

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE MERMELADA DE BABACO HACIA EL MERCADO ALEMAN

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

Maestrante:

Alexandra Pabón

Tutor: Erika Taranto

Guayaquil Julio 2022

Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar este proyecto personal experimentando su amor incondicional durante una etapa de mi vida difícil, a mi esposo que con su ejemplo me enseñó a que rendirme no era una opción y que hay que perseverar y luchar por todo lo que se quiere en la vida, a mi hija para que con este aporte para la sociedad sepa que los talentos sirven para ponerlos al servicio de los demás, Sr. Chen Li, Gerente de Logística de Ecuacorriente, quien me facilitó permisos para atender clases especiales, Sr. Fausto Caser de Lundin Gold Ecuador quien durante época de pandemia, estando en clases finales me permitió tomar las clases mientras estaba en jornada de trabajo en campamento, al igual que mis ex compañeros de Lundin Gold porque me apoyaron en mi jornada de trabajo y en especial a mi querida Universidad Casa Grande que es un gran referente de la educación con innovación, gracias a todos aquellos docentes que entregaron su conocimiento y experiencia para poder finalizar este proyecto.

Índice de contenido

1. Introducción.....	6
1.1 Antecedentes	6
1.2. Planteamiento del problema /necesidad / oportunidad.....	10
1.3. Objetivos de la investigación	11
1.3.1. Objetivos Generales	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. Metodología	12
1.4.1. Determinación e Inteligencia de Mercado	12
1.4.2. Comprensión del adoptador inicial	13
1.4.3. Modelo Integral de Negocio	16
2. Marco Conceptual.....	21
2.1. Características del babaco	21
2.2. Comercio Exterior e Internacionalización Empresarial	26
2.3. Cadena de Valor y Suministro	30
2.4. Tecnología de la Información	35
2.5. Innovación	38
2.6. Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Comercio justo.....	40
2.7. Aplicación del Marco Conceptual.....	42
3. Análisis del Mercado	45
3.1. Selección del país de destino.....	46
3.2. Mercado de demanda	50
3.2.1. Generalidades País Destino.....	50
3.2.2. Datos Demográficos.....	51
3.2.3. Datos Económicos	55
3.2.4. Política	58
3.2.5. Factores socioculturales del mercado	60
3.2.6. Tendencias/características de consumo del Mercado	61
3.2.7. Información Comercio Exterior	64
3.2.8. Demanda de mermelada en Alemania	71

3.2.9.	Oferta de mermelada en Alemania	73
3.2.10.	Competencia en Alemania de ventas de mermeladas	73
3.3.	Análisis cliente potencial	75
3.3.1.	Técnica del Customer Journey	75
3.3.2.	Técnica del Buyer Persona.....	77
3.4.	Acuerdos comerciales entre Alemania y Ecuador.....	79
3.5.	Exigencias para exportar al mercado alemán.....	80
3.6.	Oferta.....	82
3.6.1.	Exportaciones del Ecuador	82
3.6.2.	Exportaciones ecuatorianas hacia la Unión Europea	86
3.6.3.	Exportaciones ecuatorianas hacia Alemania.....	90
4.	Descripción del Producto.....	94
4.1.	Descripción de la Mermelada de babaco.....	94
4.2.	Proceso de Preparación del Producto	97
4.3.	Nombre de la marca	99
4.4.	Proyecto Social.....	99
5.	Modelo de Negocio y estrategia de Internacionalización.....	101
5.1.	Canvas Business Model	101
5.1.1.	Aspectos comerciales afectados por la emergencia sanitaria	103
5.2.	Proceso logístico	104
5.2.1.	Término internacional de negociación a emplear	104
5.2.2.	Lugar de destino.....	105
5.2.3.	Logística de la cadena de suministro	106
5.2.4.	Proceso de exportación	107
5.3.	Análisis financiero.....	110
5.3.1.	Inversión inicial	110
5.3.2.	Financiamiento.....	112
6.	Conclusiones.....	115
7.	Recomendaciones	116
	Bibliografía	117

Índice de tablas

Tabla 1	Customer Journey Map.....	14
Tabla 2	Características del Babaco	21
Tabla 3	Taxonomía del babaco	23
Tabla 4	Composición química de la fruta (Babaco)	24
Tabla 5	Tabla nutricional por 100 gramos de fruta.....	25
Tabla 6	Concentración demográfica Ciudades Principales	52
Tabla 7	Distribución demográfica por grupos de edades.....	54
Tabla 8	Denominaciones religiosas en Alemania	54
Tabla 9	Producto Interno Bruto Alemania.....	55
Tabla 10	PIB por Sectores económicos	56
Tabla 11	Estructura del PIB por componentes del Gasto	57
Tabla 12	Distribución Fuerza Laboral por sectores productivos	58
Tabla 13	Poderes políticos en Alemania.....	59
Tabla 14	Características del consumidor alemán.....	62
Tabla 15	Exportaciones de Alemania	65
Tabla 16	Principales Productos exportados de Alemania (en millones de dólares)	65
Tabla 17	Principales países Clientes (En porcentaje de participación)	66
Tabla 18	Comparación exportaciones/ importaciones alemanas sector alimenticio (en millones de dólares).....	70
Tabla 19	Importaciones hacia Alemania de "Preparaciones de vegetales, frutas, nueces" (en millones de dólares)	71
Tabla 20	Consumo de mermelada de Alemania (en MILES de dólares) – Mermelada importada por país y el mundo.....	72
Tabla 21	Exportaciones de Alemania (Mermelada) (Miles de Dólares)	73
Tabla 22	Documentos en procesos de exportación que presentan Ecuador y Alemania.....	80
Tabla 23	Documentos en procesos de importación que presentan Ecuador y Alemania	81
Tabla 24	Principales Productos exportados a la Unión Europea (ene-ago. 2020) en millones de dólares.....	88
Tabla 25	Exportaciones por Rubro productos (ene-ago. 2020) en millones de dólares	89
Tabla 26	Exportaciones de Ecuador a Alemania (En millones de dólares).....	90
Tabla 27	Potencial Exportación Mermelada de Ecuador a Alemania	93
Tabla 28	Composición de la mermelada.....	94
Tabla 29	Inversión en activos fijos	110
Tabla 30	Inversión en capital de trabajo	111
Tabla 31	Total de inversión inicial	111
Tabla 32	Condiciones del préstamo.....	112
Tabla 33	Costos de producción y precio de venta	112
Tabla 34	Flujo de caja.....	113

Índice de figuras

Figura 1	Balanza Comercial 2020.....	8
Figura 2	Inteligencia de mercados	13
Figura 3	Buyer persona - Ejemplo	16
Figura 4	Plantación de babaco	22
Figura 5	Babaco	22
Figura 6	Modelo de cadena de valor.....	31
Figura 7	Actividades de soporte	35
Figura 8	Ficha técnica del mercado Alemán.....	45
Figura 9	Distribución población alemana	53
Figura 10	Factor político.....	58
Figura 11	Gastos por hogar.....	61
Figura 12	Importaciones de Alemania.....	67
Figura 13	Principales Productos Importados hacia Alemania (En millones de dólares).....	68
Figura 14	Principales Países proveedores de Alemania (En millones de dólares)	69
Figura 15	Cantidad de empresas que comercializan Mermeladas en Alemania por región	74
Figura 16	Customer Journey a seguir por la comercializadora de mermelada	76
Figura 17	Buyer Persona consumidor final – Cliente.....	77
Figura 18	Buyer Persona Empresa Intermediaria-importador	78
Figura 19	Exportaciones No Petroleras Enero - agosto 2020 (en Millones de Dólares)	83
Figura 20	Principales Productos Exportados (enero-agosto) 2020.....	84
Figura 21	Exportaciones e Importaciones por área geoeconómica (En Millones de dólares).....	85
Figura 22	Exportaciones no Petroleras a la Unión Europea (en millones de dólares).....	86
Figura 23	Productos de Ecuador Hacia Alemania	91
Figura 24	Productos con Potencial en Alemania	92
Figura 25	Canvas Business Model.....	102
Figura 26	Secuencia logística de traspaso de responsabilidad bajo incoterm CFR.....	104
Figura 27	Lugar de destino de exportación.....	105
Figura 28	Logística de la cadena de suministro de la empresa.....	106

1. Introducción

El presente estudio tiene como finalidad una planificación de negocio para la internacionalización de mermelada elaborada en base al fruto babaco, el cual, se destina a ser introducido a uno de los mercados conformado por las naciones de la Unión Europea (UE), con la finalidad de aprovechar las ventajas arancelarias presentadas para los operadores de comercio exterior.

Se debe mencionar que el presente estudio comenzó antes de la pandemia, por lo que, las proyecciones ejecutadas dentro de este marco no reflejan este escenario como elemento influyente al ser ejecutado de forma previa al mismo, no obstante, se expondría brevemente el impacto que tendría dicho contexto en la fase comercial del negocio.

1.1 Antecedentes

Ecuador es un país rico en recursos naturales, reconocido principalmente por su petróleo, rubro que forma parte importante de nuestra balanza comercial; sin embargo, hemos visto como los minerales escondidos como un tesoro en nuestro territorio poco a poco han ido obteniendo un gran protagonismo porque se proyecta un importante crecimiento económico por medio de ellos y un considerable crecimiento para nuestra balanza general, según (ARCOM, 2019). Como ya conocemos la balanza comercial está compuesta por productos petroleros y no petroleros, dentro de los no petroleros existen los productos tradicionales y no tradicionales. Es por ello que se ha visto la necesidad de explorar nuevos mercados internacionalizando productos no tradicionales.

Todos los países en un mundo globalizado se encuentran en una constante búsqueda de estrategias comerciales con países en el exterior, con la finalidad de posicionar bienes, productos y servicios que puedan cubrir las diferentes necesidades que afronta el mundo en función de los cambios generacionales, gustos, preferencias, tendencias, se buscan productos sanos, ricos en nutrientes y que aporte a la salud de las personas mejorando su nivel de vida. “Los gustos y las preferencias de los consumidores están evolucionando con un enfoque en un estilo de vida saludable y en la sostenibilidad” de acuerdo a un reporte elaborado por (EY, 2019)

Colocar productos no tradicionales es un gran desafío considerando las múltiples barreras comerciales y no comerciales que encontramos con el pasar de los años dependiendo de gobiernos y su agenda para abrimos hacia la firma de nuevos tratados que apertura el libre comercio.

El año 2020 ha sido un año atípico para el comercio mundial pues marcó la implementación de nuevas conductas de vida, consumo por ende la compra de alimentos y la mayor demanda hacia lo que se hace en casa, (lo tradicional), un enfoque de consumir alimentos rápidos y sanos que puedan aportar en vitaminas y actuar como un contingente ante la enfermedad. Los consumos y demanda fueron migrando hacia aplicaciones móviles, redes sociales, páginas web, lo que denota un cambio en el comportamiento del consumidor hacia lo práctico. (Portal Frutícola, 2021)

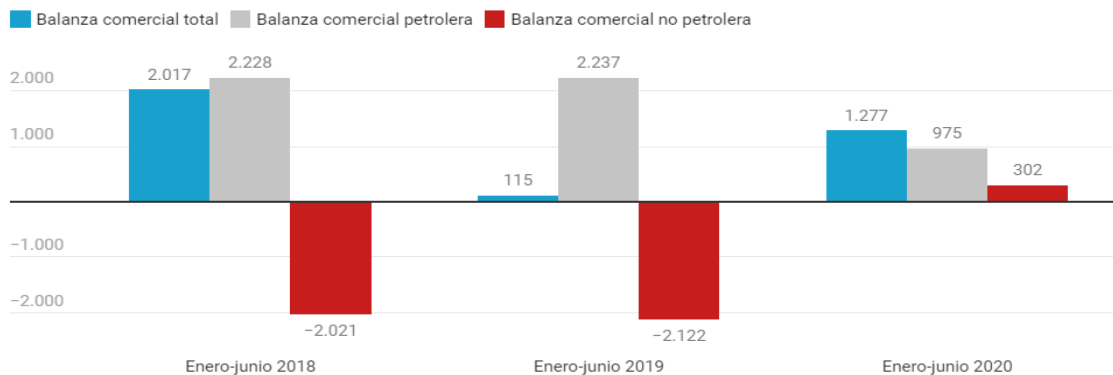
Por otra parte, la afectación de la baja productividad en Ecuador del Producto Interno Bruto oscilaba en el 12,4% en el segundo trimestre del 2020, con respecto al segundo trimestre del 2019, y si comparamos a otros países de Latinoamérica el porcentaje ha sido menor en proporción con países como: Colombia, -15,7%; México, -18,7%; Argentina, -19,1%; y Perú, -30,2%, (Banco Central, 2020)

El contexto de la pandemia generó afectación en la económica relacionada al comercio exterior; en el mes de agosto del 2020 la balanza comercial reflejaba un superávit, no obstante de ser un resultado positivo, en este periodo las exportaciones ecuatorianas se redujeron en un 14% al comparar dicho valor con el exhibido en el 2019, el único rubro que demostró mejoría se relacionó a las exportaciones no petroleras con un incremento del 8% (Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca, 2020).

Figura 1
Balanza Comercial 2020

Evolución de la balanza comercial (Enero-junio)

En millones USD



Nota. Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020.

Considerando las tendencias del mercado en general y análisis de nuestra balanza comercial, se crea el proyecto de internacionalización de mermelada de babaco enfocado hacia el mercado alemán considerando que Alemania es el segundo consumidor de mermeladas del mundo No. 1 en Europa 2º mercado a nivel mundial 2015: ventas por US\$584 millones Vs. US\$54,7 millones en Colombia 149.900 toneladas vendidas en 2015. Se estima que el 90% de los alemanes consumen este tipo de productos diaria y semanalmente (FAO, s.f.).

Alemania es el país que cuenta con la tradición más larga de agricultura orgánica y comercialización de productos dietéticos. Los primeros negocios de la reforma (Reformhäuser) se inauguraron hace más de 100 años como parte de un movimiento de reforma alimentaria. De acuerdo a información registrada en Datos Macro, Alemania ha crecido un 0,6% respecto al 2018. En 2019 el PIB equivalía a 3.449.050M.€ que posicionaba al mercado alemán como la cuarta economía a nivel del globo. El valor absoluto del PIB en Alemania creció 92.640M.€ respecto a 2018.

Actualmente, Alemania ocupa el puesto número 18 de un total de 196 países en el ranking de un buen lugar en cuanto al nivel de vida de sus habitantes por ello hemos enfocado este proyecto hacia este mercado.

El babaco Carica pentágona es cultivado en el Ecuador, desde hace muchos años y se caracteriza por ser una planta arbustiva, semipermanente. Presenta flores en forma continua y frutos

en diferentes estados de desarrollo. En los últimos años, este frutal ha despertado expectativas entre agricultores y empresarios por ampliar la superficie cultivada, como consecuencia del aumento de la demanda interna y externa; el babaco, se constituye en una importante alternativa de exportación de la región Interandina (INIAP, 1992).

1.2.Planteamiento del problema /necesidad / oportunidad

Como problemática del estudio se debe mencionar que el Ecuador es reconocido a nivel mundial por la riqueza de sus tierras, que le proveen de una basta flora y fauna para producción local e internacional abasteciendo a las naciones del globo de productos como el banano, cacao, entre otros recursos obtenidos de la tierra.

No obstante, de lo mencionado, el Ecuador sigue siendo una nación en vías de desarrollo, eso se debe primordialmente en la característica que tiene como economía e industria centralizada en la obtención de materia prima y no de productos procesados, lo que ocasiona que no pueda industrializarse completamente y dependa netamente de la agricultura, ganadería y pesca como las actividades que dan soporte a su economía, junto a la explotación de minas (petróleo)

Otra de las limitantes es la poca intervención de los agricultores en temas de ventas a mercados internacionales por desconocimiento, así como la falta de innovación para intervenir en la generación de productos terminados. Bajo dicho contexto, el presente estudio observa como

oportunidad de crecimiento el desarrollo de un plan de negocio para la comercialización de un producto agrícola bajo la modalidad de conserva o mermelada.

El proyecto muestra oportunidad ante dos escenarios, primero los acuerdos comerciales entre Ecuador y las naciones de la UE que benefician las operaciones de comercio exterior, y que una de estas naciones (Alemania) tiene una tendencia de consumo alta, por lo que se considera el segundo mercado con mayor consumo de este bien, lo que hace pertinente su incursión (Rodriguez, 2019).

1.3.Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivos Generales

Diseñar una estrategia comercial para la internacionalización de mermelada de babaco para el mercado e Alemania, posicionando productos innovadores que aporte a la salud y bienestar de los alemanes.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la demanda potencial en el mercado alemán para la mermelada de babaco, con el fin de determinar un plan de producción, compra de materiales para la elaboración del producto.
- Diseñar la logística adecuada para poder suministrar el producto en función del mercado objetivo, mediante el canal de distribución más acertado, de forma rentable y operativa.

- Estudiar la factibilidad financiera del proyecto con la finalidad de ejecutar el proyecto en el menor tiempo posible.

1.4. Metodología

A continuación, vamos a determinar 3 técnicas para poder desarrollar el contenido de este plan de negocio para contribuir a entender el mercado, identificar la demanda potencial, y el comportamiento del consumidor.

1.4.1. Determinación e Inteligencia de Mercado

La investigación de información para la propuesta de exportación de mermelada de babaco hacia el mercado europeo, se la ha realizado en función de varias fuentes, tanto locales como internacionales para poder realizar un análisis objetivo: Banco Central del Ecuador, indicadores macroeconómicos, ProEcuador, información de productividad, mercados potenciales, tendencias de productos a exportar, Trademap, mediante esta herramienta podemos identificar el tamaño de mercado sus principales importaciones en el país de Alemania, su competencia, Euromonitor, contribuye a identificar gustos, preferencias, tendencias del rubro alimenticio para el mercado objetivo mientras que con Datos Macro podremos identificar variables económicas, políticas, demográficas importantes para toma de decisiones entre otros.

Estas fuentes permitirán el análisis de información cualitativa, cuantitativa, tener una visión de tendencias globales, analizar indicadores macroeconómicos del país donde se va a posicionar el producto, considerando los acuerdos comerciales existentes para los países que

intervienen, de esta manera establecer la demanda potencial para finalmente evaluar y poner en marcha el proyecto.

Figura 2
Inteligencia de mercados



1.4.2. Comprensión del adoptador inicial

Las metodologías para comprensión del perfil de los clientes son indispensables en los estudios, en este caso para la planificación de comercialización de mermelada de babaco. Lo cual, será posible en cuanto se identifique al potencial comprador del producto cuya propuesta se presentará en detalle más adelante.

Para esto se va a recurrir a dos metodologías que tienen relación entre sí a fin de clarificar el perfil del potencial comprador, las dos técnicas que se aplicarán serán: CUSTOMER JOURNEY y BUYER PERSONA.

El Customer Journey es una herramienta que ayuda a conocer el viaje de los compradores en los procesos de toma de decisiones de compra y relación con las marcas. Para poder establecer esta metodología es necesario contactar al cliente para construir historias reales en cada uno de los segmentos claves del mercado, para identificar el camino, sueños, intereses, emociones y aspiraciones; expresa de forma completa la secuencia que se sigue para que los usuarios realicen adquisiciones de productos o servicios, en este sentido, se contemplan aspectos como la necesidad que tiene el individuo y su análisis de alternativas para poder generar la decisión.

Tabla 1
Customer Journey Map

TrendSpot Online Shopping Customer Journey Map						
Phases	Phase 1 Motivation	Phase 2 Website Search	Phase 3 Clicks on the First Result	Phase 4 Checks the Website	Phase 5 Product Evaluation	Phase 6 Payment
Activities Performed	Wants to purchase an item for somebody	Searches the products on various websites	Post search, customer clicks on the first ad.	Customer goes online again and clicks the first proper website	Opens a page to check product details. Checks other products for proper comparison.	Makes the payment for the preferred product.
Emotions	Happy and Excited	Happy as the customer finds numerous options	Disappointed as the first ad result came up with no results	Very happy as he goes online and finds leading gifting websites in top SERPs.	Happy! Clicks on the website and find the favorite products on sale.	First disappointed as the website only has BTC payment option. Contacts helpline and completes the transaction with the credit card mode.
Overall Experiences	Good	Good	Bad	Good	Good	Average as customers time gets wasted
Customer Expectations	Easy availability of the websites, products, and discount options	An easy to use search engine that can make the website search process easy	No advertisements in the top search results	A website with an intuitive interface	Higher quality products in the top categories	Numerous payment options and an easy checkout process

El customer journey inicia con la fase de concienciación (motivación y atracción).

Primero se desarrollará la fase relacionada a la identificación de lo que se necesita por parte del

consumidor, en base a este análisis se tiene una perspectiva de aprendizaje que le permite al individuo la búsqueda de alternativas de bienes o servicios para cubrir la necesidad que evidenció tener; el último punto se relaciona a la elección que permite la adquisición del producto o servicios, posterior están las pruebas y conservación.

La segunda técnica que se aplicará en esta propuesta es la técnica del Buyer Persona, esta técnica está estrechamente unida a la técnica del customer journey. El Buyer persona construye un modelo de cliente ideal para determinado producto o servicio, es una herramienta que permitirá construir un perfil del cliente basado en aspectos sociales, culturales, entre otros. La esquematización permitirá una correcta conexión con nuestro producto y el perfil del usuario al que se dirige (IEBS, 2020).

Dentro del Buyer persona el elemento que resalta es la identificación de motivaciones, las cuales corresponde a preocupaciones que se busca resolver mediante el bien de la entidad; reconocer este factor es importante porque determina como reaccionara el cliente al que se busca captar, por lo que se debe tener una visión clara del Buyer en estas cualidades, a su vez, faculta tomar decisiones y formular estrategias, estas se direccionan a la información que se tiene del posible consumidor.

Para investigar el Buyer persona o cliente ideal, necesitamos definir el perfil del cliente ideal, investigar interés y preocupaciones, analizar características como: Edad, sexo, profesión, poder adquisitivo, hábitos de búsqueda, hábitos de compra, metas, retos, entre otros, definir este

perfil permitirá que el producto y el cliente potencial se conecten. A continuación se muestra un ejemplo de un Buyer Persona para delimitar aspectos que se pueden considerar en su estructuración.

Figura 3
Buyer persona - Ejemplo



1.4.3. Modelo Integral de Negocio

Como herramienta para diseñar el modelo de negocio, y dar visibilidad de la propuesta de la exportación de mermelada de Babaco a Alemania, vamos a utilizar la herramienta BUSINESS MODEL CANVAS y VALUE PROPOSITION CANVAS.

Corresponde a un recurso desarrollado por Alexander Osterwalder basado en su libro Business Model Generation y permite la examinación de modelos de negocio, para esto se fundamenta en nueve aspectos fundamentales, por lo que se entiende que analiza cómo se crea, comercializa y añade valor para el público objetivo de la entidad (Canvanizer, 2019). Con esta técnica se puede tener datos sobre los procedimientos que se deben seguir por parte de la organización para ejecutar eficientemente la comercialización de sus bienes, este proceso es fundamental en la actualidad y se basa en los siguientes elementos:

1. Segmento de mercado: Al hacer referencia al segmento se entiende que se abarca al cliente potencial del negocio, dentro de las perspectivas que se hace la organización se considera si se cubre un mercado masivo o un nicho.
2. Propuesta de valor: Los directivos proceden a analizar las cualidades diferenciadoras de los bienes que desean promocionar, esto lo determinan al compararlo frente a la competencia, entre los aspectos que se examinan están las diferencias en temas de precio o innovación, siendo las bases para formular la experiencia innovadora que se le brindará al usuario final.
3. Canales: Corresponde a los medios por los cuales se puede encontrar el bien en el mercado, es decir, canales de distribución que son óptimos y atractivo para llegar al cliente final; con esto se concibe cubrir otra necesidad correspondiente al abastecimiento del cliente.

4. Relación con los clientes: Medita la relación que se tiene con el consumidor mediante los canales de la empresa, comunicación existente y que permite la fidelización del usuario.
5. Flujo de Ingresos: Se vincula con la fijación de los precios y fuentes que permiten la obtención de ingresos.
6. Recursos clave: Son los bienes, materiales y capital humano que pueden ser indispensable dentro de la labor; estos se reconocen como intelectuales, físicos, financieros o relacionados a las cualidades humanas, además, se consideran aquellos que propician una diferenciación.
7. Actividades clave: Corresponde a procesos que se necesitan dentro de la actividad económica, por lo cual, es necesario analizar todos los procedimientos para comprender los estándares y observar cuales son esenciales según la labor que efectúa la organización, relacionándola con la parte productiva; en este mismo escenario se debe comprender aspectos relacionados a actividades de soporte, considerando procedimientos que inciden de forma indirecta con la producción.
8. Alianzas clave: Dentro de la fase comercial y del negocio en general, se generan socios que son vitales para mantener en circulación la fase productiva, los cuales corresponden a

alianzas estratégicas que deben identificarse y clasificarse en esta categoría por el apoyo que significan para la organización.

9. Estructura de costes: Se debe determinar de forma precisa los costos que son vitales en la actividad, por esto, debe tener la capacidad de comprender los costos fijos y variables que se interviene en el negocio.

Fundamentándose en estos elementos se proporciona el modelo del negocio de la entidad, se define la estructura y se plantean estrategias que sean pertinente para concebir eficiencia en las actividades a ejecutar (Osterwalder, 2019).

En base a lo expuesto se entiende que el Canvas revela elementos esenciales para las organizaciones, es fundamental considerar si las acciones serán adaptables a las necesidades del consumidor, para ello, se utiliza el Value Proposition Canvas, recurso que faculta un entendimiento del cliente para proceder con el diseño de los bienes y servicios adaptados a sus fijaciones.

Con el análisis que se genera se evidencia el contraste del cliente y su necesidad ante lo que se oferta por parte de la organización, en este sentido, se observa el perfil de los usuarios para lograr una comprensión de lo que necesitan en sus vidas, identificando aquellos aspectos

que pueden generarle alegrías, preocupaciones, etc., siendo este análisis el que determinar un problema que se puede solucionar por parte de la entidad.

Con el diseño del análisis y comprensión del cliente que se genera por la observación, se procede con el bosquejo del mapa de valor que tiene una compilación de las necesidades y soluciones para el consumidor, estas se basan en las cualidades del bien o servicio; se concibe la relación del perfil con la propuesta de la entidad, estableciendo tareas que contribuyan en la satisfacción de necesidades (Osterwalder, 2019).

Al finalizar se puede indicar que este recurso permite la validación de los procesos para denotar si encajan conforme a las cualidades que demuestra tener el cliente, por lo cual, se necesita una interacción con este último. En esta fase se procede con la ejecución de ajustes para añadir valor por parte de la entidad, los directivos deben formular técnicas que le faciliten conocer el mercado y que su planificación sea acorde a las características que tiene.

La efectividad de las estrategias y la propuesta de valor depende de acciones que generen soluciones, por lo que deben entender las preferencias, alegrías y aspectos que generan tristezas en los clientes; en otra definición, se lo puede estimar como determinar un problema como una oportunidad para que la empresa pueda generar soluciones para los clientes potenciales que tiene en el mercado.

2. Marco Conceptual

Hemos analizado los antecedentes en Ecuador, su economía, su balanza comercial y hemos revisado un breve análisis del comportamiento de los consumidores del mercado objetivo (Alemania), se ha establecido el objetivo principal y secundarios para llevar a efecto la propuesta de exportación de mermelada de babaco hacia Alemania en conjunto a las metodologías de investigación y herramientas para definir el perfil del consumidor. Adicionalmente revisaremos la obtención de las materias primas para el producto que se va a exportar. En la siguiente propuesta identificaremos sus características propias de la fruta, así como aportes y nutrientes para la salud y bienestar del consumidor alemán.

2.1. Características del babaco

Tabla 2

Características del Babaco

Ítems	Descripción
Parecido	Es similar a la papaya por ser parte de la familia de este fruto.
Color	Amarillo intenso y pulpa crema amarillenta.
Sabor	Similar a la piña, la fresa y la naranja, en estado natural tiene un sabor ácido.

Nota. Adaptado de Villagómez (2011)

La tabla anterior muestra un resumen de las características del Babaco, cuyo sabor en mermelada se endulzará para dar un mejor degustación al reconocer que en su estado natural su sabor es preferencialmente ácido. El babaco cuyo nombre científico es “*Carica pentágona H*”, es cultivado en el Ecuador, se caracteriza por ser una planta arbustiva, semipernne. Presenta flores

en forma continua y frutos en diferentes estados de desarrollo. En los últimos años, esta fruta ha tenido un creciente demanda interna y externa por lo que el Babaco es una alternativa importante de exportación de la región interandina ya que se cultiva en todos los valles. (INIAP repositorio, 1992)

Figura 4
Plantación de babaco

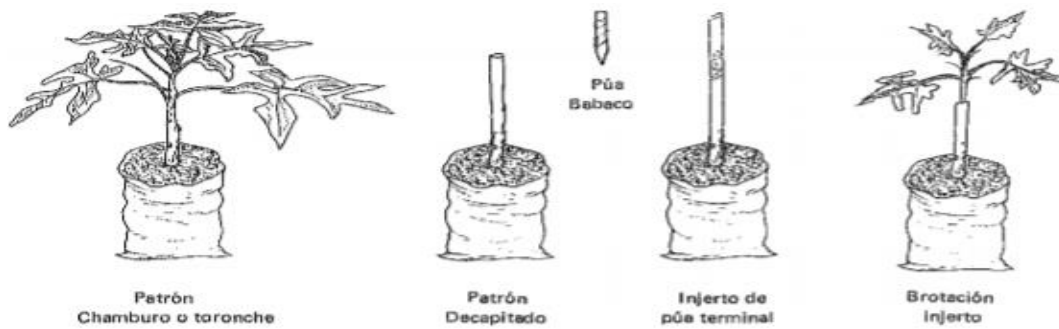


Figura 5
Babaco



Nota. Tomado de Iniap 1992

En Tungurahua existen plantas de más de 20 años de edad aún en producción y además hay interesantes reportes de la existencia de plantas de babaco en las zonas de Baños desde hace 80 años. A continuación, se detalla la taxonomía del babaco:

Tabla 3

Taxonomía del babaco

Nombre científico	Familia	Género	Especie
Carica pentágona Heilb	Caricaceae	Carica	Pentagona

Su fruto es una baya sin semilla, no necesita de polinización para desarrollarse, es alargado de sección pentagonal, mediana de unos 30 cm. de largo por 10 a 15 cm. de diámetro, los obtenidos dentro de invernadero. En una misma planta pueden encontrarse frutos de diferentes tamaños. El número de frutos por planta varía, ésta se produce de acuerdo a cómo va creciendo, pero se han estimado en 60 frutos promedio por planta durante su ciclo de vida de 24 meses.

La producción de babaco, bajo invernadero se inicia a los 12 o 13 meses de edad después del trasplante, dependiendo de la altitud y zona donde se encuentre. Temperatura promedio adecuada para el desarrollo de este cultivo, está entre los 14 y 27 °C. Se presentan desórdenes fisiológicos si las temperaturas son exageradamente bajas o altas 5 o 35°C. respectivamente, causando, caída de flores, frutos y también deficiencias nutricionales. Entre las provincias productoras se encuentran los valles subtropicales y las zonas altas del Ecuador (Loja) se encuentran en todos los valles abrigados (INIAP, 1992).

La luminosidad influye en la coloración del fruto, ya que aquellos que se encuentran bajo sombra presentan coloraciones apagadas, y los que están expuestos a iluminación normal tienen un color brillante que es el más deseado en la comercialización, aunque para nuestra propuesta, no será un factor fundamental pues será convertido a mermelada, aquí lo más importante será el contenido de la pulpa. Sin embargo, es importante puesto que las plantas expuestas al sol según experiencias del (INIAP, 1992) son las más productivas, no obstante, las que se encuentran en la sombra.

La cosecha se inicia a los 12 o 13 meses después del trasplante, para determinar el estado de madurez fisiológica que deben alcanzar los frutos para ser retirados de la planta se utiliza los métodos:

Composición química de la fruta

Tabla 4

Composición química de la fruta (Babaco)

Compuesto	Cantidad en g por 100 g de fruta fresca.
Agua	93,00
Carbohidratos	6,00
Fibra insoluble	0,70
Fibra soluble	0,38
Grasa	0,20
Proteína	0,90
Energía (kcal)	21,00
Sodio	1,30
	Cantidad en mg por 100 g de fruta fresca.
Potasio	220,00
Calcio	10,00
Fósforo	17,00
Azufre	12,00
Riboflavina	0,03
Carotenos	0,09
Tiamina	0,02
Piridoxina	0,05
Ácido ascórbico	31,00

La cantidad de agua es elevada, considerando que de 100 grs de fruta 93 gramos corresponden a agua, 1,3 sodio entre los valores más altos de los componentes químicos. En relación a la energía, se obtienen 21 kcal por cada 100 gramos y una baja cantidad de grasa, cuyo valor es de 0,20, relacionados a 100 gramos de fruta fresca. En proteínas alcanza a un valor de 0,90 y carbohidratos 6 gramos por 100 gramos de fruta fresca. La cantidad de potasio alcanza un valor de 200 mg y 31 mg de ácido ascórbico en 100 gramos de fruta fresca. Estos son los minerales que más beneficios aportan, aunque existan otros de menores valores, pero todos conllevan a un aporte altamente nutricional y beneficio para la salud.

Tabla 5

Tabla nutricional por 100 gramos de fruta

Calorías	21 Kcal
Agua	95 g
Proteína	0.7 g
Lípidos	0.1 g
Fibra	2.3 g
Minerales	
Sodio	1 mg
Potasio	165 mg
Hierro	0.3 mg
Calcio	10 mg
Fósforo	7 mg
Vitaminas	
Vitamina A	27 mg
Vitamina C	28 mg

Nota. Tomado de (INIAP, 1992)

Como se ha observado en la tabla nutricional, resalta su alto contenido en vitamina C y A, la Vitamina C interviene en la formación de colágeno, huesos y dientes, glóbulos rojos; favorece la absorción de hierro presente en los alimentos y ayuda la resistencia a las infecciones. La Vitamina A es esencial para la visión, para ayudar al buen estado de la piel, el cabello, las mucosas, los huesos y para el buen funcionamiento del sistema inmunológico. El babaco protege el sistema digestivo por ser rico en fibras además contiene niveles mínimos de azúcar y sodio y cero colesterol. La planta de babaco es potencialmente rica en pectina y papaína que son productos de gran interés y demanda industrial.

2.2.Comercio Exterior e Internacionalización Empresarial

La Ley de Comercio Exterior en su artículo 3 considera como prioridad nacional al comercio exterior, así como cataloga como un aspecto fundamental para el país el fomento de la exportación e inversiones. Entre las políticas que se incluyen en este documento legal se encuentra asegurar la libertad para el desarrollo de exportaciones y facilitar la gestión de agentes económicos involucrados en el tema. (SICE, 1997)

En el comercio exterior, es usual que los diferentes países apliquen barreras arancelarias y no arancelarias para proteger su producción nacional y para establecer estrategias que les permitan llegar a acuerdos o tratados comerciales con otros países, las cuales revisaremos en detalle más adelante.

La Internacionalización Empresarial son las acciones de proceder a ejecutar actividades laborales (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al suyo de origen. La internacionalización tiene varios componentes clave. Se desarrolla a lo largo del tiempo, no es algo estático, se trata de un paso o cambio que se produce en un momento dado, es un proceso que va evolucionando por diversas fases.

Este proceso afecta de forma directa a la actividad de la empresa, a su actividad, su “negocio”, que adquiere con la internacionalización una nueva dimensión. Es decir, como consecuencia de la internacionalización de su actividad la empresa registra cambios en su funcionamiento, en su estructura, en su modo de operar en general.

Y, como elemento quizás más determinante de todo, y como la propia palabra “internacionalización” indica, este proceso implica el desarrollo de actividades fuera del país de es que es originaria la empresa. Internacionalización implica “salir” de las fronteras del país, desarrollar actividades del negocio de la empresa –que pueden ser de muy diverso tipo: vender sus productos, comprar inputs, invertir, etc.- en otros mercados distintos al mercado nacional o doméstico.

Hoy en día el término “globalización” se ha vuelto muy de moda, en todo caso, el término “globalización” se puede utilizar de forma más general. Internacionalización se aplica en general a instituciones, empresas o economías de los países. Globalización se suele aplicar a aspectos muy diversos de un país o del mundo en general: migraciones, medios de comunicación, cultura,

política, etc. Así, cuando se habla de globalización lo normal es referirse a la creciente interrelación e integración entre los países del mundo en los diferentes ámbitos: económicos, pero también culturales, sociales, etc. (IMF, 2000)

Etapas del proceso de internacionalización

La internacionalización puede iniciarse y desarrollarse de diferentes formas, dependiendo de la actividad y sector de la empresa, su tamaño, su país, su legislación, acuerdos internacionales, entre otros, aunque de forma general, se pueden definir algunas etapas por las que pueden pasar las empresas en su proceso de internacionalización:

Actividad importadora. - Muchas empresas inician sus contactos con los mercados exteriores porque empiezan a importar productos del exterior. Descubren que en mercados exteriores pueden comprar maquinaria más avanzada que no se encuentra disponible (o es más cara) en sus países, suministros a mejores precios. Sus primeras operaciones internacionales son de importación. Esto les permite contactar con empresas de otros países, empezar a conocer el funcionamiento de las operaciones internacionales. Para muchas empresas la importación ha sido la vía a través de la cual han “descubierto” los mercados internacionales y sus posibilidades. Más concretamente, la asistencia a ferias internacionales, para conocer productos competidores, o comprar maquinaria, ha sido el primer paso con el que una empresa ha iniciado su actividad internacional.

Exportación. - El salto lógico, al cabo de un tiempo, es preguntarse: ¿Y por qué no puedo yo también vender en otros mercados, como hacen las empresas de las que estoy comprando? Tras una primera etapa como importadora, comprando suministros o maquinaria en otros países, la empresa da un salto en su proceso de internacionalización y empieza a desarrollar una actividad de exportación.

Implantación comercial. Con este término queremos referirnos a la implantación de la empresa en el exterior, mediante establecimientos propios para la comercialización de sus productos. La empresa establece oficinas de representación o similares, con el fin de desarrollar una actividad comercial. Es el primer paso en lo que podríamos llamar etapa de implantación en el exterior.

Inversión exterior. - En esta etapa la empresa decide implantarse en el exterior, pero para producir sus productos. Es decir, establece unidades productivas (fábricas si se trata de una empresa manufacturera, oficinas si se trata de una empresa de servicios, etc.). La decisión de producir en otros países puede deberse a dos grandes tipos de motivos:

- Para fabricar con menores costes. Se ha denominado con el término “deslocalización” a este fenómeno, por el que empresas, normalmente de los países más industrializados, trasladan sus instalaciones productivas a otros países de menores costes, en especial costes laborales. Los países en los que se deslocaliza suelen ser países en desarrollo, en los que los costes de la mano de obra son más reducidos.

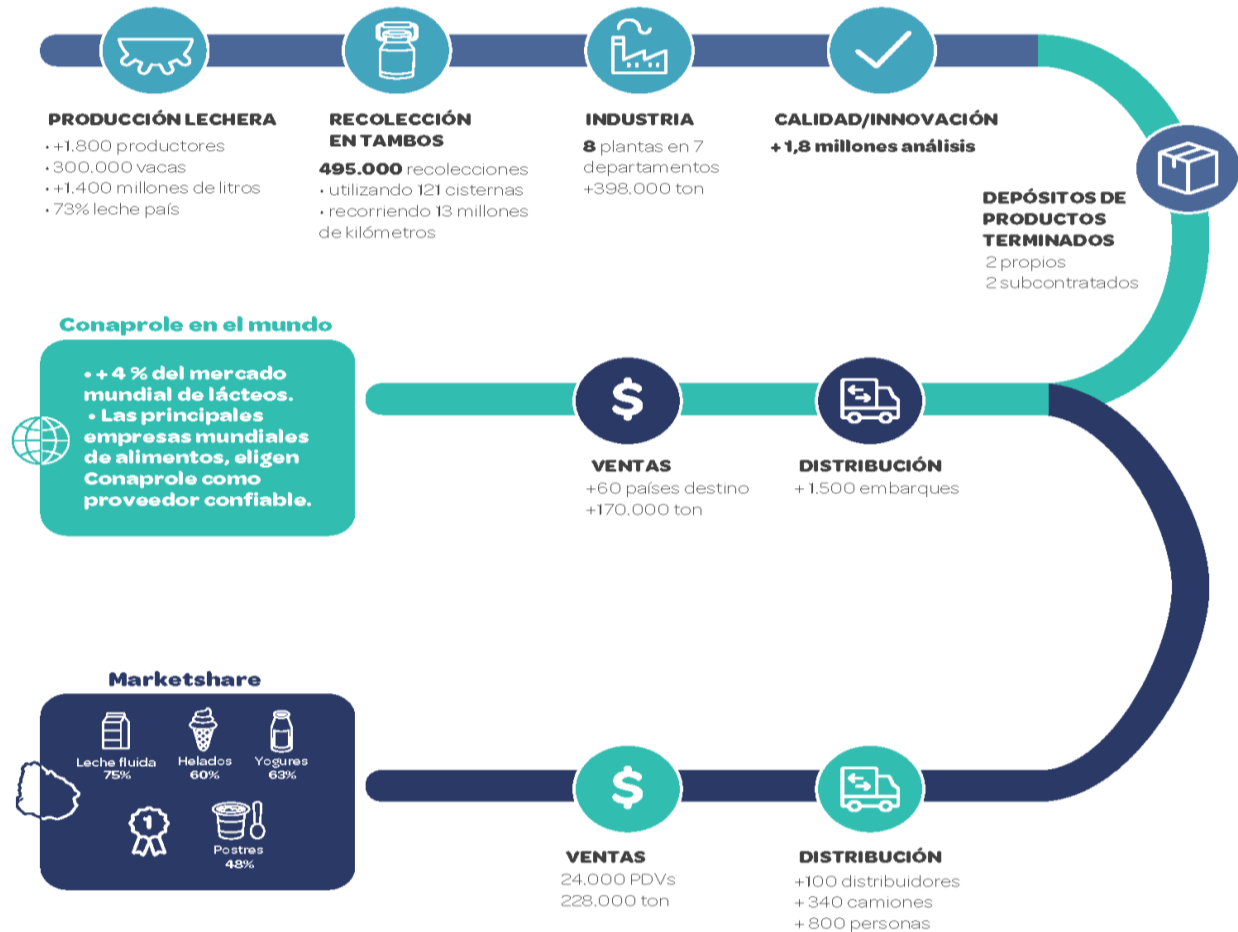
- Para estar cerca de sus mercados. En este caso, la empresa traslada su producción porque de esta forma elude las barreras arancelarias, o de otro tipo, que encarecen su producto o dificultan su venta en otros mercados. Puede ser también que la empresa quiera estar “cerca” de sus consumidores, con el fin de poder adaptarse mejor a sus gustos. Puede también intentar reducir los costes que supone exportar los productos desde su país (empezando con los costes de transporte).

El factor clave en este caso es que la motivación fundamental para trasladar la producción no es reducir los costes de producción, sino situar las instalaciones productivas en una localización próxima a donde se encuentra la demanda. Las inversiones en el exterior pueden ser de dos tipos: En primer lugar, puede tratarse de inversiones que implican el desarrollo de actividades productivas, la creación de una fábrica nueva. En segundo lugar, la empresa puede invertir en el exterior adquiriendo una empresa ya existente, mediante una fusión o adquisición.

2.3.Cadena de Valor y Suministro

Una cadena de valor es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución.

Figura 6
Modelo de cadena de valor



Nota. Tomado de Ipsos 2018

La Cadena de valor, es una herramienta para el pensamiento estratégico, y el pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente. Él ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia; ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera (GERSTEIN, 1988).

Cambiar el punto de vista propio es esencial para el desarrollo del pensamiento estratégico. El punto de partida más lógico quizá sea la definición de la estrategia en sí. La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí, pero hasta cierto punto diferente: en primer lugar, cabe verla como un conjunto de “intenciones” menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, metas y objetivos, y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto. El segundo modo de ver la estrategia es más “conductista”. Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos (GERSTEIN, 1988).

Convertir las decisiones estratégicas en un comportamiento eficaz en el mercado implica desarrollar programas en casi todas las áreas de operación de la empresa: operaciones, el corazón del proceso de producción; mercadotecnia y ventas; logística interna; logística externa; servicio; desarrollo de productos; desarrollo de procesos o del sistema de producción; capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos, y finanzas (GERSTEIN, 1988).

La cadena de valor de una organización identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización a través de las distintas actividades que conforman su proceso productivo, por lo que constituye un elemento indispensable para determinar la estructura de costos de una compañía. Cada actividad en la cadena de valor incurre en costos y limita activos, para lograr su debido análisis y consideración

permiten mejorar la eficiencia tecno-económica de una empresa, un grupo de empresas o de un determinado sector industrial. Desde el punto de vista estratégico igualmente, la cadena de valor de una compañía y la forma en la cual desempeña cada actividad refleja la evolución de su propio negocio y de sus operaciones internas; la estrategia, los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades mismas.

En consecuencia, es normal que las cadenas de calor de las compañías rivales difieran, tal vez considerablemente, una condición que complica la tarea de evaluar las posiciones de costo relativas de los rivales.

Así mismo, hay una razón legítima para esperar diferencias en la cadena de valor, en el costo entre una compañía que busca una estrategia de costo bajo / precio bajo y un rival posicionando en el extremo superior del mercado con un producto de calidad y prestigio que poseen características sobresalientes.

Los proveedores o los aliados de los canales hacia delante pueden tener estructuras de costo excesivamente elevadas o márgenes de utilidad que sitúan en peligro la competitividad de costos de una compañía, incluso cuando los costos de las actividades que se desempeñan internamente son competitivos.

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

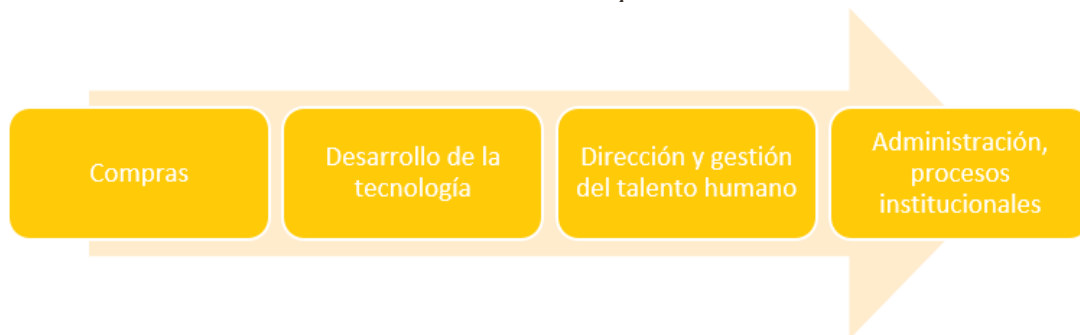
La cadena de valor permite catalogar acciones del negocio en grupos, esos se muestran a continuación:

- **Procesos de entrada:** Se puede englobar aspectos como compras, acogida de bienes para su almacenamiento en las instalaciones y otros elementos, dentro de estas acciones se pueden considerar la administración del inventario, devoluciones y la distribución de los recursos (Lugmania, 2020).
- **Operaciones:** Acciones que al ser combinadas permiten obtener un bien final, se contemplan las labores mecánicas, productivas, empaquetamiento, mantenimientos, entre otras actividades; otra de las acciones que pueden considerarse se derivan del montaje y desmontaje en el área de producción de la organización (Lugmania, 2020).
- **Logística de salida:** Se vinculan con la fase de distribución que se comienza con la obtención del bien final; se puede relacionar el despacho interno, gestión de los inventarios, planificación de los pedidos con sus rutas de entregas (Lugmania, 2020).

- **Comercialización:** Son actividades enfocadas en la fuerza de ventas, se pueden considerar acciones como mercadotecnia o de carácter publicitario, es decir, acciones estratégicas del departamento de ventas y el seguimiento que se genera posterior a la concreción de la venta (Lugmania, 2020).
- **Servicio:** Son actividades encaminadas en generar valor posterior a la confirmación de la venta como acciones de instalación, mantenimiento, entre otras (Lugmania, 2020)

Por su parte, las actividades de soporte son:

Figura 7
Actividades de soporte



2.4. Tecnología de la Información

Debido a los cambios tecnológicos a nivel del globo se genera un impacto en los mercados de hoy en día, el auge ocasionado por parte de la red, las TIC y tareas automatizadas, demuestran los grandes avances producidos y que tienen gran expansión en los territorios y su desarrollo (Lugmania, 2020).

En el contexto empresarial, el desarrollo de tecnología también tiene incidencia, se pueden observar herramientas y aplicativos que permiten automatización de labores, transacciones y acciones; el comercio electrónico se genera de estos avances, estos mecanismos abren espacios a tareas que le facultan a las entidades mantenerse en la vanguardia y con alta competitividad; caso contrario, se puede generar una pérdida del mercado si se resiste al cambio por parte de las entidades (Lugmania, 2020).

Para el año 2020 con la aparición de un escenario pandémico en el mundo, se puso en evidencia la utilidad de las tecnologías en el campo empresarial, donde los directivos en pro de contribuir a sus negocios formularon mecanismos de comercio electrónico, haciendo que el mundo tenga una gran visión de aplicativos para controlar actividades de compra y venta en el ámbito digital; las empresas que se oponen a estos cambios han tenido dificultades en la participación que tienen en sus nichos (Lugmania, 2020).

En el ámbito de las TIC, se entiende que son recursos informáticos que permiten el correcto tratamiento de datos e información, y demás recursos que consientan un acceso pertinente y buena telecomunicación, comprendiéndose como los elementos de carácter telemáticos; otra forma de definir a estos elementos consiste en la interrelación de tecnologías que buscan una automatización de procedimientos en la entidad, por otra parte, debe indicarse que no se establece únicamente al hardware, también se contemplan el software como parte de estos recursos para la optimización de las actividades, en este sentido, la infraestructura y programación reflejan gran relación (Lugmania, 2020).

Con una buena utilización de las TIC las empresas tendrán mejores resultados en la realización de sus procesos, lo que les permite tener recursos disponibles en su fase productiva; con estas tecnologías se consigue un impulso y desarrollo comercial en el ámbito electrónico, que es fundamental en la actualidad para mantenerse compitiendo en el mercado (Lugmania, 2020).

Sobre lo mencionado anteriormente, se debe indicar que mediante estos elementos se une procesos y recursos que facultan la comercialización en la red, que, permiten ofertar bienes y servicios. El comercio electrónico ha crecido, eso es un aspecto evidente dentro del día a día, impulsado indirectamente y fuertemente por la pandemia que impedía actividades presenciales, para la actualidad se mueven millones de dólares por estas operaciones, en donde, la mitad de los ciudadanos en Ecuador cuentan con acceso a una red de internet, permitiendo que el comercio electrónico gane espacio en el territorio (Telecomunicaciones Ec, 2019).

La coyuntura mundial refleja la relevancia que tienen las TIC dentro del proceso de negocios, la denominada “nueva normalidad” presiona a las empresas en la consecución de alta competitividad para permanecer en sus sectores, en este escenario el paso implícito es la intervención en el comercio electrónico, bajo el cual, las entidades han alcanzado éxitos en comparación a las organizaciones que se resisten a estos cambios (Lugmania, 2020).

2.5. Innovación

Debido a volatilidad con la que hoy nos encontramos, las tendencias varían en el andar diario de las personas, por esto, al pasar el tiempo aquellos bienes novedosos, en la actualidad no tienen cabida, siendo una consecuencia del constante cambio y preferencias de consumo están variando constantemente conforme la demanda se comporta. Se debe precisar que los productos y servicios que se adapten a estas tendencias son los que prevalecerán en los mercados (Consumer Truth, 2021).

El considerar que el cliente o consumidor de un mercado selecciona un bien porque sí es equivocada, herramientas como Customer Journey permiten evidenciar que las personas se basan en factores que de forma directa o indirecta terminan incidiendo en la percepción y decisión que toman al final, conforme a esto se percibe que los directivos deben alinearse a las tendencias de los individuos para poder tener buenas respuestas en la fase de comercialización, de no ser el caso, puede existir problemas en la satisfacción del cliente y de los intereses que tiene (Lugmania, 2020).

Las afirmaciones demuestran la necesidad de que las entidades se adapten a las características de los clientes para poder innovar en sus bienes ofertados, siendo la innovación el eje clave de la fase productiva; para Palacios (2015) como citó Lugmania (2020), innovar consiste en ejecutar recursos y aptitudes para generar diferentes formas para alcanzar metas, para esto se considera la necesidad real del individuo (consumidor) para que se diseñen alternativas de solución mediante técnicas.

Mediante estos procedimientos los directivos buscan conseguir un impacto positivo en sus mercados, por esto hacen énfasis en la mejora de los procesos, productos, servicios o canales de comercialización de la entidad, con la finalidad de que se dirija a la organización en un enfoque de innovación.

El éxito de la innovación que se proponga por parte de las organizaciones depende del conocimiento que tengan los colaboradores y directivos de la empresa sobre el producto, el mercado, necesidades, gustos y preferencias del usuario al que se dirige, por lo tanto, la innovación que se desea ejecutar debe ser útil para el mercado, por lo que la apreciación de la realidad del sector es un elemento esencial en este campo (Lugmania, 2020).

En el ámbito de la innovación los campos a indagar son amplios, estos pueden centrarse en tareas, acciones, procedimientos, recursos, productos, entre otros, sin embargo, los siguientes se pueden considerar los primordiales:

- **Innovación en procesos de producción y productos:** Este enfoque se relaciona a la fase productiva, buscando lograr mejores productos ya existentes, es decir, lograr eficientes resultados en los productos finales que brinden características relevantes.
- **Innovación organizacional:** La cultura organizacional es relevante dentro de la empresa, por esto, mediante este tipo de innovación se busca lograr que los procesos relacionados

al giro del negocio se ejecuten con mayor eficiencia, para esto se visualiza toda la cadena de valor incluyendo los procesos de soporte.

- **Innovación del área comercial:** El área de comercializaciones de gran importancia para las empresas, por esto, se busca generar técnicas que permitan mejorar estos procedimientos, dentro de los que se pueden considerar fases de empaquetado, etiquetado o estrategias enfocadas en la mercadotecnia del negocio; otras consideraciones dentro de estas ideas de innovación pueden relacionarse con apertura de canales comerciales o una automatización dentro del área, aspectos que deberían ser llamativos e interesantes ante los potenciales clientes.
- **Innovación tecnológica:** Se incluyen aspectos relacionados a la infraestructura y programación dentro de las organizaciones, elementos que pueden impactar en la productividad de la entidad; en base a la constante incursión en las tecnologías, que varían constantemente, se estará competente para incursionar en los mercados (Lugmania, 2020).

2.6.Sostenibilidad, Responsabilidad Social, Comercio justo

Para el año 2021 se observa una tendencia en el consumidor en general, estas se fundamentan en alimentación de productos sostenibles, mediante esta clase de bienes se focaliza un comercio justo y la responsabilidad de las entidades en el carácter social, es decir, una demanda adicional a las necesidades propias de alimentación, por esto, se observa como hoy el

consumidor opta por consumir bienes o adquirir servicios que le avalen una incidencia positiva en su consumo (Lugmania, 2020).

Podemos hablar de sostenibilidad y definirla como el uso correcto y responsable de los recursos de los que se dispone, dicho concepto engloba: Desarrollo Social, Económico y medio Ambiente (Conservación – Cuidado); de los elementos mencionados, se indica que guardan relación entre sí, los cuales, deben ser protegidos por las normas públicas y legislaciones de las naciones para que las prácticas empresariales cumplan dichas disposiciones (Lugmania, 2020).

Al referirnos sobre sostenibilidad centrado en un bien que se produce en zonas rurales de un territorio, se considera que tendrá impacto en su población tanto en lo económico como en la utilización de los recursos y preservación del entorno; cuando no se considera uno de estos elementos, no se puede considerar sostenible (Lugmania, 2020).

La definición de la sostenibilidad en empresas se relaciona a acciones empresariales no solo enfocadas en variables económicas, también analiza la demanda que tendría en un impacto positivo a todos los niveles (empresarial, organizacional, comercial, entre otros). En este sentido se debe apreciar que los agentes externos son ejes a considerar para la correcta conservación de los recursos (Lugmania, 2020).

Los negocios pueden considerarse sostenible al tener una función que ejecute un bien para la sociedad, en este aspecto puede ponerse el ejemplo de desarrollo de infraestructura, asistencia en temas de educación seguridad o tema laboral para los ciudadanos de la comunidad donde se desarrolla la empresa. Por esto, se la puede considerar como la contribución generada para las personas del sector donde se radica la entidad o donde comercializa sus bienes, generando confianza y compromiso de la organización hacia la sociedad (Lugmania, 2020).

2.7. Aplicación del Marco Conceptual

Para ejecutar el plan de internacionalización direccionada al mercado de Alemania ha sido necesario mencionar aspectos conceptuales básicos que sirven para nutrir el presente estudio. Ha sido importante exponer los beneficios, nutrientes, composición, y beneficios de la fruta fresca como materia prima para la mermelada que vamos a comercializar en el exterior. De acuerdo con Lugmania (2020):

La internacionalización de la mermelada, el concepto de la cadena de valor y las herramientas tecnológicas están fuertemente relacionadas entre sí ya que su aplicación permitirá que cada paso en este proceso de la mermelada en el mercado alemán tenga consistencia y sea gradual y sostenida. Las tecnologías de la información nos brindarán herramientas necesarias para una penetración trascendente en el mercado destino. (pág. 58)

Considerando que nos encontramos ante mercados dinámicos y su crecimiento es agresivo es importante considerar el concepto de innovación, debido a que, “la presente propuesta pretende presentar al mercado un producto fuera de lo convencional, un producto cuyo ingrediente principal lo vuelve una alternativa innovadora para los consumidores” (Lugmania, pág. 58), pues estudios demuestran que debido a la rapidez en su vida cotidiana, los ciudadanos alemanes prefieren comidas sanas, frescas, que puedan aportar en beneficio nutricional y a su salud.

El babaco como lo habíamos mencionado anteriormente se destaca por ser un producto rico en agua y en fibra y su aporte nutricional lo convierte en un producto de gran demanda para quienes buscan alternativas alimenticias saludables, nutritivas, bajas en azúcar y de buen sabor. (Lugmania, págs. 58-59)

Un valor agregado muy importante de la siguiente propuesta es sin lugar a duda el enfoque de sostenibilidad y responsabilidad social que el producto quiere aportar. Como ya se ha mencionado la nueva tendencia de consumo alimentario apunta a los productos considerados sostenibles y que a su vez promuevan la responsabilidad social y el comercio justo. (Lugmania, pág. 59)

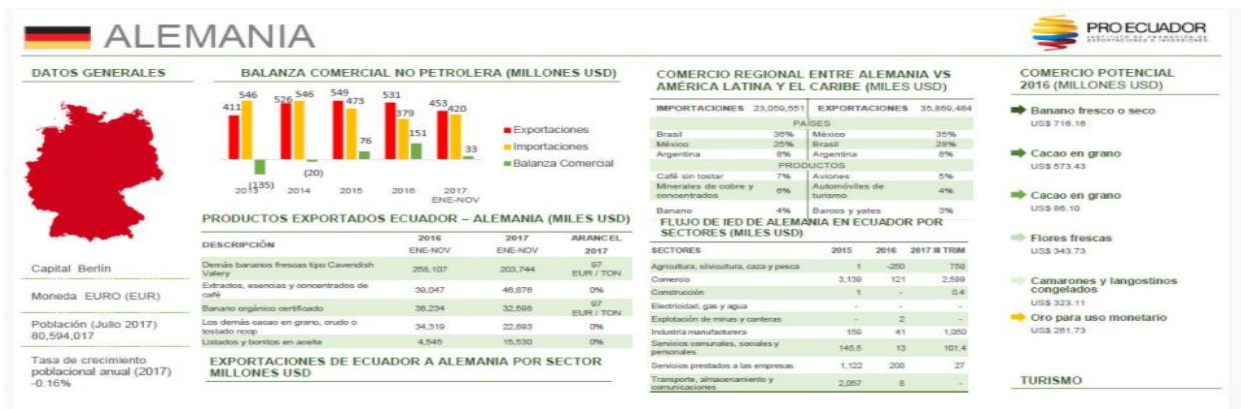
Se han expuesto los antecedentes y se ha planteado un problema y justificando la razón de este proyecto. Se han indicado los objetivos y las metodologías aplicables a esta propuesta de internacionalización. Finalmente, se han mencionado y explicado los conceptos que brindan soporte a la propuesta. Corresponde a partir de aquí analizar el mercado, sus tendencias,

preferencias, su realidad social y económica. Se expondrá también la relación del país destino con otros países, y se analizarán los acuerdos y políticas actuales. Después de esto se va a describir a detalle el producto que se busca internacionalizar, analizando el modelo de negocio y la factibilidad a nivel financiero, se analizarán las principales barreras de entrada que la mermelada de babaco puede tener al momento de penetrar en el mercado del viejo continente. (Lugmania, pág. 59)

3. Análisis del Mercado

A partir de este momento analizaremos el mercado objetivo, estudios demuestran que Alemania al ser la cuarta potencia económica mundial cuyos consumidores están dispuestos a pagar cualquier precio por obtener comidas saludables que aporten a su salud, sería un mercado atractivo más aun considerando sus datos demográficos y económicos demostrados por (FICHA TECNICA ALEMANIA PRO ECUADOR , 2020)

Figura 8
Ficha técnica del mercado Alemán



Nota. Tomado de PRO ECUADOR

Vamos a analizar datos demográficos, sociales, económicos, así como la realidad de las importaciones y exportaciones. Lugmania (2020) menciona que con dichos datos se establecerá la factibilidad del bien para lograr una exitosa penetración y permanencia en el mercado. Posteriormente se examinará la oferta que el mercado local puede cubrir y las implicaciones para ingresar al mercado europeo. En lo que respecta a la mermelada de babaco, se identificará el perfil del consumidor por medio de la herramienta de marketing inbound Buyer Persona definiendo características cualitativas.

Este análisis será una guía de suma importancia para la determinación de la factibilidad de comercializar la mermelada de babaco en el mercado alemán, para poder apuntar al éxito de este proyecto es importante analizar todas las variables que comprenden el mercado destino y las variables del mercado ofertante, refiriéndonos al mercado ecuatoriano.

En los últimos meses el Ecuador muestra una relevante contribución en los mercados extranjeros, es evidente que el exitoso posicionamiento de la mermelada de babaco en Europa va a contribuir a que la economía ecuatoriana tenga un progreso positivo, lo cual generará incidencia positiva en la sociedad del Ecuador (Lugmania, 2020).

3.1. Selección del país de destino

Para determinar el país destino de la mermelada de babaco se utilizará la matriz de internacionalización, esta herramienta de análisis ayuda a identificar una serie de factores de los potenciales países en los que el producto podría penetrar, la información de estos países incluye datos demográficos, microeconómicos y macroeconómicos. Incluye también información respecto al comportamiento del país en cuanto a su actividad en mercados extranjeros. (Lugmania, 2020, pág. 61)

La recopilación de esta información es un factor primordial para decidir el mercado de destino, estos datos dan una gran noción de la realidad del país en el que se pretende ingresar determinado producto o servicio, pues ingresar sin considerar todos estos factores representa un

riesgo muy alto para la empresa, dado que no conocer realidades económicas de un país, puede ser de mucho peligro para la supervivencia del producto o servicio pues el riesgo sería muy alto.

(Lugmania, 2020, pág. 61)

Dentro del análisis generado en la fase internacionalización se consideran las siguientes naciones: Alemania, España, Reino Unido y Países Bajos. El análisis de estos cinco países determinó el mercado destino de la mermelada de babaco.

Las cuatro naciones que son objeto a examinación son potencias, en términos económicos, a nivel del globo. Políticamente hablando, todos estos países tienen una realidad política estable en los últimos periodos. Las barreras idiomáticas en los cinco países se reducen a los idiomas nativos de cada país. (Lugmania, 2020, pág. 62)

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

(Lugmania, 2020, pág. 62)

En relación a las exportaciones ecuatorianas con respecto a estas naciones, Lugmania (2020) expresa que “Alemania tiene el primer lugar como el destino que en 2019 importó más

productos ecuatorianos de mermelada, esto demuestra que ya hay presencia ecuatoriana en el mercado alemán y la penetración de la mermelada (...) es posible” (pág. 63).

“Los cuatro países tienen requisitos que se deben cumplir por lo que el producto que aspira penetrar en estos mercados debe ser un producto de excelente calidad y que cumpla las necesidades de los potenciales consumidores” (Lugmania, 2020, pág. 64).

La matriz de internacionalización ha facilitado la selección del mercado objetivo, pues realizado el análisis de todas las variables se escogió a Alemania, una profundización de los aspectos que incidieron en la selección de este mercado se exhibe a continuación:

- En el ámbito político Alemania enfrenta una estabilidad política por encima de los demás países, un ejemplo de esta afirmación es Estados Unidos que en estos momentos con el nuevo Gobierno enfrenta nuevos desafíos y puede generar cambios a nivel político, económico, social entre otros (Lugmania, 2020, pág. 64).
- Hay que considerar que frente a la coyuntura actual del COVID-19 todas las economías del mundo han sido impactadas. de los cuales se espera que de manera paulatina vayan retornando a la normalidad una vez que los comercios y negocios se recuperen puesto que apunta a ser una de las primeras economías a nivel mundial que se recupere (Kohlmann, 2020). En comparación a países como España o Reino Unido que incluso en este

momento están mermando sus actividades ante un repunte de casos de COVID-19 (Lugmania, 2020, pág. 66).

- El impacto pandémico de España es uno de los más fuertes de la región y las tasas de desempleo han crecido, siendo la industria alimenticia una de las principales afectadas. Se prevé que la recuperación económica se podría empezar a evidenciar en un plazo medio. (Lugmania, 2020, pág. 66)
- La mermelada de babaco se propone como un producto orgánico que responde a las tendencias alimenticias actuales y se debe destacar que las ventas de alimentos orgánicos han crecido en un 10% en los principales mercados a nivel mundial. (Lugmania, 2020, pág. 66)
- La mermelada de babaco al ser un producto orgánico y que no contiene lácteos se vuelve una alternativa de consumo para la población vegana, la cual tiene más presencia en Europa que en Estados Unidos, a pesar que en Estados Unidos ha habido un crecimiento de población vegana en los últimos años (Zaldívar, 2020); sin embargo, es el viejo continente donde la tendencia vegana ha tomado más auge y posicionamiento al punto de que recientemente en Europa se han hecho tendencia los productos veganos. (Lugmania, 2020, págs. 66-67)

En la información exhibida anteriormente es que se selecciona a Alemania como el mercado propicio para negociar el producto a ofertar, la barrera del lenguaje pueda ocasionar una

dificultad en la negociación, por lo que, se debe reflexionar contextos económicos y políticos con mayor impacto que la barrera idiomática (Lugmania, 2020). Cabe recalcar que las naciones mencionadas anteriormente fueron de referencia como posibles mercados a los cuales exportar la mermelada y que justifican la idoneidad del mercado alemán.

3.2.Mercado de demanda

3.2.1. Generalidades País Destino

Alemania es considerada un actor clave en la economía, política y organización a nivel de todo el viejo Continente (CIA, 2020). Este país es hoy en día una potencia a nivel mundial y en la actualidad. el país Teutón ejerce la presidencia del Consejo de la Unión Europea, y como se ha mencionado previamente dentro de los países europeos el escenario alemán es el más alentador respecto a la recuperación económica post COVID 2019. (Lugmania, 2020, pág. 70)

Ubicada en la parte central europea la República Federal Alemana limita con Suiza, Austria, Bélgica, Francia, Países bajos. Tiene como capital Berlín y destacan también como ciudades principales: Hamburgo, Munich, Stuttgart, Colonia. Este país tiene una importancia grande dentro de la estructura de la Unión Europea. En el 2017 el Pacto de Coalición Gubernamental le dio al país bávaro una especial responsabilidad en la estructura de la UE. (Lugmania, 2020, págs. 70-71)

Con gran participación en industrias alimentarias, automotrices y tecnológicas, Alemania es considerada hoy en día una potencia a nivel mundial, es tenida como la economía número uno a

nivel europeo y la segunda nación en Europa con mayor número de habitantes. (Lugmania, 2020, pág. 71)

Este país cuenta con una extensión de 357,340 kilómetros cuadrados y una superficie forestal de 114,191 kilómetros cuadrados, su capital Berlín cuenta con 891 kilómetros cuadrados y Alemania tiene 2,442 kilómetros de perfil costero, sus principales puertos son Hamburgo, Bremen y Bremerhaven. (Lugmania, 2020, pág. 71)

A continuación, se expondrá datos demográficos, económicos y demás aspectos de comercio exterior del mercado objeto a estudio.

3.2.2. Datos Demográficos

Siendo Alemania el segundo país en cuanto a población más grande de Europa y una de las economías más sólidas a nivel mundial, conviene analizar a detalle datos de su población que van a proporcionar una visión global acerca del mercado destino de la mermelada. (Lugmania, 2020, pág. 72)

Se puede evidenciar que el 10% de la población alemana se encuentra concentrado en las 5 principales ciudades de este país, esto es: Berlín, Hamburgo, Munich, Stuttgart, Colonia (Relaciones Exteriores, 2020) por lo que se podría estimar que estas cinco ciudades serían un punto de partida ideal para la comercialización de la mermelada. (Lugmania, 2020, pág. 73)

Tabla 6
Concentración demográfica Ciudades Principales

Ciudad	Número de Habitantes
Berlín	3,754,418
Hamburgo	1,800,000
Múnich	1,500,000
Stuttgart	620,445
Colonia	1,000,000
Fráncfort	747,848

Lugmania (2020) expresa que:

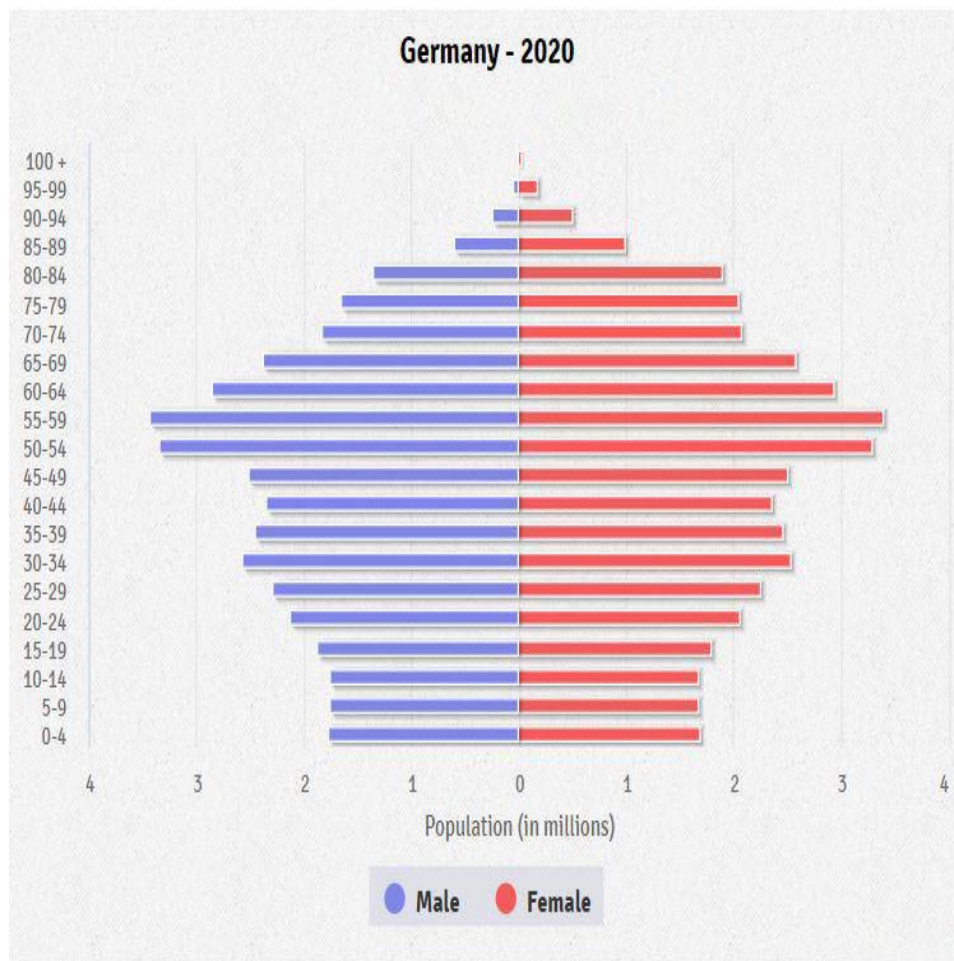
Del total de habitantes de Alemania se debe precisar que la mayor parte de la población se encuentra concentrada en el grupo de edades entre 25 y 54 años de edad, y que en el tercer cuartil del total de la población tiene edades hasta 64 años, es decir, el último cuartil poblacional está concentrado en edades mayores a 65 años, el promedio de edad de este país está en 48 años de edad. (pág. 74)

Estos datos dejan en evidencia que la mayoría de la población alemana tiene una edad considerada madura, esto puede entrever que es una población preocupada por sus hábitos alimenticios, de salud y que busca de alternativas nutricionales que aporten a su alimentación. (Lugmania, 2020, pág. 74)

Distribución población alemana

Figura 9

Distribución población alemana



Nota. Tomado de CIA World Factbook

Otro dato demográfico de relevancia sobre este país es que existe más población masculina que población femenina, por ende, sería ideal diseñar publicidad orientada y dirigida al segmento demográfico de mayor dominancia. (Lugmania, 2020, pág. 75)

Tabla 7*Distribución demográfica por grupos de edades*

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

El idioma oficial del país es el alemán; sin embargo, se reconocen también el danés, el frisón y sentís, estas son consideradas lenguas de minorías; estas minorías se hablan alrededor de varias regiones en todo el país. (Lugmania, 2020, pág. 76)

Las creencias religiosas en este país son principalmente las siguientes:

Tabla 8*Denominaciones religiosas en Alemania*

Denominación Religiosa	Proporción población
Católicos Romanos	27,7%
Protestantes	25,5%
Musulmanes	5,1%
Católicos ortodoxos	1,9%
Otras denominaciones cristianas	1,1%
Otras creencias	9%
No religiosos	37,8%

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

3.2.3. Datos Económicos

Una de las economías más fuertes a nivel mundial, la primera en la Unión Europea, y además como una de las economías con más pronta tendencia a la recuperación post pandemia. Alemania resulta un mercado muy atractivo para penetrar debido a los factores económicos que le acompañan. Este país es considerado en el número 22 en el ranking Doing Business para el 2020. Este ranking analiza factores de economía y establece la facilidad de negociar con determinado país. Este 22avo lugar de Alemania es el cuarto mejor país ubicado en este ranking en toda la unión europea. La moneda del país bávaro es el Euro. (Lugmania, 2020, pág. 77)

Respecto a la actualidad económica actual, se ha evidenciado que la economía bávara tiende a estarse recuperando. Si bien la caída en el PIB en esta coyuntura del COVID-19 ha sido mayor desde la posguerra, se empieza a evidenciar una recuperación. Por otro lado, este decrecimiento económico alemán ha sido menor en comparación con otros países de la Unión Europea como Francia e Italia cuyas caídas económicas han sido superiores que las de la economía alemana. Únicamente la economía estadounidense se posiciona mejor que la economía de Alemania. (Lugmania, 2020, pág. 77)

Producto Interno Bruto Alemania

Tabla 9

Producto Interno Bruto Alemania

Producto Interno Bruto 2019	3.860.923.000.000
Rango Crecimiento PIB 2019	0,59%
Producto Interno Bruto per cápita 2019	53.688

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Respecto al producto interno bruto Alemania ocupa el puesto número 12 en UE-28, en comparación a España que ocupa el puesto número 24, el PIB alemán habla de una economía, muy desarrollada y a su vez muy estable. (Lugmania, 2020, pág. 78)

La estructura del producto interno bruto en Alemania, en el rubro de la agricultura apenas alcanza el 1%, dando al rubro de servicios, una participación superlativamente alta respecto a los demás sectores que componen el PIB, adicional también se puede notar que si se analiza el PIB por componentes de gasto el sector de consumo representa las 3 cuartas partes de la estructura total del producto Interno Bruto alemán, particularmente el consumo privado es el rubro de mayor composición en la estructura del PIB. (Lugmania, 2020, pág. 78)

Tabla 10
PIB por Sectores económicos

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Tabla 11*Estructura del PIB por componentes del Gasto*

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

La inflación alemana en el año 2019 fue de 1,4% contra un 1,9% en el año 2018, como se señaló la economía alemana respecto al 2018 creció un 0,59%. Una vez que finalice el año 2020 se evidenciará el decrecimiento en la economía de este país. (Lugmania, 2020, pág. 80)

La fuerza laboral en Alemania es compuesta por 44 millones de habitantes, en comparación al resto del mundo la fuerza laboral alemana ocupa el décimo tercer puesto como una de las fuerzas laborales más grandes en escala mundial, la tasa de desempleo en el 2019 fue del 4,9% (CIA, 2020), Y en el último mes del año 2019 las personas desempleadas ascendieron a 2,2 millones. (Lugmania, 2020, pág. 80)

Tabla 12
Distribución Fuerza Laboral por sectores productivos

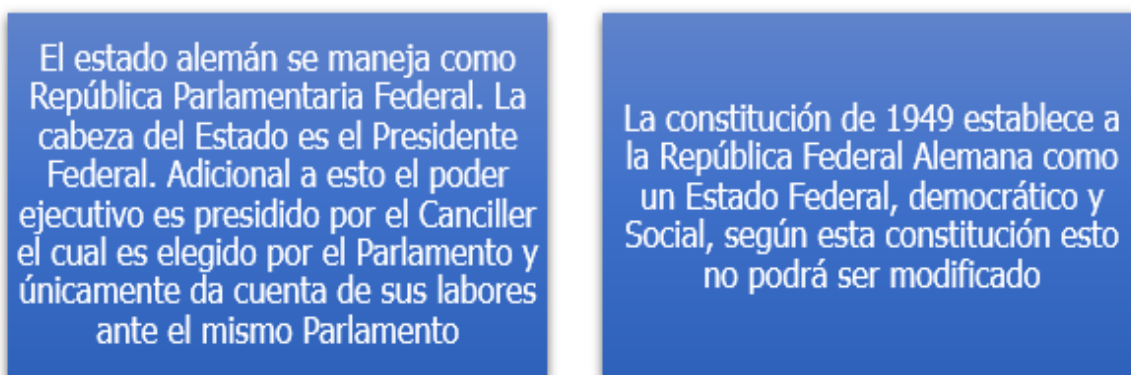
Sector Productivo	Proporción
Agricultura	1,4%
Industria	24,2%
Servicios	74,3%

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Para el año 2019 el estado alemán en cuanto a cuentas públicas registró un superávit respecto al año 2018. También se debe destacar que la deuda pública en el año 2019 ascendió al 61% del PIB alemán en el año 2019. (Lugmania, 2020, pág. 80)

3.2.4. Política

Figura 10
Factor político



Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Los órganos constitucionales se expresan a continuación:

Poderes políticos en Alemania

Tabla 13

Poderes políticos en Alemania

Órgano Constitucional	Principales Funciones
Presidente Federal	Jefe de Estado, tiene periodos de 5 años, es escogido por la Asamblea Federal. Funge las funciones de guardián de la Constitución.
Gobierno Federal	Es encargado de ejercer el poder ejecutivo, lo componen el Canciller Federal y los ministros federales.
Deutscher Bundestag	Órgano constitucional elegido por la población, elaboran leyes y ejercen la función de control del gobierno.
Bundesrat (Consejo Federal)	Es la cámara de Representación de los 16 Estados federados, tiene la función de actor como oposición en el Gobierno

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Entre los fundadores de la UE se resalta a Alemania como una de las naciones que interviene como miembro fundador, este gobierno tiene un papel de liderazgo y gran contribución en partidas presupuestarias dentro de este bloque, revelando una consistente posición económica (Relaciones Exteriores, 2020). La perspectiva alemana defiende la política de austeridad presupuestaria en las naciones, promueve la promoción de reformas que aviven el incremento de competitividad.

En lo referente a su vínculo con otras naciones, el gobierno actual de USA ha ocasionado un detrimento, lo cual, puede variar una vez que el nuevo régimen sea instalado el próximo año. Por su parte, Alemania establece como priorización el refuerzo de los vínculos con la nación China.

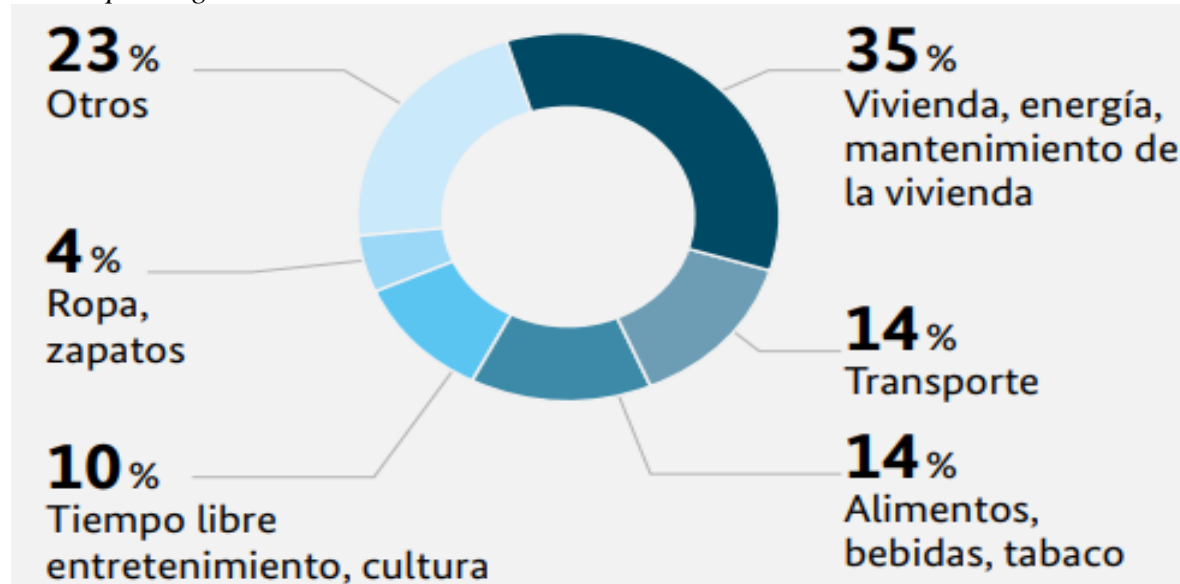
3.2.5. Factores socioculturales del mercado

Dentro de los aspectos socioculturales, se menciona que Alemania muestra una tendencia en formular extensos diálogos en negociaciones donde prevalecen aspectos como la lógica, datos concretos y precisión en las palabras, lo que les permite preceder en conclusiones y su pensar; el diálogo es primordial dentro de la cultura alemana, además de esto, están los aspectos de vestimenta en los que prevalece el vestuario formal y el trato estricto de “Usted a Usted” (Posada, 2020). Dentro de Alemania hay una riqueza cultural fundamentada en la presencia de teatral con existencia de 300 teatros, además de 130 orquestas que se formulan en radioemisoras, así como 540 museos, estos se encuentran entre los estados y municipios, dentro de su cultura resalta el singular universo museístico; también está la articulación artística, musical y poética como otra de las características de las personas (Tatsachen Ueber Deutschland, 2018).

Destaca por ser la nación con mayor cantidad de habitantes en la UE, el 77% de los ciudadanos vive en sitios de mediana o alta densidad poblacional, y un 30% de la población se localiza en ciudades con más de 100.000 habitantes; los grupos etarios entre los 18 a 24 años muestra gran disposición en vivir en ciudades, es decir, que la urbanización es tendencia;

culturalmente prefieren comida sana, alimentación ecológica y restaurantes sibaritas (Tatsachen Ueber Deutschland, 2018). Entre los gastos por hogar muestran la siguiente tendencia:

Figura 11
Gastos por hogar



Nota. Tomado de (Tatsachen Ueber Deutschland, 2018)

3.2.6. Tendencias/características de consumo del Mercado

Expertos en temas de nutrición, alimentación y salud del instituto Kerry mencionan que a nivel del globo existen tres tendencias con respecto a los alimentos que son: Sustitutos del azúcar, productos provenientes de frutas y vegetales, y adquirir bienes que ocasionen un comercio justo (Revista Aenverde, 2020). Estos aspectos revelan una perspectiva del cliente a consumir bienes más saludables y se convierten en características que pueden ser explotadas por la mermelada de babaco

De acuerdo al Instituto de Comercio Exterior (ICEX, 2019) de España, el mercado alemán sustenta sus preferencias de consumo de alimentos en aspectos como el gusto, la salud y

facilidad de preparación del producto, estos elementos prevalecen preferencialmente sobre el precio que puede tener un alimento. Lo que permite denotar que es un mercado con tendencias saludables, incluso una variable de mercadotecnia como el “Precio” queda en segundo plano, dicha variable suele ser muy influyente para el consumidor, entendiendo que se pondera aspectos cualitativos como el sabor y sus beneficios saludables por encima de características cuantitativas como el valor del producto. Un resumen de características del consumidor se presenta a continuación:

Tabla 14
Características del consumidor alemán

Características del consumidor alemán	
Consumidor alemán cárnico	Consumidor alemán cárnico
<ul style="list-style-type: none"> • 1 de cada 4 personas en Alemania consumen carnes. • La población paso de un 34% a un 28% en inclusión de cárnico como parte de la dieta diaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Los jóvenes de 14 a 29 años tienen preferencia por productos vegetariano, vegetales y derivados en general. • 11% no come carne.
Tendencias del consumidor alemán de alimentos en medios digitales	
<ul style="list-style-type: none"> • En el tercer trimestres 2018 incrementó un 11,6% la venta de alimentos por canales digitales. • El aumento significó €15.200 millones. • El comercio minorista de alimentos por canales digitales representó €353 millones de euros. 	

Nota. Adaptado de ICEX (2019); ICEX (2018)

Se puede denotar que el consumidor alemán tiene tendencia en consumo de productos alimenticios cárnicos y vegetales, un aspecto a resaltar es el desarrollo de consumidores vegetarianos, dado que, dentro de su dieta consumen frutas y derivados de estos, por lo que un producto como la mermelada de babaco puede ser atractivo para estas personas. También se puede resaltar la tendencia de compra de alimentos por canales digitales, siendo un medio para dar a conocer y ganar visualización del bien a comercializar.

Otras tendencias del consumidor alemán se mencionan por parte de Lugamania (2020):

- El 1,1% de ventas por comercio electrónico provienen del sector de alimentos.
- Entre los 35 a 44 años es el rango de edad de los usuarios de comercio electrónico.
- La demanda de producto se direcciona a confitería y conservas.
- Consumidor por canales digitales proviene de las ciudades grandes de Alemania.
- Los compradores en línea son de características socioeconómico medio alto.
- El consumidor de Alemania se caracteriza por ser muy sensitivo (se guía por ver, oler, tocar y sentir el producto)
- Le gusta ahorrar tiempo por eso prefiere el comercio electrónico por sobre los supermercados.
- Reflejan una cultura alimentaria fijada por el respeto al medio ambiente, comercio justo y responsabilidad social.
- Prefieren que no exista intermediación y que la misma empresa se encargue de la distribución del producto.

Las características mencionadas anteriormente permiten visualizar un comprador fijado en valores culturales de carácter social como el cuidado del ambiente y enfoques de RSE (Responsabilidad Social Empresarial), aspectos que se cubren con el enfoque del presente negocio al proponerse una mermelada forma artesanal y, por ende, de más nutritivo en comparación a bienes que pasan por procesos industriales.

3.2.7. Información Comercio Exterior

En temas de comercio exterior se debe indicar que Alemania es considerado como el tercer exportador e importador a nivel del mundo, además estas operaciones generan el 81% del PIB (Banco Santander, 2019), lo que permite determinar que es una nación que se caracteriza por hacer negocios con mercados extranjeros tanto para la compra como para la venta de bienes y servicios. La información de las exportaciones e importaciones se presenta a continuación.

3.2.7.1. Exportaciones Alemanas

El PIB de Alemania se caracteriza principalmente por venta de bienes terminados por encima de los servicios, de acuerdo a la Organización Mundial de Comercio (OMC, 2020) el perfil comercio del mercado alemán refleja que es un exportador por excelencia en bienes de transporte como vehículos, seguido por medicamentos, mientras que en el sector agrícola se caracteriza por la exportación de bienes como chocolate y queso.

Tabla 15*Exportaciones de Alemania*

Valores del comercio exterior	2016	2017	2018	2019
Exportación de bienes (millones de USD)	\$ 1.339.647,00	\$ 1.448.191,00	\$ 1.560.539,00	\$ 1.489.412,00
Exportación de servicios (millones de USD)	\$ 272.738,00	\$ 303.366,00	\$ 344.033,00	\$ 341.078,00

Nota. Adaptado de Banco Santander (2019)

Las cifras de la tabla 15 refleja que Alemania se caracteriza principalmente en la venta de bienes, considerando que este sector tiene mejores ventas en el mercado internacional, también se puede indicar que dicha economía refleja de forma preferencial un crecimiento en estas operaciones, no obstante de reflejar una caída para el 2019. A pesar de esta reducción se observa una economía fuerte con solo una reducción del 4,56% en sus exportaciones de bienes y 0,86% en servicios. Los principales bienes que se exporta por esta nación son los siguientes:

Tabla 16*Principales Productos exportados de Alemania (en millones de dólares)*

Rubro	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación
Automóviles y componentes	278,323.48	286,353.52	281,227.08	-1,8%
Maquinaria	207,351.20	224,804.52	238,002.70	5,9%
Productos Químicos	130,555.86	140,158.48	144,518.76	3,1%
Materiales de Oficina	122,339.16	135,360.22	142,384.98	5,2%
Material Eléctrico	92,772.46	101,536.94	107,796.74	6,2%

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Se puede determinar que al sector automovilístico como la principal industria exportadora en Alemania, la sigue los bienes de maquinaria y productos de origen químico, del listado de los bienes en la tabla 16, el que mejor desarrollo demuestra en dichos periodos es el material eléctrico con un 6,2% de variación. Estos datos sirven en el presente estudio para verificar que este mercado no se caracteriza por ser exportador de mermeladas, esto se comprueba en la información referenciada. Los principales clientes se presentan a continuación:

Tabla 17
Principales países Clientes (En porcentaje de participación)

Cientes principales <i>(% de las exportaciones)</i>	Porcentaje de participación
Estados Unidos	8,60%
China	8,00%
Francia	7,50%
Países Bajos	6,40%
Reino Unido	5,50%
Polonia	5,30%
Italia	5,00%
Austria	4,80%
Suiza	4,80%
Bélgica	3,60%

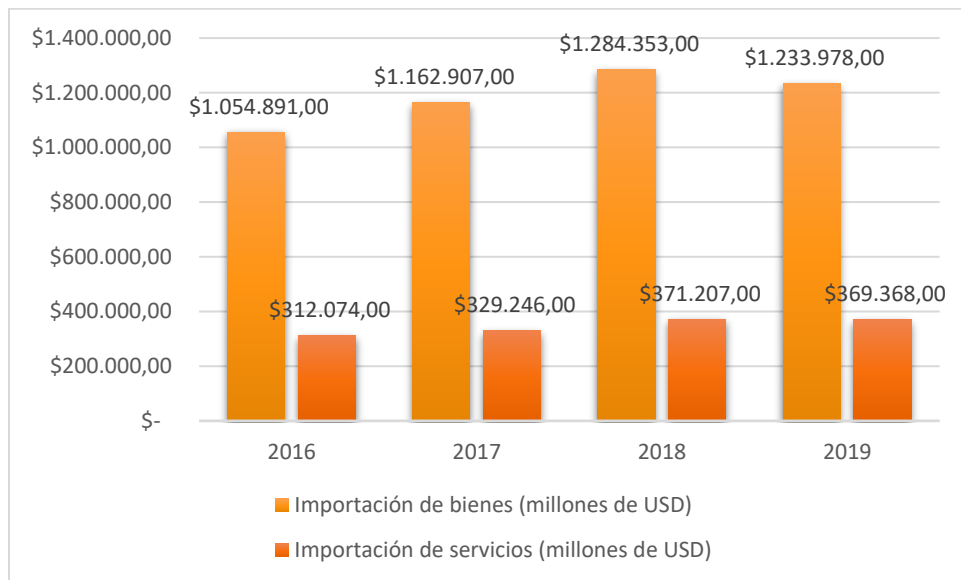
Nota. Adaptado de Banco Santander (2019)

La información de la tabla anterior permite observar que el mercado alemán tiene negocios preferencialmente con Estados Unidos, China y Francia, es decir, que intervienen como proveedor de bienes y servicios en el mercado americano, asiático y en Europa. También se puede apreciar que es un gran proveedor dentro de la UE al visualizar que abastece a varias naciones de esta comunidad.

3.2.7.2. Importaciones Alemanas

Como ya se mencionó anteriormente, el mercado alemán se caracteriza por ser el tercer mejor importador a nivel mundial, para el 2020 fue el mejor importador en compuestos heterocíclicos de nitrógeno, así como de queso, metales preciosos; además, se debe indicar que, no obstante de ser un gran exportador de vehículos, también se caracteriza por la compra de estos bienes (OEC, 2020). Las importaciones de bienes y servicios de esta nación de la UE muestran los siguientes movimientos:

Figura 12
Importaciones de Alemania



Nota. Adaptado de Banco Santander (2019)

Como se puede evidenciar en la figura 14, Alemania se caracteriza por la compra de bienes, cuya tendencia demuestra que crece con los años, por lo tanto, es un mercado que se caracteriza por ejecutar operaciones de importación. Reconociendo esto. Se puede indicar que es factible negociar con comerciantes alemanes porque demuestra ser un mercado que se caracteriza

por adquirir bienes del comercio exterior y no solo a la venta. Los principales productos que se importan por Alemania son:

Figura 13

Principales Productos Importados hacia Alemania (En millones de dólares)

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Se puede observar que el principal producto importado son los vehículos, es decir, no obstante de ser un gran productor de vehículos, también adquiere estos bienes de otras naciones para abastecer su industria. Por lo tanto, no es una economía cerrada a no adquirir bienes parecidos a los que produce internamente, lo que permite un mejor fomento del comercio exterior.

Por su parte, mediante el software comercial denominado Solución Comercial Integrada Mundial (WITS, 2020) diseñado por parte del Banco Mundial se obtiene estadísticas del

comercio internacional de los diferentes países, en este sentido, la importación de productos alimenticios en el 2019 \$34.162.934 (reflejado en miles de dólares). Información que permite apreciar que es un mercado que se acostumbra a comprar grandes cantidades de bienes de consumo de carácter alimenticio. De forma general, los principales proveedores en importaciones alemanas son las siguientes naciones:

Figura 14

Principales Países proveedores de Alemania (En millones de dólares)

País	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Variación último año
China	114,476.26	122,699.06	129,646.96	5,7%
Holanda	101,688.22	111,343.30	119,579.52	7,4%
Francia	80,056.40	78,233.72	79,508.62	1,6%
EEUU	70,683.14	74,559.08	78,708.30	5,6%
Italia	63,177.70	68,202.88	73,609.92	7,9%

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Las estadísticas reflejan que el principal proveedor proviene del continente asiática como China, sin embargo, los que mayor representantes tienen son los miembros de la UE que tiene proveedores de Holanda, Francia e Italia, solo se observa entre los cinco primeros mercados a Estados Unidos como representante del continente americano. Esta información sirve para estimar que de forma general la principal competencia provendrá de estos mercados, de igual forma, estos aspectos se profundizarán más adelante en proveedores de alimentos.

3.2.7.3. Sector Alimentario alemán: Exportaciones e Importaciones

El consumo de alimentos por parte de los alemanes muestra cierta preferencia en sus hábitos, un 72% de los ciudadanos consumen de forma diaria frutas y hortalizas, siendo una característica mayormente vista en las mujeres con un 82% y en los hombres con un 61%; en lo que corresponde a productos en mesa, los lácteos predominan como el queso y el yogur que tiene un consumo del 65% (Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos Comunitarios, 2018).

Tabla 18

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

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Se puede observar que las tendencias del sector alimentario tienen mayor perspectiva en exportaciones, considerando que el movimiento representó un total de \$65.470,62 (expresado en millones de dólares), en comparación a las importaciones de \$57.082,42. No obstante, el margen compras del sector alimentaciones de proveedores del exterior es sustancial, mostrando ser un mercado de alto consumo, haciendo referencia a consumo de vegetales y frutas, se muestran los siguientes movimientos de importaciones:

Tabla 19

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

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

Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Dentro de los proveedores de estos bienes se observa que prevalece Brasil como representante del continente americano, el resto de naciones son de preferencia de Europa. El nivel de consumo de vegetales es amplio al reflejar importaciones de estos productos superiores al millón de dólares, es decir, que efectivamente las preferencias de consumo de los alemanes incluyen frutas y vegetales en su dieta.

3.2.8. Demanda de mermelada en Alemania

El consumo de Alemania se ha mantenido constante dentro de los últimos años, para el 2015 era considerado el segundo mejor mercado de consumo de mermeladas al tener ventas de \$84 millones y número uno en Europa con una producción de 149.900 toneladas, dentro del ámbito local es la marca Schwartau la líder (Rodríguez, 2019). Para el 2020 la tendencia de consumo se mantuvo, por lo que fue reconocido como el segundo mayor importador a nivel mundial con más de \$500 millones, demostrando un mercado grande en consumo, no obstante, el

objetivo del estudio no es cubrir toda la demanda, al ser un producto nuevo se concentrará en captar un pequeño segmento, con ventas anuales promedios de \$600 mil, lo cual, se profundizará más adelante en la parte de financiamiento. La mermelada de babaco que se va a internacionalizar en el mercado alemán se vincula con la 20.07.99, las importaciones de esta subpartida muestran los siguientes movimientos:

Tabla 20

Consumo de mermelada de Alemania (en MILES de dólares) – Mermelada importada por país y el mundo

Exportadores	2017	2018	2019
Mundo	\$296.335,00	\$323.649,00	\$295.652,00
Austria	\$60.523,00	\$65.220,00	\$61.648,00
Italia	\$42.413,00	\$44.187,00	\$42.529,00
Turquía	\$13.018,00	\$10.947,00	\$12.608,00
Francia	\$35.140,00	\$38.945,00	\$39.220,00
Bélgica	\$47.482,00	\$53.508,00	\$41.910,00

Nota. Adaptado de TRADE MAP (2021)

En este caso, serían los principales competidores para el Ecuador, dado que, las cifras revelan que estos mercados son los que mayormente abastecen al mercado almena de bienes elaborados como jaleas o mermeladas, en los respecta a las exportaciones se puede observar la siguiente información. Tomando en consideración las ventas de Austria, Alemania en el 2019 consumió más de \$60 millones de dólares en mermeladas. Una apreciación sobre la oferta se muestra a continuación.

3.2.9. Oferta de mermelada en Alemania

Tabla 21

Exportaciones de Alemania (Mermelada) (Miles de Dólares)

Importadores	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019
Mundo	\$230.089,00	\$257.462,00	\$239.408,00
Italia	\$39.309,00	\$39.840,00	\$37.958,00
Francia	\$33.004,00	\$37.736,00	\$32.596,00
Estados Unidos de América	\$12.788,00	\$18.997,00	\$21.951,00
Países Bajos	\$20.877,00	\$22.832,00	\$19.677,00
Reino Unido	\$22.964,00	\$26.414,00	\$21.903,00

Nota. Adaptado de TRADE MAP (2021)

Las tendencias de exportaciones de mermeladas reflejan que una tendencia a la baja para el último periodo examinado, entre los principales destinos de la mermelada que comercializa Alemania esta Italia y Francia como los principales destinos, también se aprecia que exportan al continente americano al observar a Estados Unidos en tercer lugar de los principales clientes de Alemania.

3.2.10. Competencia en Alemania de ventas de mermeladas

Según datos de Trade Map (2021) la principal competencia para el proyecto proviene de los países europeos, dentro de este continente se observa que resalta Austria, nación que pertenece a la UE, lo que hace que los competidores de esta región tengan una ventaja competitiva en tema de logística, es decir, que sus bienes podrán estar en un menor tiempo en el mercado de Alemania. A nivel del continente americano son México y Colombia los principales

competidores a analizar por parte de los importadores ecuatorianos, los que reflejan mejor movimientos de importación de mermeladas en la actualidad.

La venta y comercialización de conservas de frutas y mermeladas en Alemania muestra la siguiente distribución:

Figura 15

Cantidad de empresas que comercializan Mermeladas en Alemania por región



Nota. Adaptado de Europages (2022)

Se puede observar que en el mercado alemán existe un total de 181 entidades que comercian estos bienes, de acuerdo a los proveedores registrados en la plataforma Europages destinada a ofertar y promocionar entidades de las naciones europeas, esto revela una alta competencia, así como una elevada posibilidad de nuevos clientes considerando que ninguno de las empresas mencionadas ofrece el mismo tipo de bien que se dese comercializar por parte de la presente propuesta.

Como se puede visualizar la competencia de alimentos de mermelada se caracteriza por promocionar sus bienes en canales digitales, por lo que, la penetración de la marca en estos canales será vital para poder competir ante las empresas actuales del mercado alemán. Reconociendo esto, se debe resaltar mediante estos canales la idea enfocada a un producto más saludable y de carácter artesanal y aprovechar al consumidor que tiene tendencia de utilizar digital para hacer llegar el mensaje que permita captarlo como cliente.

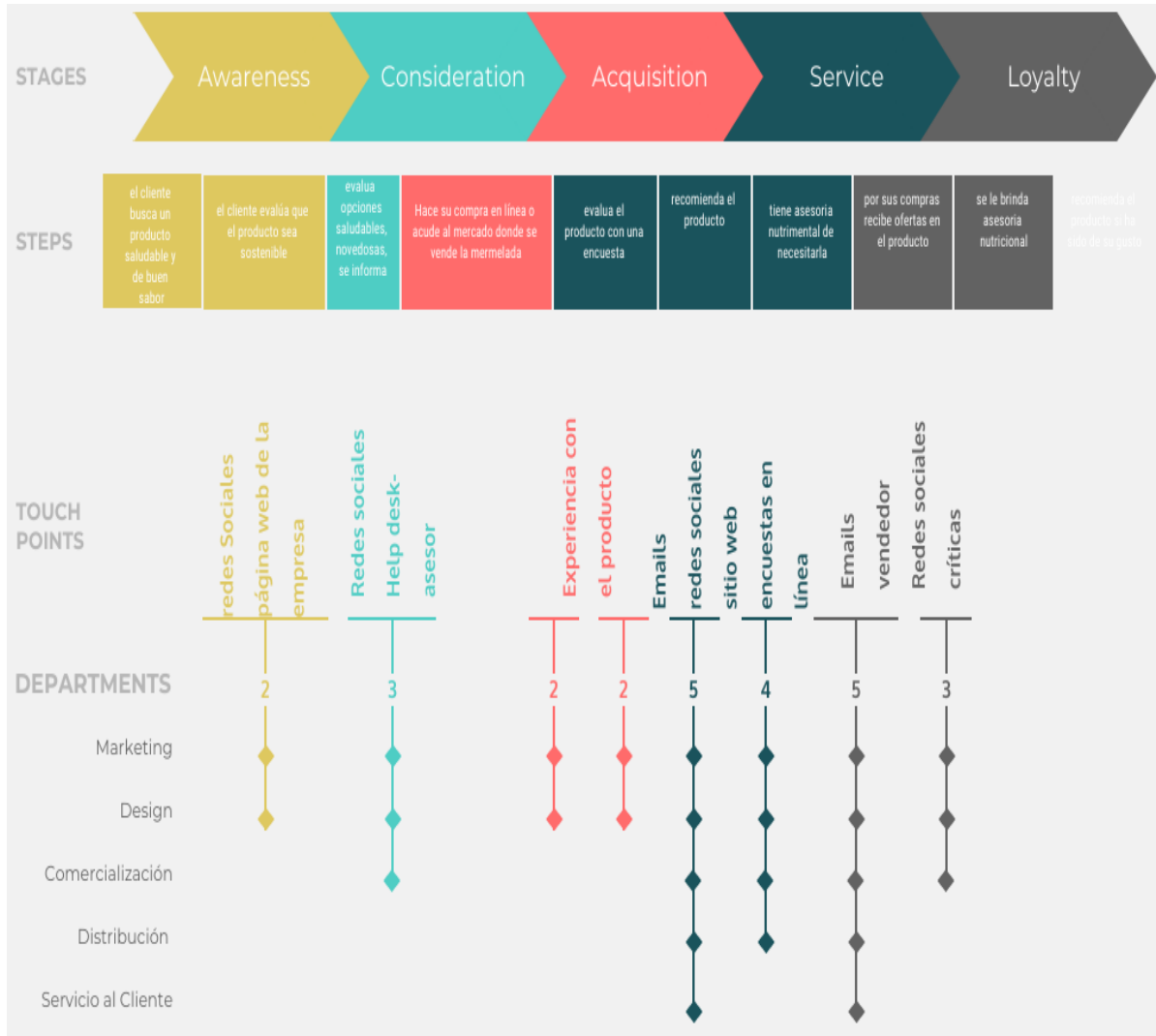
3.3. Análisis cliente potencial

Posterior al análisis de la demanda e información general del mercado alemán, es pertinente la determinación de cualidades relacionadas al cliente al que se dirige el producto, en este sentido, se mencionarán técnicas como customer journey y del Buyer Persona que permitirán tener una mejor especificación de consumidor final y del intermediario o empresa importadora, ambos elementos se explican a continuación.

3.3.1. Técnica del Customer Journey

Esta técnica sirve para que la empresa tenga una propicia interacción con el cliente, puesto que, se centra en que el consumidor final del bien genere una reseña o crítica de lo que consume. En este sentido, se considera pertinente recibir reseñas por parte del importador del mercado alemán, donde ofrezca una perspectiva de aspectos como el servicio brindado, problemas que haya tenido con los productos, su satisfacción con el producto y su experiencia en general.

Figura 16
Customer Journey a seguir por la comercializadora de mermelada



Nota. Tomado de (Lugmania, 2020)

Mediante este proceso, la relación con el cliente final también se hará mediante reseñas receptada por canales digitales con respecto a la calidad y satisfacción con el producto. También se revela mediante esta técnica que es importante reconocer las aspiraciones y necesidades del consumidor alemán, por lo que, tener una apreciación sobre aspectos que le motivaron a adquirir el producto es esencial dentro de las reseñas.

3.3.2. Técnica del Buyer Persona

La técnica del Buyer persona dará una visión integral del potencial comprador alemán, determinando más que aspectos relacionados a datos demográficos, también da una descripción del perfil de hábitos y aspectos que valora como persona y consumidor, esto se muestra a continuación:

Figura 17

Buyer Persona consumidor final – Cliente

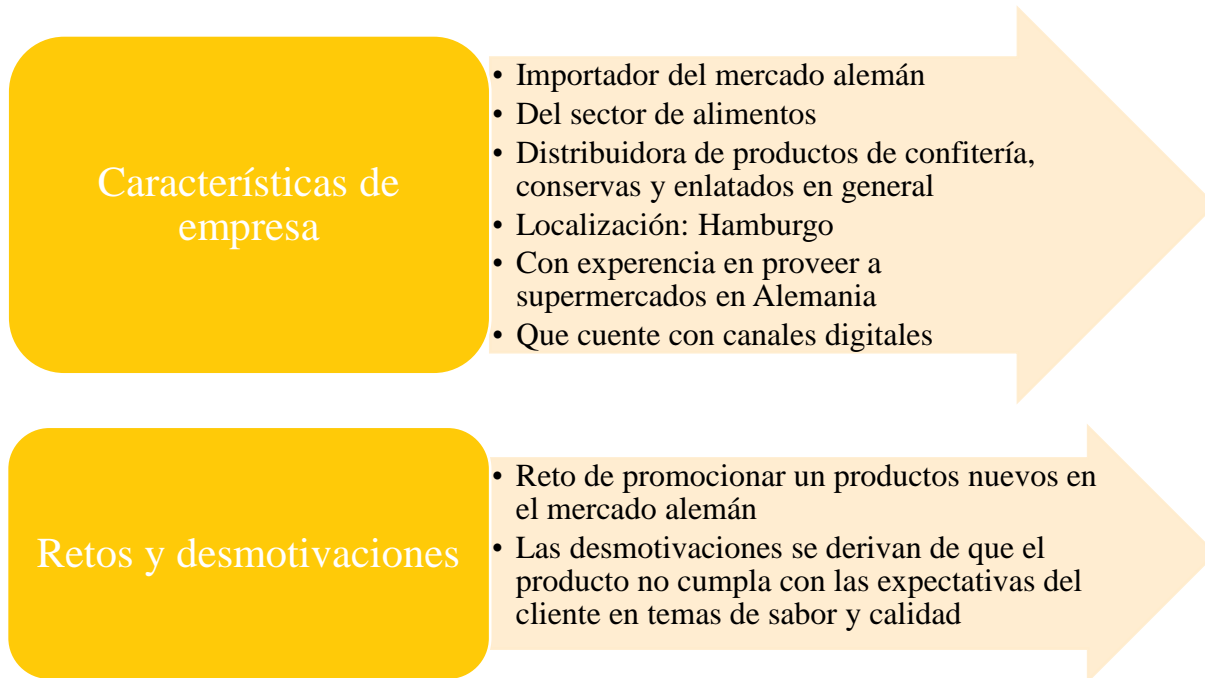
Edad: Personas entre 18 a 40 años preferencialmente por tener capacidad adquisitiva y predominar en medios sociales	Género: Indistinto Los hábitos de consumo saludable se observa tanto en hombres como en mujeres	Nivel socioeconómico: Medio, Medio alto, Alto
Localización: Hamburgo Mercado objetivo del proyecto	Canales de comunicación: Medios digitales	Descripción: Personas alienadas con una cultura de responsabilidad con el medio ambiente, responsabilidad social y alimentos saludables
Hábitos: Personas que prefieren comprar en supermercados o e-commerce	Preferencias del consumidor alemán: Preferencias por aspectos del gusto como sabor, olor y calidad por sobre el precio	Retos: Buscar alternativas saludables en alimentos

Las características demográficas del cliente final determinan un rango edad de 18 hasta los 40 años, se determina este aspecto porque corresponde a las características de los usuarios que navegan en medios digitales, además, de ser personas que tendrían poder adquisitivo al ser mayores de edad. No se estipula un género preferencial porque ambos sexos son consumidores de frutas y sus derivados. Culturalmente, el cliente final se identificará con aspectos como medio ambiente, responsabilidad social y alimentos saludables, lo que hará que tenga preferencias por la mermelada artesanal, también se considera que valora más la calidad por encima del precio al

momento de seleccionar un producto. Otro aspectos a especificar es el perfil del intermediario en la comercialización del producto, es decir, el perfil del importador/distribuidor de la mermelada en el mercado alemán, el cual, se presenta a continuación.

Figura 18

Buyer Persona Empresa Intermediaria-importador



Como se puede apreciar, el Buyer Persona del importadora/distribuidor o intermediario, demuestra que debe ser una entidad con experiencia en negocios internacionales y distribución a supermercado de dicho sector, con énfasis en la comercialización de productos de confitería, conservas y enlatados en general, porque dentro de esta categoría entrarían las mermeladas. Se estipula que el reto que afronta es comercializar una marca nueva en el mercado alemán, mientras que su miedo se basaría en que el producto no cumpla las expectativas del cliente, lo cual, se busca disminuir proporcionando un producto de alta calidad y con enfoque artesanal alineado a mostrar una perspectiva de alimento saludable.

Con las técnicas analizadas, notamos que es necesario enfocarnos en que la publicidad del producto recuerde los beneficios nutricionales y que se muestre como una alternativa novedosa para quien lo vaya a consumir. Además, se debe tener claro que, tanto el canal de venta en línea como el canal tradicional, deben ser tratados como importantes para poder iniciar con la penetración del producto en el mercado de Alemania. (Lugmania, 2020, pág. 108)

3.4. Acuerdos comerciales entre Alemania y Ecuador

Acuerdo Comercial Multipartes

De forma precedente a la firma del acuerdo comercial conocido como Multipartes, el Ecuador tuvo una preferencia con la Unión Europea (UE) mediante el sistema SGP o Sistema Generalizado de Preferencias, que se desarrolló para 1971 por parte de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), el Ecuador fue confirmado como una de las naciones beneficiarias del SGP Arancelario, lo que le permitió tener una preferencia en su oferta exportable para alrededor de 6.500 productos ecuatorianos donde destacaban el camarón, flores, atún, entre otros (Mesías, 2019).

Ante la salida del Ecuador del SGP Plus, las negociaciones con la UE se enfocaron en poder alcanzar un acuerdo que beneficie a las partes en temas comerciales, dado que los beneficios arancelarios para el Ecuador fenecerían para diciembre del 2016, logrando dicho acuerdo en los últimos meses del 2016 y entrando en vigencia a partir del 1 de enero del 2017 (Paredes, 2018). Gracias a este acuerdo (ACM), Alemania y Ecuador tienen un beneficio mutuo, para el Ecuador el beneficio se basa en:

- Acceso a un mercado con casi 90 millones de personas en Alemania.
- La mayoría de los bienes originados del agro y sus derivados ingresan con arancel del 0% a toda la UE.
- Se promueve la inversión extranjera de la UE en el Ecuador (Rivas, 2021).
- Entre los bienes que pueden entrar con un tipo de arancel del 0% a partir de la vigencia del tratado son las mermeladas, al igual que los chocolates, margarinas, confites y cereales (Mesías, 2019).

3.5.Exigencias para exportar al mercado alemán

Las exigencias dentro de los procesos de comercio exterior entre el Ecuador y los países de la unión europea se establecen de forma general y específica según el producto que se desee introducir en la nación del continente europeo, el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca presenta un informe detallando el perfil logístico de Alemania, estableciendo los siguientes documentos que presentan ambas naciones según el proceso de comercio exterior que realizan:

Tabla 22

Documentos en procesos de exportación que presentan Ecuador y Alemania

DOCUMENTOS DE EXPORTACIÓN	EC	DEU
Declaración Aduanera de Exportación	x	x
Conocimiento de Embarque o Guía Área	x	x
Autorizaciones previas (en casi lo amerite)	x	
Certificado de Origen		
Factura Comercial	x	x
Lista de Empaque	x	x
Certificado NAFTA		
Certificado SOLAS	x	x

Nota. Tomado de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2018)

La tabla anterior refleja los documentos que suelen entregar ambas naciones al momento de realizar una exportación hacia dicho mercado, se puede visualizar que Ecuador requiere de la DAE, guía de embarque, lista de empaque y factura comercial principalmente. Desde esta perspectiva, el importador es Alemania que debe cumplir los siguientes requisitos:

Tabla 23

Documentos en procesos de importación que presentan Ecuador y Alemania

DOCUMENTOS DE IMPORTACIÓN	EC	DEU
Declaración Única de Aduanas	x	
Conocimiento de Embarque o Guía Área	x	
Orden de Liberación de Carga		
Certificado de Origen	x	
Factura Comercial	x	x
Lista de Empaque	x	x
Contrato de transporte internacional de mercancías por carretera-CRM waybill		x
Declaración INTRASTAT		x

Nota. Tomado de Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2018)

Se observa que el negociante, comprador o importador de Alemania debe presentar ante su aduana documentos correspondiente a factura comercial, lista de empaque, contrato de transporte y una declaración para adquisición de bienes intracomunitarios que se efectúen con negociantes fuera de la frontera.

También se debe indicar que conforme a la puesta en vigencia del acuerdo ACM se pide por parte de las autoridades aduaneras el Certificado EUR-1 o en su defecto, una declaración juramentada de factura, este sirve como certificado de origen para la normal circulación de las

mercancías y como documento que le permite al importador acogerse a los beneficios arancelarios que existen entre las naciones (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, 2018).

3.6.Oferta

3.6.1. Exportaciones del Ecuador

Estudiado el mercado de destino, se analizará la realidad de Ecuador en relación a sus exportaciones. Debido a que Ecuador es el país oferente, se presentará información que demuestre la presencia de sus bienes en los mercados extranjeros y el potencial que tiene el país para penetrar otros mercados con nuevos productos. (Lugmania, 2020, pág. 109)

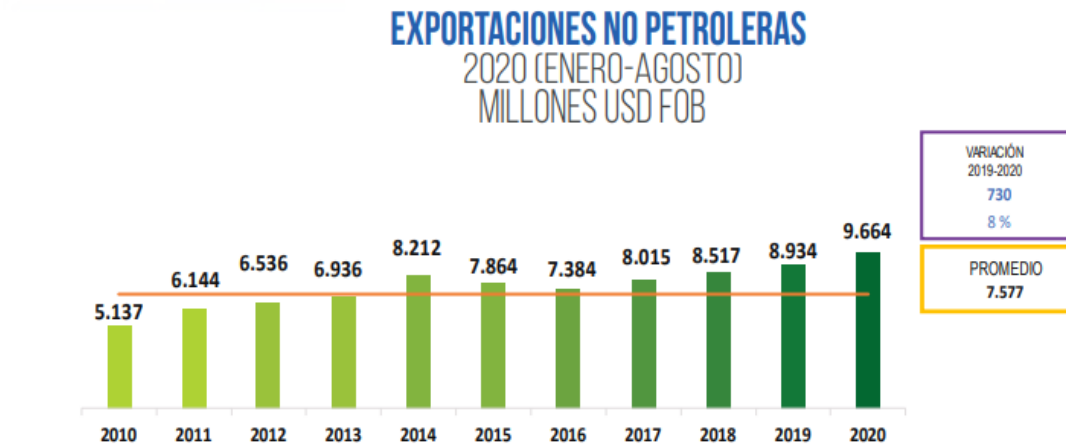
A pesar de la coyuntura del COVID-19 las exportaciones no petroleras del Ecuador tuvieron un aumento entre enero y agosto del 2020, en comparación al mismo periodo de tiempo del año 2019. (Lugmania, 2020, pág. 109)

El comercio exterior si bien se ha visto afectado no se ha detenido y es la realidad del Ecuador, las exportaciones no petroleras han crecido, y la participación ecuatoriana en el exterior ha sido más importante que la de otros países de la región. (Lugmania, 2020, pág. 109)

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

Figura 19

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



Nota. Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

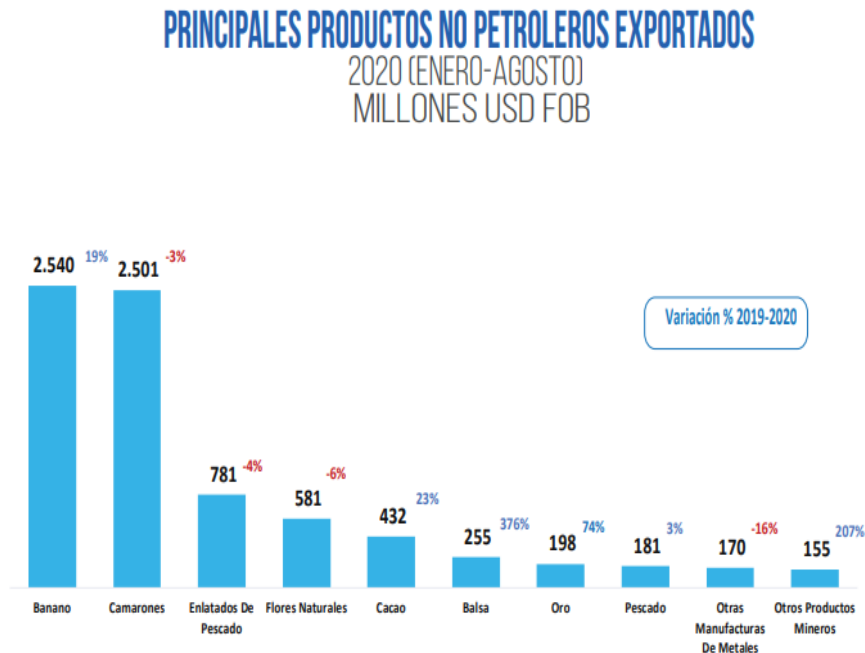
Entre enero y agosto del 2020 Ecuador exportó 9 mil millones de dólares que, si se compara con el mismo intervalo de tiempo del año 2019, ha habido un aumento del 8 %. El promedio de los últimos años de exportaciones no petroleras es de 7 mil millones de dólares en los periodos comprendidos entre enero y agosto. (Lugmania, 2020, pág. 110)

Los productos que más destacan en los insumos exportados son el banano, el camarón y las flores. El cacao y la minería han tenido también una importante participación en la oferta del Ecuador a mercados internacionales. (Lugmania, 2020, pág. 110)

Principales Productos Exportados (enero-agosto) 2020

Figura 20

Principales Productos Exportados (enero-agosto) 2020



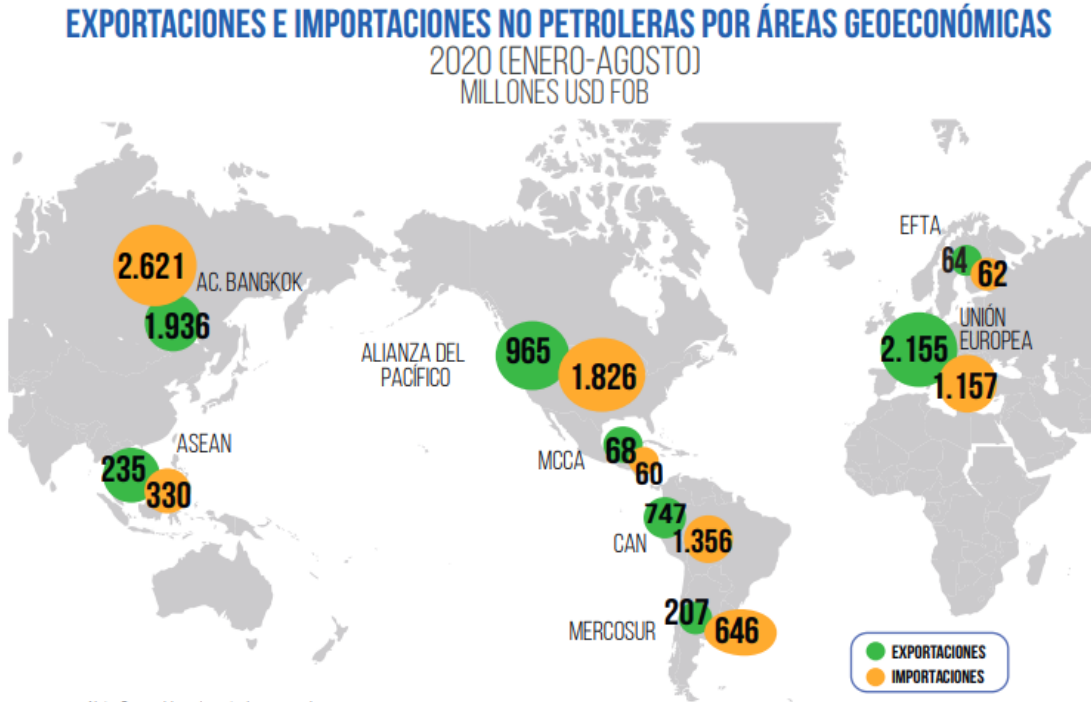
Nota. Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Las exportaciones bananeras han crecido en el reciente período de tiempo en un 19%. Sectores como las flores y los enlatados de pescado, han tendido a decrecer, y esto debe responder al contexto pandémico actual en el que el país se encuentra. Estos sectores han sido los que más afectación han recibido en la oferta ecuatoriana en lo que ha transcurrido de este año 2020; sin embargo, la presencia del Ecuador no se ha reducido de manera alarmante, inclusive se ha mantenido por encima del promedio mensual de exportaciones entre enero y agosto de años anteriores. (Lugmania, 2020, pág. 111)

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

Figura 21

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



Tomado de: Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

En la gráfica anterior, la UE constituye la primera área geoeconómica en cuanto a las exportaciones entre enero y agosto del 2020, incluso por encima del mercado norteamericano. Dentro del contexto de la crisis sanitaria de este 2020, Ecuador ha tenido presencia importante dentro del mercado de la Unión Europea, por lo cual el escenario respecto a la relación comercial con la UE se muestra alentador para los próximos meses. (Lugmania, 2020, pág. 112)

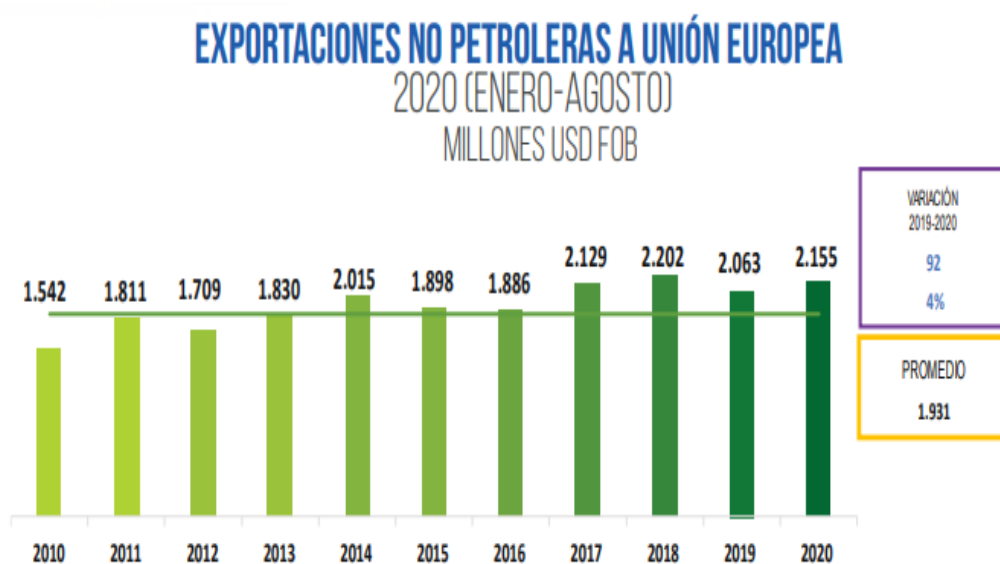
3.6.2. Exportaciones ecuatorianas hacia la Unión Europea

Con dos mil millones de euros exportados entre enero y agosto del 2020, la Unión Europea se convirtió en el destino más importante de las exportaciones ecuatorianas, durante los primeros 8 meses del año 2020. (Lugmania, 2020, pág. 113)

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

Figura 22

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



Nota. Tomado de Informe Mensual de Comercio Exterior agosto 2020

Con relación a enero y agosto del año pasado, las exportaciones hacia la UE han crecido en un 4%, y el promedio de los últimos años ha sido de mil millones de dólares, lo que refleja que en los últimos dos períodos de enero a agosto en 2019 y 2020, las exportaciones han estado por encima del promedio en los últimos diez años. (Lugmania, 2020, pág. 113)

Otro dato que toma relevancia en este análisis es el comportamiento de la balanza comercial del Ecuador respecto a la Unión Europea. La balanza comercial mide la relación entre las exportaciones e importaciones de un país, es considerada positiva cuando el país exporta más de lo que importa. En el caso de la Unión Europea, el Ecuador registró el año pasado una balanza comercial positiva, es decir exportó más de lo que importó. En relación a este primer período del 2020 (enero a agosto), la balanza comercial con la UE es positiva. (Lugmania, 2020, pág. 114)

En lo que va del 2020 se han logrado exportar 2,1 mil millones de dólares frente a un total de mil millones de dólares en importaciones, lo que indica que la balanza comercial con esta área geoeconómica es positiva. Respecto a los períodos de tiempo de enero a agosto, los últimos años se han registrados saldos positivos. Respecto a este último año, ha habido una variación del 125%. Si bien las exportaciones hacia la UE han crecido, las importaciones a este mismo destino han tendido a la baja, de ahí la considerable variación en la balanza comercial del Ecuador respecto a la UE. (Lugmania, 2020, pág. 114)

A pesar de la pandemia del coronavirus, sólo el 2018 (período de enero a agosto) logra superar a las exportaciones actuales a la UE (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2020), reflejando que, a pesar del duro escenario mundial, el trabajo de todos los sectores productivos del país ha sido favorable y ha logrado mantener la presencia del Ecuador en todos los mercados en los cuales se desenvuelve. (Lugmania, 2020, pág. 114)

Los principales productos exportados a la UE se muestran a continuación:

Tabla 24*Principales Productos exportados a la Unión Europea (ene-ago. 2020) en millones de dólares*

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

Podemos observar que en cuanto a la Unión Europea, las exportaciones tanto de banano como camarón han subido. Los sectores que han decrecido son los enlatados de pescado y las flores naturales, así como el café industrializado y el atún. Estos rubros son considerados tradicionales, se debe destacar también que, por encima de los mismos, las exportaciones de

productos no tradicionales han tenido un alza muy significativa respecto a los 8 primeros meses del año 2019. (Lugmania, 2020, pág. 115)

El rubro de conservas de frutas, que para esta propuesta es el de mayor concernencia, tiene un comportamiento al alza. Se registra entre los intervalos de tiempo de 2019 y 2020 un crecimiento del 18% en las exportaciones de estos productos, siendo esto un indicativo de que en el mercado europeo existe una demanda importante de conservas de frutas, por ende, la mermelada de babaco tendría cabida dentro de este competitivo y gran mercado de la UE. (Lugmania, 2020, pág. 116)

Exportaciones por Rubro productos (ene-ago. 2020) en millones de dólares

Tabla 25

Exportaciones por Rubro productos (ene-ago. 2020) en millones de dólares

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

3.6.3. Exportaciones ecuatorianas hacia Alemania

En el año 2019 Ecuador exportó 331,664 millones de dólares al mercado alemán. Si este valor se compara con las exportaciones de los años 2018 y 2017 se puede llegar a la conclusión que estas han tendido a la baja en el período 2018-2019 del 33%. (Lugmania, 2020, pág. 117)

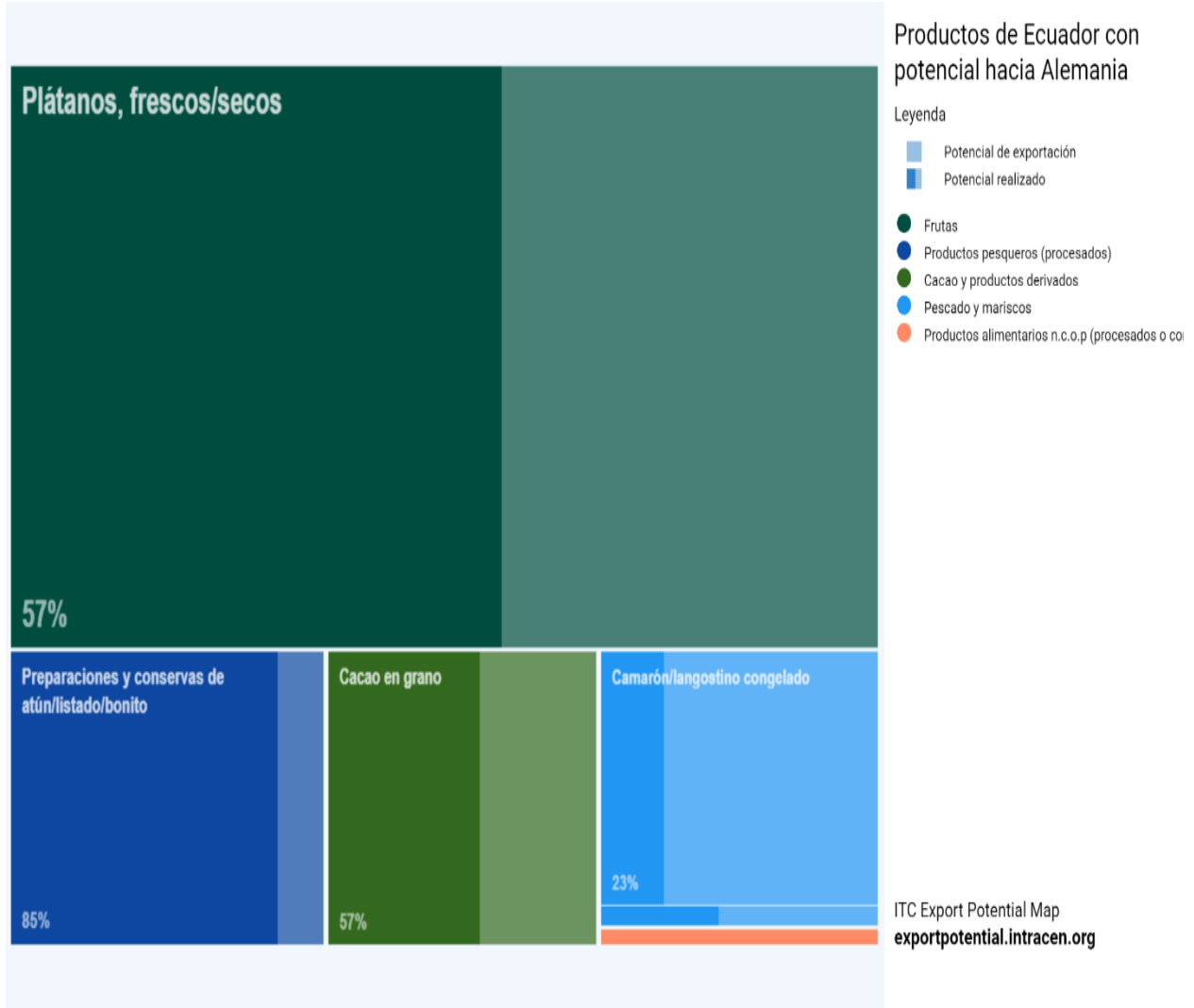
Tabla 26

Exportaciones de Ecuador a Alemania (En millones de dólares)

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

Las exportaciones de Ecuador al mundo en el año 2019 fueron de 22 mil millones de dólares, valor que está por encima de los 21 mil millones exportados hacia el mundo en el año 2018. Respecto al mundo entero las exportaciones ecuatorianas tuvieron un crecimiento. Dentro de los principales rubros exportados al mercado alemán destaca el banano, el camarón y el cacao en grano. Se calcula que el mercado ecuatoriano tiene aún un potencial de exportación de al menos 187 millones de dólares respecto al mercado de Alemania. (Lugmania, 2020, pág. 117)

Figura 23
Productos de Ecuador Hacia Alemania



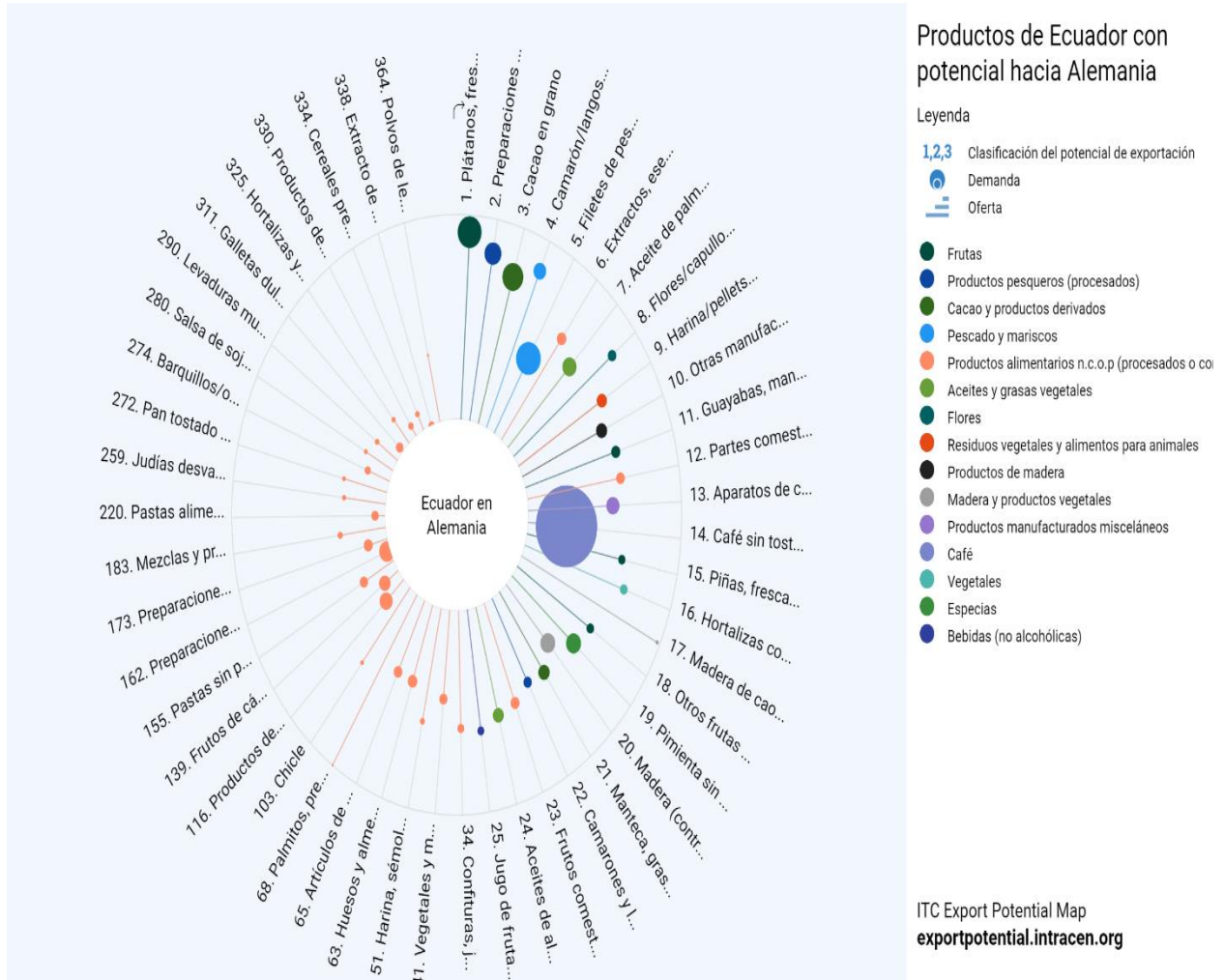
Nota. Tomado de Export Potential

Se evidencia al banano como el primer producto exportado hacia Alemania. Pese a la presencia ecuatoriana, en el mercado sólo el 57% de la demanda es satisfecha con el banano ecuatoriano, lo que refleja que existe un 43% de potencial exportable para este rubro. Así también se puede notar que el cacao en grano tiene, de la misma manera, un 43% de potencial de exportación. (Lugmania, 2020, pág. 118)

Productos con Potencial en Alemania

Figura 24

Productos con Potencial en Alemania



Tomado de: Export Potential

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

de internacionalización de la mermelada de babaco puede tener un impacto positivo para las exportaciones ecuatorianas. (Lugmania, 2020, pág. 119)

Tabla 27
Potencial Exportación Mermelada de Ecuador a Alemania

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

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

Si bien este producto no es considerado tradicional dentro de la oferta de productos ecuatorianos al extranjero, su inmersión en el mercado germano es posible. Como se mencionó en los antecedentes, un producto no tradicional como el helado de salcedo logró penetrar en un mercado extranjero importante (Agrocalidad, 2020). Se prevé que con una campaña que explote los beneficios y bondades del producto, la mermelada se logrará mantener como una opción saludable y novedosa de todos los comensales del mercado alemán. (Lugmania, 2020, pág. 120)

4. Descripción del Producto

4.1. Descripción de la Mermelada de babaco

Tabla 28
Composición de la mermelada

Insumo	Peso (gr)
Babaco	220
Panela	3
Clavo de olor	4
Zumo de naranjilla, piña	23
Total	250 gramos

La mermelada de babaco por unidad estará compuesta por 220 gr. Del fruto principalmente, el cual, se mezclará con otros ingredientes agrícolas como el zumo que se obtiene de la naranjilla o piña para darle un mejor sabor, así como el clavo de olor y panela que contribuirán en el olor dulce del producto.

La mermelada de babaco ha surgido como una respuesta novedosa, nutritiva, y de buen sabor para satisfacer la demanda aún no cubierta en el mercado alemán. Como se ha mencionado previamente, el babaco es una fruta originaria de las zonas altas de Ecuador y Colombia, crece en los valles abrigados del callejón interandino y lugares secos de la costa, facilita su crecimiento donde no existen vientos fuertes o heladas, en temperatura de 14 y 27 grados centígrados.

Las principales zonas de cultivo son: Imbabura, Pichincha, Tungurahua (sectores como Patate, Baños), las provincias más representativas son Tungurahua y Loja.

Actualmente todas las personas buscan productos que contengan propiedades nutritivas y sabores agradable al gusto, por ello el uso de esta fruta es aplicada al ámbito farmacéutico, aderezos de comidas, conservas, jugos, yogurt, entre otros, lo cual motiva a mayor consumo y eleva la demanda del producto.

Hoy en día redescubrir la cocina ancestral ha sido una tendencia, es decir, se ha buscado indagar en los conocimientos culinarios de las abuelas y los abuelos e incorporarlos y mejorarlos con técnicas gastronómicas de vanguardia (BSG,2017). Se puede ver en las nuevas tendencias culinarias cómo la cocina ancestral va tomando fuerza. Ya sea redescubriendo ingredientes, dando a ciertos productos usos que convencionalmente no tienen o mezclando técnicas de antaño con técnicas actuales, los conocimientos de los ancestros se están haciendo espacio de nuevas maneras y formas. (Lugmania, 2020, pág. 121)

La mermelada de babaco se puede encasillar como una preparación ancestral, un dulce que, a base de este vegetal, ha sido durante décadas una opción en los hogares de la capital ecuatoriana. Su preparación simple y casera le han convertido durante años en una opción que brinda variedad y nutrición en la alimentación de los hogares de la Sierra, particularmente la ciudad de Quito. La cocina ancestral tiene una riqueza muy grande, son conocimientos que

aportan a la gastronomía con el uso de ingredientes tradicionales que se fusionan con algunos ingredientes modernos e incluso se aplican técnicas modernas. (Lugmania, 2020, pág. 122)

Otra característica novedosa del producto es su bajo contenido en azúcares en comparación al alto contenido de azúcar de las frutas que contienen de las mermeladas tradicionales. (Lugmania, 2020, pág. 122)

Siendo una de las principales tendencias de consumo de este año el consumir productos sustitutos de azúcar a base de frutas y vegetales (AECOC, 2020), la mermelada de babaco es respuesta a esta tendencia. Al no incluir lácteos dentro de su receta en la preparación ni ningún ingrediente de origen animal, es una opción variada para el consumidor vegano, el cual día a día toma importancia y fuerza en el mercado a nivel mundial. (Lugmania, 2020, págs. 122-123)

Otra característica muy importante de la mermelada de babaco es la innovación de su empaque, la mermelada de babaco será envasada en material biodegradable, lo que va de la mano con la sostenibilidad que propone la presente propuesta, eliminando el tradicional frasco de vidrio. (Lugmania, 2020, pág. 123)

Este proyecto tiene la finalidad de contribuir con el sector de Patate de la provincia de Tungurahua, puesto que sus agricultores han denotado la poca facilidad en cuanto a la producción y venta de sus productos y lo que queremos lograr es acopiar producto en la zona

para contribuir socialmente en la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, garantizando la compra de la materia prima y abastecimiento para la producción de la mermelada que será exportada.

4.2. Proceso de Preparación del Producto

La producción de mermelada de babaco se realizará de forma artesanal en todas sus etapas, no requiere de un proceso de industrialización por lo cual esta propuesta de negocio requiere conservar el enfoque artesanal del producto. Esto hace convergencia con la idea de aportar a las comunidades productoras de babaco, ya que al requerir más producto se recurrirá a que más comunidades se involucren en la preparación de esta mermelada, así las fuentes de empleo estarán garantizadas y el impacto positivo será notorio. Al derivar todo el ciclo de producción se reduce la intermediación y se promueve el comercio justo.

Las materias primas que se utilizarán son materiales naturales, sin preservantes. Esta mermelada es orgánica, dadas las tendencias de consumo actuales hacia lo saludable evitando el uso de sustancias químicas, generando un valor agregado por encima de otros productos. El sabor de la mermelada de babaco es una fortaleza en esta propuesta.

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

La calidad de la mermelada estará siempre determinada por la calidad de la materia prima que se use, pero la fruta entera o en trozos imprimirá un carácter especial al producto

añadiéndole azúcar para lograr la caramelización, debido a que el babaco posee gran cantidad de agua se lo utilizará en menor cantidad, para la mezcla se utilizará fruta fresca y fruta madura. Ácido cítrico, el cual es importante para la viscosidad y gelificación sino también para darle brillo al color de la mermelada, mejora el sabor, y prolonga la vida útil. Este se añade al cocer la fruta.

Se deja reposar aproximadamente 20 minutos, y se procede al envase del mismo. La conservación de este producto es de aproximadamente 6 meses.

En el análisis financiero se detallará la receta con cada componente de la mermelada, mano de obra y recursos necesarios para la operación.

El babaco en su estado natural como fruta tiene un precio en el mercado alrededor de \$12 el canasto, este precio refiere a la presentación en cajas de 24 unidades. Si negociamos con los productores de formas directa podríamos lograr acuerdos de \$7.10. Para la elaboración de la mermelada de babaco no es necesario comprar fruta fresca, pues también podríamos comprar fruta de rechazo de exportación no porque no cuente con la calidad necesaria sino más bien porque incumple temas técnicos como fruta propiamente.

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

4.3.Nombre de la marca

VIEJO LUCHO es el nombre dado al producto que se introducirá en los mercados alemanes, queremos enfocarnos en la artesanidad, y en la experiencia de quienes forman parte de la cadena de valor a fin de que brindar confianza al cliente de que está adquiriendo un producto de calidad.

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

Este proyecto **VIEJO LUCHO**, se convertirá en una alternativa saludable y de buen sabor para los consumidores alemanes. Comunidades de Patate de la provincia de Tungurahua serán quienes abastezcan de la materia prima, como parte de la cadena de abastecimiento.

4.4.Proyecto Social

A través de este plan de internacionalización, se busca contribuir con el desarrollo económico de una comunidad específica del Cantón Patate, sector García Moreno, donde habitan 9 familias quienes dependen de la agricultura de frutas varias, entre ellas el Babaco materia prima principal de este estudio.

- En la fase de cultivo interactúan de forma directa las 4 familias, quienes aportan cada 8 o 15 días entre 60 y 100 babacos. Por lo que se estima una oferta de 700 babacos para dar inicio a este proyecto.
- Inicialmente la producción será realizada por 2 familias puesto que el valor agregado del producto es ofrecer mermelada artesanal, conforme la demanda lo amerite, se capacitará y se invitarán a más familias para contar con la mano de obra artesanal sin perder su sabor y preparación y evitar la industrialización.
- En cuanto al envasado y etiquetado lo realizarán 2 familias con los materiales de empaque provistos por nuestra empresa.

Es importante resaltar que no solo las familias estarán involucrados en el proceso de elaboración del producto y envasado, cada una de las familias serán entrenadas por ingenieros en alimentos para comprender normas básicas de inocuidad alimentaria, concientizar a las familias en cuidados básicos de manufactura, integrarlos con charlas didácticas de trabajo en equipo, liderazgo, para que puedan desarrollar otro tipo de habilidades suaves que les permita un mejor desempeño y comunicación dentro de sus comunidades.

A futuro dependiendo del resultado del proyecto, se estima mejorar con pintura en veredas, calles y ciertas paredes que reflejen el esfuerzo de los lugareños en relación al proyecto, tal como hoy por hoy lo ha hecho DP World una empresa situada en Posorja.

5. Modelo de Negocio y estrategia de Internacionalización

Definido el país Alemania como mercado objetivo y explicado el proceso de cosecha y producción del producto de mermeladas “VIEJO LUCHO”, a continuación vamos a explicar la estrategia de internacionalización para poder comercializar nuestro producto, considerando el elemento diferenciador en cuanto a la calidad del producto.

Adicionalmente se expondrán los siguientes pasos a ejecutar para llevar a cabo nuestro proyecto, considerando la investigación de mercado realizada, esperamos contar con un gran porcentaje de aceptación en el mercado alemán conforme las estrategias que vamos a detallar más adelante.

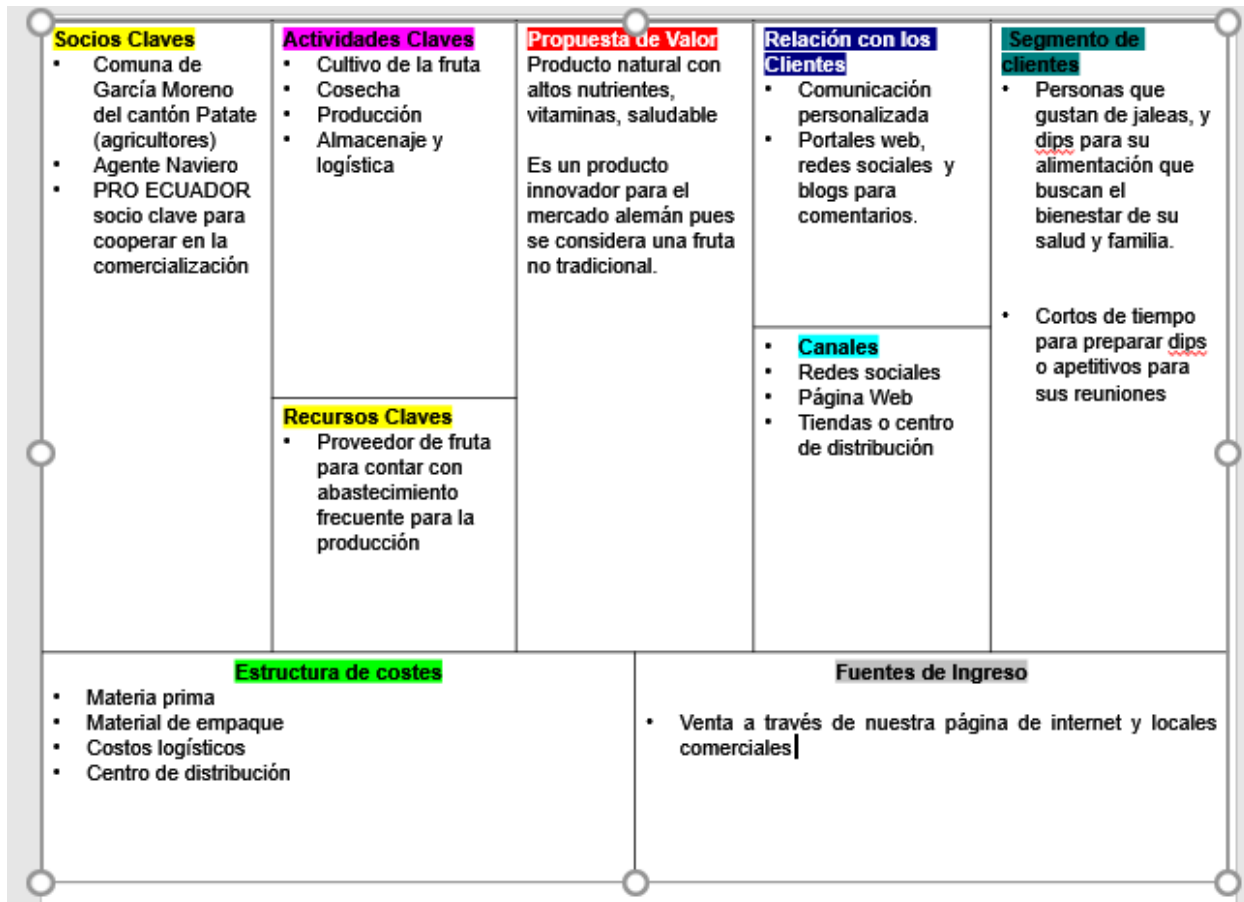
5.1.Canvas Business Model

Esta herramienta sirve para diseñar modelos de negocios en las cuales se analiza y sintetizan nueve partes estratégicas de una organización. Cada una de las áreas representan un papel importante dentro de la organización. Estas áreas son: Asociados clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relación con los clientes, segmento de clientes, canales, estructura de costos y métodos de ingresos.

Este modelo brindará claridad de aquellos puntos fuertes de la propuesta, así como también dará una visión de aquellos factores que deben ser trabajados para mejorar. Se debe recordar que la presente propuesta ofrece un producto que es saludable, orgánico de preparación artesanal y que promueve la responsabilidad social. Todos los esfuerzos giran en torno a esta propuesta de

valor, y el segmento de clientes a los que se atenderá son consumidores de productos bajos en azúcar, incluso con tendencias veganas que consuman productos que promueven el comercio justo y la responsabilidad social, se buscará mantener una comunicación directa con el cliente esto a través de redes sociales, emails y demás herramientas que permitan recibir una retroalimentación oportuna sobre la mermelada de zambo. (Lugmania, 2020, pág. 131)

Figura 25
Canvas Business Model



Con este resumen podemos tener visibilidad del proyecto y propuesta de valor hacia donde vamos a enfocar nuestros recursos monetarios y humano para implementar la internacionalización.

5.1.1. Aspectos comerciales afectados por la emergencia sanitaria

Con el surgimiento de un escenario de crisis derivado de problemas sanitarios y de salud, las empresas en el globo y el modelo de negocio a proponer sufre un impacto dentro de su fase comercial, esto se deriva de las medidas de prevención empeladas por el gobierno local y el miedo de contagio en los ciudadanos. Entre las afectaciones están las siguientes:

- Paralización de las actividades laborales, debido a una cuarentena de prevención de contagio, que hizo que los empleados no puedan seguir ejerciendo con normalidad sus labores, y en el caso de trabajos que dependen netamente de la actividad presencial como la manufacturera o productiva, como la del presente estudio, se produce un estancamiento en la productividad de las mermeladas.
- La baja en ventas es otra de las consecuencias de la pandemia, es decir, por miedo al contagio las personas no salían a seguir comprando bienes y les daban mayor importancia a los productos de primera necesidad, lo que ocasionaría que la producción de mermeladas se vea disminuida durante estos periodos y, por ende, se obtendría menos ingresos por parte de la empresa.
- Problemas de salud en trabajadores, lo que mermaría la fuerza laboral actual del negocio mientras se recuperan de los impactos que causa el COVID-19 en sus estados de salud.

5.2. Proceso logístico

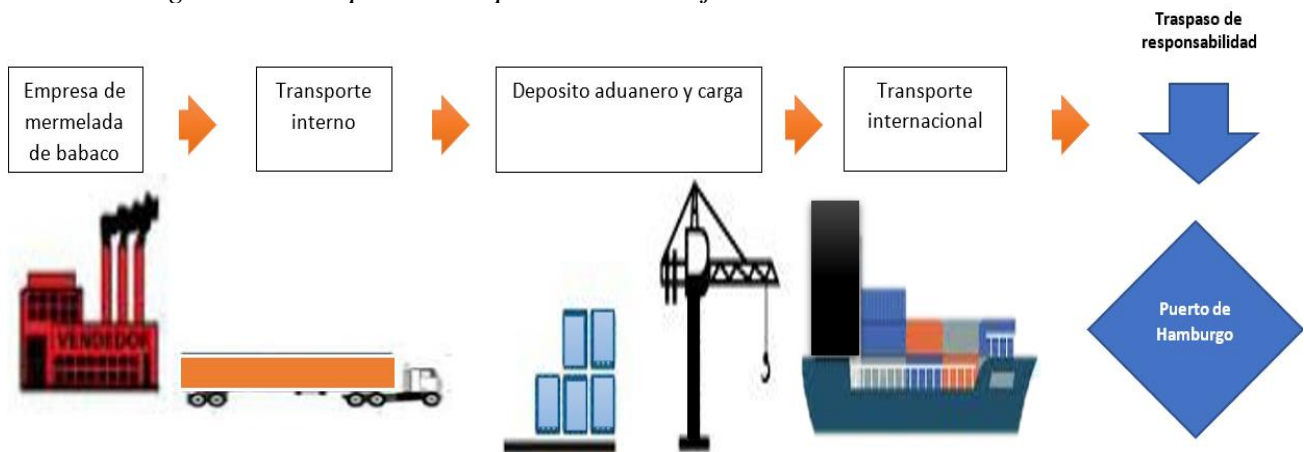
5.2.1. Término internacional de negociación a emplear

El primer punto que se determinará en la fase del proceso logístico es el tipo de Incoterm a aplicar en la negociación con los importadores del mercado Alemán, este se expresa a continuación:

- CFR: Conocido como Cost and Freight por sus siglas, indica que la empresa se hará responsable del transporte interno y transporte internacional en el proceso de exportación. El costo incurrido por parte de la empresa por temas de transporte internacional se asumirá como parte del costo de producción para que el negocio no obtenga pérdidas, el trayecto de responsabilidad como exportador es el siguiente:

Figura 26

Secuencia logística de traspaso de responsabilidad bajo incoterm CFR



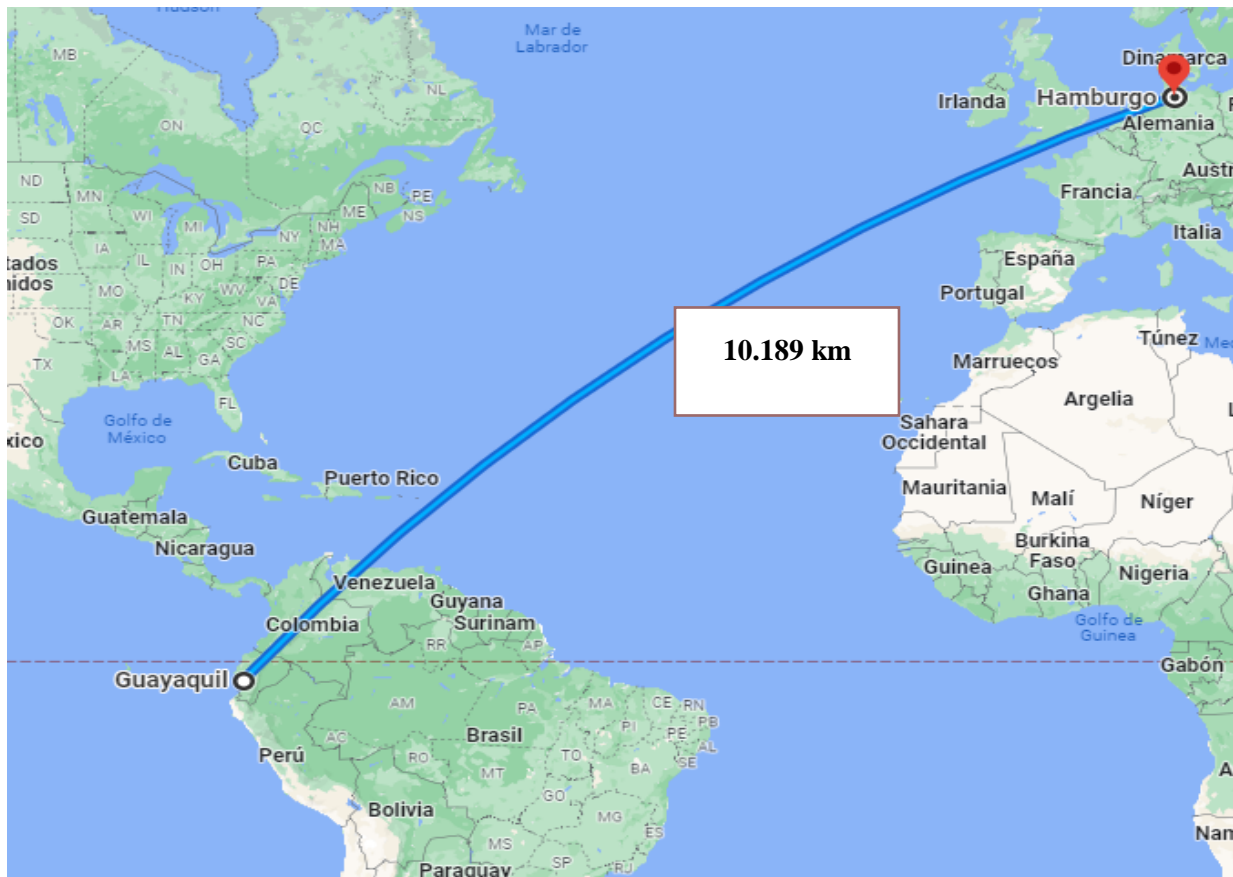
El importador comenzará su responsabilidad a partir que la carga se encuentre en el puerto de destino. Entre las características están las siguientes:

- Se cancela transporte internacional.
- El transporte es marítimo.
- El pago de seguro es opcional.

5.2.2. Lugar de destino

El mercado de destino será la Alemania, en esta nación existe infraestructuras portuarias modernas, contando con 60 puertos y sub puertos auxiliares; entre las líneas navieras que ofertan el servicio de transporte hacia esta nación esta Maersk, HamburgSud, entre otras; por su parte, cuenta con 18 aeropuertos aproximadamente para generar procesos aduaneros. El mercado objetivo será la ciudad de Hamburgo que cuenta con uno de los principales puertos de dicha nación, el trayecto de salida del principal puerto del Ecuador (Guayaquil) a Alemania muestra la siguiente distancia:

Figura 27
Lugar de destino de exportación

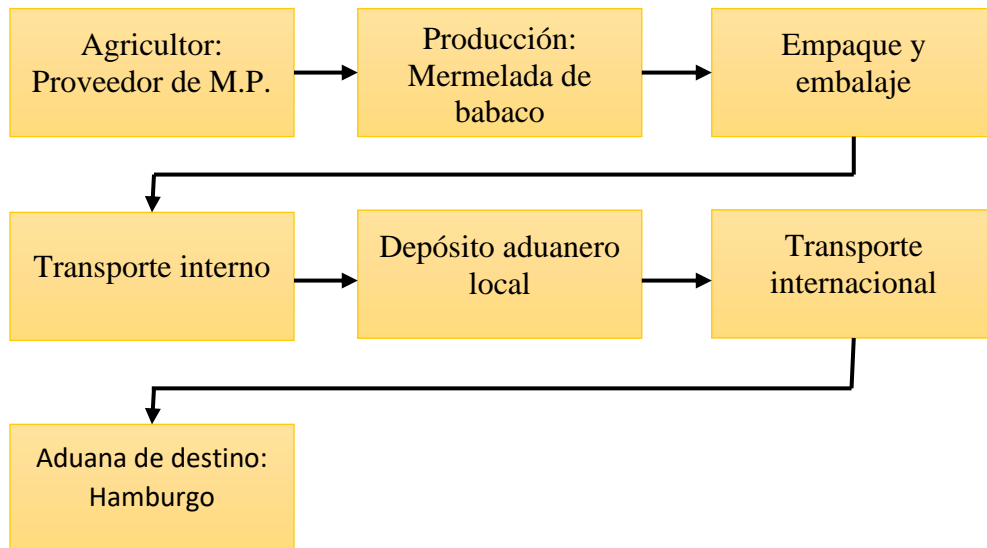


Nota. Tomado de Google Maps (2022)

La ciudad en la cual se produce la mermelada será Ambato, sin embargo, el puerto de salida estará en la ciudad de Guayaquil, por lo que el transporte interno corresponderá de la ciudad de Ambato a Guayaquil, para posteriormente pasar la carga el buque y su salida hacia el puerto de Hamburgo.

5.2.3. Logística de la cadena de suministro

Figura 28
Logística de la cadena de suministro de la empresa



El proceso logístico de la cadena de suministro del proyecto se describe a continuación:

1. Adquisición de M.P.: El primer socio clave son los agricultores que proveerán del fruto para poder ejecutar la producción de las mermeladas, dichos frutos pasarán por revisiones de calidad para confirmar que no se encuentren en estado de descomposición que perjudiquen el producto final.
2. Producción de mermelada: Receptado la materia prima en bodega, esta pasa al área de producción, se procede con la fabricación de la mermelada artesanal.

3. Empaquetado y embalaje: Obtenido el producto final, estas son ubicadas en cajas de cartón corrugado y embaladas para su traslado hacia el puerto de Guayaquil.
4. Transporte interno: Se procede con el proceso de exportación mientras se moviliza la carga hacia el puerto de salida, para este se ejecuta un transporte terrestre.
5. Ingreso a zona primaria: El camión procede a ingresar las mercancías en el depósito temporal antes de su aprobación para obtener le orden de embarque y salida.
6. Transporte internacional: Aprobada la DAE y los datos consignados se procede a colocar la mercancía arriba del buque para su transporte.
7. Aduana de destino: Se transfiere la responsabilidad de las mercancías al importador en el puerto de Hamburgo.

5.2.4. Proceso de exportación

De forma previa a iniciar el proceso de exportación hacia el mercado alemán se debe ejecutar los siguientes pasos:

- Obtención del certificado digital para firma electrónica: La empresa deberá solicitar la firma electrónica mediante las agencias: Security Data o Registro Civil del Ecuador.
- Instalación del sistema Ecuapass: Plataforma se instalará mediante el navegador Mozilla Firefox para garantizar su normal funcionamiento, permitirá el registro como Operador de Comercio Exterior, y efectuar los diferentes tramites de exportación del negocio.
- Registro en el sistema: La empresa procede a registrarse como operador de Comercio Exterior con la firma electrónica que tiene el negocio.

Obtenido el registro, se procede a realizar los procesos de exportación hacia el mercado alemán, los pasos a seguir son los siguientes:

Pre embarque:

1. Trasmisión electrónica a de la DAE: La Declaración Aduanera de Exportación debe ser subida y registrada dentro del sistema Ecuapass del Ecuador, este trámite se realizará mediante un agente de aduana. Dentro de estos documentos se contendrán los siguientes datos:
 - a. Del exportador o declarante.
 - b. Descripción de mercancía por ítem de factura.
 - c. Datos del consignante.
 - d. Destino de la carga.
 - e. Cantidades.
 - f. Peso u otros datos referentes a la mercancía (mermelada de babaco).
2. De forma conjunta a la DAE, deben adjuntarse los siguientes documentos de acompañamiento:
 - a. Factura comercial o proforma.
 - b. Packing list.
 - c. Certificado de origen. Para que el importador se haga beneficiario de los acuerdos comercial se trasmite la EUR-1 y la declaración juramentada de factura, con esto documento se podrá comercializar libremente mercancías en los países de la Unión Europea.

Para exportar al mercado alemán

3. Ingreso a zona primaria: Las mercancías pasarán a la zona primaria, de forma previa a su embarque mientras se procede con el registro de documentación. El ingreso a zona primaria será notificado mediante el portal Ecuapass.
4. Proceso de aforo: Las mercancías (mermelada de babaco) en zona primaria pueden pasar por un proceso de aforo, es decir, revisión del producto a transportar. Dentro de este trámite se presenta un aforo físico que debe ser ejecutado con la entrega de la factura comercial definitiva, cuando se presente el aforo automático las mercancías pasan con la revisión de la factura comercial y la DAE.
5. Salida de la DAE: Cuando se produce la aprobación del aforo, el sistema arrojará la “salida autorizada” para el embarque de las mercancías.

Embarque:

1. Registro de la salida del medio de transporte: Este proceso efectúa por el depósito temporal.
2. Transmisión de documentos de transporte (máster e hijos) de la empresa transportista: La agencia naviera c contratará se encargará de brindar la documentación de transporte para trasmitirla a la aduana ecuatoriana.

Post Embarque:

1. Corrección de la DAE: Verificando que los datos consignados estén acordes a la factura comercial definitiva.
2. Regularización de la DAE: La empresa procede a confirmar a la aduana que los datos consignados son los definitivos y la DAE pasa a estado de “Regularizada”.
En caso de que se requiere corregir algún dato se hace una DAE sustitutiva.

- Salida de las mercancías: Se procede con la salida de las mercancías del territorio aduanero ecuatoriano.

5.3. Análisis financiero

5.3.1. Inversión inicial

Para determinar la inversión inicial del proyecto se debe estimar la inversión por temas de activos y la inversión por capital de trabajo, los cuales, se menciona a continuación:

Tabla 29

Inversión en activos fijos

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS					
ACTIVO	Valor de Adquisición Individual	Valor de Adquisición Total	Vida Útil	Depreciación Anual %	Depreciación Anual \$
Página web / e- commerce	\$ 3.500,00	\$3.500,00	0	0%	\$ -
Adecuación estructuras	\$ 5.500,00	\$5.500,00	20	5%	\$ 275,00
Adecuación bodega	\$ 5.500,00	\$5.500,00	20	5%	\$ 275,00
Capacitación Inicial comuna	\$ 2.500,00	\$2.500,00	0	0%	\$ -
Muebles y enseres	\$ 1.000,00	\$1.000,00	10	10%	\$ 100,00
Maquinaria y equipos	\$ 2.000,00	\$2.000,00	10	10%	\$ 200,00
Equipos de computo	\$ 1.500,00	\$1.500,00	5	20%	\$ 300,00
TOTAL		\$ 21.500,00			\$ 1.150,00

Dentro de los gastos ms importantes en activos están los generados por temas de adecuaciones que equivaldrán a un valor de \$11.000 para estructura general de la empresa y la bodega, además de un activo intangible como la plataforma web que tiene un valor de \$3.500, en total el negocio invertirá en temas de activos un valor de \$21.500, que en depreciación anual representan un valor de \$1.150,00. A este elemento se le debe añadir los valores de capital de trabajo cuyos montos se expresan a continuación:

Tabla 30*Inversión en capital de trabajo*

Meses a empezar (antes de producir o vender)	Inversión en Capital de Trabajo		
1	Costos fijos al empezar	\$ 9.885,00	\$ 9.885,00
1	Costos variables al empezar	\$ 34.755,00	\$ 34.755,00
1	Gastos de constitución	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
1	Capacitación Inicial comuna	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
TOTAL			\$ 48.640,00

El capital de trabajo permite observar que la inversión más fuerte proviene de la materia prima, que para cubrir un mes requiere de \$34.755,00 para iniciar la actividad, mientras que los gastos fijos por temas de servicios básicos, gastos varios, gastos de marketing y gastos por nómina de empelados representa un valor de \$9.885,00. Añadido al valor por capacitación y los gastos de constitución, el capital de trabajo equivale a \$48.640,00. Con este dato se procede a determinar la inversión inicial:

Tabla 31*Total de inversión inicial*

Total de Inversión Inicial	
Inversión en Activos Fijos	\$ 21.500,00
Inversión en Capital de Trabajo	\$ 48.640,00
Total	\$70.140,00

La inversión inicial se compone de unos gastos por temas de activos fijos que representan \$21.500,00 a los que se suman los gastos por capital de trabajo equivalente a \$48.640,00, dando una necesidad de capital de inversión total de \$70.140,00. El financiamiento de dicha inversión se profundiza en la siguiente sección.

5.3.2. Financiamiento

Los \$70.140,00 se financiarán por recursos obtenidos de terceros, para esto se acude a una institución financiera que brinda como condiciones de préstamos una tasa del 9,75%, generando que, dentro de dos años o 24 cuotas de pago, se cancele por temas de interés un valor de \$7.340,55, el resumen de las condiciones de préstamo se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 32
Condiciones del préstamo

Capital	\$ 70.140,00
Tasa de interés	9,75%
Número de pagos	24
Cuota mensual	\$ 3.228,36
Intereses del préstamo	\$ 7.340,55

Costos de producción y precio de venta

La conformación del costo variable corresponde a costos indirectos y directos que se mencionan en la siguiente tabla:

Tabla 33
Costos de producción y precio de venta

Costos directos	
Insumo	Costo
Babaco	\$ 0,42
Panela	\$ 0,02
Clavo de olor	\$ 0,09
Zumo de naranjilla, piña	\$ 0,19
Total	\$ 0,72
Costos indirectos	
Rubro	Valor Unitario
Envase / etiqueta	\$ 0,20
Hora/hombre	\$ 0,33
Traslado Interno	\$ 0,06
Insumos	\$ 0,08
Servicios	\$ 0,11
Fletes, costos exportación	\$ 0,90
Otros costos	\$ 0,91
Total	\$ 2,59
Costo total	\$3,31
Margen de ganancia	50%
Precio de venta	\$4,97

El costo incurrido por la fabricación de la mermelada de babaco es de \$3,31 que al ser multiplicado por la demanda mensual estimada de 10.500 que corresponde al 91,15% de la capacidad de producción total (11.520), se obtiene un costo mensual de \$34.755,00 (Referenciado en la inversión de capital de trabajo). Mientras que las ventas proyectadas ante un precio de \$4,97 darán un valor mensual de \$ 52.185, la proyección de ingreso y costos anuales pueden observarse en la siguiente sección mediante el estado de Flujo de Caja.

Flujo de caja y análisis VAN - TIR

Tabla 34
Flujo de caja

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 626.220,00	\$ 626.220,00	\$ 626.220,00	\$ 626.220,00	\$ 626.220,00
Costos Variables		\$ 417.060,00	\$ 417.060,00	\$ 417.060,00	\$ 417.060,00	\$ 417.060,00
Costos Fijos		\$ 137.382,45	\$ 152.632,45	\$ 152.632,45	\$ 152.632,45	\$ 152.632,45
Gastos financieros		\$ 5.370,82	\$ 1.969,72	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Explotación		\$ 66.406,73	\$ 54.557,83	\$ 56.527,55	\$ 56.527,55	\$ 56.527,55
Repart. Util		\$ 9.961,01	\$ 8.183,67	\$ 8.479,13	\$ 8.479,13	\$ 8.479,13
Flujo antes de Imp Rta		\$ 56.445,72	\$ 46.374,15	\$ 48.048,42	\$ 48.048,42	\$ 48.048,42
Imppto. Rta		\$ 14.111,43	\$ 11.593,54	\$ 12.012,10	\$ 12.012,10	\$ 12.012,10
Flujo después de Impuestos		\$ 42.334,29	\$ 34.780,61	\$ 36.036,31	\$ 36.036,31	\$ 36.036,31
Inversiones	\$(70.140,00)					
Flujo del Proyecto Puro	\$(70.140,00)	\$ 42.334,29	\$ 34.780,61	\$ 36.036,31	\$ 36.036,31	\$ 36.036,31
TASA DE DESCUENTO	15,29%					
Valor Actual	\$(70.140,00)	\$ 36.719,35	\$ 26.166,32	\$ 23.515,19	\$ 20.396,29	\$ 17.691,06
VAN	\$ 54.348,21					
TIR	46,11%					

Flujo de caja expuesto en la tabla anterior muestra que el proyecto es rentable al permitir generar ingresos para los inversionistas a partir del primer año que obtiene un flujo \$42.334,29, además, se evidencia factibilidad al comparar los flujos proyectados netos con la inversión, demostrando un VAN de \$54.348,21, indicando que el proyecto permite cubrir todas las obligaciones contraídas y ofrece un rendimiento positivo de 46,11% en el TIR.

6. Conclusiones

El proyecto permite concluir que la estrategia de internacionalización de mermelada de babaco se sustenta principalmente de la utilización de medios digitales para la captación de clientes, manteniendo unos términos de negocio bajo la modalidad del CFR, minimizando el impacto del pago del flete internacional de los importadores, siendo este elemento un valor agregado para los clientes de la empresa.

El potencial del mercado alemán como consumidor de mermelada permite evidenciar un consumo de \$280 millones de dólares que en términos de cantidad equivale a 107 toneladas de mermelada, siendo bajo esta información un cliente propicio para ofertarle un nuevo tipo de mermelada, con un valor añadido y diferenciador centrado en ofertar un producto artesanal.

La logística que debe seguir la empresa debe focalizarse en los términos de negociación del incoterm CFR, es decir, que la empresa deberá asegurar que las mercancías lleguen en un óptimo estado hasta la aduana del país de origen, asumiendo los costos del transporte internacional, sin embargo, el seguro es opcional, y puede ser cubierto por el importador.

Para determinar la factibilidad financiera del proyecto se ejecutó una proyección de cinco años, bajo la cual se consideraron costos de producción que incluían gastos indirectos por temas de exportación para disminuir el impacto de este desembolso en la economía de la empresa. El estudio demuestra viabilidad al permitir un rendimiento superior al de la industria con una TIR de 46,11% que supera la TREMA de 15,29%.

7. Recomendaciones

Concluida la investigación se recomienda que la empresa implemente indicadores financieros para llevar un control periódico (Mensual o Anual) de las operaciones financieras que realiza la entidad, para tener datos oportunos sobre la realidad económica del negocio, facultando la correcta toma de decisiones.

Se debe emplear estudios de mercados posterior a la intervención en Hamburgo, con la finalidad de buscar nuevos nichos dentro de Alemania, que sean atractivos para el expendio del producto, una opción es Berlín por ser la ciudad con mayor cantidad de habitantes dentro de dicha nación, por lo que se deben ejecutar examinaciones de lo factible que sería negociar con importadores de dicho sector.

Debe plantearse negociación bajo términos FOB como una alternativa para la empresa, considerado que asumir valor de costo y flete encarecería el bien, sin embargo, esta opción debe ser tomada en cuenta solo ante un aumento de costos del productos que conllevarían a buscar alternativas para mantener un margen de ganancias positivo.

Es pertinente la ejecución de un estudio de mercado de satisfacción de los clientes finales, para determinar la percepción que tienen los consumidores alemanes de la mermelada de babaco, apreciación de su sabor, color y precio, con esta información la empresa podrá obtener datos para el diseño de estrategias que permitan una mejor captación y promoción de la marca.

Bibliografía

- ARCOM. (2019). Obtenido de <http://www.controlminero.gob.ec/ecuador-ha-exportado-usd-723-millones-en-minerales-desde-2017/>
- Banco Central. (2020). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuatoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020#:~:text=Seg%C3%BAn%20datos%20de%20las%20Cuentas,trimestral%20observada%20desde%20el%202000.>
- Banco Santander. (2019). *Cifras del comercio exterior en Alemania*. Obtenido de Export Entreprises. Santander Trade: https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/cifras-comercio-exterior?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Falemania%2Fcifras-comercio-exterior&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Canvanizer. (2019). Obtenido de <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas>
- Consumer Truth. (02 de 2021). Obtenido de https://media-exp1.licdn.com/dms/document/C561FAQEwrQX0GP11dw/feedshare-document-pdf-analyzed/0/1614181829865?e=1614301200&v=beta&t=eQ4kEY_NcofxJ-C7mcOmU6GdTSc7nUPVmgZjbXGsha8
- Europages. (2022). *Mermeladas - Alemania*. Obtenido de <https://www.europages.es/empresas/Alemania/mermeladas.html>
- EY. (10 de 2019). *Tendencias de consumo de la industria alimentaria*. Obtenido de https://www.ey.com/es_ec/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos
- FAO. (s.f.). *FAO - ALEMANIA*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura: <http://www.fao.org/3/y1669s/y1669s09.htm>
- FICHA TECNICA ALEMANIA PRO ECUADOR*. (2020). Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/PROEC_FT2020_ALEMANIA_SEPTIEMBRE.pdf
- Google Maps. (2022). *Guayaquil - Hamburgo, Alemania*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/dir/Guayaquil/Hamburgo,+Alemania/@20.7514914,-72.9522446,3z/data=!3m1!4b1!4m13!4m12!1m5!1m1!1s0x902d13cbe855805f:0x8015a492f4fca473!2m2!1d-79.8890662!2d-2.1894128!1m5!1m1!1s0x47b161837e1813b9:0x4263df27bd63aa0!2m2!1d9.9936819!2>
- ICEX. (2018). *El comercio 'online' de alimentos en Alemania continúa su crecimiento*. Obtenido de Secretaría de Estado de Comercio. Instituto de Comercio Exterior (ICEX) : <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2018801273.html?idPais=DE>

- ICEX. (2019). *Alemania: hábitos y tendencias del consumo alimenticio en el país germano*. Obtenido de Secretaría de Estado de Comercio. Instituto de Comercio Exterior (ICEX): [https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019812336.html?idPais=DE#:~:text=Uno%20de%20cada%20cuatro%20alemanes,y%20el%20schnitzel%20\(escalope\)](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2019812336.html?idPais=DE#:~:text=Uno%20de%20cada%20cuatro%20alemanes,y%20el%20schnitzel%20(escalope)).
- IEBS. (2020). *Guía para crear el buyer persona - Marketing Inbound*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/guia-crear-buyer-persona-inbound-marketing/>
- IMF. (04 de 2000). Obtenido de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>
- INIAP. (1992). *El cultivo del Babaco en Ecuador*. Obtenido de Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias: <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2450/1/iniapscm19c.pdf>
- INIAP repositorio. (1992). Obtenido de <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2450/1/iniapscm19c.pdf>
- Lugmania, A. (Noviembre de 2020). *Universidad Casa Grande*. Obtenido de Universidad Casa Grande: <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/2772/1/Tesis2944LUGe.pdf>
- Mesías, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6680/1/T2887-MAE-Mesias-El%20acuerdo.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior y Pesca. (2020). *Informe Mensual de Comercio Exterior*. Obtenido de Dirección de Estudios Económicos y Comerciales: <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/Bolet%20C3%ADn-mensual-October-2020-datos-agosto-BCE.pdf>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2018). *Informe de perfil logístico de Alemania*. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca.
- OECD. (2020). *Alemania*. Obtenido de Observatorio de Complejidad Económica: <https://oec.world/es/profile/country/deu>
- OMC. (2020). *Alemania y la OMC. Perfil comercial*. Obtenido de Organización Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/germany_s.htm
- Osterwalder, A. (2019). *Fundacion Activate*. Obtenido de <https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>
- Paredes, A. (2018). *Efectos del Acuerdo Comercial Multipartes con la unión europea en el régimen jurídico de soberanía alimentaria en el Ecuador*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica Del Ecuador: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/EFFECTOS%20DEL%20ACUERDO%20COMERCI>

AL%20CON%20LA%20UE%20EN%20EL%20R%C3%89GIMEN%20DE%20SOBERAN%C3%8DA%20ALIMENTARIA.pdf

- Portal Frutícola*. (2021). Obtenido de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/01/12/tendencias-de-consumo-de-productos-frescos-para-2021/>
- Posada, Y. (2020). *Características socioculturales para las negociaciones internacionales entre Alemania y Colombia*. Obtenido de Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/12316/T09172.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Revista Aenverde. (2020). Las 8 tendencias mundiales en alimentos para 2020. *Aenverde. La revista del agricultor*. Obtenido de <https://www.aenverde.es/las-8-tendencias-mundiales-en-alimentos-para-2020/>
- Rivas, F. (2021). *El Acuerdo Comercial Multipartes y su incidencia en las exportaciones de cacao al mercado alemán*. Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/4481/1/T-ULVR-3648.pdf>
- Rodriguez, C. (2019). *Análisis de la exportación de mermeladas a base de frutas exóticas colombianas endulzadas con stevia a Alemania*. Obtenido de Politécnico Gran Colombiano: <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2982/TG%20-%20Grupo%2029.pdf?sequence=2&isAllowed=y#:~:text=Actualmente%20Alemania%20es%20una%20de,consumidor%20de%20mermeladas%20de%20Europa.>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (2018). *Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea*. Obtenido de Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN: <https://www.normalizacion.gob.ec/acuerdo-comercial-multipartes-entre-ecuador-y-la-union-europea/>
- SICE. (1997). Obtenido de http://www.sice.oas.org/investment/natleg/ecu/ec1297_s.asp
- Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos Comunitarios. (2018). *Informe oficial sobre Consumo Alimentario en Alemania. Boletín N° 398*. Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos Comunitarios. Obtenido de Subdirección General de Relaciones Internacionales y Asuntos Comunitarios.
- Tatsachen Ueber Deutschland. (2018). *La actualidad de Alemania*. Deutschland: Tatsachen Ueber Deutschland.
- Telecomunicaciones Ec*. (2019). Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/rendicion-de-cuentas-2019/>
- TRADE MAP. (2021). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Alemania. Producto: 2007 Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción*. Obtenido de

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c2007%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TRADE MAP. (2021). *Lista de los mercados proveedores para un producto exportado por Alemania. Producto: 2007 Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos, obtenidos por cocción*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c276%7c%7c%7c%7c2007%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

Villagómez, A. (2011). *Estudio del efecto del glicerol y del aceite esencial de anís en un recubrimiento comestible, sobre el tiempo de vida útil del babaco (Carica pentagona)*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3106/1/PAL271.pdf>

WITS. (2020). *Alemania Productos alimenticios importación Valor del comercio (en miles de US\$). Por país y región 2016-2020*. Obtenido de World Integrated Trade Solution (WITS): https://wits.worldbank.org/CountryProfile/es/Country/DEU/StartYear/2016/EndYear/2020/TradeFlow/Import/Indicator/MPRT-TRD-VL/Partner/All/Product/16-24_FoodProd