consumir en ese año de referencia aumentó del 12 % en 2011 al 18 % en 2014, superando a su contraparte original y tradicional de café caliente. Como conclusión de este reporte, Alemania ha venido liderando los lanzamientos de bebidas de café listas para consumir en Europa con cierta distancia, representando casi una cuarta parte (23 %) de los lanzamientos totales de bebidas de café listas para consumir entre 2013 y 2014, por delante del Reino Unido (10 %), Austria (9 %) y Francia (7%).

Ilustración 15: Lanzamientos de Café listo para consumir por países más activos - Europa

RTD coffee launches by most active countries, Europe, 2013-14
Source: Mintel GNPD



Fuente y Elaboración: Mintel

Dado que no se pudo obtener estudios más recientes sobre este segmento, se procedió a analizar el número de lanzamientos de bebidas de café listas para consumir en el año 2021 de los 6 países arriba mencionados con la finalidad de conocer si la tendencia ha sufrido cambios en la actualidad a través de la información proporcionada por la agencia de inteligencia de mercados Mintel. Como resultado, se identificó que durante el año 2021 se lanzaron 92 productos nuevos de bebidas de café listas para consumir dentro de los 6 mercados y se confirmó que Alemania continúa liderando los lanzamientos de productos en este segmento con un 45% del total de lanzamientos en el 2021, seguido del Reino Unido con un 16%, Austria con 14%, Francia con un 12%, España con un 9% y Hungría con un 4%. Los lanzamientos de este tipo de productos en Alemania entre el año 2017 al 2021 han venido registrando un crecimiento promedio del 3% anual, lo que lo posiciona como un mercado en crecimiento para el segmento de bebidas de café listas para consumir.

6.4.2. Barreras Comerciales para las Bebidas en Alemania

A raíz de la inminente retirada del Sistema Generalizado de Preferencias – SGP de Ecuador, del listado de países beneficiarios de la Unión Europea, el Ecuador retomó las negociaciones y concretó el denominado Acuerdo Comercial Multipartes con los países del bloque europeo, el mismo que entró en vigencia a partir del año 2017. De acuerdo al

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, “desde enero de 2017 que entró en vigencia el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea hasta el año 2020, nuestro país ha experimentado la balanza comercial positiva que supera los USD 1.000 millones” (Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, 2021).

De acuerdo a la información mostrada en la herramienta Market Access Map y corroborada en la herramienta Access2Market de la Comisión Europea, la subpartida 2202.99.15.19 que, de acuerdo a su descripción sería la sugerida correlación en el mercado de la Unión Europea, grava un arancel bajo el régimen de la Nación más Favorecida de 9.60% para el ingreso a su mercado. Sin embargo, gracias al acuerdo comercial que Ecuador mantiene con este bloque, Alemania y los demás 26 miembros gravan un arancel preferencial del 0.00% para los productos de la subpartida mencionada de origen ecuatoriano, siempre y cuando, ingresen acompañada del respectivo Certificado de Origen EUR.1, emitido por el Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca, que acredite el origen de la mercadería.

Tabla 9: Aranceles aplicados por Alemania a Ecuador a las importaciones de la subpartida 2202.99.15.19

Código de Producto	Descripción del Producto	Descripción Régimen Comercial	Tarifa Aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem
2202.99.15.19	Bebidas a base de soja con un contenido de proteínas <2,8 % en peso y bebidas a base de frutos de 47ig ras del capítulo 8, 47ig ras del capítulo 10 o semillas del capítulo 12, que no contengan alcohol, leche, productos lácteos 47ig rasas derivadas de los mismos: Que contengan azúcar (sacarosa o azúcar invertido) Otros	Nación más Favorecida (NMF)	9.60%	9.60%
2202.99.15.19	Bebidas a base de soja con un contenido de proteínas <2,8 % en peso y bebidas a base de frutos de 47ig ras del capítulo 8, 47ig ras del capítulo 10 o semillas del capítulo 12, que no contengan alcohol, leche, productos lácteos 47ig rasas derivadas de los mismos: Que contengan azúcar (sacarosa o azúcar invertido) Otros	Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador - UE	0.00%	0.00%

Fuente: Market Access Map

Elaboración: Autores del Proyecto

Por otro lado, también se deben considerar los tributos aplicados por Alemania para la nacionalización de los productos de la subpartida analizada. De acuerdo a la herramienta Access2makets, para efectuar la nacionalización de productos importados en el mercado alemán, se deberá aplicar una tasa del 19% correspondiente al Impuesto al Valor Añadido (VAT por sus siglas en inglés).

Ilustración 16: Impuestos aplicados por Alemania a los productos importados

Tipo de impuesto	Tipo normal	Ver más
Impuesto Especial (EXC)	-	Alemania - EU
Impuesto sobre el Valor Añadido (VAT)	19%	Alemania - EU

Fuente y Elaboración: Acces2Markets – Comisión Europea

En lo que respecta a normas o requisitos no arancelarios que el producto debe cumplir para su ingreso al mercado alemán, a través de la herramienta Access2Markets, se han podido identificar los siguientes requisitos:

1. Control de contaminantes en alimentos
2. Control sanitario de los alimentos de origen no animal
3. Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos
4. Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos
5. Etiquetado de productos alimenticios

Los dos primeros requisitos y el cuarto hacen referencia principalmente al cumplimiento de estándares de inocuidad, que no precisamente exigen una certificación

privada, sin embargo, los importadores alemanes, al igual que otros destinos, son los responsables de establecer mecanismos para asegurar que los proveedores cumplan con normas de seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de suministro, con la finalidad de garantizar la inocuidad en los alimentos y que no representen una amenaza para el consumidor destino. En este aspecto, la planta procesadora con la que se han realizado los acercamientos para la maquila del producto lleva un estricto control de calidad e inocuidad en sus líneas de producción, lo que los ha llevado a obtener los certificados reconocidos a nivel internacional ISO 9001:2015 y Buenas Prácticas de Manufactura – BPM, a través de certificadoras acreditadas por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano, ambas certificaciones vigentes hasta el año 2023 y 2026 respectivamente. Al tratarse de una maquila, nuestra empresa deberá realizar las gestiones y trámites necesarios para obtener la Notificación Sanitaria de la bebida, con la finalidad de solicitar a la autoridad sanitaria, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, el respectivo Certificado de Libre Venta que se debe incluir como parte de los documentos de acompañamiento cuando se efectúe la exportación del producto.

En lo que respecta a los Novel Foods o alimentos nuevos, son aquellos alimentos que no han sido consumidos por humanos en la Unión Europea antes del 15 de mayo de 1997, cuando entró en vigor el primer Reglamento sobre nuevos alimentos. Para conocer el estado de un producto, es importante en primer lugar verificar el catálogo de Novel Foods de la Comisión Europea. A la fecha del presente trabajo, el amaranto cultivado en Ecuador, la variedad *Amaranthus caudatus*, tiene un estado favorable que indica que el producto estaba en el mercado como alimento o ingrediente alimentario y se consumía en gran medida antes del 15 de mayo de 1997, por lo tanto, su acceso al mercado no está sujeto al Reglamento sobre nuevos alimentos (UE) 2015/2283. (Comisión Europea, 2022)

Todos los productos alimenticios que se comercialicen en la Unión Europea deben cumplir con las normas de etiquetado del bloque, cuyo objetivo es garantizar que los consumidores obtengan toda la información necesaria para tomar una decisión consciente al comprar alimentos.

Las normas obligatorias sobre información nutricional, legibilidad, información de alérgenos y demás, se encuentran normadas bajo el Reglamento (UE) 1169/2011. De acuerdo al reglamento, los requisitos básicos que deben figurar en el envase o en una etiqueta adherida a los productos alimenticios preenvasados son los siguientes:

Tabla 10: Lista de Requisitos Básicos de Etiquetado Alimenticio

REQUISITO	ESPECIFICACIONES DEL REGLAMENTO
Nombre del Alimentos	El nombre del alimento será su denominación legal. No podrá ser sustituido por un nombre protegido como propiedad intelectual, nombre de marca o nombre de fantasía. En el anexo VI del Reglamento se establecen disposiciones específicas sobre la denominación del alimento y las menciones que lo acompañarán.
Lista de ingredientes	Precedido por la palabra 'Ingredientes', la lista incluirá todos los ingredientes (incluidos los aditivos o las enzimas) en orden descendente de peso registrado en el momento de su uso en la fabricación y designados por su nombre específico. Cualquier ingrediente o coadyuvante tecnológico enumerado o derivado de una sustancia o producto enumerado en el anexo II del Reglamento que cause alergias o intolerancias, incluso si se incluye en el producto final en forma alterada, se indicará en la lista de ingredientes y se enfatizará mediante una composición tipográfica para distinguirla claramente de otros ingredientes (es decir, fuente, estilo o color de fondo). Se exigirá la indicación de la cantidad de un ingrediente o categoría de ingredientes utilizados en la fabricación o preparación de un alimento cuando dicho ingrediente/categoría de ingredientes: a) aparece en el nombre del alimento o el consumidor suele asociarlo con él; b) se enfatiza en el etiquetado con palabras, imágenes o gráficos; o c) es fundamental para identificar un alimento y distinguirlo de otros productos similares.
Cantidad Neta	Se expresará en unidades de volumen en el caso de productos líquidos (litro, centilitro, mililitro) y unidades de masa en el caso de otros productos (kilogramo, gramo). Los alimentos que se venden en medio líquido también deben etiquetar el peso neto escurrido del alimento.
Fecha de duración mínima	Será la fecha hasta la cual el alimento conserve sus propiedades específicas cuando se almacene adecuadamente. La fecha constará de día, mes y año en ese orden y precedida de las palabras "mejor antes de" o "mejor antes del final" de conformidad con el anexo X
Condiciones de almacenamiento o condiciones de uso	Cuando los alimentos requieran condiciones especiales de almacenamiento y/o condiciones de uso, se indicarán.

País de origen o lugar de procedencia	Será obligatoria la indicación del verdadero país de origen o lugar de procedencia del alimento
Instrucciones de uso	Se indicarán las instrucciones de uso de un alimento para permitir un uso adecuado
Grado alcohólico	Será obligatorio declarar el grado alcohólico adquirido de los productos "Bebidas que contengan frutas o partes de plantas en maceración" solo si contienen más del 1,5% de alcohol según el código NC 2204, de conformidad con el Anexo XII
Marcado de lotes	En los productos alimenticios preenvasados se colocará una indicación que permita identificar el lote al que pertenece el producto alimenticio precedida de la letra 'L'
Declaración nutricional	Contenido obligatorio a partir del 13 de diciembre de 2016: a) Valor energético b) Cantidades de grasas, saturados, carbohidratos, azúcares, proteínas y sal

Fuente: Access2Markets – Reglamento (UE) 1169/2011

Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, y adicional a los requisitos listados en la tabla No. 10, toda la información proporcionada en las etiquetas del producto deberá ser fácil entendimiento, claramente legible y debe aparecer en el idioma oficial del o los Estados miembros en los cuales se comercializará el producto. Sin embargo, si serán aceptados el uso de términos o expresiones extranjeras que sean de fácil comprensión para el consumidor.

6.4.3. Tendencias del Mercado de bebidas vegetales en Alemania

El mercado de bebidas vegetales veganas o alternativas a la leche en Alemania registra un constante y rápido crecimiento. Según la Oficina Federal de Estadística de Alemania, en 2020 se importaron a Alemania 206,0 millones de litros de bebidas vegetales por un valor de 134,0 millones de euros, un 46 por ciento más que el año anterior, 141,3 millones de litros. (Proexca para Canarias, 2021)

En la Unión Europea la tendencia a los productos de origen vegetal es tan marcada que llevo a la creación de la Unión Vegetariana Europea (EVU), la misma que actúa como la organización paraguas de varias asociaciones y sociedades veganas y vegetarianas en toda Europa. Sus principales áreas de enfoque son la salud, la nutrición, la protección del consumidor, la sostenibilidad y las cuestiones ambientales. Los miembros alemanes de esta

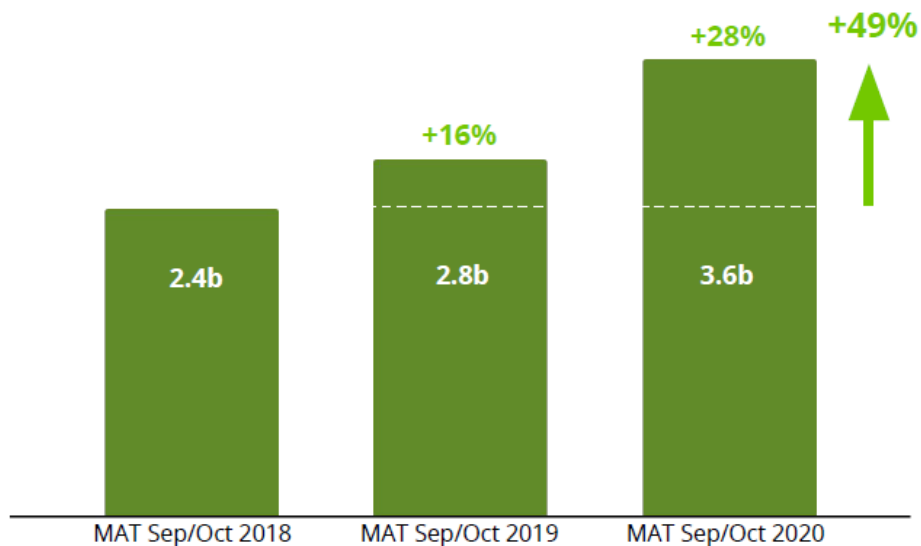
organización actualmente son ProVeg Deutschland e.V. y Vegetarische Initiative e.V.

De acuerdo a esta organización, existe un creciente número de consumidores, no solo de veganos y vegetarianos, sino también de consumidores que constantemente reducen su consumo de productos de origen animal, así como de partes interesadas de la industria cárnica que exploran proteínas alternativas.

De acuerdo al reporte del proyecto Smart Protein llamado “*Plant-based foods in Europe: What do consumers want?*” publicado en el año 2021, compara los datos minoristas de 11 países europeos en el periodo del 2018 al 2020 y muestra una tendencia de rápido crecimiento en los alimentos de origen vegetal. De acuerdo a las cifras del reporte, la mayoría de los países analizados muestran un crecimiento de dos dígitos en volumen y valor de ventas. En total, el valor de las ventas del año 2020 se incrementó un 49% en comparación a las ventas registradas en el año 2018 y represento cerca de 3.6 billones de euros.

El proyecto Smart Protein tiene como objetivo desarrollar ingredientes y productos proteicos alternativos para humanos que tengan un impacto positivo en la bioeconomía, el medio ambiente, la biodiversidad, la nutrición, la seguridad alimentaria y la confianza y aceptación del consumidor. El proyecto Smart Protein ha recibido financiación del programa de investigación e innovación Horizonte 2020 de la Unión Europea en virtud del acuerdo de subvención n.º 862957. (Smart Protein, 2022)

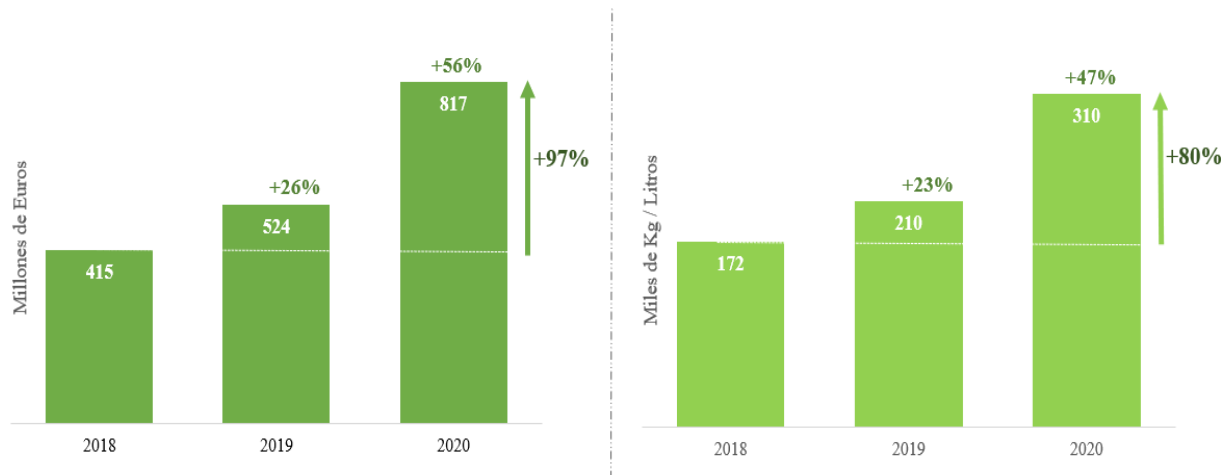
Ilustración 17: Valor de Ventas de Productos a base de plantas en Europa



Fuente y Elaboración: Smart Protein Project Report 2021

De los resultados de este importante reporte, el país de Alemania registra las cifras más altas con un crecimiento del 97% según el valor de ventas y del 80% según el volumen o cantidad vendido con un crecimiento total de 817 millones de euros. El Reino Unido ocupa el segundo lugar, donde los valores de venta de productos a base de plantas crecieron un 73% en valores y un 67% en volumen, seguido de Austria, Rumania, los Países Bajos, España, Dinamarca, Francia, Bélgica y finalmente Italia con un crecimiento de solo el 1% en el valor de las ventas y un 5% de crecimiento en el volumen de ventas. El valor y el volumen de las ventas en las tiendas de descuento también registran un considerable aumento, lo que puede traducirse en que los alimentos de origen vegetal están siendo cada vez más accesibles o están dejando de ser considerados un producto de lujo o costoso. (European Vegetarian Union, 2021)

Ilustración 18: Valor de ventas y volúmenes de ventas de Productos a base de plantas en Alemania entre el año 2018 al 2020

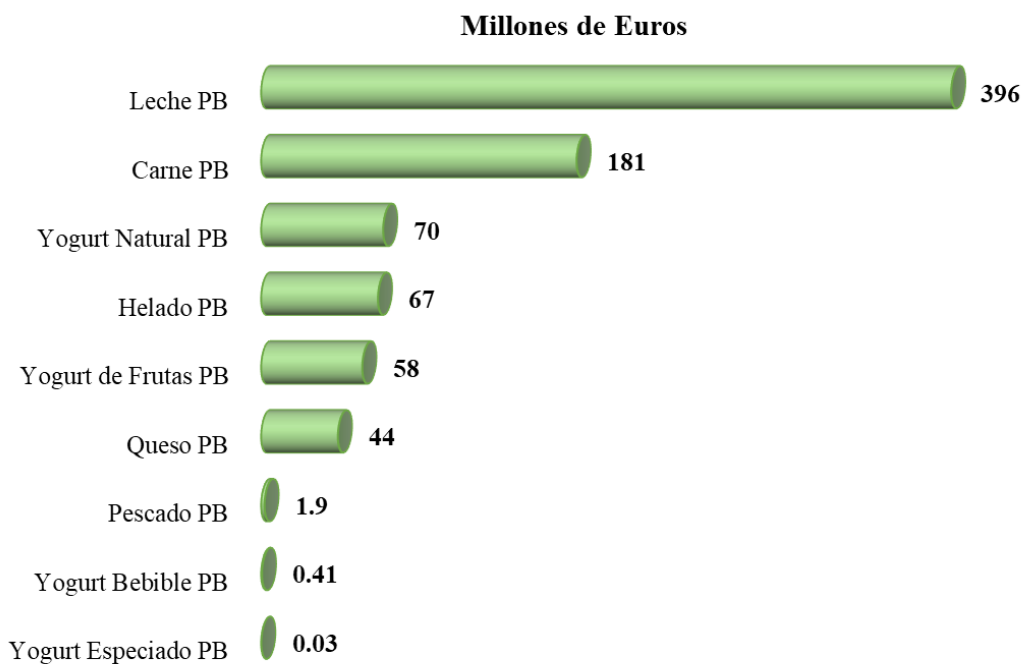


Fuente: Smart Protein Project Report 2021
 Elaboración: Autores del Proyecto

El valor de las ventas de alimentos de origen vegetal en Alemania creció un 97% en los dos últimos períodos, esto representa cerca de 817 millones de euros en el año 2020, mientras que el volumen de ventas aumentó un 80% que representan unos 310 mil Kg/L en el 2020. Las tiendas de descuento de Alemania registraron un crecimiento de ventas aún mayor del 114% y alcanzaron a tener una participación del 25% en términos del valor de las ventas.

Entre todos los datos de gran relevancia que nos aporta este reporte, podemos destacar que, de la gama de productos de origen vegetal comercializados en Alemania, las bebidas o “leche” de origen vegetal lideran enormemente este grupo de productos con ventas de aproximadamente 396 millones de euros, seguido de la carne de origen vegetal. Todas las categorías mostraron un crecimiento de las ventas de dos dígitos en el valor de las ventas en el último período.

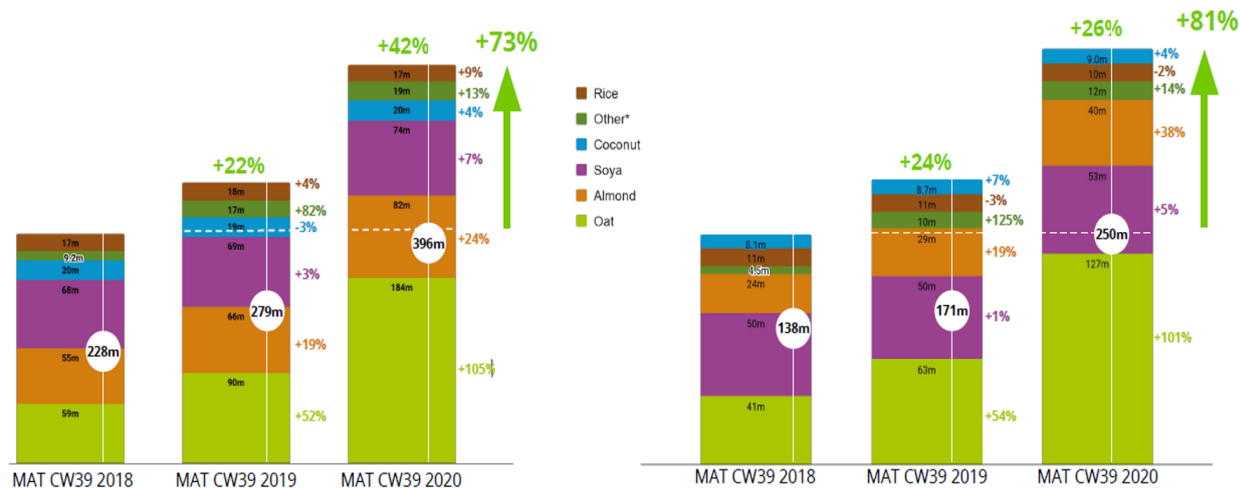
Ilustración 19: Categorías de productos basados en plantas según el valor de ventas en el periodo 2020



Fuente: Smart Protein Project Report 2021 – PB: Plant Based (Vegetal)
 Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, realizando un análisis más detallado de que ingredientes lideran el grupo bebidas basadas en plantas, gracias al reporte mencionado se ha podido evidenciar que el 46% de las ventas de bebidas a base de plantas en el mercado alemán han sido elaboradas con base a avena, seguido principalmente de Almendras y Soya. La bebida de amaranto, siendo un cereal poco explotado, entraría en la categoría de “Otros”, categoría que representó el 5% de las ventas de bebidas a base de plantas en el mercado alemán. Esto nos permite tener un panorama más aterrizado del tamaño de la competencia directa e indirecta en el mercado de Alemania.

Ilustración 20: Principales ingredientes de bases de bebidas o “leches” a base de plantas



Fuente y Elaboración: Smart Protein Project Report 2021

6.4.4. Competencia existente en el segmento de Bebidas de Café listas para Consumir en Alemania

De acuerdo a la herramienta de investigación de mercados especializada en alimentos y bebidas, hemos podido identificar que desde el año 2015 hasta inicios de marzo del 2022, en el mercado de Alemania se han lanzado al menos 300 marcas de bebidas listas para su consumo con café, cifra que incluye bebidas con leche de origen animal con café y bebidas basadas en plantas con café. Entre las 93 empresas que predominan este segmento del mercado hemos identificado a la siguientes como las 10 principales según el número de productos lanzados en el mercado alemán, de los cuales, solo 3 empresas han lanzado también bebidas elaboradas con base a plantas:

Tabla 11: Principales 10 empresas con Bebidas listas para consumir con café en Alemania 2015 – 2022 por lanzamientos y marcas

Empresas	No. de Marcas	No. de Productos Lanzados	No. de Productos Basados en Plantas lanzados
Emmi	5	25	0
Edeka Zentrale	8	16	0
Aldi Group	8	15	0

Lidl	5	14	1
Mövenpick	3	14	0
REWE Group	5	12	0
Arla Foods	4	10	0
Innoprax	2	10	1
Dirk Rossmann	2	9	2
Groupe Danone	2	8	0

Fuente: Mintel Global New Products Database

Elaboración: Autores del Proyecto

Del universo de más de 300 productos lanzados, apenas 23 lanzamientos fueron de bebidas listas para consumir con café elaboradas a base de plantas, de las cuales 11 tienen una presentación que requiere obligatoriamente estar en refrigeración. Estos 23 lanzamientos se atribuyen a un total de 15 empresas en Alemania que vienen a ser considerados nuestros competidores directos bajo el criterio de que son productos que satisfacen las mismas necesidades. La empresa DM Drogerie Markt, quien a su vez es una tienda especializada en droguería o farmacia, lidera el segmento con el mayor número de bebidas de este tipo lanzadas bajo la marca DM Bio. Los ingredientes utilizados como base de las bebidas de la empresa DM Drogerie Markt son la Avena, la nuez y la soya, todas en presentaciones de 230 ml y con un precio promedio de USD \$ 1.45 en percha de canales alemanes.

Tabla 12: Empresas Comercializadoras de Bebidas listas para consumir con café elaboradas con base de plantas en Alemania 2015 – 2022 por lanzamientos

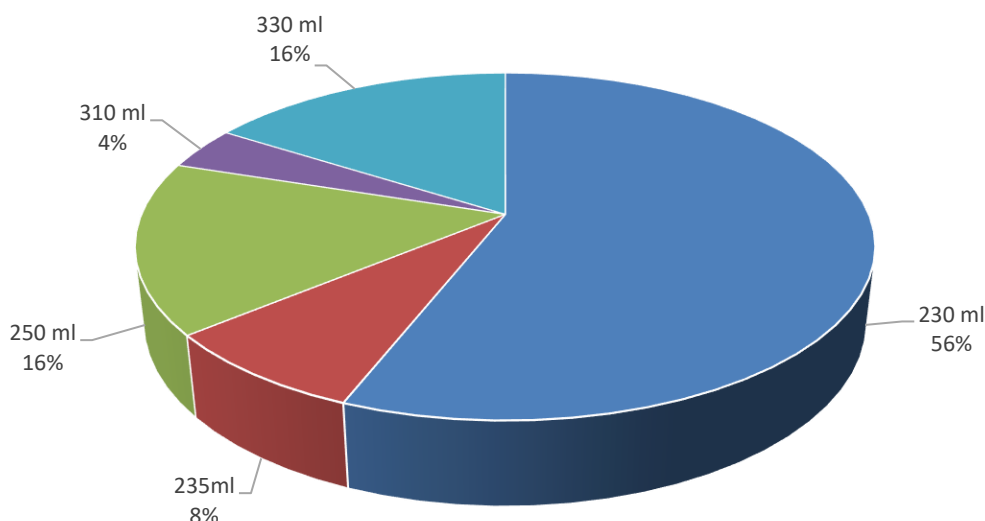
Empresa	No. de Productos Lanzados	
	Requiere Refrigeración	Temperatura Ambiente
DM Drogerie Markt	1	4
Alnatura	1	1
Better Plant	2	
Dirk Rossmann		2
Hale	2	
Lidl	1	
DC Wholefoods		1

Ehrmann	1	
Green Coco		1
Groupe Danone	1	
Innoprax	1	
Maresi Foodbroker		1
Mary's Dream	1	
Rebel Kitchen		1
Voelkel		1
Total General	11	12

Fuente: Mintel Global New Products Database
 Elaboración: Autores del Proyecto

Reduciendo el análisis a los 23 productos lanzados al mercado listos para beber con café y que son elaborados con base a plantas, analizamos los aspectos de sus principales características. Las presentaciones más comunes en las perchas de Alemania para este segmento de productos esta predominada por la presentación de 230 ml, la misma que representa el 56% del total de este segmento, seguido de las presentaciones de 250 ml y 330 ml que representan el 16% respectivamente.

Ilustración 21: Principales presentaciones de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania

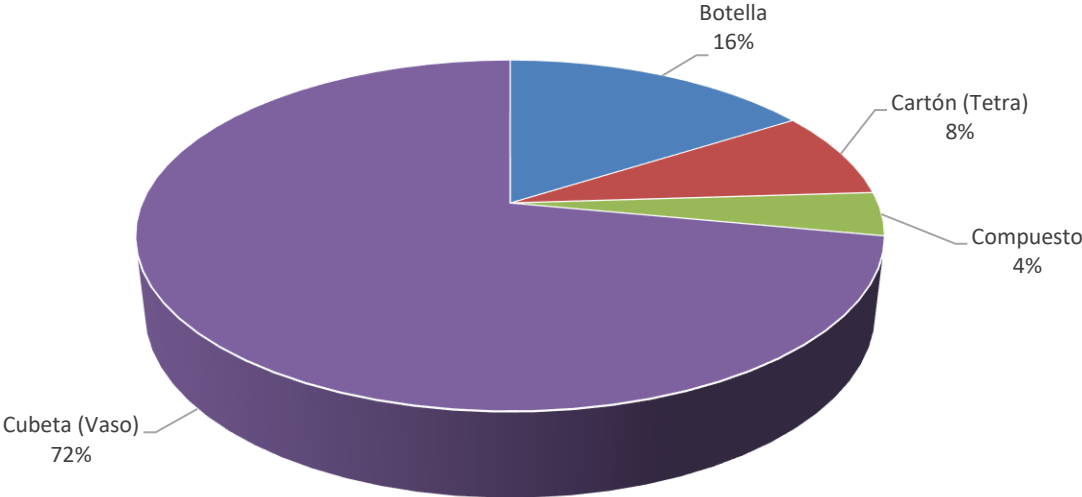


Fuente: Mintel Global New Products Database
 Elaboración: Autores del Proyecto

Por otro lado, en lo que respecta al tipo de empaque más empleado, se pudo

identificar que el envase más común utilizado en las bebidas listas para consumo con café elaboradas a base de plantas son los vasos o cubetas, los mismos que de acuerdo al análisis son fabricados a base de plástico polipropileno, seguido de las botellas de plástico de polietileno que representan el 16% y un 8% que corresponde a los envases de cartón multilaminado que son el segmento de envases Tetrapak. Este 8% está representando por tan solo 2 productos.

Ilustración 22: Principales presentaciones de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania



Fuente: Mintel Global New Products Database
 Elaboración: Autores del Proyecto

A continuación, se podrán visualizar algunos de los productos de este segmento para identificar características de sus empaques y precios. Se incluyen los 2 productos que al igual que la propuesta del presente proyecto, utilizan envases Tetrapak, según la información repasada anteriormente

Tabla 13: Ejemplos de productos lanzados del segmento de bebidas listas para consumir con café elaboradas con base de plantas en perchas de Alemania



Café con Bebida de Avena

Empresa Lidl, Germany
Marca Vemondo MARCA PROPIA
Almacenamiento Refrigerado
Precio €0.69 / \$0.82
Precio por 100g/ml €0.28 / \$0.33
Tamaño 250.000 ml / 250.000 ml
Fecha de publicación Oct 2021



Latte de coco original

Empresa Mary's Dream, Germany
Marca Mary's Dream Coffee
Almacenamiento Refrigerado
Precio €2.49 / \$2.96
Precio por 100g/ml €0.75 / \$0.90
Tamaño 330.000 ml / 330.000 ml
Fecha de publicación Jul 2021



Capuchino de avena

Empresa DM Drogerie Markt, Germany
Marca DM Bio MARCA PROPIA
Almacenamiento Temperatura Ambiente
Precio €1.25 / \$1.52
Precio por 100g/ml €0.54 / \$0.66
Tamaño 230.000 ml / 230.000 ml
Fecha de publicación Jun 2021



Capuchino de Soya

Empresa DM Drogerie Markt, Germany

Marca DM Bio MARCA PROPIA

Almacenamiento Refrigerado

Precio €1.25 / \$1.41

Precio por 100g/ml €0.54 / \$0.61

Tamaño 230.000 ml / 230.000 ml

Fecha de publicación Sep 2016



Bebida de leche de coco con café

Empresa Alpro

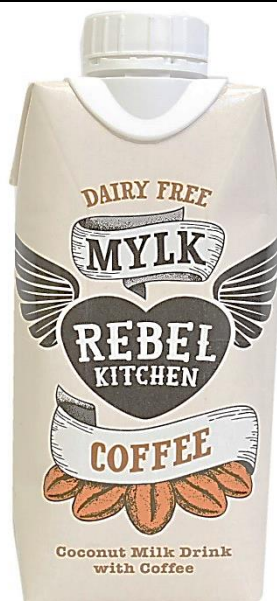
Marca Alpro Caffè

Almacenamiento Refrigerado

Precio €1.59 / \$1.73

Tamaño 230.000 ml / 230.000 ml

Fecha de publicación Abr 2019



Bebida de leche de coco con café

Empresa Rebel Kitchen, Reino Unido

Marca Mylk Cocina Rebelde

Almacenamiento Temperatura Ambiente

Precio €2.69 / \$3.04

Precio por 100g/ml €0.82 / \$0.92

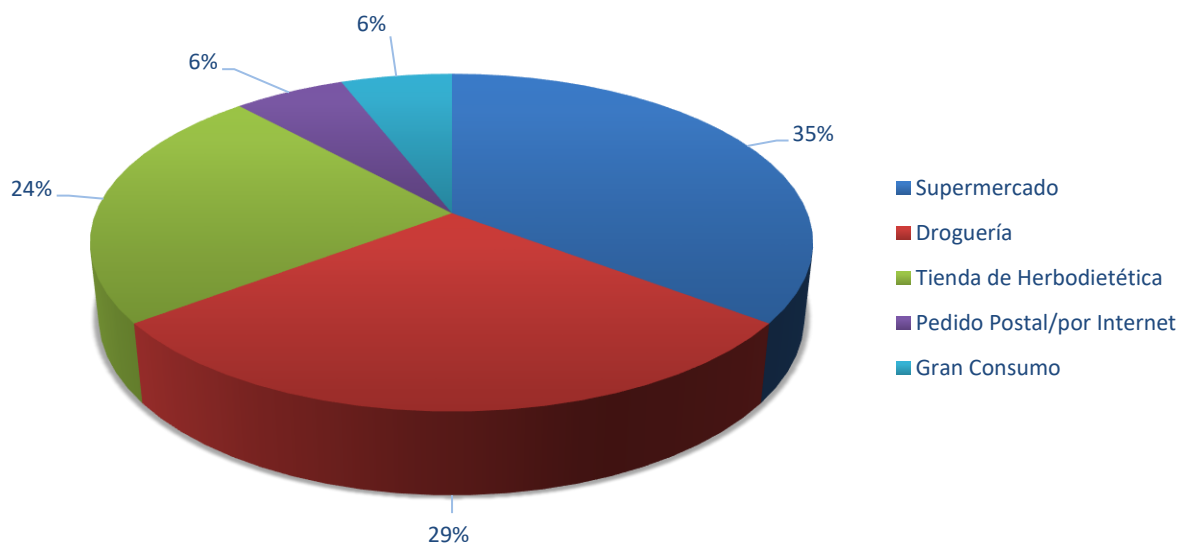
Tamaño 330.000 ml / 330.000 ml

Fecha de publicación Sep 2015

Fuente: Mintel Global New Products Database
Elaboración: Autores del Proyecto

Por otra parte, una variable importante que se logró levantar de este segmento de productos son los canales de distribución empleados para llegar al consumidor alemán, siendo el principal los supermercados con un 35% de participación, seguido de las droguerías con un 29% y las tiendas especializadas de herbodietética con un 24%, estas tiendas pueden ser de productos naturales, dietéticos, veganos, entre otros.

Ilustración 23: Principales canales de distribución de las bebidas listas para consumir con café elaboradas a bases de plantas en el mercado de Alemania



Fuente: Mintel Global New Products Database

Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, se realizó la búsqueda de productos de la competencia que sean elaborados con base de amaranto y se logró determinar que solo se han lanzado 2 marcas al mercado de Alemania elaboradas con base de amaranto, las mismas que no están saborizada y se muestran en presentaciones de 1 Lt y fabricados en envases Tetrapak. Estas marcas han sido identificadas como competidores directos de la bebida propuesta en este proyecto de tesis. Las empresas que han realizado el lanzamiento de estos productos son Alnatura cuya planta se encuentra en Alemania y la empresa Alpro cuya planta se encuentra en Bélgica.

Los precios de estos productos son de aproximadamente USD \$ 2.13 y USD \$ 3.44.

Tabla 14: Ejemplos de bebidas lanzadas con base de Amaranto en perchas de Alemania

	<p>Bebida de Arroz con Amaranto Empresa: Alnatura Marca: Alnatura Lugar de fabricación: Alemania Canal de Distribución: Tienda de Herbodietética Fecha de publicación: Mar 2016 Precio Local: €1.95 Precio en Dólares (EEUU): 2.13</p>
	<p>Bebida de Amaranto Orgánico sin Sabor Empresa: Alpro Fabricante: Alpro Marca: Provamel Lugar de fabricación: Bélgica Fecha de publicación: Mar 2016 Canal de Distribución: Feria comercial Variedad/Ampliación de la Gama Precio Local: €3.15 Precio en Dólares (EEUU): 3.44</p>

Fuente: Mintel Global New Products Database
 Elaboración: Autores del Proyecto

Afirmamos que el mercado de Alemania aún puede explotarse bastante bien considerando lo antes expuesto y que en este mercado solo existen 2 marcas comercializándose con base de amaranto, sin sabor en presentación de 1 Lt. (MINTEL,

2021), es decir, no en presentaciones que brinden una funcionalidad ready-to-go ni saborizadas como el producto de este proyecto.

6.5. Tamaño del Mercado

Para determinar el tamaño del mercado o tamaño de la muestra a la cual está dirigido el producto de la presente propuesta, se tomó como base la información disponible del reporte Smart Protein sobre la cantidad de bebidas basadas en plantas consumidas en Alemania.

Tabla 15: Consumo de bebidas Plant Based (PB) en Alemania - Litros

	Millones de Litros		
	2019	2020	2021
Consumo Anual de bebidas PB	138 L	171 L	250 L
Consumo Promedio Anual	186 L		

Fuente: Smart Protein Report
Elaboración: Autores del Proyecto

A raíz de la información de ventas por litros registradas en Alemania entre el año 2019 al 2021 de la tabla anterior, se determinó que existe un consumo promedio anual de aproximadamente 186 millones de litros. A partir de este consumo promedio, se procedió a ir segmentando el tamaño de la muestra según el tamaño de la población del estado al cuál va dirigido, edades y nivel económico según la información de la Oficina Federal de Estadística de Alemania.

Tabla 16: Segmentación del tamaño del mercado por factores demográficos

Consumo Promedio (Litros)	186,333,333 L	
% de la Población del Estado de Hamburgo	2.23%	4,155,233 L
% de la Población de 20 años en adelante	74.42%	3,092,325 L
% de la Población de Nivel Socio-Economico Medio - Alto	86.00%	2,659,399 L

Fuente: Oficina Federal de Estadística de Alemania
Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, luego de realizar la conversión del total de litros a unidades de 250 ml requeridas, se procedió a dividir dicho número de unidades por el número de potenciales

competidores directos identificados en Alemania, los mismos que se detallan en la tabla No. 12 de este proyecto, e incluyendo al proyecto Amarkaffee como un competidor más, con la finalidad de obtener la estimación de potencial de mercado, la cual se multiplicará por el número de unidades mensuales consumidas por una persona en promedio en Alemania, según la Unión Vegetariana Europea. (European Vegetarian Union, 2021)

Tabla 17: Segmentación del tamaño del mercado según la competencia y consumo

Número de Unidades anuales de 250 ml requeridas	10,637,597 u	
Número de empresas de Bebidas de café RTD Plant Based	16 empresas	664,850 u
Número de Unidades mensuales requeridas	12 meses	55,404 u
Número de unidades consumidas mensualmente	3 mensuales	166,212 u

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Como resultado final de la tabla 17, se concluyó un tamaño de muestra o tamaño del mercado de demanda estimado de 166,212 unidades mensuales, las mismas que serán el punto de referencia para el cálculo de costos de producción necesario para satisfacer la demanda y elaboración del análisis financiero de este proyecto.

6.6. Buyer Persona

Para el presente proyecto, se han levantado los perfiles de 2 tipos de clientes que pueden representar al Buyer Persona.

Tabla 18: Perfil 1 - Buyer Persona principal - Saludable

Información profesional	Estudiantes universitarios o con profesión cualquier rama Estudien o trabajen 8 horas diarias Independiente o con familia
Datos demográficos	Hombres y mujeres Edad: 20 años en adelante Resida en Hamburgo - Alemania Nivel Socioeconómico A B+
Hábitos	Compra en supermercados especializados Tiene poco tiempo para preparar alimentos Intolerante a la lactosa y gluten Consume productos saludables que aporten proteínas

Retos	Estabilidad laboral Nuevos productos Busca productos saludables Ahorrar tiempo
Intereses	Estilo de vida saludable Consumir opciones nuevas Aumentar el consumo de bebidas vegetales
Frustraciones	No disponer de tiempo para preparar alimentos saludables No existen variedades de productos saludables que tengan aminoácidos esenciales
Objetivos	Contar con opciones saludables De consumo inmediato o listo para consumir

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Tabla 19: Perfil 2 - Buyer Persona - Vegano

Información profesional	Estudien o trabajen 8 horas diarias Independiente o con familia
Datos demográficos	Hombres y mujeres Solteros o casados Edad: 20 años en adelante Resida en Hamburgo - Alemania Nivel Socioeconómico A B+
Hábitos	Compra en supermercados Compra por internet Tiene poco tiempo para preparar alimentos Consumo productos saludables que aporten antioxidantes y nutrientes
Retos	Nuevos productos Busca productos saludables con café Ahorrar tiempo
Intereses	Estilo de vida vegana Consumir opciones nuevas Aumentar el consumo de bebidas vegetales
Frustraciones	No disponer de tiempo para preparar alimentos saludables No existen productos saludables con café en el mercado
Objetivos	Contar con opciones saludables Alternativas para dietas veganas, vegetarianas, keto, deportistas.

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

6.7. Análisis DAFO

El análisis DAFO, también conocido como análisis FODA, será desarrollado para identificar o traer a discusión todas las fortalezas y debilidades del producto analizado en

Alemania, así como los factores externos que puedan transformarse en oportunidades o amenazas para la internacionalización de la bebida de amaranto con café en Alemania.

Tabla 20: Análisis DAFO de la bebida elaborada con base de amaranto y saborizada con café en el mercado de Alemania

Fortalezas (I)	Debilidades (I)
Bebida fuente importante de Vitaminas y Aminoácidos esenciales	No se cuenta con producción propia de amaranto
Elaborado en planta con certificación BPM	Se requiere tercerizar servicio de procesamiento UHT y el servicio de envasadora en Tetra pack en planta externa
El amaranto es único entre todos los cereales que contiene todos los aminoácidos esenciales	Costos de producción del envase son altos
Alto tiempo de vida útil sin uso de preservantes	No contamos con certificaciones
Empaque 100% reciclable	
Producto se adapta a varios segmentos de población	
Oportunidades (E)	Amenazas (E)
Acuerdo comercial con la Unión Europea	Iva 7% para leche de origen animal en Alemania en comparación al 19% para sustitutos de leche
Muy creciente tendencia por bebidas sustitutas de la leche de origen animal o sin lactosa en Alemania	Existencia de productos sustitutos (bebidas de avena, soya, almendras, quinua, arroz, etc.)
Baja competencia de productos de amaranto (2 productos identificados) sin valor agregado en Alemania	Ecuador es un país dolarizado
Pioneros con una bebida saborizada de amaranto con café lista para consumo.	Escasez de líneas de transporte por efectos de la Pandemia
Alta aceptación y consumo de bebidas frías de café en el mercado alemán.	Producto no es difícil de imitar
Posibilidad de certificación de Comercio Justo a través de COPADE -WFTO	Pandemias/Paralizaciones
Estrecha relación con socios estratégicos	Competencia en Ecuador existente – 1 empresa.

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

7. Propuesta de Internacionalización

7.1. Marca del producto

Para la definición de la marca y logotipo de la bebida de amaranto saborizada con café, se procedieron a diseñar tres propuestas que permitan transmitir las características físicas del grano de amaranto y el grano de café:

Ilustración 24: Propuestas iniciales de Logotipo AMARKAFFEE

Propuestas logotipo AmarKaffee



Fuente y Elaboración: Jcdesignstudio21

Finalmente, luego de consultar opiniones entre los autores del proyecto y conocidos sin relación al mismo, se optó por seleccionar un logo sencillo que represente el amor por el café combinándolo con el color de la flor del amaranto.

Ilustración 25: Prototipo de logotipo seleccionado para el proyecto



Fuente y Elaboración: Jcdesignstudio21

7.2. Descripción del Producto

Bebida elaborada con base de amaranto con café, como una alternativa saludable a las bebidas de café con leche de origen animal. La bebida objeto de esta propuesta se puede destacar con los siguientes factores diferenciadores:

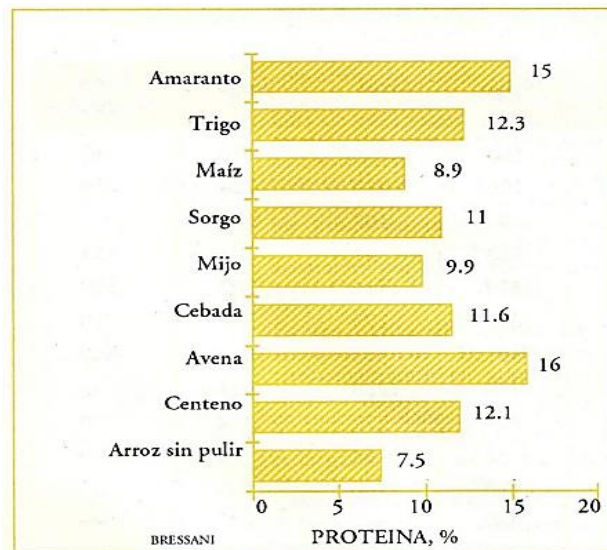
- Su principal componente, el amaranto, tiene un alto valor nutricional por porción (Fuente de nutrientes, aminoácidos y vitaminas)
- Elaborada y envasada en planta con certificación de inocuidad BPM
- Elaborada con extracto de café liofilizado de gran calidad
- Libre de Lactosa
- Libre de Gluten
- Non-GMO

- Bebida Vegana
- Bebida 100% natural (Sin ingredientes químicos)
- Ingredientes 100% ecuatorianos

7.3. El cereal de Amaranto

El amaranto es un grano pseudocereal al igual que la quinua y el trigo sarraceno, motivo por el cual se clasifican como cereales y se los compara con los contenidos nutricionales de este segmento. De acuerdo a la composición química proximal del cereal, los granos de amaranto registran un contenido de proteínas del 14% al 17%, contenido mayor al compararlo con otros cereales como se aprecia en la ilustración 26.

Ilustración 26: Comparación de contenido de proteína del grano de amaranto con otros cereales



Fuente y Elaboración: El Amaranto y su potencial en la Industria Alimentaria – Ricardo Bressani.

Cabe aclarar que la importancia no se genera partir de la cantidad sino en la calidad de la proteína la que se mide por su alta concentración de aminoácidos esenciales, lo que convierte al amaranto en un grano de superior valor nutricional que los demás. Recordemos que los aminoácidos esenciales son la histidina, isoleucina, leucina, lisina, metionina,

fenilalanina, treonina, triptófano y valina, y son aquellos que el organismo no sintetiza por sí mismo, es decir, no pueden ser producidos por el cuerpo humano y son necesarios para el correcto desarrollo de algunas funciones en el organismo, por ende, deben provenir de alimentos que sean fuentes de los mismos. Como se puede observar en la ilustración No. 27 el patrón de aminoácidos esenciales del amaranto es similar y en algunos casos superior al patrón establecido por la FAO y la OMS, que nos sugiere que es una proteína de muy alto valor nutricional. Podemos destacar el contenido lisina, considerando la importancia de este aminoácido esencial por su efecto potencial antiviral, anti osteoporótico, cardiovascular e hipolipemiente, contribuye a mejorar la función tisular y la función inmunitaria. (Bressani & Universidad del Valle de Guatemala, 2012)

Ilustración 27: Comparación de contenido de aminoácidos esenciales del grano de amaranto con otros cereales

Aminoácido	Amaranto	Maíz	Trigo	Arroz	Sorgo	Patrón FAO/WHO
Lisina	358	180	160	235	170	340
Treonina	245	249	168	233	224	250
Metionina	124	116	89	107	108	—
Cistina	125	81	128	81	104	220
Valina	257	319	270	416	357	310
Isoleucina	230	289	253	279	340	250
Leucina	358	810	391	513	1004	440
Fenilalanina	272	284	288	299	311	—
Tirosina	227	382	218	272	172	380
Triptofano	86	38	72	64	70	60
Histidina	159	129	119	100	120	—
Arginina	534	220	279	343	237	—

Fuente y Elaboración: El Amaranto y su potencial en la Industria Alimentaria – Ricardo Bressani.

Estos atributos convierten al amaranto en un superalimento, con mayor potencial que los demás cereales del mercado para quienes buscan llevar una dieta más sana y balanceada.

7.4. Presentación del Producto

Para la propuesta de la bebida de amaranto con café hacia el mercado alemán, se ha considerado utilizar el envase TetraPak Brik Aseptic en una presentación de 250ml que

incluye un sorbete de plástico U-straw de 4 mm de diámetro y 165 mm de longitud y Cinta de Sellado.

Entre las principales funcionalidades y motivos por los cuales se seleccionó este tipo de envase podemos mencionar:

- Permite que la bebida no requiera de refrigeración para su conservación, a través de seis capas de protección que permite mantener la bebida totalmente aislada del contacto de luz y aire, sumado a su proceso de UHT, envasado totalmente aséptico y la expulsión de aire del interior durante el envasado.
- Hasta 1 año de vida útil sin necesidad de químicos gracias a que las características mencionadas protegen el producto contra la acción de microorganismos que, en condiciones ambientales, provocarían su deterioro en menor tiempo.
- Es un envase que es 100% reciclables, conformado por 75% de papel, 20% de polietileno y 5% de aluminio. El primer 75% correspondiente a papel es empleado en la industria papelera para producir otros productos como papeles reciclados. Mientras que el 25% restante del envase, se recicla y se reutiliza para posteriormente elaborar productos como láminas de polialuminio, un resistente material que puede ser aprovechado para fabricar diferentes tipos de mobiliario para el hogar. (Tetra Pak, 2022). Su sorbete plástico también forma parte del proceso de reciclaje, para este efecto, se desarrollan campañas para concientizar al consumidor de insertar el sorbete dentro del envase vacío antes de depositarlo en el recipiente de reciclaje.
- Los empaques de Tetrapak son elaborados empleando cartón que proviene de

madera de bosques certificados por el Consejo de Administración Forestal (Forest Stewardship Council – FSC C014047) y otras fuentes controladas lo que permite utilizar el sello FSC en los envases. La certificación o estándar FSC busca fomentar de manera directa el objetivo de la gestión forestal sostenible conforme al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) No. 15, y al mismo tiempo contribuye con 34 objetivos estipulados en otros 10 ODS. La certificación FSC es reconocido por al menos uno de cada dos consumidores a nivel global y hoy en día viene justo después de "calidad" para impulsar las decisiones de compra. (Tetra Pak, 2018)

- Es un envase bastante ligero pero resistente, por ende, lo hace fácil de manejar o transportarlo a mano, en mochilas, bolsos, guanteras, etc., y consumirlo en cualquier parte o cualquier momento o incluso de camino a algún sitio (On-the-go).

Ilustración 28: Prototipo de Envase 3D – 1 Cara



Fuente y Elaboración: Jcdesignstudio21

Ilustración 29: Prototipo de Envase 3D – 2 Caras



Fuente y Elaboración: Jcdesignstudio21

El producto unitario será distribuido dentro de un empaque master para su adecuada logística, utilizando cajas de cartón corrugado de doble pared con una resistencia de 250 libras y sus dimensiones serán de 41x16x12.5 cm. Cada caja está destinada para soportar y transportar hasta 30 unidades de 250 ml.

Además, se ha realizado el cálculo para su paletización y, de acuerdo a la resistencia de las cajas y el tamaño estándar de un pallet de 1.20 x 1.00 metros, se podrán transportar hasta 160 cajas master por cada pallet.

Finalmente, es importante destacar que la etiqueta del producto ha sido revisada y adaptada a la normativa alimentaria alemana. A través de la etiqueta se realizan diferentes afirmaciones válidas como Vegana, No GMO, Libre de gluten, Libre de lactosa, 100% Natural y se destacan las características más importantes de acuerdo a las validaciones del producto efectuadas, siendo estas el contenido de los 9 aminoácidos esenciales recomendados por la FAO que aporta el amaranto y que no cambia su sabor mencionando “*Sabe cómo la leche, pero no es*”. Dentro de los empaques también se resalta la certificación del empaque FSC, se incluyen instrucciones de consumo de beber antes de consumir y se incluye un código QR para que el consumidor pueda escanearlo con su dispositivo móvil y acceder al video corporativo y conocer el origen del producto y el proceso de producción de Amaranto efectuado por los pequeños productores de la Asociación M. M.

Ilustración 30: Prototipo de Etiquetado adaptado al mercado alemán



Fuente y Elaboración: Jcdesignstudio21

7.5. Composición y Precio estimado

La bebida de amaranto con café está compuesta por los siguientes insumos de acuerdo a su formulación:

Tabla 21: Composición Bebida Amarkaffee

FORMULACIÓN BEBIDA AMARKAFFEE 250 ML	
Materia Prima	%
Agua	91%
Café liofilizado	1%
Harina Amaranto	4%
Azúcar Blanca	4%

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Para la determinación de precios de la bebida de Amarkaffee, se han determinado un precio para un pedido mínimo considerado lote pequeño y un precio para pedidos de 90,000

unidades en adelante en término FOB en el puerto marítimo de Guayaquil en la terminal Contecon. Así mismo, se ha realizado la estimación del precio puesto en percha alemana estimando los costes logísticos y utilidades promedio para un importador/distribuidor y la respectiva tienda o canal de distribución final, obteniendo el siguiente esquema:

Tabla 22: Esquema de Precios de Exportación de la bebida Amarkaffee

Precios de Exportación Término FOB Contecon Guayaquil - Ecuador	
Precio por Unidad - Pedido Mínimo de 30,000 unidades	USD \$0.57
Precio por Unidad - A partir de 90,000 unidades en adelante	USD \$0.51
Precios de Exportación Término DDP Hamburgo-Alemania (Estimado)	
Precio por Unidad - Pedido Mínimo de 30,000 unidades	USD \$0.93
Precio por Unidad - A partir de 90,000 unidades en adelante	USD \$0.70
Precio en Percha (Estimado)	
Precio por Unidad - Pedido Mínimo de 30,000 unidades	USD \$1.88
Precio por Unidad - A partir de 90,000 unidades en adelante	USD \$1.37

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

7.6. Misión

La empresa comercializadora será constituida para ofrecer al consumidor consiente de su salud, una alternativa más saludable y natural que ofrezca altos niveles de nutrientes, aminoácidos y vitaminas y cumpla altos niveles de seguridad alimentaria, destinado a garantizar y satisfacer las necesidades de salud y bienestar del consumidor.

7.7. Modelo de Negocio y Propuesta de Valor - CANVAS

Luego de haber determinado al país de Alemania como un potencial mercado de

destino para el producto bebida de amaranto con café y una vez expuestas todas las variables disponibles del mercado y las características del producto que se va a comercializar, concierne proceder con el desarrollo del modelo de negocio y determinar la respectiva propuesta de valor. Esto evidentemente nos permitirá determinar la propuesta de valor y cuáles de estos procesos deben ser enfocados y ubicados estratégicamente para que contribuyan positivamente al desarrollo del producto.

Ilustración 31: Modelo de Negocios CANVAS



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto – Plantilla tomada de edit.org

Nuestra propuesta busca posicionar un nuevo producto en el mercado alemán y explotar la oportunidad de que el mercado valora aspectos sustentables y características saludables de los productos que consumen. Como atributos que se resaltan en la propuesta de valor las bondades del amaranto en la bebida con su contenido de aminoácidos esenciales, libre de químicos y que, a diferencia de muchas de la competencia, no cambia el sabor. Entre las estrategias de marketing para lograr la penetración del mercado, más allá de la participación en eventos de promoción comercial y degustación, el manejo de las tecnologías que permita al consumidor final conocer la historia que hay detrás del producto será fundamental para que el consumidor desarrolle una relación con el producto que motiven su decisión de compra, tecnologías combinadas con el “Storytelling”, para que conozca el proceso de producción y el trato con la comunidad productora del cereal en Ecuador pueden ser una herramienta de gran valor para influir en el mercado alemán.

El desarrollo del sitio web es fundamental con la finalidad de que los potenciales interesados puedan acceder a la información necesaria del producto y la operación, así mismo, a través de los catálogos digitales, flyers y memes con mensajes claros de los atributos diferenciadores que sean fáciles y agradables de observar. Es importante que todas estas herramientas se encuentren en el idioma alemán con la finalidad de poder gestionar su posicionamiento en los motores de búsqueda del grupo objetivo y que el lector alemán se pueda familiarizar adecuadamente.

El empaque tetra es uno de los recursos más clave para que la propuesta pueda llevarse a cabo sin utilizar presentantes ni químicos. Entre las bondades del envase Tetrapak, es indispensable para extender su tiempo de vida útil al año, así como conservar de mejor manera las características y sabor del producto, además de facilitar su comercialización como una bebida para llevar y consumir en cualquier momento. Su empaque elaborado con

cartón certificado FSC es 100% reciclable, el sorbete puede ser introducido dentro del mismo empaque antes de arrojarlo al recipiente de basura, para su tratamiento por parte de Tetrapak, lo que garantiza un producto ético y amigable con el medio ambiente desde su materia prima hasta su contenedor.

8. Validación del producto o servicio

Para el desarrollo de esta sección, se ha procedido a realizar una validación interna, es decir, por parte de los propios autores del proyecto, y una validación externa efectuada por actores importantes externos al proyecto.

8.1. Validación Interna o Autoevaluación

De acuerdo a las herramientas proporcionadas durante la maestría, se puede iniciar la autoevaluación de un proyecto identificando el área sensible para que sea el punto de partida de la propuesta de valor. En este sentido, se identificó que nuestra propuesta se alinea a la siguiente área:

Tabla 23: Autoevaluación según el área sensible

ÁREA SENSIBLE	DETALLE
Crear un aliviador de frustraciones nuevo para un perfil de cliente concreto	Una alternativa al “café con leche” idóneo para veganos, intolerantes a la lactosa o quienes llevan dietas veganas, keto, etc.

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Posteriormente, es necesario autoevaluar si nuestra propuesta aborda esta área sensible de manera potente o si podemos mejorarla de alguna manera. Identificamos varias alternativas o características con las que podríamos mejorar la propuesta:

- Una versión de la bebida con Certificación Orgánica
- Una versión de la bebida con Certificación Comercio Justo

- Una versión de la bebida sin azúcar
- Versiones de la bebida en otras presentaciones de contenido neto
- Versiones de la bebida con variaciones de sabor como Mocaccino, Chocolate o con frutas.
- Versiones de la bebida sin saborizar, es decir, solo bebida de amaranto
- Comercializar la harina de amaranto como suplemento de proteína

Para finalizar la autovalidación, se puede determinar cómo podríamos innovar la propuesta actual según el perfil de nuestro cliente final. Para este efecto, se optó por la opción de “Ir más allá de los trabajos funcionales”, es decir, crear valor cumpliendo trabajos sociales y emocionales importantes. La bebida de la presente propuesta, refiriéndonos a sus componentes que son el amaranto y el empaque, generan un menor impacto ambiental en comparación con la mayor parte de las alternativas actuales del mercado y aportan un mayor beneficio en la salud, idóneo quienes llevan dietas saludables o no toleran la lactosa.

8.2. Validación Externa

Para llevar a cabo la validación externa del presente proyecto, se procedió a definir que métodos se utilizarán como producto mínimo viable (PMV). Al respecto y considerando que los actores externos se deben encontrar en Alemania, se definió por elaborar una ficha técnica del producto, la misma que incluyó información de la presentación y precios. Además de la ficha técnica, también se procedió a desarrollar el diseño del logotipo de la marca y un prototipo 3D del producto junto con su etiqueta adaptada a la normativa alemana, los mismos que ya fueron presentados en los Gráficos 30, 31 y 32 de esta tesis.

Una vez definidos los PMV, se procedieron a elaborar dos resúmenes de la propuesta

de negocio dirigidas a un actor que validara la propuesta desde la perspectiva de un consumidor final en Alemania y otro actor que validara la propuesta desde la perspectiva de un distribuidor o tienda en Alemania, siendo este último el más importante dado que es nuestro cliente directo de acuerdo al plan de negocios. Los nombres de los actores que participaron en la validación del producto han sido omitidos por motivos de confidencialidad.

Para realizar la validación externa desde la perspectiva del distribuidor, se seleccionó a una empresa distribuidora de alimentos y bebidas latinoamericanos en Alemania quien validaría la propuesta en relación a la propuesta de valor, diseño de empaque, presentación, precio de exportación, término de negociación, flexibilidad de pago y el plan de negocios en general, con la finalidad de obtener una retroalimentación o recomendaciones reales del cliente a quien va dirigido el producto, para su introducción al mercado y distribución al consumidor final alemán. El cuadro de validación y retroalimentación del distribuidor se detalla en el Anexo 2 de este documento.

El distribuidor destacó como puntos positivos la base de la bebida (Amaranto) por considerarlo un cereal que recién está siendo conocido en el mercado, además de destacar como muy importante que no modifique el sabor de la bebida dado que en su experiencia con bebidas de café vegetales con almendras y otras alternativas, si existe una presencia del sabor del componente vegetal. También resaltó como factor positivo la presentación y su funcionalidad y consideró que el precio calculado para distribución y estimado en percha es bastante competitivo e importante porque de acuerdo a él, pese a que el mercado alemán aprecia mucho la calidad, origen y otros atributos, también es un mercado de precios.

No obstante, entre los aspectos negativos o recomendaciones, se enfocó principalmente en el diseño del etiquetado y el modelo de negociación o la propuesta en sí. En

cuanto al diseño indicó que a su perspectiva es muy “andino” y que debe adaptarse más a las tendencias de colores del mercado alemán, además de buscar tener una etiqueta más “limpia” puesto que hay información que puede omitirse. En lo que respecta a la propuesta, pese a afirmar que la bebida tiene potencial, es innovadora y competitiva, sugirió que se analice la viabilidad de migrarla o cambiarla a una especie de concentrado o formulación para que sea transformado en bebida y envasado en Alemania. Esto debido a que los distribuidores o importadores alemanes no tienen interés de importar agua, dado que estas bebidas son compuestas principalmente por agua.

De acuerdo a las recomendaciones del encuestado con el perfil de Distribuidor se actualizaron las etiquetas del empaque para que se vea más limpio. Esta actualización consistió en la reducción del texto que resalta las bondades del Amaranto, extrayendo únicamente su cualidad acerca del contenido de aminoácidos esenciales y la bondad de que el amaranto no modifica el sabor de la bebida utilizando una expresión simple “sabe a leche, pero no es”.

Por otro lado, para realizar la validación externa desde la perspectiva del Consumidor final, se seleccionaron dos ciudadanos residentes en Alemania a quienes se les presentó una propuesta más breve con la finalidad de validar la misma en relación a la propuesta de valor, precio de venta al público estimado, presentación y empaque, con el objetivo de obtener una retroalimentación o recomendaciones reales de quien sería el cliente final o consumidor del producto objeto de esta propuesta. Los cuadros de validación y retroalimentación de los 2 consumidores se detallan en los respectivos Anexo 3 y Anexo 4 de este documento.

Sintetizando las retroalimentaciones de los perfiles del consumidor, podemos encontrar que ambos destacan que la propuesta es interesante y podría tener buena acogida en el mercado alemán por parte de los consumidores. Uno de los perfiles destacó interesante

que el amaranto no cambie el sabor de la bebida. Así mismo, consideran que el precio estimado para su venta al público es asequible. Por otro lado, ambos recomiendan que el producto pueda contar con una certificación orgánica o fair trade y, al igual que la opinión del distribuidor, consideran que el diseño de la etiqueta puede mejorarse y adaptarse a las preferencias del consumidor alemán o la tendencia de colores en dicho mercado. Uno de los consumidores sugirió analizar la posibilidad de reemplazar la azúcar por Stevia o algún endulzante no calórico.

9. Estrategia de Suministro Global

Dentro de la estrategia de suministro del presente proyecto, se contempla el análisis de la cadena de valor que se describe como las actividades primarias o actividades clave del modelo de negocios, es decir, las operaciones clave para el funcionamiento del modelo.

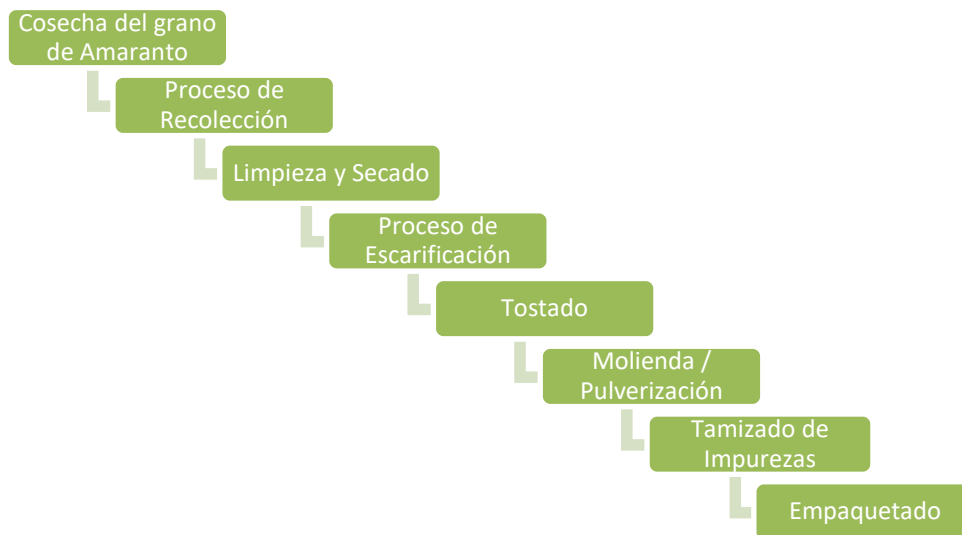
El modelo de negocios de la bebida Amarkaffee no contempla procesos productivos, esto debido a que dichos procesos serán llevados a cabo en la planta procesadora de un tercero que brindará el servicio de maquila. En este sentido, el proceso para la obtención de la bebida y los insumos serán proporcionados por los siguientes socios clave cuyos nombres en algunos casos han sido omitidos por motivos de confidencialidad.

9.1. Harina de Amaranto:

Es importante tener en consideración que existe un primer proceso productivo previo a la elaboración de la bebida en la planta y es el correspondiente al proceso de obtención de la Harina de Amaranto. Este insumo clave, será obtenido de parte de la Asociación M. M., una organización de la economía popular y solidaria fundada por 15 campesinos que integran la organización y que pertenecen a las comunas kichwas de Chilcapamba, Imantag, Azama y Morocho. Su actividad productiva permite albergar a más de 185 productores en el cantón

Cotacachi para fomentar la reintroducción y cultivo de granos ancestrales como el amaranto, la quinua, el chocho, entre otros tradicionales. (Revista Líderes, 2017). El proceso para la obtención de la harina de amaranto se basa en el siguiente flujo:

Ilustración 32: Proceso de Producción de la Harina de Amaranto



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

9.2. Café Liofilizado:

El siguiente componente de la bebida de AmarKaffee que es el Café Liofilizado. Este insumo fue revisado y cotizado con una empresa procesadora de café en la ciudad de Quito, empresa ecuatoriana que nació hace más de 55 años y que ofrece una amplia gama de productos con un sabor intenso, envolvente y natural que los hace únicos en el mercado. La empresa se ha venido reinventando en los últimos años, elaborando variedades de café cumpliendo estrictos estándares de calidad en relación a su aroma, cuerpo y acidez para garantizar un producto de calidad para mercados internacionales, al punto que han logrado obtener diferentes reconocimientos como el premio al “Sabor Superior” por parte del Instituto Internacional de Sabor y Calidad (ITQI) en Bruselas en el año 2018.

El café liofilizado, a diferencia del soluble convencional, es elaborado a partir de una

estricta selección de los granos de café, los mismos que atraviesan un proceso de congelación que posteriormente son triturados en formas similares a partículas de cristal y que finalmente pasan un proceso de secado, proceso que les permite conservar las grandiosas propiedades y sabor agradable de un café ecuatoriano. La empresa tiene una presentación en granel para industrias o exportación, el mismo que tiene una presentación en cajas de 25 kg los mismos que son entregados directamente a la planta procesadora bajo pedidos. Cada caja de café de 25 kg equivale al café utilizado para la elaboración de 10,000 unidades de bebida según la formulación.

9.3. Planta Procesadora de la Bebida:

Para la selección de la planta procesadora fue requisito que cuenten con la maquinaria y tecnología adecuada para llevar a cabo el proceso UHT y envasado aséptico necesario para utilizar envases tetra. Para este caso, se seleccionó una planta procesadora de varias marcas de lácteos en la ciudad de Quito y que cuenta con una capacidad de producción efectiva de 1'232,000 toneladas métricas mensuales. La planta brinda además servicios para el procesamiento de bebidas y otros alimentos nutritivos garantizando la calidad e inocuidad en todo el proceso a través del cumplimiento de estrictas normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y la ISO 9001:2015, normas bajo las cuales se encuentra actualmente certificada la planta procesadora por organismos acreditados en Ecuador. Además de contar con su propio laboratorio acreditado bajo la norma NTE-INEN ISO/IEC 17025:2018 para los respectivos ensayos y muestreos de control de calidad. Los insumos de agua purificada y azúcar de caña blanca convencional, son facturados y proporcionados por la misma planta procesadora. El pedido de producción mínima para iniciar un lote con la planta es de aproximadamente 7,500 litros, lo que correspondería a un pedido mínimo total de 30,000 unidades. Con la finalidad de optimizar los costos logísticos, un pedido de 90,000 unidades en adelante sería el pedido ideal que permita negociar y ofertar el precio calculado FOB de

0.51 centavos por unidad de producto, no obstante, de acuerdo al cálculo del tamaño del mercado, se definió una meta de 166,212 unidades de bebida, equivalentes a 41,553 litros por mes, los mismos que están cubiertos dentro de la capacidad productiva de la planta.

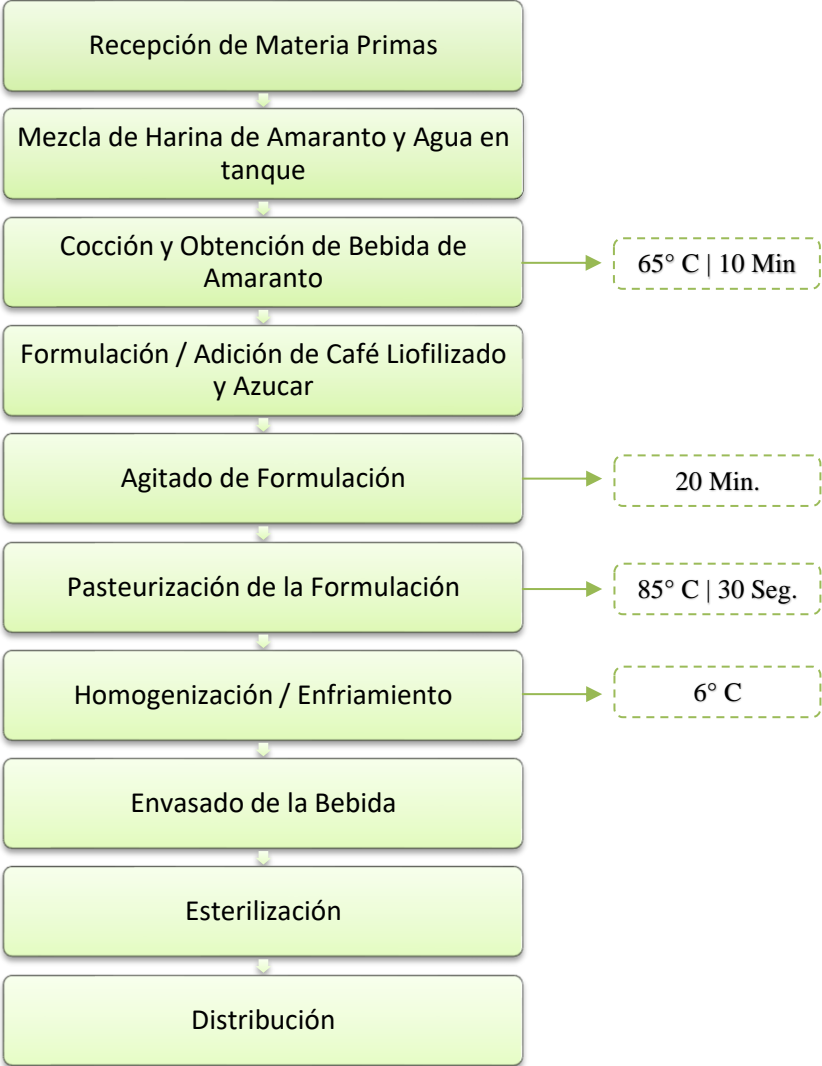
9.4. Empaque o Envase Primario:

Los empaques Tetra Brik serán proporcionados por parte de la empresa TetraPak Ecuador, quienes ya trabajan con la planta seleccionada al igual que con todas las plantas en Ecuador que utilizan este tipo de empaques ya que son los únicos proveedores del mercado. Se confirmó con Tetrapak la posibilidad de trabajar con el envase Tetra Brik de 250 ml con sorbete u-straw en la planta seleccionada. Inicialmente, se buscó trabajar con envases sin sorbete, sin embargo, para este efecto tendremos que cambiar de socio para la maquila de la bebida que cuente con la maquinaria adecuada para este tipo de empaques. Las características del empaque ya fueron revisadas en el punto 7.4 de este trabajo de titulación, únicamente podemos agregar que los empaques a utilizar tienen una laminación interna apta para jugos o bebidas con un Ph mayor a 4.2, es decir, productos con alta acidez. Por otro lado, es indispensable conocer que la empresa Tetrapak no trabaja con lotes pequeños, en este caso, aunque se brinda la alternativa de que el número de envases puedan encontrarse divididos en 9 diseños diferentes siempre y cuando utilicen los mismos 6 colores base. Por lo tanto, resulta fundamental acoger las sugerencias de las validaciones efectuadas en el punto 8 de este proyecto y realizar una adecuada investigación de la tendencia de colores del mercado destino y de esta manera, poder ofrecer la flexibilidad de trabajar con marcas blancas con los potenciales clientes.

Aunque el proceso final de la elaboración de la bebida sea llevado por un externo, los autores del proyecto tienen conocimiento del flujo de procesos necesario para la elaboración del producto, desde la recepción de la materia prima hasta la entrega en nuestras bóvedas.

Conocimiento que es de gran utilidad para brindar confianza en posibles negociaciones, lo que nos permite poder resumirlo en el siguiente diagrama:

Ilustración 33: Proceso de Producción de la Bebida de Amarkaffee



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Considerando el volumen de empaques, los insumos necesarios para cada unidad de producto, la meta de ventas y el promedio de consumo per cápita mensual conservador de 3 unidades, nos permitiría definir una estrategia de punto de Reorden para el manejo de inventario y la adquisición de materias primas o despacho/preparación de pedidos futuros, es decir, se pueden definir techos o mínimos de stock que nos indiquen en qué momento iniciar

el siguiente pedido con la finalidad de minimizar al máximo el tiempo que el producto se encuentre en bodega. En un inicio, se estimaría una revisión mensual del stock de materia prima y bimensual para el stock de envases.

Con los procesos productivos claros, podemos pasar a analizar las actividades claves de Amarkaffee que consisten principalmente en los siguientes procesos:

- Coordinación de Logística de materias primas: Contacto permanente con los proveedores estratégicos para el despacho oportuno de materias primas como la harina de amaranto, café liofilizado, empaques y cartones hacia la planta procesadora seleccionada.
- Supervisión y Control de Calidad de producción de la bebida de amaranto con café en la planta procesadora: Un supervisor contratado por Amarkaffee con experiencia en procesos productivos especialmente en alimentos y bebidas, que se encargue de supervisar el cumplimiento del proceso de elaboración de la bebida cumpliendo los estándares de inocuidad respectivos, así como la revisión exámenes de laboratorio de los diferentes muestreos para el control de calidad.
- Coordinación de Logística del producto final e Inventario/almacenamiento: Coordinación oportuna del medio de transporte para el traslado interno del producto desde la planta procesadora seleccionada hasta el puerto marítimo de Guayaquil – terminal de Contecon o en su defecto, hasta las bodegas de Amarkaffee en la ciudad de Guayaquil, un galpón fumigado con permisos en regla y patio de maniobras con una superficie total de 320m², dentro de los cuales se estima poder almacenar de manera adecuada y segura hasta 105 pallets estándar (1.00 x 1.20 mts), es decir, una capacidad de hasta 500,000

unidades de bebida, para lo cual se contará inicialmente con 2 bodegueros quienes realizarán la descarga y carga de producto y su respectivo palletizado. Dentro de la maquinaria considerada para este proyecto, se consideraron todas las herramientas necesarias para el adecuado embalaje de las cajas y 2 montacargas hidráulicas con una capacidad de movilizar hasta 3 toneladas cada uno, considerando que cada pallet de la bebida de Amarkaffee puede llevar hasta 160 cajas lo que representa un peso aproximado de 1,200 kg como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 24: Características de empaque master para exportación

EMPAQUE MASTER - PALLET	
Contenido por Caja	30 unidades
Peso por Caja con 30u	7.5 kg
Peso solo Caja / U	545 g
Área de la Caja	0.065 m ²
Dimensión Caja	41 x 16 x 12.5 cm
Apilamiento Filas	10 cajas
Apilamiento Plancha	16 cajas
Apilamiento Total Pallet	160 cajas
Características de la Caja	Cajas de cartón corrugado de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada, resistente al manipuleo, transporte y condiciones de almacenamiento. Sellado con cinta adhesiva de 10 cm ancho en superficie superior e inferior

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

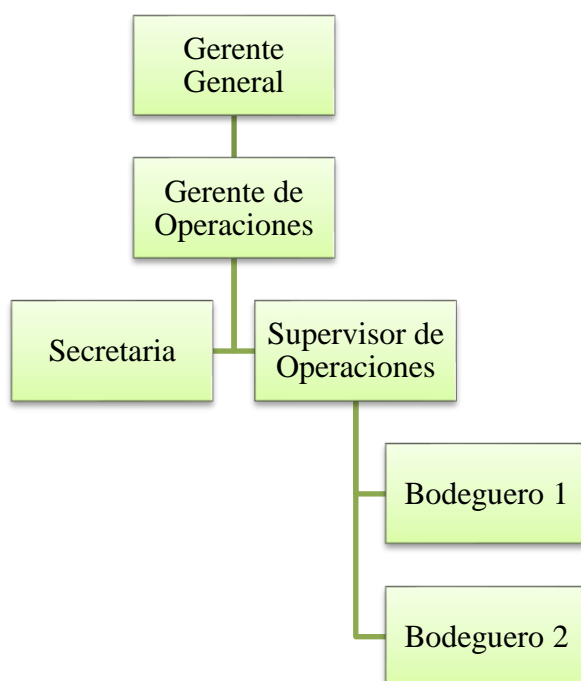
- **Gestión de Ventas, Seguimiento y Soporte a clientes:** Dado que los clientes en este proyecto no son el consumidor final, sino la importadora, distribuidora o tienda especializada, no se proyecta manejar un volumen de clientes alto, por lo que la gestión de clientes será manejada por 1 de los 2 gerentes de la empresa, el mismo que maneja el idioma inglés para facilitar y asegurar una mejor comunicación con el o los clientes del país objetivo y que figurará como Gerente General para efectos de constitución, mientras que el segundo

gerente tendrá a su cargo principalmente las operaciones logísticas locales arriba mencionadas. Las gestiones inherentes al proceso de exportación como la gestión de documentos de acompañamiento como Certificados de Libre Venta, de origen, declaraciones aduaneras y su respectiva regularización, entre otros, al ser una carga operativa por embarque, serán manejados por el agente de aduana de la agencia de transporte contratada para este efecto, bajo la supervisión del Gerente respectivo.

- Gestión de campañas de Marketing con clientes: Será planteada en el apartado 10 de la presente tesis.

Con base a las actividades señaladas, se ha definido la siguiente estructura organizacional inicial:

Ilustración 34: Estructura Organizacional inicial



Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

10. Estrategia de comercialización y distribución

Para la definición de los canales de comercialización, es importante mencionar el análisis que realizó acerca de los canales de comercialización de las bebidas vegetales con café en Alemania ya revisadas en el punto 6.4.4, el mismo que nos arrojó que este segmento de productos distribuidos principalmente en supermercados (35%), seguido de las farmacias o droguerías (29%), las tiendas especializadas de herbodietética (24%) que son tiendas donde se distribuyen productos naturales, dietéticos, veganos, entre otros., y el canal de pedidos en internet con poco más del 6%.

El modelo de negocios de Amarkaffee se tiene identificado como cliente al importador o distribuidor que al mismo tiempo pueden ser tiendas especializadas o simplemente abastecer a dichas tiendas o farmacias donde se expenden este tipo de productos y que serían a criterio de los autores del proyecto los canales con mayor potencial para la introducción de la bebida en el mercado alemán. A pesar de que es evidente que el principal canal para la bebida es el Supermercado, con la finalidad de no caer en la falsa idea de que el producto desde su introducción se comenzará vendiéndose en este canal, se lo ha considerado como un canal a llegar en mediano o largo plazo.

Con este antecedente, hemos establecido la siguiente estrategia de promoción y comercialización que la hemos resumido en 3 fases:

- **Primera Fase: Preparación**
 - Registro de Marca
 - Desarrollo de sitio web de la marca con información relevante del producto, características nutricionales del amaranto, información de los productores y el proceso de obtención del grano. Optimización del sitio web para posicionamiento en las herramientas de búsqueda de Google.com, Youtube.com, Google.de que,

de acuerdo a la web de información alemana deutschland.de son las más utilizadas en Alemania. (Deutschland.de, 2021)

- Desarrollo de catálogos o brochures corporativos en versión digital
 - Contratación de servicio de traducción para adaptación de sitio web, catálogos corporativos y ficha técnica de la bebida en idioma inglés y alemán.
 - Desarrollo de video corporativo de la marca y el proceso de obtención del amaranto por los comuneros de la Asociación M.M., esto implica grabación en espacio abierto y transporte, a través de la productora nacional Levector. El video corporativo consideramos importante para transmitirlo a través del código QR del empaque, sitio web, catálogos y principalmente en la plataforma de Youtube, la misma que como se mencionó es una de las más utilizadas en Alemania, cerca del 84% de la población accede a internet para “Mirar Videos”
- **Segunda Fase: Promoción e Introducción de mercado**
 - Acercamientos con entidades de promoción: Para este efecto, se han considerado 2 entidades que serán claves para impulsar el proceso de promoción en Alemania:
 - **Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones – PROECUADOR:** Es la cartera del estado encargada de ejecutar las políticas y normas de promoción de exportaciones y atracción de inversiones del Ecuador, con el objetivo de promover la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador con énfasis en la diversificación de productos, mercados y actores. PRO ECUADOR cuenta con una oficina comercial del Ecuador en Hamburgo-Alemania, motivo que influyó la decisión de iniciar la introducción del producto en este estado.

- **Import Promoción Desk – IPD:** Es una entidad alemana con matriz en la ciudad de Bonn – Alemania, activo nacional e internacionalmente. A través de actual su Centro Regional de Expertos en Ecuador, canalizan asistencia técnica a empresas de Ecuador para promover sus exportaciones en el mercado europea con énfasis en Alemania.

En la actualidad, el IPD trabaja directamente como socio de PRO ECUADOR como parte de sus proyectos de cooperación internacional dado que tienen un mismo objetivo, es decir, a través de PRO ECUADOR, es posible vincularse a los proyectos con el IPD, sin embargo, se puede trabajar con cada una de manera independiente. Ambas entidades realizan un proceso de validación para brindar servicios de asesoría y coaching, formación técnica y finalmente, la promoción internacional para identificar potenciales compradores. El trabajo con el IPD es de gran importancia debido a que se podrá obtener asistencia y talleres para la elaboración de planes de responsabilidad social corporativa.

- Vinculación a eventos de promoción comercial en Alemania: Con la propuesta de Amarkaffee definida y sus herramientas listas, luego de la validación del proyecto, a través de PRO ECUADOR y el IPD se analizarán y articularán los eventos o servicios de promoción necesarios para la identificación de clientes en el mercado alemán, siendo principalmente:
- Ferias Internacionales: Existen varias ferias alimentarias en Alemania, sin embargo, la meta es exhibir y promocionar la bebida en las ferias de Biofach y Anuga, consideradas las ferias alimentarias con mayor relevancia e impacto en Alemania y cuyo costo de participación puede alcanzar entre los USD \$ 10,000.00 a USD \$ 12,000.00 sin considerar los costos de viáticos respectivos. Ambas ferias pueden encontrarse dentro de los eventos de promoción de PRO

ECUADOR como IPD, siendo el principal objetivo de participar con el apoyo de estas entidades, el de poder acceder a participar en dichas ferias con un incentivo de financiamiento total o co-financiamiento que puede llegar hasta el 60% de acuerdo a la entidad.

- Otras actividades de promoción: Dado que las ferias se llevan a cabo anualmente, a través de las mismas entidades de promoción, se buscará y priorizará canalizar otras actividades de promoción para una identificación de clientes más pronta, entre las cuales se encuentran:
 - ✓ Misiones Comerciales
 - ✓ Agendas Personalizadas / Acercamientos con determinados compradores virtuales o presenciales
 - ✓ Participación en eventos B2B virtuales o presenciales

Estas actividades de promoción comercial, con énfasis en las agendas o reuniones personalizadas, estarán enfocadas a generar acercamientos con las tiendas especializadas en productos naturales, herbodietéticos, bio, entre otros, así como droguerías o farmacias que distribuyen este tipo de productos. Se han identificado los siguientes potenciales canales dentro de Hamburgo a través de la herramienta Mintel, no obstante, podrían variar según las recomendaciones de las entidades de apoyo para la promoción ya mencionadas.

Tabla 25: Potenciales clientes por tipo de canal

Tiendas Especializadas	Droguerías
Alnatura	DM Drogerie Markt
Bio Company	Dirk Rossmann
Vitalien Naturkost	Karacho
Denns Biomarkt	

Fuentes: Mintel, Yelp
Elaboración: Autores del Proyecto

- Vinculación y alineación con principios a la Red de Pacto Global Ecuador: El Pacto Global es la iniciativa de Naciones Unidas, en la cual las organizaciones voluntariamente se comprometen a alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universalmente aceptados en cuatro áreas temáticas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. En la actualidad, la red Ecuador está conformada por más de 330 miembros comprendidos por empresas del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil, ONG, gremios y academia, de todo tamaño y origen, comprometidas con la aplicación de los diez principios. (Pacto Global Red Ecuador, 2022). Formar parte de esta Red implica también una contribución anual muy manejable que va en relación a las ventas, no se pudo obtener un valor para la proyección de ventas de Amarkaffee, sin embargo, como referencia una empresa con ganancias entre 50 a 200 millones debe realizar una contribución de USD \$ 2,500.00. Se considera esta actividad de gran importancia tomando en consideración la Ley de la debida diligencia que se impulsará en Alemania desde el año 2023, para que la empresa AMARKAFFEE pueda alinearse a principios y normas que fomenten que su actividad comercial sea más sostenida y proyectarse como una empresa con alta Responsabilidad Social Corporativa.

Una vez que se logre concretar la primera negociación, para Amarkaffee ese primer cliente será considera un socio clave por lo que más que una relación de cliente, se puede decir que se lo manejaría como un Joint Venture, dado que se le ofrecerá facilidades o se compartirán costos para el fortalecimiento de las ventas de la bebida en el mercado alemán como se detalla en la tercera fase:

- **Tercera Fase: Fortalecimiento del Mercado.**
 - **Campañas de Lanzamiento:** Dentro de la propuesta valor, se incluye el soporte y apoyo con co-financiamiento para promover campañas de marketing en el país destino. Se ha estimado para el año 1 una producción de hasta 15,000 unidades de producto que serían entregadas como muestra gratuita y que serían destinadas al cliente para impulsar la promoción e introducción del producto dentro del mercado. Se pretende que estas 15,000 puedan ser utilizadas para que el cliente o la tienda realice campañas de lanzamiento como la venta de 2 unidades por el precio de una, paquetes promocionales, o generar espacios de degustación del producto con la finalidad de no ingresar al mercado con un precio por debajo del esperado. Las unidades gratuitas estarán sujetas al primer pedido del cliente y futuro socio comercial, siendo hasta 15,000 unidades gratuitas si efectúa un pedido mínimo de 90,000 unidades o hasta 5,000 unidades gratuitas si el cliente se inclina por realizar el pedido mínimo de 30,000 unidades. La subvención de dichas unidades gratuitas para el cliente puede expresarse o traducirse como un precio de lanzamiento reducido menor al precio normal del producto como se detalla a continuación:

Tabla 26: Propuesta de Descuento en Primer Pedido

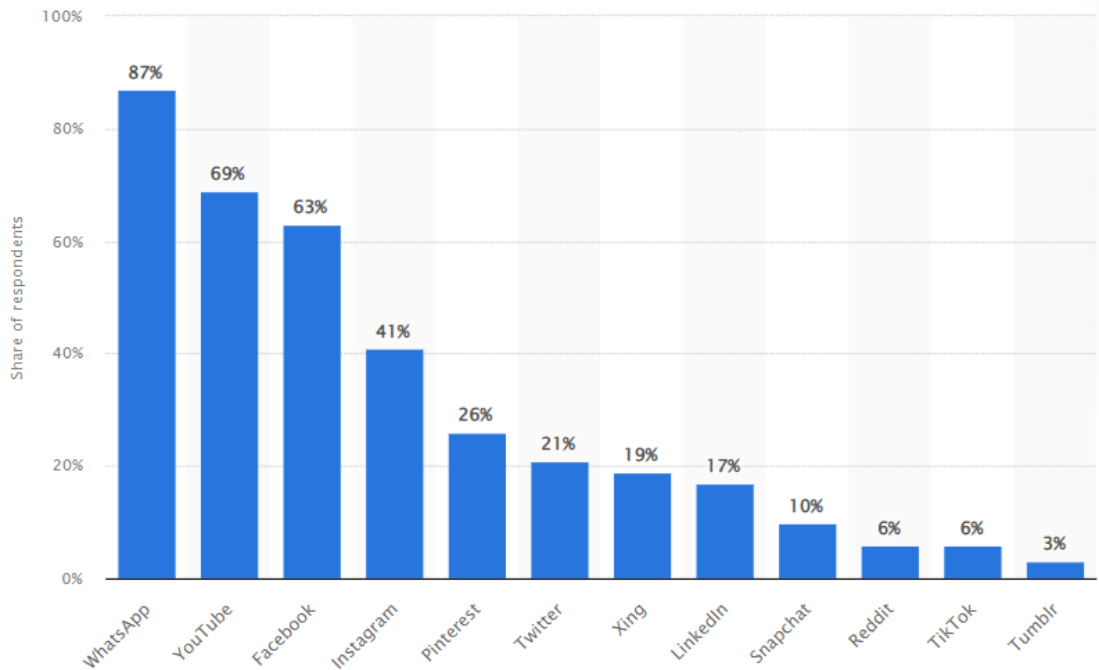
PRECIOS DE EXPORTACIÓN - TÉRMINO FOB CONTECON GUAYAQUIL - ECUADOR			
Cantidad del Pedido	Precio Normal	Precio de Lanzamiento (1er pedido)	Observación
Mínimo de 30,000 unidades	USD \$0.57	USD \$0.47	5,000 unidades gratuitas
A partir de 90,000 unidades	USD \$0.51	USD \$0.43	15,000 unidades gratuitas

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

- **Campañas en Redes Sociales:** Una vez que la bebida se encuentre en la o las

tiendas en Alemania y pueda ser adquirido por los consumidores finales, junto con el cliente y socio comercial se coordinarán campañas de promoción en redes sociales de Youtube, Facebook e Instagram, que son las redes más utilizadas en el mismo orden, de acuerdo a las cifras de uso de redes sociales en Alemania del año 2020 de Statista. (Statista, 2022)

Ilustración 35: Redes Sociales más usadas en Alemania



Fuente y Elaboración: Statista

En este sentido será fundamental identificar con apoyo del cliente al menos 3 influencers que tengan un número importante de seguidores en las 3 primeras redes ya mencionadas y cuyo contenido sea enfocado a salud y nutrición, además de las mismas cuentas de las tiendas donde se encontrará distribuyendo el producto. Se contempla el soporte financiero para la creación y manejo de cuentas de Youtube, Facebook e Instagram de la marca o de la bebida por parte de una agencia de marketing alemana identificada por el cliente.

- Tiendas en línea: Ya con el producto en el mercado, también se pueden

considerar los canales B2C en línea como amazon.de o las mismas tiendas virtuales de la o las tiendas donde se encuentre comercializando el producto. El material promocional y fotos de calidad serán proporcionadas por Amarkaffee y los despachos del producto estarán a cargo de la o las tiendas alemanas.

- **Acercamientos con Supermercados:** Finalmente se plantea iniciar el acercamiento con potenciales cadenas de Supermercados en Hamburgo, sea directamente o a través de un mayorista, que permitan fortalecer la presencia de la bebida en el mercado alemán. Se pueden explorar potenciales supermercados a través de las entidades de promoción o considerar cadenas como Edeka, Kaufland, Rewe Group, Lidl.
- **Gestión de certificación Fair Trade:** Para brindar mayor valor a la bebida en el mercado alemán, se explorará la posibilidad de gestionar la certificación Comercio Justo a través del apoyo de la Corporación para el Desarrollo Sostenible – COPADE, una ONG fundada en 1998 en Madrid a través de la cual se podemos canalizar nuestros productos como Fair Trade, luego de que los representantes de COPADE y WFTO hayan verificado el cumplimiento de sistemas de garantía y que la actividad comercial que Amarkaffee mantiene con los comuneros y pequeños productores de la harina de amaranto sea solidario y genere una impacto positivo en sus estilos de vida.

11. Estrategia de financiamiento del proyecto

11.1. Presupuesto

Para el inicio de actividades comerciales de la empresa Amarkaffee, se llevará a cabo el análisis de los posibles costes en los que son necesario incurrir para poder determinar el

presupuesto requerido para cubrir los valores correspondientes a Activos Fijos, Activos diferidos y Capital de Trabajo. En este sentido, la inversión inicial del proyecto asciende a un total de USD \$ 176,107.77. Dado que la propuesta de negocios no contempla procesos productivos a cargo de Amarkaffee, se han excluido costos referentes a terrenos y obras civiles. Para efectos de las maquinarias, solo se consideran aquellas necesarias para adecuado manejo de inventario de la bodega como son los montacargas y equipos para embalaje. Dentro de los activos diferidos, se contabilizaron todos los gastos necesarios para iniciar operaciones, constitución, permisos y herramientas de promoción comercial. Los costos inherentes al capital de trabajo serán revisados a mayor detalle en el apartado de gastos.

Tabla 27: Plan de Inversión del Proyecto

ACTIVOS FIJOS	
TERRENO	-
OBRAS CIVILES	-
MUEBLES Y ENSERES	3,671.00
MAQUINARIAS	724.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	2,650.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	7,045.00
ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	1,200.00
ADECUACIÓN DE OFICINAS	2,650.00
NOTIFICACIÓN SANITARIA	1,600.00
REGISTRO DE MARCA	224.00
DESARROLLO PÁGINA WEB	2,500.00
HOSTING/DOMINIO	75.00
DEPÓSITO ALQUILER	3,840.00
PRODUCCIÓN VIDEO CORPORATIVO	5,000.00
DISEÑO DE LOGO + DISEÑO EMPAQUE	300.00
ANÁLISIS DE LABORATORIOS	300.00
INTERESES + MENSUALIDAD PREOPERATIVA	12,415.63
GASTOS FINANCIEROS PREOPERATIVOS	28,127.39
TOTAL ACTIVO DIFERIDO	58,232.02
CAPITAL DE TRABAJO	
FACTOR CAJA	45
CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO	
MATERIALES DIRECTOS	88,291.52
MATERIALES INDIRECTOS	0
SUMINISTROS Y SERVICIOS	0
MANO DE OBRA DIRECTA	3051.69
MANO DE OBRA INDIRECTA	0.00
INVENTARIO INICIAL	
CAPITAL DE TRABAJO ADM. Y VTAS	
GASTOS ADM	16,248.28
GASTOS DE VTAS	2,887.01
IMPREVISTOS (5%)	352.25
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	110,830.75
TOTAL PLAN DE INVERSIONES	176,107.77

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Para el desarrollo del presente proyecto se ha estimado contar con un financiamiento de capital propio del 43% y un financiamiento con crédito bancario del 57% canalizado a través del Banco Pichincha a través del producto financiero para capital de trabajo Pyme, a una tasa del 11,23% a 5 años plazo con pagos mensuales. El proyecto es evaluado por un flujo de caja proyectado a 5 años y de acuerdo a la planificación del financiamiento, tendrá una tasa de descuento del 12.86%.

Tabla 28: Fuentes de Financiamiento

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	100,000.00	56.78%	11.2%
APORTE DE CAPITAL	76,107.77	43.22%	15.0%
TOTAL FINANCIAMIENTO	176,107.77	100%	12.86%

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

11.2. Proyección de ingresos y gastos

11.2.1. Proyección de Ventas

Para la determinación de los ingresos, en primer lugar, se procedió a realizar la proyección anual de unidades para la venta, en este sentido, es importante recordar el análisis del tamaño del mercado que se efectuó en el punto 6.5 del presente proyecto de tesis, en el cual se estimó una potencial demanda anual de 10,637 unidades de 250 ml., en un mercado con 16 participantes y una frecuencia de consumo promedio de 3 unidades al mes. Se decidió establecer un promedio de tener como un valor muy conservador considerando que hay porcentajes de la población que consumen la misma frecuencia, pero semanal, otro porcentaje lo hace 1 vez al día o más, así mismo, existe un porcentaje que consume este tipo de bebidas menos de 1 vez al mes o nunca. Otro criterio es el crecimiento anual del mercado, para el cual, de acuerdo a la información revisada en el punto 6.4.3 de esta tesis, se ha venido registrando un crecimiento promedio y sostenido del consumo de bebidas vegetales en Alemania de aproximadamente 35%, sin embargo, para la estimación de crecimiento de las ventas se definió un valor conservador del 15% a partir del año 2. Para los siguientes años, se estimó un incremento adicional de 1% anual, es decir, 16%, 17% 18% respectivamente, esto con la finalidad de equilibrarlo con el financiamiento que se estima destinar para el plan de responsabilidad social empresarial que se empezará a financiar a partir del año 2, de igual manera, en incrementos anuales del 1% de las ventas.

Finalmente, para la proyección de unidades para ventas, también se consideró restar

de las unidades producidas un estimado del 3% de la producción de cada año por concepto de merma resultado del proceso de producción y las unidades que serían producidas para muestreo gratuito y el soporte para la promoción, es decir, no se contabilizarán para la venta.

Tabla 29: Proyección Anual de Unidades de Venta

PROYECCIÓN ANUAL DE UNIDADES DE VENTA					
AÑOS	1	2	3	4	5
PRODUCCION ANUAL	1,994,549	2,293,732	2,660,729	3,113,053	3,673,402
MERMA PROMEDIO	55,000	63,250	73,370	85,843	101,295
UNIDADES PROMOCIONALES (GRATIS)	15,000	5,000	1,000	1,000	1,000
TOTAL UNIDADES PARA VENTA	1,924,549	2,225,482	2,586,359	3,026,210	3,571,108

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Una vez realizado el cálculo de las unidades de venta, se puede proceder a realizar las estimaciones de ventas anuales. Para el primer año se ha estimado alcanzar el 25% de las primeras ventas a partir del tercer trimestre y el 75% hasta el cuarto trimestre. Considerando las actividades previas mencionadas en el plan de comercialización, se ha estimado poder iniciar las ventas a partir del segundo semestre, es decir, se estima captar el primer cliente y realizar la primera exportación en el séptimo mes de operación. Los gastos administrativos, intereses y cuotas del préstamo bancario por los 6 meses que no se esperan ingresos por destinarse a gestión de ventas, fueron considerados dentro de los gastos preoperacionales. El precio de venta utilizado como referencial será el precio de USD \$ 0.51 FOB, el mismo que incluye una utilidad del 35% por unidad vendida y costos logísticos para disponer de la mercadería en el puerto marítimo de Guayaquil.

Tabla 30: Proyección Anual de Ventas

PROYECCIÓN ANUAL DE VENTAS					
AÑOS	1	2	3	4	5
VENTAS	\$ 981,520.19	\$ 1,134,995.72	\$ 1,319,043.04	\$ 1,543,367.05	\$ 1,821,264.92

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

11.2.2. Proyección de Gastos

Para el análisis de los gastos se considerarán los costos variables, los costos fijos, los

gastos administrativos y los respectivos gastos de ventas.

Los rubros incluidos dentro de los costos variables son divididos en el costo del producto, que comprenden los costos correspondientes solo a la materia prima necesaria para elaborar la bebida y los respectivos costos del servicio de maquila y los costos del empaque donde se considera tanto los costos del envase primario como las cajas secundarias divididos para cada unidad de producto.

Tabla 31: Costos Variables

COSTO VARIABLE UNITARIO	
COSTO PRODUCTO	\$0.260
EMPAQUE	\$0.094
TOTAL COSTO VARIABLE	\$0.354

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Para los valores relacionados con los costos fijos, tomando en cuenta que no se tienen procesos productivos directos, se consideran para este proyecto únicamente los costos inherentes a la mano de obra directa que corresponde a los salarios del personal operativo para la supervisión y manejo de bodega. Estos costos están expresados anualmente.

Tabla 32: Costos Fijos

COSTO FIJO ANUAL	
MO DIRECTA	\$24,413.52
MO INDIRECTA	\$0.00
MAT. IND. FABRIC	
TOTAL COSTO FIJO	\$24,413.52

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Para la proyección de gastos administrativos, se incluyen los salarios del personal correspondiente, arriendos y otros servicios necesarios para la operación administrativa. También se incluyen los gastos relativos al programa de Responsabilidad Social Empresarial

el mismo que como fue mencionado anteriormente, se estima empezar a financiar a partir del año 2 con el 1% de las ventas e ir incrementado el porcentaje en términos de 1%, es decir, año 3 con 2%, año 4 con 3%, etc. Estos fondos se proyectan invertir en obra social que permita mejorar la calidad de vida de los pequeños productores que laboran en la Asociación M.M., sean con enfoque de salud, educación o acceso a servicios básicos. Para todos los gastos administrativos se ha considerado una tasa de inflación del 2.89%, tomando como referencia la tasa registrada hasta el mes de abril del presente año 2022. (INEC, 2022)

Tabla 33: Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVO					
AÑOS	1	2	3	4	5
SUELDO PERSONAL ADM	\$46,355.22	\$47,694.89	\$49,073.27	\$50,491.49	\$51,950.69
ARRIENDO	\$23,400.00	\$24,076.26	\$24,772.06	\$25,487.98	\$26,224.58
SERVICIOS BÁSICOS	\$108.00	\$111.12	\$114.33	\$117.64	\$121.04
SERVICIOS CONTABLES	\$4,800.00	\$4,938.72	\$5,081.45	\$5,228.30	\$5,379.40
SUMINISTROS	\$207.00	\$212.98	\$219.14	\$225.47	\$231.99
INTERNET	\$300.00	\$308.67	\$317.59	\$326.77	\$336.21
FUMIGACIÓN	\$7,056.00	\$7,259.92	\$7,469.73	\$7,685.61	\$7,907.72
PROGRAMA DE RSE	\$0.00	\$11,349.96	\$26,380.86	\$46,301.01	\$72,850.60
LOGISTICA: TRANSPORTE INTERNO + CUSTODIA	\$19,680.00	\$20,248.75	\$20,833.94	\$21,436.04	\$22,055.54
GASTOS DE EXPORTACIÓN	\$28,080.00	\$28,891.51	\$29,726.48	\$30,585.57	\$31,469.49
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	\$129,986.22	\$145,092.78	\$163,988.85	\$187,885.87	\$218,527.26

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, para los valores de gastos de ventas se consideraron los valores referentes al costo de producción de las unidades de muestreo, valores referentes al hosting, dominio del sitio web de Amarkaffee y sus redes sociales y un rubro de marketing y publicidad que será calculado destinando el 2% de los valores de ventas y que será destinado a generar o co-financiar las campañas de promoción, participación en ferias internacionales, entre otros.

Tabla 34: Gastos de Ventas

GASTO DE VENTAS					
AÑOS	1	2	3	4	5
UNIDADES MUESTREO	\$5,311.97	\$1,770.66	\$354.13	\$354.13	\$354.13
SSL, HOSTING, DOMINICIO, RRSS Y POSICIONAMIENTO	\$3,435.04	\$3,534.31	\$3,636.45	\$3,741.55	\$3,849.68
MARKETING Y PUBLICIDAD	\$14,318.44	\$20,929.26	\$26,026.73	\$30,513.21	\$36,071.17
TOTAL GASTO DE VENTAS	\$23,065.44	\$26,234.23	\$30,017.32	\$34,608.89	\$40,274.98

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

11.2.3. Punto de Equilibrio

Con los valores de ingresos y gastos definidos, se puede proceder con la determinación del punto de equilibrio, punto en el cual no se registran pérdidas ni ganancias para la empresa. La finalidad de este indicador, es conocer el valor idóneo de ingresos o unidades vendidas para obtener una utilidad. En este sentido, se procederá a realizar el cálculo de unidades vendidas necesarias para obtener utilidad utilizando la siguiente formula:

$$P.E \text{ (producción)} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario de venta} - \text{costo variable unitario}}$$

$$P.E. = \frac{\$25,736.35}{\$0.51 - \$0.35}$$

P.E. = 165,116

De acuerdo a lo expuesto, el número de unidades vendidas anualmente para poder generar utilidad deberá ser mayor a 165,116 unidades al año o un equivalente de 13,700 por mes.

11.2.4. Flujo de Caja

Con los valores de proyecciones de ingresos y gastos y de acuerdo a los criterios detallados en cada punto, se procedió a obtener el siguiente flujo de caja proyectado para los 5 primeros años de operación:

Tabla 35: Flujo de Caja Proyectado a 5 años

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
AÑOS	INV. INICIAL	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES						
RECUPERACIÓN POR VENTAS		\$899,726.84	\$1,122,206.09	\$1,303,705.76	\$1,524,673.39	\$1,798,106.77
EGRESOS OPERACIONALES						
PAGO A PROVEEDORES		\$647,471.18	\$803,452.87	\$931,416.72	\$1,089,080.66	\$1,284,329.97
MANO DE OBRA DIRECTA		\$24,413.52	\$24,413.52	\$24,413.52	\$24,413.52	\$24,413.52
MANO DE OBRA INDIRECTA		\$7,206.98	\$7,206.98	\$7,206.98	\$7,206.98	\$7,206.98
GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$129,986.22	\$145,092.78	\$163,988.85	\$187,885.87	\$218,527.26
GASTOS DE VENTAS		\$23,065.44	\$26,234.23	\$30,017.32	\$34,608.89	\$40,274.98
PARTICIPACION DE EMPLEADOS			\$10,896.66	\$15,564.42	\$20,588.22	\$26,551.63
IMPUESTO A LA RENTA			\$15,436.94	\$22,049.59	\$29,166.64	\$37,614.81
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$832,143.34	\$1,032,733.98	\$1,194,657.40	\$1,392,950.78	\$1,638,919.14
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL		\$67,583.50	\$89,472.12	\$109,048.36	\$131,722.61	\$159,187.62
INGRESOS NO OPERACIONALES						
CREDITOS BANCARIOS	\$100,000.00					
APORTE DE CAPITAL	\$77,868.57					
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$177,868.57	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EGRESOS NO OPERACIONALES						
PAGO DE INTERESES		\$10,433.40	\$8,565.38	\$6,476.43	\$4,140.43	\$1,528.17
PAGO DE CREDITO BANCARIO		\$15,795.36	\$17,663.39	\$19,752.33	\$22,088.33	\$24,700.59
INVERSIONES						
ACTIVOS FIJOS	\$7,045.00					
ACTIVOS DIFERIDOS	\$59,996.65					
CAPITAL DE TRABAJO	\$110,826.92					
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	\$177,868.57	\$26,228.76	\$26,228.76	\$26,228.76	\$26,228.76	\$26,228.76
FLUJO NO OPERACIONAL	\$0.00	-\$26,228.76	-\$26,228.76	-\$26,228.76	-\$26,228.76	-\$26,228.76
FLUJO NETO GENERADO	-\$177,868.57	\$41,354.74	\$63,243.35	\$82,819.60	\$105,493.84	\$132,958.86
VIABILIDAD FINANCIERA						
TIR	30.43%	EL PROYECTO ES VIABLE SI TIR MAYOR A T _{MAR}				
VAN	103,505.30	VAN POSITIVO, EL NEGOCIO SE ACEPTA				

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

11.3. Análisis del TIR, VAN y Payback

El valor actual neto (VAN), también conocido como valor neto actual (VNA) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión con la finalidad determinar la viabilidad del proyecto. Si como resultado de medir los flujos de los futuros ingresos y egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto es viable, si el resultado es igual a 0 se entiende que no generará ni beneficios ni pérdidas por lo que su realización es indiferente, mientras que, si es menor a 0 o negativa, el proyecto debería ser rechazado. (Velayos Morales, Valor actual neto (VAN), 2014). El presente proyecto arrojó un Valor Actual Neto de USD \$ 103,505.30 a una tasa de retorno o descuento del 12.88%, valor positivo que puede interpretarse afirmando que el proyecto es viable económicamente.

Por otro lado, se procede también con análisis de la Tasa interna de retorno o TIR, un

indicador que está estrechamente relacionado con al VAN y que corresponde a la rentabilidad que ofrece una inversión, es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión que permitirá comprobar la viabilidad de una inversión. Para el análisis del TIR es importante tener en cuenta la tasa de descuento del proyecto (12.88%). Si el porcentaje del TIR que resulte del proyecto es superior a la Tasa de Descuento, se considera viable económicamente, mientras que, si resulta menor que la Tasa de Descuento, el proyecto no se considera viable, porque nos cuesta más financiar el proyecto que lo que obtenemos a largo plazo por la inversión, una vez descontados los pagos futuros a su valor presente. (Sevilla Arias, 2014). El presente proyecto arrojó una Tasa interna de retorno del 30.43%, que representa una mayor a la Tasa de Descuento del proyecto del 12.88% lo que nos indica una tasa mayo a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión, por lo tanto, se considera económicamente viable.

Tabla 36: Tasa de Descuento, TIR y VAN

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	MONTO	%	COSTO DE K
PRESTAMO BANCARIO	100,000.00	56.22%	11.2%
APORTE DE CAPITAL	77,872.40	43.78%	15.0%
TOTAL FINANCIAMIENTO	177,872.40	100%	12.88%

VIABILIDAD FINANCIERA	
TIR	30.43%
VAN	\$103,505.30

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Finalmente, para concluir la validación financiera del proyecto, se procede a calcular el Payback o también conocido como Plazo de Recuperación que corresponde al periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión. Por medio del Payback se puede determinar el número de años, meses y días que se tardará en recuperar el dinero desembolsado al comienzo de la inversión. Es un método estático para la evaluación de inversiones. (Velayos Morales, Payback o plazo de recuperación, 2014). La evaluación de la inversión y flujo anual del presente proyecto, nos arroja como resultado que la inversión será

recuperada en su totalidad a los 3 años, 5 meses y 28 días de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 37: Payback del Proyecto

PAYBACK				
AÑO	INVERSIÓN	FLUJO	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
1	\$177,869	\$41,355	\$22,910	\$18,444
2	\$159,424	\$63,243	\$20,535	\$42,709
3	\$116,715	\$82,820	\$15,033	\$67,786
4	\$48,929	\$105,494	\$6,302	\$99,192
5	-\$50,262	\$132,959	-\$6,474	\$139,433

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Para determinar el número de exacto de tiempo en el periodo 4 para la recuperación de la inversión, se procede con las siguientes fórmulas partiendo de la inversión restante contrarrestando con la recuperación proyectada para dicho año.

Tabla 38: Cálculo de tiempo para el periodo 4

CÁLCULO DE TIEMPO EXACTO			
Años =	$\frac{\$48,929}{\$99,192}$	=	0.49 0 Años
Meses =	0.49×12	=	5.92 5 Meses
Días =	0.92×30	=	27.6 23 Días

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

11.4. Análisis de Sensibilidad

Para concluir esta sección del proyecto, se debe tomar en cuenta que el proyecto tiene una sensibilidad de aproximadamente -3.3% en relación a sus ventas, es decir, de reducirse en las proyecciones en esta medida en los 5 años proyectados, el proyecto dejaría de ser viable, así mismo, es sensible a un aumento del 4.5% en relación a sus costos variables, es decir, de incrementarse en esta medida de los costos de producción en los 5 años proyectados, el proyecto también dejaría de ser rentable.

Por otro lado, acogiendo las sugerencias del comité evaluador, se realizó un nuevo análisis se procedieron a calcular 2 posibles escenarios en los cuales no se logre captar la totalidad de clientes durante el primer año de operación. En este sentido, se simuló un escenario donde en el primer año solo se alcance un 50% de la meta y un segundo escenario donde en el primer año solo se alcance un 80% de la meta. Bajo esta hipótesis, en los demás años proyectados, se mantendrían las metas antes planteadas.

Tabla 39: Resultados de simulaciones de viabilidad del proyecto

ESCENARIO	TIR	VAN	FLUJO 1ER AÑO	PAYBACK
50% de captación	24.6%	\$77,630	-\$77,016	3 años, 11 meses, 1 día
80% de captación	28.2%	\$93,336	-\$5,170	3 años, 8 meses, 1 día

Fuente y Elaboración: Autores del Proyecto

Como resultado de las simulaciones, se determinó que en ambos escenarios el proyecto se mantiene viable de acuerdo a su TIR y VAN. No obstante, y como es de esperarse, en ambos casos hay una extensión del tiempo de recuperación de la inversión, siendo el más drástico el escenario del 50% donde prácticamente se recupera la inversión ya en el periodo 5. El punto crítico resulta en que ambos escenarios se proyectarían un primer año con pérdidas, donde para el escenario del 50% de meta el proyecto demandaría una necesidad de financiamiento adicional de USD \$ 26,229 solo para cubrir las obligaciones bancarias además de los USD \$ 50,787 restantes para los gastos de operación. Mientras que, en el escenario de alcanzar el 80% de la meta en el primer año, solo se tendría una necesidad de financiamiento adicional de USD \$ 5,170 para cubrir obligaciones bancarias, valor que, a criterio de los autores del proyecto, puede ser manejado por los socios del proyecto.

12. Aspectos éticos del proyecto

Las expectativas de los consumidores sobre compromisos éticos y medioambientales

ha sido un tema de evolución en el transcurso de estos tiempos, generando una búsqueda en los alimentos y bebidas con marcas que sean transparentes y medibles los compromisos éticos y medioambientales, facilitando las decisiones de compra de aquellos consumidores que exigen que las Marcas implementen estos compromisos en sus modelos de negocio y/o estrategias a largo plazo.

El mercado objetivo de Hamburgo – Alemania, impulsa a través de la Agencia de Medio Ambiente y Energía una iniciativa desde el 2016 para que los consumidores realicen compras sostenibles en productos y servicios que incluya aspectos ecológicos, sociales y económicos, respetando el medio ambiente a través de la implementación de etiquetas ambientales como el “Blaue Engel” (Ángel Azul).

Dentro de los aspectos culturales en el gobierno alemán son pioneros dentro de la UE en fomentar políticas en eficiencia energética, energías renovables y medioambiental, teniendo como resultado la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero y la viabilidad de fuentes alternativas de combustible, siendo líder mundial de la energía eólica.

Con base en las preocupaciones de los consumidores, la Marca Amarkaffe, fomenta transmitir como cultura organizacional valores de igualdad, respeto, ética, comercio justo y cuidado del medio ambiental.

Para ello la producción de nuestra bebida de amaranto con sabor a café – Amarkaffe establece que, dentro de sus estrategias los procesos tengan prácticas éticas y sostenibles incentivando que nuestros proveedores de materia prima (Amaranto) implementen prácticas de Agricultura Regenerativa, contribuyendo con la protección de la naturaleza, biodiversidad y propiedades del suelo, priorizando la sostenibilidad ambiental y la salud humana. Estas estrategias incluyen optimizaciones en el empaque y el uso de materiales biodegradables, además de garantizar que los agricultores y productores reciban un pago y un trato justo.

Es fundamental para ser medibles contar con certificaciones o sellos que puedan avalar estas cualidades para generar mayor confianza y una identificación más rápida en el consumidor. En este sentido tenemos que plantearnos como objetivos que nuestro producto pueda incorporar en su etiquetado sellos que promuevan el consumo consciente y sostenible como “Blaue Engel” (Ángel Azul), Unión Europea Vegetariana, Pacto Global Ecuador, entre otros hasta alcanzar certificaciones de mayor relevancia y reconocidas mundialmente como ISO 14000 o Fair Trade FLO , para estar alineados a la cultura y gobierno alemán, además de los consumidores conscientes que busquen el bienestar a través de un producto responsable.

En este sentido, dentro de nuestro plan financiero se destinará a partir del segundo año un porcentaje creciente (1% hasta el 5%) de las ventas, para mejorar la calidad de vida de la comunidad productora de amaranto como parte de la Certificación de Comercio Justo.

13. Conclusiones

Se ha evidenciado que existe una creciente tendencia de consumo de alimentos saludables o de fuentes vegetales, tendencia que fue reforzada como uno de los efectos de la pandemia en la conciencia del consumidor final, generando que los consumidores presten mayor atención a las etiquetas de los empaques para asegurarse del origen de los ingredientes y cuál es el aporte funcional en su organismo, además, tanto a nivel del consumidor como a nivel de gobernantes, se han vuelto más reflexivos sobre el impacto de los alimentos al ya frágil ecosistema, por lo que aquellos alimentos que cuentan con iniciativas éticas y amigables con el medio ambiente, tendrán mayor valor en cada uno de los mercados.

En este sentido, la bebida de amaranto con café hacia el mercado alemán, se alinea a los consumidores que buscan recuperar el control de su salud, debido a la dieta que realicen

o a su condición (intolerantes a la lactosa); además de brindarles una alternativa saludable, se lo combina con café el sabor más popular en ese mercado, llevando a los consumidores no solo una alternativa saludable con gran aporte nutricional sino también indulgente para su paladar.

Aunque la propuesta ha sido calificada por los actores clave que validaron la misma, como innovadora y con potencial, resulta fundamental analizar la sugerencia brindada por el distribuidor de migrar o replantear el modelo de negocios para en lugar de ofrecer una bebida lista para consumir, se desarrolle un extracto o concentrado de la fórmula para su exportación al granel en tanques, de tal manera que sea más atractiva para el importador alemán. El resultado de esta validación también podría proponerse como el motivo por el cual el registro de exportaciones desde Ecuador hacia Alemania de productos de la partida 2202.99 analizados en la matriz de selección de mercados ha sido casi nulo, por lo cual, en el hipotético caso de que la propuesta no pueda ser adaptada, se deberán analizar otros mercados donde hay un flujo de comercio existente como el mercado de Estados Unidos y que de acuerdo a la Tabla 8 de la Matriz de Potencialidad de Mercados, también registra un importante crecimiento en el último año.

De acuerdo a los comentarios de los actores que validaron el proyecto y analizando los productos de la competencia en Alemania, resulta trascendental poder llegar a adicionar una certificación que le brinde un mayor valor para la bebida y transmita una mejor sensación al consumidor. La certificación más factible de obtener sería la de Comercio Justo dado que existen los mecanismos para alcanzarla, a diferencia de la orgánica la misma que incrementaría los costos variables dado que requeriría la importación de varios insumos orgánicos que no se cuentan en Ecuador.

Para culminar, a pesar de que el proyecto arrojó ser viablemente económico, no

podemos ignorar la sensibilidad que tiene en relación a sus ventas, en este sentido, se considera muy recomendable considerar dentro de la presente propuesta, se gestione simultáneamente la captación de clientes y comercialización de la bebida en el mercado local ecuatoriano con la finalidad de incorporar una fuente de ingresos potencialmente más inmediata y de circulación más dinámica que permita sostener la operación en el hipotético caso de no alcanzarse las metas en el mercado alemán en los tiempos proyectados.

Bibliografía

- Aracil, J. (1995). DINÁMICA DE SISTEMAS. En J. Aracil, *DINÁMICA DE SISTEMAS* (pág. 12). Madrid: Isdefe.
- Axinn, C. N. (2002). Limits of internationalization theories in an unlimited world. *International Marketing Review*, 446.
- Banco Central del Ecuador. (01 de 06 de 2022). Obtenido de Estadísticas de Comercio Exterio: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/bi_fw.html
- Banco Mundial. (2020). *PIB (US\$ a precios actuales) - European Union*. Obtenido de Datos: https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2020&locations=EU&most_recent_value_desc=true&start=2010
- Bogotá, C. d. (s.f.). *EL ABC DE LA CONTRATACIÓN INTERNACIONAL*. Bogotá.
- Bressani, R., & Universidad del Valle de Guatemala. (2012). El Amaranto y su Potencial en la Industrial Alimentaria. *Alimentos Hoy*, 16-18.
- Buech, J. (22 de 05 de 2015). *German consumers could do with a taste of cold-brew coffee*. Obtenido de Mintel Insight: https://clients.mintel.com/insight/german-consumers-could-do-with-a-taste-of-cold-brew-coffee?fromSearch=%3Ffilters.region%3D2%26freetext%3Dcold%2520brew%26last_filter%3Dregion
- Cámara de Industrias y Comercio Ecuatoriano-Alemana. (01 de 03 de 2022). *Ley de debida diligencia en la cadena de suministros*. Obtenido de Proyectos: <https://ecuador.ahk.de/es/proyectos/lkg-ley-cadena-de-suministros#:~:text=La%20Ley%20LKG%20es%20un,de%20la%20cadena%20de%20suministros.>
- CANALS, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. (1, Ed.) Madrid: McGraw-Hill.
- Central Intelligence Agency. (16 de marzo de 2022). *Explora países - Alemania*. Obtenido de

World Factbook: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/germany/>

Comisión Europea. (2021). *UEproSalud 2021-2027 – Una visión de una Unión Europea más sana*. Obtenido de Public Health: https://ec.europa.eu/health/funding/eu4health-2021-2027-vision-healthier-european-union_es

Comisión Europea. (2022). *Catálogo de nuevos alimentos de la UE*. Obtenido de Seguridad alimenticia: https://webgate.ec.europa.eu/fip/novel_food_catalogue/#

Comisión Europea. (10 de 05 de 2022). *Smart Protein for a Changing World. Future-proof alternative terrestrial protein sources for human nutrition encouraging environment regeneration, processing feasibility and consumer trust and accepta*. Obtenido de Ficha Informativa: <https://cordis.europa.eu/project/id/862957/es>

Connectamericas. (2022). *Estimadora de Costos de Transporte*. Obtenido de FUNCIONALIDADES: <https://connectamericas.com/estimator#!/app/search>

Consejo de la Unión Europea. (17 de 03 de 2022). *Pacto Verde Europeo*. Obtenido de <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/green-deal/>

Deutsche Welle. (01 de 11 de 2015). *El café significa vínculos únicos entre Alemania y América Latina*. Obtenido de Actualidad: <https://www.dw.com/es/el-caf%C3%A9-significa-v%C3%ADnculos-%C3%BAnicos-entre-alemania-y-am%C3%A9rica-latina/a-18817127#:~:text=Alemania%20es%20el%20tercer%20mayor,del%20consumo%20mundial%20de%20caf%C3%A9>.

Deutsches Ärzteblatt. (31 de 03 de 2017). *Inflammatory Bowel Disease in Childhood and Adolescence*. Obtenido de <https://www.aerzteblatt.de/int/archive/article/188502/Inflammatory-bowel-disease-in-childhood-and-adolescence-diagnosis-and-treatment#:~:text=The%20incidence%20of%20Crohn's%20disease,100%20000%20p>

- opulation%20(2).<https://www.aerzteblatt.de/int/archive/arti>
- Deutschland.de. (19 de 01 de 2021). *Internet*. Obtenido de Qué interesa en Alemania:
<https://www.deutschland.de/es/topic/cultura/medios-de-comunicacion-en-alemania-cifras-sobre-su-uso>
- European Review for Medical and Pharmacological Sciences. (2013). *El Rol de la microbiota intestinal y el sistema inmunitario*. Obtenido de
<https://www.europeanreview.org/wp/wp-content/uploads/323-333.pdf>
- European Vegetarian Union. (2021). *Food Sector Report from the Smart Protein Project*. Obtenido de Relevance: <https://www.euroveg.eu/relevance>
- European Vegetarian Union. (2021). *What Consumers Want, A New Report from the Smart Protein Project*. Obtenido de Relevance: <https://www.euroveg.eu/relevance>
- Faulkner, D. (18 de 03 de 2020). *The plant-based cream category is ripe for innovation*. Obtenido de Mintel Food & Drink: https://clients.mintel.com/insight/the-plant-based-cream-category-is-ripe-for-innovation?fromSearch=%3Ffilters.region%3D2%26freetext%3Dplant-based%26last_filter%3Dregion
- García, G. (23 de 08 de 2021). *Celebran el día mundial de la leche vegetal*. Obtenido de The Food Tech - Summit & Expo: <https://thefoodtech.com/nutricion-y-salud/celebran-el-dia-mundial-de-la-leche-vegetal/>
- INEC. (6 de 05 de 2022). *INEC publica las cifras de inflación de abril 2022*. Obtenido de Noticias Destacadas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-publica-las-cifras-de-inflacion-de-abril-2022/>
- José Elías Jiménez Sánchez, S. H. (2002). *MARCO CONCEPTUAL DE LA CADENA DE SUMINISTRO: UN NUEVO ENFOQUE LOGÍSTICO*. MÉXICO: SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES INSTITUTO MEXICANO DEL

TRANSPORTE .

Kohlmann, T. (18 de 09 de 2020). *Economía*. Obtenido de Deutsche Welle:

<https://www.dw.com/es/por-qu%C3%A9-alemania-supera-mejor-la-crisis-del-coronavirus-que-otros-pa%C3%ADses-industrializados/a-54982606>

Koptyug, E. (8 de Noviembre de 2021). *Why do you not eat dairy products?* Obtenido de

Statista: <https://www.statista.com/statistics/1271705/not-eating-dairy-products-germany/>

KOTLER, K. (2012). *Dirección de marketing* (DECIMOCUARTA ed.). México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Laboratorio IMD Berlín - Instituto de Diagnóstico Médico de Berlín-Potsdam GbR. (s.f.).

Lactose intolerance. Obtenido de Food Intolerances: <https://www.imd-berlin.de/en/special-areas-of-competence/food-intolerances/lactose-intolerance>

Leandro, A. A. (2009). El proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3, 18.

Mansour, H. (12 de 11 de 2021). *Trade show review: Anuga 2021*. Obtenido de Mintel Food

& Drink: https://clients.mintel.com/report/trade-show-review-anuga-2021?fromSearch=%3Ffilters.region%3D11%26freetext%3Ddairy%2520alternatives%26last_filter%3Dregion

Mauborgne, R., & Kim, W. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (05 de 05 de 2021).

Acuerdo Comercial de Ecuador con Unión Europea arroja resultados positivos.

Obtenido de Noticias: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-de-ecuador-con-union-europea-arroja-resultados-positivos/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (01 de 03 de 2022).

- NFORME DE GESTIÓN MPCEIP 2021*. Obtenido de Rendición de Cuentas:
<https://bit.ly/3qSX23z>
- Mintel. (2021). *Total Wellbeing*. Obtenido de
<https://reports.mintel.com/trends/#/trend/909584>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2006).
La larga sombra del Ganado. Obtenido de <https://www.fao.org/3/a0701s/a0701s.pdf>
- Pacto Global Red Ecuador. (10 de 07 de 2022). *Red Ecuador*. Obtenido de Sobre Nosotros:
<https://pactoglobal-ecuador.org/pacto-global-red-ecuador/>
- Parlamento Europeo. (15 de 07 de 2020). *Protección y bienestar animal: legislación europea*.
Obtenido de Noticias:
<https://www.europarl.europa.eu/news/es/headlines/society/20200624STO81911/proteccion-y-bienestar-animal-legislacion-europea-videos>
- Proexca para Canarias. (1 de 06 de 2021). *La importación de bebidas vegetales aumenta en Alemania*. Obtenido de Noticias Proexca: <https://proexca.es/la-importacion-de-bebidas-vegetales-aumenta-en-alemania/>
- Quarks. (10 de 10 de 2021). *¿Son las alternativas a la leche más saludables y más respetuosas con el medio ambiente?* Obtenido de Nutrición:
<https://www.quarks.de/gesundheit/ernaehrung/sind-milchalternativen-gesuender-und-umweltfreundlicher/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8, 378, 379.
- Revista Líderes. (05 de 04 de 2017). *Mama Murucuna produce tres harinas*. Obtenido de Intercultural: <https://www.revistalideres.ec/lideres/mama-murucuna-produce-harinas-ecuador.html>
- Roux, C. (13 de Enero de 2018). *European Millennials want more lactose-free cheese*.

Obtenido de Mintel: https://clients.mintel.com/insight/european-millennials-want-more-lactose-free-cheese?fromSearch=%3Ffilters.region%3D2%26freetext%3Dlactose%2520intoleranc e%26last_filter%3Dregion

Sánchez, J. Q. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *TELOS*, 8, 384.

Sevilla Arias, A. (15 de 07 de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Obtenido de Definiciones: <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Smart Protein. (2022). *The next generation of smart protein food*. Obtenido de About: <https://smartproteinproject.eu/about/>

Statista. (28 de 04 de 2022). *Social Media & User-Generated Content*. Obtenido de Internet: <https://www.statista.com/statistics/1059426/social-media-usage-germany/#:~:text=As%20of%20the%203rd%20quarter,by%20Facebook%20with%2063%20percent.>

Tetra Pak. (30 de 08 de 2018). *Certificación del FSC™*. Obtenido de Casos y Artículos: <https://www.tetrapak.com/es-ec/insights/cases-articles/fsc-certification>

Tetra Pak. (01 de 06 de 2022). *Preguntas y Respuestas*. Obtenido de Archivo de Noticias: <https://www.tetrapak.com/es/about-tetra-pak/news-and-events/newsarchive/preguntas-y-respuestas>

Transparency International. (2020). *Corruption Perceptions Index*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/countries/germany>

Velayos Morales, V. (15 de 08 de 2014). *Payback o plazo de recuperación*. Obtenido de Definiciones: <https://economipedia.com/definiciones/payback.html>

Velayos Morales, V. (15 de 06 de 2014). *Valor actual neto (VAN)*. Obtenido de Definiciones: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones - PRO ECUADOR. (2021).

Publicaciones. Obtenido de <https://www.facebook.com/proecuador.viceministerio/>

Wunsch, N.-G. (21 de Febrero de 2021). *Health and wellness food trends in Europe*. Obtenido

de Statista: https://www.statista.com/topics/3731/health-and-wellness-food-trends-in-europe/#dossierContents__outerWrapper

Anexo 1: Matriz de Selección de Mercados

VARIABLES	INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR			INDICADOR								
	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	PESO	Prom	CALIF	ALEMANIA	PESO	Prom	CALIF	CHINA	PESO	Prom	CALIF	RENO UNIDO	PESO	Prom	CALIF	CANADÁ	PESO	Prom	CALIF	FRANCIA	PESO	Prom	CALIF
INDICADORES MACROECONÓMICOS		5%	3.44	0.17		5%	4.44	0.22		5%	3.33	0.17		5%	3.78	0.19		5%	2.89	0.14		5%	3.56	0.18
MONEDA	US \$ Dólar			4	EUR € Euro			5	Renminbi - ¥ Yuan (CNY)			3	Libra esterlina £ (GBP)			5	CAD \$ Dólar			4	EUR € Euro			5
PIB US\$ (millones de dólares)	\$ 20,936,600.00			5	\$ 3,846,413.93			3	\$ 14,722,730.70			4	\$ 2,707,743.78			2	\$ 1,644,037.29			1	\$ 2,630,317.73			2
PIB PER CAPITA US\$	\$ 43,543.58			5	\$ 46,208.43			5	\$ 10,500.40			2	\$ 40,284.64			4	\$ 43,258.18			4	\$ 39,030.36			3
CRECIMIENTO DEL PIB	-3.49			3	-4.57			3	2.30			5	-9.79			1	-5.31			2	-7.86			2
DEVALUACIÓN	-			4	Revaluación			5	Devaluación			2	Revaluación			5	Devaluación			3	Revaluación			5
INFLACIÓN	1.23			3	0.51			5	2.42			2	0.99			4	0.72			4	0.48			5
TIPO DE CAMBIO	\$1.00			4	€ 0.88			5	6.37 ¥			3	£ 0.75			5	CAD \$ 1.27			4	€ 0.88			5
TASA DE DESEMPEÑO	8.05			2	3.81			5	5.15 (2019)			4	3.74 (2019)			5	9.46			1	8.01			2
BALANZA COMERCIAL	-\$ 681,707,000,000.00			1	\$ 219,099,145,514.44			4	\$ 369,672,800,770.38			5	-\$ 10,818,953,170.61			3	-\$ 32,976,491,694.93			3	-\$ 56,748,946,407.43			3
Exportaciones	\$2,127,248,000,000			5	\$1,671,654,502,407			4	\$2,732,345,083,703			5	\$741,953,346,999			3	\$477,312,923,596			2	\$746,910,221,816			3
Importaciones	\$2,808,955,000,000			5	\$1,452,555,356,892			4	\$2,362,692,282,933			5	\$752,772,300,170			3	\$510,289,415,291			0.21	\$803,659,168,223			3
INDICADORES DEMOGRÁFICOS		5%	4.50	0.23		5%	4.50	0.23		5%	3.83	0.19		5%	4.33	0.22		5%	4.17	0.21		5%	4.33	0.22
POBLACIÓN	329,484,123.00			4	83,240,525.00			4	1,402,112,000.00			5	67,215,293.00			3	38,005,238.00			2	67,391,582.00			3
TASA DE NATALIDAD (per 1,000 people)	11.4 (2019)			5	9.4 (2019)			4	10.5 (2019)			4	10.7 (2019)			4	9.9 (2019)			4	11.2 (2019)			5
RELIGIÓN	Protestantes 46.5%, católicos romanos 20.8%, judíos 1.9%, iglesia de Jesucristo 1.6%, otros cristianos 0.9%, musulmanes 0.9%, testigos de Jehová 0.8%, budistas 0.7%, hindúes 0.7%, otros 1.8%, no afiliados 22.8%, no sabe / se niega 0.6% (est. 2014)			5	Católico romano 27.1%, protestante 24.9%, musulmán 5.2%, ortodoxo 2%, otro cristiano 1%, otro 1%, ninguno 38.8% (est. 2019)			5	Religión popular 21.9%, budista 18.3%, cristiana 5.2%, musulmán 2%, hindú <0.1%, judío <0.1%, otro 0.7% (incluye taoísta (taoísta)), no afiliado 51.8% (est. 2020)			5	Cristiano (incluye anglicano, católico romano, presbiteriano, metodista) 59.5%, musulmán 4.4%, hindú 1.3%, otro 2%, no especificado 7.2%, ninguno 25.7% (2011 est.)			5	Católicos 39% (incluye católicos romanos 38.8%, otros católicos 0.2%), protestantes 20.3% (incluye Iglesia Unida 6.1%, anglicanos 5%, bautistas 1.9%, luteranos 1.5%, pentecostales 1.5%, presbiterianos 1.4%, otros protestantes 2.9%) %, Ortodoxos 1.6%, otros cristianos 6.3%, musulmanes 3.2%, hindúes 1.5%, sij 1.4%, budistas 1.1%, judíos 1%, otros 0.6%, ninguno 23.9% (2011 est.)			5	Cristianos (abrumadoramente católicos romanos) 43-66%, musulmanes 7-9%, budistas 0.5-0.75%, judíos 0.5-0.75%, otros 0.5-1.0%, ninguno 23-28% (2015 est.)			5
IDIOMA	Inglés solamente 78.2%, español 13.4%, chino 1.1%, otro 7.3% (est. 2017)			4	Alemán (oficial); nota: el danés, el frisón, el sorabo y el romaní son lenguas minoritarias oficiales. El bajo alemán, el danés, el frisón del norte, el saterfrisón, el bajo sorabo, el alto sorabo y el romaní están reconocidos como idiomas regionales en virtud de la Carta europea de lenguas regionales o minoritarias			4	Chino estándar o mandarín (oficial); putonghua, basada en el dialecto de Beijing). Yue (cantonés), Wu (shanghainés), Minbei (fuzhou), Minnan (Hokkien-taiwanés), Xiang, Gan, dialectos Hakkia, idiomas minoritarios (consulte los dialectos étnicos entrada de grupos); nota: Zhuang es oficial en Guangxi Zhuang, Yue es oficial en Guangdong, mongol es oficial en Nei Mongol, uigur es oficial en Xinjiang Uygur, kirguís es oficial en Xinjiang Uygur y tibetano es oficial en Xizang (Tibet)			2	Nota de inglés : los siguientes son idiomas regionales reconocidos: escocés (aproximadamente el 30% de la población de Escocia), gaélico escocés (aproximadamente 60.000 hablantes en Escocia), galés (aproximadamente el 20% de la población de Gales), irlandés (aproximadamente el 10% de la población de Gales), la población de Irlanda del Norte), Cornualles (unas 2000 a 3000 personas en Cornualles) [2012 est.]			4	Inglés (oficial) 58.7%, francés (oficial) 22%, punjabi 1.4%, italiano 1.3%, español 1.3%, alemán 1.3%, cantonés 1.2%, tagalo 1.2%, árabe 1.1%, otros 10.5% (2011 est.)			4	Francés (oficial) 100%, dialectos y lenguas regionales en declive (provenzal, bretón, alsaciano, corso, catalán, vasco, flamenco, occitano, picardo); nota - departamentos de ultramar: francés, patois criollo, mahoriano (un dialecto swahili)			3
TIPO DE GOBIERNO	República federal constitucional			5	República Federal de Alemania			5	Estado liderado por el partido comunista			3	Monarquía constitucional parlamentaria; un reino de la Commonwealth			5	Democracia parlamentaria federal (Parlamento de Canadá) bajo una monarquía constitucional; un reino de la Commonwealth; Autoridades y responsabilidades federales y estatales reguladas en la constitución.			5	República semipresidencial			5
SITUACIÓN ACTUAL				4				5				4				5			5				5	
ESTABILIDAD POLÍTICA		5%	3.50	0.18		5%	4.50	0.23		5%	2.00	0.10		5%	4.00	0.20		5%	4.50	0.23		5%	3.00	0.15
Panorama político económico general	46,22641			3	68,86793			4	37,73585			1	61,32076			4	90,09434			5	56,60378			3
Índice de percepción de corrupción	2020 Rank: 25/180			4	2020 Rank: 9/180			5	2020 Rank: 78/180			3	2020 Rank: 11/180			4	2020 Rank: 13/180			4	2020 Rank: 23/180			3
	2020 Score: 67/100			20%	2020 Score: 80/100			20%	2020 Score: 42/100			20%	2020 Score: 77/100			20%	2020 Score: 74/100			20%	2020 Score: 69/100			20%
COMERCIO EXTERIOR		20%	3.50	0.70		20%	3.50	0.70		20%	3.50	0.70		20%	2.00	0.40		20%	2.00	0.40		20%	2.50	0.50
Partido Arancelaria	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2	2202.90 (2012) - 2202.99 (2017)			2
IMPORTACIONES DEL MUNDO	-9.2%			2	-12.6%			5	-33.1%			5	-2.7%			3	-3.7%			3	-4.4%			4
2017 CIF USD	\$891,560.00				\$425,311.00				\$325,922.00				\$562,432.00				\$562,704.00				\$283,322.00			
2018 CIF USD	\$830,187.00				\$498,407.00				\$454,136.00				\$596,879.00				\$516,461.00				\$326,437.00			
2019 CIF USD	\$734,345.00				\$539,431.00				\$576,995.00				\$532,205.00				\$521,582.00				\$308,772.00			
IMPO. DESDE ECUADOR	13.3%			5	-100.0%			2	0.0%			2	0.0%			1	-100.0%			1	0.0%			1
2017 USD	\$649.34				\$0.00				\$0.00				\$0.00				\$0.08				\$0.00			
2018 USD	\$689.23				\$0.00				\$8.64				\$0.00				\$0.00				\$0.00			
2019 USD	\$833.29				\$0.00				\$9.11				\$0.00				\$0.00				\$0.00			

VARIABLES	INDICADOR			PESO	Prom	CALIF	INDICADOR			PESO	Prom	CALIF	INDICADOR			PESO	Prom	CALIF	INDICADOR			PESO	Prom	CALIF												
INDICADORES MACROECONÓMICOS	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA			5%	2.40	0.13	ALEMANIA			5%	3.28	0.16	CHINA			5%	2.24	0.11	REINO UNIDO			5%	2.92	0.15	CANADÁ			5%	1.44	0.08	FRANCIA			5%	3.15	0.14
POLÍTICA COMERCIAL				20%	2.80	0.56				20%	4.40	0.88				20%	2.60	0.52				20%	4.00	0.80				20%	2.20	0.44				20%	4.60	0.92
BARRERAS ARANCELARIAS	0.2 cents/liter					1	MNF: 9.6% Preferencial: 0%					5	5.00%					5	MNF: 8% Preferencial: 0%					5	11.00%					1	MNF: 9.6% Preferencial: 0%					5
REQUERIMIENTOS NORMATIVOS CONDICIONES DE ACCESO	normativa de inocuidad y seguridad Alimentaria (FSMA) - Implementación de BPM/HACCP y plan seguridad alimentaria y seguro de productos					4	Implementación de normativa de inocuidad (BPM) Voto bueno como Nivel Food					5	Aplicación de Buenas prácticas de Manufactura					5	Implementación de normativa de inocuidad (BPM)					5	Implementación de normativa de inocuidad (BPM) Voto bueno como Nivel Food					5	Implementación de normativa de inocuidad (BPM) Voto bueno como Nivel Food					5
BARRERAS NO ARANCELARIAS	• Registro de establecimiento y productos acidificados (LACF) • Aviso previo de importación de alimentos (Prior Notice)					4	• Registro en el Sistema Europeo de Control y Expertos del Comercio (TRACES) • Certificado de Libre Venta • Etiquetado Alimenticio / Nutricional					4	• Registro de exportadores extranjeros de determinados productos alimenticios (A través del ARCSA) • Certificado de inspección de productos básicos (Gestionado por el importador) • Etiquetado Alimenticio / Nutricional					3	• Registro en el Sistema Europeo de Control y Expertos del Comercio (TRACES) • Certificado de Libre Venta • Etiquetado Alimenticio / Nutricional					4	• Número de archivo EPA • Permiso general de importación de productos agrícolas comerciales designados • Solicitud de revisión de documentación • Certificado de Libre Venta					3	• Registro en el Sistema Europeo de Control y Expertos del Comercio (TRACES) • Certificado de Libre Venta • Etiquetado Alimenticio / Nutricional					4
OTROS IMPUESTOS	Sales Taxes: 5.34% al 9.53% dependiendo del estado					4	Impuesto sobre el Valor Añadido 19% (VAT)					3	V.A.T. (Value Added Tax) del 17% o del 13%					3	V.A.T. (Value Added Tax) del 20%					1	• Impuesto federal sobre el valor añadido (GST) es del 5% • Impuesto armonizado sobre ventas: va desde un 13% hasta un 15% según provincia					1	Impuesto sobre el Valor Añadido (VAT) 5.5% Impuesto Especial (EXC) EUR 0.54 / hL					4
ACUERDOS COMERCIALES	SGP (Suspendida)					1	Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador - Unión Europea					5	N/A					1	Acuerdo Comercial Ecuador - Reino Unido					5	N/A					1	Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador - Unión Europea					5
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA				20%	4.00	0.80				20%	3.00	0.60				20%	3.00	0.60				20%	2.50	0.50				20%	1.50	0.30				20%	2.00	0.40
Principales proveedores	Canadá 19%, México 18%, Filipinas 13%, Corea 11%, Tailandia 11%					4	Austria 21%, Irlanda 15%, Países Bajos 14%, Bélgica 13%, Suiza 11%					4	Taipei China 18%, Corea 18%, Estados Unidos de América 17%, Japón 9%, Tailandia 7%					4	Países Bajos 32%, Alemania 20%, Bélgica 11% Dinamarca 10%, Francia 5%					3	Estados Unidos de América 92%, Corea 1%, China 1%, Tailandia 1%, España 1%					1	Alemania 27%, Países Bajos 23%, Italia 20%, España 8% Dinamarca 5%					2
Participación ecuatoriana en las Importaciones (del total de importaciones)	0.06%					4	0.00%					2	0.000%					2	0.000%					2	0.000%					2	0.000%					2
Exportaciones ecuatorianas (2020)	\$ 655,647.13					5	\$ 0.00					3	\$ 16,616.25					4	\$ 0.00					3	\$ 0.00					3	\$ 0.00					3
LOGÍSTICA				20%	4.17	0.83				20%	4.67	0.93				20%	4.50	0.90				20%	4.00	0.80				20%	3.33	0.67				20%	4.33	0.87
TRANSPORTE AEREO	Menor a 1 día de tránsito					5	• 1-2 días de tránsito					5	• Tránsito: 4 días aprox					4	• 1-2 días de tránsito					5	1-2 días de tránsito					5	1-2 días de tránsito					5
> 1000 kts	Costo por Kg USD 7.20					3	Costo por Kg USD 2.85					4	Costo por Kg USD 4.30					4	Costo por Kg USD 7.46					3	Costo por Kg USD 3					4	Costo por Kg USD 2.40					5
TRANSPORTE MARÍTIMO	12 hasta 26 días de tránsito (varía según línea naviera)					5	19 hasta 33 días de tránsito (varía según línea naviera)					4	Tiempo de tránsito: 30 días aprox. (varía según línea naviera)					3	Tiempo de tránsito: 20 a 48 días aprox. (varía según línea naviera)					3	17 hasta 37 días de tránsito (varía según línea naviera)					1	18 hasta 45 días de tránsito (varía según línea naviera)					4
Referencia:	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Miami, United States Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					2	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Hamburg, Germany Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					4	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Shanghai, China Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					5	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Tilbury, United Kingdom Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					5	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Vancouver, Canada Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					2	Origen Guayaquil, Ecuador Destino Le Havre, France Tipo de contenedor 20' Standard Dry Container					4
20 ft	• USD 3,255					2	• USD 2,992					4	• USD 2,497					5	• USD 2,775					5	• USD 3,775					2	• USD 2,357					4
EMPAQUE Y EMBALAJE	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5	Cajas de Cartón coextruido de doble pared con resistencia de 250 lbs/pulgada de 41x16x12.5 cm. Cada caja soportará 30 unidades de 200 ml Hasta 160 cajas por pallet					5
AEROPUERTOS	• Aeropuerto Internacional de Miami (MIA) • Aeropuerto Internacional John F. Kennedy (JFK)					5	• Aeropuerto Internacional de Frankfurt (FRA) • Aeropuerto de Hamburgo (HAM)					5	• Aeropuerto de Beijing (PEK) • Aeropuerto Guangzhou Baiyun (CAN) • Aeropuerto Internacional Pudong (PVG)					5	• Aeropuerto de Heathrow (LHR) • Aeropuerto de la Ciudad de Londres (LGW)					5	• Aeropuerto Internacional Toronto Pearson (YTZ) • Aeropuerto Internacional de Vancouver (YVR)					4	• Aeropuerto de País Charles de Gaulle (CDG) • Aeropuerto de París Issy-Moulineaux (JDF)					4
PUERTOS	Los principales puertos por donde ingresa la carga ecuatoriana son: Everglades - Miami - Houston - New York - San Diego y Los Angeles.					5	Los principales puertos por donde ingresa la carga ecuatoriana son: Hamburgo y Bremenhaven.					5	Dentro de los más importantes se encuentran: Shanghai, Ningbo, Qingdao, Shenzhen, Guangzhou.					3	Los principales puertos por donde ingresa la carga ecuatoriana son: Tibury y Dover.					3	Los principales puertos en Canadá son Vancouver, Montreal, Toronto.					4	Los principales puertos son: Le Havre, Fos-Sur Mer, Brest, Dunquerque, Bordeaux, París y Rouen.					4
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	• Supermercado 52.1% • Tienda de Herbol dietética 16.7% • Gran Consumo 12.5% • Pedido Postal/por Internet 10.4% • Grandes Almacenes 3.1% • Tiendas Club 1.0% • Droguería 1.0%					5	• Supermercado 29.8% • Tienda de Herbol dietética 21.3% • Pedido Postal/por Internet 19.1% • Gran Consumo 18.0% • Droguería 5.1% • Venta al por Menor Especializada 1.7%					5	• Pedido Postal/por Internet 38.1% • Supermercado 30.2% • Gran Consumo 19.0% • Tienda de Conveniencia 7.9% • Grandes Almacenes 3.2% • Tiendas Club 1.6%					3	• Supermercado 34.0% • Pedido Postal/por Internet 31.1% • Gran Consumo 17.9% • Tienda de Herbol dietética 6.6% • Droguería 1.9% • Tiendas Club 0.94%					5	• Supermercado 48.6% • Tienda de Herbol dietética 21.6% • Gran Consumo 10.8% • Venta al por Menor Especializada 8.1% • Tiendas Club 2.7%					5	• Supermercado 48.7% • Tienda de Herbol dietética 20.4% • Gran Consumo 20.4% • Pedido Postal/por Internet 5.3% • Venta al por Menor Especializada 3.5%					5
CONOCIMIENTO DEL MERCADO				5%	5.00	0.25				5%	4.75	0.24				5%	5.00	0.25				5%	4.75	0.24				5%	4.75	0.24				5%	4.75	0.24
EXPORTACIONES DIRECTAS	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5
EXPORTACIONES INDIRECTAS	SI					5	NO					4	SI					5	NO					4	SI					5	NO					4
VISITAS AL PAÍS	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5	SI					5
FERIAS EN EL PAÍS	Natural Products Expo West NRA Show Summer Fancy Food Show Feria Food & Beverage PLMA					5	• Biofach • Anuga • Gastro event 2022 • VeggieWorld					5	• FMA China • FBIE China					5	• Natural & Organic Products • IFE					5	• Sial Canadá • CHFA East 2022 • Planted 2022 (Toronto)					5	• Sial París • Bio & Co					5
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	• Supermercado 52.1% • Tienda de Herbol dietética 16.7% • Gran Consumo 12.5% • Pedido Postal/por Internet 10.4% • Grandes Almacenes 3.1% • Tiendas Club 1.0% • Droguería 1.0%					5	• Supermercado 29.8% • Tienda de Herbol dietética 21.3% • Pedido Postal/por Internet 19.1% • Gran Consumo 18.0% • Droguería 5.1% • Venta al por Menor Especializada 1.7%					5	• Pedido Postal/por Internet 38.1% • Supermercado 30.2% • Gran Consumo 19.0% • Tienda de Conveniencia 7.9% • Grandes Almacenes 3.2% • Tiendas Club 1.6%					3	• Supermercado 34.0% • Pedido Postal/por Internet 31.1% • Gran Consumo 17.9% • Tienda de Herbol dietética 6.6% • Droguería 1.9% • Tiendas Club 0.94%					5	• Supermercado 48.6% • Tienda de Herbol dietética 21.6% • Gran Consumo 10.8% • Venta al por Menor Especializada 8.1% • Tiendas Club 2.7%					5	• Supermercado 48.7% • Tienda de Herbol dietética 20.4% • Gran Consumo 20.4% • Pedido Postal/por Internet 5.3% • Venta al por Menor Especializada 3.5%					5
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos • Litros Requeridos: 868 ml lts • -2 Competidores existentes • No. de unidades a ofertar: 1'447,930 (290 ml litro)					5	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos • Litros Requeridos: 868 ml lts • -2 Competidores existentes • No. de unidades a ofertar: 1'447,930 (290 ml litro)					5	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos					5	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos					5	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos					5	• Edad: 4 años en adelante • Nivel Socio/Económico: Medio-Alto • Consumidores de Bebidas Excepto leche, agua, alcohol, Jugos, té, bebidas energizantes, café • Preferencias: Consumidores de productos veganos - orgánicos					5
TOTAL				100%		3.72				100%		4.02				100%		3.43				100%		3.34				100%		2.62				100%		3.47

Anexo 2: Validación externa – Perfil de Distribuidor en Alemania

<p>Perfil Profesional del Encuestado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuidor de alimentos en Alemania <p>Empresa dedicada a la importación de productos especiales de América Latina y asesoría en comercio internacional.</p>
<p>RETROALIMENTACIÓN</p>	
<p>Aspectos Positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Propuesta interesante ya que el amaranto es un cereal que recién está empezando a hacerse conocer en Alemania. ✓ Bastante positivo el hecho que el amaranto no modifique el sabor de la bebida ✓ Comparándolo con la competencia, aprecio la funcionalidad del empaque a diferencia de los vasos que utiliza la mayoría. ✓ Es una ventaja que no requiera refrigeración y la conservación del tiempo de vida del producto. ✓ El precio que se ha estimado desde el FOB hasta la percha lo veo realista y atractivo para mí y el retail final hablando del margen de utilidad promedio. ✓ No tengo comentarios en el término de negociación, en FOB es lo que generalmente negociamos y los plazos de pago son aceptables. ✓ El precio que han calculado para percha, puede competir muy bien con los precios de las demás bebidas de este segmento.
<p>Recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El dato que el amaranto no modifique el sabor de la bebida debería ser transmitido o resaltarlo en el envase. • Las etiquetas de los productos en el mercado alemán buscan que sean lo más limpias posible. Se sugiere remover la información de lo que es el amaranto y solo dejar lo más importante, que puede ser su contenido de aminoácidos. • En Alemania este tipo de bebidas están empezando a usar mucho la afirmación "High Protein" ya que el consumidor busca ese aporte para su dieta diaria.

- En Alemania se aprecia y valora las certificaciones. Lo ideal sería buscar una orgánica, no obstante, si no se puede porque no hay los insumos en Ecuador, pues simplemente no se puede.
- Una certificación FairTrade también es valorada y si justificaría un aumento del precio, siempre y cuando no sea exagerado.
- Como sugerencia te diría que explores migrar tu propuesta de un producto para consumo final a una propuesta en bulk o tanques donde lo que ofertes es el extracto o la bebida concentrada para que acá la envasen o le den una transformación adicional. Los importadores en Alemania preferimos esta alternativa porque no queremos importar agua. Por lo general, este tipo de bebidas está compuesta principalmente de agua y si importamos el concentrado, podemos optimizarlo en Alemania.
- Otra alternativa, podrían considerar una presentación en polvo que también pueda ser transportado en bulk, para que acá lo podamos combinar con diferentes sabores, siempre y cuando, pase por el mismo proceso aséptico.

Fuente: Encuesta de Validación
Elaboración: Autores del proyecto

Anexo 3: Validación externa – Perfil 1 de Consumidor Final en Alemania

Perfil Profesional del Encuestado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor final 1 (Género - Masculino) <p>Desempeña funciones en Hamburgo – Alemania, promocionado la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador en dicho país y la inversión extranjera directa.</p>
RETROALIMENTACIÓN	
Aspectos Positivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El producto es bastante interesante, es un producto con potencial ya que acá toman mucho café y hay una tendencia por productos saludables, el cual se encuentra en crecimiento. ✓ Sobre el tema de empaque yo no he visto café acá con ese tipo de empaque, generalmente el café viene en presentaciones tipo botellita o vaso, bueno, el café de Starbucks ese creo que si viene algo así, con un empaque algo parecido. ✓ El precio me parece súper bien, estamos hablando de casi €1,10 o 1,15 ✓ El producto si cubre mis necesidades y lo compraría si lo veo en el mercado. ✓ No he visto productos iguales acá, sino el típico café bío en la gasolinera o supermercado no encuentro.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Me encanta el café frío y cuando compro café listo es porque está cargado en azúcar, entonces si tu bebida va por la tendencia saludable, deberías tener una opción con algún endulzante tipo de stevia o algo así, es mi recomendación. • Yo sí creo que la gente sí pagaría más por un café orgánico • Recomendaría que sea bien dulce (aumentar % de azúcar) aunque es mi preferencia personal • Me gustaría que sea orgánico, aunque no es necesario

Fuente: Encuesta de Validación
 Elaboración: Autores del Proyecto

Anexo 4: Validación externa – Perfil 2 de Consumidor Final en Alemania

<p>Perfil Profesional del Encuestado</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumidor final 2 (Género – Femenino) <p>Profesional independiente como traductora de inglés y francés a español con 14 años de experiencia en Mainz, Rhineland – Palatinate, Alemania.</p>
<p>RETROALIMENTACIÓN</p>	
<p>Aspectos Positivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Considero interesante que no cambie el sabor con el amaranto. En el caso de bebidas con café, muchas tienen leche de avena (HAFER) o leche de almendra (MANDEL), pero leche de avena es la que más se usa para el café porque es más cremosa, incluso hay una leche de avena que se llama Barista edition. ✓ Creo que el precio es bastante asequible para ser un producto Vegan. ✓ Puede tener buena acogida en este mercado. Se consumen MILLÓN productos a base de plantas (naturales) y hay muchísimos productos BIO. Secciones enteras de supermercados sólo para eso.
<p>Recomendaciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es clave la obtención de la certificación Fair Trade, esto lo tienen prácticamente todos los productos. • Creo que el empaque es súper llamativo, pero viendo los empaques que utilizan acá para este tipo de productos son tonos más sobrios, incluyendo verde, café, blanco, crema, siempre resaltando el verde o una hoja por algún lado. Y como les gusta mucho el tema de las plantas naturales o de fair trade, se me ocurre que puede haber un diseño de la planta de amaranto, o un diseño que represente la zona donde crece.

Fuente: Encuesta de Validación
 Elaboración: Autores del Proyecto