



Proyecto de internacionalización para la  
exportación de un gel energético a base de pulpa de  
Cacao al mercado alemán

Maestranes:

Diana Carolina Berzosa López  
Rafaela María Orrantia Parra

Tutor:

Econ. José Javier Veliz Torresano

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

**Maestría en Negocios Internacionales con mención en  
Estrategia Competitiva**

Julio - 2022

## **Abstract**

Ecuador está entre los cuatro primeros países con mayor producción de cacao en el mundo según Ochoa (2019). Desde la década de los noventa, las nuevas variedades y desarrollo tecnológico del cultivo han convertido al país en el más tecnificado del mundo y el más productivo por hectárea. Además de las innovaciones en los sistemas productivos, se han derivado del cacao una serie de productos tradicionales como los semielaborados de cacao, el chocolate, y recientemente el mucílago de cacao que es la pulpa blanca que recubre las semillas de este fruto. El mucílago de cacao, por lo general, se desecha durante el beneficio de los granos de cacao para la exportación o industria, por lo que su nuevo uso agrega valor a la cadena de producción cacaotero. Actualmente, existen varios productos desarrollados para el sector de bebidas y alimentos que utilizan como base la pulpa de cacao, que aprovecha sus características naturales, como un energizante natural por su contenido de azúcar y potasio que la convierte en un ingrediente atractivo para los suplementos deportivos como geles energéticos. A la vez, se busca solucionar los problemas gastrointestinales generados en los deportistas de alto rendimiento al consumir geles basados en maltodextrina un compuesto altamente procesado derivado del maíz y el arroz. Esta propuesta de negocio se trata de comercializar en el mercado alemán un gel energético a base de pulpa de cacao, que, a través de la metodología aplicada, se ha determinado que reúne las características como mercado meta para este tipo de estimulantes energéticos. Alemania también presenta un importante segmento claramente identificado de deportistas de alto rendimiento, principalmente corredores y ciclistas.

## **Palabras claves**

Gel energizante, cacao, pulpa, deporte, alto rendimiento.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Abstract .....   | 2  |
| Índice .....   | 3  |
| Índice de Figuras.....                                       | 6  |
| Índice de Tablas.....  | 8  |
| Resumen Ejecutivo .....                                      | 10 |
| Introducción.....  | 12 |
| Objetivos.....   | 17 |
| Metodología de Desarrollo .....                              | 18 |
| Marco Conceptual .....                                       | 20 |
| Fundamentos de los Negocios Internacionales .....            | 20 |
| Globalización .....  | 20 |
| Comercio Exterior y Teorías del Comercio Internacional ..... | 21 |
| Integración Económica .....                                  | 23 |
| Proceso de Internacionalización .....                        | 25 |
| Internacionalización vs. Exportación.....                    | 25 |
| Inteligencia de Mercado .....                                | 27 |
| Análisis de la Demanda y Oferta Exportable.....              | 28 |
| Preselección de Países Potenciales .....                     | 28 |
| Planificación Estratégica .....                              | 30 |
| Proceso Para Delimitar el Cliente Objetivo .....             | 32 |
| Mapa de Empatía .....  | 32 |
| Buyer Persona.....   | 32 |

|   |    |
|---|----|
| Curva de adopción de la innovación .....          | 32 |
| Validación de producto .....                      | 33 |
| Benchmarking .....                                | 34 |
| Culturas de Negociación .....                     | 35 |
| Dimensiones Culturales Básicas .....              | 35 |
| Modelo de Hofstede .....                          | 35 |
| Transformación Tecnológica y Digital.....         | 36 |
| Modelos de Negocios por Internet.....             | 36 |
| Electronic Business (E-Business) .....            | 37 |
| Comercio Electrónico (E-Commerce) .....           | 37 |
| Gestión Comercial.....                            | 38 |
| Entradas (Accesos) al Mercado Internacional ..... | 38 |
| Suministro Global y Canales de Distribución ..... | 39 |
| Incoterms.....                                    | 39 |
| Gestión Financiera Internacional .....            | 40 |
| Mercados Financieros Internacionales .....        | 40 |
| Finanzas Operativas y Estructurales .....         | 41 |
| Análisis de Mercado.....                          | 43 |
| Mercado de Demanda.....                           | 43 |
| Mercado de Oferta .....                           | 64 |
| Análisis DAFO .....                               | 71 |
| Propuesta de Internacionalización.....            | 74 |

|   |     |
|---|-----|
| Descripción del producto/servicio/negocio .....               | 74  |
| Modelo de negocio y propuesta de valor.....                   | 76  |
| Validación del producto o servicio .....                      | 80  |
| Estrategia de Suministro Global .....                         | 84  |
| Modelo de Abastecimiento y Producción .....                   | 85  |
| Procesos Internos de Exportadora Zell S.A. ....               | 86  |
| Organigrama Empresarial Inicial .....                         | 90  |
| Estrategia de Comercialización y Distribución .....           | 92  |
| Evaluación Financiera.....                                    | 95  |
| Inversión Inicial.....  | 95  |
| Capital de Trabajo.....                                       | 99  |
| Costos Fijos y Variables.....                                 | 101 |
| Gastos Administrativos y de Ventas .....                      | 102 |
| Nómina del personal.....                                      | 104 |
| Depreciaciones y amortizaciones .....                         | 105 |
| Punto de equilibrio .....                                     | 106 |
| Estado de Resultados .....                                    | 107 |
| Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) ..... | 109 |
| Periodo de Recuperación .....                                 | 110 |
| Aspectos Éticos del Proyecto .....                            | 111 |
| Conclusiones.....   | 116 |
| Bibliografía.....   | 118 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> Producción de Cacao Ecuatoriano en T Periodo 1893 - 2021 .....  | 14 |
| <b>Figura 2</b> Acuerdos Comerciales Vigentes Entre Ecuador y Otros Países..... | 25 |
| <b>Figura 3</b> Proceso de Internacionalización .....                           | 26 |
| <b>Figura 4</b> Proceso de Inteligencia de Mercados .....                       | 27 |
| <b>Figura 5</b> Estructura de Cadena de Valor .....                             | 30 |
| <b>Figura 6</b> Estructura del Modelo Canvas .....                              | 31 |
| <b>Figura 7</b> Tipos de Benchmarking.....                                      | 34 |
| <b>Figura 8</b> Principales Entradas al Mercado Internacional .....             | 38 |
| <b>Figura 9</b> Tipos de Canales de Distribución .....                          | 39 |
| <b>Figura 10</b> Tipos de Incoterms .....                                       | 40 |
| <b>Figura 11</b> Análisis PESTEL de Alemania .....                              | 53 |
| <b>Figura 12</b> Mapa de Empatía de Usuarios de Suplementos Deportivos.....     | 61 |
| <b>Figura 13</b> Datos de Exportaciones Desde Ecuador Hacia Alemania .....      | 66 |
| <b>Figura 14</b> Benchmarking de la Competencia en Alemania.....                | 68 |
| <b>Figura 15</b> FODA del Zell-Gel .....  | 71 |
| <b>Figura 16</b> Análisis CAME .....  | 73 |
| <b>Figura 17</b> Empaque de Zell Gel.....                                       | 75 |
| <b>Figura 18</b> Información Nutricional Según INEN y FDA .....                 | 76 |
| <b>Figura 19</b> <i>Modelo CANVAS del ZellGel</i> .....                         | 77 |
| <b>Figura 20</b> Preferencia del Tipo de Empaque.....                           | 81 |
| <b>Figura 21</b> Opciones de Presentaciones en Sachet.....                      | 81 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 22</b> Primera Reacción al Producto.....  | 81  |
| <b>Figura 23</b> Consideración del Producto Como Innovador .....                              | 82  |
| <b>Figura 24</b> Dinámica del Sistema que Afectará a la Utilidad del Proyecto .....           | 84  |
| <b>Figura 25</b> Cadena de Valor.....   | 85  |
| <b>Figura 26</b> Modelo de Abastecimiento y Producción.....                                   | 85  |
| <b>Figura 27</b> Proceso de Suministro .....  | 86  |
| <b>Figura 28</b> Proceso de Producción .....  | 87  |
| <b>Figura 29</b> Proceso de Logística Interna.....  | 88  |
| <b>Figura 30</b> Proceso de Ventas .....  | 88  |
| <b>Figura 31</b> Proceso de Logística Externa .....   | 89  |
| <b>Figura 32</b> Proceso de Exportación .....   | 89  |
| <b>Figura 33</b> Organigrama Empresarial .....  | 91  |
| <b>Figura 34</b> Canales de Distribución de Estimulantes Energéticos Empacados.....           | 93  |
| <b>Figura 35</b> Principales Canales de Distribución de Geles Energéticos en Alemania .....   | 93  |
| <b>Figura 36</b> Tienda Especializada en Suplementos y Accesorios Deportivos en Alemania .... | 94  |
| <b>Figura 37</b> Inversión en Maquinaria de Exportadora Zell S.A. ....                        | 95  |
| <b>Figura 38</b> Inversión en mobiliario de Exportadora Zell S.A.....                         | 96  |
| <b>Figura 39</b> Inversión en Equipos de Computación de Exportadora Zell S.A. ....            | 97  |
| <b>Figura 40</b> Inversión en Vehículos de Exportadora Zell S.A. ....                         | 97  |
| <b>Figura 41</b> Dimensiones Culturales Ecuador vs Alemania.....                              | 112 |

## Índice de Tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Organismos e Instituciones de Comercio Internacional .....                   | 24 |
| <b>Tabla 2</b> Indicadores Macroeconómicos .....  | 29 |
| <b>Tabla 3</b> Tipos de consumidores .....  | 33 |
| <b>Tabla 4</b> Dimensiones del Modelo de Hofstede .....                                     | 36 |
| <b>Tabla 5</b> Diferencias B2B vs B2C .....   | 37 |
| <b>Tabla 6</b> Principales Definiciones de Proyecto de Inversión .....                      | 42 |
| <b>Tabla 7</b> Detalle de Partida Arancelaria .....   | 43 |
| <b>Tabla 8</b> Países Candidatos a Mercado Meta.....  | 43 |
| <b>Tabla 9</b> Cifras Importadas de los Diez Países más Relevantes en MDD .....             | 44 |
| <b>Tabla 10</b> Crecimiento Porcentual Periodo 2016 - 2021 .....                            | 45 |
| <b>Tabla 11</b> Crecimiento Promedio de Importaciones Periodo 2016 – 2021 .....             | 46 |
| <b>Tabla 12</b> Resultado Promedio Final.....   | 49 |
| <b>Tabla 13</b> Ingresos por Consumo de Geles Energéticos en Europa Occidental 2017-2022..  | 50 |
| <b>Tabla 14</b> Porcentajes de Participación del Mercado Europeo Occidental Año 2017 y 2022 | 51 |
| <b>Tabla 15</b> Crecimiento Estimado en MDD de Ingresos en Europa Occidental 2022 -2029 ... | 52 |
| <b>Tabla 16</b> Gastos en Consumo Privado en Alemania.....                                  | 54 |
| <b>Tabla 17</b> Población de Hamburgo por Rangos de Edad y Género.....                      | 56 |
| <b>Tabla 18</b> Representación Porcentual por Consumidor Final.....                         | 57 |
| <b>Tabla 19</b> Ingresos Generados por Consumidor Final en MDD .....                        | 58 |
| <b>Tabla 20</b> Ingresos Estimados en MDD por Tipo de Consumidor Periodo 2022 – 2029.....   | 59 |
| <b>Tabla 21</b> Buyer Persona Masculino .....   | 62 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 22</b> Buyer Persona Femenino .....   | 63  |
| <b>Tabla 23</b> Exportaciones Ecuador - Alemania Periodo 2019 - 2021 .....                   | 65  |
| <b>Tabla 24</b> Resultados de Panel Sensorial del Sabor del Jugo de Mucílago .....           | 82  |
| <b>Tabla 25</b> Preferencia de Fórmula A o B.....  | 83  |
| <b>Tabla 26</b> Inversión en Activos Diferidos de Exportadora Zell S.A.....                  | 98  |
| <b>Tabla 27</b> Capital de Trabajo Global de Exportadora Zell S.A. ....                      | 100 |
| <b>Tabla 28</b> Costo Variable Unitario del Producto ZellGel.....                            | 101 |
| <b>Tabla 29</b> Consumo de Energía Eléctrica de las Máquinas del Proceso Productivo.....     | 102 |
| <b>Tabla 30</b> Costos Fijos de Producción de Exportadora Zell S.A. ....                     | 102 |
| <b>Tabla 31</b> Gastos Administrativos de Exportadora Zell S.A. ....                         | 103 |
| <b>Tabla 32</b> Gastos de Ventas de Exportadora Zell S.A.....                                | 104 |
| <b>Tabla 33</b> Sueldos Personal Exportadora Zell S.A. ....                                  | 105 |
| <b>Tabla 34</b> Depreciaciones y Amortizaciones de Exportadora Zell S.A.....                 | 105 |
| <b>Tabla 35</b> Punto de Equilibrio de Exportadora Zell S.A. ....                            | 107 |
| <b>Tabla 36</b> Estados de Resultados Proyectados a Cinco Años de Exportadora Zell S.A. .... | 108 |
| <b>Tabla 37</b> Resumen de Fuentes de Financiamiento.....                                    | 109 |
| <b>Tabla 38</b> VAN y TIR de Exportadora Zell S.A.....                                       | 109 |
| <b>Tabla 39</b> Payback del Proyecto de Exportadora Zell S.A. ....                           | 110 |

## Resumen Ejecutivo

La propuesta de negocio se trata de un gel o energizante estimulante cuyo ingrediente principal es el jugo o mucílago de cacao. Su potencial radica en que el principal componente de los geles energéticos son los hidratos de carbono con un elevado índice glucémico<sup>1</sup> proporcionado por la sacarosa, dextrosa, glucosa, etc. No obstante, la mayoría de geles energéticos son una mezcla de fructosa y maltodextrina.

La maltodextrina es un componente que puede afectar el balance del sistema intestinal, puede crear intolerancias y puede ser procesado de organismos genéticamente modificados (GMO) (Cavaco, 2018). Al tener la pulpa de cacao un alto contenido en azúcares, arriba de los 20 grados brix según Rojas et al (2020), se convierte en una alternativa al uso de maltodextrina. Adicionalmente tiene otros componentes como el potasio, el magnesio y la vitamina C. Con estos antecedentes, la pulpa de cacao se convierte en un elemento innovador y atractivo para el sector de suplementos energizantes.

Este tipo de suplementos nutricionales o deportivos son utilizado principalmente por ciclistas y corredores, o en general, por deportistas de resistencia (disciplinas de larga duración).

Es importante añadir como potencialidad del mercado de oferta, que Ecuador tiene una ventaja comparativa sobre el resto de países cacaoteros porque cuenta con el desarrollo de variedades de cacao de alto rendimiento y es el país más tecnificado de cacao a nivel mundial. También cuenta con capacidad instalada para la extracción de la pulpa y es reconocido por su calidad del cacao.

Aunque existen experiencias locales en la elaboración de jugo de cacao para comercialización nacional, se ha exportado la pulpa de cacao como jugo pasteurizado y también existe una bebida destilada de este mucílago. Por lo general, la pulpa de cacao es desechada en la cosecha y beneficio del grano. Por lo tanto, la comercialización de este

---

<sup>1</sup> Es una medida de la rapidez con la que un alimento puede elevar su nivel de azúcar (glucosa) en la sangre.

producto ampliamente disponible ofrece un gran potencial y representa un ingreso complementario al productor.

En la población general, está aumentando el número de participantes en competiciones como carreras de maratón, carreras en ruta, natación en aguas abiertas y triatlón (Kashapov, 2019). El mercado de destino identificado para esta propuesta de producto es Alemania, por contar con el mayor puntaje promedio 4.01 luego de aplicar la matriz de selección de mercados con datos e indicadores macroeconómicos y comercio exterior, de la estabilidad política y política comercial, análisis de competencia, logística y conocimiento del mercado de varios países principalmente de Europa occidental.

En cuanto al segmento de mercado, cerca del 75% de usuarios de geles energéticos corresponde a corredores y ciclistas para el mercado de Europa del Oeste. Específicamente Alemania, el mercado meta, cuenta con una importante afición a las disciplinas de alta resistencia como las maratones, el ciclismo y la natación. Por ende, tiene un importante segmento con participación en triatlones también. En esta propuesta de negocio, se ha determinado que el público objetivo se encuentra en las personas entre 25 y 54 años, que representa el 44,64% de la población total de Alemania, con una representación del 22,50% de hombres y el 22,14% para mujeres. Finalmente, el análisis de la propuesta de negocio apunta al mercado de Hamburgo, ciudad de importantes eventos deportivos para carreras y triatlones, donde además existen los adoptadores iniciales, considerando serían cerca de 24000 deportistas aproximadamente y considerando la competencia existente alcanzaría las 1860 personas inicialmente.

De acuerdo al ámbito financiero, este proyecto de internacionalización requiere una inversión inicial de \$ 202.799,17 con una tasa de exigibilidad de 9.88% comparada con una tasa interna de retorno de 18%, además tras estimar los ingresos que generará el proyecto restado sus ingresos y la inversión inicial se tendrá un valor actual neto de \$52.288,04 lo que demuestra la viabilidad del plan de inversión, a su vez el periodo de recuperación es el cuarto año donde aparte de recuperar la inversión inicial se genera un excedente de \$14.679,71, resultados con los cuales se afirma que es un proyecto rentable.

## Introducción

Según Aguilera et al. (2016) los deportistas son los principales consumidores de suplementos nutritivos, que presentan en general un alto uso, encontrando diferentes tipos, formatos y presentaciones. A su vez, de acuerdo a Martínez-Olcina et al. (2022) por ejemplo, los triatletas necesitan alimentarse de manera óptima durante el entrenamiento y las competencias para maximizar su potencial de éxito.

La mayoría de los suplementos y bebidas deportivas en estos días usan una combinación de maltodextrina y fructosa (Braverman, 2015). Adicionalmente, de acuerdo a un estudio publicado por Plos ONE en 2012 citado por Shaefer (2017), la maltodextrina puede alterar la composición de bacterias intestinales y hacer mucho más propensa a una persona a sufrir problemas gastrointestinales, ya que suprime el crecimiento de probióticos en el sistema digestivo, fundamentales para el adecuado funcionamiento del sistema inmune. En otras palabras, los geles a base de maltodextrina pueden causar problemas a nivel gastrointestinal.

De acuerdo al portal Livestrong.com (2022), en la última década la disciplina de correr ha subido en popularidad más del 50% donde cerca de 28% de corredores iniciaron durante la pandemia de covid19. Adicionalmente, según Andersen (2019) el país con más participantes de carrera por distancia en el mundo es Alemania

Por otra parte, según Scheerder & Breedveld (2015) en Europa, Dinamarca y Alemania son países con mayor participación de su población en actividades de running, con una tasa del 31% y el 25% respectivamente; lo que demuestra la afición por el deporte de estos países europeos.

Conforme a Kinsella (2022) para muchos corredores, ciclistas y en especial, competidores multideportivos de alta resistencia, los geles energéticos son la solución ideal para recargar energía durante la actividad.

Por otra parte, la revista Líderes (2017) publicó el artículo "El Atleta de Alto Rendimiento es un Nicho" donde relata las vivencias de un deportista de running al que le tomó cerca de dos años desarrollar un gel energético ajustado a sus necesidades.

Además, se menciona según el mismo artículo, publicado en la revista Lideres (2017), que los geles energéticos son importantes para brindar energía de larga duración, para cumplir con los esfuerzos de resistencia, para evitar molestias en los músculos, formar energía de manera instantánea y para recuperarse después de una jornada difícil deportiva de entrenamiento.

Por lo tanto, el problema identificado es la falta de opciones en el mercado de suplementos energéticos con ingredientes naturales que no incluya la maltodextrina como uno de sus principales componentes, por los problemas de salud que su uso produce y la necesidad de suplir un mercado en crecimiento de deportistas que requieren apoyarse en suplementos energéticos para desarrollarse de la mejor manera en su disciplina.

Según Guerrero (2019) el consumo de semillas fermentadas y secadas de cacao (*Theobroma cacao*) tiene origen en Mesoamérica, en las culturas Olmecas y Mayas, pero el origen de la planta y su uso más ancestral descubierto a la fecha, se ubica en la cuenca alta del Amazonas, en Ecuador, donde se encontró evidencia del uso de la pulpa de cacao como alimento en la cultura Mayo-Chinchipe-Marañón, en la Provincia de Morona Santiago que data desde hace más de 5 mil años. Es decir, el uso más ancestral del cacao evidenciado es como fuente energética natural.

De acuerdo a la ICCO, citado por Ochoa (2019), en Ecuador el cultivo del cacao se ha incrementado notablemente ocupando el tercer lugar a nivel global con un 7% de la producción mundial total, que se puede apreciar en la Figura 1, que muestra la producción de cacao histórico desde 1893 hasta 2021, la cual está dividida por pequeños productores que abarcan el 70% de la producción, los productores medianos con un 20% y grandes productores que representan un 10% aproximadamente.

## Figura 1

### Producción de Cacao Ecuatoriano en T Periodo 1893 - 2021



*Nota.* La T significa toneladas métricas. Esta información fue proporcionada por Anecacao Ochoa (2019)

Las condiciones favorables del Ecuador para la producción de cacao, el desarrollo de variedades altamente productivas, el desarrollo de un clúster empresarial del sector cacaotero que significa de acuerdo a Redacción APD (2019) una “concentración geográfica de proveedores especializados, compañías interconectadas, socios de industrias, proveedores de servicios e instituciones” son factores que han incidido en el crecimiento importante en la producción de cacao en los últimos 20 años, dándole al país una ventaja competitiva sobre el resto de países productores de la región y del mundo.

Al buscar una solución atractiva, es importante mencionar algunos antecedentes de la materia prima de este producto, que de acuerdo a Advance Biotech (2020) históricamente hablando, *Theobroma cacao* L. es una planta tropical originaria de América cuyos frutos contienen de manera natural compuestos como la teobromina, la cafeína y demás que son típicos componentes de los suplementos energéticos, además el jugo de cacao puro ofrece impresionantes beneficios para la salud.

Por otra parte, según Valdez (2013) el jugo o pulpa de cacao, que generalmente es un residuo o desecho, es un derivado de la producción agrícola de cacao para el mercado de granos de exportación con el fin de obtener elaborados o producto final como el chocolate.

De acuerdo a Largo & Yugcha (2016), el mucílago es rico en azúcares que se conforman de la siguiente manera: 60% sacarosa y 39 % de una mezcla entre glucosa y fructuosa, del 2 al 3% de pentosas, ácido cítrico 1-3% y pectina de 1-1,5%.

También, conforme a Bedrán & Becerra (2017), el cacao aporta macrominerales esenciales para el organismo humano, entre los que presentan mayores cantidades se encuentra fósforo, hierro, potasio, además de los azúcares descritos que proporcionan un aporte energético de 70 Kcal.

Estos datos demuestran que es posible desarrollar un suplemento estimulante de energía a base de pulpa de cacao, por ser este un producto innovador, donde se le brinda un aprovechamiento adicional no tradicional, por la disponibilidad de materia prima en territorio ecuatoriano. Esto se vuelve más atractivo debido a los mercados disponibles de suplementos deportivos y bebidas energéticas, ya que ofrece condiciones favorables para la creación de un nuevo producto con miras a la internacionalización

Como candidato para la internacionalización de este producto se ha pensado en Europa, empezando a considerar un mercado potencial a Alemania que según La Embajada de Alemania (2022) menciona que este país siempre se ha caracterizado por su cultura deportista donde 27 millones de alemanes pertenecen a un club deportivo y unas 12 millones de personas practican deportes de manera independiente, sin contar con la gran cantidad de atletas presentes en este territorio, siendo un país con un gran éxito deportivo a lo largo de la historia, ocupando en la actualidad el cuarto lugar de la lista oficial de clasificación mundial de grandes naciones del deporte, basada en más de 50 deportes.

Consecuentemente, según el Banco Mundial (2022) Alemania se considera un país candidato para la internacionalización de suplementos deportivos porque cuenta con estabilidad política y una economía fuerte, lo que se evidencia en su PIB per cápita que para el año 2020 fue de 45.723,64 USD.

A su vez, según Datosmacro.com (2019) Ecuador tiene un acuerdo comercial con la Unión Europea vigente desde el 1 de enero de 2017 que le brinda una oportunidad para hacer negocios con los países de la Comunidad Europea, es importante considerar que Alemania se ubica en el puesto 24 del ranking mundial en facilidad para hacer negocios.

Sin embargo, el desafío está en posicionar un producto innovador en el mercado alemán captando el interés del público que busca una alternativa natural y sana a los suplementos nutricionales, que aporta a la producción sostenible al utilizar un desecho y que sea económicamente fabricable y rentable, para un país pequeño que no tiene mucha experiencia en este tipo de industria.

No obstante, al ser la pulpa de cacao, un energético por naturaleza, al contener componentes como carbohidratos en forma de azúcares, potasio y magnesio, se lo ha considerado como ingrediente principal para el desarrollo de una propuesta de internacionalización de un gel energético a base de pulpa de cacao para deportistas de alta resistencia, como una alternativa de suplemento nutricional en comparación a los sintéticos ya existentes en el mercado, de buen sabor y con menores riesgos para la salud.

Es importante destacar que esta investigación se realizó antes de la existencia de los conflictos bélicos ocurridos entre Ucrania y Rusia que afectan a Alemania, porque mantiene relaciones comerciales con los dos países, por lo tanto, no se están considerando los riesgos o inconvenientes que se presentarían al momento de la internacionalización.

Este proyecto de titulación es realizado en conjunto por Diana Carolina Berzosa López y Rafaela María Orrantía Parra quienes cursan la Maestría de Negocios Internacionales con mención en Estrategia Competitiva.



## **Objetivos**

En esta sección se presentan tanto el objetivo general como los objetivos secundarios que permitirán el cumplimiento del objetivo primario y la culminación de esta investigación.

### **Objetivo principal**

Establecer una estrategia de comercialización internacional para un gel energético a base de pulpa de cacao como alternativa natural y sostenible hacia el mercado de Alemania.

### **Objetivos específicos**

1. Evaluar los mercados potenciales y definir el mercado objetivo para la internacionalización de un gel energético a base de pulpa de cacao.
2. Identificar al Buyer Persona para determinar el segmento específico del mercado meta.
3. Crear un gel energético a base de pulpa de cacao como prototipo para el testeo con usuarios potenciales.
4. Determinar la propuesta de valor y la estrategia de comercialización internacional que permita posicionar el producto.
5. Analizar la factibilidad financiera del negocio.

### **Metodología de Desarrollo**

La metodología a utilizarse será de tipo documental con la obtención de datos de distinto origen con el fin de interpretarlos de manera crítica y conocer la viabilidad que tiene el proyecto; y a nivel experimental por estar enfocada a un tema de investigación novedoso, del cual queremos dar una visión aproximada de su aplicación, utilizando diferentes fuentes y herramientas enfocadas a los negocios internacionales, de las cuales expondrá las más importantes.

Las técnicas para determinar el mercado objetivo, que se van a emplear son el análisis de países potenciales mediante datos monetarios adquiridos de importaciones y exportaciones registradas en Trade Map para elegir países potenciales y la mejor opción de mercado meta. Adicionalmente se utilizará la matriz de selección de países, con la lista obtenida de Trade Map, para determinar mediante indicadores macroeconómicos, de estabilidad política, comercio exterior, política comercial, análisis de competencia, logística y conocimiento del mercado.

Igualmente, para la selección de país objetivo se aplicará el análisis PESTEL del país seleccionado como mercado meta para conocer las facilidades y dificultades de la negociación internacional con este país en específico, considerando aspectos externos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que ayuden a formular una adecuada propuesta de valor para este proyecto de internacionalización.

Para robustecer la decisión del mercado meta, se utilizarán también datos adicionales de estudios concretos referentes al tema de suplementos energéticos y consumidores finales de este tipo de productos, que se encuentren en el grupo de deportistas de alto rendimiento, quienes normalmente son los clientes finales de este tipo de productos.

Las técnicas para definir y comprender al posible cliente, son dos por una parte el mapa de empatía que ayuda a colocarse en el lugar del consumidor con variables como, lo ve, lo que escucha, lo que piensa lo que siente, lo que hace, o dice, para tener un bosquejo del cliente final y concretar en el Buyer Persona una idea de cliente perfecto, con datos personales, demográficos, sus intereses, metas entre otros aspectos importantes a considerar.

Para entender los riesgos a gestionar y la situación del negocio, se aplicará la matriz FODA que servirá para identificar los factores internos y externos de la introducción del producto a un mercado internacional, que se complementará con la aplicación de la matriz CAME, a fin de crear estrategias combinando los elementos del FODA para desarrollar un plan estratégico que permita establecer la manera más viable de tomar decisiones a corto, mediano y largo plazo

Al ser un producto diferenciador e innovador, con el cual se pretende lograr la internacionalización, se utilizará también el modelo de negocio CANVAS, para crear la estrategia competitiva del nuevo producto, de una manera rápida, ordenada y sintetizada.

Es importante considerar, que el mercado al cual se quiere llegar tiene varios competidores, de los cuales se elegirá a los principales para hacer un estudio y conocer sus estrategias y determinar cómo llegar al mercado en el cual estos ya conocen, con el uso de la herramienta del benchmarking. Adicionalmente la cadena de suministro global y de distribución se debe aplicar para conocer el personal inicial y procesos necesarios para el correcto desarrollo de este proyecto de internacionalización.

Finalmente, es necesario demostrar si el proyecto es rentable financieramente, para lo cual se realizará una estimación presupuestaria desde los recursos físicos, tecnológicos, humanos, producción, ventas que se sintetizan en un estado de flujo de efectivo y un estado de resultados proyectado para cinco años que demostraran la viabilidad financiera del plan de exportación con la tasa interna de retorno y el valor actual neto como principales indicadores.

## **Marco Conceptual**

El marco conceptual es un componente esencial de la estrategia metodológica que guía el proceso de investigación.

Gallardo (2017) citando a Tamayo indica que el marco conceptual comprende una recopilación de conocimientos y principios teóricos existentes, conceptos, definiciones, procedimientos y herramientas, para determinar el alcance de la investigación. Este marco referencial se compone de dos fases, 1) la revisión de la literatura y 2) la construcción del marco teórico, fase que se presenta en esta sección.

Al ser este un proyecto de negocio internacional, se desarrollará el marco conceptual basado en los fundamentos teóricos, conceptos y definiciones de términos relacionados, como el comercio exterior, componentes del proceso de internacionalización, herramientas de análisis de mercado, de cliente, de competidores y de creación del modelo de negocios, tomando siempre en cuenta los antecedentes del problema planteado.

### **Fundamentos de los Negocios Internacionales**

Para demostrar la importancia de los fundamentos de los negocios internacionales se citan los principales términos relacionados.

#### ***Globalización***

No podemos empezar a hablar de negocios internacionales sin comprender el término de *Globalización*, definido por Hill (2013), como el proceso mediante el cual viene ocurriendo una transformación de “economías nacionales relativamente autónomas, aisladas entre sí por barreras al comercio transfronterizo e inversión; por distancia, zonas horarias e idioma” hacia “un sistema más integrado y economía mundial interdependiente” donde “las economías nacionales se fusionan en un sistema económico mundial integrado e interdependiente”. Es importante señalar dos conductores clave de la globalización, la eliminación de barreras comerciales entre países y el desarrollo exponencial de diversas tecnologías, por ejemplo, la comunicación y procesamiento de la información.

## **Comercio Exterior y Teorías del Comercio Internacional**

En la más simple proposición, el comercio exterior o internacional ocurre cuando “una compañía exporta bienes o servicios a consumidores de otros países” (Hill, 2013). Los países que están abiertos al comercio internacional tienden a crecer más rápido, innovar, mejorar la productividad y brindar mayores ingresos y más oportunidades a su gente (Banco Mundial, 2018).

Con el propósito de comprender cómo funciona el entorno del mercado global y la importancia que tiene para un país el comercio internacional es necesario revisar las distintas teorías del comercio internacional. Tanto Palmieri (2019) como González (2011) destacan las Teorías del Comercio, agrupadas de la siguiente manera:

**Teoría Tradicional de Comercio Internacional.** Esta teoría será plasmada de acuerdo a las tres subteorías que son conocidas como tradicionales

**Ventaja Absoluta.** Según Smith citado por Palmieri (2019) comenta que la clave de la riqueza y poder de un país es el crecimiento económico, en función de la división del trabajo, que hace más productivos a los trabajadores, logrando disminución en los costos de producción, beneficio limitado por el tamaño del mercado nacional, por lo cual, se piensa en expansión a nivel internacional, especializándose en un servicio o producto exportable.

**Ventaja Comparativa y su Reformulación.** De acuerdo a Ricardo citado por Pedrosa (2016) la existencia del comercio internacional e incremento de la riqueza del mundo está sujeta a que cada país se diferencie y se distinga por especializarse en un bien o servicio que mejor pueda fabricar dados los recursos que tenga disponibles.

**Modelo Heckscher-Ohlin (H-O).** Esta teoría propone que los países que se dediquen a la exportación lo puedan realizar de manera eficiente y en la cantidad apropiada, así también la importación de bienes que no pueda producir o que no consiga fabricar de la manera esperada, logrando un equilibrio entre importaciones y exportaciones (Traders.Studio, 2022).

**La “Nueva” Teoría Tradicional de Comercio Internacional.** La nueva teoría tradicional del comercio internacional se explica en las tres subteorías principales que la representan.

**Comercio intraindustrial y comercio entre países similares.** Según González Blanco (2011) el comercio intraindustrial es más amplio entre países cuanto más alto es el desarrollo económico y tamaño del mercado; y más reducido es en cuanto a diferencias entre ingresos, cercanía geográfica, tamaño del mercado y la protección arancelaria existente.

**Competencia imperfecta (dumping), economías de escala y diferenciación.** La competencia imperfecta ocasionada por el dumping, economías de escala y diferenciación son importantes y serán citadas.

Según lo que dice Gonzales Blanco (2011) el dumping dentro de la competencia imperfecta se da cuando una empresa empieza a vender sus productos a un precio bastante inferior a los costes necesarios para su fabricación, sacrificando el beneficio, en un mercado que se encuentra limitado por la competencia para lograr obtener mayores ventas.

Por otra parte, de acuerdo a Palmieri (2019) y González (2011) la economía de escala interna se genera cuando al aumentar los gastos en factores de producción se incrementa la producción en un gran porcentaje y los costos medios<sup>2</sup> de producir una unidad disminuyen, puesto que muchas empresas deben considerar una serie de costos fijos en el proceso de producción. Adicionalmente existen economías de escala externas a la empresa relacionadas con el tamaño de la industria en un área geográfica concreta. Los costes medios de una empresa importante disminuyen cuando la producción en esa área es mayor debido a un mejor mercado de factores. La diferenciación de productos se suscita por el manejo de la economía de escala que permitirá una mayor variedad de productos a ser ofertados.

**Los Novísimos.** Según Gonzales (2011) Estos nuevos modelos indican que las empresas a pesar de pertenecer al mismo sector no son similares, ya que cada una enfrenta una realidad diferente, especialmente si se dedica a la exportación, pues este tipo de empresas se encuentran más especializadas, son más eficientes, pagan mejores salarios y tienen gente más capacitada, lo que las hace más competitivas en el mercado nacional e internacional.

---

<sup>2</sup> Es el "costo total dividido por el número de unidades producidas". Es la media del coste de cada unidad producida" (Roldán, 2017).

## **Integración Económica**

Como resultado del desarrollo del comercio internacional surgieron organismos de regulación y control para administrar el mercado global emergente. A su vez, los organismos internacionales han establecido tratados comerciales multinacionales para gobernar este “sistema global de negocios” (Hill, 2013).

Al momento de evaluar los mercados potenciales para la internacionalización del negocio es necesario analizar las condiciones de los países considerados potenciales del producto, desde el contexto externo con variable como la economía, el aspecto social, legal, ecológico, político, tomando en cuenta además la oportunidad para hacer negocios y tratados comerciales.

En la Tabla 1 se listan los principales organismos internacionales que regulan el comercio internacional, y que pueden beneficiar o facilitar las relaciones internacionales de comercio entre países, de la misma manera en la Figura 2 se citan los acuerdos comerciales que tiene Ecuador con el mundo, lo que es fundamental al momento de elegir un mercado objetivo, ya que siempre es mejor un acuerdo de relaciones comerciales preestablecidas.

**Tabla 1***Organismos e Instituciones de Comercio Internacional*

| <b>Siglas</b> | <b>Descripción</b>   |
|---------------|--|
| BID           | Banco Interamericano de Desarrollo                             |
| BM            | Banco Mundial  |
| CAN           | Comunidad Andina   |
| CCI           | Cámara de Comercio Internacional                               |
| CCM           | Consejo del Comercio de Mercancías                             |
| CEPAL         | Comisión Económica para América Latina y el Caribe             |
| COMEX         | Comité de Comercio Exterior                                    |
| FMI           | Fondo Monetario Internacional                                  |
| IATA          | Asociación de Transporte Aéreo Internacional                   |
| ITC           | International Trade Center                                     |
| OACI          | Organización de Aviación Civil Internacional                   |
| OECD          | Organización de Cooperación y Desarrollo Económico             |
| OMA           | Organización Mundial de Aduanas                                |
| OMC           | Organización Mundial del Comercio                              |
| OMI           | Organización Marítima Internacional                            |
| ONU           | Organización de las Naciones Unidas                            |
| PNUD          | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo             |
| UNCTAD        | Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo |
| WEF           | Foro Económico Mundial   |

*Nota.* Adaptado de “Las organizaciones internacionales que influyen en el Comercio Internacional” por V. Mondragón (2018) y de “Organismos de Comercio Internacional” por J. Mise (2022)



**Figura 2**

*Acuerdos Comerciales Vigentes Entre Ecuador y Otros Países*



*Nota.* Adaptado de “Acuerdos Vigentes”, de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, (2022).

### **Proceso de Internacionalización**

Una vez revisados los aspectos teóricos y conceptuales de los negocios internacionales y el comercio exterior, y al tratarse de una propuesta de internacionalización de un gel deportivo a base de pulpa de cacao, se presenta un repaso de los distintos aspectos técnicos del proceso de internacionalización con sus etapas.

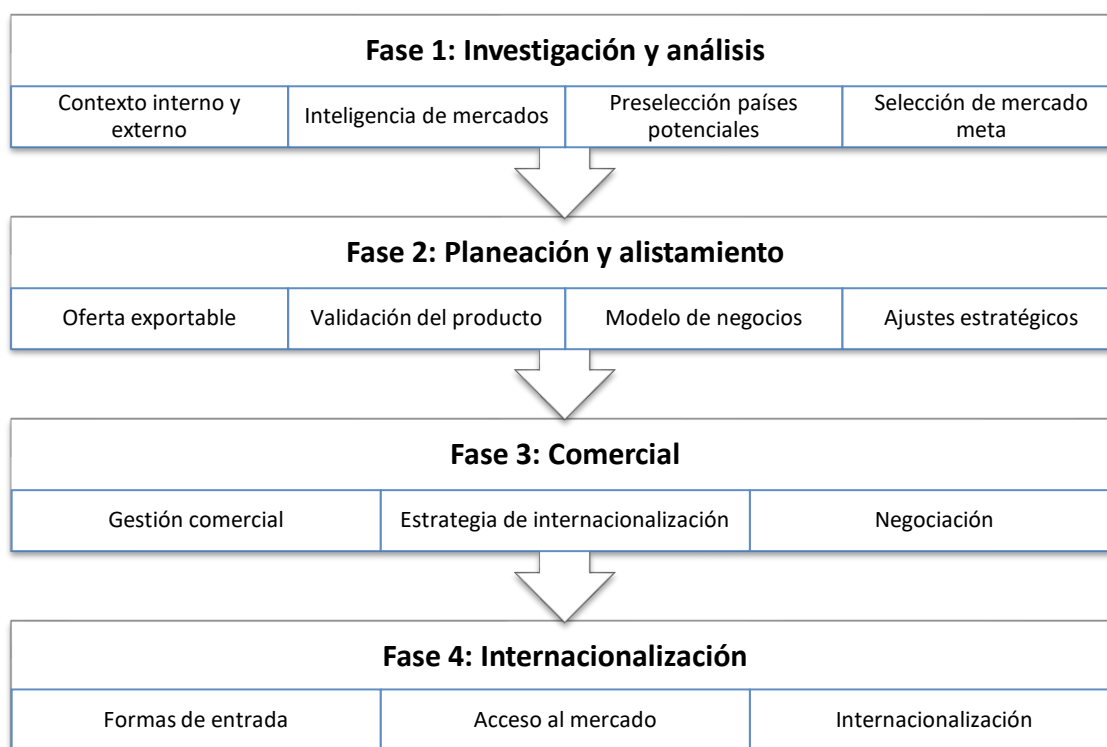
### ***Internacionalización vs. Exportación***

Luego de la literatura revisada, se considera necesario diferenciar los términos de *Internacionalización* y *Exportación* en el Diplomado en Negocios Internacionales (2021), Módulo IV: El proceso de internacionalización de la empresa, expone que la internacionalización es una “forma de hacer negocios en el mercado internacional de manera regular, continua y con una estrategia definida”, mientras que la exportación es una “estrategia de la internacionalización de la empresa para hacer negocios, fuera de la frontera de su país”

Para efectos de este documento y en base a lo investigado, en la Figura 3, se ha estructurado el proceso de internacionalización en etapas diferenciadas cada una con sus respectivos componentes.

**Figura 3**

*Proceso de Internacionalización*



*Nota.* La Figura muestra el proceso de internacionalización con sus elementos más importantes. *Fuente.* Pedrero (2014) y López (2018)

El proceso de internacionalización, se puede construir desde un plan de internacionalización, iniciando por el análisis del contexto interno y externo, para comprender el potencial de internacionalización del negocio, incorporando la inteligencia de mercados integrada a las estrategias comerciales para minimizar los riesgos (Pedrero, 2014). En el transcurso del proceso de internacionalización, se utilizan herramientas, matrices, plataformas e indicadores como técnicas de análisis, para construir y obtener los distintos resultados de investigación. Dichos instrumentos de análisis y gestión se detallan a continuación.

## **Inteligencia de Mercado**

“la inteligencia de mercados permite, mediante un flujo permanente de información, conocer en forma más profunda el mercado y el desempeño de la empresa dentro de este” (Bernal, 2017)

La investigación de mercados es un proceso que se muestra en la Figura 4 y presenta dos enfoques básicos según el modo de recoger los datos y el grado de análisis matemático a los que son sometidos; ellos son: investigación cuantitativa e investigación cualitativa, que se obtendrán de fuentes primarias y secundarias que se definen así.

**Fuentes Primarias.** Son los datos inexistentes o difíciles de obtener, en estos casos el investigador deberá proceder a recolectar dicha información. Existen diversos métodos de recolección, como lo son: la observación, la comunicación, la experimentación y la simulación, las cuales se tratarán en la próxima unidad.

**Fuentes Secundarias.** Son hechos, cifras, datos e información que ya están recopilados, y el investigador de mercados puede hacer uso de ellos evitando de esta manera gasto económico y de tiempo. Más adelante se ampliará la información acerca de este tipo de fuentes.

### **Figura 4**

#### *Proceso de Inteligencia de Mercados*



*Nota.* Este es el proceso general del proceso de inteligencia de mercados para determinar el país meta. *Fuente.* (Veliz , 2021).

## **Análisis de la Demanda y Oferta Exportable**

En lo que se refiere a características del consumidor según Bernal (2017), se requiere analizar las tendencias de consumo y comportamiento del consumidor, donde se obtienen datos desde varios aspectos de los compradores. Las técnicas para el análisis del consumidor incluyen herramientas como el Mapa de Empatía y el Buyer Persona.

Con relación a las características del tamaño de mercado, Bernal (2017) indica que debe considerarse el potencial del tamaño del mercado, las tendencias futuras del mercado, los segmentos. Además, se requiere tomar en cuenta a los competidores, por ejemplo, la disponibilidad y diversidad de productos similares, analizar nuestra ventaja competitiva.

### ***Preselección de Países Potenciales***

Para realizar una adecuada preselección de países, se utilizará la herramienta Trade Map (2022), la cual brinda datos resumidos en gráficos, tablas e indicadores referentes a las exportaciones e importaciones en términos monetarios de manera general o específica, por países y períodos de tiempo, para lo cual es necesario el uso de una partida arancelaria<sup>3</sup>

Así mismo se utilizará The World Factbook (2022), fuente que se encarga de recopilar datos macroeconómicos de casi todos los países del mundo en términos demográficos, económicos, políticos, sociales y culturales, datos importantes para la elaboración de la matriz de selección herramienta necesaria a la hora de decidir si es factible o no establecer relaciones comerciales con un determinado país.

En la Tabla 2 se definen los indicadores<sup>4</sup> macroeconómicos los cuales mejor describen la situación económica de un país y tienen mayor relevancia a la hora de tomar una decisión en cuanto al establecimiento de una relación comercial con otro país.

---

<sup>3</sup> Es parte de la codificación numérica de los productos objeto de importación del sistema armonizado. De esta forma, es una subdivisión del código arancelario presente en los aranceles de aduana (Paéz, 2020).

<sup>4</sup> Dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

**Tabla 2***Indicadores Macroeconómicos*

| <b>Indicadores</b>   | <b>Concepto</b>  |
|----------------------|--|
| PIB                  | Muestra el valor monetario de bienes y servicios finales fabricados en un país a un periodo de tiempo definido y sirve para medir la riqueza que se genera dentro de un territorio.  |
| Exportaciones        | Conjunto de bienes y servicios que un país vende a un territorio extranjero para su utilización.   |
| Importaciones        | Conjunto de bienes y servicios comprados por un país a otro para su uso en territorio nacional.  |
| Balanza comercial    | Es el registro económico de los ingresos recibidos por exportaciones menos los pagos efectuados por importaciones dentro de un país.   |
| Política comercial   | Conjunto de regulaciones que muestran cómo se desenvuelven las relaciones económicas entre empresas o individuos y agentes del extranjero.   |
| Estabilidad política | Indicador que favorece la generación de un ambiente conducente para construir la legislación necesaria para desarrollar la gobernabilidad en un país y establecer las bases para hacer crecer su economía y calidad de vida de su población. |

*Nota.* Adaptado de “Diccionario económico” por Economipedia.com (2022)

Para culminar con el proceso de selección de país meta de exportación de una manera más completa se definirá al PESTEL que según Parada (2013) como una herramienta de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía o un país mediante una serie de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, estos resultados se deben incluir dentro de cualquier plan de negocios para la toma de decisiones.

## Planificación Estratégica

Para la aplicación de planificación estratégica es importante empezar por definir los conceptos de las herramientas más relevantes, como la cadena de valor, el FODA, análisis CAME y finalmente el modelo de negocio CANVAS.

**Cadena de Valor.** La cadena de valor de Michael Porter ayuda a desagregar una empresa en sus actividades de manera estratégica, creando una visión clara de cómo se va a organizar una empresa o negocio. Sobre la base de esta visión general, los gerentes tendrán una mayor capacidad de evaluar donde realmente se crea el valor y en donde se requerirá hacer mejoras, la estructura de la cadena de valor se aprecia en la Figura 5 (De Bruin, 2018).

**Figura 5**

*Estructura de Cadena de Valor*



*Nota.* Adaptado de Cadena de valor, de María Cristina R, (2020)

**Análisis FODA.** El análisis FODA es una de las mejores herramientas para determinar los aspectos internos fortalezas y debilidades y factores externos amenazas y oportunidades que pueden incidir en una organización, producto o servicio. (Riquelme Leiva, 2016).

**Análisis CAME.** El análisis CAME servirá para definir las líneas estratégicas de acción con el aporte de una gran cantidad de ideas para concretar las acciones específicas ya que permite canalizar los resultados obtenidos en el FODA, para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, convirtiéndolas en líneas claras de acción. (Fuentes, 2016)

**Modelo de Negocio CANVAS.** Esta matriz se utiliza para analizar y crear modelos de negocio innovadores de forma simplificada e integral. Este proceso aborda cuatro grandes áreas indispensables para su desarrollo: clientes, oferta<sup>5</sup>, infraestructura y viabilidad. (Da Silva, 2021).

El cual está dividido en nueve cuadrantes como se detalla en la Figura 6, en las que se especifican el segmento de clientes, la propuesta de valor, los canales tanto de comunicación como de distribución, la relación con los clientes, el flujo de ingresos, los recursos claves sin los cuales no se podría poner en marcha el negocio, las actividades clave para iniciar el negocio, los socios clave que serán aliados estratégicos y finalmente la estructura de gastos necesarios para el buen funcionamiento del proyecto.

**Figura 6**

*Estructura del Modelo Canvas*



*Nota.* Tomado de “¿Cuáles son las características del modelo de Canvas?” por Academia Crandi, (2021).

<sup>5</sup> Cantidad de bienes y servicios que los oferentes están dispuestos a poner a la venta en el mercado a unos precios concretos. (Pedrosa S. , 2015)

## **Proceso Para Delimitar el Cliente Objetivo**

Para empezar la descripción del cliente se definirá al mapa de empatía y al Buyer Persona, que son las herramientas con las cuales se elegirá al cliente objetivo, así como la curva de adopción de innovación.

### ***Mapa de Empatía***

Se fundamenta en su propio nombre, ya que busca empatizar y sirve para entender mejor al cliente o público objetivo. Lo que implica ponerse en los zapatos del consumidor para conocer a profundidad sobre él, su personalidad, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades y deseos. (Iglesias, 2021).

### ***Buyer Persona***

Es un modelo del cliente ideal para un determinado bien y/o servicio. Por eso se debe recolectar información y conocimiento de esta persona acerca de sus datos sociales, demográficos, su comportamiento, su conducta personal y profesional (Quiroa, 2021). Este es uno de los detalles más importantes para definir el cliente objetivo.

### ***Curva de adopción de la innovación***

La curva de adopción de la innovación es una matriz sociológica que cataloga a los usuarios en distintas categorías en función de su facilidad para admitir una determinada innovación o tecnología, tiene mucha utilidad cuando se está emprendiendo, pues permite conocer cuál podría ser el primer cliente, basado en variables psicológicas y demográficas que influyen en gran medida en la capacidad de los consumidores para experimentar productos o servicios nuevos, para cautivar al segmento adecuado. (Emprendeconciencia.com, 2021). De acuerdo a este modelo los consumidores se dividen en una curva de distribución normal, dividida en 5 grupos, que se detallan en la Tabla 3.



**Tabla 3***Tipos de consumidores*

| Consumidor     | Descripción   |
|----------------|---|
| Innovators     | Llamados entusiastas de la tecnología e innovación, representan el 2,5% de la población total, se caracterizados por pagar altos precios para probar un nuevo producto o servicio, son arriesgados y gente joven. |
| Early Adopters | Denominados creadores de tendencia, se trata del 13,5% del total poblacional, prueban cosas nuevas de manera rápida, son poco fieles, pero tienen la capacidad de influir en otras personas.                      |
| Early Majority | Representan el 34% de la población, denominados pragmáticos, adoptan los cambios más rápido que el resto del grupo poblacional, personas con un poder adquisitivo superior al de la media.                        |
| Late Majority  | Conforman el otro 34% de personas, se los llama conservadores, se caracterizan por tener un status por debajo de la media y no tienen ninguna capacidad de influir en otros.                                      |
| Laggards       | Representan aproximadamente un 16% personas tradicionales y reacios a los cambios, conocidos como escépticos, suelen ser personas del status social más bajo y de edad avanzada                                   |

*Nota.* Adaptado de “Curva de Adopción de la Innovación”, por [Emprendeconciencia.com](http://Emprendeconciencia.com), (2021)

**Validación de producto**

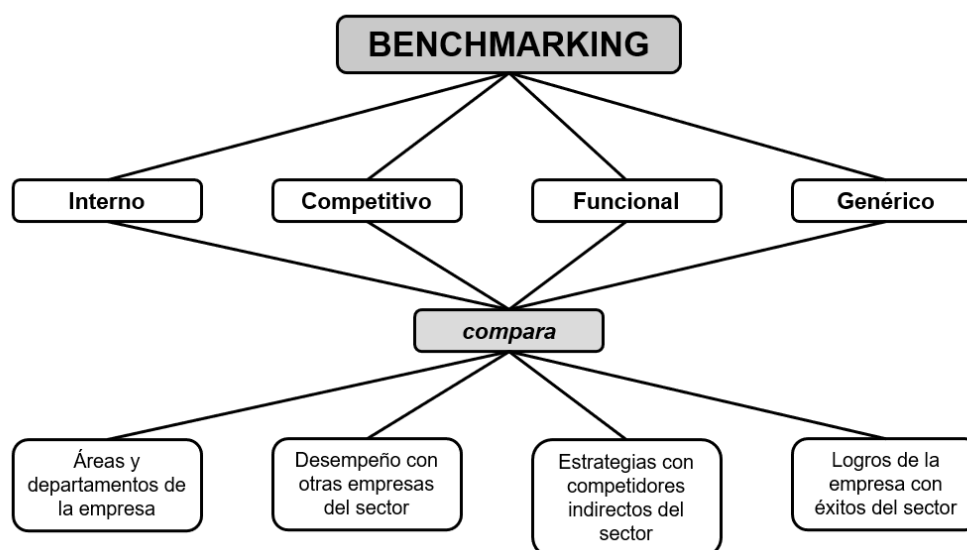
Para hacer realidad la innovación en escenarios de alta incertidumbre en cuanto a tecnología, clientes y necesidades, probablemente la idea este equivocada, por lo cual, es necesario identificar un producto que merezca el esfuerzo implementarlo y después construirlo, lo que se denomina validación del producto, estas actividades se basan en evidencia del mercado. Para lograr aplicar una adecuada validación se puede recurrir a herramientas como entrevistas, encuestas, observaciones, Buyer personas para estudiar al cliente e instrumentos como storyboards, prototipos, simulaciones o versiones preliminares para requerir e incorporar su feedback. (Matarranz, 2013)

## Benchmarking

Es un método de gestión empresarial cuyo objetivo es mejorar prácticas externas e internas a la empresa, comparando procesos, técnicas y servicios de otras empresas para aumentar competitividad y eficiencia, con la idea de adoptar las mejores prácticas de la competencia, adaptarlas para mejorar servicios, por eso se recurre a organizaciones del mismo sector, se puede aplicar a cualquier proceso, producto o enfoque dentro de una compañía. Sirve para desarrollar una evaluación comparativa para implantar todo lo bueno que tiene la competencia y ser más competitivo, así como para mejorar procesos de productividad y procesos de trabajo y para proteger la marca de la empresa. (Pursell, 2021). Los tipos de benchmarking que existen son 4 y se presentan en la Figura 7.

**Figura 7**

*Tipos de Benchmarking*



*Nota.* Adaptado de “¿Qué es el benchmarking y qué tipos existen?”, por S. Pursell, (2021)

### ***Culturas de Negociación***

Existen varias diferencias culturales a considerarse dentro de una negociación internacional, como el factor tiempo que para el mundo occidental se debe evitar malgastarlo para obtener una mayor utilidad, sin embargo, para el mundo oriental el tiempo es considerado como inagotable, por eso, son clientes a quienes se les debe tener mucha paciencia, puesto que las negociaciones pueden tardar días o incluso semanas; otra diferencia es como se establece una relación comercial, donde para los occidentales tienen en mente que debe ser rápido y eficaz, estableciendo normas para iniciar el negocio lo antes posible, mientras tanto, los orientales prefieren establecer y mantener armonía entre todas las personas que están participando en la negociación, conocer más a quienes van a hacer negocios con ellos; y la última diferencia es como se percibe el humor, es decir se debe tener cuidado de hacer alguna broma pues podría malinterpretarse y malograr la negociación (Maletras, 2018).

### **Dimensiones Culturales Básicas**

Para entender las dimensiones culturales que existen entre países, es necesario aplicar modelos para conocer las diferencias culturales que un buen negociador debe tomar en consideración como puntos claves en el proceso para empezar una relación comercial evitando obstáculos que podrían generarse, estableciendo estrategias que tengan bases en cómo se debe interactuar correctamente con el país objetivo. Para lo cual se definirá uno de los modelos más útiles para lograrlo.

#### ***Modelo de Hofstede***

Geert Hofstede planteó seis cuestiones básicas que la sociedad debe desempeñar para organizarse y las denomina las dimensiones de la cultura, las cuales son importantes a la hora de establecer mejores relaciones comerciales internacionales, las cuales se detallan en la Tabla 4, que explica de mejor manera las particularidades culturales existentes, en un mundo tan globalizado (López, 2018).

**Tabla 4***Dimensiones del Modelo de Hofstede*

| <b>Dimensiones</b>  | <b>Características</b>   |
|---|--|
| Distancia al poder  | Se traduce en la aceptación que tienen las personas de una sociedad a un reparto de poder no equitativo.   |
| Individualismo vs colectivismo                            | El grado de independencia de una sociedad hacia sus miembros.  |
| Masculinidad vs Femenidad                                 | La motivación de las personas, si quieren ser los mejores (masculinidad) o si buscan que les guste lo que hacen (femenidad)                                |
| Evasión de la incertidumbre                               | El grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y las situaciones de riesgo.  |
| Orientación a largo plazo vs<br>Orientación a corto plazo | La preocupación por el futuro en contraste a las preocupaciones inmediatas.  |
| Indulgencia vs restricción                                | Permitir la gratificación de los impulsos básicos relacionados con disfrutar la vida y divertirse frente a regularlo a través de normas sociales estrictas |

*Nota.* Adaptado de “El modelo de las seis dimensiones de la cultura” por Cecilia D., (2018).

**Transformación Tecnológica y Digital**

Dadas las condiciones del mercado actual, es necesario utilizar la tecnología como una herramienta para lograr establecer relaciones comerciales internacionales, minimizando la barrera de la distancia, y facilitando la comunicación sin importar el obstáculo del idioma, con medios digitales que permiten ahorrar tiempo, por lo cual es importante definir algunos términos relacionados.

**Modelos de Negocios por Internet**

Por modelo de negocio se entiende la forma en que un negocio genera ingresos por ventas y utilidad a través de una propuesta de valor y la satisfacción de las necesidades del cliente, donde intervienen dos elementos, primero la generación de ingresos adaptado al modelo en línea y dos el valor generado para el usuario que es un reto ya que no se tiene un contacto directo con el cliente. (Santos Pascualena, 2022)

### ***Electronic Business (E-Business)***

Es un negocio digital o electrónico que se basa en la comercialización de productos y/o servicios, siendo la característica más importante es que no depende de tener un local físico para poder funcionar, las transacciones se generan en línea, los clientes pueden ser de la misma ciudad o país o de otro, lo cual facilita el comercio internacional. (Julia, 2021)

### ***Comercio Electrónico (E-Commerce)***

Es la experiencia de adquirir y vender productos a través del internet. También se le denomina "E-Commerce" a toda tienda online que se dedica a la comercialización de algún bien o servicio. (Cardona, 2021). Las principales formas de negociar utilizando esta técnica se denominan B2B (Business to Business) o empresa a empresa y B2C (Business to Customer) o empresa a consumidor, en la Tabla 5 se presentan sus principales diferencias.

**Tabla 5**

*Diferencias B2B vs B2C*

| Variables  | B2B   | B2C  |
|------------|---|--|
| Definición | Comercialización de bb o ss con una empresa o profesional como cliente              | Comercialización de bb o ss con persona particular como cliente                |
| Mercado    | Empresas específicas  | Mercado en masas   |
| Mensajes   | Énfasis en como el producto o servicio contribuye a cumplir objetivos empresariales | Con lenguaje claro, directo y sencillo, como cubre las necesidades del cliente |
| Lógica     | Rentabilidad financiera para el cliente   | Beneficio personal para el cliente   |

Fuente. (Uup Marketing Digital, 2021)

## Gestión Comercial

La gestión comercial de las empresas o negocios opera como una especie de motor y en general, sirve para determinar las cantidades que se han de producir para cubrir la demanda, las especificaciones que solicita el cliente, los precios y formas de pago, la comunicación y la forma de aplicar la estrategia corporativa, por tanto, se definirán unos términos relacionados con este tema (Da Silva , 2020).

### ***Entradas (Accesos) al Mercado Internacional***

La entrada al mercado internacional es una buena manera de obtener ingresos para cualquier empresa, adicionalmente es una oportunidad de especializarse y ser más eficiente en el proceso que debe desarrollarse para realizar una negociación de esa magnitud, donde siempre debe primar la calidad, rapidez y buen servicio, por lo cual en la Figura 8, se mencionan las principales formas de entrar al mercado internacional.

### **Figura 8**

#### *Principales Entradas al Mercado Internacional*



*Nota.* Adaptado de “Métodos de entrada en mercados exteriores”. Internacionalización, por Marta P & et al., (2020)

## Suministro Global y Canales de Distribución

Según el Chartered Institute of Procurement and Supply, citado por Ruane (2021) suministro global es una “red que se extiende por varios continentes y países con el fin de obtener y suministrar bienes y servicios”. Al ser este un mundo cada día más globalizado, las empresas productoras esperan que sus redes de suministro les provean de los materiales necesarios para fabricar sus productos en lugar y tiempo que se los necesite.

Por otra parte, de acuerdo al Centro de Estudios Financieros (2022) el canal de distribución representa un sistema interactivo que involucra a todos sus componentes, fabricante, intermediario y consumidor. De acuerdo a las etapas de propiedad que debe recorrer el producto o servicio hacia el consumidor final, será la denominación del canal, que según la Figura 9 está detallada la estructura de los diferentes tipos de canales de distribución.

### Figura 9

#### *Tipos de Canales de Distribución*

| Canal   | Recorrido  |                                |        |                  |                   |                   |            |
|---------|------------|--------------------------------|--------|------------------|-------------------|-------------------|------------|
| Directo | Fabricante |                                | -----> |                  |                   |                   | Consumidor |
| Corto   | Fabricante |                                | -----> |                  |                   | Detallista -----> | Consumidor |
| Largo   | Fabricante |                                | -----> | Mayorista -----> | Detallista -----> | Consumidor        |            |
| Doble   | Fabricante | -----> Agente exclusivo -----> |        | Mayorista -----> | Detallista -----> | Consumidor        |            |

*Nota.* Tomado de “Canales de distribución” por Centro de Estudios Financieros, 2022.

### Incoterms

Los incoterms <sup>6</sup> son términos empleados en el comercio exterior para concretar el punto de entrega y las responsabilidades asumidas por el comprador y vendedor. (Mondragón, 2020). Su uso es fundamental dentro de una negociación internacional, ya que delimitan las obligaciones tanto del vendedor como del comprador, por lo tanto, en la Figura 10 se aprecian los diferentes tipos de incoterms existentes a fecha 2020.

<sup>6</sup> *Incoterms*: Denominados International Commercial Terms publicados por la Cámara de comercio internacional

## Figura 10

### Tipos de Incoterms

|     | Embalaje y tramitación        | Cargo             | Transporte | Trámites de exportación | Carga a bordo | Coste y flete | Descarga de buque | Trámites de importación | Transporte a destino | Descarga en destino |
|-----|-------------------------------|-------------------|------------|-------------------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------------|----------------------|---------------------|
| EXW | EXWORKS                       | LUGAR CONVENIDO   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| FCA | FREE CARRIER                  | LUGAR CONVENIDO   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| FAS | FREE ALONGSIDE SHIP           | PUERTO DE ENVÍO   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| FOB | FREE ON BORAD                 | PUERTO DE ENVÍO   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| CFR | COST AND FREIGHT              | PUERTO DE DESTINO |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| CIF | COST, INSURANCE AND FREIGHT   | PUERTO DE DESTINO |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| CPT | COST PAID TO ...              | PUERTO DE DESTINO |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| CIP | CARRIER AND INSURANCE PAID TO | PUERTO DE DESTINO |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| DAP | DELIVERY AT PLACE             |                   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |
| DPU | DELIVERY AT PLACE UNLOADED    |                   |            |                         |               |               |                   |                         |                      |                     |

Nota. Fuente. Klawter, (2020)

## Gestión Financiera Internacional

La administración financiera se encarga de tomar decisiones adecuadas referentes a inversión, financiamiento, política de dividendos y capital de trabajo, para alcanzar los objetivos previamente propuestos por una empresa, lo que adicionalmente considera la administración internacional son tres aspectos, los riesgos políticos, que depende del tipo de gobierno que mantenga cada país y cambiarios que implica la fuerza de negociación que tenga la moneda que se maneje en determinado territorio, las imperfecciones del mercado que pueden ser restricciones legales o arancelarias y la expansión del conjunto de oportunidades que se refiere a la colocación de instalaciones físicas en otros países según una evaluación previa de costo beneficio que esto implica. (Eun & Resnick, 2017)

### **Mercados Financieros Internacionales**

Los mercados financieros internacionales componen un sistema donde actores de distintos países comercian instrumentos de inversión. Estos son, fundamentalmente, participaciones en empresas y deuda pública y privada. (Westreicher, 2020)



### ***Finanzas Operativas y Estructurales***

Las finanzas operativas se refieren a operaciones corrientes de las organizaciones y al financiamiento a corto plazo. Las finanzas operativas se relacionan con la administración y procuración del recurso financiero en la operación diaria de la empresa; mientras tanto las finanzas estructurales se refieren a la financiación de activos fijos y estructura financiera a largo plazo, la cual está dividida entre fondos ajenos denominados deuda y fondos propios o mejor conocidos como capitales (Rosillo, 2018).

Por lo cual, en la Tabla 6 se presentan los conceptos más relevantes relacionados con las finanzas, que involucra una serie de procesos como el productivo donde los términos más relevantes corresponden a los costos fijos y variables, que influirán en el precio final del bien, así como capital de trabajo, importante a la hora de realizar un plan de inversión, el ciclo de efectivo, una de los resultados fundamentales dentro de los cálculos estimativos necesarios, así como los elementos relacionados con el personal necesario para el funcionamiento del proyecto que involucra los gastos administrativos y de ventas, o definiciones que involucren el uso de los bienes de la empresa y finalmente los vocablos más relevantes para quien vaya a ejecutar el plan de inversión, estado de resultados o de flujo de efectivo y los cálculos más relevantes para inversionistas involucran la tasa interna de retorno, el valor actual neto o también denominado el valor presente neto, el periodo de recuperación o *payback* del proyecto y el costo promedio ponderado del capital indicador que servirá para realizar la comparación respectiva para evaluar la viabilidad del plan de inversión.

**Tabla 6***Principales Definiciones de Proyecto de Inversión*

| Variable                          | Concepto  |
|-----------------------------------|---|
| Capital de Trabajo                | Recursos económicos de una organización, relacionados con su actividad económica, dentro de su patrimonio para afrontar compromisos de pago a corto plazo |
| Costo Fijo                        | Gastos que no varían y son necesarios para el funcionamiento básico de la empresa   |
| Costo Variable                    | Gastos que van en función del volumen de actividad  |
| Ciclo de Efectivo                 | Periodo en el que cada unidad monetaria invertida en el proceso de producción se recupera, hasta la percepción de los ingresos por las ventas.            |
| Gastos administración             | Necesarios para cubrir el funcionamiento a nivel administrativo de la empresa   |
| Gastos de ventas                  | Generados durante la transacción comercial con los clientes, quienes pagan para recibir bienes o servicios  |
| Depreciación                      | Pérdida de valor de un bien, consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo   |
| Estado de Resultados              | Ingresos y gastos que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo  |
| Estado de Flujo de Efectivo       | Informa sobre el origen y la utilización de las corrientes de efectivo y sus equivalentes   |
| Tasa Interna de Retorno           | Rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión   |
| Valor Actual Neto                 | Actualización de los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión                               |
| Periodo de Recuperación           | Criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión                    |
| Costo Medio Ponderado del Capital | Coste de los dos recursos de capital que tiene una empresa; deuda financiera y fondos propios, considerando su tamaño relativo                            |

Nota. Principales conceptos presentes en un proyecto de inversión. Fuente. (Vazquez, 2016), (Sevilla A. , 2014) (Marco, 2016) (Sevilla A. , 2014) (Peiro, 2016) (Westreicher, Capital de trabajo, 2020) (Velayos, 2014) (Llamas , 2020)

## Análisis de Mercado

### Mercado de Demanda

Dentro del análisis técnico el mercado de la demanda es fundamental escoger adecuadamente el país objetivo, con el cual se establecerá las relaciones comerciales, empezando por el análisis de inteligencia de mercados mediante el uso de la plataforma Trade Map con la partida arancelaria que mejor describe al producto que se pretende exportar detallada en la Tabla 7, de la misma manera se presenta en la Tabla 8 los 10 países que más importan bienes en términos monetarios bajo esa partida arancelaria.

**Tabla 7**

*Detalle de Partida Arancelaria*

| <b>Variables</b> | <b>Descripción</b>   |
|------------------|--|
| Producto         | Gel Energético a Base de Mucílago o Pulpa de Cacao   |
| Capítulo         | 21. P reparaciones Alimenticias diversas   |
| Partida          | 21.06 No expresadas ni comprendidas en otra parte  |
| Sub Partida      | 21.06.90 Las demás   |
| Nandina          | 21.06.90.71 Que contenga como ingrediente principal uno o más extractos vegetales, partes de plantas, semillas o frutos, incluidas las mezclas entre sí. |

*Fuente.* Adaptada del Centro de Comercio Internacional (2022).

**Tabla 8**

*Países Candidatos a Mercado Meta*

| <b>Nro.</b> | <b>Importadores</b>       | <b>Nro.</b> | <b>Importadores</b> |
|-------------|---------------------------|-------------|---------------------|
| 1           | Estados Unidos de América | 6           | Canadá              |
| 2           | China                     | 7           | Francia             |
| 3           | Alemania                  | 8           | Australia           |
| 4           | República de Corea        | 9           | Reino Unido         |
| 5           | Países Bajos              | 10          | China Hong Kong     |

*Fuente.* Esta información fue adaptada del Centro de Comercio Internacional (2022).

Después de elegir a los países potenciales como mercado meta bajo la partida 210690, se presenta en la Tabla 9, los valores importados desde el año 2016 hasta el 2021 de los países que constan en la Tabla 8, donde en primer lugar lo ocupa Estados Unidos seguido de China, los cuales no se consideran dentro de este análisis por ser mercados comunes de exportación para el Ecuador, lo que nos lleva a realizar el análisis entre Alemania, República de Corea, Países Bajos y Canadá como posibles mercados meta.

La partida que se utilizó para la obtención de los datos de la Tabla 9, corresponde a la partida 210690 que se refiere a preparaciones alimenticias diversas que no estén especificadas, por lo cual, se corre el riesgo de que muchos valores contenidos en este código no correspondan al producto concreto que se importó, por esa razón el análisis de estos datos no es exacto, pero es una referencia inicial de apoyo para empezar la búsqueda del país objetivo.

**Tabla 9**

*Cifras Importadas de los Diez Países más Relevantes en MDD*

| <b>Importadores</b>       | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Mundo                     | 35.42       | 37.05       | 43.81       | 46.16       | 49.13       | 54.14       |
| Estados Unidos de América | 2.17        | 2.31        | 5.26        | 5.83        | 6.39        | 7.16        |
| China                     | 1.48        | 1.84        | 2.72        | 3.13        | 3.84        | 3.67        |
| Alemania                  | 1.53        | 1.65        | 1.76        | 1.77        | 2.02        | 2.27        |
| Países Bajos              | 1.21        | 1.30        | 1.53        | 1.55        | 1.78        | 2.10        |
| Canadá                    | 1.29        | 1.35        | 1.43        | 1.46        | 1.53        | 1.67        |
| Francia                   | 0.95        | 1.07        | 1.22        | 1.15        | 1.19        | 1.56        |
| Australia                 | 1.21        | 0.92        | 1.12        | 1.46        | 1.40        | 1.56        |
| Reino Unido               | 1.99        | 1.81        | 1.94        | 1.77        | 1.85        | 1.46        |
| República de Corea        | 1.07        | 1.17        | 1.38        | 1.71        | 1.91        | 2.17        |
| China, Hong Kong          | 0.88        | 0.91        | 1.14        | 0.99        | 1.01        | 1.28        |

*Nota.* Adaptado del Centro de Comercio Internacional (2022).

Con la referencia de los países que más dinero han importado bajo esta partida 210690, que más se asemeja al código bajo el cual se debería exportar el producto, en la Tabla 10 donde se muestra el crecimiento en importaciones desde al año 2016 hasta el año 2021, sin considerar a USA y China, Alemania presenta los valores monetarios más relevantes con un ligero crecimiento, a pesar de los inconvenientes suscitados en 2020 y 2021 por la pandemia Covid-2019, seguido de Países Bajos, Canadá y Francia con un comportamiento similar al de Alemania.

**Tabla 10**

*Crecimiento Porcentual Periodo 2016 - 2021*

| Importadores       | % YOY       | % YOY       | % YOY       | % YOY       | % YOY       |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                    | 2016 – 2017 | 2017 – 2018 | 2018 – 2019 | 2019 – 2020 | 2020 - 2021 |
| Mundo              | 4,60        | 18,25       | 5,36        | 6,45        | 10,18       |
| Alemania           | 7,43        | 7,12        | 0,44        | 14,11       | 12,27       |
| República de Corea | 10,12       | 17,51       | 23,93       | 11,86       | 13,24       |
| Países Bajos       | 7,46        | 17,30       | 1,75        | 14,65       | 17,71       |
| Canadá             | 4,61        | 6,03        | 2,18        | 4,61        | 9,64        |

*Nota.* Esta tabla muestra el crecimiento porcentual de un año al otro desde el 2016 hasta el 2021, utilizando las siglas YOY (Year over year) traducido a año tras año. Elaboración propia.

Como se observa en la Tabla 10 el crecimiento anual de las importaciones en el año 2016 tuvo un crecimiento para todos los países superior al mundial destacándose Corea del Sur, Alemania y Países Bajos, sin embargo a pesar de mantenerse un crecimiento superior o similar al ocurrido a nivel mundial, a excepción de Alemania que tuvo apenas el 0,44% situación que se dio porque para 2019 este país ya estaba teniendo complicaciones por la presencia del virus de COVID 19 que desató en una pandemia, situación que mejora en 2020 y 2021. No obstante, es importante también conocer cuál es el crecimiento promedio de estos años los cuales se presentan en la Tabla 11.

**Tabla 11***Crecimiento Promedio de Importaciones Periodo 2016 – 2021*

| <b>Importadores</b> | <b>Crecimiento promedio<br/>2016 – 2021</b> |
|---------------------|---|
| Mundo               | 8,97%                                       |
| Alemania            | 8,27%                                       |
| República de Corea  | 15,33%                                      |
| Países Bajos        | 11,77%                                      |
| Canadá              | 5,41%                                       |

*Nota.* Se muestra el crecimiento promedio desde el periodo 2016 hasta el 2021 en términos porcentuales. Elaboración propia

Como se observa, en la Tabla 11, considerando el crecimiento promedio a nivel mundial de 8,97% dos países lo sobrepasan República de Corea con 15,33% y Países Bajos con 11,77%, mientras Alemania con 8,27% y Canadá con 5,41% están por debajo del promedio mundial, sin embargo, existe un crecimiento en todos los países y la diferencia en Alemania con el crecimiento mundial es de 0,70%.

Al conocer que tanto Alemania, República de Corea, Países Bajos y Canadá podrían ser un muy buen mercado meta, no es posible tomar una decisión basado únicamente en estos datos, ya que como se ha mencionado se hizo utilizando seis dígitos de la partida 210690, ya que no se hallan datos con la partida de ocho dígitos.

Como parte del análisis, se utilizó la herramienta de una matriz de selección de mercado meta, donde los países preseleccionados son: Alemania, Corea del Sur, Francia, Holanda, España, Canadá, donde adicional a los valores de importación, están presentes una serie de indicadores; macroeconómicos, demográficos, de estabilidad política, de comercio exterior, de política comercial, análisis de la competencia y conocimiento del mercado, para un estudio más completo cuyos resultados se exponen en el presente documento.

Nuevamente señalamos que, para la matriz de selección de mercados, no se contempla ni a Estados Unidos ni a China, porque se pretende enfocar a otras opciones de mercados meta, concentrándonos en los países que tienen como tendencia o afinidad a disciplinas de alto rendimiento como el ciclismo, triatlón, maratón, entre otros.

Colombia es otro candidato como mercado potencial por el bajo riesgo, debido a que es un país vecino, que comparte muchas características en común con Ecuador, como el acuerdo comercial como la CAN, sumado a que Colombia según Trujillo (2020) es un país con un interés y tendencia particular a los deportes de alta resistencia, por ejemplo, la destacada actuación de sus ciclistas profesionales en el ámbito internacional.

En el análisis de indicadores macroeconómicos, Alemania, Corea del Sur y Holanda han tenido un mejor promedio en el resultado. Cabe notar que casi todas las monedas de los países analizados se apreciaron en el periodo estudiado, salvo el peso colombiano. En el caso de la inflación, España es el único país con inflación negativa y una alta tasa de desempleo, similar a la de Colombia, que en el caso de España puede estar reflejada en el resultado de la inflación.

Sobre los resultados de los indicadores demográficos analizados por los países evaluados en el año 2020, no es sorpresa ver a Holanda al final de la lista por tratarse de un país más pequeño, ya que de todos los analizados, tiene la población más baja y donde se habla un idioma distinto.

Para estabilidad política, se revisaron solo 2 indicadores. Por una parte, el panorama político-económico general para lo cual se decidió utilizar el índice de estabilidad política. Como segunda variable, se revisó el índice de percepción de la corrupción. Alemania y Holanda, que en los últimos años han mostrado mayor estabilidad política encabezan el listado. Por el contrario, Colombia, rankeada con un bajo índice de percepción de la corrupción<sup>7</sup> se encuentra al final de la lista.

---

<sup>7</sup> El índice de percepción de la corrupción se mide en una escala del 00 que significa muy corrupto al 100 que significa muy limpio.

Según los resultados del análisis del componente de comercio exterior de la matriz de selección de mercados, se presentan el orden de posición de los países evaluados. Los datos de las importaciones desde el mundo y desde el Ecuador para los países evaluados, son el resultado de los datos encontrados en la plataforma del Centro de Comercio Internacional (2022) teniendo como referencia la partida arancelaria del producto 2106.90. En este elemento, Alemania tuvo el mejor promedio.

En cuanto a la política comercial, como primer punto se consideró a las barreras arancelarias en donde Ecuador tiene ciertas ventajas principalmente con Alemania, Holanda, Francia y España al pertenecer estos a la Unión Europea y al contar con el Acuerdo Comercial Multipartes, adicionalmente con Corea del Sur a pesar de tener un acuerdo en negociaciones, no existen aranceles por política de ese país, así como también, con Canadá que a pesar de no tener acuerdos comerciales, si se tiene una preferencia arancelaria por ser miembro de la OMC, sin embargo cada uno de estos países tiene el impuesto al valor añadido en diferentes porcentajes, y con varios requerimientos normativos y condiciones de acceso, propios de cada país, colocándose en primer lugar Alemania, Colombia y Holanda con 3,80 de promedio.

En el componente de análisis de la competencia, los países evaluados tienen como principales proveedores a China, Estados Unidos y Alemania. Las exportaciones ecuatorianas no tienen una mayor representación, incluso con el país vecino de Colombia, únicamente representan el 1.82% de las importaciones de ese país. Los resultados que siguieron fueron de 0.18% de las importaciones para España que representan participación ecuatoriana, seguidas de un 0.11% para Holanda, 0.08% para Francia. Por otra parte, Colombia y España representaron los países de destino con mayor peso de exportaciones ecuatorianas en el presente análisis.

En la evaluación del conocimiento del mercado, el que mejores resultados obtuvo es Canadá a favor de la cual, se ha visitado el país, que existen exportaciones directas con este destino y varias ferias deportivas relacionadas con los deportes de alta resistencia como el ciclismo, así como un porcentaje alto de población que se ha considerado dentro de la segmentación de mercado.



Sin embargo, en segundo lugar, coinciden Francia con la presencia de ferias importantes que podrían promover el consumo del producto y España que alcanzó un promedio importante, por razones similares como visitas al país y ferias que apoyarían la introducción del producto, y Colombia que además de las ventajas señaladas tiene cercanía con Ecuador y un porcentaje importante de población.

Finalmente, en la Tabla 12, se presentan los resultados finales en promedio obtenidos de la matriz de selección de mercados, donde destaca en primer lugar, Alemania con un puntaje de 4,01, seguido de España con 3,75 y Holanda en tercer puesto con 3,17.

**Tabla 12**

*Resultado Promedio Final*

| <b>País</b>   | <b>Promedio</b> |
|---------------|-----------------|
| Alemania      | 4,01            |
| España        | 3,75            |
| Holanda       | 3,71            |
| Francia       | 3,54            |
| Colombia      | 3,54            |
| Corea del Sur | 3,34            |
| Canadá        | 3,17            |

De acuerdo a la metodología empleada en la matriz de selección del mercado meta aplicada, **Alemania** se muestra como el país más apropiado para la exportación del producto, seguido de otros países de la Unión Europea, donde Francia, seguido de España y Holanda, tienen tendencias a deportes de alta resistencia como las maratones y el ciclismo.

Adicionalmente, Alemania incremento su número de participantes en carreras desde los 200.000 en 1969 a 1.772.491 en 2004 de acuerdo a Bartel (2008) citado por Scheerder & Breedveld (2015). Este boom persiste actualmente. Para el 2012, cerca de 19 millones de personas participaban en algún tipo de actividad relacionada al atletismo, no obstante, solo un 6.4% estaban afiliados a algún club. Este deporte, en Alemania, está organizado por la Asociación de Atletismo de Alemania, que al 2012, tenía una red de 860.000 miembros y cerca de 8.000 clubes de atletismo.

Al considerar que el análisis todavía necesita ser completado con datos y valores que se relacionen más con el producto que se quiere internacionalizar, se recurre a un estudio realizado por la empresa Cognitive Market Research que es una gran firma que realiza un servicio de investigación personalizado mediante informes de estudio, que para el caso de este proyecto de investigación se solicitó un documento resumen acerca del mercado de geles energéticos de Europa Occidental para el año 2022, contando con el permiso de esta empresa para utilizar la información de dicho informe con fines únicamente académicos como se muestra en la Tabla 13 y para dar mayor soporte a la decisión de país meta para la internacionalización, con información de la realidad de este segmento de mercado de geles energéticos

**Tabla 13**

*Ingresos por Consumo de Geles Energéticos en Europa Occidental*

| Año  | Países   |         |        |         |         |
|------|----------|---------|--------|---------|---------|
|      | Alemania | Francia | España | Holanda | Bélgica |
| 2017 | 46.67    | 27.72   | 17.25  | 13.22   | 12.43   |
| 2018 | 48.66    | 29.01   | 18.05  | 13.77   | 13.13   |
| 2019 | 50.77    | 30.40   | 18.92  | 14.37   | 13.84   |
| 2020 | 44.21    | 26.59   | 16.55  | 12.51   | 12.22   |
| 2021 | 46.88    | 28.32   | 17.63  | 13.26   | 13.10   |
| 2022 | 49.03    | 29.75   | 18.52  | 13.86   | 13.88   |

*Nota.* Esta información es adaptada del estudio acerca del mercado de geles energéticos desde 2017 hasta 2022, cuyas cifras están expresadas en millones de dólares. Fuente.

Cognitive Market Research (2022)

Como se observa en la Tabla 13 el país que más ingresos aporta al mercado de geles energéticos para el oeste de Europa es Alemania que en 2017 generó 46.67 M de dólares un valor muy por encima de los 27.72 M de Francia, los 17.25 M de España, los 13.22 M de Holanda y los 12.43 M generados por Bélgica, un comportamiento similar que se presenta en 2018 y 2019.

Pero con un decrecimiento para el año 2020 debido a los problemas y cambios de hábitos que se generaron a raíz de la pandemia de COVID 2019, situación que mejoró para 2021 donde Alemania alcanzó 46.88 M y se prevé que al final de 2022 los ingresos alcancen los 49.03 M. Sin embargo, es importante mencionar la Tabla 14 con los porcentajes de participación que se tuvo para el 2017 y que se espera para finales de 2022.

**Tabla 14**

*Participación del Mercado Europeo Occidental Año 2017 y 2022*

| Participantes | 2017  | 2022  |
|---------------|-------|-------|
| Alemania      | 39.45 | 39.11 |
| Francia       | 23.43 | 23.73 |
| Holanda       | 11.17 | 11.06 |
| Bélgica       | 10.51 | 11.07 |
| Otros         | 15.44 | 15.04 |
| Total         | 100.0 | 100.0 |

*Nota.* Esta información está expresada en porcentajes para los países del oeste de Europa con los valores más representativos del estudio acerca del mercado de geles energéticos para 2022. *Fuente.* Cognitive Market Research (2022)

La participación del mercado de geles energéticos a nivel de países de Europa occidental está encabezada por Alemania como ya se mencionó, donde podemos ver que del 39,45% se redujo al 39,11%, este ligero decrecimiento que se produjo por la presencia de la pandemia de COVID 19, sin embargo, su participación es importante dentro de este mercado, lo que hace al país alemán un mercado interesante para la internacionalización del gel energizante a base de pulpa de cacao.

Por lo cual, es importante mencionar el crecimiento estimado de los ingresos en el mercado de geles energéticos para tener una clara referencia de cómo va a evolucionar este mercado, estos datos obtenidos de la investigación que realizó la empresa Cognitive Market Research que para obtenerlos realizó muchos estudios dentro de compañías, entrevistas a colaboradores de dichas empresas y encuestas a consumidores en los países analizados, para llegar los resultados que se presentan en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Crecimiento Estimado en MDD de Ingresos en Europa Occidental 2022 -2029*

| Países   | Año   |       |       |       |       |       |       |       |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|          | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | 2026  | 2027  | 2028  | 2029  |
| Holanda  | 13.86 | 14.51 | 15.24 | 16.04 | 16.93 | 17.90 | 18.97 | 20.14 |
| Bélgica  | 13.88 | 14.69 | 15.61 | 16.62 | 17.75 | 18.99 | 20.35 | 21.86 |
| Alemania | 49.03 | 51.34 | 53.93 | 56.77 | 59.93 | 63.40 | 67.20 | 71.36 |
| Francia  | 29.75 | 31.29 | 33.01 | 34.90 | 37.01 | 39.32 | 41.86 | 44.64 |
| España   | 18.52 | 19.47 | 20.54 | 21.72 | 23.03 | 24.47 | 26.05 | 27.78 |

*Nota.* Esta información es estimada en base a varias fuentes de información, de los países de Europa Occidental. *Fuente.* Cognitive Market Research (2022)

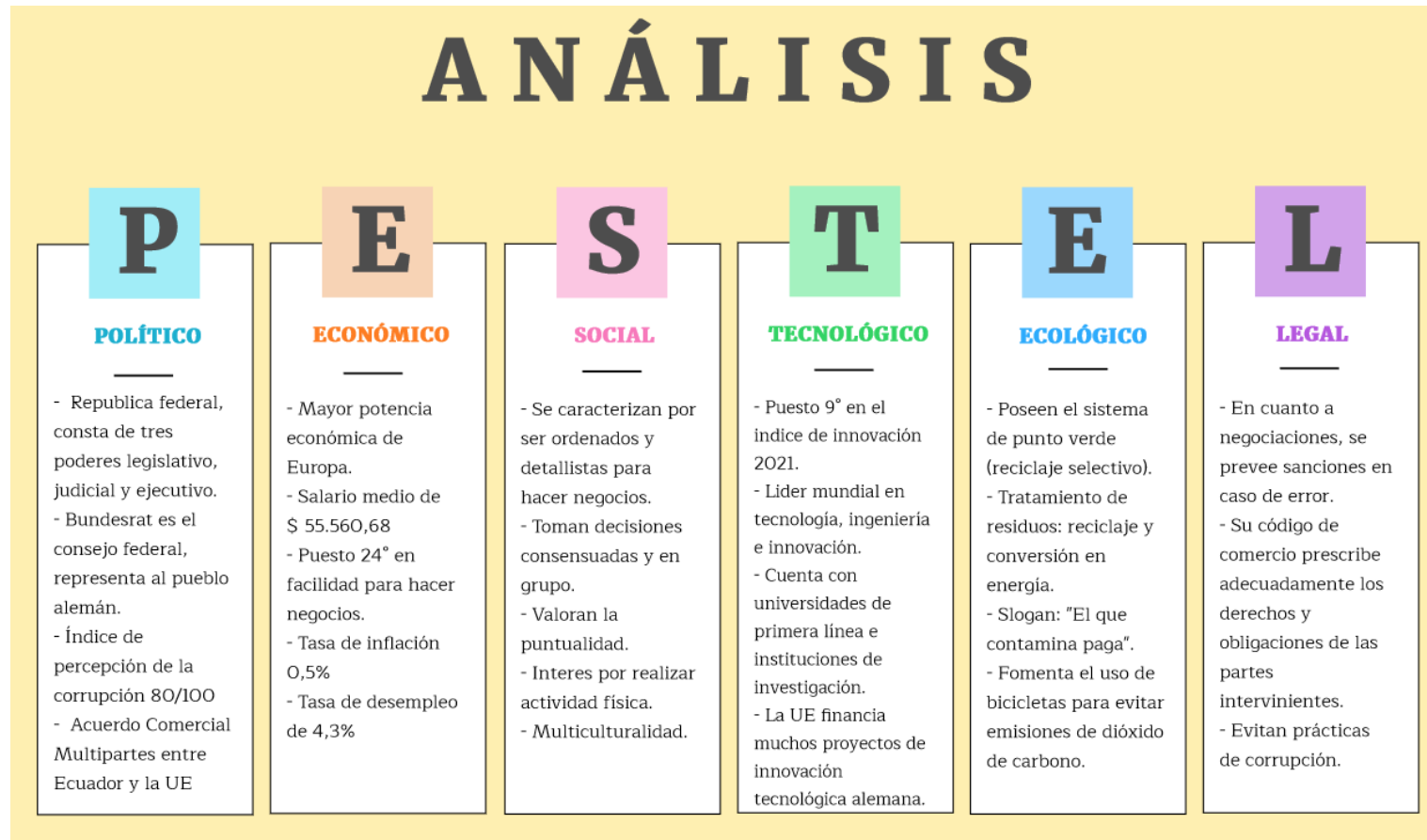
De acuerdo a los datos, presentados en la Tabla 15, el país que mejores ingresos espera tener en el mercado de geles energéticos es Alemania con 49.03 M de dólares para finales de 2022, con un crecimiento promedio de 5,51% hasta 2029 periodo en el cual se estima 71.36 M de dólares en ingresos para este mercado, lo que demuestra que es un país con grandes posibilidades de ser el mercado meta adecuado para un gel energético a base de pupa de cacao, que se pretende producir localmente e internacionalizar.

Si bien es cierto se menciona a Alemania como la opción número 1 porque dentro del estudio realizado por Cognitive Market Research, tuvo los resultados más favorables; a mediano plazo se podría considerar, una expansión a cualquiera de los otros cuatro países presentes en este estudio ya que para todos los casos existe un crecimiento promedio de entre el 5,48% al 6,5%, lo que indica que Europa es un mercado fuerte en cuanto a la comercialización de geles energéticos.

Adicionalmente, se realizó el análisis PESTEL de Alemania, el cual se presenta en la Figura 11.

**Figura 11**

*Análisis PESTEL de Alemania*



*Nota.* Información obtenida de Banco Mundial (2022), Centro de Comercio Internacional, (2022), Central Intelligence Agency (2022).

Como se puede observar en la Figura 11, Alemania es un buen candidato para la internacionalización, ya que es la economía más poderosa y estable de la Unión Europea, con la cual Ecuador tiene un Acuerdo Comercial Multipartes, al ser pluricultural la clientela que se puede adquirir es muy variada, además es un país que tiene muy claros y establecidos los derechos y obligaciones de los participantes en la negociación, a su vez son clientes bastante exigente e innovadores y toda decisión se la toma en consenso y mediante un acuerdo legal firmado.

Por lo mencionado, en datos de Trade Map de los valores importados desde 2016 hasta 2021, la aplicación de la matriz de selección de mercado meta, los resultados del análisis efectuado por la empresa Cognitvie Market Research, en su estudio de mercado de geles energéticos en el oeste de Europa para 2022 y el análisis PESTEL aplicado a Alemania, este país demuestra ser el país objetivo para la internacionalización de un gel energético a base de pulpa de cacao de origen ecuatoriano.

Por otra parte, lo que las personas hacen con sus ingresos es importante, por tanto, en la Tabla 16 se presenta en porcentajes a que destinan exactamente su dinero las personas en Alemania, a que cosas otorgan una mayor prioridad y la oportunidad que tiene un nuevo producto dentro de su estilo de vida.

**Tabla 16**

*Gastos en Consumo Privado en Alemania*

| Tipo de Gasto       | Porcentaje | Tipo de Gasto              | Porcentaje |
|---------------------|------------|----------------------------|------------|
| Vivienda            | 35,9       | Equipamiento de interiores | 5,7        |
| Alimentación        | 14,8       | Ropa                       | 4,5        |
| Movilidad           | 14,8       | Salud                      | 3,9        |
| Ocio y tiempo libre | 10,9       | Comunicación               | 2,8        |
| Salidas             | 5,9        | Formación                  | 0,8        |

Nota. Estos datos son del inicio de 2019, son referenciales. Fuente. (Orth, 2019).

En Alemania, según la Tabla 16 las personas destinan el 35,9% de sus ingresos a gastos de vivienda, el 14,8% a gastos de alimentación, como a su movilidad, a su tiempo libre y ocio, que normalmente es tiempo para el ejercicio emplean el 10,9%, para salidas utilizan el 5,9%, para equipar interiores destinan el 5,7%, para comprar ropa destinan el 4,5% y para salud, comunicación y formación dedican el 3,9%, 2,8% y 0,8% respectivamente, lo que indica que la población alemana tiene como prioridades principales a la vivienda, alimentación, movilidad, ocio y tiempo libre, variables a las que dedican el 76,4% de sus ingresos.

La participación general en el atletismo alcanza un 13.3%, con una edad promedio de los participantes de 45 años y un rango entre los 18 y los 96 años de edad, siendo el 57% mujeres y 43% hombres (Scheerder & Breedveld, 2015).

Una vez determinado el país de destino, es fundamental elegir a la ciudad de destino que para este caso se ha considerado a Hamburgo, que según EcuRed (2020) es la segunda ciudad más grande de Alemania y la más poblada después de Berlín, además tiene el segundo puerto más grande de toda Europa después de Rotterdam. Adicionalmente, de acuerdo a Galisto (2018) tiene una ubicación geográfica privilegiada, para realizar negocios internacionales.

En Hamburgo según la Embajada de Alemania (2022) anualmente se reúnen alrededor de 5 millones de personas como espectadores de deportes para presenciar las competencias de los mejores maratonistas, ciclistas, atletas de triatlón, tenistas, jugadores de volleybol, jinetes entre otros; aunque también los hamburgueses como deportistas son muy activos, siendo que tres de cada diez personas residentes en esta ciudad pertenecen a varias organizaciones deportivas, clubs o asociaciones que practican deporte y utilizan los espacios disponibles, como parques con vista al agua para mantenerse en forma de manera física.

A su vez según Statista (2022) el número de personas que eran miembros de algún club deportivo en Hamburgo desde el año de 1996 en 2021 llegó al total de 520205 participantes, este dato es una estadística importante para dar mayor soporte a la elección de esta ciudad como destino del producto que se pretende internacionalizar.

También según el Hotel Group Santa Engracia (2022), esta ciudad tiene una larga tradición en deportes, postulándose como candidato a sede de los juegos olímpicos de verano 2024; además los eventos deportivos que más se destacan, en cuanto a competencias de triatlón la Triatlón de Hamburgo<sup>8</sup> que según Pale (2021) es considerada la más famosa del mundo; maratones como la Haspa Maratón<sup>9</sup> catalogada como la más grande de competición alemana según World's Marathon (2021) y competencias de ciclismo como la Cycclassics la más grande competición de Europa que atraviesa Hamburgo.

Sustentada en estas razones principalmente cualitativas, se decidió que Hamburgo sea la ciudad destino para iniciar el proceso de internacionalización del producto, por lo cual es importante mencionar el número de habitantes de Hamburgo que muestra en la Tabla 17, para determinar el segmento de población al cual nos queremos dirigir.

**Tabla 17**

*Población de Hamburgo por Rangos de Edad y Género*

| Rango de edad     | Masculino | Femenino  | Total     |
|-------------------|-----------|-----------|-----------|
| Menores de 6 años | 181.146   | 171.612   | 352.758   |
| 6 hasta 11 años   | 159.350   | 151.857   | 311.207   |
| 12 hasta 17 años  | 150.948   | 140.967   | 291.915   |
| 18 hasta 24 años  | 220.063   | 218.228   | 438.291   |
| 25 hasta 34 años  | 464.021   | 464.544   | 928.565   |
| 35 hasta 44 años  | 425.318   | 420.138   | 845.456   |
| 45 hasta 54 años  | 395.416   | 381.021   | 776.437   |
| 55 hasta 64 años  | 368.145   | 370.321   | 738.466   |
| 65 hasta 74 años  | 221.537   | 259.082   | 480.619   |
| 75 años y más     | 221.686   | 328.289   | 549.975   |
| Total Global      | 2.807.630 | 2.906.059 | 5.713.689 |

*Nota.* Estos datos poblaciones son de Hamburgo a diciembre de 2021. Obtenido y adaptado de "Población en Hamburgo" por Statistikamt Nord, (2022).

<sup>8</sup> Para 2022 tuvo lugar el 11 y 12 de julio con la presencia de aproximadamente 10500 triatletas. (Pale, 2021)

<sup>9</sup> Se celebró el 24 de abril de 2022 y tuvo la participación de 25 mil atletas (World's Marthons, 2021)



Los datos de la Tabla 17 muestran la cantidad importante de gente que hay en esta ciudad, así como la presencia de una cultura deportista, por lo tanto, estimamos que el público objetivo se encuentra en las personas entre 25 y 54 años, que representa el 44,64% de la población total, que por el género masculino esto es el 22,50% y por el género femenino es el 22,14%, de los cuales se estima de acuerdo a la curva de Everett Rogers, el grupo de innovadores que representa el 2,5% de personas jóvenes y arriesgadas, que se ubica en el rango de personas entre 25 a 34 años, siendo nuestros primeros clientes la cantidad aproximada de 23214 personas, esto sin considerar todavía los competidores que se encuentran ya ofertando sus productos en Hamburgo.

Otro aspecto que se ha incorporado, es el análisis de segmento por usuario final que de acuerdo al Reporte del Mercado de Geles Energéticos desarrollado por Cognitive Market Research (2022) ha determinado, los grupos de interés según el deporte que practican como se aprecia en la Tabla 18.

**Tabla 18**

*Representación Porcentual por Consumidor Final*

| Consumidor Final | 2017  | 2022  |
|------------------|-------|-------|
| Maratonista      | 62.89 | 62.57 |
| Ciclista         | 15.32 | 16.09 |
| Futbolista       | 6.32  | 6.18  |
| Nadador          | 5.64  | 5.44  |
| Boxeador         | 2.43  | 2.28  |
| Remero           | 1.21  | 1.11  |
| Otro             | 6.19  | 6.34  |
| Total            | 100.0 | 100.0 |

*Nota.* Estos valores para 2022 son estimativos. Fuente. (Cognitive Market Research, 2022).

En la Tabla 18 se muestra que para el 2017 el grupo con mayor presencia en Europa Occidental corresponde a los maratonistas con un 62,89% y para finales de 2022 alcanzará un 62,57% con una ligera variación decreciente de 0,32%, no obstante, el segundo grupo más importante lo conforman los ciclistas que para 2017 representaban el 15,32% y para 2022 ascenderá a 16,09%. De acuerdo a estos datos es importante mencionar los ingresos generados por tipo de usuario según el deporte que practican, información que se detalla en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*Ingresos Generados por Consumidor Final en MDD*

| <b>Tipo de consumidor</b> | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   | <b>2022</b>   |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Maratonista               | 74.41         | 77.61         | 81.03         | 70.64         | 74.94         | 78.44         |
| Ciclista                  | 18.13         | 19.12         | 20.20         | 17.78         | 19.07         | 20.18         |
| Futbolista                | 7.48          | 7.78          | 8.10          | 7.02          | 7.42          | 7.74          |
| Nadador                   | 6.67          | 6.92          | 7.18          | 6.22          | 6.56          | 6.82          |
| Boxeador                  | 2.88          | 2.97          | 3.06          | 2.64          | 2.76          | 2.86          |
| Remero                    | 1.43          | 1.47          | 1.51          | 1.30          | 1.35          | 1.39          |
| Otro                      | 7.32          | 7.67          | 8.06          | 7.08          | 7.54          | 7.94          |
| <b>Total</b>              | <b>118.31</b> | <b>123.54</b> | <b>129.13</b> | <b>112.66</b> | <b>119.66</b> | <b>125.38</b> |

*Nota.* Estas cifras indican los ingresos que generan en Europa Occidental periodo 2017 - 2022, los datos de 2022 son estimativos. Fuente. (Cognitive Market Research, 2022)

Según la Tabla 19, se observa que los deportistas que más destinan dinero al consumo de geles energéticos son los maratonistas con 74.41 M de dólares para 2017 con un crecimiento promedio de 1,3% hasta 2022, debido a la repercusión que tuvo para 2020 la pandemia de COVID 2019, ya que para ese año el ingreso fue de 70.64 M, bastante menor incluso a 2017, sin embargo, esta situación mejoró para 2021 y 2022 con 74.94 M y 78.44 M, respectivamente.

En segundo lugar, se encuentran los ciclistas que para 2017 destinaron 18.13 M de dólares para la compra de geles energéticos con un crecimiento promedio hasta 2022 de 2,44%, por la misma situación mencionada para los maratonistas, donde en 2020 se alcanzó un ingreso de 17.78 M, situación que para 2021 y 2022 mejoro con un crecimiento en ingresos de 7,26% y 5,82% respectivamente.

Lo que demuestra que los principales usuarios finales de geles energéticos para Europa occidental son maratonistas y ciclistas que representan en conjunto el 78% de ingresos que recibe este mercado de suplementos energéticos, a pesar de la situación de pandemia que desestabilizo los mercados en general y a nivel global, por lo tanto, vale la pena mencionar la estimación de ingresos previstos hasta 2029 cómo lo indica la Tabla 20.

**Tabla 20**

*Ingresos Estimados en MDD por Tipo de Consumidor Periodo 2022 – 2029*

| Tipo de consumidor | Año           |               |               |               |               |               |               |               |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                    | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          |
| Ciclista           | 20.18         | 21.37         | 22.70         | 24.16         | 25.79         | 27.59         | 29.56         | 31.73         |
| Maratonista        | 78.44         | 82.21         | 86.42         | 91.04         | 96.18         | 101.83        | 108.01        | 114.80        |
| Nadador            | 6.82          | 7.10          | 7.42          | 7.76          | 8.15          | 8.57          | 9.03          | 9.54          |
| Boxeador           | 2.86          | 2.96          | 3.07          | 3.20          | 3.33          | 3.48          | 3.65          | 3.83          |
| Remero             | 1.39          | 1.43          | 1.48          | 1.53          | 1.59          | 1.65          | 1.72          | 1.79          |
| Futbolista         | 7.74          | 8.08          | 8.46          | 8.88          | 9.35          | 9.86          | 10.41         | 11.02         |
| Otro               | 7.94          | 8.37          | 8.85          | 9.38          | 9.96          | 10.61         | 11.32         | 12.10         |
| <b>Total</b>       | <b>125.38</b> | <b>131.53</b> | <b>138.41</b> | <b>145.96</b> | <b>154.36</b> | <b>163.60</b> | <b>173.71</b> | <b>184.81</b> |

*Nota.* Estas cifras indican los ingresos esperados por tipo de consumidor en Europa Occidental. *Fuente.* (Cognitive Market Research, 2022)

Según la Tabla 20 de manera global según el estudio de la empresa Cognitive Market Research por tipo de consumidor final según la actividad que practican los deportistas de alto rendimiento, se espera para 2029 alcanzar 184.81 M de manera global para Europa Occidental con un crecimiento promedio de 5,70% y por tipo de consumidor encabezado por el grupo de maratonistas se prevé ingresos para finales de 2022 de 78.44 M y para 2029 de 114.80 M de dólares con un crecimiento promedio de 5,59% y de 5,19 M de dólares.

Seguido del grupo de ciclistas con ingresos estimados para fines de 2022 de 20.18 M que llega a 2029 con ingresos de 31.73 M con un crecimiento promedio de 1,65 M y 6,68%, donde se muestra un crecimiento porcentual más alto para ciclistas que para maratonistas, que en conjunto representan el 78,66% de participación total de ingresos.

Sin embargo, cabe destacar que el tercer deporte más importante en cuanto a ingresos obtenidos por la comercialización de geles energéticos es el fútbol, posteriormente se puede ampliar el segmento de cliente a este grupo de deportistas que genera una cantidad importante de ingresos y que además es un deporte famoso a nivel mundial.

Como se evidenció en el estudio realizado por la empresa Cognitive Market Research, los usuarios finales de geles energéticos en Europa occidental desde 2017 con datos reales hasta 2022 con datos estimativos, así como los ingresos que se reciben por consumidores finales según el deporte que practican están representados por un grupo importante de maratonistas, seguido de ciclistas, a su vez una estimación de ingresos hasta 2029 donde se demuestra que estos dos grupos de deportistas corresponden al cliente final objetivo, por tanto, para que la internacionalización del producto tenga resultados favorables, el estudio se debe enfocar en personas que realicen estos tipos de deportes, quienes hacen uso de geles energéticos para mejorar su rendimiento físico.

Pero para tener una referencia más clara de los gustos y preferencias del consumidor final del producto, se realizó un mapa de empatía donde se trata de colocarse en el lugar del futuro cliente para lograr conocer la mejor forma de desarrollar el producto y al estar en un mundo cada vez más globalizado, se utilizó información contenida en redes sociales sobre personas que realicen deportes como maratones o ciclismo y que residan en Hamburgo – Alemania y sus alrededores, porque si bien se eligió como destino Hamburgo a mediano plazo se podría alcanzar otras ciudades del país alemán y también otros países de Europa empezando por el occidente.

Dicho esto, el mapa de empatía que se ha elaborado con los datos y búsqueda de información en redes sociales, como Facebook e Instagram, se muestra en la Figura 12.

Figura 12

Mapa de Empatía de Usuarios de Suplementos Deportivos



Nota. Información obtenida de redes sociales Facebook e Instagram. Fuente: Elaboración propia.

Con la recolección de estos datos podemos decir que las personas que viven en Hamburgo y sus alrededores son personas profesionales, con estudios universitarios, que gustan mucho de realizar deportes especialmente el running y el ciclismo, están realmente comprometidos con sus entrenamientos, les gusta cuidar de su aspecto físico no solo con ejercicio sino también complementarla con alimentación saludable, además cuidan del medio ambiente, aman los animales, piensan que los deportes en Alemania son importantes, no toleran la idea de no poder entrenar, eso demuestra su disciplina y compromiso, a su vez, prefieren accesorios cómodos para realizar su actividad física.

La sistematización de esta información permite dar paso a la creación de Buyer Persona tanto masculino presentado en la Tabla 21, como femenino detallado en la Tabla 22.

**Tabla 21**

*Buyer Persona Masculino*

| <b>Buyer Persona</b> | <b>Otto Rüksam</b>   |
|----------------------|--|
| Perfil               | Alto ejecutivo, graduado de administración de empresas, vive solo, ecologista.   |
| Datos Demográficos   | Hombre de 29 años, soltero, ingresos mensuales alrededor de los 9500 €   |
| Hábitos              | Ciclismo diario y recreativo los fines de semana, realiza compras en línea, última compra repuestos para su bicicleta<br>Ciclismo de montaña y recreativo. |
| Intereses            | Mantenerse en buena forma física.<br>Alimentación saludable  |
| Objetivo             | Obtener un ascenso en su empresa y viajar en bicicleta a lo largo de las principales ciudades francesas en la ruta del Tour de France                      |

*Nota.* Desarrollado de investigación en redes sociales como Facebook e Instagram, suscriptores de blogs y revistas especializadas. *Fuente:* Elaboración propia.

**Tabla 22***Buyer Persona Femenino*

| <b>Buyer Persona</b> | <b>Kirstin Müller</b>  |
|----------------------|--|
| Perfil               | Psicóloga en la policía y entrenadora personal   |
| Datos Demográficos   | Mujer de 45 años, con pareja, sin hijos, salario de 75000 € anuales + auspicios        |
| Hábitos              | Es triatlonista, entrena rigurosamente y representa al país en carreras invitacionales |
| Intereses            | Bloggera en una plataforma de ciclistas<br>Ser top 3 triatlonista Amateur              |
| Objetivo             | Servir a la comunidad<br>Participar en carreras a favor de los discapacitados          |

*Nota.* Desarrollado de investigación en redes sociales como Facebook e Instagram, subscriptores de blogs y revistas especializadas.

Tanto en la Tabla 21 Buyer Persona masculino como en la Tabla 22 Buyer Persona femenino, los datos encontrados coinciden en varios aspectos, por ejemplo, los dos perfiles son personas profesionales, cuyos ingresos les permiten el poder adquisitivo necesario para adquirir suplementos energéticos como geles para mejorar su rendimiento durante el ejercicio, este ejercicio resulto sencillo al tener como referencia el mapa de empatía y los datos obtenidos del estudio realizado por la empresa Cognitive Market Research para saber en que grupo específico de personas se debía enfocar el estudio, por lo cual, se consideró importante el desarrollo de dos Buyer Persona considerando la cultura y la población existente en Hamburgo como se presentó en la Tabla 17, además de la cultura deportista que existe en esta ciudad y en general en Alemania y Europa.

## **Mercado de Oferta**

Para empezar a desarrollar el mercado de oferta es importante mencionar que de acuerdo a la Revista Lideres (2017) las relaciones comerciales entre Ecuador y Alemania se fortalecen con el pasar del tiempo, con el apoyo de capacitaciones a estudiantes, ferias en donde participan empresas ecuatorianas con el objetivo de una educación dual.

Alemania es un socio importante para el desarrollo de Ecuador en materia económica, donde los principales productos exportados son el banano, camarón, café y cacao, se debe destacar que Alemania siempre busca opciones de productos con certificaciones que avalan valor agregado y que sean orgánicos, esto indica la ventaja que presenta Ecuador en cuanto a la exportación de alimentos (Revista Lideres, 2017).

De acuerdo a Ramón (2022) escritora de Diario El Mercurio, gracias al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador en vigencia desde 2017, se registró un aumento del 16% para 2021 alcanzado un ganar-ganar para los dos socios comerciales a pesar de las complicaciones suscitadas en 2020 por la pandemia de COVID-19.

Según Charles-Mitchel Geurts, embajador de la Unión Europea en Ecuador citado por Ramón (2022) en el Diario El Mercurio se alcanzó una cifra de 4,996 millones de euros en comercio bilateral, donde la Unión Europea representa el 20% de las exportaciones ecuatorianas, recibiendo calidad y regularidad en las entregas de los productos solicitados por los países europeos. Además, agregó Geurts, que en 2020 la balanza comercial alcanzó un superávit de 1.401 millones de euros, que supera lo alcanzado en 2019 que fue de 551 millones de euros.

Por otra parte, Felipe Ribadeneira que es el presidente de Fedexport, resaltó que el fortalecimiento del Acuerdo Multipartes ha permitido que el comercio bilateral haya incrementado en un 31% desde que el acuerdo está en vigencia (Ramón, 2022).

Ahora es importante mencionar, según el Centro de Comercio Internacional (2022) los diez grupos de productos, por código y valor exportado desde Ecuador hacia Alemania en los últimos tres años, los cuales se presentan en la Tabla 23, a fin de conocer los productos más solicitados por el país alemán.



**Tabla 23***Exportaciones Ecuador - Alemania Periodo 2019 - 2021*

| Código del producto | Descripción del producto  | Ecuador exporta hacia Alemania |        |        |
|---------------------|---|--------------------------------|--------|--------|
|                     |   | 2019                           | 2020   | 2021   |
| 08                  | Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías             | 171.62                         | 178.06 | 157.00 |
| 26                  | Minerales metalíferos, escorias y cenizas   | 0.00                           | 28.42  | 52.05  |
| 18                  | Cacao y sus preparaciones   | 44.68                          | 49.61  | 48.64  |
| 16                  | Preparaciones de carne, pescado o de crustáceos, moluscos o demás invertebrados acuáticos | 43.20                          | 62.59  | 29.69  |
| 06                  | Plantas vivas y productos de la floricultura  | 9.68                           | 12.44  | 13.50  |
| 03                  | Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos                           | 11.66                          | 14.24  | 13.36  |
| 07                  | Hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios                                     | 10.28                          | 12.55  | 12.14  |
| 21                  | Preparaciones alimenticias diversas   | 22.34                          | 16.63  | 11.66  |
| 44                  | Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera   | 4.83                           | 6.25   | 3.99   |
| 24                  | Tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados   | 0.52                           | 2.51   | 3.79   |

*Nota.* Estos valores monetarios están expresados en millones de dólares y adaptado desde la plataforma del Centro de Comercio Internacional (2022).

Como se observa en la Tabla 23, con datos obtenidos a 2021 del Centro de Comercio Internacional (2022), los principales grupos exportados por Alemania desde Ecuador, inicia con las frutas comestibles donde el principal producto demandado es el banano fresco o seco, también los dátiles, higos, piñas y aguacates; seguido de minerales de metales preciosos y cobre; en tercer lugar el cacao entero partido crudo, el aceite, grasa, manteca de cacao, el chocolate y sus derivados que contengan cacao.

Alcanzando el octavo lugar el grupo de las preparaciones alimenticias diversas, grupo en el que se encuentra la partida arancelaria del producto que se quiere exportar, si bien no está en el top 5 de los productos más exportados hacia Alemania y será un desafío muy grande iniciar esta exportación, vale la pena intentarlo.

A su vez, según el mapa de potencial de exportación (2022) la partida general 210690 del gel energético a base de pulpa de cacao, producto que se quiere exportar se presenta datos referenciales de su posible exportación desde Ecuador hacia Alemania los cuales se encuentran en la Figura 13.

### Figura 13

#### Datos de Exportaciones Desde Ecuador Hacia Alemania

| 210690 Preparaciones alimenticias, nes  |         |
|---|---------|
| Potencial de exportación                | \$44 k  |
| Exportaciones actuales                  | \$0     |
| Potencial sin explotar restante ⓘ       | \$44 k  |
| Mayor información para este producto    |         |
| Importaciones de Alemania               | \$2 mm  |
| Exportaciones de Ecuador                | \$4.3 m |
| Arancel aplicado por Alemania a Ecuador | 0%      |

*Leyenda.* La k significa tres ceros adicionales a las cifras que la acompañan. *Nota.* La partida 210690 representa de manera general al producto, con cifras referenciales estimadas.

*Fuente.* Centro de Comercio Internacional (2022).

La Figura 13 muestra datos referenciales pero importantes, por ejemplo, el potencial de exportación de Ecuador hacia Alemania es de 44 mil dólares, actualmente bajo esta partida no se exporta ningún valor todavía; por otra parte, las importaciones de Alemania con esta partida ascienden a 2 mil millones de dólares y las exportaciones de Ecuador son de 4.3 millones de dólares, con un arancel de Alemania sobre Ecuador del 0% gracias al Acuerdo Multipartes que se firmó en 2017 con la Unión Europea.







Por otra parte, es necesario aplicar el benchmarking de tipo competitivo para realizar una comparación de las marcas de geles energéticos más consumidas en Alemania y de esa manera poder fortalecer la propuesta de valor y generar una estrategia adecuada para la correcta internacionalización del producto.

Es importante estudiar a la competencia sobre todo a los más relevantes, porque en un mercado siempre hay muchos competidores, por lo tanto, es mejor seleccionar a los adecuados que ya cuentan con la experiencia dentro del mercado en el cual se quiere introducir un nuevo producto, para conocer sus principales ventajas competitivas, como sus canales de distribución, por lo cual, se consultó a varias fuentes de las que destacan la revista Runner's World muy famosa dentro de Alemania donde se encontró información sobre las marcas de geles energéticos más consumidas en ese país, por deportistas de alto rendimiento, principalmente maratonistas.

Con la información encontrada se decidió hacer una comparación la cual se indica en la Figura 14 con las seis marcas de geles energéticos más relevantes en Alemania con variables, tales como, la forma del empaque, el nombre del producto, la calificación de los usuarios de su rendimiento, la cantidad que se comercializa tanto por caja como individualmente, sus ingredientes energéticos, los sabores en los que se presentan, las dosis recomendadas, sus características de venta y finalmente su precio de venta al público de forma unitaria.

Figura 14

Benchmarking de la Competencia en Alemania

| BENCHMARKING<br>GELES ENERGÉTICOS | 1   | 2   | 3  | 4   | 5   | 6   |
|-----------------------------------|---|---|--|---|---|---|
| <b>EMPAQUE</b>                    |  |  |         |  |  |  |
| <b>NOMBRE</b>                     | PowerGel Hydro  | Dextro Energy Liquid Gel  | Winforce Ultra Energy  | Aerobee Natural Energy Gel  | Aktiv3 Liquid Pure Energy   | Born Super Energy Gel   |
| <b>CALIFICACION</b>               | 4.5 / 5   | 4.5 / 5   | 5 / 5  | 4.5 / 5   | 4 / 5   | 5 / 5   |
| <b>CANTIDAD / SACHET</b>          | 24 x 67 ml  | 24 x 60 ml  | 10 x 25 gr   | 10 x 25 gr  | 18 x 50 ml  | 12 x 40 gr  |
| <b>INGREDIENTES ENERGÉTICOS</b>   | Maltodextrina - Fructosa - Jugo de Fruta - Cloruro de Sodio                       | Fructosa - Glucosa - Dextrosa   | Maltodextrins - Sacarosa - Polvo de Leche de Coco - Mix de Aceites Vegetales - L-carnitine | Miel - Sal Marina del Báltico   | Maltodextrina - Sacarosa  | Glucosa - Concentrado de banano - Vinoserae® extracto de semilla de uva             |
| <b>SABORES</b>                    | Naranja - Cereza - Cola - Mojito  | Naranja - Toronja - Limon - Cereza  | Avellana   | Menta - Limon - Miel/Sal - Cacao/Guaraná  | Cereza - Durazno  | Banana  |
| <b>DOSIS RECOMENDADA</b>          | 4 / día   | 3 / día   | 1 - 2 / hr   | 2 - 3 / hr  | 1/2 tube / 20 min   | 1 - 2 / hr  |
| <b>CARACTERISTICAS</b>            | Alto en cafeina - Buen balance de electrolitos                                    | No deja sabor pegajoso  | Aceites vegetales de alta calidad - Natural  | Natural   | Empaque grande y solido, no muy practico.   | Sabor natural a banana, libre de gluten y lactosa                                   |
| <b>VENTA</b>                      | Amazon - ebay - B.O.C. - R2 Bike  | Amazon - ebay   | Amazon - ebay  | Amazon  | Amazon R2 Bike  | Amazon  |
| <b>PRECIO UNIT.</b>               | € 1.75  | € 2.67  | € 2.94   | € 1.70  | € 1.40  | € 1.70  |

Fuente. Runners World, Energy Gel Comparison, Amazon.de, RS Bike.

La información presentada en la Figura 14 es muy útil para la determinación de las características adecuadas del gel energético motivo de este estudio, empezando por la forma del empaque donde 4 de 6 competidores usan la presentación de sachet y los otros 2 una presentación con tapa removible. Los colores predominantes son dos combinaciones una de negro con rojo y amarillo en 3 de las 6 y por otra parte el color blanco con varias mezclas de colores.

En cuanto al nombre de los productos, 2 de 6 tienen un nombre mucho más sencillo de aprender, mientras los otros 4 competidores tienen un nombre un poco largo para recordar.

Según la calificación de sus usuarios finales 2 de las marcas tienen un 5/5 las cuales curiosamente tienen un empaque de rojo con negro, 3 marcas obtuvieron una calificación de 4.5/5 y una de ellas alcanzó un 4, que según los consumidores se le atribuye a la forma del empaque, el cual es similar al de un tubo de pasta de dientes.

En cuanto al contenido, hay muchos tamaños productos de 67 ml, 60 ml, 50 ml, 40 ml, que transformados a gramos representan aproximadamente 63 gr, 56 gr, 47 gr y 37 gr respectivamente, así como presentaciones de 25 gr, representando un promedio de 45.6 gramos en cantidad de cada unidad, con presentaciones por caja en promedio de 16 unidades.

De acuerdo, a ingredientes la mitad de las marcas competidoras contienen maltodextrina en su composición, mientras los otros tres productos presentan ingredientes como fructosa, glucosa dextrosa y en un caso puntual miel de abeja, existiendo en el mercado una alternativa a los productos que contienen maltodextrina.

Los sabores por su parte, destacan los sabores cítricos como naranja, toronja, limón y sabores dulces como cereza, durazno y banana y puntualmente sabores distintos como avellana, mojito, cacao, menta, lo que demuestra la variedad de sabores que presenta la competencia.

En cuanto a sus características dos de ellos mantienen la palabra natural en sus empaques, por otra parte, la comercialización de todas estas seis marcas se las realiza por plataformas virtuales como Amazon, E-bay y R2 Bike, siendo estas las principales tiendas de comercialización de estos productos, en cuanto a precios hay precios que rondan € 1,40 pero con un contenido de 25 gr, y precios desde € 1,70 hasta los € 3,00, en promedio el precio de este tipo de productos se encuentra entre € 2,00 y €2,50, cabe aclarar que se está utilizando euros para esta variable porque el país meta comercializa sus bienes y servicios con euros.

Esta información nos demuestra, que debemos presentar un producto en forma de sachet, con colores llamativos, un nombre fácil de recordar, un contenido neto por unidad de alrededor de 40 gramos, que sea práctico para su consumo, con un precio por unidad de entre 2 y 2,50 euros y una cantidad promedio por caja de 16 unidades y que se comercialice en tiendas digitales como Amazon o E-bay.

## Análisis DAFO

También llamado análisis FODA es una de las mejores herramientas para determinar tanto interna como externamente los aspectos positivos y negativos que pueden incidir en una organización, producto o servicio. En la Figura 15 se expone el FODA del producto, dada su importancia y fácil aplicación, se presenta el resultado de los resultados de esta herramienta, como se puede apreciar.

**Figura 15**

*FODA del Zell-Gel*



El análisis FODA del producto en cuanto a fortalezas, nos demuestra que la utilización de mucílago de cacao se puede convertir en la ventaja más grande del gel energizante, además que se le da otro uso a este compuesto que normalmente es un desecho en el proceso de producción, así como el reconocimiento del cacao ecuatoriano a nivel mundial, y que los elementos del producto favorece la salud física de quien lo consuma, por eso la idea de orientarlo hacia deportistas de alto rendimiento.

Las debilidades también deben ser consideradas donde la más importante es la inexperiencia que se tiene en el proceso productivo, lo que podría dificultar la aplicación del proyecto, conjuntamente con los costos de transporte y logística que se debe manejar con cuidado al momento de costear el producto, lo mismo que la alta inversión financiera en infraestructura, instalaciones; hay que considerar también que es un producto desconocido y que el proceso de ganar participación en el mercado requiere tiempo.

Las oportunidades son muy importantes, como el hecho de que materia prima necesaria para la elaboración del gel está presente dentro del país, la existencia del Acuerdo Multipartes que Ecuador mantiene con la Unión Europea, la tendencia mundial de realizar actividades al aire libre y los incentivos tributarios que el país otorga a las empresas que se dedican a realizar exportaciones.

Las amenazas de este producto, deben considerarse a fin de preparar una adecuada estrategia, como la existencia de múltiples competidores en el mercado extranjero, la alta competencia cacaotera en el mercado local, la excesiva burocracia presente en el país para constituir una empresa, así como la incertidumbre que existe en el mercado de commodities, todas situaciones externas, que podrían manejarse de alguna forma.

En conclusión, el FODA de este producto tiene grandes fortalezas y oportunidades, que pueden ser aprovechadas, de igual modo debilidades y amenazas importantes que deben ser reducidas o evitadas para la puesta en marcha del proyecto, por lo cual, es trascendental, la aplicación de la matriz CAME como se presenta en la Figura 16 donde se combinan los aspectos internos con los externos para crear estrategias y hacer viable la adecuada implantación del proyecto.



Figura 16

## Análisis CAME



El análisis CAME de este producto se concentró en establecer 4 estrategias, una de supervivencia, una reorientación, otra ofensiva y finalmente una defensiva. Estas estrategias se resumen en publicidad digital desde el punto de vista de corregir debilidades donde se dé a conocer al producto, resaltando sus beneficios y componentes naturales, para mitigar la alta competencia en el mercado; para mantener fortalezas, describiendo sus componentes para aprovechar la tendencia mundial de realizar actividades al aire libre; para explotar oportunidades con el reconocimiento que tiene el cacao ecuatoriano internacionalmente y finalmente para afrontar amenazas con alianzas con empresas que conozcan el proceso de producir geles energéticos.

Se puede afirmar que las 4 estrategias son aplicables para que el proyecto funcione, y tres de ellas se resumen en marketing digital, lo que es una ventaja inclusive a nivel de gastos, pues se tendrá que hacer una sola inversión en publicidad, y se cubren tres frentes, sin embargo, se debe tener cuidado para obtener los resultados esperados.

## Propuesta de Internacionalización

### Descripción del producto/servicio/negocio

El producto propuesto es un estimulante energético en forma de gel, cuyo ingrediente principal es el mucílago de cacao, que es la pulpa blanca gelatinosa que recubre la semilla del cacao. La pulpa o mucílago de cacao es rica en potasio, magnesio y además contiene azúcares naturales entre otros componentes por lo tanto es un energizante natural.

Localmente ya se cuenta con experiencias en el procesamiento de la pulpa de cacao como concentrado o jugo para bebida. Esto garantiza la disponibilidad de la materia prima para la elaboración del gel energético propuesto.

Los ingredientes principales del gel energético son concentrados de pulpa de cacao y aceite de coco. Para el desarrollo de nuestra marca, y a la vez de la organización, realizamos un análisis de los colores junto con los significados que tienen para los alemanes y se investigó terminología de palabras en alemán que tengan y guarden relación con los materiales vegetales, al ser un producto derivado del cacao.

Con estas bases, y con el soporte de un experto en diseño y marketing, se planteó ZELLGEL que es un juego de palabras que combina parte del término en lenguaje alemán “Zellulose” que en español se traduce a “Celulosa” y el término “Gel” que tiene el mismo significado tanto en alemán como en español.

Los ingredientes que usaremos para la producción de este suplemento deportivo están detallados a continuación:

- Pulpa de cacao (ingrediente principal)
- Aceite de coco
- Citrato de potasio
- Ácido Cítrico

El empaque de ZellGel, consiste en 24 sachets de 30 gramos cuyo material es de Películas de polipropileno de orientación biaxial y hojas de aluminio con PET, con un tamaño de 5.08 cm x 13.97 cm. El ancho de cada empaque es de 0.1 mm. La caja de 24 es de cartón y tiene una dimensión de 25 cm x 14 cm x 8 cm, el modelo del empaque se aprecia en la Figura 17.

### Figura 17

*Empaque de Zell Gel*



Como se observa en la Figura 17, los colores seleccionados son naranja para el empaque y blanco para las letras, con algunos tonos marrones oscuros que lo hacen llamativo, para el consumidor final y sería competitivo de acuerdo al análisis efectuado en el benchmarking.

La información nutricional del ingrediente principal se presenta en la Figura 18, tanto según el INEN Y el FDA.

### Figura 18

Información Nutricional Según INEN y FDA

| INEN  |                             | FDA   |                            |
|---|-----------------------------|---|----------------------------|
| <b>Información Nutricional</b>  |                             | <b>Nutrition Facts</b>  |                            |
| Tamaño de la porción 3 oz fl (100 mL)   |                             | 1 servings per container  |                            |
| Porción por envase 1  |                             | <b>Serving size 3 fl oz (100 mL)</b>  |                            |
| Cantidad por porción  |                             | Amount per serving  |                            |
| <b>Energía 276 kJ (70 kCal)</b>   |                             | <b>Calories 70</b>  |                            |
|   | % Valor Diario <sup>a</sup> |   | % Daily Value <sup>a</sup> |
| Grasa total 0g  | 0%                          | Total Fat 0g  | 0%                         |
| Ácidos grasos saturados 0g  | 0%                          | Saturated Fat 0g  | 0%                         |
| Colesterol 0mg  | 0%                          | Trans Fat 0g  |                            |
| Sodio 1,4mg   | 0%                          | Cholesterol 0mg   | 0%                         |
| Carbohidratos totales 16g   | 5%                          | Sodium 5mg  | 0%                         |
| Fibra dietética 0,2g  | 1%                          | Total Carbohydrate 16g  | 6%                         |
| Proteína 0,4g   | 0%                          | Dietary Fiber 0.2g  | 1%                         |
| Potasio   | 6%                          | Protein 0.4g  |                            |
| Vitamina C  | 8%                          | Vitamin D 0mg   | 0%                         |
| Vitamina B1   | 4%                          | Vitamin C 7,4mg   | 8%                         |
| Calcio  | 2%                          | Thiamine 0,05mg   | 4%                         |
| Magnesio  | 6%                          | Calcium 7,5mg   | 1%                         |
| * Los % de los valores diarios (DV) le indica la cantidad de nutrientes en una porción de comida que contribuye a una dieta diaria. 2.000 calorías al día se utiliza para consejos nutricionales generales. |                             | * The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice. |                            |
| Calorías por gramo:<br>Grasas 9 * Carbohidratos 4 * Proteínas 4   |                             | Calories per gram:<br>Fat 9 * Carbohydrate 4 * Protein 4  |                            |

Fuente. Laboratorio Eurofins. Análisis elaborado por el Laboratorio Eurofins.

Donde se puede observar, en la Figura 18, este componente contiene fibra, carbohidratos, potasio, magnesio, calcio y vitamina C y B1 indispensables para un deportista de alto rendimiento

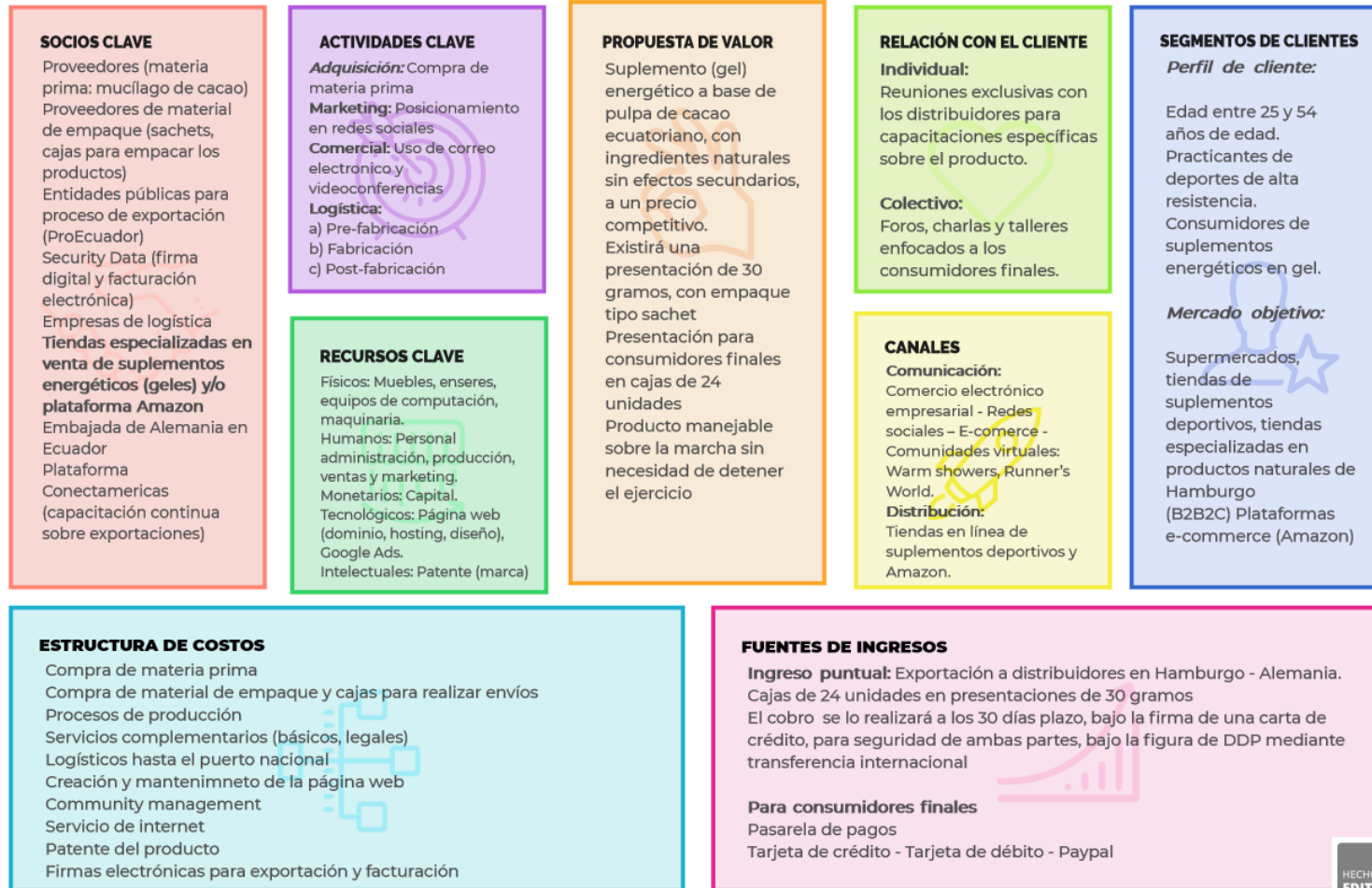
### Modelo de negocio y propuesta de valor

El modelo de negocio del Zell - Gel se presenta en la Figura 19, el cual se basa en los elementos fundamentales que se deben considerar para la aplicación de este proyecto.

Figura 19

Modelo CANVAS del ZellGel

## #MODELO DE NEGOCIO: ZELL-GEL



El modelo de negocios CANVAS para ZellGel, en el primer cuadro se dividió en 2 partes, una de acuerdo al Buyer Persona, que delimita de forma clara al consumidor final y en la segunda nuestro cliente objetivo que son distribuidores mayoristas quienes en el país destino comercializarán el producto. El segundo cuadrante se refiere a una descripción resumida del producto como tal y de su presentación que será en sachet de 30 gramos, que se comercializaran en cajas de 24 unidades.

El tercer cuadro de relaciones con clientes se dividió en individuales que será reuniones directamente con los distribuidores mayoristas y de manera grupal enfocado a los consumidores finales, a fin de ayudar a nuestros distribuidores a dar a conocer el producto y promocionarlo. El cuarto cuadrante, se dividió en canales de comunicación que normalmente serán de manera digital, mediante correo electrónico, comunidades virtuales, videoconferencias, redes sociales y canales de distribución a tiendas en línea de suplementos energéticos o también optar por tiendas virtuales como Amazon o E-bay.

El quinto cuadrante muestra que la comercialización de los productos se realizara mediante exportación indirecta hacia Alemania, a un distribuidor mayorista, que completara el proceso de comercialización a los consumidores finales de manera digital adquiriéndolos en sus páginas en línea mediante el uso de tarjetas de crédito o débito, en la presentación de cajas de 24 unidades de sachet de 30 gramos.

El sexto cuadro describe los recursos clave, como principal el recurso monetario dividida en aportación de los socios y préstamo de una entidad financiera, los físicos toda la infraestructura necesaria que será alquilada, la maquinaria que será importada, los muebles y enseres que serán comprados localmente, bienes tecnológicos (computadoras y smartphones), herramientas necesarias para los procesos internos y para completar el proceso de exportación, el recurso intelectual que es el pago de la patente del producto y los recursos humanos necesarios.

En el séptimo cuadrante se expone las principales actividades necesarias para el buen funcionamiento del proyecto. El octavo cuadro menciona a los socios clave siendo los más importantes los proveedores tanto de materia prima, como de empaque y material para realizar los envíos, los clientes que son las tiendas especializadas en venta de suplementos energéticos, específicamente geles como el ZELLGEL también entidades gubernamentales como Proecuador y la embajada de Alemania en Ecuador de quienes se espera obtener facilidades para exportar, adicionalmente la plataforma Conectamericas que facilita el contacto con personas de otros países y capacita sobre actualizaciones en cuanto a exportación.

En el último cuadrante se presenta un resumen de los principales costos necesarios para poner en funcionamiento el proyecto, como los costos de producción, de embalaje, logísticos hasta el puerto de Guayaquil que es el más importante del país que transportará la mercadería hacia el puerto de Hamburgo en Alemania, costos de mantenimiento del negocio que incluye el costo de página web (dominio, hosting, SEO<sup>10</sup>), costos de internet, servicios básicos y profesionales (contables – legales).

Para finalizar el modelo CANVAS del ZELLGEL, ha mencionado cada uno de los puntos que contempla este modelo resaltando que la propuesta de valor es novedosa al utilizar como materia prima un elemento considerado un desecho en el proceso de cultivo del cacao, los beneficios que trae a la salud física, la delimitación de un grupo poblacional tanto masculino como femenino entre 25 a 54 años considerando la información recabada en puntos anteriores, así como, el método de exportación indirecta a distribuidores mayoristas que se dedican al comercio de suplementos energéticos como el ZELLGEL, considerando a los socios clave adecuados, los recursos y actividades necesarias.

---

<sup>10</sup> Conjunto de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento de un sitio web en la lista de resultados de Google

### **Validación del producto o servicio**

Para validar el producto propuesto se entregaron muestras de pulpa de cacao pasteurizada, adquirida en la empresa ZumoCacao, a deportistas de distintas disciplinas como running, ciclismo, basket, entre otros. Luego de que los deportistas tomaron la pulpa de cacao pasteurizada, ya sea durante o post-ejercicio, se aplicó una encuesta preparada en Google Forms, para conocer sus experiencias con suplementos deportivos, la opinión sobre el producto y la reacción de los potenciales usuarios, cuyos resultados se muestran en los datos y gráficos de esta sección.

Se realizó la encuesta a 18 deportistas amateurs, comprendidos entre hombres y mujeres de 28 a 46 años. El 44.4% de los encuestados reportaron el running como la actividad física que realizan con mayor frecuencia, a la que le dedican al menos 1 hora 5 días a la semana. El 77.7% declaró utilizar suplementos deportivos como bebidas y geles energéticos. El 66.7% declaró adquirir estos suplementos deportivos por medio de la plataforma Amazon.

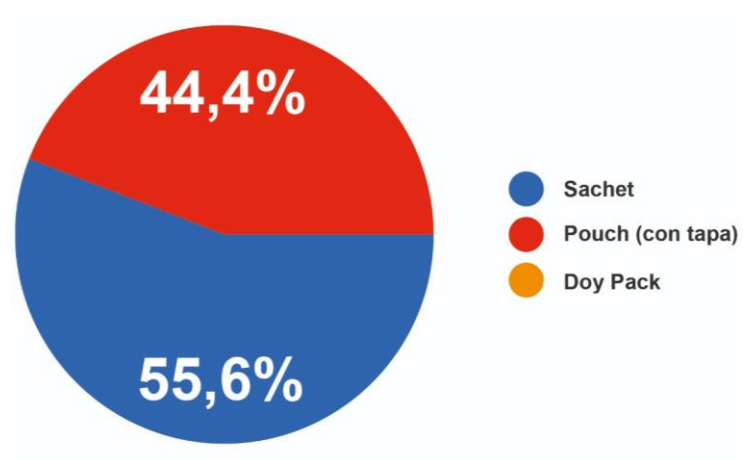
En el caso del nuevo producto en vías de desarrollo, los encuestados manifestaron su preferencia por el empaque de 30 gramos y tipo sachet según la Figura 20, además según la Figura 21 se aprecia que el material del empaque es preferido es de metal, como la segunda imagen, mientras que la primera y tercera fueron descartadas, cuyo material muestra a una bolsa metálica con tapa y un empaque doy metálico respectivamente.

En la Figura 22 el 66,7% tuvo una primera reacción al producto considerada muy positiva, el 22,2% positiva lo que indica la eficiencia para realizar ejercicio de la fórmula del producto. Finalmente, según la Figura 23 el 55,6% definió al potencial producto como de muy innovador, mientras que el 33,3% lo consideró extremadamente innovador y el 11,1% lo considera algo innovador, lo que significa que el gel energético a base de pulpa de cacao tiene futuro para su comercialización.



**Figura 20**

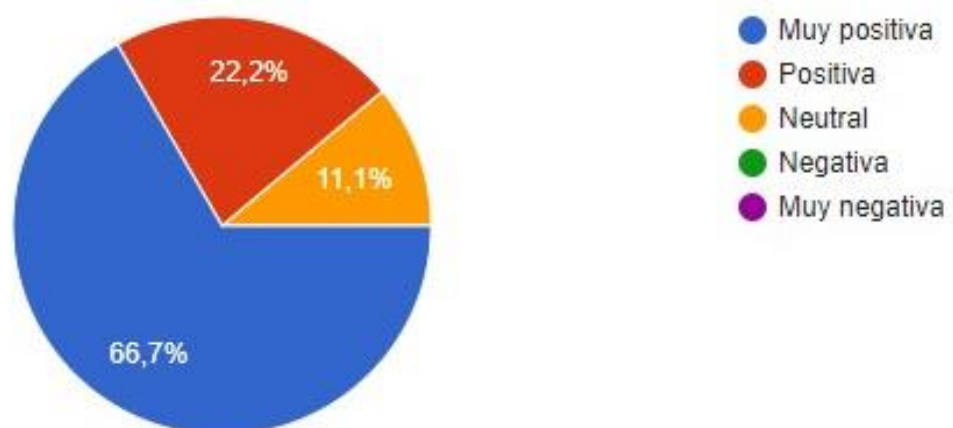
*Preferencia del Tipo de Empaque*

**Figura 21**

*Opciones de Presentaciones en Sachet*

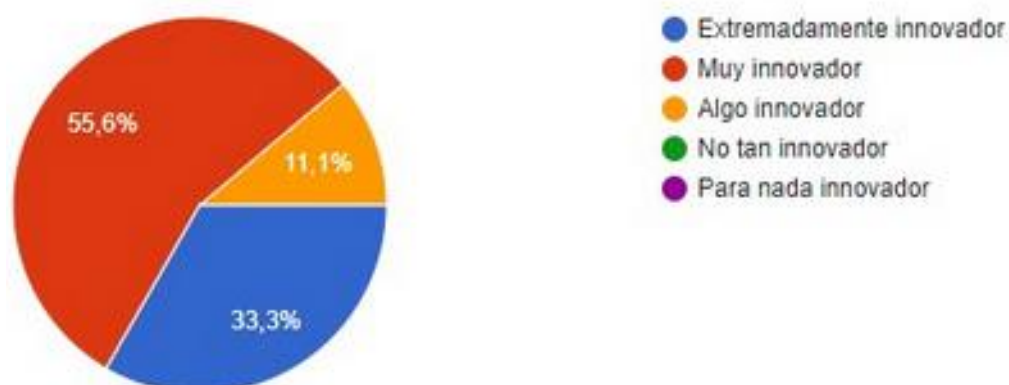
**Figura 22**

*Primera Reacción al Producto*



**Figura 23**

*Consideración del Producto Como Innovador*



Como complemento a esta validación, Bedrán & Becerra (2017) realizaron pruebas de aceptación y preferencia por medio de una evaluación sensorial del mucílago de cacao con la participación de 70 adultos de ambos sexos con un rango de edad entre los 18 y 40 años, a quienes se le presentaron dos formulaciones, una 100% mucílago de cacao y otra del 80% mucílago y 20% azúcar, arrojando como resultado la preferencia por la formulación con 100% mucílago, con los datos que se presentan en la Tabla 24 y Tabla 25.

**Tabla 24**

Resultados de Panel Sensorial del Sabor del Jugo de Mucílago

| Ítem             | Escala Hedónica            | Fórmula A | Fórmula B |
|------------------|----------------------------|-----------|-----------|
| 7                | Me gusta muchísimo         | 35        | 11        |
| 6                | Me gusta mucho             | 14        | 7         |
| 5                | Me gusta ligeramente       | 12        | 5         |
| 4                | Ni me gusta ni me disgusta | 2         | 12        |
| 3                | Me disgusta ligeramente    | 5         | 10        |
| 2                | Me disgusta mucho          | 2         | 16        |
| 1                | Me disgusta muchísimo      | 0         | 9         |
| Total Panelistas |                            | 70        | 70        |

Fuente. Bedrán & Becerra (2017)

**Tabla 25***Preferencia de Fórmula A o B*

| Preferencia |           |                  |
|-------------|-----------|------------------|
| Formula A   | Fórmula B | Total Panelistas |
| 49          | 21        | 70               |

*Fuente.* Bedrán & Becerra (2017)

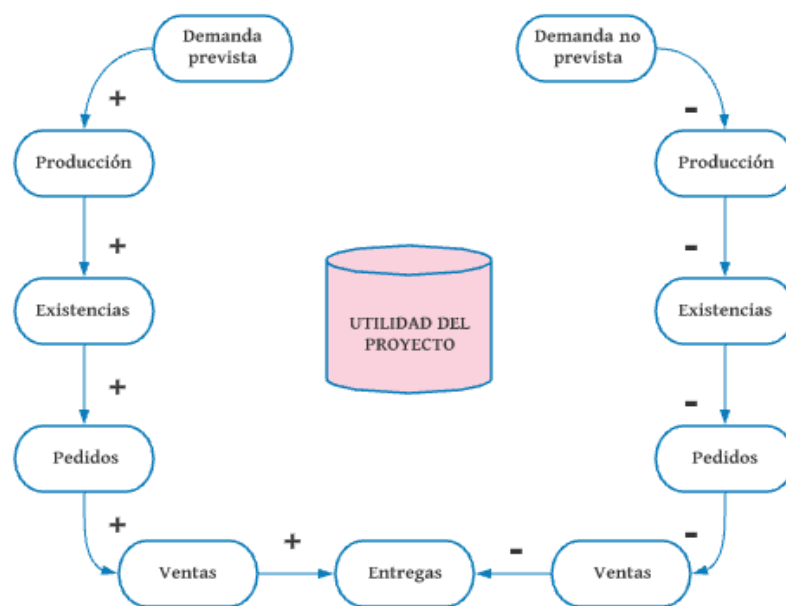
Los datos que se presentan en la Tabla 24 y 25 demuestran la preferencia de los usuarios por una formulación de un producto hecho a base de pulpa de cacao completamente.

## Estrategia de Suministro Global

La adecuada gestión de la cadena de suministro es muy importante para el propietario o gerente general de la empresa, pues como su nombre lo indica es una cadena que inicia en la adquisición de la materia prima, la producción y termina con los clientes finales. Es por eso que este apartado inicia con la Figura 24 que muestra la dinámica de sistema que afectaría a la utilidad del proyecto, a manera de bosquejo y la cadena de valor en la Figura 25, se implementará para la empresa Exportadora Zell S.A.

**Figura 24**

*Dinámica del Sistema que Afectará a la Utilidad del Proyecto*



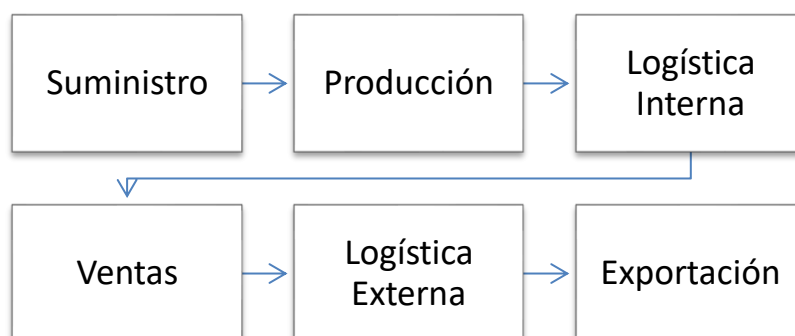
Este modelo se maneja bajo el supuesto de una demanda prevista, que será determinante para la planificación y proceso de producción, que genere una cantidad de existencias necesarias para cubrir con los pedidos recibidos por la empresa, con la confirmación del stock necesario, se cierra la venta, se programa las entregas y se obtiene la utilidad esperada, cabe acotar que al ser un proceso de exportación se recibirá a los 30 días de recibida la mercadería en el lugar de entrega convenido.

**Figura 25***Cadena de Valor*

Esta cadena de valor tiene como actividades principales la pasteurización, gelificación y empaque como primer punto y la transportación y exportación, y por parte de actividades de apoyo se tiene la infraestructura, la gestión de recursos humanos y el desarrollo de la tecnología lo que en conjunto da como resultado el margen de utilidad.

### **Modelo de Abastecimiento y Producción**

Por lo cual, es importante presentar el modelo de abastecimiento y producción del proyecto según la Figura 26

**Figura 26***Modelo de Abastecimiento y Producción*

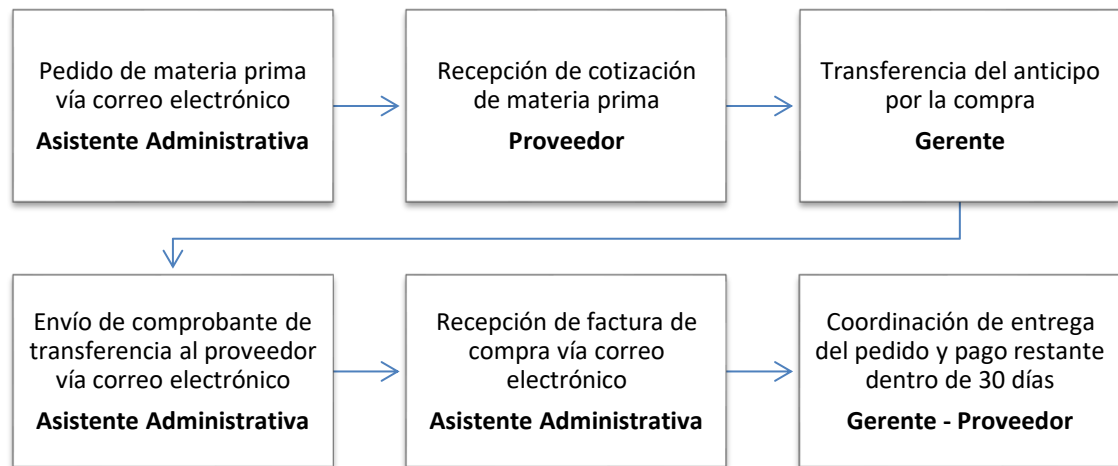
El modelo de abastecimiento y producción de este proyecto se basa en seis procesos que dependen entre sí para cumplir el principal objetivo del proyecto que es la obtención de rentabilidad.

### Procesos Internos de Exportadora Zell S.A.

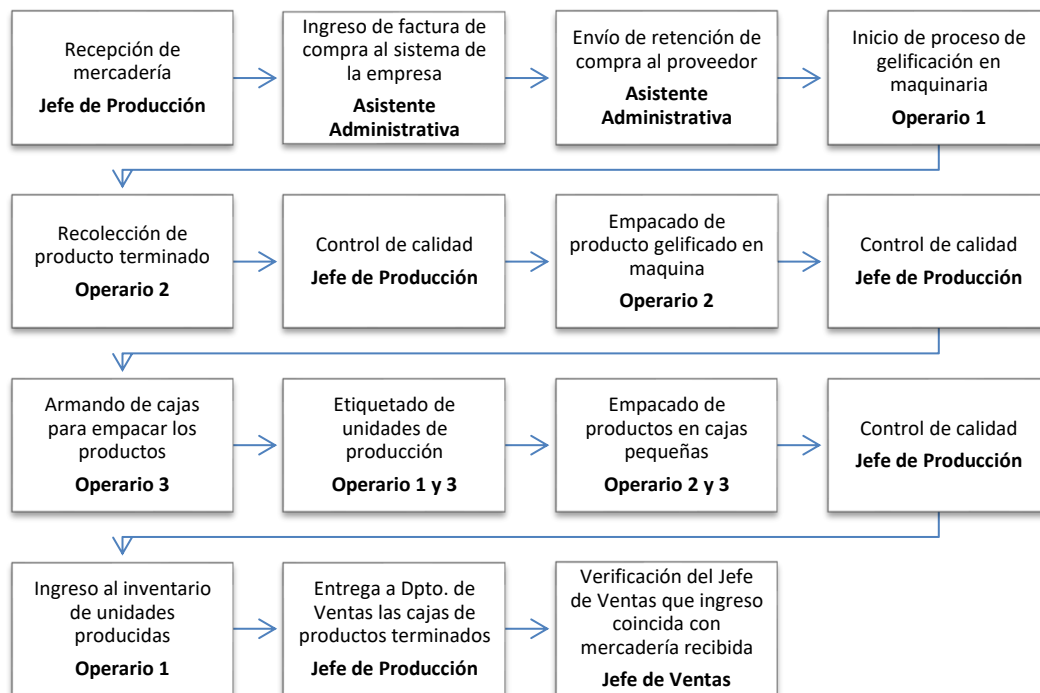
Es importante, la descripción de cada uno de los procesos, que inicia con la Figura 27 detallando las actividades principales del proceso de suministro.

#### Figura 27

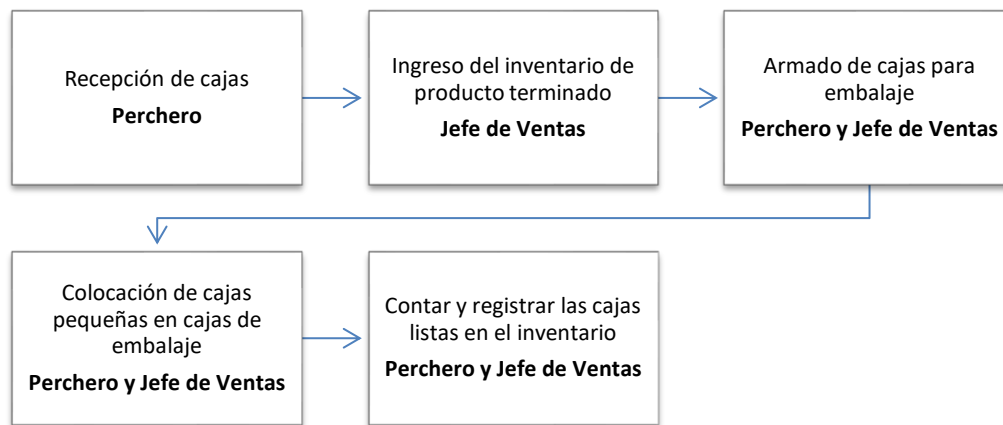
##### *Proceso de Suministro*



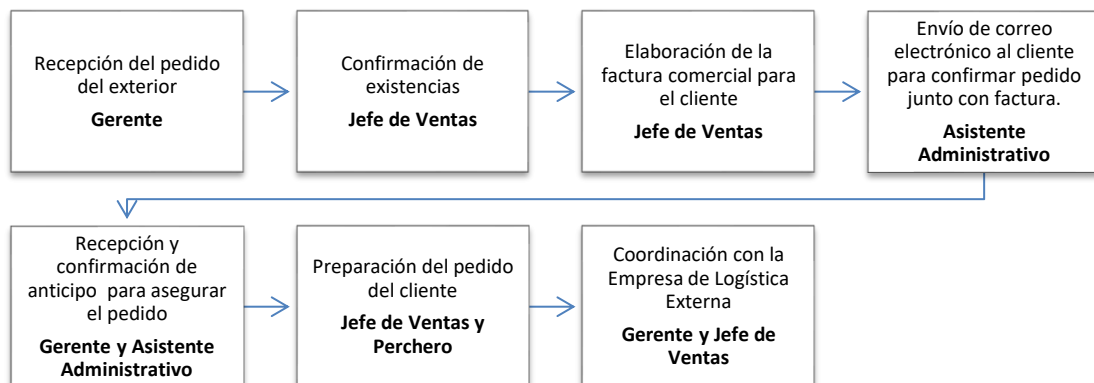
Es el más importante, y sin la existencia de este proceso no se puede avanzar en el modelo de abastecimiento y producción. Este mismo proceso se realizará para la compra de los empaques, las cajas de presentación del producto y las cajas de embalaje, necesarias para el proceso de exportación. La Figura 28 se presenta para el proceso de producción.

**Figura 28***Proceso de Producción*

El proceso de producción cuenta con dos fases, una administrativa y otra totalmente operativa, que se centra en el proceso de gelificación de los productos, su control de calidad y su posterior empaque en las cajas que serán puestas a la venta y su posterior entrega al Dpto. de Ventas, para que inicie el siguiente proceso que se presenta en la Figura 29, sin olvidar, que de la adecuada ejecución de las actividades contenidas en este proceso depende que existan las unidades necesarias y que los pedidos se entreguen en el tiempo convenido o con el menor margen de error.

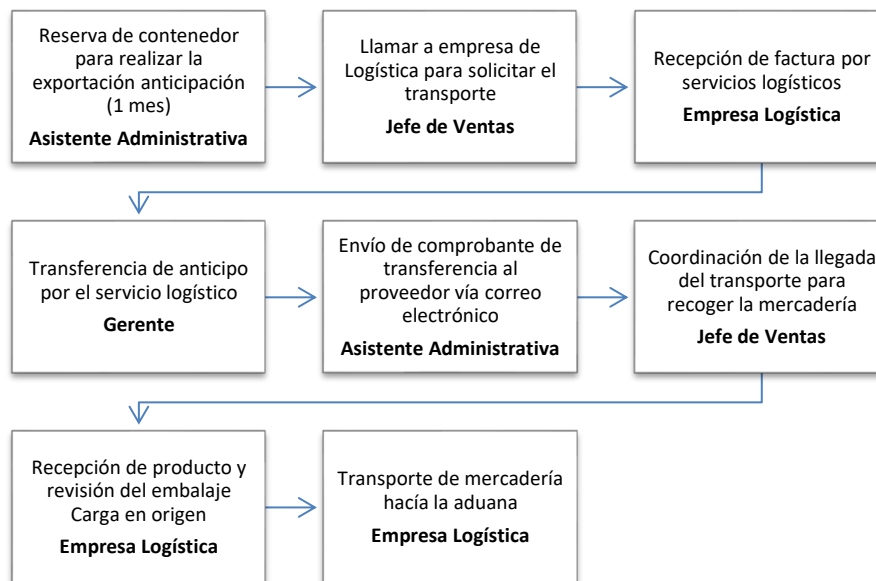
**Figura 29***Proceso de Logística Interna*

Este proceso se refiere al stock del producto terminado listo para ser embarcado o enviado, con todo preparado para iniciar el próximo proceso que se presenta en la Figura 30.

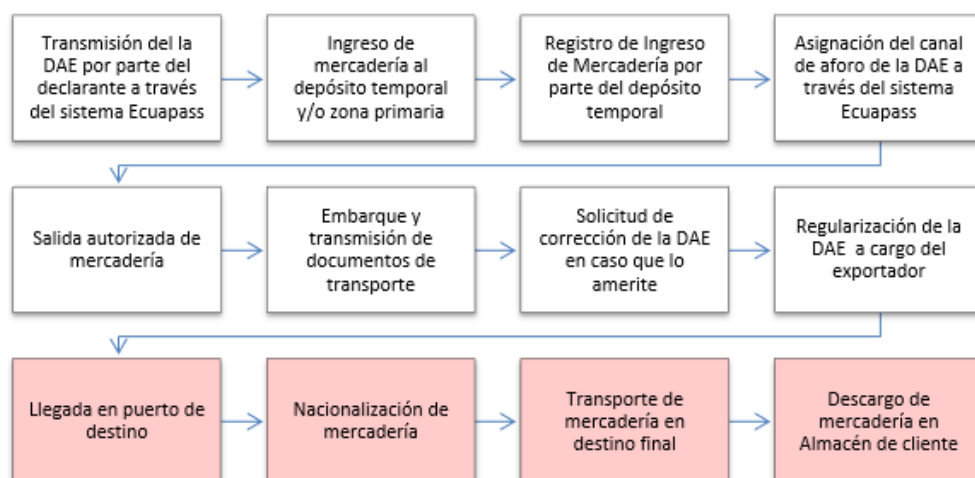
**Figura 30***Proceso de Ventas*

La logística externa se genera con ayuda de una empresa especialista, esto con el objetivo de evitar retrasos en la entrega del producto en el puerto y de contar con todos los documentos necesarios para evitar inconvenientes considerando a Alemania es un país que tiene todo estructurado de modo que no admite errores, se genera entre el proceso de ventas y exportación, se presenta en la Figura 31.



**Figura 31***Proceso de Logística Externa*

Finalmente, el modelo culmina con el proceso de exportación, que es la finalidad de este proyecto, lograr realizar este proceso adecuadamente para obtener una rentabilidad y cumplir con las expectativas del cliente en calidad y tiempo de entrega principalmente, el cual se presenta en la Figura 32.

**Figura 32***Proceso de Exportación*

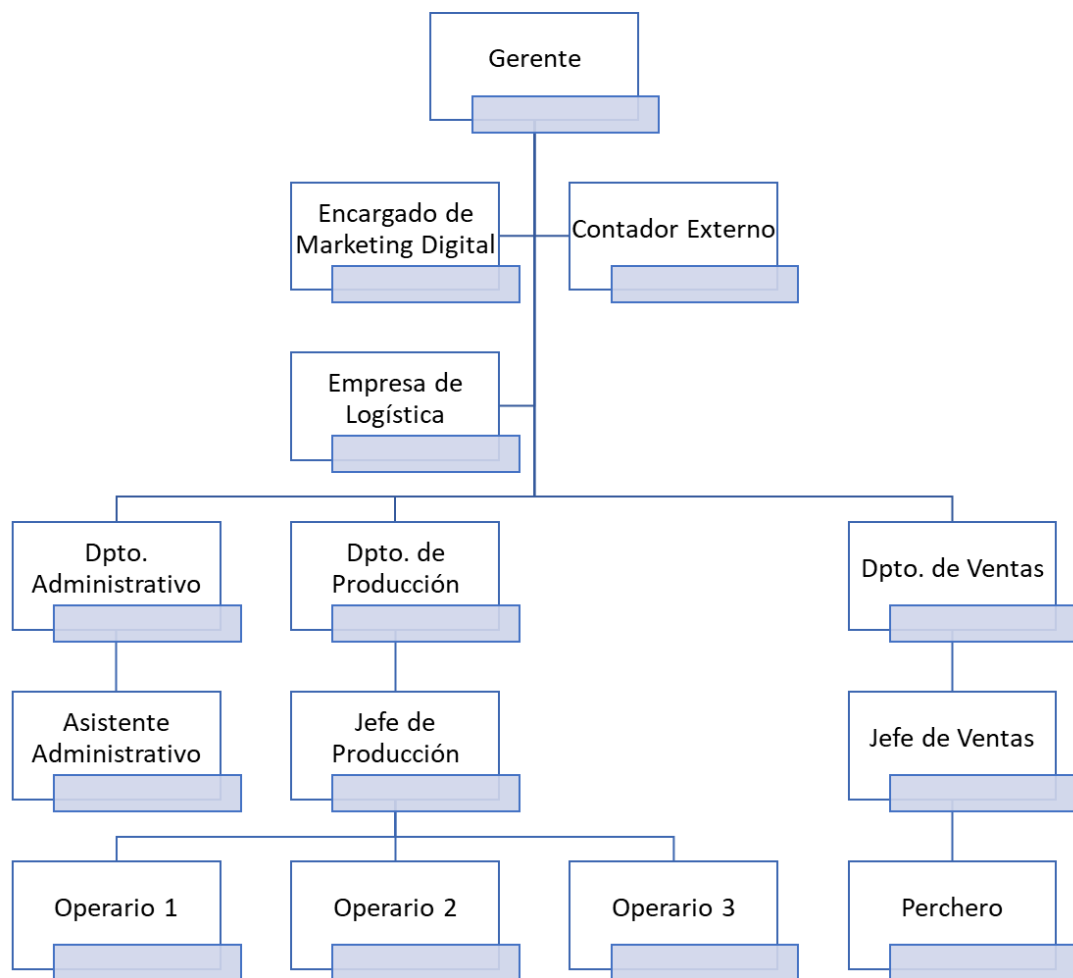
*Leyenda.* Los casilleros sombreados representan las actividades a cargo del cliente.

El proceso de exportación de este producto se espera sea a través del incoterm DDP, sin embargo, para empezar, se prevé enviar la mercadería en un contenedor compartido LCL pues al principio no se va a lograr llenar un contenedor completo, al estar iniciando la internacionalización de un producto nuevo.

La capacidad de producción estimada necesaria para el arranque del negocio y abastecimiento de insumos se ha determinado por la capacidad de la maquinaria de gelificación que por minuto y con el empaque adecuado puede producir 30 unidades y se calcula que al estar iniciando el proyecto se logrará producir 3600 unidades diarias que traducido a cajas de 24 unidades son 150 cajas al día y 3000 cajas al finalizar el mes. Por parte del abastecimiento será necesario el uso de jugo de cacao el cual se comercializa normalmente en litros que se prevé con la parte desperdicio que siempre se genera.

### **Organigrama Empresarial Inicial**

A su vez, se presenta el organigrama de la empresa que al inicio contará con 8 colaboradores de planta, una persona encargada del tema de marketing que trabajará por horas, así como un contador externo y la empresa de logística que se encargará de apoyar a la empresa en todo lo que se refiere al proceso de exportación como tal, si bien en la descripción de los procesos se mencionó a la mayoría de estos colaboradores, se presenta la Figura 33.

**Figura 33***Organigrama Empresarial*

## **Estrategia de Comercialización y Distribución**

En esta sección se describe la estrategia de comercialización y distribución que se empleará para la internacionalización del gel energético a base de mucílago de cacao. Como sabemos, según el informe El Comercio Electrónico en Alemania (2021), “El Covid-19 ha apresurado el proceso que ya existía de aumento de la digitalización, y, en consecuencia, de las ventas online”.

El comercio electrónico cada día tiene un papel más importante en el ámbito económico según el estudio del Instituto de Investigación Copenhagen Economics acerca del comercio en línea, el cual fue realizado por la Asociación Federal de Comercio Electrónico y Pedidos por Correo. Para Alemania se ha transformado en una fuente de ingresos y empleo con la aportación de 100 000 millones de euros al año para el (PIB) producto interior bruto e impulsa las ventas y los beneficios a todos los niveles de comercio para proveedores tanto de bienes como de servicios. (Zeitung, 2021)

Además, se consultó la plataforma Passport de Euromonitor (2022), para entender por medio de que canales se comercializan y distribuyen los suplementos nutricionales deportivos en Alemania. Los datos de la investigación demuestran un claro intercambio en la tendencia en los últimos cinco años, donde la venta y distribución de productos de nutrición deportiva, que incluye a los energéticos estimulantes, por canales tradicionales, es decir por medio de venta basada en tienda, representaban una participación del 60% aproximadamente, en época de prepandemia 2016 a 2019. En ese entonces la participación de e-commerce representaba un 38,6% al 2019. No obstante, postpandemia, las cosas cambiaron y hoy los canales de venta no basados en tienda como el e-commerce, tienen una participación del 57,9% en el mercado de nutrición deportiva.

**Figura 34***Canales de Distribución de Estimulantes Energéticos Empacados*

| Geografía | Categoría           | Distribución              | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  | 2021  |
|-----------|---------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Alemania  | Nutrición deportiva | Venta basada en tienda    | 62,8  | 61,0  | 59,9  | 58,9  | 40,7  | 40,2  |
| Alemania  | Nutrición deportiva | Venta basada en no-tienda | 37,2  | 39,0  | 40,1  | 41,1  | 59,3  | 59,8  |
| Alemania  | Nutrición deportiva | E-Commerce                | 34,1  | 36,3  | 37,5  | 38,6  | 57,2  | 57,9  |
| Alemania  | Nutrición deportiva | Venta directa             | 3,0   | 2,8   | 2,6   | 2,5   | 2,1   | 1,9   |
| Alemania  | Nutrición deportiva | Total                     | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente. Euromonitor (2022).

En base a lo expuesto, se ha determinado que la venta de ZellGel debería ser por medio de E-commerce, según lo expuesto en la Figura 34 categoría que presenta el mayor crecimiento desde 2016 a 2021.

De acuerdo, al informe “El Comercio Electrónico en Alemania” (2021) Alemania al 2020 alcanzó un uso de internet al 95% en personas mayores a 14 años; de la población total alemana el 80% son usuarios del internet móvil, en cuanto a la publicidad Facebook que sigue siendo el líder con un 84.3% de usuarios, seguido de Instagram ha incrementado sus perfiles de operadores, especialmente en Marketplace.

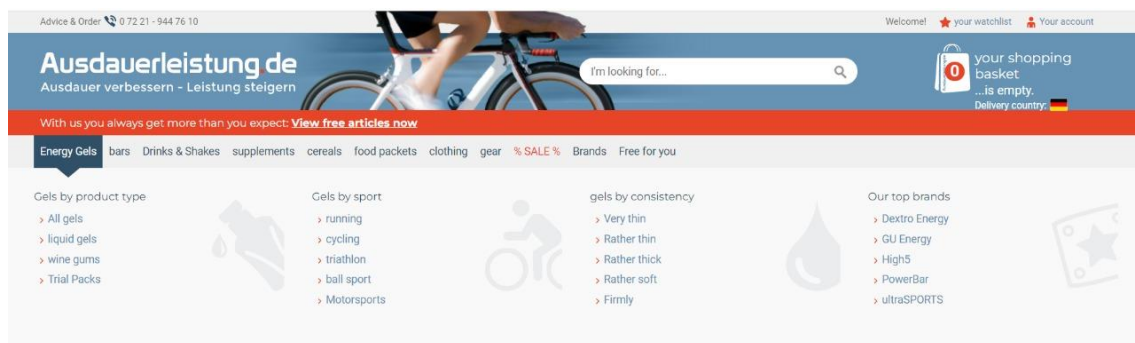
Por lo tanto, se ha considerado un canal de e-commerce convencional como Amazon Business y otra página especializada que se dedica a vender únicamente productos relacionados a suplementos energéticos, como sustento, se presenta la Figura 35.

**Figura 35***Principales Canales de Distribución de Geles Energéticos en Alemania*

|           |             |         |            |        |            |        |             |            |            |           |            |            |            |
|-----------|-------------|---------|------------|--------|------------|--------|-------------|------------|------------|-----------|------------|------------|------------|
| amazon    | about 13 €  | amazon  | about 37 € | amazon | about 27 € | amazon | about 15 €  | amazon     | about 24 € | amazon    | about 43 € | amazon     | about 36 € |
| ebay      | Check price | ebay    | about 37 € | ebay   | about 26 € | ebay   | Check price | ebay       | about 23 € | ebay      | about 58 € | ebay       | about 37 € |
| SANICARE  | about 1 €   | laufbar | about 39 € | CAMPZ  | about 34 € |        |             | about 16 € | bikezza    | about 1 € | bikezza    | about 36 € |            |
| Alivera   | about 1 €   | CAMPZ   | about 45 € |        |            |        |             | CAMPZ      | about 19 € | bergzeit  | about €2   | NETASPORT  | about 38 € |
| DocMorris | about 1 €   |         |            |        |            |        |             |            |            | about €2  |            | CAMPZ      | about 49 € |

## Figura 36

### Tienda Especializada en Suplementos y Accesorios Deportivos en Alemania



Por lo tanto, de acuerdo a la investigación realizada, la estrategia de comercialización que inicialmente más se ajusta es por medio de Amazon Business del tipo B2B2C, aprovechando herramientas y estrategias propuestas por la empresa Amazon para facilitar el comercio exterior para los emprendimientos, que no quieren invertir en los altos costos de bodegaje y almacenamiento y manejar un stock alto de inventario, pudiendo interactuar con los consumidores, para lograr que el producto tenga una rotación más rápida e incluso en este caso dar a conocer los beneficios y contribución al medio ambiente que su fabricación realiza para un mercado alemán cuya cultura esta enfocada en cuidar y preservar de los recursos naturales del planeta.

## Evaluación Financiera

Todo proyecto debe contar con la evaluación financiera, pues es la manera más sencilla de determinar la rentabilidad de un proyecto de inversión, por lo cual en esta sección se explicarán detalles más importantes del proceso financiero necesario para poner en marcha este proyecto.

### Inversión Inicial







Es importante empezar con los rubros necesarios en los que se deben incurrir para iniciar un proyecto, como la maquinaria que se presenta en la Figura 37, el mobiliario como se observa en la Figura 38 y los equipos de computación que se muestra en la Figura 39 y finalmente la inversión en vehículos como se aprecia en la Figura 40.

### Figura 37

*Inversión en Maquinaria de Exportadora Zell S.A.*

| Maquinaria y herramientas                                |   |          |              |                         |
|--|---|----------|--------------|-------------------------|
| Detalle  | Modelo  | Cantidad | Costo Unit.  | Costo Total             |
| Máquina automática de envasado de Gel de energía líquida |  | 1        | 5.000,00     | 5.000,00                |
| Impresora Zebra Zd230d/t Código Barras Etiquetas         |  | 1        | 350,00       | 350,00                  |
| Máquina de gelificación                                  |  | 1        | 35.000,00    | 35.000,00               |
|  |   |          | <b>Total</b> | <b><u>40.350,00</u></b> |


**Figura 38***Inversión en mobiliario de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Mobiliario</b>           |   |                 |                    |                    |
|-----------------------------|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>              | <b>Modelo</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unit.</b> | <b>Costo Total</b> |
| Estanterias                 |    | 5               | 45,00              | 225,00             |
| Escritorio ejecutivo        |    | 5               | 320,00             | 1.600,00           |
| Archivador de 4 cajones     |   | 4               | 130,00             | 520,00             |
| Silla de oficina ergonómica |  | 4               | 215,00             | 860,00             |
| Silla grafitti ergonómica   |  | 9               | 35,00              | 315,00             |
| Mesa de comedor             |  | 1               | 200,00             | 200,00             |
|                             |   |                 | <b>Total</b>       | <b>3.720,00</b>    |




**Figura 39**

*Inversión en Equipos de Computación de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Equipos de computación y tecnológicos</b>     |   |                 |                    |                    |
|--|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>                                   | <b>Modelo</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unit.</b> | <b>Costo Total</b> |
| Laptop Asus Ryzen 5                              |  | 4               | 790,00             | 3.160,00           |
| Impresora Epson L4260 Wifi Duplex Tinta Continua |  | 1               | 350,00             | 350,00             |
| Xiaomi Redmi 8                                   |  | 3               | 190,00             | 570,00             |
| <b>Total</b>                                     |   |                 | <b>4.080,00</b>    |                    |

**Figura 40**

*Inversión en Vehículos de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Vehículos</b> |   |                 |                    |                    |
|------------------|---|-----------------|--------------------|--------------------|
| <b>Detalle</b>   | <b>Modelo</b>   | <b>Cantidad</b> | <b>Costo Unit.</b> | <b>Costo Total</b> |
| Chevrolet D-Max  |  | 1               | 27.499,00          | 27.499,00          |
| <b>Total</b>     |   |                 | <b>27.499,00</b>   |                    |

La Figura 37 lista la maquinaria necesaria para el proceso productivo y la etiquetadora, que representan la inversión más importante en cuanto a los activos fijos, por su parte la Figura 38 muestra los artículos de mobiliario que de acuerdo al análisis son necesarios para empezar este proyecto de inversión, mientras que la Figura 39 muestra los bienes tecnológicos que se deben adquirir para el inicio del proyecto.

Finalmente, la Figura 40 muestra que es necesario la adquisición de vehículo, por cualquier diligencia que se requiera realizar, por tanto, la inversión en activos fijos asciende a \$75.649,00 en total, porque adicional a la lista de activos que se piensan adquirir es necesario incluir el valor de \$5.000,00 por las instalaciones de la maquinaria que es importada.

También es importante mencionar la lista de activos diferidos que se presenta en la Tabla 26 necesarios para la puesta en marcha de este negocio

**Tabla 26**

*Inversión en Activos Diferidos de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Activos Diferidos</b>                               | <b>USD</b>       |
|--|------------------|
| Constitución de Empresa                                | 800,00           |
| Registro de Marca                                      | 225,00           |
| Licencias y Firma Electrónica                          | 350,00           |
| Página web   | 2.000,00         |
| Lanzamiento del Producto                               | 10.000,00        |
| Hosting / Dominio                                      | 300,00           |
| I+D  | 15.000,00        |
| Depósito de Alquiler (planta de producción y oficinas) | 1.500,00         |
| Acondicionamiento de oficinas                          | 500,00           |
| Acondicionamiento de baños                             | 250,00           |
| Software empresarial                                   | 2.600,00         |
| Plan de celular corporativo                            | 50,00            |
| Intereses preoperativos                                | 4.204,69         |
| <b>Total</b>   | <b>37.779,69</b> |

Es importante, realizar gastos antes de iniciar operaciones, como la constitución de la empresa, la obtención del registro de la marca, la licencia que incluye todos los permisos necesarios y firma electrónica que se piensa adquirir en el Registro Civil por la duración de dos años y cuya renovación para el mismo periodo es de un valor menor, todos los gastos necesarios para crear la página web, considerando valores como hosting y dominio, además se invertirá en investigación y desarrollo del producto, a fin

de mejorar la fórmula del producto y su practicidad para los consumidores, el depósito de garantía para el alquiler de la planta y oficinas, así como el acondicionamiento de oficinas y baños, la adquisición de plan de celular corporativo y finalmente los intereses preoperativos generados los primeros seis que la empresa todavía no estará en funcionamiento completamente, siendo uno de los rubros más altos se refiere al lanzamiento del producto, que contempla los gastos de ir hasta el país destino y ofrecer el producto directamente y negociar que el cliente cancele a los 30 días de recibida la mercadería que técnicamente sería de contado, pues desde el puerto de Guayaquil hasta el puerto de Hamburgo tarda en promedio 30 días en llegar

### **Capital de Trabajo**

Se presenta en la Tabla 27 y se refiere a todos los recursos que la empresa cuenta en el corto plazo para realizar sus actividades, que involucra, los materiales directos de la producción como materia prima, material de empaque, cajas para empacar los productos, mano de obra directa e indirectamente relacionada al proceso productivo el de los operarios y el jefe de producción, los costos indirectos a la producción que involucra el valor del alquiler de la planta de producción, las depreciaciones de la maquinaria y los servicios básicos que se generan en la planta productiva y por otra parte rubros como los servicios contables, ya que se contratará un contador externo, servicios legales, de internet, de seguridad, de limpieza, etc.

A su vez se contempla el capital de trabajo de gastos administrativos que por el momento contempla los sueldos del Gerente General y de la asistente administrativa, además del capital necesario para ventas, que involucra el sueldo del jefe de Ventas y el perchero que en este caso viene a ser el ayudante en las ventas pero que se encargará de embalar correctamente la mercadería y ayudar a tener un control adecuado de las existencias.

Así como también, el factor caja que resulta de la suma de los días de que la empresa tarda en realizar sus cobros, que en el viaje que se realizará hasta Hamburgo para localizar clientes, se espera hacer una negociación para que el dinero sea entregado a los 30 días de enviada la mercadería que coincide con la llegada de la mercadería en Hamburgo.

**Tabla 27**

*Capital de Trabajo Global de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Capital de Trabajo</b>                         | <b>USD</b>       |
|---|------------------|
| <i>Capital de Trabajo Operativo</i>               | <i>70.664,60</i> |
| Materiales Directos e Indirectos                  | 52.717,09        |
| Mano de Obra Directa e Indirecta                  | 6.857,16         |
| Costos Indirectos de Fabricación                  | 3.335,36         |
| Servicios Básicos Administrativos                 | 150,00           |
| Servicios Contables                               | 800,00           |
| Servicios Legales                                 | 400,00           |
| Servicios Logísticos                              | 625,00           |
| Gastos Importación/Exportación                    | 500,00           |
| Uniformes   | 3.200,00         |
| Mantenimiento de Maquinaria                       | 200,00           |
| Servicios de Limpieza y Control De Plagas         | 160,00           |
| Materiales de Oficina                             | 200,00           |
| Sistema de Seguridad                              | 250,00           |
| Cámaras de Seguridad                              | 100,00           |
| Caja Chica  | 100,00           |
| Suministros de Limpieza                           | 180,00           |
| Extintores  | 400,00           |
| Arriendo Planta Administrativa                    | 450,00           |
| Servicio de Internet                              | 40,00            |
| <i>Capital de Trabajo Administrativo y Ventas</i> | <i>13.704,88</i> |
| Gastos Administrativos                            | 2.730,43         |
| Gastos De Ventas                                  | 4.522,44         |
| Imprevistos (5%)                                  | 6.452,00         |
| <b>Total Capital de Trabajo</b>                   | <b>84.369,48</b> |

## Costos Fijos y Variables

Estos influyen directamente en el proceso de producción, por tanto, se presenta en la Tabla 28 el costo variable unitario del producto, que muestra el valor de la materia prima, el rubro de empaques se refiere al empaque de cada gel energético y el valor proporcional por el uso de la caja de empaque de las 24 unidades, presentación que será ofertada al consumidor final, el estabilizante necesario para que la mezcla no se deteriore y la etiqueta de cada unidad producida.

En la Tabla 29 muestra el consumo eléctrico estimado de las dos máquinas necesarias para la fabricación del ZellGel, que serán utilizadas por tres horas al día, para empezar, se decidió que sea de esta manera para no tener demasiado stock estancado, mientras el resto de horas serán utilizadas para el etiquetado y empaque del producto.

Finalmente, la Tabla 30 muestra los costos fijos mensuales y anuales del proceso productivo, donde los valores de servicios básicos y arrendamiento de la planta de producción están calculados de forma proporcional, de acuerdo al consumo y uso de espacio físico, así también se considera el rubro de las depreciaciones de los activos adquiridos para poner en marcha el proyecto, que si bien, algunos de estos son netamente con fines de cubrir sus actividades de apoyo, estas son necesarias para que el proceso de producción culmine en una venta que genere rentabilidad.

### Tabla 28

*Costo Variable Unitario del Producto ZellGel*

| <b>Variables</b>            | <b>USD</b>  |
|-----------------------------|-------------|
| Materia Prima               | 1,03        |
| Empaques por Unidad         | 0,10        |
| Estabilizante               | 0,08        |
| Etiqueta                    | 0,01        |
| <b>Total Costo Variable</b> | <b>1,22</b> |

**Tabla 29***Consumo de Energía Eléctrica de las Máquinas del Proceso Productivo*

| <b>Máquina Empacadora</b>    |                 |
|------------------------------|-----------------|
| Kw                           | 2,5             |
| Kw/H                         | 7,5             |
| Consumo Mes                  | 60              |
| Consumo Año                  | 2700            |
| <i>Valor Mensual Consumo</i> | <i>479,40</i>   |
| <b>Máquina Gelificación</b>  |                 |
| Kw                           | 4               |
| Kw/H                         | 12              |
| Consumo Mes                  | 96              |
| Consumo Año                  | 4320            |
| <i>Valor Mensual Consumo</i> | <i>767,04</i>   |
| <b>Valor Total</b>           | <b>1.246,44</b> |

**Tabla 30***Costos Fijos de Producción de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Costo Fijo</b>                | <b>Mensual</b>   | <b>Anual</b>      |
|----------------------------------|------------------|-------------------|
| Arriendo Planta                  | 1.050,00         | 12.600,00         |
| Mano de Obra Directa e Indirecta | 6.857,16         | 82.285,88         |
| Depreciación                     | 938,92           | 11.267,00         |
| Servicios Básicos                | 1.346,44         | 16.157,28         |
| <b>Total Costo Fijo</b>          | <b>10.162,51</b> | <b>122.310,16</b> |

**Gastos Administrativos y de Ventas**

Los gastos administrativos, para este proyecto, se detallan en la Tabla 31, sin embargo, es necesario hacer algunas aclaraciones, como que el rubro por servicios básicos refleja la parte proporcional para las oficinas, de la misma manera se utilizó un proporcional para el cálculo del alquiler de las instalaciones. Por otra parte, el rubro de uniformes se cubrirá al final del año, así como el valor de los extintores que se cancela una vez anualmente, para el rubro de servicio de limpieza se utilizará \$40,00 y para el servicio de control de plagas el valor asciende a \$120,00, en conclusión, el valor total por este tipo de gastos para el primer año asciende a \$ 91.125,20.

**Tabla 31***Gastos Administrativos de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Gastos Administrativo</b>           | <b>Mensual</b>  | <b>Anual</b>     |
|--|-----------------|------------------|
| Personal Administrativo                | 2.730,43        | 32.765,20        |
| Servicios Básicos                      | 150,00          | 1.800,00         |
| Servicios Contables                    | 800,00          | 9.600,00         |
| Servicios Legales                      | 400,00          | 4.800,00         |
| Servicio De Internet                   | 40,00           | 480,00           |
| Servicio De Diseñador Gráfico          | 500,00          | 6.000,00         |
| Servicios Logísticas                   | 625,00          | 7.500,00         |
| Gastos Importación/Exportación         | 500,00          | 6.000,00         |
| Uniformes                              | -               | 3.200,00         |
| Mantenimiento Maquinaria               | 200,00          | 2.400,00         |
| Servicios Limpieza y Control de Plagas | 160,00          | 1.920,00         |
| Materiales Oficina                     | 200,00          | 2.400,00         |
| Sistema de Seguridad                   | 250,00          | 3.100,00         |
| Caja Chica                             | 100,00          | 1.200,00         |
| Suministros e Limpieza                 | 180,00          | 2.160,00         |
| Extintores                             | -               | 400,00           |
| Arriendo Oficinas Administrativas      | 450,00          | 5.400,00         |
| <b>Total Gasto Administrativo</b>      | <b>7.285,43</b> | <b>91.125,20</b> |

Los gastos de ventas se presentan en la Tabla 32, y son mucho menos extensos donde se incluyen los sueldos tanto del jefe de Ventas y el perchero, los gastos publicitarios que representan el 2% de las ventas anuales, rubro que contempla toda la publicidad digital necesaria, como el manejo de redes sociales, asesoría a los consumidores finales sobre cualquier duda que tengan respecto al producto como apoyo a los distribuidores para que logren generar ventas rápidas y efectivas como un ganar - ganar tanto para ellos como para empresa Exportadora Zell S.A.

**Tabla 32***Gastos de Ventas de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Gasto de Ventas</b>       | <b>Mensual</b>  | <b>Anual</b>     |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| Sueldos Ventas               | 2.065,53        | 24.786,40        |
| Marketing y Publicidad       | 2456,91         | 29.482,92        |
| <b>Total Gasto de Ventas</b> | <b>4.522,44</b> | <b>54.269,32</b> |

***Nómina del personal***

Uno de los elementos más relevantes de una empresa es su personal, porque son ellos quienes realizan todo el trabajo necesario para que los procesos funcionen y se obtenga la rentabilidad esperada, por lo cual, en la Tabla 33 se detalla el gasto que representa el sueldo de cada empleado para la empresa, para empezar el funcionamiento del proyecto se considera la ayuda de 8 colaboradores de planta; empezando por el área de producción, que cuenta con el Jefe de Producción y tres operarios, el departamento administrativo que comprende al Gerente General y su asistente administrativa y el departamento de ventas que está integrado por el jefe de ventas y un perchero. Estos valores están presentados de forma mensual y anual y contemplan no solo el sueldo de cada empleado, sino también lo correspondiente a beneficios sociales por cada empleado, además del aporte patronal por cuenta del empleador y dependiendo de la necesidad de crecimiento de la empresa se puede contratar más personas, para el buen funcionamiento de las actividades organizacionales y para evitar retrasos en las entregas que se vayan generando.



**Tabla 33***Sueldos Personal Exportadora Zell S.A.*

| <b>Cargo</b>                      | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
|-----------------------------------|----------------------|--------------------|
| Jefe de Producción                | 1.365,22             | 16.382,60          |
| Operario 1                        | 610,22               | 7.322,60           |
| Operario 2                        | 610,22               | 7.322,60           |
| Operario 3                        | 610,22               | 7.322,60           |
| <b>Total Dpto. de Producción</b>  | <b>3.195,87</b>      | <b>38.350,40</b>   |
| <b>Cargo</b>                      | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Gerente                           | 2.030,12             | 24.361,40          |
| Asistente administrativa          | 700,32               | 8.403,80           |
| <b>Total Dpto. Administrativo</b> | <b>2.730,43</b>      | <b>32.765,20</b>   |
| <b>Cargo</b>                      | <b>Valor Mensual</b> | <b>Valor Anual</b> |
| Jefe de Ventas                    | 1.365,22             | 16.382,60          |
| Perchero                          | 700,32               | 8.403,80           |
| <b>Total Dpto. de Ventas</b>      | <b>2.065,53</b>      | <b>24.786,40</b>   |

**Depreciaciones y amortizaciones**

Las depreciaciones de los activos son necesarias, porque el uso de los bienes los desgasta y por lo tanto pierden su valor, en la Tabla 34 se presenta los valores de depreciación de todos los bienes de acuerdo a su vida útil, de manera mensual y anual; así como también se muestra la amortización de los gastos preoperativos necesarios antes de que las operaciones de la empresa se generen.

**Tabla 34***Depreciaciones y Amortizaciones de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Activos Fijos</b>                     | <b>Mensual</b>  | <b>Anual</b>     |
|--|-----------------|------------------|
| Equipos de computación                   | 113,33          | 1.360,00         |
| Maquinarias                              | 336,25          | 4.035,00         |
| Equipos y muebles                        | 31,00           | 372,00           |
| Vehículo                                 | 458,33          | 5.500,00         |
| Gastos preoperativos                     | 629,66          | 7.555,94         |
| <b>Total Depreciación y Amortización</b> | <b>1.568,58</b> | <b>18.822,94</b> |

### **Punto de equilibrio**

Es importante en todo proceso de producción conocer el punto de equilibrio, que depende del programa de producción y ventas. Al año uno, con la capacidad instalada actual, se espera producir 518400 unidades de gel energético. Después de analizar el mercado objetivo, y a la competencia se encontró la existencia de 6 marcas reconocidas de geles para deportistas de alta resistencia para el mercado alemán y se pudo constatar que existe preferencia por los productos con sabores a fruta por parte de los consumidores.

Específicamente para la ciudad de Hamburgo, determinamos que, del total de personas miembros de grupos deportivos en esta ciudad, según Statista (2022) asciende a 520205 personas, de las cuales se podría alcanzar un 14.3% de participación del mercado meta, al tener seis las marcas de geles energéticos ya posicionadas en el mercado, es decir unos 74389 deportistas.

No obstante, vamos a considerar el 2.5% que corresponde a los innovadores que aceptan una nueva idea o producto. Esto corresponde a un total de 1860 posibles nuevos usuarios del gel propuesto, de los 74389 del total de personas que se esperan lleguen a ser el mercado meta, para el segmento de deportistas de alta resistencia, del género tanto masculino como femenino entre los 25 y 45 años, que de acuerdo al entretenimiento que practican el enfoque debe estar hacia los maratonistas y ciclistas.

De la investigación en el mercado de oferta, se recomienda que estos deportistas deberían consumir entre 4 y 8 geles a la semana, al requerir entrenamiento de 6 a 10 horas a la semana. Se asume que, si entrenan al menos 8 horas en la semana, consuman alrededor de 4 geles en ese periodo de tiempo. Esto nos da como resultado un total de 518400 unidades de geles energéticos utilizados en el año por estos 1860 deportistas, que significan 21600 cajas de 24 unidades.

Ahora el punto de equilibrio se presenta en la Tabla 35, en USD que anualmente alcanza el valor de \$343.278,59, mensualmente asciende a \$28.606,55 y un valor de \$1430,33 al día; por unidades de gel, al año el valor es de 181077 unidades que en cajas de 24 unidades asciende a 7545 cajas, que al mes llegan a 15090 unidades que traducido a cajas son 629 y al día 754 unidades llegan a ser 31 cajas empacadas, que dadas las condiciones del mercado y bajo las estimaciones consideradas en la proyección, el punto de equilibrio actual, no es una meta complicada alcanzar.

**Tabla 35**

*Punto de Equilibrio de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Punto de Equilibrio</b> | <b>Anual</b> | <b>Mensual</b> | <b>Diario</b> |
|----------------------------|--------------|----------------|---------------|
| Ventas                     | 343.278,59   | 28.606,55      | 1.430,33      |
| Unidades                   | 181077       | 15090          | 754           |
| Cajas                      | 7545         | 629            | 31            |

### **Estado de Resultados**

Uno de los componentes más relevantes de una proyección financiera, es el estado de resultados, que se detalla en la Tabla 36, donde se descuentan todos los costos y gastos al valor esperado de las ventas, normalmente cuando un proyecto está iniciando, el primer año e incluso el segundo resulta en pérdida, sin embargo, para este caso, todos los periodos desde el primero hasta el quinto, existe una utilidad neta, lo que significa que el proyecto es rentable, a pesar de que el costo de ventas representa el 75% en promedio para todos los periodos, y los gastos administrativos y de ventas representan en promedio el 7%, los gastos de amortización y de depreciación significan el 0,8% en promedio, considerando un crecimiento en producción y ventas del 7% y uno en gastos administrativos del 5%, se debería revisar a futuro los gastos, para evitar un decrecimiento en la utilidad neta.

**Tabla 36**

*Estados de Resultados Proyectados a Cinco Años de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Estado de Resultados</b>     | <b>Año 1</b>     | <b>Año 2</b>     | <b>Año 3</b>     | <b>Año 4</b>     | <b>Año 5</b>     |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas                          | 982.763,85       | 1.051.557,32     | 1.125.166,33     | 1.203.927,98     | 1.288.202,93     |
| Costo de Ventas                 | 754.915,25       | 799.197,61       | 846.579,73       | 897.278,60       | 951.526,39       |
| Utilidad Bruta                  | 227.848,60       | 252.359,71       | 278.586,60       | 306.649,38       | 336.676,55       |
| Gastos Administrativos          | 91.125,20        | 95.681,46        | 100.465,53       | 105.488,81       | 110.763,25       |
| Gastos de Ventas                | 54.269,32        | 56.333,12        | 58.541,39        | 60.904,24        | 63.432,49        |
| EBITDA                          | 82.454,08        | 100.345,13       | 119.579,68       | 140.256,33       | 162.480,81       |
| Gastos de Amortización          | 7.555,94         | 7.555,94         | 7.555,94         | 7.555,94         | 7.555,94         |
| Gastos de Depreciación          | 11.267,00        | 11.267,00        | 11.267,00        | 9.907,00         | 9.907,00         |
| EBIT                            | 63.631,15        | 81.522,20        | 100.756,74       | 122.793,39       | 145.017,87       |
| Gastos Financieros              | 7.970,63         | 6.215,63         | 4.460,63         | 2.705,63         | 950,63           |
| Utilidad Antes de Participación | 55.660,52        | 75.306,57        | 96.296,11        | 120.087,76       | 144.067,24       |
| 15% Participación Trabajadores  | 8.349,08         | 11.295,98        | 14.444,42        | 18.013,16        | 21.610,09        |
| Utilidad Antes De Impuestos     | 47.311,44        | 64.010,58        | 81.851,70        | 102.074,60       | 122.457,15       |
| 25% Impuestos                   | 11.827,86        | 16.002,65        | 20.462,92        | 25.518,65        | 30.614,29        |
| <b>Utilidad Neta</b>            | <b>35.483,58</b> | <b>48.007,94</b> | <b>61.388,77</b> | <b>76.555,95</b> | <b>91.842,87</b> |

### Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR)

El valor actual neto representa el valor monetario promedio al año que se espera obtener en un proyecto de inversión y la tasa interna de retorno representa la rentabilidad promedio al año en porcentaje que se puede pagar a los socios por su inversión, para poder hacer la comparación respectiva del ejercicio, es importante considerar las fuentes de financiamiento del proyecto, como se presenta en la Tabla 37, que por un lado, tiene un crédito bancario con un costo  $k$  de 9,75% y la aportación de los socios con un 10% de costo  $k$ , con un costo promedio ponderado o rentabilidad exigida de 9,89%.

**Tabla 37**

*Resumen de Fuentes de Financiamiento*

| <b>Fuentes de Financiamiento</b> | <b>Monto</b>      | <b>Significancia %</b> | <b>Costo de K</b> |
|----------------------------------|-------------------|------------------------|-------------------|
| Préstamo Bancario                | 90.000,00         | 44,38                  | 9,75              |
| Aporte de Capital                | 112.799,17        | 55,62                  | 10,00             |
| <b>Total Financiamiento</b>      | <b>202.799,17</b> | <b>100</b>             | <b>9,89</b>       |

Adicionalmente, según la Tabla 38 la tasa interna de retorno es de 18%, mientras la rentabilidad exigida es inferior, por lo cual se considera que el proyecto es rentable, por otra parte, el valor actual neto es de \$52.288,04, que ratifica que el proyecto es rentable.

**Tabla 38**

*VAN y TIR de Exportadora Zell S.A.*

| <b>Indicador</b>              | <b>Resultado</b> |
|-------------------------------|------------------|
| TIR (Tasa Interna de Retorno) | 18%              |
| VAN (Valor Actual Neto)       | 52.288,04        |

### Periodo de Recuperación

Siendo este indicador uno de los más relevantes dentro de un proyecto de inversión. De acuerdo a la Tabla 39, el periodo de recuperación o payback de este proyecto se genera al cuarto año, en el cual, se logra cubrir la inversión requerida de \$ 202.799,17, con un excedente de \$14.679,71, lo que significa que este es un proyecto viable y bastante razonable de cumplirse, con los datos presentados.

**Tabla 39**

*Payback del Proyecto de Exportadora Zell S.A.*

| Año | Inversión | Flujo    | Rentabilidad Exigida | Recuperación de Inversión |
|-----|-----------|----------|----------------------|---------------------------|
| 1   | 202799,17 | 37496,07 | 3708,01              | 33788,06                  |
| 2   | 169011,10 | 63650,56 | 6294,48              | 57356,13                  |
| 3   | 111654,98 | 67634,85 | 6688,45              | 60946,40                  |
| 4   | 50708,58  | 82304,79 | 8139,16              | 74165,63                  |

## Aspectos Éticos del Proyecto

En un mundo globalizado, no podemos dejar de lado los aspectos culturales en especial cuando se emprende en los negocios internacionales. Bien indica Llamazares (2016) en la Negociación Intercultural: Definición y Componente, que las empresas se ven expuestas “a negociar en unas condiciones y con unos interlocutores cuyas costumbres y formas de actuar son distintas y, en muchas ocasiones, desconocidas para ellas.” Es por esto que se debe aprender a reconocer las diferencias y similitudes que se tienen entre los países cuando se hacen negocios, en otras palabras, prepararse para hacer “negocios interculturales”.

Por otro lado, la importancia de un desarrollo sostenible y de contar con productos manejados y producidos de forma social y ambientalmente responsable conlleva a las empresas y a los consumidores a adaptarse a prácticas y acciones sostenibles. Más aún, “la demanda de bienes de consumo sostenibles está en aumento, con 3 de cada 5 consumidores que dicen que los productos socialmente responsables o sostenibles representan al menos la mitad de su última compra” (Institute for Business Value, 2022).

La sostenibilidad está definida como el tipo de desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras. Por este motivo, desde la primera Cumbre de la Tierra de las Naciones Unidas, celebrada en Rio de Janeiro en 1992, ya se viene hablando de un desarrollo equitativo entre lo social, lo ambiental y por supuesto, lo económico. Durante el mes de septiembre del 2015, representantes y líderes mundiales se pusieron de acuerdo con el cumplimiento de 17 objetivos globales, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos con una meta de 15 años como parte de la agenda 2030.

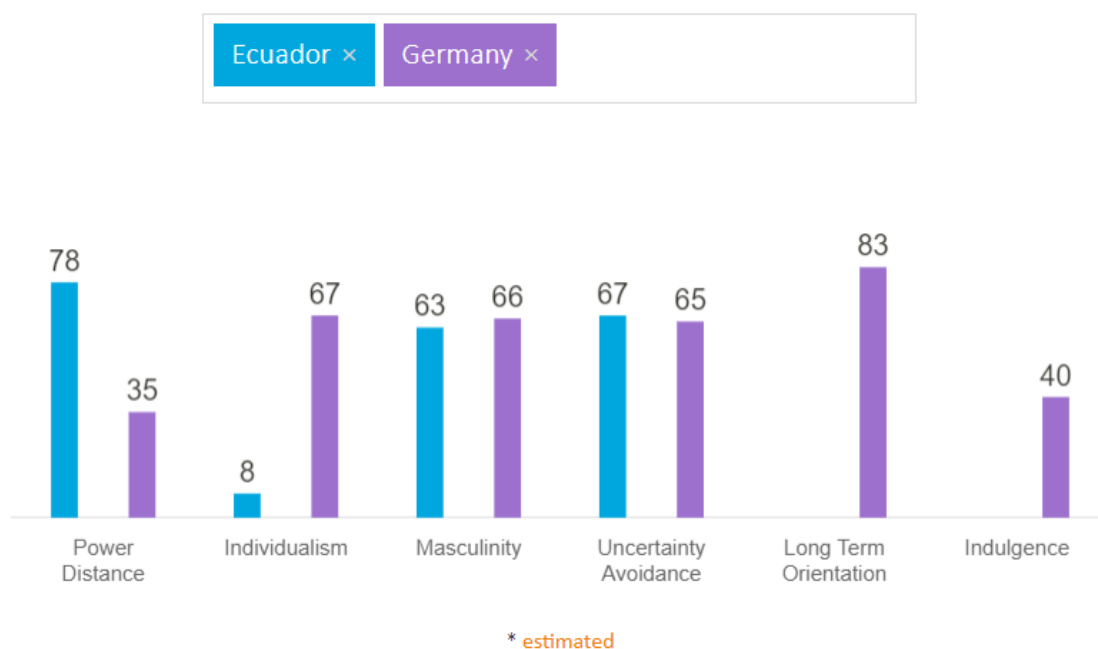
En esta sección, los conceptos cultura y sostenibilidad en el contexto de los negocios internacionales y la influencia de estos en el desarrollo o comercialización de un gel energético a base de pulpa de cacao en el mercado alemán.

## Aspectos Culturales

Por medio de una corta investigación, utilizando la herramienta digital de Hofstede Insights (2022) se ha podido conocer la posición de Alemania vs Ecuador en las dimensiones de Hofstede y de esta manera determinar las diferencias interculturales que tenemos entre ambos países para establecer la estrategia de negociación.

**Figura 41**

*Dimensiones Culturales Ecuador vs Alemania*



*Fuente.* (Hofstede Insights, 2022)

Como se puede observar en la Figura 41, Ecuador y Alemania tienen posiciones similares en las dimensiones de Masculinidad (MAS) y Aversión a la Incertidumbre (AUI). En cambio, en las dimensiones de distancia de poder (PDI), que es la única donde Ecuador tiene mayor posición que Alemania, Individualismo (IND), Orientación a largo plazo (LTO) e Indulgencia, estas últimas donde Alemania tiene resultados más



altos que Ecuador, es donde podemos encontrar las principales diferencias culturales entre los dos países.

Para complementar el contexto cultural, se accedió a información de Alemania en el sitio web de IOR Global Services, una plataforma que ofrece paquetes de servicios integrados para entrenamiento en idioma y cultura, en especial para personas en proceso de reubicación a otro país.

Entre los resultados encontrados, tenemos que Alemania es un país de bajo contexto donde la comunicación es muy directa y no presta atención a las señales no verbales. Además, hay énfasis en el procedimiento, en el orden y la puntualidad. En lo que si podemos encontrar similitudes es en el respeto a la autoridad, no obstante, esto tiene un ligero contraste con el resultado de distancia de poder dentro del análisis de las dimensiones de Hofstede.

Combinando estos resultados, podemos determinar que la negociación intercultural con Alemania en aspectos de comunicación debe ser muy directa, además se debe respetar los procesos y la autoridad y no recurrir a adornos. La puntualidad y la seriedad son bien valorados por los alemanes.

Otro aspecto importante a considerar es la orientación a largo plazo y su posición baja a la indulgencia, es decir, el producto tiene que ser bien pensado ya que será adquirido y consumido por confianza, por una necesidad real y no por novelería.

### **Aspectos de la Sostenibilidad**

Ecuador, por su privilegiada ubicación, presenta condiciones ecológicas y ambientales ideales para el cultivo de cacao, una planta tropical cuyo origen y uso más ancestral se ha demostrado en las estribaciones de los Andes en el sureste del país. La superficie plantada en el Ecuador de cacao es casi el 40% dentro de todos los cultivos perennes con cerca de 600,000 ha. Además, no es coincidencia que el Ecuador ocupa el tercer lugar del mundo entre los países más productivos por detrás de Costa de Marfil y Ghana, debido a los que en los últimos 30 años ha habido grandes avances agronómicos en manejo del cultivo y el desarrollo de nuevas variedades que

hay sido de mucho beneficio para el sector.

En el caso del cacao, los problemas en sostenibilidad que aquejan a este cultivo radican en dos áreas de preocupación, el trabajo infantil y la deforestación. Por ejemplo, producto de las malas condiciones laborales, en especial de los países productores de África Occidental, surgió el Protocolo Harkin-Engel, conocido como el Protocolo del Cacao, un acuerdo internacional público-privado y voluntario, que desde el año 2000 busca terminar con las peores formas de trabajo infantil y trabajo forzado en la producción de cacao.

A pesar que en el Ecuador el trabajo infantil se encuentra en un 8.2%, y de esta cifra, el 82% corresponde al sector agrícola, en específico el riesgo de trabajo infantil para el cultivo de cacao es bajo en nuestro país, debido a que la mayoría de unidades de producción agrícola (UPA's) son de pequeña escala (5 ha en promedio) y de propiedad familiar, lo que permite al menos educación de los menores de edad hasta los 15 años.

En cambio, en el contexto ambiental, Ecuador si tiene un mayor riesgo en deforestación, no obstante, el riesgo es más grande en la zona norte, provincia de Esmeraldas y la amazonia ecuatoriana por tener bosques menos intervenidos a diferencia de la costa ecuatoriana. De acuerdo con las estadísticas del INEC (2021), las provincias de mayor producción de cacao son Los Ríos, Guayas y Manabí, las cuales reúnen el 60% de la producción nacional. Un estudio financiado por la Comunidad Europea (2021) que contiene el análisis de la cadena de valor de cacao en el Ecuador, indica que los cultivos de cacao secuestran carbono en gran cantidad contribuyendo así con la mitigación del cambio climático.

Por lo expuesto, en los aspectos éticos y de sostenibilidad relacionados a la producción de cacao, el Ecuador puede considerarse en ventaja comparativa en comparación a otros orígenes de producción de cacao. El análisis de la cadena de valor del cacao realizado por la Comisión Europea también es un puntal para que los países como el caso de Alemania, que ya cuenta con legislación local de la debida

diligencia que garantice el respeto a los derechos humanos y el medio ambiente de los productos que ingresan a Europa. La Unión Europea también ha aprobado nuevas normas de debida diligencia similar a la alemana con el objeto de asegurar las buenas prácticas en materia de derechos humanos y medio ambientales de las cadenas de suministro, que no solo afectara a las empresas europeas si no a países terceros.

En relación al producto a desarrollarse, que se trata de un gel energético a base de pulpa de cacao, podemos decir con confianza que la producción será sostenible con impacto social positivo y mínimo impacto ambiental al ser un cultivo tradicional y nativo de nuestro país que beneficia a muchas familias cacaoteras. En este sentido, es importante resaltar los atributos nutricionales del producto y que además se produce a partir de un subproducto de la cosecha del cacao que en su mayoría es desechado. De acuerdo con Nieto et al (2020), los granos representan solo el 30% de la fruta del cacao, lo que deja una gran cantidad de subproductos infrautilizados y, a menudo, desperdiciados. Estos son la pulpa y la cáscara, esta última devuelta al campo para recirculación de nutrientes y fomentar el insecto que poliniza a la flor del cacao. En cambio, la pulpa se pierde en su mayoría durante la cosecha y el beneficio de cacao. Por lo tanto, aprovechar la pulpa para este proceso, puede convertirse en un ejemplo de economía circular.

Por lo tanto, además de contar con una materia prima producida con buenas prácticas agrícolas y socio ambientales, se está aprovechando un producto desechado que representa ingresos adicionales al agricultor, que a la vez se traduce en mayor bienestar. Es importante añadir que existen un estándar ISO para cacao sostenible y trazable, el ISO 34101, que puede ser una herramienta con verificación de terceras partes para demostrar la sostenibilidad del producto.

Finalmente, podemos enmarcar la estrategia de sostenibilidad el producto en los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible: 2.- Hambre Cero y 12.- Producción y Consumo Responsable.

## Conclusiones

1. Como conclusión podemos determinar que Alemania es el mercado meta ideal por contar con el 49% de participación en el rubro de estimulantes energéticos de los países de Europa occidental. Además, cuenta con un segmento de mercado dinámico de casi el 13% de la población entre 18 y 96 años, dedicada a las disciplinas de alto rendimiento como el running, liderando el top tres de los países con mayores participantes en maratones del mundo.
2. Las características naturales del mucílago de cacao con un 15.5% de carbohidratos y como fuente de energía lo convierte en una materia prima ideal como alternativa a los geles energéticos tradicionales que tienen como ingrediente principal la maltodextrina resolviendo así una problemática de salud y de preferencia de sabores a los deportistas de alto rendimiento.
3. Debido a las condiciones actuales postpandemia, se puede concluir que la estrategia de comercialización y distribución más apropiada para este tipo de productos es por canales digitales, es decir, la venta de estimulantes energéticos por e-commerce creció de un 39% al 57% empujado por la pandemia. Además, los suplementos deportivos son los que más se adquieren por medio de e-commerce.
4. El gel energético a base de pulpa de cacao es un producto único e innovador, que aprovecha un producto que por lo general es desechado en la producción de cacao, dándole un nuevo valor agregado.
5. El Ecuador presenta una ventaja comparativa con respecto a otros países productores de cacao, ya que siendo el más tecnificado, ha desarrollado otros usos para el cacao, además de los tradicionales, como los productos derivados del mucílago de cacao.
6. La pulpa o mucílago de cacao, además de sus componentes nutricionales, es muy versátil, y mediante investigación y desarrollo, se puede diferenciar o

diversificar creando otros productos, que, como ejemplo, podemos citar bebidas gaseosas, alternativas a la azúcar y papillas.

7. Esta propuesta de negocio para la internacionalización del gel energético a base de pulpa de cacao, requiere una inversión inicial de \$ 202.799,17 con una tasa de exigibilidad de 9,88% comparada con una tasa interna de retorno de 18%. El valor actual neto alcanza los \$52.288,04 lo que demuestra la viabilidad del plan de inversión, a su vez el periodo de recuperación es el cuarto año donde aparte de recuperar la inversión inicial, se genera un excedente de \$14.679,71, resultados con los cuales se afirma que es un proyecto rentable.

## Bibliografía

- Academia Crandi. (2021). *¿Cuáles son las características del modelo de Canvas?*  
Negocios Digitales: <https://academia.crandi.com/negocios-digitales/caracteristicas-del-modelo-de-canvas/>
- Advance Biotech. (14 de Abril de 2020). *Cacao Juice is on the rise*. <https://www.advancebio.com/cacao-juice-is-on-the-rise/>
- Andersen, J. (16 de Julio de 2019). *The State of Running 2019*. International Institute for Race Medicine: <https://racemedicine.org/the-state-of-running-2019/>
- Banco Mundial. (2022). *PIB per cápita - Alemania*.  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DE>
- Banco Mundial. (3 de Abril de 2018). *Unas políticas comerciales abiertas más sólidas permiten el crecimiento económico para todos*. Lo que hacemos: <https://www.worldbank.org/en/results/2018/04/03/stronger-open-trade-policies-enables-economic-growth-for-all>
- Bedrán , C., & Becerra, G. (22 de Noviembre de 2017). *Elaboración de jugo de mucílago de cacao pasteurizado*. Escuela Superior Politécnica del Litoral : <https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/41548>
- Bernal, S. (2017). *Inteligencia de mercados*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.  
<https://core.ac.uk/download/pdf/326423876.pdf>
- Braverman, J. (27 de Enero de 2015). *The beauty of cycling*. DIY Sports Nutrition: <https://cyclingtips.com/2015/01/diy-sports-nutrition-2/>
- Cardona, L. (24 de Marzo de 2021). *¿Qué es un ecommerce? Tipos, cómo crearlo y ejemplo*. Online Marketing & Digital Marketing:

<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-un-ecommerce-tipos-como-crearlo-y-ejemplos>

Cavaco, J. (2018). *What is maltodextrin and is it safe?* . Medicalnewstoday:

<https://www.medicalnewstoday.com/articles/322426>.

Central Intelligence Agency. (2022). *The world factbook*. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>

Centro de Comercio Internacional. (2022). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas*.

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

Centro de Comercio Internacional. (2022). *Mapa de potencial de exportación*.

Potencial de exportación.

Centro de Estudios Financieros. (2022). *Canales de distribución*. La distribución.

Mercado y clientes: <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Cognitive Market Research. (2022). *Western Europe Enenergy Gel Market 2022*.

Comisión Europea. (2022). *Reportaje - Alemania, un líder mundial en tecnología, ingeniería e innovación*. Resultados de investigación de la UE:

<https://cordis.europa.eu/article/id/89457-feature-stories-germany-a-world-leader-in-technology-engineering-and-innovation/es>

Corporación Financiera Nacional. (Mayo de 2021). *Cultivo de cacao. Elaboración de cacao y chocolate*. Agricultura e Industria Manufacturera:

<https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2021/fichas-sectoriales-2-trimestre/Ficha-Sectorial-Cacao.pdf>

Custodio, M. (22 de Febrero de 2021). *Mapa de Empatía: qué es y cómo hacerlo en 6 pasos*. Blog RD Station Marketing :

<https://www.rdstation.com/es/blog/mapa-de-empatia/>

Da Silva , D. (26 de Octubre de 2020). *Gestión comercial: ¿Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz?* Consejos y técnicas de ventas: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>

Da Silva, D. (17 de Junio de 2021). *¿Qué es el modelo Canvas? Tu plan de negocios paso a paso*. Guías prácticas:

<https://www.zendesk.com.mx/blog/modelo-canvas-que-es/>

Datosmacro.com. (2019). *Alemania - Doing Business : Facilidad para hacer negocios*. Expansión: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/alemania>

De Bruin, L. (15 de Marzo de 2018). *Análisis de la cadena de valor: una evaluación interna de la ventaja competitiva*. Planificación Estratégica:

<https://www.business-to-you.com/value-chain/>

Durán Mena, C. (28 de Marzo de 2018). *El modelo de las seis dimensiones de la cultura*. Red Forbes : <https://www.forbes.com.mx/el-modelo-de-seis-dimensiones-de-la-cultura/>

Economipedia. (2022). *Diccionario económico*. Economipedia haciendo fácil la economía: <https://economipedia.com/definiciones>

EcuRed. (2020). *Hamburgo*. <https://www.ecured.cu/Hamburgo>

Embajada de Alemania. (Junio de 2022). *Deporte en Alemania*. Embajada de Alemania:

<https://www.embajadadealemania.org/pages/deporte.php#.Yp6wbVTMLIU>



Emprendeaconciencia.com. (2021). *Curva de adopción de la innovación*. Emprende a conciencia: <https://www.emprendeaconciencia.com/curva-adopcion-innovacion>

Enciclopedia Económica. (Abril de 2022). *Oferta de mercado*. Economía: <https://enciclopediaeconomica.com/oferta-de-mercado/>

Eun, C. S., & Resnick, B. G. (2017). *Administración financiera internacional*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Euromonitor International. (2022). *Explore Insights by Industry*. Explore Insights: <https://www.euromonitor.com/insights/food-and-nutrition>

Fuentes, E. (7 de Diciembre de 2016). *Estrategia: Del DAFO al análisis CAME*. Desarrollo personal - éxito profesional: <https://competenciasdelsiglo21.com/estrategia-del-dafo-al-analisis-came/>

Galic, B. (29 de Marzo de 2022). *126 Running Statistics You Need to Know*. Running: <https://www.livestrong.com/article/13730338-running-statistics/>

Galisto, A. (15 de Marzo de 2018). *El poderío económico de Hamburgo atrae a las 'start up'*. Expansion y empleo: <https://www.expansion.com/pymes/2018/03/15/5aa2a8f7e5fdeaa22e8b459a.html>

Gallardo Echenique, E. E. (Julio de 2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo*. Universidad Continental: <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-nacional-de-chimborazo/proyectos-e-investigacion/metodologia-de-la-investigacion-eliana-esther-gallardo-echenique-2017-pdf-version-1/10688625>

González Blanco, R. (Enero de 2011). *Diferentes teorías del comercio internacional*. Tendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica:

<https://drive.google.com/drive/folders/1LRyqWpuohkxntrS6iXX4yK7K0Bm12HZ>

Guerrero, G. (2019). *El Cacao ecuatoriano Su historia empezó antes del siglo XV*.

Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/cacao-ecuatoriano-historia-empezo-siglo.html>

Hill, C. W. (2013). *Competing in the global marketplace*. Washington: McGraw-Hill.

International Business.

Hofstede Insights. (2022). *Compare Countries*. Tooling: [https://www.hofstede-](https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)

[insights.com/product/compare-countries/](https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/)

Hotel Group Santa Engracia. (2022). *Un recorrido deportivo por Hamburgo* .

Eventos deportivos Hamburgo: <https://www.nh-hoteles.es/guias-de-viaje/hamburgo/eventos-deportivos-hamburgo>

Iglesias, Y. (31 de Octubre de 2021). *El mapa de empatía*. Análisis del usuario,

Comunicación, Design Thinking, Innovación: <https://designthinking.gal/el-mapa-de-empatia/>

Institute for Business Value. (2022). *Balancing Sustainability and Profitability*.

Research Brief.

Ivars, A. (2020). *Mapa de empatía ¿Qué es y como hacerlo?*

<https://anaivars.com/mapa-de-empatia/>

Jorquera Aguilera, C., Rodríguez-Rodríguez, F., Torrealba Vieira, M., Campos

Serrano, J., & Gracia Leiva, N. (Septiembre de 2016). *Consumo,*

*características y perfil del consumidor de suplementos nutricionales en*

*gimnasios de Santiago de Chile*. Revista Andaluza de Medicina del Deporte:

[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1888-](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1888-75462016000300001)

[75462016000300001](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1888-75462016000300001)

- Julia, S. (2021). *Qué es un e-Business y cómo empezarlo*. Desarrollo web empresas: <https://www.gadae.com/blog/que-es-un-e-business-y-como-empezarlo/>
- Kinsella, P. (6 de Marzo de 2022). *Best running gels: for maintaining top performance and enjoyment levels during trail and road races*. Buying Guides: <https://www.adventure.com/buying-guides/best-running-gel>
- Klawter. (28 de Agosto de 2020). *¿Qué son los Incoterms? Clasificación y tipos 2020*. <https://klawter.com/blog/que-son-los-incoterms-tipos/>
- Largo Tomala, S., & Yugcha Carpio, J. (26 de Mayo de 2016). *Elaboración de néctar natural de cacao a partir del mucílago*. Repositorio Dspace: <https://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/32357>
- Llamas , J. (17 de Abril de 2020). *Costos fijos y variables*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/costos-fijos-y-variables.html>
- Llamazares, O. (2016). *La Negociación Intercultural: Definición y componentes*. Global Negotiator: <https://docplayer.es/52082350-La-negociacion-intercultural-definicion-y-componentes.html>
- López, V. (2018). *El análisis del macroentorno*. Empresas: <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html>
- Maletras, M. (8 de Mayo de 2018). *La dimensión cultural en la negociación internacional*. Diferencias culturales: <https://altraducciones.com/blog/dimension-cultural-negociacion-internacional>
- Marco, F. (17 de Noviembre de 2016). *Estado de flujos de efectivo*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estado-flujos-efectivo.html>
- Martínez-Olcina, M., Miralles-Amorós, L., Asencio-Mas, N., Vicente-Martínez , M., Yáñez-Sepúlveda, R., & Martínez-Rodríguez , A. (9 de Enero de 2022).

*Ingestion of Carbohydrate Solutions and Mouth Rinse on Mood and Perceptual Responses during Exercise in Triathletes.*

<https://www.mdpi.com/2310-2861/8/1/50>

Matarranz, A. (20 de Enero de 2013). *El descubrimiento y validación de tu producto es un proceso continuo* . Conversis Consulting:

<https://conversisconsulting.com/2013/01/20/el-descubrimiento-y-validacion-de-tu-producto-es-un-proceso-continuo/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2022). *Acuerdos vigentes*. Acuerdos comerciales: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Mise, J. (1 de Enero de 2022). *Organismos de Comercio Internacional*.

Capacitación, Asesoría y Soluciones Integrales ACAVIR:

<https://www.acavir.com/comercio-exterior/organismos-de-comercio-exterior/>

Mondragón, V. (2018). *Las Organizaciones Internacionales que influyen en el Comercio Internacional*. Comercio y Negocios Internacionales:

<https://www.diariodelexportador.com/2018/04/las-organizaciones-internacionales-que.html>

Mondragón, V. (2020). *La importancia de los términos Incoterms en el Comercio Internacional*. Comercio y Negocios Internacionales:

<https://www.diariodelexportador.com/2016/01/la-importancia-de-los-terminos.html>

Ochoa, J. (2019). *Cacao en Ecuador 2019*. Anecacao:

<http://www.anecacao.com/uploads/estadistica/cacao-ecuador2019.pdf>

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Berlín. (Agosto de 2021). *El comercio electrónico en Alemania*. Informe e-País:  
blob:<https://web.whatsapp.com/c3ccc54e-8e67-4c84-8a45-184eb5ab20c4>
- Orth, M. (28 de Enero de 2019). *¿En qué gastan los alemanes su dinero?* Vida:  
<https://www.deutschland.de/es/topic/vida/gasto-de-consumo-en-esto-gastan-su-dinero-los-alemanes>
- Paéz, G. (6 de Junio de 2020). *Partida arancelaria*. Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/partida-arancelaria.html>
- Pale, P. (2021). *Hamburg Triathlon: el triatlón más grande del mundo abre inscripciones hoy*. TT Bike: <https://ttbiketrialon.com/hamburg-triathlon-inscripciones/>
- Palmieri, F. G. (Enero de 2019). *Repensando las teorías del comercio internacional*. Comercio Internacional:  
<https://www.bing.com/ck/a?!&&p=23c5d6be65d0775b855e4d704ba3d2e7beb25e147b5ba2a3b3ebefed80ff673aJmltdHM9MTY1NTY4NDM1OSZpZ3VpZD1hODA0NmRkOS1jZjJiLTRIYmYtYjZlMC1iZjUxZmMxMThhMGUmaW5zaWQ9NTEyMg&pfn=3&fclid=a0618ad4-f02e-11ec-9f7a-1b862762be96&u=a1aHR0cHM6Ly93>
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Emprendedores:  
<https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pedrero, Y. (Junio de 2014). *La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empresas que operan en diferentes sectores de la economía*. Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona.:

[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM\\_MOI\\_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/66261/1/TFM_MOI_Pedrero-Yolanda-jun2015.pdf)

Pedrosa, S. (9 de Octubre de 2015). *Oferta*. Economipedia.com:

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

Pedrosa, S. J. (4 de Octubre de 2016). *Teoría de la ventaja comparativa*.

Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-la-ventaja-comparativa.html>

Peiro, A. (26 de Junio de 2016). *Coste medio ponderado del capital*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>

Perez Moreno, J. R. (22 de Julio de 2021). *El Proceso de Internacionalización de la Empresa*. Diplomado en Negocios Internacionales:

<https://www.youtube.com/watch?v=0PoFhcHDIYE>

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2020). *Métodos de entrada en mercados*. Internacionalización:

[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n\\_3n\\_submissionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_3n_submissionb.pdf)

Pursell, S. (2021). *¿Qué es el benchmarking y qué tipos existen?* Marketing:

<https://blog.hubspot.es/marketing/benchmarking>

Quiroa, M. (7 de Agosto de 2020). *Estrategia de internacionalización*.

Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-internacionalizacion.html>

Quiroa, M. (14 de Octubre de 2021). *¿Cómo crear tu buyer persona?*

Economipedia.com: <https://economipedia.com/guia/como-crear-tu-buyer-persona.html>

- Ramón, F. (4 de Febrero de 2022). *Exportación de Ecuador se recupera con Acuerdo de la Unión Europea*. Diario El Mercurio:  
<https://elmercurio.com.ec/2022/02/04/exportacion-de-ecuador-se-recupera-con-acuerdo-de-la-union-europea/>
- Redacción APD. (28 de Enero de 2019). *¿Qué es un clúster empresarial y cuáles son sus objetivos?* Actualidad: <https://www.apd.es/que-es-un-cluster-empresarial/>
- Resemsa. (2021). *Reciclaje en Alemania*. Curiosidades:  
<https://www.elchatarrero.com/reciclamos-como-los-alemanes/amp/>
- Revista Líderes. (19 de Junio de 2017). *El atleta de alto rendimiento es su nicho*. Emprendedores: <https://www.revistalideres.ec/lideres/atleta-alto-rendimiento-emprendedor-mercado.html>
- Revista Lideres. (Octubre de 2017). *Un socio clave en materia económica*. Lideres: <https://www.revistalideres.ec/lideres/socio-clave-materia-economica-alemania.html>
- Revista My Bike. (9 de Septiembre de 2019). *¿Qué debemos saber sobre los geles energéticos?* Revista My Bike: <https://mybike.com.co/que-debemos-saber-sobre-los-geles-energeticos/>
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*.  
<https://www.analisisfoda.com/>
- Roldán, P. N. (28 de Octubre de 2017). *Coste medio*. Economipedia.com:  
<https://economipedia.com/definiciones/coste-medio.html>
- Rosillo, I. (19 de Marzo de 2018). *La importancia de las finanzas en Ecuador*.  
<https://noticias.utpl.edu.ec/importancia-de-las-finanzas-en-ecuador>

Ruan, M. (2020). *Marco Teórico*. Capítulo II:

[http://www.geocities.ws/mariacristinaruan/tesis/paginas/capitulo\\_ii.htm#v11](http://www.geocities.ws/mariacristinaruan/tesis/paginas/capitulo_ii.htm#v11)

Ruane, D. (24 de Noviembre de 2021). *La crisis de la cadena de suministro global: lo que necesitas saber*. Mapfre:

<https://www.mapfre.com/actualidad/seguros/crisis-cadena-suministro-global/>

Santos Pascualena, J. (19 de Febrero de 2022). *Modelos de negocio en internet*. La idea de negocio: <https://www.infoautonomos.com/ideas-de-negocio/modelos-de-negocio-en-internet/>

Scheerder, J., & Breedveld, K. (2015). *Running across Europe: The rise and size of one of the largest sport markets*.

Sevilla , A. (20 de Noviembre de 2014). *Estado de resultados*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/cuenta-de-resultados.html>

Sevilla , A. (15 de Julio de 2014). *Tasa interna de retorno (TIR)*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Shaefer, A. (19 de Junio de 2017). *¿Es la maltodextrina mala para mí?* Healthline:

<https://www.healthline.com/health/es/maltodextrina>

Simla.com. (13 de Mayo de 2022). *Análisis PESTEL ¿Qué es y cómo se hace paso a paso?* <https://www.simla.com/blog/analisis-pestel>

Statista. (2022). *Número de miembros en clubes deportivos en Hamburgo de 1996 a 2021*. Deporte Recreativo:

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/255765/umfrage/mitglieder-in-sportvereinen-in-hamburg/>

Statistikamt Nord. (10 de Mayo de 2022). *Población en Hamburgo*.

<https://www.statistik-nord.de/>



- Tendencias de Ciclismo: ¿Qué pasa con los deportistas de hoy?* (2020). Lafayette Sports: <https://www.lafayettesports.com.co/noticias/inspiracion-deportiva/tendencias-de-ciclismo/>
- Traders.Studio. (2022). *Modelo de Heckscher-Ohlin*. <https://traders.studio/modelo-de-heckscher-ohlin/#:~:text=El%20modelo%20de%20Heckscher-Ohlin%20es%20una%20teor%C3%ADa%20econ%C3%B3mica,dos%20pa%C3%ADses%20con%20diferentes%20especialidades%20y%20recursos%20naturales.>
- Trujillo, O. (2020). *¿Por qué en Colombia salen ciclistas competitivos hasta debajo de las piedras?* Ciclismo Internacional: <https://www.ciclismointernacional.com/por-que-en-colombia-salen-ciclistas-competitivos-hasta-debajo-de-las-piedras/>
- Uup Marketing Digital. (2021). *B2B Y B2C – qué son y qué diferencias hay entre ambos*. Experiencias: <https://www.uup.es/blog/b2b-y-b2c-que-son-y-que-diferencias-hay-entre-ambos/>
- Valdez, F. (Septiembre de 2013). *La cultura Mayo Chinchipe - Marañon*. Primeras sociedades de la alta amazonía: [https://www.academia.edu/16281052/Primeras\\_Sociedades\\_de\\_la\\_Alta\\_Amazonia\\_La\\_Cultura\\_Mayo\\_Chinchipe\\_Mara%C3%B1%C3%B3n](https://www.academia.edu/16281052/Primeras_Sociedades_de_la_Alta_Amazonia_La_Cultura_Mayo_Chinchipe_Mara%C3%B1%C3%B3n)
- Vazquez, R. (2 de Marzo de 2016). *Depreciación*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/depreciacion.html>
- Velayos, V. (15 de Agosto de 2014). *Plazo de recuperación*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/payback.html>
- Veliz , J. (10 de Octubre de 2021). *Proceso Inteligencia de Mercados*. Universidad Casa Grande.

Westreicher, G. (17 de Agosto de 2020). *Capital de trabajo*. Economipedia:

<https://economipedia.com/definiciones/capital-de-trabajo.html>

Westreicher, G. (28 de Enero de 2020). *Mercados financieros internacionales* .

Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/mercados-financieros-internacionales.html>

World´s Marthons. (2021). *Haspa Marathon Hamburg*. Marathon:

<https://worldsmarathons.com/es/marathon/hamburg-marathon>

Zeitung, L. (Marzo de 2021). *El comercio electrónico en Alemania cobra importancia*

*y solo es superado por las cifras de la industria del automóvil* . Red de

Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior:

[https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-alemania-new2021877930.html?idPais=DE)

[servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-alemania-new2021877930.html?idPais=DE)

[principal/noticias/comercio-electronico-alemania-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-alemania-new2021877930.html?idPais=DE)

[new2021877930.html?idPais=DE](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/comercio-electronico-alemania-new2021877930.html?idPais=DE)