



## Título del Trabajo

Proyecto de Internacionalización para la exportación de pectinas hechas a base del mucílago y las pepas de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano al mercado de Alemania.

Maestrante:

Maricarmen Falconí Espinoza

Tutora:

Erika Taranto

UNIVERSIDAD CASA GRANDE

Maestría en Negocios Internacionales con mención en Estrategia

Competitiva

febrero –2024

## **Abstract**

De los diversos tipos de materia prima que hay en el mundo para elaborar dulces el que más relevancia y trascendencia ha tenido, sin perder vigencia es el cacao. Existen distintos tipos, pero hay uno en particular cuya composición tiene más nutrientes, el fino de aroma de procedencia ecuatoriana.

Debido a que geográficamente hay una ventaja comparativa en nuestro país en la producción de este tipo de cacao con relación a los demás exportadores, quiero aprovechar las bondades de esta materia prima y desarrollar un snack saludable en base al mucílago y las pepas de cacao orgánico fino de aroma y contribuir así con la industria del cacao que a nivel global afronta el reto de una innovación constante para satisfacer las necesidades de un mercado altamente competitivo que apuesta por la creatividad.

Se identificó además que el consumidor potencial de cacao fino de aroma no está buscando solo cubrir sus necesidades básicas, también está dispuesto a gratificar con un precio mayor a aquellos proveedores que les vendan una experiencia diferente. Es así como surge la propuesta de negocio Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, que son pectinas hechas con base en las pepas y el mucílago de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano.

Para su desarrollo se ha llevado a cabo la investigación de mercado, matriz de selección, análisis FODA, Canvas business model y el perfil del buyer persona. Estas determinaron que las pectinas (gomitas) con el valor nutricional, sabor y olor característico del cacao fino de aroma debe estar dirigido a consumidores de Alemania que eligen alimentos seguros, sanos, orgánicos o especializados.

Palabras claves: Pectina, Cacao de fino aroma ecuatoriano, Mucílago de cacao, gomitas de cacao.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer a Dios, a mi familia y amigos más cercanos y sobre todo a mi mamá que me motivó a ser resiliente y pese a los obstáculos y finalizar la meta. A Ale por el cariño y tolerancia a lo largo de este proceso que no ha sido fácil para mí y me ha tomado más tiempo del que planifiqué. La espera para culminar con éxito mi proyecto de titulación se dilató por problemas de salud, económicos, laborales, entre otros, pero siempre supe que pese a esto debía crear Chanikuy, porque creo firmemente en la viabilidad de este proyecto.

Hoy cierro sumamente agradecida la que sin duda ha sido una de las etapas de mi vida que me ha llenado de aprendizajes no solo académicos, porque también ha impulsado mi crecimiento personal y me dio una nueva perspectiva de los negocios.

Finalmente quiero celebrar que contra todo pronóstico y superando situaciones adversas haya tomado la firme decisión de persistir en mi sueño que es demostrar que si se pueden exportar gomitas con base en cacao orgánico fino de aroma a Alemania y al resto del mundo. Que Dios me dé salud luego de finalizar con éxito este reto académico para poner en marcha el proyecto de exportación de Chanikuy en el continente europeo, ese fue desde el principio mi sueño y mi principal objetivo.

## Índice de contenido

<i>Resumen ejecutivo</i> .....	7
<i>Introducción</i> .....	9
<i>Objetivos</i> .....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos .....	17
<i>Metodología</i> .....	18
<i>Marco conceptual</i> .....	22
<i>Análisis del mercado</i> .....	42
<i>Mercado de la oferta</i> .....	60
<i>Análisis DAFO</i> .....	64
Debilidades .....	64
Amenazas.....	65
Fortalezas .....	67
Oportunidades.....	68
<i>Validación del producto</i> .....	72
Características.....	73
Presentación .....	77
<i>Modelo de negocio y estrategia de internacionalización</i> .....	78
<i>Estrategia de suministro global</i> .....	87
<i>Viabilidad y presupuesto</i> .....	96
<i>Proyección de ingresos y gastos</i> .....	98

<b>Inversión Inicial requerida y mecanismos para su financiamiento .....</b>	<b>99</b>
<i>Aspectos éticos del proyecto.....</i>	<i>101</i>
<i>Conclusiones .....</i>	<i>105</i>
<i>Anexos .....</i>	<i>123</i>
<b>Entrevistas .....</b>	<b>123</b>
<b>Matriz de selección.....</b>	<b>142</b>
<b>Sondeo.....</b>	<b>146</b>
<i>Referencias.....</i>	<i>110</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1 . Detalle de partida arancelaria .....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 2 . Principales importadores .....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3 . Indicadores de la Matriz de Selección de Mercados.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 4. Resultado de Matriz de selección de mercados .....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 5. Análisis PESTEL .....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla 6. Mapa de empatía .....</i>	<i>49</i>
<i>Tabla 7. Información de otras gomitas orgánicas que existen en el mercado .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 8. FODA de Chanikuy.....</i>	<i>69</i>
<i>Tabla 9. Matriz Came de Chanikuy .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabla 10. Costeo de Chanikuy.....</i>	<i>79</i>
<i>Tabla 11. Canvas Business Model de Chanikuy .....</i>	<i>81</i>
<i>Tabla 12. Proyección del proyecto Chanikuy .....</i>	<i>98</i>

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Paridad del poder adquisitivo en Alemania .....</i>	<i>50</i>
<i>Figura 2. Nivel de ingresos en Alemania .....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 3. Comparación de edad de consumidores .....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 4. Perfil del Buyer persona .....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 5 . Edades de las personas que están más dispuestas a consumir Chanikuy ..</i>	<i>57</i>
<i>Figura 6. Qué tipo de género estaría más dispuesto a consumir Chanikuy.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 7. Nivel de ingresos del potencial consumidor de Chanikuy.....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 8. Información nutricional .....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 9. Empaque de Chaniky .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 10. Moldes de silicona con forma de mazorca de cacao .....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 11. Dinámica del sistema de comercialización del proyecto.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 12. Cadena de valor.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 13. Modelo de abastecimiento y producción .....</i>	<i>89</i>
<i>Figura 14. Proceso de suministro .....</i>	<i>90</i>
<i>Figura 15. Proceso de producción .....</i>	<i>91</i>
<i>Figura 16. Proceso de logística interna.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 17. Proceso de ventas .....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 18. Proceso de logística externa.....</i>	<i>94</i>
<i>Figura 19. Proceso de exportación .....</i>	<i>94</i>

## **Resumen ejecutivo**

Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen nace de la oportunidad de innovación que demanda la industria de la confitería a nivel global y los deseos del consumidor de adquirir productos más saludables, con el objetivo de que a mediano y largo plazo su ingesta no represente una amenaza para su salud.

El objetivo de este proyecto de negocio es llevar a cabo la creación de una empresa productora y exportadora de gomitas hechas con base del mucílago y pepas de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano y endulzadas con miel de abeja natural para ser exportadas hacia la ciudad de Hamburgo, en Alemania. El producto figura en la partida arancelaria 180690 y se ha elegido al país germano porque es uno de los mercados orgánicos más grandes de Europa y el segundo del mundo, después de Estados Unidos.

Los nutrientes y las proteínas con los que son elaboradas las golosinas o snacks que adultos en edad universitaria y laboral consumen en media mañana o tarde, por lo general, son escasos de elementos sustanciosos para el desarrollo óptimo del organismo humano. Debido a esto se elige hacer una propuesta con base a cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano.

El objetivo de esta investigación es dar solución a este nicho de mercado que está interesado en tener hábitos alimenticios saludables y no goza de mucho tiempo para preparar sus alimentos, por lo que requieren que el mercado alimenticio les ofrezca alternativas que respondan a su necesidad.

Para el desarrollo del producto potencial, Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, se evaluaron diferentes opciones para exportarlo y, acorde a la matriz de selección de mercado, el destino que obtuvo el primer lugar fue Alemania. Este país tiene políticas que benefician el ingreso a sus supermercados de productos sanos y nutritivos que tienen origen orgánico y son libres de sustancias químicas sintéticas que pueden ser nocivas para la salud.

De acuerdo a las cifras analizadas como el costo de fabricación, la mano de obra y los implementos que se requieren para la elaboración de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, en comparación con su precio de comercialización y exportación, se estima que habrá rentabilidad y utilidad en el negocio; no obstante, hay factores que deben ser considerados para garantizar que existan ganancias para toda la cadena de valor que lo produce, sobre todo porque el cacao orgánico de fino aroma es un *commodity* (material tangible) cuyo valor en el mercado sufre fluctuaciones.

Con el fin de evitar el sobreendeudamiento se ha decidido iniciar la operación del negocio con equipos, herramientas y talento humano elemental. A medida que crezca, de manera progresiva, la demanda del público se estandarizarán y optimizarán los procesos de fabricación de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen. El objetivo es aumentar el sistema de producción a largo plazo para poder diversificar la oferta mediante desarrollo e innovación y que el historial financiero, la inversión, costos y gastos, estado de resultado, el TIR y VAN determinen la viabilidad del negocio.

## Introducción

El desarrollo del producto, que se denomina Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, consiste en la elaboración de gomitas con base en el mucílago y granos de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano endulzados con miel de abeja natural. La propuesta ofrece una alternativa de snack saludable en una presentación de golosina con textura de gomita.

Vera, J., Cedeño, N., Mera-S. (2020) sostienen que: “El mucílago es una sustancia viscosa, generalmente hialina, que contiene el cacao. Además de ser un producto orgánico de origen vegetal, de peso molecular elevado, está conformado por polisacáridos celulósicos que contienen el mismo número de azúcares que las gomas y pectinas”.

Tomando en cuenta estas propiedades nutricionales se decide emplearlas en un proceso de innovación que permita crear gomitas como un snack saludable capaz de aportar mayor cantidad de proteína y fibra, a diferencia de las gomitas que existen en el mercado, que son con base de saborizantes frutales y artificiales que aportan solo azúcar procesada al organismo.

Chanikuy será un producto especializado por ofrecer gomitas hechas a base de cacao, pues el tipo de materia prima que se emplea para su elaboración es el cacao fino de aroma que no es igual a las demás variedades.

Esparza, S. (2020), indica que existe una pequeña diferencia entre los parámetros grasa, ceniza, acidez y carbohidratos totales del exudado del tipo “Fino de aroma” y el del cacao CCN-51. El primero, asegura la autora, tiene una mayor cantidad de proteína y fibra, mientras el segundo contiene más cantidad de sólidos solubles que el cacao “Fino de aroma”. Por esto la investigadora asevera que los nutrientes presentes en el fruto del cacao fino de aroma son superiores a todas las demás especies.

De acuerdo a Flores, C., Peñafiel, M., (2019) Los mucílagos se suelen confundir con las gomas y pecinas, diferenciándose de estas solo en las propiedades físicas. En tanto que las gomas y pectinas se hinchan en el agua para dar dispersiones coloides muy poco viscosas, que presentan actividad óptica y pueden ser hidrolizados y fermentadas.

Las investigaciones previas me llevan a reconocer que hay un componente del cacao fino de aroma que contiene nutrientes ricos en aminoácidos y estos suelen por lo general ser desperdiciados por nuestros productores locales. Esta es una oportunidad para generar valor agregado a algo que se considera un desecho y que podría emplearse para elaborar productos terminados con alto potencial nutricional.

Flores, C., Peñafiel, M., (2019) además sostienen que el mucílago de cacao tiene propiedades medicinales que resultan ideales para tratamientos de reducción de colesterol y evitar el estreñimiento. Asimismo, es ideal para diabéticos debido a que es un alimento rico en fibra, por lo tanto, ayuda a estabilizar los niveles de azúcar en la sangre.

Una vez definido el producto y su aporte nutricional se evaluaron diferentes opciones para exportar este modelo de negocio. Entre los posibles destinos estuvieron considerados países como: Francia, Reino Unido, Países Bajos y Canadá y, acorde a la matriz de selección de mercado, el destino que obtuvo el primer lugar fue Alemania, con un puntaje de: 3,98. Este país tiene políticas que benefician el ingreso a sus supermercados de productos sanos y nutritivos, de origen orgánico y libres de sustancias químicas sintéticas que pueden ser nocivas para la salud. Además, sus consumidores dan mayor valor a los productos que son transportados de manera fácil y práctica en cualquier lugar.

Expresado esto, puede surgir la pregunta: ¿Por qué debería Chanikuy incursionar en el mercado alemán como un snack saludable dulce y no uno salado? La respuesta está en que los alemanes aman los dulces. La Asociación Económica de la Industria Azucarera en Alemania, asegura que el consumo global de azúcar se incrementó de 16 a 25 kilos anuales per cápita en los últimos 50 años, y en Alemania este se situó hasta hace cinco años en 38 kilos. (Deutsche Welle, 2018).

La industria de los dulces, sobre todo la del chocolate, es un nicho que tiene club de fans en Alemania. No en vano este destino es considerado el segundo en la lista de mayores consumidores de este producto en el mundo, según Statista. Se estima que el 45% de los alemanes compra chocolates por impulso, el 76% compra chocolates como un regalo y el 60% compra chocolates para satisfacer sus antojos de dulces. (Nag, 2018).

Quienes van a consumir Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen son los adultos que están priorizando su carrera académica, profesional y metas personales. La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a las personas jóvenes como aquellas que se encuentran entre las edades de 10 y 25 años. Este período se considera el de transición a la adultez; por lo tanto, he considerado el inicio de la vida adulta del alemán promedio que se encuentra en una edad de 25 a 34 años y, que curiosamente dicho perfil coincide con el de “buscadores de amor propio” (personas que priorizan su felicidad, se sienten cómodos en su propia piel y se complacen en bienes y servicios que elevan su sentido de sí mismos), como lo define Euromonitor en su informe *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2022*, para denominar a aquellos compradores que buscan adquirir productos auténticos, selectos y gratifican muy bien a quien pueda proporcionárselos. En 2024 este segmento de consumidores se encuentra categorizados en tres categorías: lavado verde, hackers de valor y pragmáticos del bienestar.

Santiago Peralta (Entrevista Anexo 1) indica que una de las características de éxito de su negocio, Pacari, es haber probado sabores. "Queríamos darle un sabor agregado. Nuestra propuesta pasa por la curiosidad de buscar sabores". Esto coincide con lo que agrega (Nag, 2018): “Muchos de los consumidores de chocolate buscan nuevos sabores para satisfacer su paladar”. Para cubrir esa necesidad se ha creado Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen como un snack saludable, portátil, que aporta nutrientes y buen sabor a los consumidores.

Sin embargo, pese a que el cacao fino de aroma es superior en su consistencia al clon CCN-51, hay que tener en cuenta que la producción de este tipo especial de cacao es más compleja,

de modo que producir un elaborado con base al cacao fino de aroma puede encarecer los costes de producción o puede también haber escasez de esta materia prima, así lo explica Iván Ontaneda, CEO de Ecokakao y presidente de Anecacao: “Ecuador es un país que tiene un crecimiento sostenido de producción en los últimos quince años, de un promedio de 8 a 10 % anual, producto principalmente de la incorporación de la variedad CCN - 51, que se descubrió en el país y es un clon altamente productivo, resistente a enfermedades que logró que Ecuador de un salto en tecnología en temas de plantas, en temas agrícolas, agronómicos y, obviamente, comerciales”. (Entrevista Anexo3)

Ontaneda comenta que Ecuador era un país de 100.000 toneladas por muchísimos años y esa cifra cambió cuando los productores incorporaron a sus cosechas al clon CCN- 51 que es más resistente que la variedad fino de aroma. “Se obtiene un promedio que supera la tonelada y media por hectárea y en donde tiene importantes precios, el productor se vuelca de manera importante a sembrar esta variedad. Se deja a un lado el romanticismo del cacao nacional fino de aroma que el Ecuador por muchísimos años tuvo ese marketing y que todavía lo mantenemos, pero en escasas cantidades”. (Entrevista Anexo3)

Al ser menor la producción de la variante fino de aroma o cacao arriba que la del CCN-51, hace que cualquier producto terminado elaborado con base a este sea más costoso, ya que se trataría de un nicho pequeño del mercado, más especializado.

En este contexto, Ontaneda sostiene: “Ecuador tiene el mejor cacao del mundo. Lamentablemente, los esfuerzos que se han hecho desde el sector privado no alcanzan para

posicionar y consolidar un nombre, posicionar y consolidar una marca, y que el mercado reconozca de manera eficiente y efectiva, a través de buenos precios, al cacao ecuatoriano”.

(Entrevista Anexo 2)

Añadiendo la información del sondeo realizado a un grupo de 14 habitantes de Alemania con las características y el posible interés de comprar gomitas creadas a base de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano, se determinó que esta innovación puede generar un alto nivel de satisfacción a compradores potenciales.

El reto entonces es ofrecer Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, posicionando los beneficios del consumo del producto para su segmento específico dentro del mercado hasta asegurar que el mensaje de sus propiedades nutricionales y de fácil transportación se queden en la mente del consumidor y garanticen su compra a un precio que gratificará adecuadamente a toda la cadena de valor encargada de producir gomitas con el mucílago y la pepa de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano.

Ante la pregunta ¿por qué no hacemos más semielaborados?, Ontaneda reafirma que Ecuador no es competitivo, es extremadamente caro y que otros continentes como África tienen incentivos y beneficios para sus productores, lo que hace que obtengan más inversiones locales y extranjeras de las que tienen nuestros productores ecuatorianos.

Vargas Jiménez, M. del C. (2020), por su parte, pronosticaba ya hace tres años lo siguiente: “la dinámica agroindustrial del sector cacaoero ecuatoriano, puede decrecer sino articula un

sistema de trazabilidad que aproveche los recursos y capacidades institucionales, donde la actuación gubernamental oportuna a través de las relaciones internacionales y la generación de la política pública favorezcan la competitividad y sostenibilidad del sector”.

Lo común en el sector agrícola ecuatoriano es que los productores de la mazorca de cacao solo se concentran en la extracción de la semilla, pero tienen poco conocimiento de que además de los granos de cacao pueden aprovechar el mucílago o ‘la baba’, como comúnmente le llaman, para producir otros productos e industrializar esta práctica.

Adicional a las bondades del mucílago y las pepas de cacao, que son las materias primas con las que se elaborarán las recetas de las gomitas Chanikuy, se debe considerar que estas serán endulzadas con miel de abeja natural, sin preservantes ni edulcorantes. Esto con el fin de agradar al perfil del potencial consumidor que desea adquirir productos sanos.

Esparza, S. (2020) reafirma que aproximadamente el 48% de los consumidores alemanes dicen que están reduciendo activamente su consumo de los alimentos azucarados y el 44% dice lo mismo sobre los alimentos grasos. Esto representa una oportunidad para el proyecto de negocio Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, ya que las tendencias indican que los consumidores buscan opciones más saludables y hay una proyección de que podrían dejar de lado chocolates y confites que poseen azúcar refinada u otros componentes procesados y reemplazarlos por alternativas más nutritivas.

Para este proyecto se utiliza el mucílago de cacao (*Theobroma cacao* L.) fino de aroma o de “arriba” en la elaboración de gomas comestibles, ya que el mismo no es aprovechado en el proceso de sacado y secado de cacao a chocolate. Con esto no solo es más sana su fórmula sino que se optimizan los recursos y se disminuyen procesos de desperdicio que ocasionen daño medio ambiental al ecosistema.

El consumidor tendrá una nueva alternativa de aromas y sabores, además de consumir un confite nutritivo, gracias a que tendrá las propiedades del mucílago de cacao orgánico fino de aroma (azúcares, agua, pectina, ácido cítrico, sales minerales).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de internacionalización de pectinas con base en los granos de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano endulzado con miel de abeja natural y gelificado con el mucílago de cacao para exportarlo al mercado de Alemania.

### **Objetivos Específicos**

- Determinar el potencial de exportación que tiene el proyecto en el mercado de Alemania
- Identificar las tendencias de los consumidores alemanes en el mercado de snacks saludables.
- Desarrollar la estrategia de Marketing Internacional para posicionar el modelo de negocio en el mercado alemán.
- Analizar la capacidad de producción y exportación del producto y la viabilidad del proyecto.

## Metodología

El desarrollo de esta investigación se hizo con un enfoque descriptivo documental ya que se elabora un pequeño sondeo de los clientes potenciales para conocer su opinión sobre la elaboración de gomitas con base en cacao orgánico fino de aroma y también se estudia los antecedentes de este componente y los productos terminados que se han hecho con él. Este trabajo explora la creatividad e innovación para exportar semielaborados a base de cacao orgánico fino de aroma y pone a prueba su viabilidad mediante herramientas de negocios internacionales que permiten determinar si es factible su exportación generando rentabilidad.

Para la investigación documental se han revisado fuentes como: Trade map, Euromonitor, The observatory of Economic Complexitty (OEC), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), entre otras, a fin de conocer detalles específicos del mercado potencial como su historia social y política, sus preferencias de consumo y los antecedentes históricos de su relación con Ecuador como socio comercial.

La Matriz de selección de mercado realizada para el desarrollo del producto, Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen permitió analizar indicadores políticos, económicos, sociales y logísticos de 5 países: Francia, Reino Unido, Países Bajos y Canadá. El destino que obtuvo el primer lugar fue Alemania, con un puntaje de: 3,98.

Se llevó a cabo además un bench mark con otras presentaciones de pectinas (gomitas) orgánicas que existen en el mercado y se confirma que el valor nutricional de Chanikuy Bio-

Schokolade Gummibärchen es superior y tiene un precio competitivo con relación a las demás alternativas analizadas.

Hay que considerar que otro aspecto por el que se eligió Alemania es porque tiene políticas que benefician el ingreso a sus supermercados de productos sanos y nutritivos, que tienen origen orgánico y estén libres de sustancias químicas sintéticas que pueden ser nocivas para la salud, además de que sus consumidores dan mayor valor a los productos que son transportados de manera fácil y práctica en cualquier lugar.

Para identificar y analizar el perfil de nuestro potencial cliente se realizó un sondeo a un grupo de catorce tentativos consumidores radicados en Hamburgo, Alemania, a través de un cuestionario de doce preguntas. (Sondeo Anexo 9). La muestra consideró consumidores con similares características a los que se definen como: *mittlere mittelschicht*, de acuerdo a la escala de ingresos de ciudadanos alemanes publicada por el medio de comunicación alemán, BertelsmannStiftung.

Para aterrizar los detalles primarios de esta investigación y estructurar el perfil de nuestro potencial cliente se utilizó la herramienta mapa de empatía y definición de buyer persona. Esto contrastado con las preguntas hechas a la muestra permite conocer detalles más específicos que puede demandar un consumidor tipo a la hora de elegir nuestro producto en un supermercado alemán.

Para afianzar el análisis y selección de mercado se elige otra herramienta que se utilizará para el desarrollo de este proyecto de investigación es la realización de entrevistas a profesionales relacionados con la industria del cacao, de la gastronomía y los superalimentos.

Por este motivo se procede a validar la selección del mercado y el producto que se utilizó llevando a cabo entrevistas con personalidades como: Iván Ontaneda, CEO de Ekokakao y presidente de Anecacao; y el chef Rodrigo Pacheco, quien fue finalista de la serie *The Final Table* de Netflix y fue reconocido en el 2020 como representante de la Organización de Las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura (FAO). (Entrevista Anexo 6)

Con el objetivo de profundizar la propuesta de valor de las pectinas (gomitas) de cacao orgánico ecuatoriano fino de aroma, denominadas Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, se llevó a cabo su respectivo plan FODA para conocer a fondo la situación de la empresa y el producto, esto con el objetivo de encontrar oportunidades de mejora continua.

Se procedió a enfatizar los atributos de este producto mediante una estrategia de internacionalización, para ello fue de vital importancia cumplir con la elaboración del buyer persona con la información tabulada procedente del mapa de empatía.

Sin embargo, la parte medular que demostrará si este proyecto de negocio es o no rentable está sujeta al análisis financiero, pues con este se estima una proyección que permite

reconocer la inversión oportuna y en qué lapso aproximado podrá existir un retorno de esta cuidando siempre que los costos y gastos no equiparen o superen el margen de ganancia.

Para lograr el desarrollo de este proyecto se analizó investigaciones, artículos científicos publicados, herramientas de análisis de mercados internacionales y el libro *El secreto de un ganador*, del tenista serbio Novak Djokovic, quien describe un plan de 14 días sin gluten para la excelencia física y mental, y cómo hubo un antes y un después en su rendimiento deportivo luego de cambiar su régimen alimenticio.

Como último punto para sustentar la validez de la propuesta de valor que supone la creación de las pectinas (gomitas) elaboradas con cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano, se afianzará este estudio con los aspectos éticos, de trato justo y derechos humanos que cumple Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen.

## **Marco conceptual**

En este segmento se citan bases teóricas de investigación que aportarán al desarrollo de este modelo de negocio, todos y cada uno de estos conceptos que serán mencionados sustentarán la viabilidad de que se lleve a cabo su exportación.

Para empezar, he de destacar que, según los datos de Trade Map, Ecuador exportó alrededor de 252 millones de dólares en cacao y otras preparaciones en el año 2020. En esta sumatoria se incluye también el cacao fino de aroma. En el portal se evidencia que los principales destinos de las exportaciones de cacao ecuatoriano son: Europa y América del Norte, aunque también se exporta a otros mercados de Asia y América Latina.

En cuanto a los puntos específicos, el sitio recoge que los principales destinos de las exportaciones de cacao fino de aroma ecuatoriano son: Países Bajos, Bélgica, Estados Unidos, Alemania y Francia. Tiene sentido que lo sean, pues son países que cuentan con importantes centros de procesamiento y fabricación de chocolate, por lo que la demanda de cacao fino de aroma para ellos es alta.

En este contexto, se ha considerado centrar especial atención en Alemania porque es uno de los principales importadores de cacao y productos hechos con base de cacao, y también porque el cacao fino de aroma es muy valorado en su mercado. Y, ya que Ecuador es

conocido por su producción y es uno de los principales exportadores a nivel mundial se podría considerar esta como una potencial oportunidad de negocio para ambos países.

Chanikuy se desarrollará en una economía de libre mercado que se suscita en un ambiente en el que todas las actividades productivas son de propiedad privada, en lugar de ser propiedad del Estado. La producción en este tipo de economías está determinada por la interacción de la oferta y demanda. Si la demanda de un producto excede la oferta, los precios suben, lo que indicará a los productores que deben producir más. Si la oferta excede la demanda, los precios caen, lo que indicará a los productores que deben producir menos. En este sistema los consumidores son los soberanos.

De acuerdo a Van Den Broek, R., (2019) el libre mercado es entendido como ausencia de regulación gubernamental en las fluctuaciones de la oferta y la demanda, y esto fomenta el crecimiento y la asignación eficiente de recursos.

Otro aspecto a considerar es la globalización, que como mencionan Palma-Amestoy, C. Guzmán-Valenzuela, C. (2023), trae consigo no sólo nuevos mercados para nuestras exportaciones o nuevos bienes de consumo, sino también la emergencia de nuevos competidores en mercados que creíamos ya conquistados.

La globalización de los mercados refiere entonces a la fusión de países históricamente distintos y separados. Esto significa que los mercados nacionales se han ido convirtiendo en

un enorme mercado global que ha ocasionado que los gustos y preferencias de los consumidores de diferentes países hayan empezado a converger.

Y es que como sostiene, Franco, S., (2023) “Durante más de 50 años, la globalización ha sido un agente catalizador del desarrollo económico, la integración comercial y la generación de prosperidad. Ha ayudado a sacar de la pobreza a más de 1000 millones de personas. Desde la década de 1990, se ha convertido en una vía para que las empresas en las economías emergentes ingresen a las cadenas de valor mundiales y prácticamente dupliquen su participación en las exportaciones”.

Zedillo, E (2023) también sustenta que el comercio internacional tiene que ver con la especialización en la producción de bienes o materias primas y en esencia consiste en vender las mercancías producidas en un país a clientes de otro; es decir, que se trata, en la práctica, de un comercio bilateral.

En ese sentido la globalización de la producción hace alusión al abastecimiento de bienes y servicios provenientes de diferentes ubicaciones alrededor del mundo para aprovechar las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de producción, por ejemplo, mano de obra, energía, tierra y capital. Haciendo esto, las empresas esperan reducir su estructura general de costos o mejorar la calidad o funcionalidad de su oferta de productos, lo que les permite competir de manera más efectiva en una aldea global.

El proceso consiste en que todos los países puedan relacionarse de forma estratégica para adquirir y comercializar materia prima o productos terminados, o hacer ensamblajes, dividiendo los procesos con otros socios, donde se identifique un coste de oportunidad importante bien sea por cuestiones geográficas o tecnológicas. Esto permite que se lleven a cabo transacciones eficaces y eficientes que beneficien a todos los socios que intervienen en la negociación.

Por otro lado, quiero en esta investigación incluir lo que señala Sánchez, G. (2022) sobre la ventaja competitiva, pues según la autora es el factor diferencial específico que hace que el cliente se decida por el producto o servicio que se ofrece en lugar del de la competencia; para lograrlo asegura que constantemente se le debe dar pensamiento a las interrogantes: ¿qué tipo de producto/servicio se ofrece? ¿qué problema se resuelve o necesidad se satisface? ¿qué valor se está entregando a los clientes?

La propuesta de negocio de Chanikuy se basa en el recurso de la ventaja comparativa que a corto plazo busca que el coste de oportunidad sea menor que el de la competencia y que tenga además una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, que consiste en comercializar un producto sustituible en su consumo pero diferenciado. Es decir, que pueda caracterizarse por distintos atributos únicos como: marca, diseño, modelo. En este sentido, será la demanda de la diferenciación por parte de los consumidores los que retribuyan económicamente los atributos superiores de un bien o servicio.

Zedillo, E (2023) dice también que lo interesante es que los servicios o tareas que son anteriores o posteriores a la fabricación misma de cada producto ahora constituyen una importante proporción de su valor; es la llamada curva de la sonrisa (smile curve).

Esto se suma a lo que recogía hace tres años Esparza, S. (2020), quien asegura que el consumidor tipo del destino de exportación, Alemania, se inclina a elegir en su búsqueda y selección de productos a aquellos que son saludables y capaces de proporcionar regalos o servicios especializados. Lo que indica que la industria tiene una tendencia hacia la especialización y esto representa una oportunidad de competencia para las marcas presentes en Alemania.

Otro factor positivo a considerar que observa Esparza, S. (2020) es que los productos con certificación orgánica están aumentando rápidamente en popularidad en Europa. Los mayores mercados de alimentos orgánicos para ella son: Alemania (28% del mercado europeo), Francia (20%) y el Reino Unido (8%). (pag. 11)

En la actualidad un proceso de negocio internacional no tiene que necesariamente ser hecho por una empresa multinacional; todo lo que una empresa tiene que hacer es exportar o importar productos de otros países. Es por esto que a medida que el mundo avanza hacia una economía global e integrada, las empresas, sean estas grandes o pequeñas, pueden ser negocios internacionales.

Lo importante más allá del tamaño de una nueva industria es que esta tenga, como cita, González-Marín, Y. O. y Canós-Darós, L. (2023), relación con la innovación que es un factor clave para el éxito de las industrias en la actualidad, debido a que la capacidad de innovar permite a las empresas desarrollar nuevos productos, servicios o procesos que les permiten mantenerse competitivas en el mercado. En un mundo cada vez más globalizado, la innovación empresarial se vuelve aún más relevante, especialmente en el contexto de los negocios internacionales.

Por las razones antes descritas Chanikuy será una propuesta que genere valor agregado e innovación a un tipo de alimento sumamente apreciado en Europa, el chocolate. Según el informe de Euromonitor International publicado en 2021, los cinco principales países consumidores de chocolate en el mundo son: Suiza, Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Rusia.

De acuerdo a Euromonitor Internacional, los alemanes consumen alrededor de 7.7 kg de chocolate per cápita al año, lo que les convierte en el segundo país con mayor consumo de chocolate en el mundo y uno de los principales importadores y consumidores de este producto.

En conclusión, al consumo de chocolate que existe en Alemania y que se presenta como una oportunidad para los productores de cacao del mercado ecuatoriano, se le añade un componente crucial para el proceso de internacionalización, la innovación.

En 2023 González-Marín, Y. O. y Canós-Darós, L. estudiaron la innovación y encontraron que es importante la innovación empresarial para diferenciarse de la competencia en el mercado internacional. En un mercado globalizado, muchas empresas ofrecen productos y servicios similares, lo que hace que sea difícil destacar entre la multitud. Las empresas innovadoras pueden ofrecer algo diferente a sus clientes internacionales y destacar en un mercado saturado.

Es por esto que a la ley de la oferta y la demanda hay que sumarle el impacto e influencia directa de la globalización en el comportamiento del mercado. Antes de la aplicación de este concepto se solía pensar que cada país tenía su nicho asegurado. En la actualidad se habla de marcas globales que han traspasado las fronteras y han ganado representación, e incluso en algunos casos, supremacía dentro y fuera de su territorio.

En un mundo en el que las barreras al comercio y la inversión transfronterizas están disminuyendo, la distancia se está reduciendo debido a los avances en la tecnología. Esto ha provocado que las economías nacionales se fusionen en un sistema económico global integrado e interdependiente. El proceso por el cual esto ocurre se debe a la inserción de las tecnologías de la información en la industria.

Es que como sustenta, Mendelson, H., (2023) las tecnologías de la información no solo acelerarán el proceso de desarrollo de modelos de negocio, sino que además acabarán conduciendo a un cambio cualitativo sustancial. Un mercado compuesto de agentes de

proximidad al cliente, proveedores/fabricantes y coordinadores de la cadena de valor, podrá proporcionar mejores soluciones a las empresas.

Asimismo, Trejo, S. (2022), a partir de su estudio, Cultura Organizacional como ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa exportadora, conceptualiza diferencias entre las empresas que envían sus mercancías a otros países de las que no lo hacen.

Para el autor, la cultura organizacional de la empresa exportadora tiene un enfoque interno, con flexibilidad y participativo. Al haber determinado la variable del perfil con mayor influencia y que representa la participación, es el cuadrante en el que pertenecen y se desarrollan las actividades de empoderamiento, orientación al equipo y capacidad de desarrollo por el personal que lo integran, seguido del enfoque externo, de estabilidad y la misión. La empresa no exportadora en cambio tiene un enfoque externo, orientado a la parte de estabilidad y a la misión, cuadrante al que pertenece el perfil mayormente posicionado y se desarrollan las actividades de dirección estratégica, visión, metas y objetivos desarrollados por sus integrantes; seguido de un enfoque interno, con flexibilidad y participativo.

“La empresa exportadora es la organización que genera riqueza a su país por medio de la producción de bienes de capital y de consumo para enviar a los mercados de otros países con el propósito de la venta”., concluye Trejo, S. (2022)

Esto significa que desde su concepción un negocio que se crea con un tipo de cultura organizacional que tiene un enfoque interno de participación, flexibilidad y trabajo en equipo

para luego orientarse al enfoque externo ha sido diseñado para ser una empresa exportadora independientemente de su tamaño.

Trejo, S. (2022) señala que en la cultura organizacional existe un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque traza variables que consecuentemente condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional diferentes actitudes que unen a las personas, en cierta manera, determinan el modo de pensar, sentir, comunicar y actuar.

Otro aspecto relevante de la cultura organizacional a tomar en consideración, según Trejo, S. (2022), son los canales y medios de comunicación para la transmisión de las decisiones de los mandos jerárquicos superiores, estos también influyen en la cultura de la empresa. Es un reto lograr transmitir con exactitud la instrucción precisa indicada, mantener un control ideal que consiga dar seguimiento al cumplimiento eficaz de las decisiones delegadas y transmitidas.

En el caso de Chanikuy he decidido que su creación estará basada en la cultura de adhocracia, algo que Trejo, S. (2022) define como una institución cuyos integrantes son dinámicos y emprendedores. En este tipo de organizaciones, como sostiene el autor, se impulsa a las personas creativas y con iniciativa a tomar la mejor decisión. Las personas tienen un amplio sentido de compromiso e innovación. Sus integrantes están enfocados en el éxito, liderazgo e innovación de productos y servicios.

Tomaré en cuenta para esta investigación también lo que sostiene Mendelson, H. (2023), quien asegura que el primer paso en la construcción o el análisis de un modelo de negocio es especificar un modelo de creación de valor. Esto implica, en primer lugar, identificar clientes finales y la oferta que generará valor diferenciado para ellos.

Para Mendelson, H. (2023), la diferenciación es fundamental para atraer clientes y conseguir beneficios, para lograr oferta tiene que superar a la de la competencia en una dimensión que suponga una diferencia sustancial para los clientes. Por este motivo, con Chanikuy se propone cuidar todos los eslabones de la cadena que empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, etiquetado y la distribución al mayor hasta llegar al usuario final del producto.

El objetivo es complacer al segmento del mercado seleccionado que, como asegura Esparza, S (2020) con base a cifras de Pro Ecuador, “Alemania tiene un comportamiento de compra orientado al valor del dinero y tiene un nivel de la calidad y el precio relativamente alto”.

Hace cuatro años Esparza ya estimaba que el precio unitario promedio en la confitería de chocolate aumentaría debido a la creciente demanda de ofertas de valor agregado, así como también el aumento del precio de los productos básicos, incluido el cacao.

Esparza. S. (2020), en referencia a lo que apuntaba Linder, sostenía que: “A niveles más altos de desarrollo económico el comercio internacional requerirá cada vez más el intercambio de productos diferenciados. El comercio de productos diferenciados será mayor cuanto mayor sea el tamaño del mercado”.

Para apuntar al mercado seleccionado y reducir el riesgo existe una herramienta denominada pestel, que como describen Wisetsri, W, Mangalasserri, K , Cavaliere, L , Mittal, P, Chakravarthi, M , Koti, K, Gupta, A, S. Rajest, S, Regin, R. (2021), permite analizar y monitorear los factores macro ambientales externos de una organización. Los resultados de la revisión FODA están relacionados con el hecho de que estos resultados ayudan a los anunciantes a reconocer riesgos y vulnerabilidades.

Por ello también se incluyó en el proyecto la matriz FODA. Esta la describe Sánchez, D. (2020) como una herramienta clave que sirve para hacer una evaluación pormenorizada de la situación actual de una organización o persona sobre la base de sus debilidades y fortalezas y en las oportunidades y amenazas que ofrece su entorno.

Es por esto que en la propuesta de negocio se hará especial énfasis en la corriente teórica de la ventaja comparativa, pero también se toma en cuenta la ventaja competitiva que es en la que más se quiere destacar.

Marcos, R. (2021) sostiene que la ventaja comparativa se caracteriza por la optimización de recursos y procesos de fabricación a fin de garantizar un coste de oportunidad y, por ende,

poder aplicar un enfoque de economía de escala que le permite al comerciante tener precios más bajos que la competencia. Este tipo de modelo es fácilmente replicable, por eso, a veces, se suele percibir como una estrategia a corto plazo. Sin embargo, la venta competitiva es una herramienta a largo plazo, si la competencia intenta replicarla se tardaría en hacerlo y podría o tal vez no conseguirlo completamente. En este segundo bloque es donde Chanikuy quiere especializarse.

El objetivo de este modelo de negocio es ofrecer un producto con cualidades superiores respecto a sus competidores y para eso se planifica entregar un producto de altísima calidad que aporte no solo bienestar físico y emocional al consumidor sino una amplia y completa experiencia de usuario que esté garantizada con atributos diferenciadores. Al ofrecer un producto terminado con cualidades y un nivel de experiencia superior será más complicado que alguien de la competencia pueda replicar de inmediato el modelo de negocio de Chanikuy.

Nolazco, N. (2018), citando a Porter, destaca los principales rasgos que el investigador menciona en su libro *Estrategia competitiva*, donde declara que existen cuatro factores que pueden promover la ventaja competitiva y las empresas deben elegirlos dependiendo del mercado al que apuntan. Estos son:

**-Condiciones de los factores:** son los factores de producción, principalmente la mano de obra especializada y la infraestructura.

**-Condiciones de la demanda:** Este punto considera la naturaleza del producto.

**-Sectores semejantes y complementarios:** Analiza la existencia o falta de proveedores que sean reconocidos.

**-Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas:** Estudia las condiciones internas de las naciones que rigen a las empresas en cómo se crean, como se organizan y en cómo se gestionan.

Estos atributos, según los estudios previamente realizados, promueven o impiden la creación de competencias de las empresas. Por lo tanto, para enfrentar el mercado competitivo de forma directa la autora propone a cuatro actores fundamentales: los clientes, los proveedores, posibles entrantes y los productos sustitutos. Y en base a estos cuatro participantes cita a las cinco fuerzas de Porter, que son:

**La Amenaza De Entrada:** Los nuevos ingresantes a un mercado ingresan con nuevas características con beneficios y buscan adquirir una cuota importante del mercado, por esta razón ejercen presión en precios, inversión, costos sobre la competencia ya existente.

**El Poder de Los Proveedores:** Los proveedores con mucho más poder son capaces de ganar rentabilidad mucho más alta si no limitan la calidad de la materia prima.

**El Poder de los Compradores:** Depende de los gustos y exigencias de los compradores. Ellos tienen alto poder de negociación.

**La Amenaza De Los Sustitutos:** Cumplen la misma función, pero en distintas presentaciones, y cuando la amenaza de los sustitutos es alta la rentabilidad se puede ver afectada.

**Rivalidad entre Competidores Existentes** Esta rivalidad es directa pues se trata de los esfuerzos que harán los rivales por liderar el mercado. Si estas fuerzas son intensas los retornos de rentabilidad pueden no ser atractivos, y si las fuerzas son positivas los retornos son más interesantes.

El objetivo es que los países al definir un modelo de negocio en el que quieren participar puedan generar ganancias netas para todos los involucrados y obtener un beneficio mutuo. Algo que actualmente en el argot comercial se conoce como: “ganar-ganar”, que sintetiza bien el método de negociación de Harvard que fue diseñado en 1980 por: Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury. En este no hay perdedores porque ambas partes se centran en satisfacer intereses por lo tanto es una postura beneficiosa para todos.

Sumemos el dato que nos proporciona la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao de Ecuador (Anecacao), quienes en su sitio web indican que el cacao ecuatoriano de fino aroma es un producto emblemático por sus características distintivas de aroma y sabor. Esto es una oportunidad para aplicar el concepto de ventaja competitiva. Para Anecacao la composición genuina del cacao ‘arriba fino’ -como también se conoce- es una de las más buscadas por los fabricantes de chocolate a nivel mundial. La entidad reconoce que solo la pueden conseguir en Ecuador que es el lugar de origen de esta variedad por sus condiciones geográficas y la

diversidad de sus recursos naturales. Estas características específicas son las que le han dado especial reconocimiento en el mercado internacional y con una estrategia de Marketing se puede aun llegar a posicionar más sus beneficios.

Sainz de Vicuña, J (2024), en la vigesimoquinta edición de su libro El Plan de Marketing en la práctica, encontró que esta asignatura ayuda a que la empresa se oriente a los deseos del cliente y trate de satisfacerlo en aquello que realmente valora. También menciona que las empresas con alta proyección de crecimiento hacen algo más que satisfacer a los clientes, los asombran continuamente e interpretan entre lo que dicen y lo que desean.

Por ello, el autor asegura que cuando una empresa utiliza adecuadamente el marketing, la diferenciación respecto a la competencia se debiera hacer en algo que realmente le aporte valor al cliente, convirtiéndose la suma de ambos (marketing + innovación) en garantía de competitividad empresarial. Esta debería ser la verdadera aportación del marketing a una compañía.

Para complementar esto, el marketing digital debe de integrarse en el plan de marketing tradicional, como parte del mismo, ya que este debe contemplar acciones tanto en el marketing offline como online. Esta es una ciencia que requiere un amplio estudio que combine el arte de los negocios con otras disciplinas como la economía, las ventas, la antropología, estudios culturales, geografía, historia, lengua, jurisprudencia, estadística, demografía, entre otras.

El antecedente histórico y de origen le da al país de la mitad del mundo una ventaja competitiva para hacer que su producción apunte a la especialización. Las peculiares propiedades de su cacao puestas en el mercado internacional, dentro de un producto terminado que responda a las principales necesidades de consumidores que se encuentran buscando alternativas saludables innovadoras y de fácil transportación, representa una opción altamente competitiva por el valor agregado que tiene su fórmula que lleva un componente único en el mundo producido en Ecuador y con gran posibilidad de convertirse en un embajador de la marca país si se hace un bech marketing adecuado (comparar las ofertas similares de productos que tiene la competencia) y se promociona su lanzamiento con una correcta estrategia de comercialización, comunicación y marketing internacional que destaque sus atributos diferenciadores. De esta manera, Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen gana reconocimiento para afianzar su posicionamiento en el mercado de Alemania.

Beltrán, M; Parrales, V; Ledesma, C. (2019), establecen que en el área del marketing una de las mayores tendencias de gestión empresarial es el enfoque en la experiencia del cliente. Para esto sus investigadores aseguran que las empresas deben centrarse en la investigación del buyer persona como base del proceso de desarrollo de sus productos antes de elaborarlos.

“Una de las características más importantes para el buyer persona (que además suele ser el principal diferenciador entre un buyer persona y otro) es el dolor o también llamado pain”, aseguran Beltrán, M; Parrales, V; Ledesma, C. (2019).

En la construcción del buyer persona el termino dolor no tiene una traducción literal al español. Su concepto consiste en indentificar cualquier necesidad, motivación o preocupación que tenga el buyer persona (potencial comprador) y que pueda ser solucionada con un nuevo producto o servicio. Si el empresario sabe reconocer el dolor de su cliente ideal, conocerá algo muy valioso; podrá reconocer la motivación que le impulsa su público objetivo a hacer una determinada búsqueda en Google, o le predispone a comprar lo que le ofrece su empresa. Por este motivo para Chanikuy es muy importante tener una imagen mental muy clara de nuestro buyer persona. Para lograrlo, he recopilado a lo largo de cuatro años información de cómo piensan, sienten y las necesidades que tienen sus potenciales consumidores. Esto no solo me ha ayudado a crear la imagen de marca, la estrategia de contenido de forma global, y la selección de canales a través de los que se hará difusión.

Para llegar a establecer una buena segmentación del mercado es preciso identificar previamente distintos grupos de consumidores, ya que los mercados se pueden segmentar de numerosas maneras: por geografía, demografía (sexo, edad, ingresos, raza, nivel educativo, etc.), operaciones comerciales, factores socioculturales (clase social, valores, religión, elecciones de estilo de vida) y psicológicos. Todos los segmentos antes mencionado exhiben diferentes patrones de compra. Aunque hay que siempre elegir uno predominante; a menudo

se hace una mezcla de marketing de un segmento a otro, para tener un poco más del alcance que el deseado.

De acuerdo al *Informe oficial sobre Consumo Alimentario en Alemania* realizado por la Subdirección de Relaciones Internacionales y Asuntos comunitarios de España: En el 2018 el 42% de los alemanes encuestados por ellos aceptó que busca información sobre los alimentos que consumen vía internet; el 21% admitió que visita foros de internet en los que evalúan los productos y el 14% de ellos reconoció que se informa a través de las redes sociales antes de realizar una compra. Por este motivo Chanikuy apuesta por el canal digital con una modalidad make to order para E-commerce.

Rodríguez, K., Ortiz, O., Quiroz, A., Parrales, M. (2020) citando a Lancetalent sostienen que el E-commerce son las ventas por internet que se realizan mediante plataformas de comercio electrónico y mediante estas plataformas se pueden efectuar compras de manera segura por medio de internet.

Para la fase de expectativa y lanzamiento del producto es necesario garantizar su acogida y elaborar una estrategia de venta y comercialización que esté estrechamente ligada a destacar la ventaja comparativa de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen, pero también su conexión con la cultura alemana.

En el territorio alemán la industria está tecnificada y profundamente desarrollada en procesos de elaboración, sin embargo, los componentes del producto que se desea exportar agregan

especial valor. Ahora también, podría suceder que un empresario de nacionalidad alemana quisiera importar la materia prima y procesar esta idea en territorio de ese país dejando inhabilitado el proceso de exportación que se está planteando en este modelo de negocio. Pero al ser pioneros en ofrecer un bien o un servicio Chanikuy puede construir una ventaja competitiva que luego a la competencia le resultaría difícil desafiar. Esto está ligado al know how de la fórmula que se aplica para la obtención de Chanikuy. No solo basta con tener los insumos y la maquinaria con la que se fabrican las gomitas, sino saber la fórmula que se requiere para que su elaboración tenga la consistencia adecuada y el sabor y aroma deseado.

Aprovechando este recurso en el que la capacidad de las empresas dentro de una nación apunta a ser las primeras en moverse y apoderarse de un nicho específico, se pretende lograr que Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen sea el pionero en apropiarse de un segmento que gratifica a las propuestas saludables innovadoras y de regalos especializados que proporcionan algo que no podrán fácilmente adquirir con otro proveedor de la competencia, atributos únicos.

Para penetrar en este mercado específico se toma en consideración los supermercados como: Edeka, Lidl, Rewe y Aldi. Estos, como sostiene Esparza, S (2020), ofrecen cada vez más productos de chocolate con valor agregado e incluso algunos de estos con su empaque de obsequio. “Alrededor del 45% de las ventas de chocolate se realizan en supermercados y el 31% en tiendas de conveniencia”. La autora señala que las tiendas web como Feine Schokolade representan apenas el 2 % de las ventas totales de chocolate en Alemania.

Adicional para completar el proceso de exportación de Chanikuy se recurrirá a utilizar los denominados incoterms que no son otra cosa que los acuerdos de carga y despacho que se hacen entre el comprador y el vendedor para garantizar la protección de la mercancía durante el viaje. Para hacerlo hay cuatro grupos: E, F, D y C.

En el caso de Chanikuy empezaré la operación con el incoterm FOB, que significa flete a bordo; y, a mediano y largo plazo, la idea es que se pueda hacer mediante el incoterm DDP que significa que entregaremos la carga en el lugar de convenio establecido con el comprador.

Además, para que el público objetivo pueda reconocer los atributos de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen es necesario que conozcan el origen y los nutrientes que contiene el cacao orgánico fino de aroma y la región donde este se cultiva y se produce. Para ello es vital desarrollar el perfil del buyer persona y un mapa de empatía, ya que con los datos específicos que proporcione este ejercicio serán segmentados los mensajes adecuados para captar la atención del público objetivo y asegurar el volumen de ventas mínimo necesario para cubrir costos operativos, administrativos y generar ganancia.

## **Análisis del mercado**

A fin de poder determinar adecuadamente el destino de comercialización de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen se han analizado cinco posibles alternativas que fueron evaluadas en la matriz de selección en la que intervienen características como: el tipo de moneda, el modelo de gobierno, el PIB per capita, la balanza comercial, la tasa de desempleo, entre otras.

Es indispensable que Chanikuy no solo sea funcional en el lugar donde se intenta comercializar sino que además la cultura en la que se lo quiere insertar esté predispuesta a incorporar a sus hábitos de consumo esta innovación y que tengan el poder adquisitivo para reconocer su valor agregado con una retribución económica que permita cubrir costos y generar ganancia para los productores y quienes la comercializan.

Ecuador es capaz de tener una producción tecnificada con el cacao orgánico fino de aroma y, al ser Alemania un país que reconoce y retribuye a la industria de otros países que destacan sus componentes más representativos sin que pierdan sus propiedades nutricionales, podrían establecer una excelente relación comercial. De tal manera que ambas naciones a largo plazo se beneficien mutuamente.

**Tabla 1 .***Detalle de partida arancelaria*

Variable	Descripción
Producto 180690	Gomita con base en el mucílago y las pepas de cacao orgánico fino de aroma.
Partida	Cacao y sus preparaciones
Sub partida	Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao en recipientes o envases menores O = a 2 Kg.

Fuente. Trademap (2022). Elaborado por la autora

Reconociendo la partida arancelaria se ha elaborado la matriz de selección de mercado en la que se tomaron en cuenta países como: Alemania, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Canadá por ser los importadores más destacados de productos terminados a base de la materia prima, cacao.

**Tabla 2.*****Principales importadores***

Principales Importadores de la partida 180690 en 2022	FOB	Toneladas
Estados Unidos	1.655.756	263.187
Reino Unido	1.399.969	248.521
<b>Alemania</b>	<b>1.165.282</b>	<b>190.312</b>
Francia	1.093.774	173.165
Países Bajos	872.972	175.157
Canadá	679.201	124.956

Fuente. Trademap (2022). Elaborado por la autora

Al comparar los cinco destinos, el país germano fue el que mejor puntuación tuvo. Pese a tener la segunda tasa de natalidad más baja, solo superada por Canadá, Alemania se adjudicó el primer lugar por su favorable tasa de desempleo, devaluación, inflación, crecimiento de la economía y su balanza comercial que fueron superiores a las de los otros candidatos.

**Tabla 3.*****Indicadores de la Matriz de Selección de Mercados***

Indicadores Macroeconómicos	Alemania	Francia	Reino Unido	Países Bajos	Canadá
MONEDA	Euro	Euro	Libra Esterlina	Euro	dólar canadiense
PIB US\$ (millones de dolares)	3,434 Billones	2,41 Billones	2,81 billones	808, 007 mil millones	54.392
PIB PER CAPITA US\$	3.846 Billones	2,63 Billones	2,708 billones	913,865 billones	2.509.618
CRECIMIENTO DEL PIB	-4.57	-7,855	-979	-3.799	4.6
DEVALUACIÓN	1,57	2,525	5.567	2.292	3.3
INFLACIÓN	0,507	0,476	1.738	1.272	4.8
TIPO DE CAMBIO	0,89	0,89	0,76	0,89	0,75
TASA DE DESEMPLEO	3,14%	8,62	4,34	4,09	5,8
BALANZA COMERCIAL	220.217	-53.136	-9.688	95.121	- 6.749
Exportaciones	1.378.030.840	476.082.181	395.692.087	551.820.270	503.489
Importaciones	1.171.580.759	569.325.016	634.174.870	485.489.156	489.576
INDICADORES DEMOGRÁFICOS					
POBLACIÓN	83.2 millones	67.39 millones	67.22 millones	17.44 millones	38.504.990 millones.
TASA DE NATALIDAD	9.4	11,2	10,7	9,7	8
RELIGIÓN	30.8 % católicos	70,19% cristianos.	62,63% son cristianos	57.94% cristianos	católica 29,94%, existiendo otros diversos credos
IDIOMA	alemán	francés	inglés	neerlandés	Inglés, francés

TIPO DE GOBIERNO	República Parlamentaria federal	La República Francesa es una república unitaria semipresidencial con tradiciones democráticas	Monarquía parlamentaria	Monarquía constitucional con un sistema parlamentario de gobierno.	Es una monarquía constitucional, un Estado federal con una democracia parlamentaria y un primer Ministro.
------------------	---------------------------------	---	-------------------------	--	---

Nota: Información extraída de la matriz de selección de mercado. Elaborado por la autora

Además de las variables económicas a favor de Alemania también otro aspecto positivo para considerar a este país es que al pertenecer a la unión europea Ecuador puede contar con el Acuerdo Comercial Multipartes.

Con todas estas consideraciones los resultados de los promedios de la matriz de selección de mercados, ubicaron en primer lugar a Alemania con un puntaje de 3,98, seguido de Francia con 3,26 y Países bajos en tercer puesto con 3,17.

#### **Tabla 4.**

##### ***Resultado de Matriz de selección de mercados***

País	Puntaje
Alemania	3,98
Francia	3,26
Reino Unido	3,04
Países Bajos	3,32
Canadá	2,87

Nota: Elaborado por la autora

Adicional a los puntos destacados se elaboró el Pestel de Alemania para profundizar en más detalles relevantes que confirman la selección del mercado elegido para exportar las gomitas Chanikuy.

**Tabla 5.**

***Análisis PESTEL***

PESTEL	
Político	Económico
<p>El Presidente Federal asume funciones representativas y como guardián de la Constitución. El Poder Ejecutivo es ejercido por el gobierno federal, presidido por el Canciller, único miembro del Gobierno elegido por el Parlamento.</p> <p>La OMS pidió aplicar impuestos especiales a las bebidas con altos niveles de azúcar. Por ello en el año 2018 el partido socialdemócrata alemán, SPD, presentó la propuesta de imponer límites a los niveles de azúcar y grasa en la comida. Durante el 2023 el ministro de Alimentación, Cem Özdemir, propuso prohibir la publicidad de los productos poco sanos. El ministro alemán quiere prohibir la publicidad, de alimentos poco saludables. La medida no solo se aplicaría en televisión, sino también en canales como YouTube o Tiktok.</p>	<p>El PIB per cápita de Alemania en 2020 fue de 40.050 € y ahora en 2024 es de 56.037. En términos de empleo, alrededor del 77% de las personas de 15 a 64 años de edad en Alemania tienen un empleo remunerado, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 66%.</p> <p>En Alemania, el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de 38 971 USD al año, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 30 490 USD al año.</p> <p>Exportaciones 2023: 1.432.559,9 M€            Importaciones 2023: 1.255.113,2 M€            Balanza comercial: 177.446,7 M€</p>
Social	Tecnológico
<p>Alemania tiene 83.274.368 millones habitantes.</p> <p>Capital Berlín: tiene (3.8 millones de habitantes).</p> <p>Hamburgo: 1,9 millones de habitantes.</p> <p>Esperanza de vida. (Datos 2020): 83.6 años las mujeres, 81 años los hombres.</p>	<p>Alemania es un país líder en investigación acorde al portal La Actualidad de Alemania está entre los 3 países con mayor número de premios Nobel científicos. Es considerado un: “líder de la innovación” dentro de la Unión Europea (UE). No en vano este país invierte aproximadamente un tres por ciento de su PIB en investigación y desarrollo, planeándose, incluso, aumentar esas</p>

<p>En Alemania hay un moderado sentido de comunidad y un alto nivel de compromiso cívico.</p> <p>Según la Asociación Económica de la Industria Azucarera en Alemania, el consumo global de azúcar se ha incrementado de 16 a 25 kilos anuales per cápita en los últimos 50 años y en Alemania este se sitúa en los 38 kilos.</p>	<p>inversiones a por lo menos un 3,5 por ciento hasta 2025 (La Actualidad de Alemania, s.f.)</p>
<p><b>Ecológico</b></p>	<p><b>Legal</b></p>
<p>EuroMonitor indica en un uno de sus reportes actuales que: Antes del COVID-19, la disminución del uso del plástico y las preocupaciones sobre el cambio climático eran la prioridad para los consumidores. Quienes ahora también esperan que las marcas tengan prioridades sociales y protejan la salud y bienestar de su fuerza laboral además de ayudar a las comunidades locales.</p>	<p>Es parte de la familia jurídica alemana. Es una República parlamentaria federal</p>
<p><b>Fuentes:</b> Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación – Febrero 2021</p> <p><i>En Alemania mandan los dulces</i>, Deutsche Welle (DW) (2018) ,</p> <p>Las diez tendencias globales de consumo para 2021. EuroMonitor Internacional.</p>	

Nota: Elaborado por la autora

Uno de los puntos importantes del PESTEL a destacar es que los ingresos por persona, son un importante indicador de la calidad de vida en Alemania. Acorde al Índice para una Vida Mejor de la OCD (La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita en Alemania es de 34.297 USD al año, cifra mayor que el promedio global de la OCDE que es de: 33.604 USD al año.

También es indispensable considerar el estudio de las 10 principales tendencias de consumo Euromonitor (2021) en el que se señala que los consumidores esperan que las marcas protejan la salud y bienestar de su fuerza laboral además de ayudar a las comunidades locales.

Para conocer a profundidad los gustos y preferencias del consumidor final del producto, se realizó un mapa de empatía para poder desarrollar el producto que el potencial cliente está necesitando. Mediante una búsqueda en redes sociales se pudo dialogar con una muestra pequeña a la que se les hizo un sondeo. (Sondeo Anexo 10)

**Tabla 6.**

***Mapa de empatía***

Mapa de empatía	
Piensa- Siente	Escucha
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de cuidar su salud.</li> <li>• Siente deseo de consumir productos saludables.</li> <li>• Quiere ingerir más productos orgánicos.</li> <li>• Sus habitantes se consideran personas a las que les gusta tener nuevas experiencias.</li> </ul>	<p>Están conscientes que la Organización Mundial de la Salud (OMS) advierte sobre las enfermedades causadas por el alto consumo de azúcar y como el exceso de ella puede perjudicar al sistema inmunológico de sus consumidores.</p>
Ve	Dice-Hace
<p>Como aparece en el mercado local cada vez más alternativas de productos innovadores y que además son orgánicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van a los teatros de la ciudad.</li> <li>• Acuden a ferias de alimentos.</li> <li>• Visitan el Museo de chocolate, donde saben que tienen una amplia gama de dulces de la producción del cacao y que pueden encontrar nuevas innovaciones de productos para degustar.</li> <li>• Hacen deportes de monataña</li> </ul>

Fuentes: En Alemania mandan los dulces, Deutsche Welle (DW) (2018)  
How to Star a candy Business. BizMove (2020)

Con esta recolección de datos que arroja en mapa de empatía podemos perfilar el estilo de vida que tiene el buyer persona que será consumidor de Chanikuy. Nuestro público objetivo tiene ingresos de 3.000 a 5.000 euros mensuales. Son jóvenes de 25 a 34 años que se

encuentran en edad laboral y que, claramente, tienen un salario de al menos 51% más que el ingreso mínimo mensual de este país.

Para poner en contexto en Alemania un trabajador puede percibir 1.987 euros mensuales y en los llamados “mini jobs” -empleos a tiempo parcial- 520 euros. Esto lo posiciona actualmente como el segundo país con el salario mínimo más alto de la zona euro, por detrás de Luxemburgo, donde un trabajador recibe 2.387,4 euros.

“Desde este año, Alemania tiene el mayor salario mínimo de la Unión Europea en términos de paridad adquisitiva”, publica RTVE en su sitio digital, el 14 de febrero de este año. España se sitúa como el séptimo país de la Unión Europea con el salario mínimo más alto.

## Figura 1.

### *Paridad del poder adquisitivo en Alemania*

#### Gastos de consumo

Paridad del poder adquisitivo	2020	2021	2022	2023 (e)	2024 (e)
Paridad del poder adquisitivo <i>(Unidad monetaria local por USD)</i>	0,75	0,74	0,72	0,73	0,74

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, Últimos datos disponibles

Definición: La paridad de poder adquisitivo es el número de unidades de moneda de un país requeridas para comprar las mismas cantidades de bienes y servicios en el mercado interior que los USD comprarían en los Estados Unidos.

Nota: (e) Datos estimados

Fuente: Santander Trade Market

Es decir que su población económicamente activa tiene capacidad de consumir y gastar porque tienen salarios más altos que otros países europeos como España, de modo que la población económicamente activa alemana puede destinar más recursos para adquirir bienes

o servicios que las personas de otros países de la zona que se encuentran en la parte baja de la tabla de salario mínimo.

Para entender la dinámica de la escala salarial en Alemania, se ha realizado contacto con la profesional ecuatoriana María Luisa Romo Pérez, que está radicada hace más de una década en Stuttgart, considerada una ciudad “cara”, dato no menor (DW, 2010).

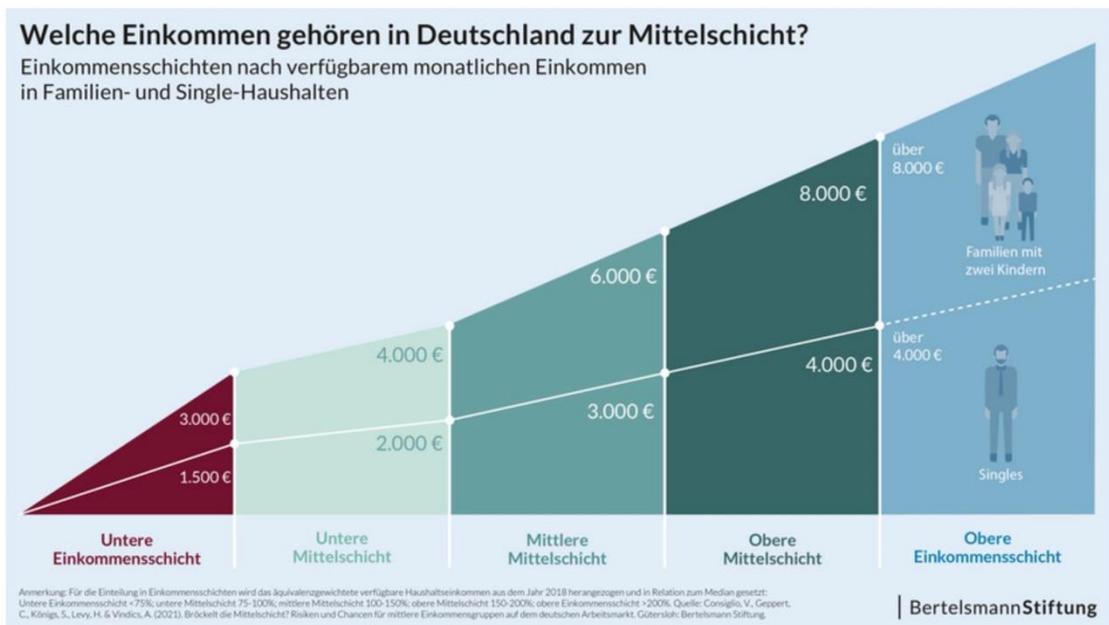
Romo y su pareja indican que pertenecen al estatus medio, trabajan en tiempo completo como académicos los dos, lo que les sitúa en el casillero del *mittlere mittelschicht* de la tabla salarial. (Entrevista Anexo 4)

Se puede echar un vistazo a las cifras acudiendo al sitio web de la fundación Bertelsmann Stiftung. La persona que está en el *mittlere mittelschicht* le queda disponible 3.000 euros ya con impuestos deducidos; si se tratase de una pareja con hijos, que pertenece al *mittlere mittelschicht*, de lo que ingresan mensual le queda disponible 6.000 euros. (Entrevista Anexo 4)

“En nuestro caso, cuando comienzas a trabajar en la universidad, con el primer nivel porque vas ascendiendo dependiendo de tus años de experiencia, el más bajo comienza en el *unteren Mittelschicht*, o sea con 2.000 euros mensuales, y va subiendo, pero no se convierte en más del *obere mittelschicht* (donde corresponde 4.000 euros individual o persona y 8.000 euros familia)”, comenta Romo. (Entrevista Anexo 4)

**Figura 2.**

*Nivel de ingresos en Alemania*



© Bertelsmann Stiftung

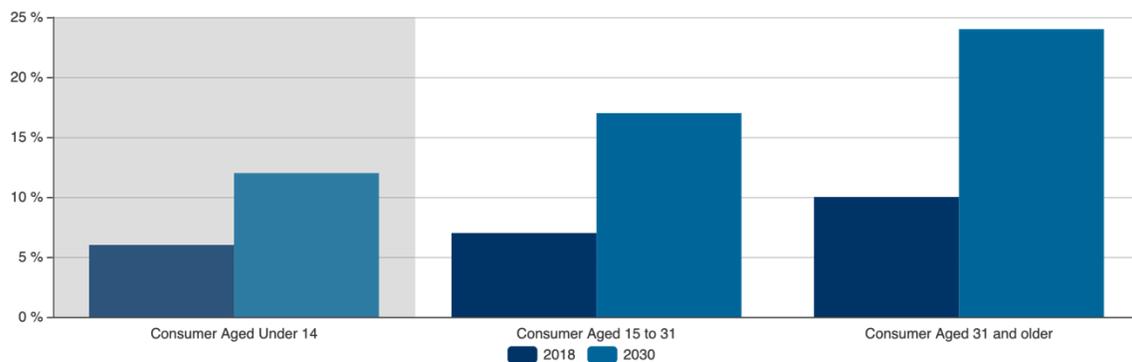
Fuente: BertelsmannStiftung

De acuerdo a The Observatory of Economic Complexity OEC en el 2021 Alemania importó 717 millones de dólares en cacao a nivel global, de los cuales de Ecuador importa apenas 41,8 millones de dólares. Y nuestro país exporta al mundo 838 millones de dólares de la partida arancelaria 180690.

Es por esto que, si bien características como la cercanía o el idioma son importantes, se eligió a Alemania como destino por los aspectos socioeconómicos y de consumo que fueron considerados, como por ejemplo que: en Alemania el ingreso familiar disponible neto ajustado promedio per cápita es de 38.971 dólares al año, cifra mayor que el promedio de la OCDE de 30.490 dólares al año. (OECD 2020).

Contemplando estas variables se ha definido que el buyer persona que consume Chanikuy es un ejecutivo de entre 25 y 34 años que posee vehículo, pero para mantenerse activo, cuidar de su salud y la del planeta se desplaza a su trabajo en bicicleta o en tren. Nuestro buyer persona consume productos bio y hace compras en el supermercado de forma habitual para poder consumir productos más frescos. Es posible que no conozca los beneficios y las propiedades del cacao orgánico fino de aroma, pero al ver un empaque que lo mencione se interesará por conocer más detalles y eventualmente querrá comprar el producto.

Además de tomar en cuenta el desarrollo del mapa de empatía, el perfil del buyer persona y el sondeo realizado a habitantes de Hamburgo se analiza el estudio del portal Cognitive Market Research, *Gelatinas y gomas, reporte del mercado 2023*, en el que se indica de acuerdo a que edades se da mayor consumo de este tipo de productos y encontramos que de 26 a 31 años o más hay mayor incidencia.

**Figura 3.*****Comparación de edad de consumidores***

Fuente: Cognitive Market Research

Chanikuy Kollagen und Bio-Schokolade tiene como objetivo impactar en el 30,35% de la población de Hamburgo que corresponde a aquellos habitantes que tienen desde 25 hasta 34 años, considerando que la población total de esta ciudad en el 2021 se estimaba en 1'853.935 personas, según recoge el portal citypopulation.de.

Otro dato que apoya la selección del destino lo señalan Suárez P., y Valverde M., en su informe, *Oportunidades comerciales para el sector alimentos en Europa*, en el que sostienen que “en Alemania, para el 70% de consumidores la salud es uno de los factores más importantes al momento de comprar”. Esto sumado a que apuntan que hubo un crecimiento

en las ventas de snacks de más del 14% entre el 2013-2018, dando la pauta de que un snack saludable es una propuesta que agrega valor a mi público objetivo.

Hallfahrt, P. (2018) Identificó que Alemania al menos 165 minutos pasa en promedio cada usuario de Internet. El internet se ha convertido para la mayoría de sus habitante en algo indispensable. En esta publicación también indican que se estima que 40 millones de personas se comunican en el país germano cada semana a través de WhatsApp, pero también además utilizan otras redes sociales como: Facebook, Instagram y TikTok.

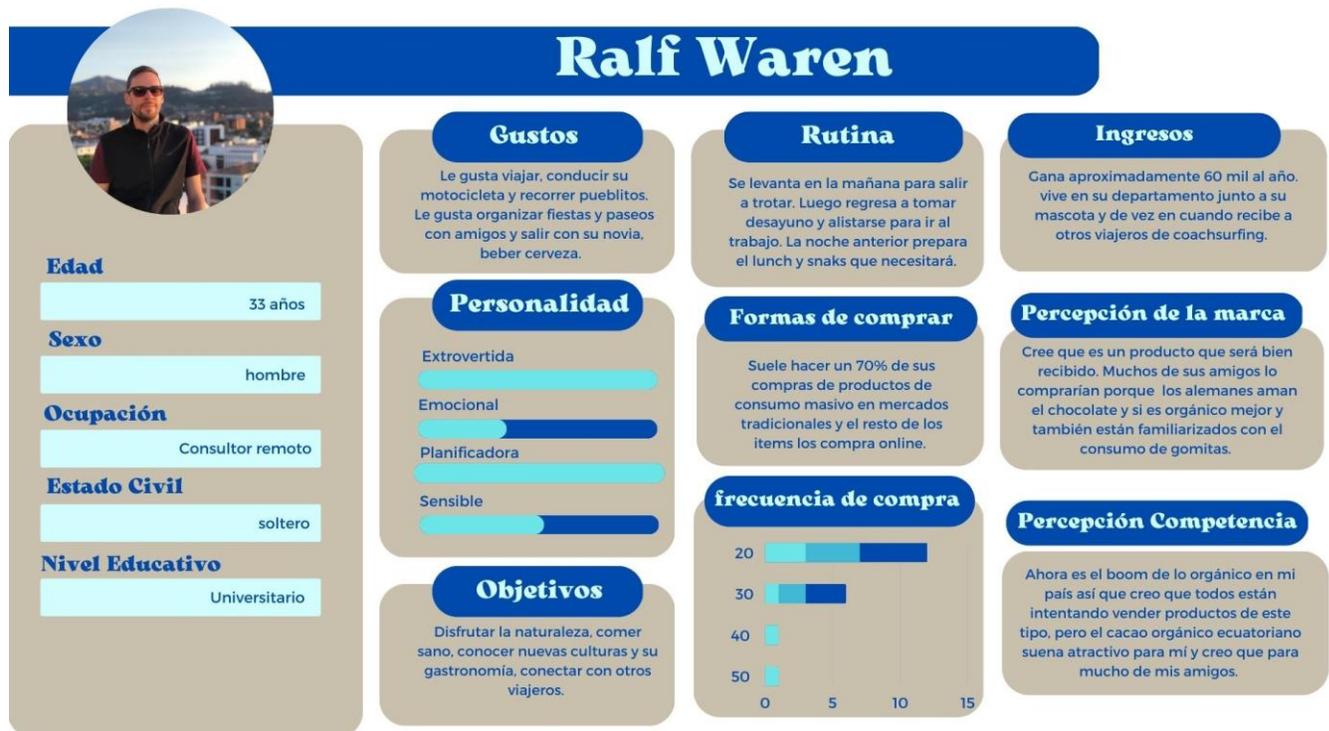
Otra dato curioso que recoge es que más de tiempo que las mujeres pasan los hombres en internet: están en línea en promedio 175 minutos por día, mientras que las mujeres se contentan con 125 minutos.

Esto contrasta con el crecimiento de las compras online en Alemania que aumentaron un 19 % (13,9 miles de millones de euros) hasta alcanzar un valor de casi 87.000 millones de euros al cierre del 2021, según Statista. El portal estimó que en Alemania en ese año hubo un total de 62,1 millones de compradores online, esto lo convirtió en el país con mayor número de compradores online de Europa en ese periodo.

Adicional a los factores mencionados para el análisis del mercado se ha tomado en cuenta una muestra de 13 habitantes de Alemania de edades que se encuentran dentro del rango del público objetivo y se ha completado con uno de ellos la ficha de intereses que tendría el potencial consumidor de Chanikuy.

Figura 4.

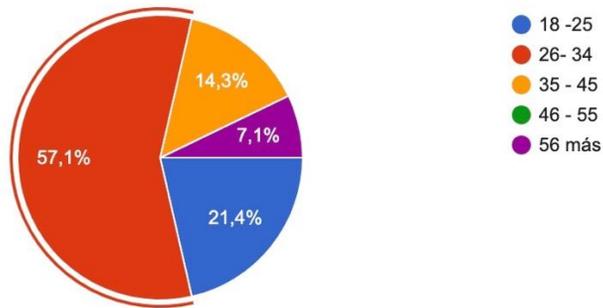
## Perfil del Buyer persona



Ralf y los demás encuestados de la muestra dentro de la sociedad alemana se encuentran en el rango *Obere Mittelschicht* y *Obere Einkommensschicht*, que en nuestra cultura sería un adulto joven de la clase media alta o de ingresos superiores, solteros y sin hijos por lo tanto tienen más capacidad de consumo que los ciudadanos que se encuentran en las otras escalas.

**Figura 5 .**

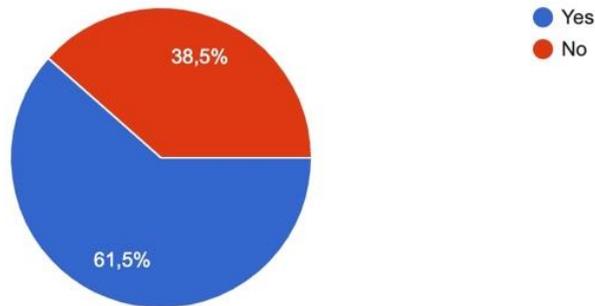
*Edades de las personas que están más predispuestas a consumir Chanikuy*



La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación asegura que Alemania es uno de los mercados orgánicos más grandes del mundo, aunque Reino Unido puede ser uno de los más representativos para este tipo de productos. No obstante, Alemania es uno de los mayores importadores de productos orgánicos. En la consulta realizada a la muestra seleccionada de clientes alemanes, 61% de ellos indicó que, aún sin conocer las propiedades y el sabor del cacao orgánico de fino aroma, estaban dispuestos a adquirir el producto a base de este *commodity*.

**Figura 6.**

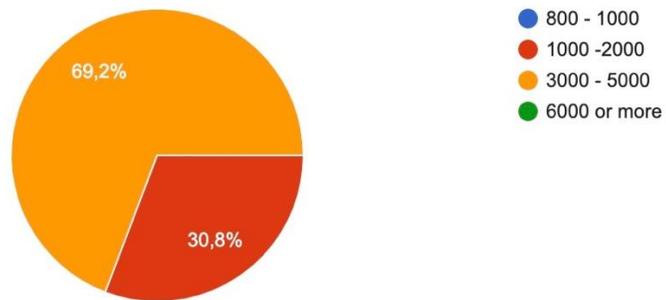
*Qué tipo de género estaría más dispuesto a consumir Chanikuy*



Por su parte el Ministerio de Relaciones Exteriores del Gobierno de España señala que Alemania es uno de los seis miembros fundadores de la Unión Europea y “desempeña un destacado papel de liderazgo en la misma por ser el miembro con mayor población y con mayor peso económico de la región”.

**Figura 7.**

*Nivel de ingresos del potencial consumidor de Chanikuy*



Otro beneficio de elegir Alemania es la firma del Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados Miembros, que entró en vigencia el 1 de enero de 2017 y fue notificado a la Organización Mundial del Comercio (OMC) ese mismo año, que tiene como objeto liberar alrededor del 60% de las líneas arancelarias del Ecuador para la Unión Europea.

## **Mercado de la oferta**

Actualmente se encuentran en el comercio electrónico propuestas de negocios globales que ofertan en textura de pectinas (gomitas) alimentos orgánicos que pueden ser considerados un snack saludable. Sin embargo, ninguna de estas es elaborada con las pepas y el mucílago del cacao orgánico fino de aroma y endulzado con miel de abeja natural; por lo tanto, sigue siendo Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen una propuesta atractiva para el consumidor de productos saludables que apuesta por la innovación.

La principal ventaja competitiva de las pectinas de Chanikuy es que brindan más cantidad de nutrientes que las demás alternativas orgánicas que actualmente puede encontrar en el mercado global como: Black Forest, Solely, Yum Earth, Simply, Smart Sweets, Vego Bears, Annie's y Ghewie Fruities.

Uno de los componentes representativos de la materia prima principal usada en la elaboración de las pectinas (gomitas) es el mucílago de cacao, que es un agente gelificante que puede ser extraído de una fuente vegetal. La propuesta de negocio que se va a crear propone alcanzar esta textura elástica del mucílago de cacao. Argüello, A. (2015) indica que esta es una sustancia viscosa orgánica de origen vegetal que está cubierta por la cáscara del cacao. Este mucílago tiene un peso molecular muy elevado superior a 200.000g/gmol.

The Observatory of Economic Complexity (2023) indica en su portal que las principales importaciones de Alemania hacia Ecuador fueron: frutas tropicales y subtropicales, (€20,4M), pescado, crustáceos y moluscos (€4,94M), cacao y productos derivados del cacao (€3,16M), tabaco artesanal y tabaco procesado (€1,21M), y preparaciones vegetales (€931.000).

El mismo sitio web recoge que en el 2021 Ecuador exportó \$388M hacia Alemania. Los principales productos exportados desde Ecuador a Alemania fueron plátanos (\$159M), mineral de metal precioso (\$53,2M), y granos de cacao (\$41,8M). El estudio asegura además que en los últimos 26 años, las exportaciones de Ecuador hacia Alemania han presentado un incremento, a un ritmo anualizado del 0,69%, desde \$324M en 1995 hacia \$388M en 2021.

De acuerdo a la European Union Websites (2021), el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Ecuador, en vigencia desde 2017, demostró nuevamente ese año su carácter ganar-ganar al registrar un aumento de 16% (EUR 4,966 millones) del comercio bilateral comparado con 2020.

No solo que tenemos a favor el Acuerdo Multipartes, hay que enfatizar que además de los canales tradicionales también en las plataformas digitales se comercializan las pectinas (gomitas) orgánicas. Este es un aspecto importante a reconocer para atacar de forma directa el nicho de mercado que se pretende impactar.



Yum Earth	\$8,49	20 gramos		
Smart Sweets	\$5,99	51 gramos		
Annie's	\$3,01	113 gramos		

Fuente: Tabla realizada por la autora con datos extraídos de Amazon.

Los precios de las otras presentaciones de pectinas (gomitas) orgánicas ya existentes en el mercado oscilan entre \$3,01, y la más costosa está en \$10,41. En cuanto al peso estas van desde los 20 hasta los 113 gramos. Esto nos sugiere que deberíamos tener un producto en empaque de 150 gramos con un valor de 5,00 € (\$5,44), por ser un producto con enfoque en la especialización.

## **Análisis DAFO**

Se lo conoce como FODA también a este tipo de estudio cuyo objetivo es analizar todas las variables posibles para disminuir el riesgo al momento de ubicar en el mercado a Chanikuy.

### **Debilidades**

Pese a que las cifras divulgadas por el Gobierno Nacional suponen un crecimiento de la producción de cacao que se exporta a Estados Unidos, la Unión Europea y Asia, desde los despachos de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador (Anecacao) advierten que el sector cacaotero no atraviesa un buen momento debido a problemas que se originan desde la productividad en el campo. El presidente del organismo, Iván Ontaneda, argumenta que la problemática radica en la “bajísima productividad” en las fincas cacaoteras que ocasiona que el pequeño productor, aunque reciba los precios adecuados, “no tiene la capacidad de crecer”. (Entrevista Anexo 2)

Ontaneda reclama al Gobierno mejorar la interacción con “los actores principales” y trabajar en una política pública de incentivo para que la industria del cacao sea sostenible y sustentable en el campo. “Los esfuerzos que se han venido haciendo han sido estrictamente del sector privado”, lamenta. (Entrevista Anexo 2)

“Existen otros países como Colombia y Perú que vienen acelerando muy fuerte con cacao, pero en esos países sí existe política pública de incentivo a las exportaciones”, se quejó el presidente de Anecacao. En contraste, en Ecuador los costos que se suman y que se siguen

incrementando no están dando espacio a productores y se han visto en la obligación de cerrar las puertas de sus empresas. (Entrevista Anexo 2)

“Es un inmenso encadenamiento productivo en el que se tiene que invertir recursos porque somos la fuente de generación de empleo, esa es la parte que no se entiende todavía desde el lado gubernamental”, subraya Ontaneda. Cifras desveladas por Anecacao señalan que el sector del cacao representó más de 1.000 millones de dólares en exportación el año 2022. (Entrevista Anexo 2)

### **Amenazas**

“Lo que queríamos era cambiar la estructura, del esclavismo al humanismo, en la industria. Hay empresas que producen chocolate que tienen un costo de venta tres veces más bajo que el costo de producción. Eso no puede ser posible, por eso, siempre hemos entablado una relación directa con alrededor de 4.000 agricultores de pequeña escala, quienes reciben por su compromiso un precio superior, que incluso puede llegar a triplicar sus ingresos”, sostiene Santiago Peralta, fundador de Pacari. (Entrevista Anexo 7)

Al referirse al esclavismo, Peralta manifiesta que a diferencia de las plantaciones de África occidental, “la producción de cacao en Ecuador cuenta una historia de equidad social y protección del medio ambiente”. Cita el Barómetro del Cacao, elaborado por una red de ONG que defiende el comercio justo, que advierte que en el modelo de negocio del cacao ordinario en los países de África occidental los principales desafíos son la deforestación extensiva, el

trabajo infantil y otras transgresiones de los derechos humanos y laborales, y la falta de transparencia y rendición de cuentas. (Entrevista Anexo 7)

Peralta recuerda: “muchos pensaban que estábamos locos cuando empezamos a pagar el doble a los agricultores por el cacao, pero no se dieron cuenta de que era una inversión a largo plazo. Lo que buscábamos era concienciar a los productores sobre la importancia de lo que hacían. Gracias a esto, la producción se disparó y la calidad del cacao se potenció”. (Entrevista Anexo 7)

Desde luego, existen preocupaciones en el sector cacaotero del Ecuador puesto que se ha identificado que ha aumentado la demanda, mas no la producción. Iván Ontaneda, CEO de Ecokakao y presidente de Anecacao, lamenta que los esfuerzos que se han hecho desde el sector privado “no alcanzan para posicionar y consolidar un nombre, posicionar y consolidar una marca, y que el mercado reconozca de manera eficiente y efectiva, a través de buenos precios, al cacao ecuatoriano”. (Entrevista Anexo 2)

“Somos el tercer productor mundial de cacao y somos el primer productor de cacao fino de aroma, pero de qué nos sirve tener esos títulos si eso no se ve reflejado en una buena competitividad en buenos precios internos para el pequeño productor, porque no se trata de vender más, se trata de preguntar si las empresas están siendo rentables”, planteó Ontaneda el 8 de marzo en el programa *Andrés el mono* López, que se transmite en YouTube y se retransmite por Radio City. (Entrevista Anexo 2).

## **Fortalezas**

Parecía que se trataba de un mito cuando decían que solo se siembra cacao en las provincias de la Costa. Comunicados que reproduce la prensa destacan la producción de Los Ríos, Manabí, Guayas y El Oro. El presidente de Anecacao, Iván Ontaneda, reseña que las veinticuatro provincias del Ecuador siembran cacao, no solamente la costa ecuatoriana sino las estribaciones de la Sierra y Amazonía, y representan una fuente de ingreso y de impacto a cerca de 400.000 familias en el país. (Entrevista Anexo 2).

En el marco de la investigación del producto Chanikuy, hay buenas sensaciones de parte de los miembros principales de Anecacao. Buenos augurios porque no se trata solo de un chocolate, Chanikuy es un producto que nace de la extracción del mucílago y las pepas de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano, lo que en lenguaje técnico lo convierte en un superfood. Por este motivo el jefe de Anecacao califica de innovadora la propuesta de exportar a Alemania las gomitas.

“Está evidenciado que el mercado hoy, a nivel general, busca alimentos saludables, nutritivos, no solo de chocolate. Estamos hablando de los superfoods, y ahí entra el mucílago de cacao. Este es un producto que se puede enfocar y avanzar desde el lado de los superfoods, que es hablar ya de explotar la alta cantidad de polifenoles (principales antioxidantes de la dieta) y de nutrientes que tiene la fruta del cacao, y que cada vez viene avanzando muchísimo en ese sentido. Yo por ahí veo una gran oportunidad para crecer en productos terminados a base de cacao”. (Entrevista Anexo 3).

Es motivante conocer que la empresa privada anuncie que está trabajando en programas sostenibles, sustentables, con apoyo técnico, con la aprobación de microcréditos, con enseñanzas a través de escuelas de campo, de podas, de fertilización. Así pues, cosechadores y pequeños productores pueden interiorizarse en el plan de crecimiento estratégico de mediano y largo plazo que propone Anecacao. ”. (Entrevista Anexo 3).

Hay un modelo agroeconómico importante para los pequeños productores gracias a la variante CCN – 51. Según narra Iván Ontaneda, Ecuador es un país que ya supera las 420.000 toneladas de cacao, cuatro veces el volumen de hace diez años; además, hoy es el tercer productor mundial después de Costa de Marfil y Ghana, lo cual le permite al país de la mitad del mundo ubicarse en una producción geográfica interesante y también estratégica por el volumen. Cifras estimadas difundidas por Anecacao dan cuenta que el porcentaje actual de la exportación ecuatoriana se traduce en 85% cacao en granos -que sale del país- y de 12 al 15 % semielaborados. ”. (Entrevista Anexo 3).

### **Oportunidades**

Anecacao se basa en evidencia para indicar que el mercado internacional busca alimentos saludables, nutritivos, no solo de chocolate tradicional. Ubica el mucílago de cacao en el grupo superfoods, y pondera que un producto como Chanikuy se puede enfocar y avanzar desde esa categoría, explotando la alta cantidad de polifenoles (principales antioxidantes de la dieta) y de nutrientes que tiene la fruta del cacao.

El informe El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación (2019) sostiene que la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos podrían ser una oportunidad de reducir los costos de producción y aumentar la eficiencia del sistema alimentario, además de contribuir a la sostenibilidad del medio ambiente.

**Tabla 8.**

***FODA de Chanikuy***

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producto innovador al utilizar el mucílago y la pepa de cacao orgánico fino de aroma para obtener pectinas (gomitas).</li> <li>Producto saludable porque será endulzado con miel de abeja natural.</li> <li>-Aprovechamiento de un desecho (extraído del mucílago de cacao para elaborar las pectinas (gomitas))</li> <li>-Materia prima disponible en el Ecuador (tercer país productor de cacao del mundo)</li> <li>-Componentes naturales del producto favorecen la salud física.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento del cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano como un superalimento.</li> <li>-Popularidad de productos terminados con base en cacao fino de aroma ecuatoriano como una opción destacada frente a los demás exportadores en el mundo.</li> <li>-Existencia de acuerdo arancelario con la Unión Europea.</li> <li>-Tendencia actual de que cada vez son más los consumidores que ansían adquirir productos saludables.</li> <li>-Incentivos tributarios a las exportaciones.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS

<p>-Experiencia nueva en el proceso de producción de las pectinas (gomitas) con mucílago de cacao a base de la baba de cacao</p> <p>-Costo fluctuante de materia prima (commodity).</p>	<p>-Existencia de marcas de otras pectinas (gomitas) orgánicas a base de otros elementos naturales ya posicionados en el mercado extranjero.</p> <p>-Alta competencia local en el sector cacaotero, especialmente, el ingreso de multinacionales.</p> <p>-Existencia de burocracia excesiva para generar trámites.</p> <p>-Incertidumbre con respecto al mercado de commodities.</p> <p>-Inestabilidad política y social.</p>
---	---

**Tabla 9.**

***Matriz Came de Chanikuy***

Corregir debilidades	Mantener fortalezas
<p>-Tecnificar a los productores de cacao orgánico fino de aroma para el proceso de producción de las pectinas (gomitas).</p> <p>-Hacer negociaciones para abastecerse suficiente materia prima cuando los costos sean más convenientes.</p>	<p>-Destacar mediante una estrategia de contenido digital que se trata de un producto innovador al utilizar un compuesto distinto a los de la competencia.</p> <p>-Resaltar en la estrategia de Marketing Digital el aprovechamiento de un desecho (mucílago de cacao) en el cultivo de cacao para garantizar que Chanikuy proviene de una producción responsable.</p> <p>-Comunicar que los componentes naturales del producto favorecen la salud física.</p>

Afrontar amenazas	Explotar oportunidades
<p>-Neutralizar la competencia de otras pectinas (gomitas) orgánicas ya posicionados en el mercado mostrando los beneficios superiores a los de la competencia.</p>	<p>-Elaborar un plan de acción que le permita a Chanikuy convertirse en un superalimento popular en Hamburgo, Alemania.</p> <p>-Aprovechar al máximo el acuerdo arancelario con la Unión Europea.</p> <p>-Participar en las ferias de alimentos saludables.</p> <p>-Segmentar el contenido al público objetivo.</p>

Se toma en consideración todas las aristas que intervienen en la creación del producto Chanikuy para llevar a cabo la matriz CAME con el objetivo de fortalecer su lanzamiento con estrategias de supervivencia, ofensivas y defensivas. Con el propósito de resaltar los beneficios y componentes naturales que contribuirán a que tengan una mejor calidad de vida.

## **Validación del producto**

El snack saludable Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen llegará al mercado de Hamburgo, Alemania, con el firme propósito de establecerse en supermercados tradicionales en donde ya existen otras alternativas de gomitas orgánicas de similares características. Son competencia directa: Black Forest, Solely, Yum Earth, Smart Sweets y Annie's.

Se estima que Chanikuy se afianzará en las perchas de las tiendas una vez alcance los dos años de las exportaciones. En su primer año, se convertirá en el producto estrella procedente de Ecuador en Hamburgo si se llega a ubicar en esta ciudad 253.440 unidades de 150 gramos.

Las bondades de los granos de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano son las principales credenciales de Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen. El endulce de la miel de abeja natural y sus capas gelificadas con el mucílago de cacao orgánico fino de aroma le dan un acabado sublime de gomita que la harán irresistible al paladar de los germanos nada más abrir su empaque por el aroma.

Además de ese atributo el mucílago de cacao posee características fisicoquímicas excepcionales como: azúcares, vitaminas y minerales que le confieren propiedades sensoriales como sabor agradable, lo que quiere decir que al contener esta formulación una alta proporción de este líquido, constituye una alta concentración de su sabor natural característico, lo que lo hace muy perceptible en el sentido del gusto del consumidor.

El paquete de 150 gramos de Bio-Schokolade Gummibärchen contiene aproximadamente un promedio de treinta pectinas (gomitas). Su nombre, que en quechua significa guardar algo de comida para compartirla después, se aprecia en letras altas, con originales y vivos colores de las pepas del cacao ecuatoriano que le hacen inconfundible además de que sus gomitas tendrán la forma de una mazorca de cacao.

La bolsa, con sistema abre fácil de 21 cm de alto por 14 centímetros de ancho, le será útil al consumidor para llevar sus pectinas (gomitas) a cualquier destino que elija con la seguridad de que no se perderá ni una sola y su envoltura semirrígida las mantendrá con buena consistencia todo el tiempo.

### **Características**

En Alemania como he demostrado hay acogida para los dulces y más si cuentan con propiedades favorables para el organismo. En este sentido, Chanikuy tiene dos tipos de ventaja, competitiva y comparativa: la primera es que hay el interés en consumir este tipo de alimento al destino al que se va a exportar y la relación calidad precio del producto es capaz de destacar en el mercado, y la otra es que Ecuador como miembro de los países exportadores de cacao es el país más capacitado para producir gomitas a base de cacao orgánico fino de aroma, según esta investigación.

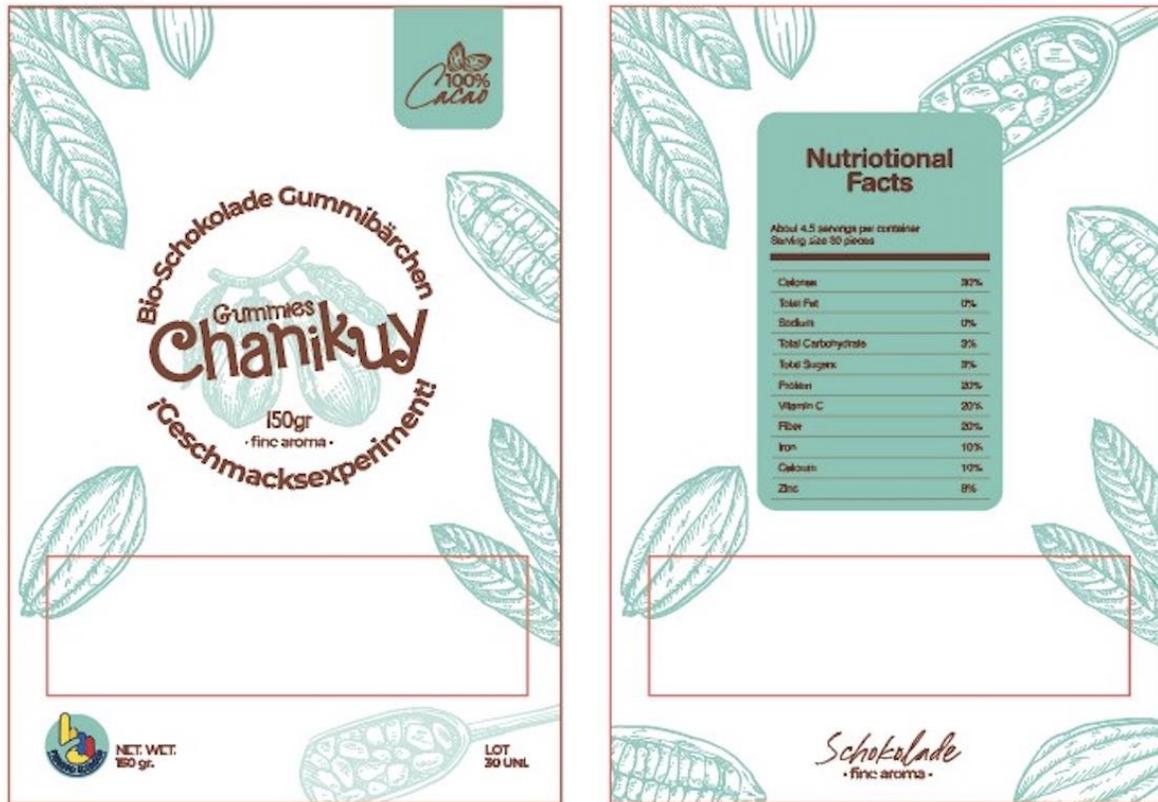
Satisfactoriamente, se podrá tener a futuro alternativas de otros sabores tradicionales de Ecuador como maracuyá, café, valeriana y romero para relajar a sus consumidores e incentivar su calidad de sueño. Sin embargo la misión principal es posicionar el primer sabor, para luego

diversificar la oferta y generar una ruta de consumo. La forma en que Chanikuy se diferencia de la competencia local es que este producto es elaborado con materia prima de origen ecuatoriano. Debido a las condiciones climáticas el cultivo de cacao orgánico fino de aroma no se efectúa con facilidad en otros países, pero más allá de ello es porque el producto elaborado es una oferta especializada. Los principales ingredientes de Chanikuy son el mucílago, las pepas de cacao orgánico fino de aroma y la miel de abeja natural con la que se endulza la mezcla.

### **Proceso de elaboración**

Para empezar, se debe tomar las pepas de cacao orgánico fino de aroma, dejar reposar y luego del proceso de secado molerlas para con esa materia prima luego gelificar con el mucílago de cacao que fue separado de las pepas, esto en un proceso caliente, se mezcla hasta adquirir una consistencia más viscosa y se mezcla con miel de abeja. Se debe controlar la mezcla con total cuidado como cuando se hace rompopo o manjar para que se logre detener en el punto de coacción que se logre la consistencia deseada, luego esto pasa finalmente a un proceso de secado en moldes y antes de pasar a refrigeración para que pueda permanecer compacto y resistir los cambios de temperatura se añade una pequeña dosis de estabilizante neutro.

Figura 8.

*Información nutricional*

Fuente: Realizada por la autora

Es importante ingresar a un mercado y que el empaque transmita la identidad de la marca y la esencia del producto y así mismo que logre conectar con referentes comunes del público objetivo por esto he incorporado la siguiente frase **¡Geschmacksexperiment!**, que significa experiencia de sabores. En la parte superior, en cambio, se lee: **Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen**. Otro de los manifiestos y racionales creativos con los que se elaborará contenido para redes sociales son las siguientes frases:

**GaumenUnsterblichkeit:** Inmortalidad del paladar

**Jemandem die Daumen drücken:** Cruzar los dedos por alguien. Una expresión alemana que se utiliza para desear buena suerte a alguien. También suele ir acompañada de la figura de una persona elevando sus puños y mostrando que está literalmente presionando sus pulgares por ti.

**Ich versuchte es! Ich glaube, mein Schwein pfeift:** Lo probé, creo que mi cerdo está silvando! Otra expresión alemana que se usa para expresar asombro cuando se ha visto o probado algo increíble que desborda un poco los parámetros de lo normal y no puedes creerlo.

**Ich hab voll Bock auf Gummibärchen:** Realmente tengo ganas de unas gomitas

El nombre Chanikuy en quechua significa guardar algo para compartirlo después. Las pectinas (gomitas) orgánicas llevan este nombre y no uno alemán porque hay que demostrar el potencial de nuestros productos no solo por su valor nutricional sino incluso cultural, ya que es una estrategia de posicionamiento hacer que el consumidor final investigue su origen y que por curiosidad se entere de su significado indagando que la etimología de esta palabra proviene de un dialecto ecuatoriano.

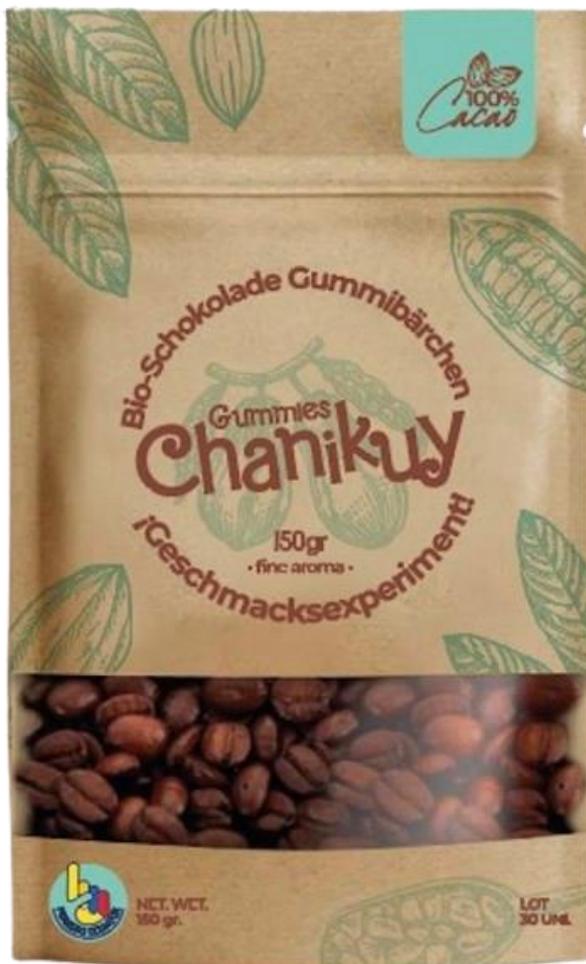
El significado de guardar que se esconde detrás de Chanikuy converge con una creencia de la cultura germana que pone en evidencia DW (2015), que cita al historiador económico Werner Abelshauser que menciona que en su país guardar algo para los malos tiempos está en la sangre de sus habitantes. Además, agrega que el ahorro está muy arraigado en la cultura

alemana tanto como la afición por los dulces. Es por eso que la propuesta de valor de Chanikuy es un snack saludable dulce que se comercializará en una funda de 150 gramos con abertura abre fácil para que puedan abrirla y sellarla cuantas veces deseen y sea de sencilla transportación.

### Presentación

#### Figura 9.

#### *Empaque de Chanikuy*



Fuente: Realizada por la autora

Este es el diseño de los empaques de las gomitas Chanikuy. Son elaborados en bolsitas doypack biodegradables, capaces de contener 30 unidades de pectinas (gomitas) en cada paquete. En el extremo inferior tiene una abertura que deja ver las pectinas (gomitas) en forma de pepas de cacao. Como es un producto sostenible y orgánico el objetivo es comunicar desde el empaque ese estado puro y natural con el que se elabora el producto. El diseño cuenta con un zipper resellable y de sistema tear notch o mecanismo abre fácil. Como se promueve el cuidado del medio ambiente, a largo plazo se prevé ubicar en los principales supermercados de Hamburgo, una vez se haya posicionado la marca, dispensadores de las gomitas orgánicas para vender al granel y como el usuario va a rellenarlas en la misma bolsa reutilizable, ahorra dinero, mientras cuida el medio ambiente.

### **Modelo de negocio y estrategia de internacionalización**

Se hará el envío de Chanikuy mediante el modelo de canal distribuidor productor. En el intervienen: productor, distribuidor, intermediario y consumidor final. La idea es hacerlo así al inicio y a medida que vaya creciendo la rentabilidad del negocio que Chanikuy pueda migrar a un canal directo de exportación y comercialización en el mercado extranjero del producto.

Se hará una estrategia de distribución selectiva para ubicar a Chanikuy en los principales supermercados como: Lidl, Aldi, Penny, Netto; a los hipermercados, Kaufland, Real; a los supermercados especializados Rewe, Bio Company, y tiendas de productos naturales.

La finalidad de emplear este esquema de distribución es conseguir un alto grado de diferenciación, adecuado para productos especializados como es el caso de Chanikuy. Es por eso que he seleccionado dicha estrategia ya que se concentra en la calidad del servicio y de la reputación que el distribuidor tiene con los intermediarios y a su vez estos con el cliente final.

El precio de una funda de Chanikuy en un empaque abre fácil de 150 gramos quedó definido en \$5,44, es decir, €5. Con este precio se debe cubrir los costos de producción, sumado a los gastos preoperativos y de financiamiento.

**Tabla 10.**

*Costeo de Chanikuy*

CHANIKUY				
INGREDIENTES	CANTIDAD	ML/ONZ	PRECIO	PRECIO TOTAL
Miel de abeja natural 30 ml	1	onz	\$0.3	\$0.15
Caco orgánico fino de aroma	3 y 1/2	onz	\$0.5	\$1.00
Baba de cacao	1	onz	\$0.5	\$0.50
COSTO TOTAL				\$1.65
PRECIO SIN IMPUESTOS(x3)				\$4,95
5 ½ onzas equivalen a 150 gramos que es la medida del empaque				
PRECIO PARA LA VENTA				\$5,44

Nota: Cálculo realizado mediante fórmula de costeo de Alimentos y bebidas.

La difusión del contenido de expectativa en el mercado alemán se hará a través de la cuenta oficial de Chanikuy en Instagram con una combinación de llamados racionales y emocionales que permitan que el público se informe del valor nutricional del cacao orgánico fino de aroma y de cómo su consumo puede aportar beneficios para la preservación de una buena salud, y además como este producto puede conectarlos culturalmente con el país de la mitad del mundo.

El objetivo de Chanikuy es comercializar un producto terminado *premium* desde Ecuador a Alemania y que sea rentable para toda la cadena de valor involucrada en el proceso. En la encuesta se ha identificado que el joven adulto alemán promedio, aunque desconoce los beneficios del cacao orgánico fino de aroma, se inclinaría a comprarlo más que las mujeres de esa nacionalidad que fueron consultadas.

Quienes están definidos como nuestro buyer persona principal son en primera instancia los hombres de entre 25 y 34 años de edad, solteros, que perciben un salario de más de € 3.000 mensuales. Son personas que practican deportes de alta resistencia que prefieren consumir nutrientes, alimentos saludables y suplementos alimenticios o energéticos. Son individuos que se preocupan por el medio ambiente y buscan incorporar prácticas sostenibles a su vida cotidiana.

La estrategia E-Business se basa en promocionar un estilo de vida saludable donde el principal objetivo, como señala el informe *El Estado Mundial de la Agricultura y la*

*Alimentación*, de la FAO, es contribuir a participar activamente en disminuir uno de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) que requiere, hasta 2030, reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per cápita mundial en las cadenas de producción y suministro, incluidas las pérdidas posteriores a la cosecha. De esta manera no solo se tendrá clientes que se alimenten sanamente sino una comunidad que suma esfuerzos para reducir la pérdida de alimentos a nivel global.

**Tabla 11.**

*Canvas Business Model de Chanikuy*

<p>8. Socios Clave: Proveedores (Materia prima), Proveedores de material de empaquetado. Tiendas especializadas para realizar exportaciones. Empresas extranjeras que comercialicen productos similares Nichos de mercado con</p>	<p>7. Actividades Clave: ADQUISICIÓN - Compra de materia prima: pepas y mucílago de cacao orgánico fino de aroma. Gestión con Productores o proveedores. MARKETING - Mediante asistencia a ferias especializadas/ en alimentación saludable y balanceada para dar a conocer el producto y con la ayuda de contenido orgánico que explique las bondades y atributos de Chanikuy Posicionamiento o en redes sociales con</p>	<p>2. Propuesta de Valor: Snack saludable a base de dos componentes del cacao orgánico fino de aroma (mucílago y pepas) diseñado y comercializado o en presentación de pectinas (gomitas) y</p>	<p>4. Relación con los Clientes: Trato a clientes directo por storytelling de Instagram que detallan los beneficios de los componentes que lleva cada producto y los beneficios de llevar una vida saludable en general, a través de</p>	<p>Perfil del cliente objetivo: Hombres de 26 a 34 años de edad que ganen más de 3000 mil euros al mes. Practican deportes de alta resistencia. Prefieren consumir</p>
---	--	---	--	--

componentes diferenciadores	<p>grupos objetivos: personas que quieren cuidar su salud. COMERCIAL - Mediante estrategia de Instagram para Alemania enfocada en este tipo de producto específico</p> <p>LOGÍSTICA</p> <p>a) Pre-fabricación (calidad, almacenamiento y conservación)</p> <p>b) Post-fabricación (logística de venta y entrega Make to Order)</p>	endulzado con miel de abeja.	Amazon, tiendas tradicionales y especializadas. Conexión a través de leads por medio de E-commerce.	nutrientes, alimentos saludables y suplementos alimenticios o energéticos. Son individuos que tienen buenos ingresos se preocupan por el medio ambiente.
	<p><b>6. Recursos Clave:</b></p> <p>Recursos físicos: Máquina que elabora gomitas, máquina que empaqueta gomitas.</p> <p>Recursos humanos: Social Media Manager, Planner, Marketing and Public Affairs Director</p> <p>Recursos monetarios: Capital (Aportaciones de los socios).</p> <p>Recursos tecnológicos: Pagina web (Dominio - hosting - internet), Instagram, Tiktok</p>		<p>3. Canales:</p> <p>Comunicación:</p> <p>Instagram</p> <p>Distribución:</p> <p>Supermercados tradicionales, tiendas especializadas en productos orgánicos, funcionales, saludables, bio, ect.</p>	<p>Mercado objetivo:</p> <p>Supermercados tradicionales, tiendas de suplementos alimenticios, tiendas</p>

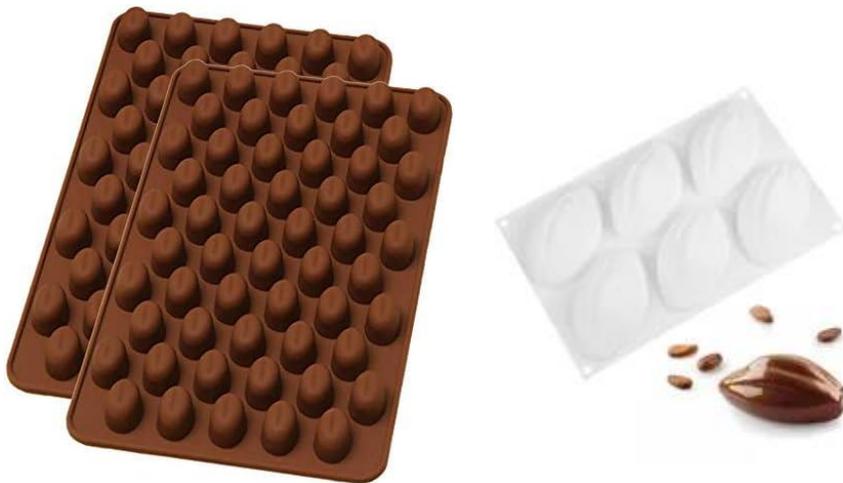
	<p>Recursos intelectuales: Patente del producto.</p>			<p>especializadas en regalos o en productos orgánicos en las principales ciudades de Alemania, Amazon, E commerce desde Instagram.</p>
<p>9. Estructura de costos: Costo de producción audiovisual para abrir cuenta de Instagram con elaboración de reels, posteos fijos e historias - Costo de patente del producto - Costos de logística - Costos de compra de cacao orgánico fino de aroma - Costos de producción - Costos de empaque y etiquetado y costos de exportación.</p>			<p>5. Fuente de ingresos: Funditas ecológicas que alberguen 150 gramos que cuestan \$5,44 o €5. Exportar 100 toneladas de este producto al año equivaldría a ubicar en Hamburgo 3'041.280 paquetes. Si logran ser comercializados con éxito aseguran ingresos de \$16'544.563,2</p> <p><b>Métodos de pago:</b> Transferencia bancaria Tarjeta de crédito o débito</p>	

Nota: Elaborado por la autora.

Este producto es un snack nutritivo a base de las pepas de cacao orgánico fino de aroma combinado con las propiedades que se encuentran en el mucílago o baba de la misma fruta. Estos ingredientes que le darán a la mezcla una consistencia gelificante serán endulzados con miel de abeja natural. Así se destacará aún más su ventaja comparativa. Y para ofrecer una mayor experiencia al cliente, las pectinas (gomitas) serán hechas con la figura del cacao.

**Figura 10.**

***Moldes de silicona con forma de mazorca de cacao***



El chef Rodrigo Pacheco, finalista de la serie *The Final Table*, que se transmitió en la plataforma de streaming Netflix, y quien fue reconocido en el 2020 como representante de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), asegura que es conveniente vincular las propiedades de alimentos nutritivos y ofrecerlos de forma creativa, tipo snack, para que su consumo sea más factible como experiencia terminada. (Entrevista Anexo 6).

Esto resolvería la necesidad que tiene el consumidor a nivel global, con especial énfasis en Alemania de adquirir productos que sean dulces, pero que tengan propiedades nutritivas para el organismo. Por tanto, en este sentido, identifico las oportunidades que tienen las pectinas (gomitas) Chanikuy: existe interés en consumir este tipo de alimento en la población de Hamburgo; la de Alemania es una economía de primer mundo que exige alimentos libres de pesticida; y aún no hay en ese mercado un producto terminado en presentación de pectinas (gomitas) a base de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano, según la investigación previa.

La novedad de este proyecto es aprovechar un elemento que comúnmente tiene como destino el tacho de desperdicios y exportar un producto terminado de mucílago y pepas de cacao orgánico fino de aroma en una textura nueva. Otras empresas con esta materia prima preparan barras de chocolate con las pepas y jugos con el mucílago de cacao, pero ninguna una gomita.

El objetivo de esta propuesta de negocio es llegar al grupo de personas consumidoras de productos orgánicos de género masculino, de entre 25 y 34 años, que reside en Hamburgo. La meta es proporcionarle a este grupo objetivo un snack saludable y nutritivo tipo golosina que no incluya azúcar o edulcorantes procesados.

He tomado la recomendación del chef Rodrigo Pacheco en referencia a los superalimentos que sugiere que para exportar un superfood el punto de partida debe ser Alemania. Pacheco asegura que es más fácil, desde ahí, abrir puertas a otros mercados europeos que valoran los productos naturales y funcionales. (Entrevista Anexo 6).

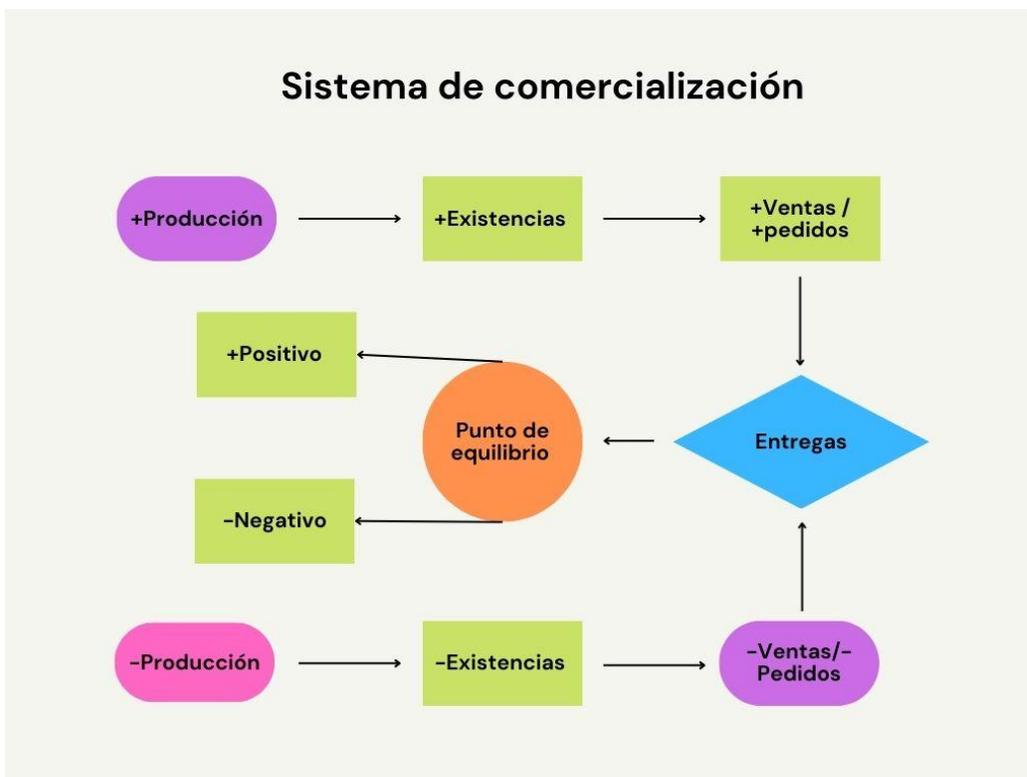
Iván Ontaneda, CEO de Ecokako y presidente de Anecacao, pondera que Alemania, Francia y Europa en general son mercados interesantes para enviar productos terminados desde Ecuador. Los clientes de estos países optan por consumir productos que cumplan rangos de trazabilidad y sostenibilidad; alimentos que estén libres de pesticida, cadmio y de metales pesados. En este contexto, Ontaneda da su voto de confianza a esta propuesta innovadora a base de mucílago de cacao fino de aroma, enfacándolo en el grupo de los superfoods, valorando la oportunidad de explotar la alta demanda que existe en el mercado. (Entrevista Anexo 3).

## Estrategia de suministro global

Desarrollar un producto de calidad es casi tan importante como organizar su proceso logístico. Cuando un bien o servicio cuenta con una correcta cadena de distribución garantiza que su recepción en el mercado sea exitosa. Por este motivo a fin de asegurar el desarrollo de la cadena de valor de Chanikuy he diseñado este flujo del proceso.

**Figura 11.**

*Dinámica del sistema de comercialización del proyecto*

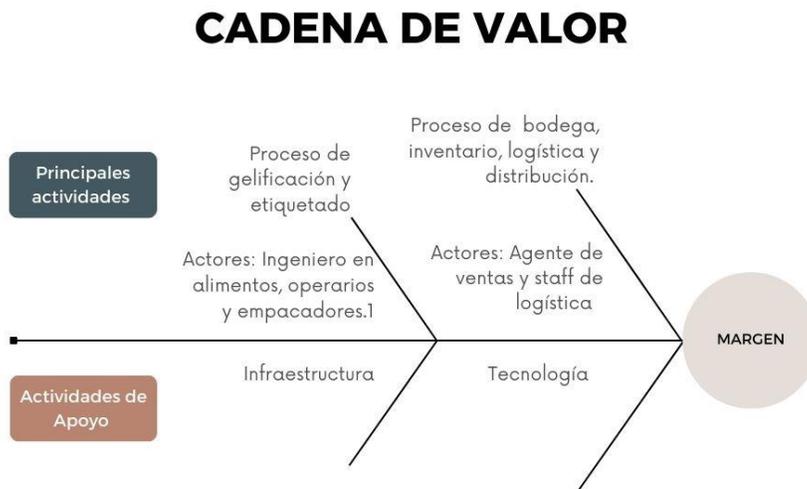


Para el proceso de exportación de Chanikuy por canal tradicional se ha decidido que al inicio la empresa se abastecerá de la materia prima idónea para su fabricación con ella se obtendrá el producto final y una vez empaquetado este será entregado a un distribuidor especializado quien a su vez le entregará el producto a mayoristas que harán que Chanikuy llegue al cliente final a través de canal tradicional y E-commerce.

La fabricación por pedido, o más conocida en el mundo comercial como Make To Order (MTO) o Build To Order, será la estrategia inicial que empleará Chanikuy. Es por esto que a mayor cantidad de pedidos que ingresen mayor número de ventas, entregas y por lo tanto se alcanzará o sobrepasará el punto de equilibrio.

**Figura 12.**

*Cadena de valor*

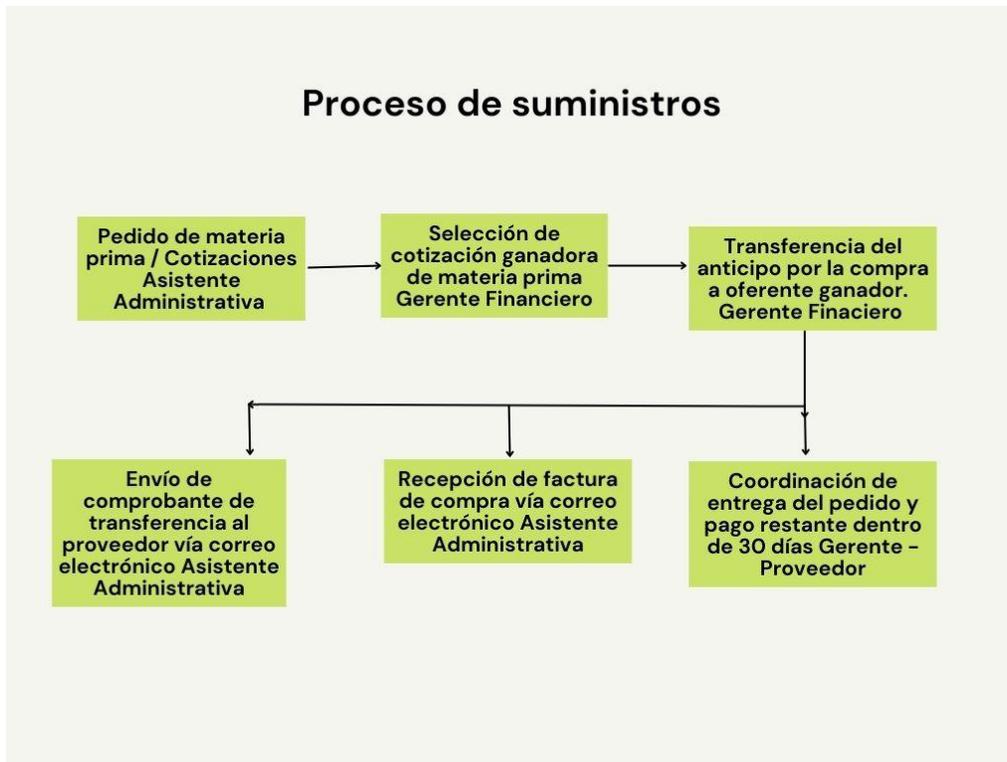


La cadena de valor de Chanikuy tiene como prioridad garantizar la calidad del proceso de elaboración de las gomitas en especial al que se refiere a la etapa de gelificación y etiquetado. Sin embargo se reconoce como actividades de apoyo a las concernientes a la infraestructura y el desarrollo de la tecnología, porque con los equipos que se han adquirido se puede alcanzar a procesar las cantidades necesarias para llegar al punto de equilibrio.

Figura 13.

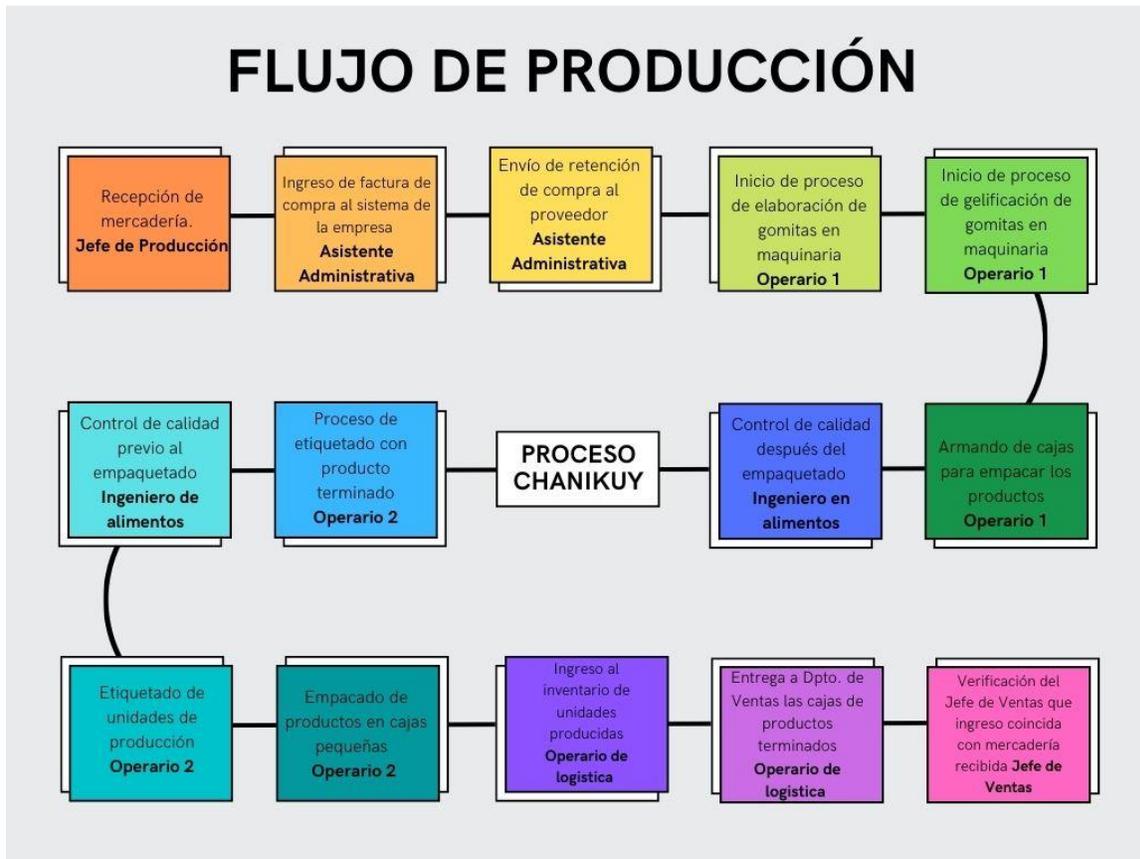
*Modelo de abastecimiento y producción*

Este es el proceso base que llevará a cabo Chanikuy para poder comercializar sus productos en el mercado de Alemania. Sin embargo, se detallará también el proceso de adquisición de todos los suministros necesarios para la elaboración del producto final, sea este materia prima, empaques, entre otros.

**Figura 14.*****Proceso de suministro***

Este flujo se empleará para todas las adquisiciones de materia prima y cualquier otro tipo de compra que se realice para dar inicio a las operaciones de Chanikuy. A continuación se añade también el proceso que se lleva a cabo para la elaboración de las gomitas.

Figura 15.

*Proceso de producción*

En el gráfico se detalla cómo funciona el proceso de producción de las gomitas Chanikuy desde la recepción de la materia prima hasta que esta se ha convertido en producto final. Así mismo se enumeran todos los departamentos que intervienen.

**Figura 16.*****Proceso de logística interna***

Esta parte de la cadena está involucrada con el proceso de bodegaje de la mercadería una vez que fue procesada, empaquetada, etiquetada y almacenada en cajas. Esta parte del proceso permitirá al Departamento de ventas y la Gerencia General de Chanikuy saber la cantidad de producto que disponen para hacer transacciones comerciales internacionales.

**Figura 17.**

*Proceso de ventas*



Tan importante como saber y llevar un correcto control del almacenaje es tener un flujo organizado de los procesos de ventas de Chanikuy. Como se detalla en el gráfico comienza el proceso con las relaciones comerciales del Gerente General financiero y finalmente son el jefe de ventas y el operador logístico quienes cierran el proceso con la preparación del pedido para el cliente.

Figura 18.

*Proceso de logística externa*

Figura 19.

*Proceso de exportación*

Con estos últimos procedimientos se cierra finalmente el proceso de exportación de las gomitas Chanikuy al mercado alemán. El objetivo de la empresa a largo plazo es cubrir todos los eslabones de la cadena, excepto las cuatro últimas etapas que corresponden al comprador asumirlas si la exportación se hace a través del incoterm DDP (Delivery Duty paid), que en español significa derechos pagados en lugar convenido.

Sin embargo, para iniciar la operación Chanikuy optará por enviar sus primeras cargas con el incoterm de entrega indirecta, FOB (Free On Board), que en español significa franco a bordo. Con esta figura la empresa solo cubriría los costos de trámites aduaneros de exportación y licencia de exportación.

## Viabilidad y presupuesto

Para la elaboración de Chanikuy se ha llevado a cabo un estudio financiero que ha determinado el monto de inversión, los costos de producción, gastos preoperativos, costos fijos y variables de producción y el flujo de caja que tendrá el proyecto para garantizar su rentabilidad.

Con la proyección realizada de financiamiento y gastos financieros a gestionar el estado de resultado indica que para que la elaboración de pectinas (gomitas) hechas a base del mucílago de cacao orgánico fino de aroma sea viable en su primer año de operación la empresa debe de vender al mercado seleccionado 3'041.280 empaques de 150 gramos cada uno o tener un mínimo de ventas totales de \$164.586,69. Cumpliendo esto, Chanikuy lograría entrar en el punto de equilibrio, y si su comercialización superara estos valores, significa que tendría un margen de ganancia que además de cubrir la operación genera utilidades considerables para toda la cadena de valor involucrada en el proceso de fabricación de las pectinas (gomitas).

Se invertirá el valor de \$11.760 en activos fijos. De estos \$6.000 invertiremos en una máquina industrial que es capaz de elaborar las gomitas colocando en ellas los ingredientes que se necesitan para la obtención de la fórmula. Asimismo, se destinará \$4.660 a la compra de maquinaria industrial encargada de empaquetar el producto para la venta.

Adicionalmente, solo se ha considerado un equipo de computación para tareas administrativas y de inventario por \$1.000. La maquinaria que se adquiere para empezar la operación es capaz de procesar 50 kilos por hora, lo cual conlleva que, en un día de trabajo,

considerando la jornada laboral de 8 horas, se puedan elaborar 400 kilos; a la semana serían 2.000 mil kilos, al mes 8.000 mil kilos y en un año tendrá la capacidad de producir 96.000 kilos.

Esto contrasta muy bien con la proyección de exportación anual que se ha estimado entre 95 y 100 toneladas anuales aproximadamente que, convertidas en kilos da un resultado de 100.000 kilos, y en gramos 100'000.000. Contemplando que el público objetivo de Hamburgo al que se quiere impactar abarca a 1'297.755 habitantes que representan el 30% de la población total se prevé que para satisfacer la demanda de este nicho de mercado se deben fabricar en el primer mes 253.440 paquetes de 150 gramos que podrían llegar a producir un ingreso de ventas de \$1'378.713,6. Mientras que la producción anual se estima que debería ser de 3'041.280 unidades y su comercialización dejaría un monto de \$16'544.653,2.

## Proyección de ingresos y gastos

Se ha elaborado un plan de inversiones para la exportación y comercialización de Chanikuy. Se proyecta que en los primeros cinco años el comportamiento de ventas irá creciendo progresivamente de esta manera:

**Tabla 12.**

### Proyección del proyecto Chanikuy

Primer año	\$496.336.90
Segundo año	\$545.970.59
Tercer año	\$600.567.64
Cuarto año	\$660.624.41
Quinto año	\$726.686.85
Total de ventas en cinco años de operación	\$3'030.186,38
Punto de equilibrio ventas	\$164.586,69
Total de utilidades netas primer año	\$163.787.19
Total de utilidades netas en cinco años	\$938.487.34

Elaborada por la autora.

En la tabla detallo como se proyectan los primeros cinco años de Chanikuy considerando que tiene que incurrir en costos de exportación entre flete y trámites de \$16.000 mensuales para poder exportar 8 toneladas o 4 contenedores reefer de 40 pies que tienen la capacidad de albergar 2.2 toneladas de producto o 2.2200 kilos. Se han contemplado costos fijos y variables, gastos administrativos, y demás factores que deben ser considerados antes de tener

la utilidad neta, incluso con el 2% de inversión en Marketing y promoción y el resultado es que este modelo de negocio es rentable y puede generar retorno de la inversión a mediano y largo plazo.

**Figura 20.**

**Estado de resultado.**

<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
VENTAS	496,336.90	545,970.59	600,567.64	660,624.41	726,686.85
COSTO DE VENTAS	203,683.59	211,895.05	220,927.65	230,863.51	241,792.96
UTILIDAD BRUTA	292,653.30	334,075.54	379,639.99	429,760.90	484,893.89
GASTOS ADMINISTRATIVOS	63,156.00	66,945.36	70,962.08	75,219.81	79,732.99
GASTOS DE VENTAS	10,926.74	17,379.12	19,017.03	20,818.73	22,800.61
EBITDA	218,570.56	249,751.06	289,660.88	333,722.36	382,360.29
GASTOS DE AMORTIZACIÓN	3,089.50	3,089.50	3,089.50	3,089.50	3,089.50
GASTOS DE DEPRECIACIÓN	1,409.33	1,409.33	1,409.33	1,076.00	1,076.00
EBIT	214,071.73	245,252.23	285,162.05	329,556.86	378,194.79
GASTOS FINANCIEROS	12,487.50	9,787.50	7,087.50	4,387.50	1,687.50
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	<b>201,584.23</b>	<b>235,464.73</b>	<b>278,074.55</b>	<b>325,169.36</b>	<b>376,507.29</b>
15% PARTICIPACIÓN	30,237.63	35,319.71	41,711.18	48,775.40	56,476.09
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	171,346.60	200,145.02	236,363.37	276,393.95	320,031.20
25% IMPUESTOS	7,559.41	50,036.25	59,090.84	69,098.49	80,007.80
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>163,787.19</b>	<b>150,108.76</b>	<b>177,272.52</b>	<b>207,295.47</b>	<b>240,023.40</b>

Elaborado por la autora

### **Inversión Inicial requerida y mecanismos para su financiamiento**

Para conseguir el financiamiento del proyecto el inversionista cuenta con un capital inicial de \$10.000 que no era capaz de cubrir el costo de la maquinaria, los gastos preoperativos, mano de obra directa e indirecta, costos de producción, pago a proveedores y gastos operativos. Por esta razón se investiga en el mercado local las distintas alternativas actuales para solicitar un préstamo de producción y se determina que la mejor entidad para hacerlo es

BanEcuador que ofrece el 9% de interés, inferior al del 15,6% que disponen otras entidades bancarias del país.

Se hace el análisis de los pagos con la tabla alemana que al final reduce los gastos financieros, a diferencia de si se lo hace con la tabla de amortización francesa que define un único valor para el pago de las cuotas desde la cuota inicial hasta la final, y se termina pagando más intereses.

En el caso de Chanikuy se hace un préstamo de \$150.000 con un cálculo de amortización que varía cada 90 días y que se financiaría a 20 períodos de pago. De esta manera como inversionista, adicional del capital prestado pagaría por concepto de intereses \$35.437,50 más. Esto no es problema, porque el capital prestado como lo estimamos en producción envío y comercialización del producto puede lograr en el primer año su objetivo de ventas.

Además de que el modelo de negocio de las pectinas (gomitas) tiene viabilidad financiera del 12,04% la proyección hecha en el primer año indica que se podría cubrir sin problema el total del costo fijo, \$121.569,03, e incluso obtener ganancia.

### **Aspectos éticos del proyecto**

Hace muchos años no se tomaban en cuenta los derechos de los trabajadores, mientras que los contratos laborales presentaban un mayor beneficio para el empleador. En este proyecto se utilizarán contratos que estén ligados a los derechos humanos y; por lo tanto, unidos a una igualdad y ética para toda persona que forme parte del equipo Chanikuy que funcionará como una *home grown*, término que utilizan en el ensayo: *Clusters, Multinacionales, y procesos de Multilocalización* en los que describen las principales características de este tipo de empresas y como difieren estas de las que tienen una estructura local.

Algo que apoya este concepto es que como reposa en la Asamblea Constituyente del Ecuador, (2008). En el país existen leyes que instan a los empleadores a impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo y que el Estado impulse y vele por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

Si bien es cierto, Alemania tiene dificultades para establecer leyes estándares para mantener una responsabilidad corporativa, pero éste, al ser un tema de tal relevancia, minoristas alemanes han acordado auditar a sus proveedores para asegurarse que sus productos cumplen con estándares internacionales e introducen prácticas laborales, medioambientales y de salud sostenibles (German Business Portal, 2009).

De igual manera, en este proyecto se tratará de mantener un contacto directo con los productores locales para que obtengan pagos justos los empleados y que se beneficien también los miembros de dichas localidades con el progreso.

Chanikuy formará una comunidad orgullosa de ser parte de esta empresa y esto afianzará lo que sostiene (Boza, 2014). “ En la parte jurídica y en los principios del contrato, trabajar viene atado a la moral, es decir costumbres y normas que se consideran buenas para gobernar o calificar la rutina de las personas.

En este sentido, los contratos laborales, tanto como derechos y obligaciones, a recibir y cumplir respectivamente, están realizados para conseguir una igualdad en beneficio, autonomía, justicia, respeto y dignidad. Por lo que un contrato laboral está estrechamente ligada a la ética profesional (Quishpe y Tutuaña, 2018).

Sobre las certificaciones en el ámbito alimenticio de nuestro producto tenemos que Agrocalidad es el ente en el Ecuador que se encarga de verificar los estándares de calidad del grano de cacao y el fitosanitario para poder emitir una certificación legal y que a su vez también se encarga de inspeccionar las exportaciones de productos y subproductos del cacao a países como: Países Bajos, Bélgica, Estados Unidos, Malasia, México, Italia, Indonesia, y Alemania.

En la misma línea, y dado que nuestro producto está basado en un subproducto del cacao, se supone contar con un material que posea propiedades similares a los coloides, y esto puede ser útil en otras industrias, no necesariamente alimenticias, aportando a la disminución del impacto ambiental y creando nuevos productos sustitutos (Alava, W., 2020).

En cuanto a la calidad referida en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE-INEN 176, se registra que el 81% del cacao certificado en el 2021 corresponde a cacao fino de aroma con 266.789,23 toneladas. (Revista Vistazo, 2022).

En la actualidad, todas las empresas que quieren exportar desde el Ecuador se concentran primordialmente en obtener todas las certificaciones que, en nuestro caso, garanticen que nuestro producto sea orgánico como se estipula tanto en empaques, como en publicidad. Estas certificaciones son muy valoradas en el mercado alemán porque ellos mantienen una cultura de cuidado de su salud.

Cumpliremos los reglamentos o normativas que exige la Unión Europea mediante reglamentos o sellos como el 834 del 2007 y 889 del 2008, donde se garantiza que un 95% de los ingredientes de un producto son ecológicos; no utilizan sustancias sintéticas durante el cultivo, se protege al medio ambiente; la sostenibilidad del producto; que ni la tierra ni agua de cultivo han sido contaminados, entre otros aspectos más específicos (Revista Vistazo, 2022).

La cadena de producción de nuestro producto está siendo supervisada para

asegurar que tanto los trabajadores sean tratados con dignidad, mantengan salarios acorde a la ley y que, sobre todo, el producto final sea de calidad sin que se haya afectado al medio ambiente, mediante certificaciones que serán realizadas por parte de Agrocalidad, para que los posibles consumidores en Alemania queden satisfechos con el producto que reciben y su forma de producción.

Esto, debido a que los consumidores alemanes se han decantado por el consumo de alimentos bio, también conocidos como ecológicos u orgánicos. En 2016, sólo el 16% de los compradores prefería consumir estos alimentos, sin embargo, la suma ha aumentado al 24%, según datos obtenidos por la consultora PwC (The Gourmet Journal, 2020).

Un punto importante a considerar es que el desarrollo de nuevos productos a partir del uso integral del cacao, a más de generar ingresos extras a los productores contribuye con el crecimiento industrial de nuestro país y al mismo tiempo, crea fuentes de trabajo, optimizando la gran cantidad de este producto, al mismo tiempo de generar información local para el sector agro-industrial en desarrollo. (Vera y Zambrano, 2018).

## Conclusiones

Se ha determinado que Alemania es el mercado idóneo para ubicar a Chanikuy en el mapa del consumidor europeo que desea adquirir snacks saludables a base de cacao orgánico fino de aroma, debido a que en los últimos 50 años ha ascendido a 38 kilos anuales el consumo de dulces en sus habitantes. No solo es que a los germanos les gustan las golosinas es que de acuerdo a Statista el 45% de los alemanes compra chocolates por impulso, el 76% compra chocolates como un regalo y el 60% compra chocolates para satisfacer sus antojos de dulces.

Otro de los motivos por los que se eligió a Alemania como destino de exportación es porque tiene uno de los mercados de comercio electrónico más grandes de Europa. El número de consumidores de comercio electrónico, la penetración de internet y el promedio gastado por año está por encima del promedio europeo, no en vano el Chef Rodrigo Pacheco aseguró que el producto terminado que entra a Alemania y tiene buena recepción puede distribuirse con facilidad en el resto del mercado europeo.

En la actualidad existen marcas de confites y chocolates en páginas web que ofrecen gomitas hacia Hamburgo. Esto me han permitido identificar que la industria de las golosinas y el chocolate tiene una tendencia hacia la especialización y el nicho. Por eso Chanikuy combina el sabor de las pepas de cacao orgánico fino de aroma con la textura de su mucílago a fin de crear pectinas (gomitas) nutritivas y de buen sabor.

Se ha reconocido que las pectinas (gomitas) tradicionales se obtienen de soluciones de azúcar a las que se les incorpora grenetina u otros geles sintéticos que dan la textura característica

de las gomas, sin embargo, para el proceso gelificante de alimentos se puede utilizar el mucílago de cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano que posee más nutrientes, proteínas y fibras.

El mucílago del cacao orgánico fino de aroma ecuatoriano es un recurso que de acuerdo a antecedentes históricos es desperdiciado en el proceso de extracción de la pepa de cacao orgánico fino de aroma, sin embargo, se han realizado investigaciones sobre sus beneficios y Chanikuy como una idea innovadora de negocio no solo rentable, sino sustentable apuesta por emplear este elemento en la elaboración de pectinas (gomitas) que serán comercializadas como un snack saludable en el mercado europeo.

Hay que considerar que se puede elaborar pectinas (gomitas) con el mucílago de cualquier tipo de cacao y servirían todas para el proceso de gelificación, sin embargo, los análisis fisicoquímicos del exudado del mucílago de cacao de investigaciones anteriores indican que los parámetros del mucílago de cacao de la variedad "fino de aroma" tiene una mayor cantidad de proteína y fibra que el cacao del tipo CCN-51 y cualquier otro.

De esta manera puedo concluir en que Chanikuy Bio-Schokolade Gummibärchen ofrece pectinas (gomitas) diseñadas para cubrir necesidades suplementarias de adultos que estén buscando incorporar hábitos saludables, pues brinda más cantidad de nutrientes que las demás alternativas orgánicas que actualmente se ofrecen en el mercado global, tales como: Black Forest, Solely, Yum Earth, Simply, Smart Sweets, Vego Bears, Annie's y Ghewie Fruities.

“Chanikuy es una propuesta innovadora”, así lo ha dicho el presidente de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao), Iván Ontaneda. El empresario ha destacado las bondades nutritivas del producto por la cantidad de antioxidantes y aminoácidos que posee. Con justa razón lo ubica dentro de la categoría superfoods. Todos estos antecedentes refuerzan el valor agregado del producto y la selección del mercado de exportación: Alemania, país en el que se prioriza el buen vivir y la alimentación saludable. Estoy convencida de que sus habitantes y todo el mercado europeo acogerán favorablemente esta propuesta de internacionalización.

Ecuador como país tiene en el desarrollo de Chanikuy una ventaja comparativa debido a que este es un producto terminado con base de las pepas y el mucílago de cacao orgánico fino de aroma que es un super food con muchos más nutrientes y proteínas que los demás de su especie y se ofrece a un precio menor en comparación con las otras marcas de pectinas (gomitas) orgánicas del mercado. Los inversionistas que identifiquen el coste de oportunidad de este modelo de negocio pueden beneficiarse de este comercio. No solo podemos producir más fácil sino comercializar el producto final a un precio más bajo que los demás competidores lo que hace que la compensación valga la pena.

Para garantizar el éxito de Chanikuy se deben procesar 50 kilos de gomitas por hora, en un día 400 kilos; a la semana serían 2.000 mil kilos, al mes 8.000 mil kilos y en un año tener la capacidad de producir 96.000 kilos. De esta manera se puede cumplir con la proyección de

exportación anual que se ha estimado en 100 toneladas a fin de dirigir los esfuerzos de venta a un público estimado de 1'297.754,50 habitantes de Hamburgo que representan el 30% del total de la población.

Si se cumple con esta proyección el proyecto es viable y aportará crecimiento económico al país que tiene la materia prima con la que se elabora Chanikuy. El personal involucrado en el proceso de producción recibirá un precio justo y bonificaciones salariales acorde al crecimiento económico que tendrá la empresa, así también los productores, de esta manera se asegura que la ganancia beneficie a toda la cadena.

Ecuador podrá consolidarse como un país exportador de productos terminados a base de cacao orgánico fino de aroma en diferentes texturas y presentaciones, no solo en tabletas de chocolates o barras energéticas. Hay diversas posibilidades por explorar para utilizar las propiedades del cacao orgánico fino de aroma en un producto terminado y este sería solo el comienzo.

Sin embargo, una de las limitaciones que enfrenta el mercado de especialización es que cuidar los cultivos y la producción del cacao orgánico fino de aroma requiere muchos más recursos físicos y económicos que mantener una producción del clon CCN-51, por lo tanto el objetivo es que el mercado internacional esté dispuesto a reconocer el valor agregado y no lo comparen con otros competidores que elaboran productos similares con menos nutrientes.

Se recomienda a los productores que busquen el respaldo de la industria cacaotera y soliciten al Estado que se generen incentivos para quienes cosechen el cacao orgánico fino de aroma y quienes produzcan productos terminados a base de esta materia prima para que puedan tener costos de producción más bajos y ser más competitivos en el mercado internacional.

## Referencias

- Alava, W. (2020). *Caracterización Física – Química Del Mucílago De Cacao (Theobroma Cacao L.) Con Énfasis En Los Azúcares Que Lo Componen*. <https://cia.uagraria.edu.ec/Archivos/ALAVA%20ZAMBRANO%20WISTON%20ADRIAN.pdf>
- Arguello, A. (2015). *Elaboración de un Confite con el Exudado Del mucílago de Cacao*. [Tesis de grado, Universidad Tecnológica Equinoccial]. Repositorio institucional de la Universidad Tecnológica Equinoccial [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yptiA6mqeEQJ:repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14395/1/61043\\_1.pdf&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:yptiA6mqeEQJ:repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/14395/1/61043_1.pdf&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec)
- AS. (2023). *Salario Mínimo en los países de la UE: ¿cuál es el más alto y el más bajo y de cuánto es?*. <https://as.com/actualidad/salario-minimo-en-los-paises-de-la-ue-cual-es-el-mas-alto-y-el-mas-bajo-y-de-cuanto-es-n/>
- Asamblea Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi: Gaceta Constituyente.
- Ávila, J. (2003). *El libro de la repostería tradicional*. España: Barcelona. Castañeda, M., Litardo, J. (2019). *Elaboración y exportación de la mermelada de pitahaya hacia Alemania-Hamburgo*. Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Beltrán, M; Parrales, V; Ledesma, C. (2019). *El Buyer Persona como factor clave entre las tendencias en Gestión Empresarial*. Ecuador. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. 3 (3), 659-681
- Boza, G. (2014). *Surgimiento, Evolución y Consolidación del Derecho del Trabajo*. Themis - Revista de Derecho, (65), 13–26. <https://doi.org/10.4067/S0718-68512010000100005>

- BCE. (2022). *La exportación del café arábica a través del e-commerce B2B destinado al mercado alemán por una empresa exportadora peruana*. <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica/integracion-monetaria-y-financiera-regional/boletines>
- Carla. (10 de Abril de 2009). Catedu. Recuperado el 30 de mayo de 2023: <https://catedu.es/?s=carla>
- Carbajal A, *Manual de Nutrición y dietética*. Departamento de nutrición. Facultad de farmacia. Universidad Complutense de Madrid. Recuperado de: <https://www.ucm.es/data/cont/docs/458-2013-07-24-cap-2-composicion-corporal55.pdf>
- CBI. (2019). Which requirements should cocoa meet to be allowed on the European market? | CBI - Centre for the Promotion of Imports from developing countries. Recuperado de: <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/buyer-requirements>
- Cortés, H. (2005). *El origen, producción y comercio del pisco chileno, 1546-1931*. Universum (Talca), 20(2), 42-81
- Cognitive Market Research. (2023). *Jellies and gummies market report 2023* (Global edition).
- Delegation of the European Union to Ecuador. (2021). Comercio bilateral entre la Unión Europea y Ecuador creció un 16% en 2021. Extraído de: [https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/comercio-bilateral-entre-la-uni%C3%B3n-europea-y-ecuador-creci%C3%B3-un-16-en-2021\\_en?s=161](https://www.eeas.europa.eu/delegations/ecuador/comercio-bilateral-entre-la-uni%C3%B3n-europea-y-ecuador-creci%C3%B3-un-16-en-2021_en?s=161)
- De Oliveira, A. (2018). En Alemania mandan los dulces. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/en-alemania-mandan-los-dulces/a-42360744>
- Dante, G. (2012). *Diseño De La Línea De Producción De Chocolate Orgánico*. [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1556/PYT\\_Informe\\_Final\\_CHOCOLATE\\_ORGANICOv1.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1556/PYT_Informe_Final_CHOCOLATE_ORGANICOv1.pdf?sequence=1)
- Diario ES Oficial de la Unión Europea (2012). Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra.

[https://drive.google.com/file/d/1BCjMqWMkDh0xM9csqeW\\_pSyZAuFbMDQG/view](https://drive.google.com/file/d/1BCjMqWMkDh0xM9csqeW_pSyZAuFbMDQG/view)

Díaz, I., (2014) Azúcar, dulces y repostería *Alimentos con historia*. (1) 52-64. Recuperado de:

[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/210/1394750312\\_Alimentos\\_con\\_historia\\_Azucar\\_dulces\\_y\\_reposteria\\_52-64.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/210/1394750312_Alimentos_con_historia_Azucar_dulces_y_reposteria_52-64.pdf)

Deutsche Welle en español, 22 de enero de 2015 [ Archivo de video]. YouTube. La cultura ahorradora de los alemanes | Hecho en Alemania.

[https://www.youtube.com/watch?v=oV\\_aEwsmqP4](https://www.youtube.com/watch?v=oV_aEwsmqP4)

El Confidencial. (2022). Alemania sube el salario mínimo seis veces más que España, hasta los 25.000 euros. [https://www.elconfidencial.com/economia/2022-06-03/alemania-sube-salario-minimo\\_3436203/](https://www.elconfidencial.com/economia/2022-06-03/alemania-sube-salario-minimo_3436203/)

El Universo. (2022). Ecuador deja huellas con su chocolate y el comercio justo en el mundo cacaotero, que celebra su día mundial.

<https://www.eluniverso.com/noticias/economia/chocolate-ecuador-comercio-justo-dia-mundial-del-cacao-nota/>

El Universo. (2022). Pese a crisis logística global, Ecuador proyecta exportar 15.000 toneladas más de cacao en 2022.

[https://www.eluniverso.com/noticias/economia/pese-a-crisis-logistica-global-ecuador-proyecta-exportar-10000-toneladas-mas-de-cacao-en-2022-nota/?modulo=interstitial\\_link&seccion=Noticias&subseccion=Econom%C3%ADa&origen=/noticias/economia/chocolate-ecuador-comercio-justo-dia-mundial-del-cacao-nota/](https://www.eluniverso.com/noticias/economia/pese-a-crisis-logistica-global-ecuador-proyecta-exportar-10000-toneladas-mas-de-cacao-en-2022-nota/?modulo=interstitial_link&seccion=Noticias&subseccion=Econom%C3%ADa&origen=/noticias/economia/chocolate-ecuador-comercio-justo-dia-mundial-del-cacao-nota/)

Esparza, S. (2020). Plan de Negocios para la creación de una empresa productora y exportadora de chocolates artesanales de sabores tradicionales de Ecuador hacia Hamburgo Alemania. [Tesis de grado inédita, Universidad de Las Américas] Repositorio Institucional de La Universidad de las Américas

<https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/13231/1/UDLA-EC-TLNIN-2020-44.pdf>

- Exteriores. (2022). Alemania República Federal de Alemania. [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Alemania\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Alemania_FICHA%20PAIS.pdf)
- Eurostat. (2023). Monthly minimum wages - bi-annual data. [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn\\_mw\\_cur/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/earn_mw_cur/default/table?lang=en)
- Fisher, R., Ury, W. L., y Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Penguin.
- Franco, S. (2023). ¿La globalización está en retirada?. Esto es lo que revela un nuevo estudio. Banco Mundial Blogs. Recuperado de: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/la-globalizacion-esta-en-retirada-esto-es-lo-que-revela-un-nuevo-estudio>
- Friedrich Ebert Stiftung (2007). *The role of Social Standards in Promoting Fair Trade*. Bonn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Fonseca, H. (2020). Elaboración de una golosina tipo gomita a base de extracto de zapallo y pulpa de maracuyá con adición de inulina. Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.
- Flores, C. Peñafiel, M. (2019). Propiedades bromatológicas, sensoriales y físicas de yogurt suplementado con mucílago de cacao en Ecuador. *Revista Científica Mundo de la investigación y el conocimiento*. 3(3), 1-12.
- García Batista, R. M., Quevedo Guerrero, J. N., & Socorro Castro, A. R. (2019). Valoración del estado agronómico de las plantaciones de cacao nacional en el Ecuador. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(2), 109-119. Recuperado de <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA>

García, E. (2002). El Sabor de lo Dulce en la Gastronomía Andalusí. <https://digital.csic.es/bitstream/10261/25289/1/EI%20sabor%20de%20lo%20dulce%20EGarcia.pdf>

García, R. (2002). *Marketing Internacional 4ta Edición revisada y aumentada*. Esic Editorial, Madrid, España Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=uS9QbFna1jIC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Marketing+internacional+&ots=vQT75eO4J0&sig=q8rX8FSuuqvtFa82v3eTFns5J2A&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20internacional&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=uS9QbFna1jIC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Marketing+internacional+&ots=vQT75eO4J0&sig=q8rX8FSuuqvtFa82v3eTFns5J2A&redir_esc=y#v=onepage&q=Marketing%20internacional&f=false)

German Business Portal (2009). Make it Fit: Norms and Standards. Berlín: Ministerio Federal de Economía y Tecnología, <http://www.german-businessportal.info/GBP/Navigation/en/Business-Information/norms-andstandards,did=146906.html?view=renderPrint>.

González Blanco, R. (2011) *Diferentes teorías del comercio internacional*. Teendencias y nuevos desarrollos de la teoría económica, 858, 103-117. Recueperado <https://www.guao.org/sites/default/files/biblioteca/Diferentes%20teor%C3%ADas%20del%20comercio%20intencional.pdf>

González-Marín, Y. O. y Canós-Darós, L. (2023). Habilidades directivas: análisis de la relación entre innovación empresarial y negocios internacionales. *Administración & Desarrollo*, 53(1), 1-24. <https://doi.org/10.22431/25005227.vol53n1.8> Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Hainbach, N. (2021). Die Mittelschicht in Deutschland bröckelt. Bertelsmann-Stiftung. Recuperado de <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/themen/aktuelle-meldungen/2021/dezember/die-mittelschicht-in-deutschland-broeckelt#detail-content-grid-207828>

Hervás Oliver, JL, González, G, Sempere Ripoll, MF. (2015) Clusters Multinacionales y

procesos de multilocalización. Una introducción necesaria. *Economía Industrial*. 397: 11:20.

Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/64307>

ICEX. (2022). Comercio electrónico de moda en Alemania. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2022/11/documentos-anexos/DOC2022917893.pdf>

Ibarra, D. (2016). Critique to the Classic Theory of The International Trade, an Approach of General Balance Between Big Country and Small Country. Recuperado de <http://herzog.economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/397/03DarioIbarra.pdf>

Largo, S. (2016). *Elaboración de Néctar Natural de Cacao a Partir del Mucílago*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/retrieve/ffbe1067-bd1c-4262-b23a-2c50594f41dc/D-CD88256.pdf>

Lopez, A. (2023). *Minería Ilegal; Salud Materna; Familiares Incómodos en Gobiernos; Cacao Ecuatoriano*. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=NjmIBQyRvGg>

MAGAP impulsa proyecto de reactivación del Cacao Fino y de Aroma, *Subsecretaría de Agricultura Dirección Nacional de Comunicación*. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-impulsa-proyecto-de-reactivacion-del-cacao-fino-y-de-aroma/>

Macías, R. (2010). Stuttgart - Vivir en la ciudad, *Deutsche Welle*. Recuperado de <https://www.dw.com/es/coalici%C3%B3n-de-scholz-sube-el-salario-m%C3%ADnimo-de-98-a-12-euros/a-60885459>

Martínez, O. (2002). Teoría sensorial y molecular del sabor dulce. <https://www.redalyc.org/pdf/1698/169818118002.pdf>

Mendelson, H. (2023). Modelos de negocio, tecnologías de la información y la empresa del futuro, OpenMind BBVA. Recuperado de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/modelos-de-negocio-tecnologias-de-la-informacion-y-la-empresa-del-futuro/>

Ministerio de Asuntos exteriores de la Unión Europea y Cooperación junto con la Dirección General de Comunicación, Diplomacia Pública y Redes. (2021). Alemania República Federal de Alemania.

- Ministerio de Producción del Ecuador (2016). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Ministerio de Producción del Ecuador. (2016). Protocolo de Adhesión del Acuerdo Comercial Entre la Unión Europea y sus Estados Miembros, por Una Parte, y Colombia y el Perú, por otra, Para Tener en Cuenta la Adhesión de Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/07/3.-PROTOCOLO-DE-ADHESION.pdf>
- Ministerio de Producción del Ecuador (2019). *Protocolo Técnico, Logístico y de Seguridad para la Exportación del Cacao*. [http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Cacao\\_2019\\_compressed.pdf](http://logistica.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2019/05/PTLS-Cacao_2019_compressed.pdf)
- Navarrete, B. (2019). Caso de estudio: exportación de Aceite esencial de maracuyá al mercado cosmético en Alemania. Universidad de Lima, Perú.
- Navia, A. & Pazmiño, N., 2012. Mejoramiento de las Características Sensoriales del Cacao CCN-51 a través de la adición de enzimas durante el proceso de fermentación, Guayaquil.
- Nolazco, N. (2018) *Factores Determinantes de la exportación de prendas de vestir del rubro de confección de sastrería en Lima Metropolitana durante el año 2016-2017*. [Tesis de grado, Universidad privada del norte]. Repositorio institucional de la Universidad privada del norte <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14079/Nolazco%20Bravo%20c%20Neida%20Elvia.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Observatorio de complejidad económica. (2023). Perfiles Alemania /Ecuador. Recuperado de: <https://oec.world/es/profile/bilateralcountry/deu/partner/ecu?subnationalFlowSelector=flow1>
- OECD. Alemania. Recuperado del sitio de internet Organization for Economic Co-operation and Development <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany->

es/#:~:text=Aunque%20el%20dinero%20no%20puede,33%20604%20USD%20al%20a%C3%B1o.

Oficina de Información diplomática del ministerio de Asuntos exteriores de España en Canadá. (Marzo de 2023). Ficha país Canadá . Informe extraído de: [https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/canada\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/canada_ficha%20pais.pdf)

ONU. (2019). El Estado Mundial de la Agricultura y la Alimentación. <https://www.fao.org/3/ca6030es/ca6030es.pdf>

Palma-Amestoy, C. Guzmán-Valenzuela,C. (2023)). Modernidad, globalización y desarrollo: El rol de la economía basada en el conocimiento en las políticas de ciencia tecnología e innovación en Chile. Chile. *Sociología y tecnología, 13(2)*, 73-93

Páramo, A. (2021) Industria de confitería y chocolate espera plena recuperación esta temporada navideña. Recuperado de: <https://monitorfinanciero.com.mx/empresas-y-comercio/industria-de-confiteria-y-chocolate-espera-plena-recuperacion-esta-temporada-navidena/>

Pasquel, B. (2013) *Desarrollo de una gomita masticable de mora (rubus Glaucus)fortificada con carbohidrato de calcio*. [Tesis de grado inédita, Universidad San Francisco de Quito]. Repositorio Institucional de la Universidad San Francisco de Quito <https://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/2898/1/109464.pdf>

Planète Chocolat. (2019). Belgian chocolate and gifts, buy pralines online with fast delivery by DHL. - Planète Chocolat. Recuperado de <https://www.planetechocolat.com/es/>

Pro Ecuador. (2020). Ficha Técnica de Alemania – 2020. Extraído de: <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-tecnica-de-alemania/>

Pumagualli, M. (2011). Investigación de Mercado para la exportación de Té de higo orgánico producido en la ciudad de Quito en el mercado alemán. Universidad de Las Américas. Quito, Ecuador.

- Quiroz, J. (2002). Caracterización molecular y morfológica de genotipos superiores de cacao Nacional de Ecuador. (Tesis de Maestría). Turrialba: Centro Agronómico Tropical de Investigaciones y Enseñanza, Escuela de Posgrado.
- Quishpe, J., y Tituaña, J. (2018). *Aplicación de la Ética Profesional en las Contrataciones Laborales*.  
[file:///C:/Users/IdelPad%203%202022/AppData/Local/Temp/Temp1\\_etica-contrataciones-laborales.zip/etica-contrataciones-laborales.pdf](file:///C:/Users/IdelPad%203%202022/AppData/Local/Temp/Temp1_etica-contrataciones-laborales.zip/etica-contrataciones-laborales.pdf)
- Risco, D., (2021). Oportunidades comerciales para el sector alimentos en Europa  
[https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/5142/oportunidades\\_comerciales\\_sector\\_alimentos\\_europa\\_2021\\_keyword\\_principal.pdf?sequence=1](https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/5142/oportunidades_comerciales_sector_alimentos_europa_2021_keyword_principal.pdf?sequence=1)
- Ríos, M. (2021). ¿Qué es ventaja comparativa y ventaja competitiva?, Recuperado de:  
<https://www.youtube.com/watch?v=9yRqwIKQpLw>
- Rodríguez, U., (2022). La exportación del café arábica a través del e-commerce B2B destinado al mercado alemán por una empresa exportadora peruana  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103194/Rodriguez\\_U\\_C-Rojas\\_GJI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/103194/Rodriguez_U_C-Rojas_GJI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rodríguez, K., Ortiz, O. Quiroz, A., Parrales, M. (2020). El e-commerce y las Mipymes en tiempos de Covid-19. *Revista Espacios Venezolana De Gerencia*, 41(42), 100-118. Rescatado de: <http://w.revistaespacios.com/a20v41n42/a20v41n42p09.pdf>
- Roldán, N. (2013). *¿Por qué queremos clústers?*. Themis - Revista de Derecho, (63), 312–318. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/themis/article/view/9007>
- RTVE. (2023). De los 399 euros en Bulgaria a los 2.387 euros en Luxemburgo: ¿cuál es el salario mínimo en la UE?. <https://www.rtve.es/noticias/20230214/salario-minimo-europa/2424329.shtml>

Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO* Bubok Publishing S. L. Madrid, España.

Recuperado

de:

[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Foda+y+came+para+negocios+&ots=8ZUiWadvCl&sig=zYpsjfKVvKfJdTZanGNfAGEixg8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Foda%20y%20came%20para%20negocios&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6h0JEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=Foda+y+came+para+negocios+&ots=8ZUiWadvCl&sig=zYpsjfKVvKfJdTZanGNfAGEixg8&redir_esc=y#v=onepage&q=Foda%20y%20came%20para%20negocios&f=false)

Sainz de Vicuña, J. (2024). *El Plan Marketing en la práctica*. Madrid, España, ESIC

Editorial. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Nl\\_wEAAAQBAJ&oi=fnd](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Nl_wEAAAQBAJ&oi=fnd)

&pg=PA9&dq=Marketing+2024+&ots=OUfFpT-

j0n&sig=1NRBLM5PoGZc9ex4AXGfOYKOXhE#v=onepage&q&f=false

Sánchez, G. (2022) Estrategia para la reducción de costos de producción aprovechando las

ventajas comparativas de países en vías de desarrollo. [Tesis para optar al grado de

Máster en Dirección de Empresas de la Universidad de Palermo]. Repositorio

Institucional de la Universidad de Palermo.

[https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2497/Tesis%20-](https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2497/Tesis%20-%20Gabriela%20Sa%cc%81nchez%20-%20Legajo%200107633.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Gabriela%20Sa%cc%81nchez%20-](https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2497/Tesis%20-%20Gabriela%20Sa%cc%81nchez%20-%20Legajo%200107633.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Legajo%200107633.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2497/Tesis%20-%20Gabriela%20Sa%cc%81nchez%20-%20Legajo%200107633.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Santander Trade Markets. (2023). Canadá: Política y economía. Informe extraído de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/politica-y-economia>

Santander Trade. (2021). ALEMANIA: LLEGAR AL CONSUMIDOR.

[https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/llegar-al-](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor)

[consumidor](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor)

Scott, W. D. (2008). Psicología de la publicidad de productos alimenticios. *Pensar la*

*publicidad*, 2(2), 145.

Smith, A. (1937). *The Wealth of Nations [1776]* (Vol. 11937).

- Statista. (2022). Revenues from organic foods in Germany from 2000 to 2022. <https://www.statista.com/statistics/516703/revenues-organic-food-germany/#:~:text=Organic%20food%20revenues%20in%20Germany,on%20a%20long%20term%20basis>
- The Gourmet Journal. (2020). Alemania aumenta el consumo de alimentos bio. <https://www.thegourmetjournal.com/noticias/alemania-aumenta-el-consumo-de-alimentos-bio/>
- Westbrook, G. Angus, A. (2021) *Las 10 principales tendencias globales de consumo para el 2021*. Recuperado del sitio de internet de EuroMonitor Internacional. [https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt\\_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF72B4IkCBpCGzV8mIc-sAmwdDZRHf9oyEw5JwJwWlfOGIdqQTG683yVYDYlIbx8frYW\\_7PXUGSjvMz8hCmirDCX5y9QBBa2YtAQ1foUh2e-zNAqc](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF72B4IkCBpCGzV8mIc-sAmwdDZRHf9oyEw5JwJwWlfOGIdqQTG683yVYDYlIbx8frYW_7PXUGSjvMz8hCmirDCX5y9QBBa2YtAQ1foUh2e-zNAqc)
- Trejo, S. (2022). *Cultura Organizacional como ventaja competitiva de la pequeña y mediana empresa exportadora*. [Tesis de Doctorado en Administración]. Repositorio institucional de la Universidad Autónoma de Querétaro <https://ri-ng.uaq.mx/bitstream/123456789/7881/1/RI007209.pdf>
- UNALM, M. T. (2012). La esencia del chocolate. *Revista Técnica Agropecuaria* 5 , 10,11.
- Vargas, Jiménez, M. del C. (2020). Dinámica agroindustrial del sector cacaoero del Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 25(91), 811-828. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33168>
- Van Den Broek, R., (2019). Sobre la peligrosa idea de un libre mercado en Perú. *Revista de la Universidad Ricardo Palma*, 9 (19), 46-55.
- Vera, C., y Zambrano, I. (2018). Mucílago de cacao ( *Theobroma cacao* L .) En la obtención de alcohol etílico. Universidad de las Fuerzas Armadas.

Vera, J., Cedeño, N., Mera-S. (2020) Elaboración de vinagre de vino a partir del mucílago y exudado de cacao criollo (*Theobroma Cacao L.*) en Ecuador. *Ingeniar*, 3 (6), 1-12.

Vistazo. (2022). Más de 300.000 toneladas de cacao en grano se certificaron en el 2021. <https://www.vistazo.com/enfoque/mas-de-300000-toneladas-de-cacao-en-grano-se-certificaron-en-el-2021-HE1363854#:~:text=En%20cuanto%20a%20la%20calidad,51%20con%2064.239%2C34%20toneladas.>

Waqanivalu, T., Nedervee, L., Opong, D., Sosa, P. *Department of Prevention of Noncommunicable Diseases of The World health organization*. (2015) Fiscal Policies for Diet and Prevention of Noncommunicable Diseases. 9- 18. Recuperado de: [https://www.who.int/docs/default-source/obesity/fiscal-policies-for-diet-and-the-prevention-of-noncommunicable-diseases-0.pdf?sfvrsn=84ee20c\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/obesity/fiscal-policies-for-diet-and-the-prevention-of-noncommunicable-diseases-0.pdf?sfvrsn=84ee20c_2)

Wisetsri, W, Mangalasserri, K , Cavaliere, L , Mittal, P, Chakravarthi, M , Koti, K, Gupta, A, S. Rajest , S, Regin, R. (2021) *The Impact of Marketing Practices on NGO Performance: The Pestel Model Effect* Turkish Online Journal of Qualitative Inquiry (TOJQI). (12) 2884-2903 Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Ashish-Gupta-142/publication/353202079\\_The\\_Impact\\_of\\_Marketing\\_Practices\\_on\\_NGO\\_Performance\\_The\\_Pestel\\_Model\\_Effect/links/60fa62fa1e95fe241a811e9b/The-Impact-of-Marketing-Practices-on-NGO-Performance-The-Pestel-Model-Effect.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ashish-Gupta-142/publication/353202079_The_Impact_of_Marketing_Practices_on_NGO_Performance_The_Pestel_Model_Effect/links/60fa62fa1e95fe241a811e9b/The-Impact-of-Marketing-Practices-on-NGO-Performance-The-Pestel-Model-Effect.pdf)

World Atlas. (2018, Septiembre 27). Which countries eat the most chocolate?. ABC Recuperado 1 junio 2022, de <https://www.worldatlas.com/articles/which-countries-eat-the-most-chocolate.html>

Yañez, M. (28 de Agosto de 2012). Veoverde. Recuperado el 24 de Junio de 2014, de <http://www.veoverde.com/2012/08/nam-de-cartilagos-huesos-piel-y-unas-estan-hechas-las-deliciosas-gomitas-y-la-gelatina/>

Zudaire, M. (2001). Historia y origen de los dulces. *Eroski Consumer* Recuperado de: <https://www.consumer.es/alimentacion/historia-y-origen-de-los-dulces.html>

Zedillo, E. (2023) La última década y el futuro de la globalización. Open Mind BBVA, Recuperado de: <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-ultima-decada-y-el-futuro-de-la-globalizacion/>

## **Anexos**

### **Anexo 1**

#### **Entrevista a Santiago Peralta redactada por Javier Estrada para Diario El Mundo de España**

Santiago Peralta, el creador del chocolate 'más premiado del mundo'

Pacari es una marca que ofrece chocolates biodinámicos, orgánicos y procedentes del comercio justo. Ha obtenido más de 400 premios desde su fundación en 2002.

Han pasado 20 años desde que Santiago Peralta (Cuenca, Ecuador, 1971) y su mujer, Carla Barbotó, se lanzaron a un reto que hoy parece sencillo, pero que nunca lo fue: que Pacari esté considerado como el mejor chocolate del mundo. Con la ayuda de agricultores que trabajan mano a mano con esta pareja de emprendedores y un cacao de categoría excepcional, esa ilusión es hoy una realidad que ha transformado la industria de manera radical, ofreciendo chocolates orgánicos, biodinámicos y procedentes del comercio justo.

"Los chocolates son para mí como mis hijos", explica Peralta momentos antes de realizar una cata de chocolates en pleno centro de Madrid. "Cuando otros ven sólo chocolate, yo veo más bien un proceso. Haber probado sabores y comprobar que algunos no funcionaban ha sido parte de ese camino". En la actualidad, Pacari (también conocida en el resto del mundo como Paccari) ha sido elogiado por cocineros españoles como Martín Berasategui o Paco Pérez;

por famosos como Oprah Winfrey (rendida a su sabor Lemongrass) y merecedora de la atención del consumidor a nivel global con puntos de venta localizados por medio planeta.

## CHOCOLATE BIO

Un éxito que este empresario que estudió a los filósofos alemanes, ejerció de abogado en Lisboa y que viaja de manera constante explicando su proyecto disfruta a diario. Le pese a quien le pese. "El chocolate que hace Pacari es bio. Algunos piensan que es caro, pero por favor, coman bio y no coman veneno. No tiene sentido que le demos dinero a quienes quieren acabar con nuestra salud", explica con voz seria. Una carga de profundidad contra una industria chocolatera que no vio con buenos ojos que Pacari fuera la única empresa del mundo que trabajase con cacao biodiámico.

Esto, unido a que su materia prima, el cacao, procede del comercio directo, ha hecho que esta empresa sea estudiada en Harvard y que miles de agricultores disfruten de una estabilidad económica antes conocida. "Me molesta la pobreza. La he visto de cerca y cómo le afecta a la gente", señala Santiago mientras recuerda cómo era su vida en el campo cuando era niño. Por eso, entre las decisiones tomadas por su empresa estuvo pagarle el triple de lo establecido a los agricultores e integrar a mujeres en puestos de trabajo antes considerados sólo para hombre.

El compromiso de Pacari con el medio ambiente y con alto porcentaje de cacao se traduce en sabores premium que combinan ingredientes como flores, frutas, herbales o café. "Que

los suizos vendieran chocolates en los que la mayoría de sus componentes son leche, grasa o azúcar hizo que nadie pensara cómo cambiar eso", apostilla.

## PUNTOS DE VENTA

Además de en vuelos de primera clase de Emirates, Pacari dispone de tiendas propias en distintos lugares del mundo. En España, El Corte Inglés cuenta con exclusivos packs de regalo con distintos sabores de esta marca. "Me gusta que la gente evoque lugares donde ha estado cuando prueba nuestros chocolates. Un momento placentero y único, que impacta. El chocolate favorece ese viaje", confiesa este empresario.

"Pacari ha puesto el cacao de Ecuador en boca de todo el mundo", explica Santiago Peralta. "Queríamos darle un sabor agregado a eso. Nuestra propuesta pasa por la curiosidad de buscar sabores". Por eso, los 400 premios (y los que quedan) que ha obtenido al largo estos años han llevado a que marcas rivales cambien su publicidad y dejen de decir aquello de que producen 'el mejor chocolate del mundo'. Como le ocurrió a Nestlé, que no puedo resistir el empuje de los premios ganados por Pacari.

Sobre los merecidos galardones, Santiago explica que el éxito no es suyo. "Las empresas pueden ser positivas para el mundo. En Pacari casi quebramos dos veces hasta llegar al día de hoy, cuando recibimos esos premios y podemos compartirlos con las familias que trabajan con nosotros".

Con respecto a España, Santiago Peralta habla maravillas: "me gustan los sitios donde me siento a gusto y todo fluye, donde siento la confianza de la gente. Como España. Y, para la marca, Pacari se ha convertido en la única empresa latinoamericana presente en El Corte Inglés. Eso es algo grande".

## **Anexo 2**

### **Entrevista a Iván Ontaneda, CEO de Ekokakao y presidente de Anecacao, en diálogo con programa Andrés el mono López**

¿Cuál es la situación general: dirías que es un momento bueno para el cacao ecuatoriano o, más o menos, estamos en los mismos niveles de siempre?

Hablar de cacao es hablar de un producto símbolo de todo el país. Veinticuatro provincias del Ecuador siembran cacao, no solamente la costa ecuatoriana, sino de las estribaciones de la Sierra y Amazonía, y representa una fuente de ingreso y de impacto a cerca de 400.000 familias en el país. Hablar de cacao es hablar de historia, es hablar de un raigambre de todo el pueblo ecuatoriano; esa historia, obviamente, se ha vivido por los últimos trecientos años como un mito de que el Ecuador tiene el mejor cacao del mundo, y que sí lo tiene. Lamentablemente, los esfuerzos que se han hecho desde el sector privado no alcanzan para posicionar y consolidar un nombre, posicionar y consolidar una marca, y que el mercado reconozca de manera eficiente y efectiva, a través de buenos precios, al cacao ecuatoriano.

Si lees los números fríos, a veces el Gobierno presenta estadísticas que dicen: Crecemos las exportaciones no petroleras, se crece en las exportaciones de cacao. Hoy representamos más de 1.000 millones de dólares, eso fue lo que exportó el Ecuador el año 2022.

¿El sector está bien? No. La verdad es que venimos arrancando una serie de problemas que arrancan desde la productividad en el campo, en donde tenemos bajísima productividad en esas fincas cacaoteras, y eso ocasiona, obviamente, que el pequeño productor reciba los precios adecuado, pero no tiene la capacidad de crecer. Desde ahí se suman una serie de problemas que viene arrastrando la cadena de comercialización, de intermediación, de exportación que están ligados principalmente a una falta de competitividad, no ha existido una política de incentivo para que esta industria sea sostenible y sustentable en el tiempo. Los esfuerzos que se han venido haciendo han sido estrictamente del sector privado.

¿Qué debería mejorar para que nuestra producción sea mayor o la calidad también se mantenga y Ecuador pueda posicionarse en el mercado?

El Gobierno tiene que interactuar de mejor forma con nosotros, con los actores principales, esto significa que atienda lo prioritario. Incrementar la productividad en esta inmensa base de productores a nivel nacional. ¿Cómo se lo hace? Empresas privadas trabajamos en programas sostenibles, sustentables, con apoyo técnico, con microcréditos, con enseñanzas a través de escuelas de campo, de mejores podas, de mejor fertilización, y eso va a redundar en un factor que sí es manejable, porque el cacao es un commodity que se maneja por precios internacionales. Esto no es por un decreto del presidente de la República que diga 'el precio del cacao ecuatoriano es tanto', no. Eso no existe en el mundo, existe una oferta y una

demanda, ese es el mercado internacional. Existen otros países. Colombia y Perú, vienen acelerando muy fuerte con cacao, pero en esos países sí existe política pública de incentivo a las exportaciones; acá no las tenemos, eso es lo que venimos pidiendo al Gobierno: una política pública de incentivo, no queremos exportar impuestos, no queremos más impuestos, no queremos más tramitología. La inseguridad en este país nos cuesta 5 dólares por tonelada adicional y esos costos no se los puede pasar al comprador final, esos costos los asume directamente el sector exportador y ya no hay espacios de seguir incrementando en una economía dolarizada. Colombia y Perú licúan sus costos porque devalúan sus monedas; Ecuador al tener una moneda dura e importa como es el dólar, el Gobierno debe aplicar mecanismos de compensación para que sus exportaciones, sus producciones, sean competitivas en el exterior. Esos mecanismos está debiéndonos el Gobierno, debe invertir en un sector que le genera 1.2 millones de empleos. Hoy el problema en el Ecuador es la inseguridad.

¿Creerías que el Gobierno ha hecho el esfuerzo suficientes para mantener o aumentar los destinos donde va el cacao ecuatoriano?

En lo absoluto. El mercado del cacao ecuatoriano se ha abierto básicamente por las bondades del cacao, por el esfuerzo que hemos intentado desde el sector privado, abrir y amplificar y consolidar en estos mercados. Hoy, el cacao ecuatoriano tiene presencia en EE. UU., nuestro principal comprador, Europa y Asia, que viene creciendo de manera importante. Y mira la paradoja: se habla muchas veces de valor agregado, Ecuador ya pasó las 400.000 toneladas de producción de cacao, somos el tercer productor mundial de cacao y somos el primer productor de cacao fino de aroma, pero de qué nos sirve tener esos títulos si eso no se ve

reflejado en una buena competitividad en buenos precios internos para el pequeño productor, porque no se trata de vender más, se trata de preguntar si las empresas están siendo rentables. Muchas empresas han cerrado sus puertas porque ya no es un negocio. Hoy, lamentablemente todos los costos que se suman y que se vienen incrementando a nivel general no dan espacio y no existe esa contraparte del lado del Gobierno para poder compensar, alivianar... Acá se generan empleos a nivel del campo, a la gente que hace marketing, a la gente que te da transporte, a la gente que te da empaques, a la gente que exporta; es decir, es un inmenso encadenamiento productivo en el que se tiene que invertir recursos porque somos la fuente de generación de empleo. Esa es la parte que no se entiende todavía desde el lado gubernamental.

Mientras el Gobierno no entienda que los que conocemos y entendemos la dinámica productiva somos los que generamos empleo, y que somos nosotros los que entendemos lo que los mercados buscan, que entendemos lo que la producción requiere, etcétera, no se puede articular esta política pública. Aquí se trata de que el país gane, de que un sector ganador se consolide.

Mientras no exista una armonía pública entre las diferentes entidades: Servicio de Rentas Internas (SRI), Ministerio de Cultura, Ministerio de Producción, Ministerio de Comercio Exterior, Aduana y todos los actores involucrados en el comercio exterior, lamentablemente, la articulación público-privada se queda simplemente en mesas de diálogo, en versos y en discursos.

Se dice que han crecido las exportaciones no petroleras se han incrementado, pero cuánto ha impactado el Gobierno en ese crecimiento. No lo veo. Y esas exportaciones no deberían estar en 18.000 millones, Ecuador debería exportar 40.000 millones de dólares con un buen plan de crecimiento estratégico de mediano y largo plazo.

La devolución simplificada de impuestos está sobre la mesa del presidente (Guillermo Laso). Es un decreto que es una inversión porque nosotros actualmente exportamos impuestos, entonces se está pidiendo devolución simplificada de impuestos que no se pueden exportar porque el cliente afuera no reconoce esos impuestos. Entonces nos deja totalmente fuera de mercado, por más bondades que tenga el cacao ecuatoriano, por más publicidad, el cliente al final del día escoge un producto de buena calidad pero también de buen precio.

### **Anexo 3**

#### **Entrevista a Iván Ontaneda, CEO de Ekokako y presidente de Anecacao**

¿Cómo se calcula el incremento y la disminución de la producción y la exportación del cacao ecuatoriano?

El cacao es un commodity que tranza en la bolsa de Nueva York como tranzas el oro, el petróleo, el platino, el café, azúcar y otros commodities, entonces nosotros nos regimos a esa unidad de precio. Cada país tiene diferenciales, que son primas o castigos dependiendo no solo de la calidad, sino de la oferta y la demanda mundial. Es un mecanismo que usan las industrias grandes a nivel mundial que básicamente es un monopolio porque son cuatro o cinco players muy grandes que dominan el mercado mundial de alguna manera. Ellos de alguna forma tienen esa fuerza de poder manejar los diferenciales, mas no el precio de la

bolsa. Sin embargo, Ecuador es un país que tiene un crecimiento sostenido de producción en los últimos quince años, de un promedio de 8 a 10 % anual, producto principalmente de la incorporación de la variedad CCN - 51, que es la variedad que se descubrió en el país, una variedad que es un clon altamente productivo, resistente a enfermedades y que logró que el país de un salto en tecnología en temas de plantas, en temas agrícolas, agronómicos y, obviamente, comerciales.

Ecuador era un país de 100.000 toneladas por muchísimos años. Cuando el CCN- 51 se incorpora y el productor al darse cuenta que tiene esta opción de una nueva variedad que tiene un promedio que supera la tonelada y media por hectárea y en donde tiene importantes precios , el productor se vuelca de manera importante a sembrar esta variedad. Se deja a un lado el romanticismo del cacao nacional fino de aroma que el Ecuador por muchísimos años tuvo ese marketing y que todavía lo mantenemos, pero en encasas cantidades. Ecuador es un país que ya supera las 420.000 toneladas de cacao, que es cuatro veces el volumen que teníamos hasta hace diez años, hoy somos el tercer productor mundial después de Costa de Marfil y Ghana y nos ubica en una producción geográfica interesante y también estratégica por el volumen y también por lo general en el país como un origen sustentable, aquí no hay esclavitud y no tiene trabajo infantil en las haciendas, aquí no tiene deforestación, que todos estos problemas sí existen en África y que el productor de chocolate final cuestiona permanentemente, a parte de la inestabilidad política y económica de estos países ha hecho que la industria vea al Ecuador como un país de una fuente bastante estable.

Ecuador viene creciendo, va a seguir creciendo, se sigue sembrando, hay un modelo agroeconómico importante para los pequeños productores, como te digo por esta variedad, las capacitaciones que desde el sector privado compartimos con los productores a través de programas agrícolas sustentables en campo han hecho que el pequeño productor del Ecuador sea un productor sustentable, recibe buenos precios, tiene una buena productividad y eso lo convierte en un negocio ya importante para él.

¿Actualmente se exporta más cacao en grano o semielaborados a otros mercados?

Siempre se ha exportado más cacao en grano, el porcentaje está más o menos 85% de cacao en granos sale del país y un 12 al 15 % de semielaborados.

¿Cuántos más dinero Ecuador podría generar si productos terminados de cacao orgánico de fino aroma se exportaran más que solo su materia prima?

El producto cacao orgánico es un nicho muy pequeño, creo que hay un mito de cacaos orgánicos, de cacaos especiales, si bien es cierto hay nichos pero muy pequeños. Creo que el Ecuador tiene que enfocarse en crecer en volumen y en calidad pero en temas de producto final existen chocolates pero definitivamente son incipientes porque no hay competitividad interna. Aquí el azúcar es cara, más cara que en Estados Unidos; hacer un Miky Way es más caro aquí que en Estados Unidos, por ejemplo, por ser chocolate. Aquí hay unas cuantas marcas de chocolate negro que publicitan pero que no tienen verdaderamente impacto reales económicamente, y eso es un negocio. No tienen competitividad y los costos te comen. Una barra de chocolate, de cacao tiene en sí el 8%, el resto es leche, que es más cara, azúcar más cara, mano de obra más cara, todo es más caro, entonces salgo con un producto final más caro que. ¿Por qué no hacemos más semielaborados? Porque Ecuador no es competitivo, es extremadamente caro, no es un tema de decir por qué no exportamos semielaborados. Ándate

a África a ver todos los incentivos, todos los beneficios que tienen esos países productores y en donde llegan verdaderamente potenciales inversiones locales y de afuera para darle valor agregado en ese sentido, Ecuador no tiene las condiciones adecuadas. Lo macro es eso, lo final es la burocracia, la tramitología... parte del exceso impositivo y regulativo que hay en el país. Y hoy más que nunca la inseguridad, hoy el escenario no puede ser peor en ese sentido. El Ecuador crece por esfuerzos privados netamente en cuanto a producción y exportación.

¿Está identificado el mercado de Alemania? ¿Hay números?

No sé si tenga números directos. Pero Alemania, Francia, Europa en sí son mercados interesantes para llegar con productos terminados. El alemán por consumo per cápita y de calidad de cacao es bueno, para tabletas y para otro tipo de productos. Hoy la tendencia está, obviamente, en exigir el consumidor productos que cumplan trazabilidad, sostenibilidad, que sean alimentos, que estén libres de pesticida, de cadmio y de metales pesados y una serie de regulaciones. Hay gente que prefiere esos productos, por eso yo hablo de nichos de mercado. Esos nichos están en Europa, en Alemania, así como en Japón, Australia y las economías de primer mundo.

¿Qué se necesita para que los productos terminados a base de cacao orgánico que quieran ser comercializados en Alemania sean rentables, considerando que por la coyuntura actual el exportador además debe incurrir en gastos de seguridad para garantizar el contenido limpio de su embarque?

Primero tener un buen producto; segundo, tener una buena capacidad de mercadeo; y tercero, tener un factor de diferenciación de los productos ya existentes en el mercado. O sea, si yo

llego con un producto innovador, un producto que cumpla y satisfaga las necesidades del mercador, es decir, de los clientes, voy a tener grandes posibilidades de entrar, ese es el primer paso. El segundo paso es ¿Cómo entro? ¿Qué necesito? Y ahí, obviamente, yo necesito un retail (cadenas de supermercados) y esa es para mí la parte compleja y difícil, porque hoy entrar a un retail con una nueva marca es muy complicado, te vas a encontrar con cien marcas; no es que sea imposible pero es que las cien marcas hacen inversiones en publicidad y muchas otras cosas para justamente promocionar eso. Generalmente un producto nuevo no tiene ese músculo financiero para entrar y gastarse de entrada cuenta mil o cien mil dólares para hacer conocer su marca, para hacer promociones, etc. A menos que sea un producto totalmente innovador, diferenciado, que genere una expectativa por sí solo, se puede lograr.

¿Crear productos con mucílago de cacao le parece innovador?

Yo creo que sí. Yo creo que los valores agregados del cacao van más allá de chocolate. Chocolate hace todo el mundo. Siempre va a existir demanda y consumo por chocolate, pero está evidenciado que el mercado hoy, a nivel general, busca alimentos saludables, nutritivos, no solo de chocolate. Estamos hablando de los Super Foods, y ahí entra el mucílago de cacao. Este es un producto que se puede enfocar y avanzar desde el lado de los Super Foods, que es hablar ya de explotar la alta cantidad de polifenoles (principales antioxidantes de la dieta) y de nutrientes que tiene la fruta del cacao, y que cada vez viene avanzando muchísimo en ese sentido. Yo por ahí veo una gran oportunidad para crecer en productos terminados a base de cacao.

¿Por qué los productores prefieren exportar materia prima y no productos terminados?

Porque Ecuador no es competitivo, es extremadamente caro, no es un tema de decir por qué no exportamos semielaborados. Ándate a África a ver todos los incentivos, todos los beneficios que tienen esos países productores y en donde llegan verdaderamente potenciales inversiones locales y de afuera para darle valor agregado en ese sentido, Ecuador no tiene las condiciones adecuadas. Lo macro es eso, lo final es la burocracia, la tramitología... parte del exceso impositivo y regulativo que hay en el país. Y hoy más que nunca la inseguridad, hoy el escenario no puede ser peor en ese sentido. El Ecuador crece por esfuerzos privados netamente en cuanto a producción y exportación.

#### **Anexo 4**

Entrevista con María Luisa Romo Pérez, ecuatoriana radicada en Stuttgart hace más de una década.

¿Cuánto percibe una persona común y corriente que trabaja en el sector privado de Alemania?

No ganas ni demasiado ni muy poco. Yo estoy en el Mittelschicht, o sea como que en la parte media, ni mucho ni muy poco, puedo decir que no queda mucho para ahorrar con los gastos de hoy en día. Por ejemplo, ahora la calefacción la alzarón de 102 euros por mes a 140, se suma 60 euros de agua, cien de la energía, solo las cosas básicas. Hay que agregar el arriendo y el costo de la basura. Dos personas (una pareja) ganando en el mittelschicht (estatus medio), trabajando en tiempo completo, como académicos los dos, no te deja tanto para ahorrar porque también los gastos son proporcionales, dependiendo también de la región de Alemania en que te encuentres. Nosotros estamos en Baden-Württemberg, en una de las ciudades de Alemania más caras que es Stuttgart. El arriendo ya consume mucho dinero. Y debido a la situación de la crisis energética que tenemos en Europa, todo ha subido, sobre

todo lo que son gastos de calefacción y electricidad. A esto hay sumarle otros gastos que pueda tener la pareja, si tienen un carro o si tienen un hijo que vaya al jardín de infantes; la comida también, que no es carísima. Estamos en una posición media, que nos da la posibilidad de viajar, de tener vacaciones, pero no de ahorrar tanto. Si yo me imagino trabajando de mesera en un hotel, por tiempo completo, hace unos siete años, con el sueldo que ganaba, como mánager de los meseros, el (salario) mínimo, unos 1.200 euros al mes, la tenía difícil para ahorrar también, sobre todo si vives en Stuttgart. Hoy en día alquilar solo una habitación en un departamento compartido cuesta como 500 euros. Ahora la situación está peor. Después de la crisis del coronavirus, escuché que, en el sector hotelero les bajaron los sueldos a las personas. Para una madre soltera, con dos niños, ganar 1.300 netos, y vivir en un piso, hoy en día es duro.

¿Cómo se explica la tabla?

Estos valores significan cuánto queda disponible después de que te sacan los impuestos. Lo untere einkommenschicht, o sea lo más bajo que puedes ganar, como soltero, 1.500, o sea que te quede para tus gastos después de pagar impuestos. La parte de arriba (3.000) te enseña cuánto es lo que la familia gana. Puedes ver una persona sola que pertenece al unteren mittelschicht o al mittlere mittelschicht no puede costearse una familia solo.

En mi caso, cuando comienzas a trabajar en la universidad, con el primer nivel, porque vas subiendo dependiendo de tu años de experiencia, el más bajo comienza en el unteren mittelschicht, o sea con estos 2.000 euros mensuales, y va subiendo, pero no se convierte en más del obere mittelschicht (4.000 euros individual persona, 8.000 euros familia).

## **Anexo 5**

Entrevista con Merlyn Casanova, directora ejecutiva de Anecacao

¿Le parece viable la propuesta de exportar al mercado de Alemania?

En Europa, en general, les gusta mucho probar con nuevos productos derivados de cacao. Hace unos pocos años Ecuador ha empezado a exportar el jugo, que es del mucílago también. No podría decir con exactitud (si es viable) porque siempre es importante realizar un estudio de mercado por la novedad del producto y demás; pero, en mi opinión, con una estrategia de marketing seguro puede irle bien allá porque es un mercado que sí está interesado. Otras plataformas en las que puedes dar a conocer el producto es en ferias internacionales como el Salón del Chocolate, en París. A nivel nacional también organizamos ferias y convocamos a personas del exterior para hacer una rueda de negocios.

¿En qué puesto se ubica Alemania dentro del top de los principales exportadores de Ecuador?

Lo tenemos (registrado) como Unión Europea y está dentro de los mercados principales porque en estadística el producto comúnmente llega a Países Bajos y luego se distribuye a Europa. Más o menos, en el año fiscal 2022, Alemania tuvo aproximadamente un 22% de representación en la tabla de principales importadores.

## Anexo 6

**TEMA:** Proyecto para rediseño de la marca País que tiene como objetivo PROMOVER en los ciudadanos europeos el consumo de súper alimentos ecuatorianos.

**MEDIO:** Caso de la carrera Negocios Internacionales de la Universidad Casa Grande.

**ENTREVISTADOR:** Maricarmen Falconí

**OBJETIVO DE LA ENTREVISTA:** La formación y trayectoria del Chef Rodrigo Pacheco, el reconocimiento de su carrera a nivel internacional nos hacen querer conversar con él para conocer en base a su experiencia el comportamiento de un consumidor promedio en el mercado europeo.

Queremos saber si él estaría interesado en producir súper alimentos para exportación a gran escala a Europa y conocer de acuerdo a su trabajo previo en este continente si el ciudadano europeo promedio consume súper alimentos ecuatorianos. Si ellos son parte de su dieta diaria o al menos algunos de ellos son componentes claves en la elaboración de platos culinarios de alto estándar que consumen en fechas especiales.

### BANCO DE PREGUNTAS

1.- DURANTE EL 2020 HA SIDO RECONOCIDO POR LA ORGANIZACIÓN DE NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA (FAO) COMO EMBAJADOR DE BUENA VOLUNTAD, EN EL MARCO DEL AÑO INTERNACIONAL DE LA SANIDAD VEGETAL. LE GUSTARÍA OFRECER AL MERCADO EUROPEO ALGUNOS DE LOS SÚPER ALIMENTOS BASE QUE USA EN SU COCINA Y USTED MISMO CULTIVA COMO:

Materia Prima	Producto terminado (Experiencia culinaria)	Ambas
---------------	--	-------

2.- EN BOCAVALDIVIA USTED TRABAJA CON PESCADORES, AGRICULTORES Y RECOLECTORES QUIENES LE SUMINISTRAN APROXIMADAMENTE 180 INGREDIENTES, CON LOS QUE PREPARA SUS PLATOS, CON EL PROPÓSITO DE CONECTAR SU RESTAURANTE CON EL ORIGEN DE LOS PRODUCTOS. ¿CUÁNTOS DE ELLOS SON SÚPER ALIMENTOS Y NO SON CONOCIDOS COMO TAL NI AQUÍ EN EL PAÍS NI EN EUROPA? Y CUÁLES DE ESTOS PODRÍAN EXPORTARSE A EUROPA PARA SU CONSUMO?

MAS DE SO, AGUA, VERDOLAGA, HONGOS

3.- ¿LE GUSTARÍA SER EL CREADOR Y EMBAJADOR DE UNA MARCA DE SÚPER ALIMENTOS COMO MATERIA PRIMA QUE SE COMERCIALICE EN EUROPA?

<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
--	-----------------------------

4.- ¿CON QUE ALIADOS ESTRATÉGICOS DEBERÍA CONTAR PARA POTENCIAR UN MODELO DE NEGOCIO EN EL QUE ECUADOR COMO MARCA PAÍS EXPORTE SÚPER ALIMENTOS COMO MATERIA PRIMA Y COMO EXPERIENCIA CULINARIA IN SITU?

- ORGANISMOS INTERNACIONALES - INSTITUCIONES
- COMUNIDAD
- SECTOR PRIVADO

5.- ¿EXISTEN EN EL PAÍS ACUERDOS COMERCIALES, CONVENIOS ESTRATÉGICOS PARA EXPORTAR SÚPER ALIMENTOS AL CONTINENTE EUROPEO?

<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO ¿Qué falta?
--	---

NO ESTOY SEGURO DE LOS DETALLES

6.- ¿QUÉ CONTIENEN LOS SÚPER ALIMENTOS QUE LOS HACE TAN ESPECIALES?

Gluten	<input checked="" type="checkbox"/> Antioxidantes	<input checked="" type="checkbox"/> Vitaminas	<input checked="" type="checkbox"/> Minerales	Complejo B.	<input checked="" type="checkbox"/> Otros nutrientes	¿Cuáles?
--------	---	---	---	-------------	--	----------

7.- CUÁLES SON LOS SÚPER ALIMENTO QUE MÁS SE CONSUMEN EN EUROPA?

Moringa	Chia	<input checked="" type="checkbox"/> Quinoa	<input checked="" type="checkbox"/> Cúrcuma	<input checked="" type="checkbox"/> Jengibre	Otros. ¿Cuáles?
---------	------	--	---	--	-----------------

PROTEÍNA  
SODIUMINA  
OMEGA 3  
CACAO, ZAPALLO

8.- CREE QUE EL CONSUMIDOR PROMEDIO CONOCE LOS BENEFICIOS DE ÉSTOS ALIMENTOS?

<input type="checkbox"/> SI	<input checked="" type="checkbox"/> NO
-----------------------------	--

¿POR QUÉ NO LOS CONOCE?, ¿QUÉ HACE FALTA PARA QUE SE CONOZCAN?

QUE EL SECTOR GASTRONÓMICO  
EDUCAR RESPECTO AL CONTENIDO  
MEDICINAL DE LOS PRODUCTOS Y  
TECNICAS ANCESTRALES.

9.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA Y EN QUE OCASIONES CREE QUE LOS EUROPEOS CONSUMEN SÚPER ALIMENTOS?

Una vez al mes	<u>Una vez por semana</u>	Una vez al año
----------------	---------------------------	----------------

Cenas en restaurantes	<u>Cenas hechas en casa</u>	Ferias Gastronómicas multiculturales
-----------------------	-----------------------------	--------------------------------------

10.- ¿DÓNDE USUALMENTE ADQUIEREN ESTOS SÚPER ALIMENTOS?

<u>Supermercados</u>
Restaurantes Gourmet
Restaurantes Temáticos (Nuevo Latino)
Restaurante Fusión
Restaurante 5 tenedores
Restaurante Tipo Buffet
Restaurante Familiar
Restaurante de un tenedor

6.- LOS SÚPER ALIMENTOS LOS CONSUMEN MÁS COMO:

<u>Producto terminado</u>
Materia prima

7.- ¿CUÁNTO PAGAN POR ÉL O ELLOS?

De \$1 a \$3	De \$3 a \$5	<u>De \$5 a \$10</u>	O más
--------------	--------------	----------------------	-------

8.- ¿CUÁL O CUÁLES DE ESTOS SÚPER ALIMENTOS SON MÁS COMERCIALES?

Chia	Moringa	<u>Quinoa</u>	Cúrcuma	Jenjibre	Otros. ¿Cuáles?
------	---------	---------------	---------	----------	--------------------

9.- ¿EN EUROPA HAY UNA MARCA YA POSICIONADA QUE VENDA O UTILICE SÚPER ALIMENTOS PARA ELABORAR UNA EXPERIENCIA CULINARIA ALTAMENTE TRADICIONAL?

<u>SI</u>	NO
-----------	----

*INGREDION*

¿ES UNA MARCA QUE COMERCIALIZA MATERIA PRIMA O UN RESTAURANTE?

*MATERIA PRIMA*

10.- SI EXISTE O EXISTEN. ¿CUÁL ES EL TOP OF MIND DE MARCA O MARCAS DE SÚPER ALIMENTOS EN EUROPA?

*DESCONOCIDO*

1	<i>INVERSDION</i>
2	
3	
4	
5	

11.- ¿DE LAS MARCAN POSICIONADAS QUE DISTRIBUYEN SÚPER ALIMENTOS EN EUROPA ELABORADOS O COMO MATERIA PRIMA CUÁNTAS SON ECUATORIANAS?

<i>Una</i>
Ninguna
Desconoce

12.- LA MARCA PAÍS QUIERE PROMOVER LA VENTA DE SÚPER ALIMENTOS DE ORIGEN ECUATORIANO EN EUROPA. ¿HACÍA QUE SECTOR DE LA COMUNIDAD EUROPEA DEBERÍAN DIRIGIRSE?

15- 20	<i>21- 34</i>	35 - 49	50- 64	65
--------	---------------	---------	--------	----

13.- ¿EN QUE PAÍS DE LA COMUNIDAD EUROPEA DEBERÍA EMPEZAR EL NEGOCIO DE EXPORTACIÓN DE SÚPER ALIMENTOS ECUATORIANOS? Y ¿POR QUÉ?

España
Italia
Francia
Bélgica
<i>Alemania</i>
Suecia
Suiza
Islandia
Holanda
Noruega
Inglaterra
Finlandia
Austria
Dinamarca
Grecia
Otros. ¿Cuáles?

*ABRIR PUERTAS PARA OTROS MERCADOS*

## **Anexo 7**

### **Entrevista a Santiago Peralta por Diario El Universo**

Ecuador deja huellas con su chocolate y el comercio justo en el mundo cacaoero, que celebra su día mundial. Ecuador es el mayor exportador de cacao fino de aroma del mundo con 63% de la producción mundial.

Este 7 de julio se celebra el Día Mundial del Cacao. Se hace desde el 2010 por parte de la Organización Internacional de Productores de Cacao con el propósito de honrar las propiedades y beneficios de este delicioso alimento, del cual Ecuador es el primer productor y exportador de la región y uno de los principales a nivel mundial.

Originario de América Central, hoy en día casi el 70 % del cacao mundial se cultiva en África. En la cosecha 2020 - 2021, la producción de granos de cacao en ese continente se estimó en unos cuatro millones de toneladas métricas (t), de las cuales alrededor de 2,2 millones se produjeron en Costa de Marfil.

En Ecuador, según cifras de la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (Anecacao), en ese mismo período se alcanzó una producción de alrededor de 365.000 toneladas. Entre enero y diciembre de ese año las exportaciones ascendieron a \$ 950 millones, \$ 43 millones más que en el período anterior, lo que representa un crecimiento del 4,71 %.

La del cacao es una cadena productiva que cuenta con unas 600.000 hectáreas, de cuyo desarrollo dependen de manera directa casi 400.000 familias a nivel nacional.

La provincia que más aporta es la de Los Ríos con 81.578 toneladas de producción, seguida por Guayas con 62.254 t, Manabí con 57.753 t y Esmeraldas con 41.553 t, entre otras.

En el primer trimestre del 2022 las exportaciones de cacao alcanzaron los \$ 211,7 millones (83.812 t) -74.128 t en grano y 93.684 en semielaborados- que fueron enviados a sus principales mercados encabezados por Estados Unidos, donde se envía el 22,59 % de las exportaciones totales de grano de cacao y el 29,91 % de semielaborados.

En el caso de los semielaborados, en el 2021, las exportaciones representaron el 9,35% del total del sector (el 90,65 % lo representó el cacao en grano), con un valor FOB de \$ 100 millones. Según Anecacao, las exportaciones de este subsector se encuentran divididas en licor o pasta (68,80 %), manteca (13,96 %), polvo (12,42 %), torta (2,44 %), NIBS (1,82 %) y por último los chocolates o similares (0,56 %).

Sin embargo, pese a las estadísticas, impulsado por la alta calidad del cacao fino de aroma, del que Ecuador es el mayor exportador del mundo con 63 % de la producción mundial, el país también ha logrado un merecido reconocimiento entre los mejores productores de chocolate a nivel mundial. Este cambio del paradigma tradicional de la exportación de materias primas ha sido impulsado por marcas como Pacari, que cumplió 20 años desde su fundación.

“Lo que queríamos era cambiar la estructura, del esclavismo al humanismo, en la industria. Hay empresas que producen chocolate que tienen un costo de venta tres veces más bajo que el costo de producción. Eso no puede ser posible, por eso, siempre hemos entablado una relación directa con alrededor de 4.000 agricultores de pequeña escala, quienes reciben por su compromiso un precio superior, que incluso puede llegar a triplicar sus ingresos”, sostiene Santiago Peralta, fundador de la compañía.

Al referirse al esclavismo, Peralta señala que a diferencia de las plantaciones de África occidental, la producción de cacao en Ecuador cuenta una historia de equidad social y protección del medio ambiente. Citó el Barómetro del Cacao, elaborado por una red de ONG que defienden el comercio justo, que advierte que en el modelo de negocio del cacao ordinario en los países de África occidental los principales desafíos son la deforestación extensiva, el trabajo infantil y otras transgresiones de los derechos humanos y laborales, y la falta de transparencia y rendición de cuentas.

Peralta recuerda que “muchos pensaban que estábamos locos cuando empezamos a pagar el doble a los agricultores por el cacao, pero no se dieron cuenta de que era una inversión a largo plazo. Lo que buscábamos era concienciar a los productores sobre la importancia de lo que hacían. Gracias a esto, la producción se disparó y la calidad del cacao se potenció”.

Justamente, el mercado mundial de procesamiento de cacao se valoró en alrededor de \$ 12.400 millones en 2020 y se prevé que alcance los \$ 14.600 millones para 2027. Un buen negocio en el que el Ecuador toma protagonismo, analiza Peralta, quien asegura que hoy en



**Anexo 9****Costeo de Chanikuy**

CHANIKUY				
INGREDIENTES	CANTIDAD	ML/ONZ	PRECIO	PRECIO TOTAL
Miel de abeja natural 30 ml	1	onz	0.3	0.15
Caco orgánico fino de aroma	3 y 1/2	onz	0.5	1.00
Baba de cacao	1	onz	0.5	0.50
COSTO TOTAL				1.65
PRECIO SIN IMPUESTOS(x3)				4,95
5 ½ onzas equivalen a 150 gramos que es la medida del empaque				
PRECIO PARA LA VENTA				5,00

Nota: Cálculo realizado mediante fórmula de costeo de Alimentos y bebidas.

**Anexo 10****Sondeo**

## Usuarios que han respondido

niklas.bott@hotmail.de

mats.kochte@web.de

jason.jaenicke@gmx.de

sven.nilges97@icloud.com

marc.nilges@gmail.com

alexander.schmelzer1984@gmail.com

niclas.a.111@gmail.com

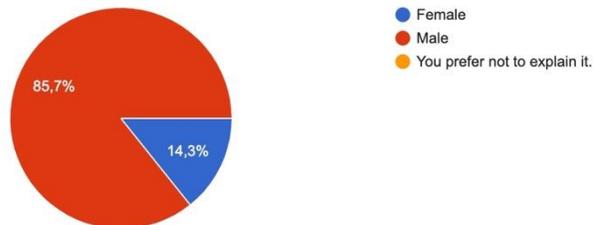
mattishandball@web.de

jonasbruene@pk.de

¿What is your gender?

14 respuestas

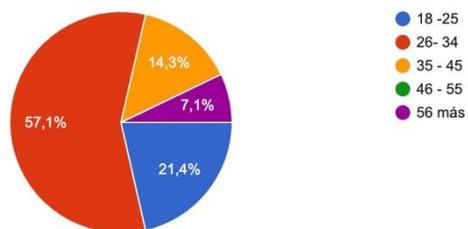
 Copiar



¿What is your age?

14 respuestas

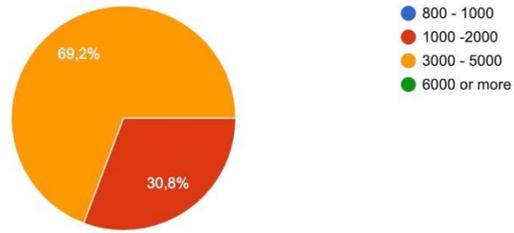
 Copiar



Salary range

13 respuestas

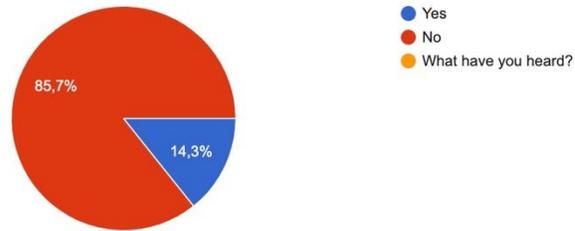
 Copiar



¿Do you know what organic cocoa with fine aroma is?

14 respuestas

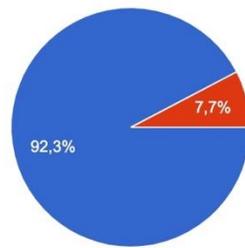
 Copiar



¿Where would you buy a product of these characteristics?

 Copiar

13 respuestas

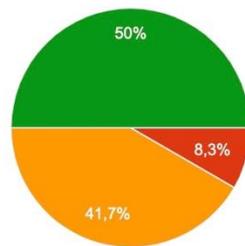


- Traditional Supermarket
- Organic stores
- Food and sweets fairs like: Snackex, Anuga, BioFach
- Others like...

¿How often would you buy it?

 Copiar

12 respuestas

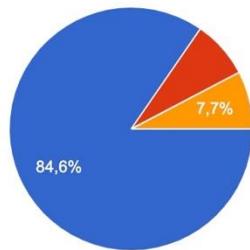


- 2 times a week
- 1 time a week
- 1 time every two weeks
- 1 time every month

Would you like to buy them in:

 Copiar

13 respuestas

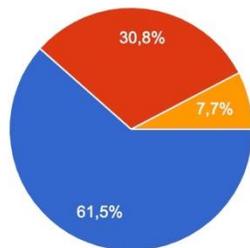


- Individual packages of 150g
- In boxes containing at least 5 packs of 150g for the whole week
- Other

¿How much would you pay for it?

 Copiar

13 respuestas

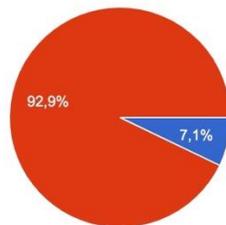


- \$2 for each package of 150g
- \$2.90 for each package of 150g
- \$10 for a package that contains at least 5 of 150g.
- \$30 for a box that contains at least 65 package of 150g in total 1,50 kilogramos aprox.

¿Do you know what nutritional properties has the organic cocoa with fine aroma?

 Copiar

14 respuestas

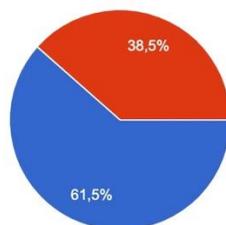


- Si
- No
- ¿Qué propiedades le interesan más?

¿Would you like to consume a gummy made with ecuadorian organic cocoa as a mid- morning or afternoon snack?

 Copiar

13 respuestas



- Yes
- No

