

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de Carrera titulado:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE
UNA BEBIDA EN BASE A VAINILLA DE LA
COMUNIDAD KALLARI 2023”**

Realizado por:
ROBERTO ALEJANDRO ARAUZ MALDONADO

Directora de Plan de Negocios:
MSC. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

Requisito para la obtención de título en:
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Quito, 28 de Agosto de 2023

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ROBERTO ALJENADRO ARAUZ MALDONADO, ecuatoriano, con Cédula de ciudadanía N° 1720932423, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas descritas en este documento.

A través de esta declaración, cedo los derechos de propiedad intelectual a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y normativa institucional vigente.



ROBERTO ALEJANDRO ARAUZ MALDONADO

C.I.: 1720932423

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

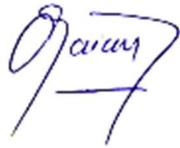


MSC. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO
DIRECTOR

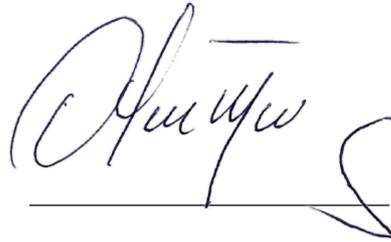
LOS PROFESORES INFORMANTES:

MBA. ENRIQUE LENIN FAICAN SIGCHA
MBA. COSME ALONSO MARIN NIÑO

Después de revisar el trabajo presentado lo han calificado como apto para su defensa
oral ante el tribunal examinador.



Mba. Lenin Faicán



Mba. Alonso Marín

Quito, 30 de agosto de 2023

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, reading "Roberto Arauz". The signature is stylized with large loops and a long horizontal stroke at the end. Below the signature is a dashed horizontal line.

ROBERTO ALEJANDRO ARAUZ MALDONADO

C.I.: 1720932423

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE UNA
BEBIDA EN BASE A VAINILLA DE LA COMUNIDAD
KALLARY 2023”**

Realizado por:
ROBERTO ALEJANDRO ARAUZ MALDONADO

Requisito para la obtención de título en:
LIC. EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Ha sido dirigido por la profesora:
MSG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MSG. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO
DIRECTORA

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi madre quien siempre supo apoyarme e inculcarme valores y principios de vida que me han guiado a lo largo de mi carrera y mi vida personal

A mis hermanos Agustín y Jesús, quienes siempre me han apoyado en los momentos más difíciles de mi vida.

AGRADECIMIENTO

A la MSG. Silvia Noroña por su correcta y acertada dirección del plan de negocios. Su guía, profesionalismo y entrega fueron factores clave a la hora de conformar este documento

A la profesora María Elena Pulgar, quien con su consejo y guía aportó diferentes perspectivas para el correcto desarrollo de la investigación

A Dios, a mi madre y a mis hermanos por el apoyo que me han dado en el desarrollo de mi vida personal y profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente resumen ejecutivo presenta el plan de negocios para Wayta Kawsay, una empresa subsidiaria de Kallari Chocolate, que produce y comercializa una bebida probiótica hecha con kéfir como ingrediente principal, enriquecido con vainilla y chocolate en polvo. El objetivo de este plan es proporcionar una visión completa de la estrategia empresarial, las proyecciones financieras y el enfoque en la sostenibilidad y el apoyo a las comunidades productoras de leche en Ecuador.

El mercado objetivo de Wayta Kawsay son los consumidores nórdicos, especialmente en Dinamarca, donde hay una gran demanda de productos naturales y ecológicos. La industria de alimentos orgánicos en esta región ha experimentado un crecimiento constante, y la conciencia ambiental entre los consumidores impulsa la búsqueda de opciones más saludables y respetuosas con el medio ambiente.

La estrategia de marketing de la empresa se centra en resaltar la calidad y autenticidad de sus productos. La certificación europea de producto ecológico respalda su compromiso con la sostenibilidad, lo que genera confianza entre los consumidores. Además, la empresa establece relaciones colaborativas con pequeños productores de leche en Ecuador, fortaleciendo el comercio justo y la responsabilidad social.

El plan financiero proyecta ventas estimadas de \$1.591.920 en el primer año, con una inversión inicial de \$415.945. El análisis financiero indica una rentabilidad sólida, con un TIR del 35,40% y un índice de rentabilidad de 1,81. El enfoque en la eficiencia de costos y el control de gastos permite una gestión financiera efectiva.

Palabras clave: Natural, orgánico, probióticos, kéfir, vainilla, chocolate en polvo

ABSTRACT

This executive summary presents the business plan for Wayta Kawsay, a subsidiary of Kallari Chocolate, which produces and markets a probiotic drink made with kefir as the main ingredient, enriched with vanilla and powdered chocolate. The aim of this plan is to provide a comprehensive view of the business strategy, financial projections and focus on sustainability and support for milk-producing communities in Ecuador.

The target market for Wayta Kawsay is Nordic consumers, especially in Denmark, where there is a high demand for natural and ecological products. The organic food industry in this region has experienced steady growth, and environmental awareness among consumers drives the search for healthier and more environmentally friendly options.

The company's marketing strategy focuses on highlighting the quality and authenticity of its products. The European certification of ecological product supports its commitment to sustainability, which generates trust among consumers. In addition, the company establishes collaborative relationships with small milk producers in Ecuador, strengthening fair trade and social responsibility.

The financial plan projects estimated sales of \$1,591,920 in the first year, with an initial investment of \$415,945. The financial analysis indicates solid profitability, with an IRR of 35.40% and a profitability index of 1.81. The focus on cost efficiency and expense control allows for effective financial management.

Keywords: Natural, organic, probiotics, kefir, vanilla, powdered chocolate

Contenido

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	1
3. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA	2
3.1 Comparativo de países	2
3.2 Productos y servicios existentes.....	8
3.3 Tamaño y forma del sector	10
3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector.....	13
3.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector	17
4. ANÁLISIS COMPETITIVO	19
4.1 Identifique a sus competidores.....	22
4.2 Diferencie su negocio de otros.....	24
4.3 Evalúe las amenazas que presenta la competencia	25
5. ANÁLISIS DE MERCADO	27
5.1 Describe el mercado objetivo y la propuesta de valor clave.....	27
5.2 Evalúe el tamaño y el crecimiento del mercado	29
5.3 Defina su mercado objetivo	34
5.4 Analice el mercado objetivo desde diferentes puntos de vista.....	35
5.5 Exprese su propuesta de valor.....	36
6. PLAN DE MARKETING.....	37
6.1 Análisis del mercado.....	37
6.2 Desarrolle su plan de marketing	38
6.3 Defina su combinación de Marketing	44
7. PLAN DE OPERACIONES	51
7.1 Operaciones de producción y costeo de producto.....	51
7.2 Planificación del personal	62
7.3 Operaciones de cadena de suministro y logística	65
7.4 Formación legal de la empresa	80
8. PLAN FINANCIERO	82
8.1 Introducción	82
8.3 Costo de producción	82
8.4 Plan de ventas anual.....	83
8.5 Inversiones	84
8.5.1 Capital de trabajo	85

8.5.2 Propiedad planta y equipo.....	85
8.5.3 Depreciación	86
8.6 Gastos operativos	86
8.6.1 Resumen de gastos operativos	86
8.7 Estructura financiera	87
8.7.1 Amortización.....	87
8.7.2 Tasa de descuento	88
8.8 Flujo de caja.....	88
8.8.1 Punto de equilibrio.....	90
8.9 Evaluación financiera.....	90
8.10 Conclusiones	91
9. ANEXOS	92
10. BIBLIOGRAFÍA	99

Índice de tablas e ilustraciones

Tabla 1 Datos generales de Suiza, Dinamarca y Alemania.....	4
Tabla 2 Productos probióticos existentes a nivel internacional y sus principales variedades	9
Tabla 3 Análisis PORTER	17
Tabla 4 Principales países exportadores de productos de la partida arancelaria 22.06.0001 a Dinamarca año 2022.....	19
Tabla 5 Principales productos destacados de los países exportadores a Dinamarca de la partida arancelaria 22.06.0001	20
Tabla 6 Principales países proveedores de Dinamarca de alimentos orgánicos, valor de exportaciones en USD años 2015-2018	22
Tabla 7 Principales productos probióticos y sus variedades en Dinamarca año 2023	22
Tabla 8 Cálculo de la demanda potencial en Dinamarca	29
Tabla 9 Indicadores de consumo de productos de tiendas minoristas en Dinamarca año 2023.....	33
Tabla 10 Análisis DAFO del sector de alimentos naturales y orgánicos	39
Tabla 11 Proceso de producción y extracción de la vainilla	52
Tabla 12 Proceso de producción del chocolate en polvo	54
Tabla 13 Maquinaria necesaria para la producción de la bebida.....	56
Tabla 14 Funciones generales del personal.....	63
Tabla 15 Tipo de contenedor, peso, volumen y cantidad de unidades.....	66
Tabla 16 Requisitos establecidos para la exportación e importación de un producto de la partida arancelaria 22.06.0001	71
Tabla 17 Costos de flete y costos que asume el importador	73
Tabla 18 Normativa de envase y embalaje establecidas en (Market Access Map, s.f.) son las siguientes:	75
Tabla 19 Envase y embalaje del producto.....	76
Tabla 20 Costos fijos de Producción.....	82

Tabla 21 Costos de materia prima.....	83
Tabla 22 Plan anual de ventas	83
Tabla 23 Inversiones	84
Tabla 24 Capital de trabajo	85
Tabla 25 Detalle de costos de propiedad planta y equipo	85
Tabla 26 Depreciación total del año 1 al año 5	86
Tabla 27 Resumen de gastos operativos	86
Tabla 28 Estructura de financiamiento.....	87
Tabla 29 Amortización de deuda	88
Tabla 30 Tasa de descuento	88
Tabla 31 Flujo de caja del proyecto	89
Tabla 32 Punto de equilibrio del proyecto en ingresos y en unidades	90
Tabla 33 Evaluación financiera del proyecto	91
Ilustración 1 Consumo per cápita en lácteos en kilogramos por país año 2021	5
Ilustración 2 Total de empresas tanto locales como extranjeras en Dinamarca.....	6
Ilustración 3 Producción de Lácteos en miles de kilogramos Dinamarca año 2020.....	11
Ilustración 4 Principales provincias productoras de leche en Ecuador año 2019.....	12
Ilustración 5 Volumen de ventas por medios digitales e Dinamarca año 2019	14
Ilustración 6 Principales métodos de pago online en Dinamarca año 2019	15
Ilustración 7 Crecimiento estimado del mercado de alimentos y bebidas naturales años 2020 -2030.....	30
Ilustración 8 Crecimiento estimado del mercado de probióticos y del yogurt años 2020 - 2030.....	30
Ilustración 9 Porcentaje de participación de alimentos naturales en ventas globales año 2021	31
Ilustración 10 Proyección del envase de la bebida.....	45
Ilustración 11 Logo de Wayta Kawsay	46
Ilustración 12 Zona geográfica donde será establecida la subsidiaria.....	60
Ilustración 13 Disposición de áreas de producción, administrativas y de desechos	60
Ilustración 14 Organigrama del personal requerido en la empresa	62
Ilustración 15 Ruta marítima estimada para el transporte de la mercancía desde Tena hasta Copenhague.....	67
Ilustración 16 INCOTERM FOB para exportación y posterior importación	73

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Wayta Kawsay es una empresa que produce y comercializa una bebida probiótica a base de leche, con un enfoque en la sostenibilidad, la sustentabilidad y el cuidado ambiental. Esta bebida ofrece beneficios para la salud de los consumidores, al mismo tiempo que apoya a los pequeños y medianos productores de leche del Ecuador, que proveen la materia prima de alta calidad. Wayta Kawsay es una subsidiaria de la empresa Kallari, una organización que contribuye con la comunidad kichwa del Ecuador, mediante el comercio justo y el empoderamiento de sus miembros. La empresa tiene como visión ser una marca posicionada en el sector de los alimentos naturales, con un reconocimiento y una penetración de mercado que reflejen su compromiso social y ambiental. Para lograrlo, se ha propuesto como objetivo estratégico alcanzar un crecimiento del 5% en ventas para el año 2024, mediante una gestión efectiva, innovadora y responsable. El concepto de la empresa se basa en ofrecer productos naturales y saludables que promuevan el bienestar y la salud de los consumidores. La empresa se enfoca en utilizar ingredientes de origen sostenible y procesos de producción responsables para garantizar la calidad y la frescura de la bebida. El principal objetivo de la subsidiaria es establecerse en el mercado de bebidas probióticas naturales en Dinamarca. Para lograrlo, la empresa se ha propuesto objetivos claros: incrementar su participación en el mercado, expandir su presencia en supermercados, tiendas minoristas, cafeterías, restaurantes y fidelizar a los clientes a través de una excelente experiencia de consumo. La empresa se esfuerza por utilizar ingredientes de alta calidad y mantener estándares de producción rigurosos para asegurar que las bebidas sean consistentemente excelentes, además, la estrategia de marketing de Wayta Kawsay se enfoca en destacar los beneficios de las bebidas probióticas, como mejorar la salud digestiva y fortalecer el sistema inmunológico, la empresa está comprometida con educar a los consumidores sobre los beneficios de los mismos y cómo pueden integrar las bebidas en su estilo de vida saludable, también se considera que la capacidad de innovación y adaptabilidad de Wayta Kawsay le dará una ventaja competitiva. La empresa está constantemente explorando y buscando nuevas formas de mejorar sus procesos de producción para ofrecer productos aún más innovadores y atractivos.

3. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

3.1 Comparativo de países

En general, los países pertenecientes a la Unión Europea (UE) y a la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) comprenden una población de al menos 741,7 millones de habitantes, por otro lado, el acumulado de población de los países elegidos como posibles destinos de exportación es de al menos 96 millones de personas. Tanto en la UE como en los países elegidos se destaca la tendencia de consumo hacia los productos naturales y orgánicos, además de que en la gran mayoría de los países europeos tienen políticas estrictas en lo que respecta a sostenibilidad y el cuidado medio ambiental (PROECUADOR, 2020).

Por otra parte, los productos que más se importan en la UE desde Ecuador son: el banano con un 44% de participación en importaciones, el café, té y bebidas naturales con un 18% y el camarón y pescado con un 14% (PROECUADOR, 2020). Las tendencias de consumo de la población europea, los consumidores prefieren productos de origen natural u orgánico, siendo el líder en consumo Dinamarca con un 12,5%, tomando en cuenta a los demás países considerados como posibles destinos, está Suiza con 10,3% y Alemania con un 6,2% en lo que respecta al porcentaje de participación en el mercado de productos orgánicos (Carsten & Jorgensen, 2022).

El mercado de alimentos orgánicos ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, pasando de una valuación de 77,8 billones de dólares en 2020 a 85,7 billones de dólares en 2021. Esta tendencia al alza se prevé que continúe con un estimado de crecimiento del 12,6% anual hasta el año 2030. La preferencia de los consumidores europeos por productos orgánicos en lugar de alimentos procesados es evidente, lo que ha impulsado aún más la demanda en este sector. Ante esta perspectiva, la industria de alimentos orgánicos se presenta como una oportunidad estratégica y prometedora para ingresar, aprovechando el creciente interés en la alimentación saludable y sostenible por parte de los consumidores.

Por otro lado, a raíz de la pandemia las tendencias de consumo se han adaptado a la era digital, es decir que los consumidores comienzan a utilizar nuevos medios digitales para realizar sus compras, elegir sus productos o marcas, esto ha provocado que las empresas busquen que mediante los nuevos medios digitales puedan crear y fidelizar a sus clientes,

ya que al menos el 50% de las compras se realizan por redes sociales, el 47% por email marketing y los medios tradicionales sólo han representado el 24% de las ventas de productos o servicios (MARIGOLD, 2023).

Otro aspecto a considerar es que, los consumidores prefieren marcas reconocidas, a las cuales el 58% de los mismos estarían dispuestos a pagar más que otras marcas las cuales son poco conocidas o no son de su preferencia. Los consumidores buscan también anuncios personalizados los cuales no sean basados en cookies ya que el 58% de dichos consumidores creen que este método de personalización es poco efectivo y confiable. El email marketing ha superado por completo es decir en un 100% en efectividad en comparación con los medios tradicionales como los SMS o las vallas publicitarias, ya que el 48% de los consumidores han comprado debido a que han recibido información, promociones y descuentos por este medio y consecuentemente han comprado un producto o servicio (MARIGOLD, 2023).

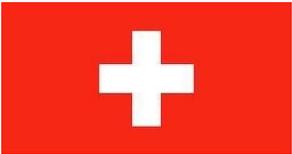
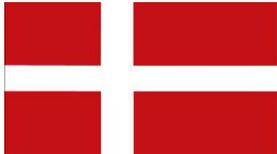
Finamente, la Comisión Europea ha establecido ambiciosos objetivos dentro de su programa político del “Decenio Digital” hasta el 2030. Su enfoque abarca diversos aspectos, incluyendo el desarrollo de habilidades digitales básicas en al menos el 80% de la población, así como la promoción de la transformación digital en el 75% de las empresas de la Unión Europea. Además, se pretende alcanzar la meta de brindar acceso a servicios médicos en línea y a una identificación digital para el 100% de la población. Lo más destacado de este programa es su compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente, ya que busca implementar prácticas amigables con el entorno en todo su proceso. Estas iniciativas buscan fortalecer la competitividad de la UE en la era digital y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, al mismo tiempo que promueven el desarrollo sostenible en la región (Comisión Europea, 2022).

El análisis comparativo con los datos generales de los países que se han elegido por sus montos de consumo de bebidas fermentadas de la partida 22.06.001

En un estudio comparativo de los aspectos sociales, políticos y económicos de Alemania, Suiza y Dinamarca, (revisar anexo No.1), se encontraron diferencias significativas que arrojan luz sobre la situación de cada país en estos aspectos. Suiza obtuvo una puntuación de 70, lo que indica un alto nivel de desarrollo y estabilidad en sus dimensiones sociales, políticas y económicas. Dinamarca también tuvo un buen desempeño con una puntuación de 69, lo que demuestra que es un país con una sólida estructura social, un sistema político estable y un fuerte crecimiento económico. Alemania, por otro lado, obtuvo una puntuación de 58, lo que sugiere que, aunque es un país

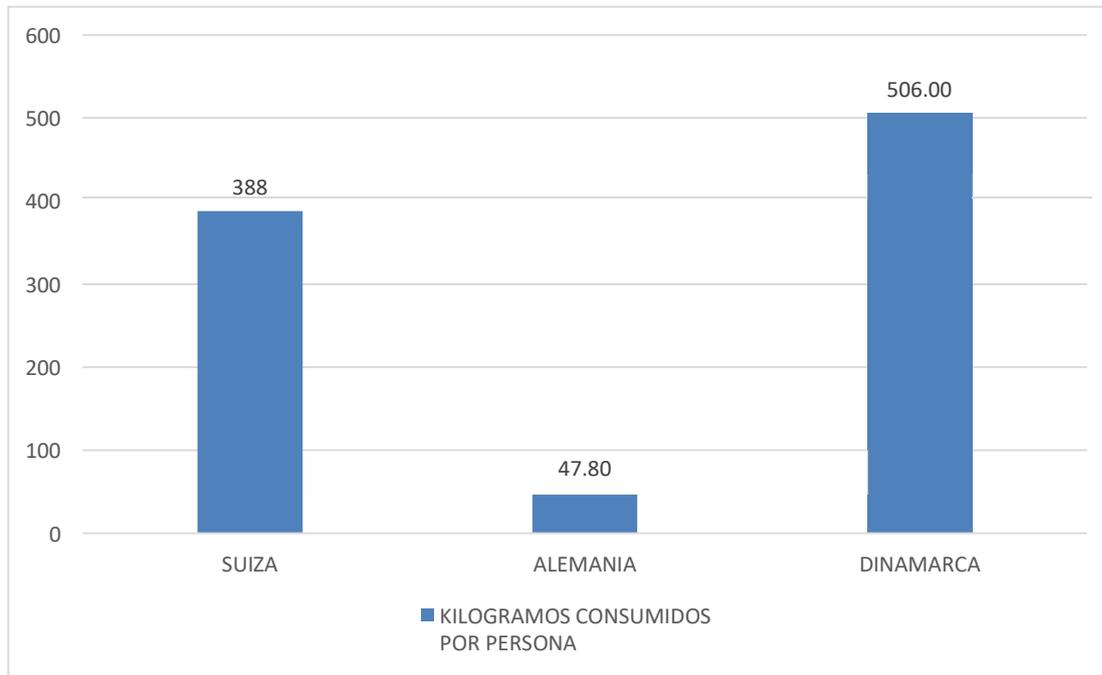
respetable en estos aspectos, todavía tiene algunos desafíos por superar. En general, estos resultados muestran la fortaleza y resiliencia de Suiza y Dinamarca en comparación con Alemania en términos de su desarrollo social, político y económico.

Tabla 1 Datos generales de Suiza, Dinamarca y Alemania

SUIZA	ALEMANIA	DINAMARCA
		
POBLACIÓN	POBLACIÓN	POBLACIÓN
8.739.000	83.794.000	5.873.000
MONEDA	MONEDA	MONEDA
Francos suizos	Euros	Coronas Danesas
PIB	PIB	PIB
767.616	3.869.900	376.087
PIB PER CÁPITA	PIB PER CÁPITA	PIB PER CÁPITA
87.410	46,180	63.680
POBLACIÓN DE INTERÉS	POBLACIÓN DE INTERÉS	POBLACIÓN DE INTERÉS
15-64 años: 1.01 masc./fem.	15-64 años: 1.03 masc./fem.	5-64 años: 1.02 masc./fem.
15-64 años: 65.13% (masc. 2,800,880/fem. 2,777,109)	15-64 años: 62.97% (masc. 26,934,889/fem. 26,097,401)	15-64 años: 63.13% (masc. 1,900,182/fem. 1,854,222)

Elaborado por: Autor

Fuente de datos Datosmacro (2022)

Ilustración 1 Consumo per cápita en lácteos en kilogramos por país año 2021

Elaborado por: Autor

Fuente: múltiples fuentes

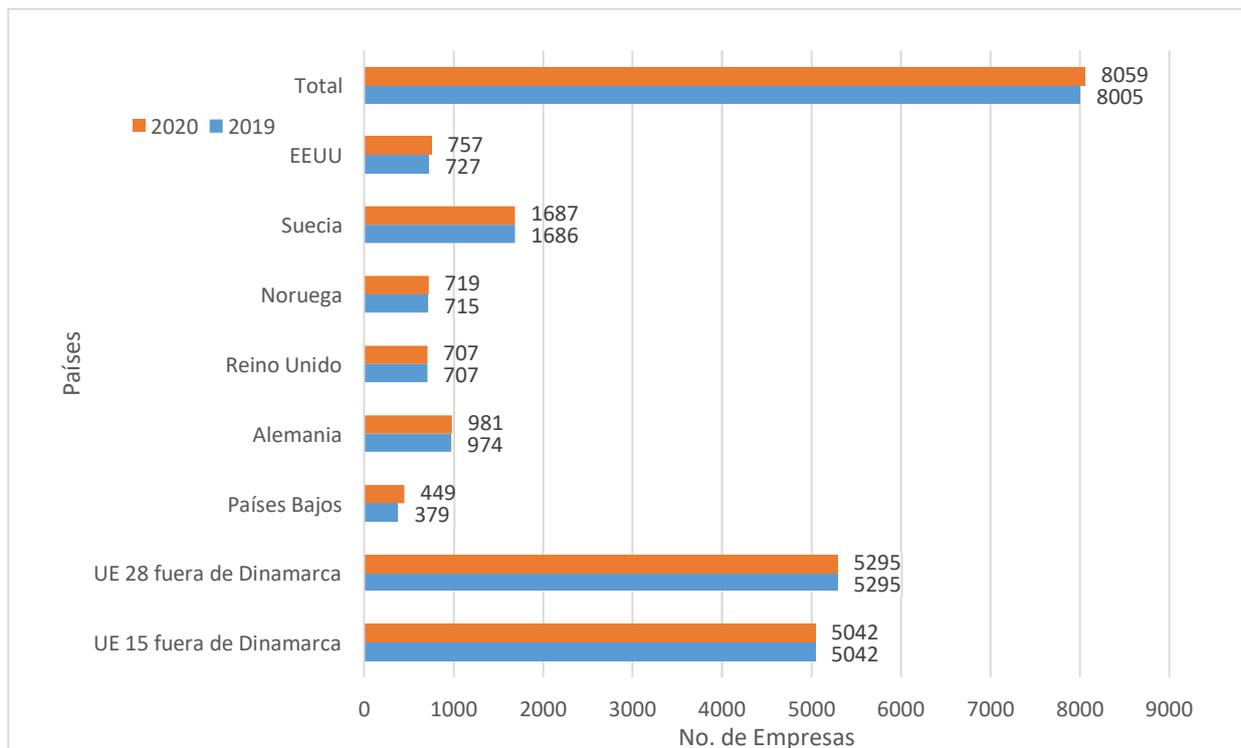
Tras exponer las tablas comparativas de los países elegidos se ha tomado la decisión del siguiente destino:

Según un informe realizado por las empresas INTERREG; INTERNOVA (2020); Dinamarca, con sus 109 puertos marinos, se destaca por su fuerte dependencia del comercio exterior, representando dos tercios de su PIB. Los 28 puertos principales, que despachan más de 1.000.000 de toneladas anualmente, constituyen el 83% del total transportado por mar. Los puertos clave, como el privado de Statoil en Kalundborg y el público de Fredericia juegan un papel crucial en la gestión de mercancías, canalizando el 9% del tráfico marítimo del país cada uno. La estrecha relación de Dinamarca con otros países nórdicos proporciona ventajas logísticas únicas al ofrecer la única conexión terrestre con el continente europeo, también se destaca por su compromiso con la sostenibilidad y la adopción de productos ecológicos, que son ampliamente aceptados en el mercado danés debido a que el distintivo de producto ecológico es un factor clave para el éxito comercial, ya que los consumidores daneses valoran y reconocen rápidamente la calidad y

sostenibilidad de estos productos. Además, el país se encuentra vinculado a organizaciones de cooperación económica como la UE, la OCDE y la OMC, lo que refleja su interés en la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de barreras comerciales lo que representa una potencial entrada para la expansión hacia otros países nórdicos (INTERREG; INTERNOVA, 2020).

Por otro lado, este país nórdico ha sido elegido como destino de exportación debido a su alto puntaje en el Ranking Doing Business en donde mantiene una puntuación de 85,3 puntos de 100, además el país posee también una buena calificación dentro del ranking de cumplimiento de contratos en dicho ranking su puntuación es de 73,9 puntos de 100, esto quiere decir que busca crear reformas que permitan facilidad en la creación de negocios. Finalmente, el país del norte de Europa posee una puntuación perfecta de 100 puntos en lo que respecta al cumplimiento a tiempo en el que se toma presentar la documentación para importaciones.

Ilustración 2 Total de empresas tanto locales como extranjeras en Dinamarca



Elaborado por: Autor

Fuente, Statistics Denmark, Negocios (2020)

En cuanto a los datos presentados previamente se puede determinar que el mercado danés ofrece oportunidades interesantes para el producto planteado, que consiste en una bebida de kéfir, vainilla y cacao en polvo, algunos de los factores que favorecen la introducción de este producto son:

- Un mercado abierto y receptivo: Las más de 8000 empresas extranjeras que operan en Dinamarca demuestran que el país está abierto a productos y servicios internacionales. Los consumidores daneses tienen una mentalidad innovadora y están dispuestos a probar y adoptar nuevas propuestas. El producto de la empresa puede encontrar un nicho interesante dentro de este mercado diverso y receptivo (Hansen, 2020).
- Una alta capacidad adquisitiva: Las empresas extranjeras en Dinamarca generan un volumen de negocios de 152.857.294 millones de dólares, lo que indica un alto poder adquisitivo en el país. Los consumidores daneses pueden invertir en productos de calidad y están dispuestos a pagar un precio justo por ellos. El producto de la empresa puede posicionarse como una opción atractiva para los consumidores daneses que valoran la excelencia y están dispuestos a invertir en su bienestar (STADISTICS DENMARK, 2020).
- Una cultura de bienestar y salud: Dinamarca tiene una fuerte cultura de bienestar y salud, donde los consumidores se preocupan por mantener un estilo de vida saludable y equilibrado (OECD, 2021). El producto de la empresa tiene propiedades probióticas y utiliza ingredientes naturales como la vainilla, lo que lo hace encajar perfectamente en este contexto. La empresa puede resaltar los beneficios para la salud y el bienestar que ofrece su bebida, y cómo se alinea con el estilo de vida consciente de los daneses.
- Un enfoque en la sostenibilidad: Dinamarca es conocido por su enfoque en la sostenibilidad y la protección del medio ambiente. El producto de la empresa se produce de manera responsable y utiliza ingredientes naturales, lo que lo hace resonar con los valores de los consumidores daneses preocupados por el cuidado ambiental. La empresa puede resaltar sus esfuerzos en términos de ingredientes orgánicos, prácticas de producción sostenibles y embalajes eco amigables, lo que le permitirá conectarse con los consumidores conscientes y responsables (OECD, 2020).
- Un acceso a una mano de obra calificada: Dinamarca emplea a cerca de 319.000 empleados en empresas extranjeras, lo que indica que el país cuenta con una mano de obra calificada y

capacitada. Esto es importante para la empresa, ya que puede aprovechar el talento local para desarrollar y expandir sus operaciones en el país. Además, la presencia de profesionales calificados le brinda la oportunidad de establecer colaboraciones estratégicas y fortalecer su conocimiento y experiencia en el mercado danés (STAT BANK DENMARK, 2020).

3.2 Productos y servicios existentes

La industria de productos naturales es un sector en constante crecimiento que se enfoca en la producción y comercialización de alimentos, bebidas, suplementos y productos de cuidado personal y del hogar elaborados con ingredientes naturales y sostenibles. Con un enfoque en la salud, el bienestar y el respeto por el medio ambiente, esta industria busca satisfacer las demandas crecientes de consumidores conscientes que buscan alternativas más saludables y amigables con el planeta. Desde la producción responsable hasta el etiquetado transparente, las empresas en esta industria se esfuerzan por ofrecer productos que reflejen los valores de sostenibilidad, calidad y autenticidad, atrayendo así a una base de consumidores que busca mejorar su estilo de vida a través de elecciones más naturales y conscientes. Con el respaldo de investigaciones científicas y el aumento de la conciencia sobre la importancia de un estilo de vida saludable, la industria de productos naturales se presenta como una oportunidad prometedora para promover el bienestar y el equilibrio tanto para los consumidores como para el medio ambiente.

Según un informe de The Food Tech (2020), a nivel mundial existen aproximadamente 15 empresas que producen alimentos, bebidas o fármacos en base a probióticos, de esas empresas se destacan solo 3 productos tipo bebidas las cuales contienen probióticos, como el lactobasillus, la kombucha y el lactobasillus Casei, también se pueden encontrar bebidas no alcohólicas con sabor o en base a vainilla y bebidas de chocolate en polvo también, en la tabla No. 2 se presentan algunas de las bebidas más conocidas a nivel internacional que son en base a los ingredientes mencionados anteriormente.

El producto que se plantea exportar pertenece a la industria de alimentos naturales u orgánicos, al sector de bebidas orgánicas, esta industria en el año 2020 tuvo un crecimiento significativo de un 9,5% a pesar de las condiciones provocadas por el COVID 19. Además, el sector de las bebidas y de ciertos alimentos ha experimentado un crecimiento del 200% entre 2019 y 2020, por otro lado, las ventas por medios digitales han experimentado un crecimiento del 50% debido a las nuevas

plataformas que presentan las empresas cuyo objetivo es adaptarse a las nuevas tendencias digitales (MARIGOLD, 2023).

El sector de productos naturales comprende todos aquellos alimentos de origen vegetal, animal y de animales autóctonos, para que estos productos sean considerados en la línea de alimentos no procesados no deben tener añadido especias que alteren su naturaleza. Por otro lado, en el sector de bebidas naturales, son aquellas que no poseen algún tipo de procedimiento químico en el cual a largo plazo representan un riesgo para la salud, por lo que dentro de este sector se involucran solo bebidas que tengan un proceso natural tales como jugos, zumos de frutas, además de aquellas bebidas que pertenecen a la partida arancelaria 22.06.0001 con el título «Las demás bebidas fermentadas (por ejemplo: sidra, perada o aguamiel); mezclas de bebidas fermentadas y mezclas de bebidas fermentadas y bebidas no alcohólicas, no expresadas ni comprendidas en otras partidas» (TRADE MAP, 2022).

A continuación, se presenta la tabla No. 2, la cual muestra la gama de productos de la competencia a nivel internacional, esta información proporciona una visión de los productos ofrecidos en el mercado global, lo que permite identificar oportunidades y fortalezas para el desarrollo y estrategias de diferenciación.

Tabla 2 Productos probióticos a nivel internacional y sus principales variedades

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PRECIO/PAÍS
 <p>ACTIMEL</p>	<p>Variedades: Natural, Fresa, Multifrutas, Granada arándanos maca Fuente: https://www.actimel.es</p>	<p>\$1,01/ unidad 100 gr</p> <p>ORIGEN: Bélgica</p>
 <p>Yakult</p>	<p>Ingredientes: agua, leche desnatada (reconstituida), jarabe de glucosa y fructosa, azúcar, maltodextrina, aromatizantes. Contiene <i>Lactobacillus casei</i> Shirota. Fuente: www.yakult.es</p>	<p>\$0,71/ unidad 500 ml</p> <p>ORIGEN: Japón</p>
<p>VERBENA LEMONADE</p>	<p>Variedades: ORIGINAL, GINGER, RASPBERRY & ELDERFLOWER, WILD BERRY, PINK</p>	<p>\$2,22/ unidad 300 ml</p>

	<p>GRAPEFRUIT & GUAVA, PEACH & TURMERIC, SICILIAN LEMON, CHARGE ENERGY, CHILL HARMONY</p>	<p>ORIGEN: Costa Rica</p>
	<p>Fuente: https://equinoxkombucha.com/drinks/verbena-lemonade/ Variedades: Disponible en 6 sabores: Frutilla, Vainilla, Damasco, Mora, Frambuesa y Piña. Fuente: Yoghurt Nestlé (nestle.cl)</p>	<p>\$0,33/ unidad 108 ml</p> <p>ORIGEN: Suiza</p>
	<p>Leche pasteurizada semidesnatada, leche desnatada en polvo, fermentos lácteos (contiene lactosa), gránulos de kéfir, levaduras, vitamina D.</p> <p>Fuente: Comprar Kéfir natural pack 6 unidades · NESTLE ·</p>	<p>\$2,99 x pack de 6 unidades de 95 ml</p> <p>ORIGEN: Suiza</p>

Elaborado por: Autor

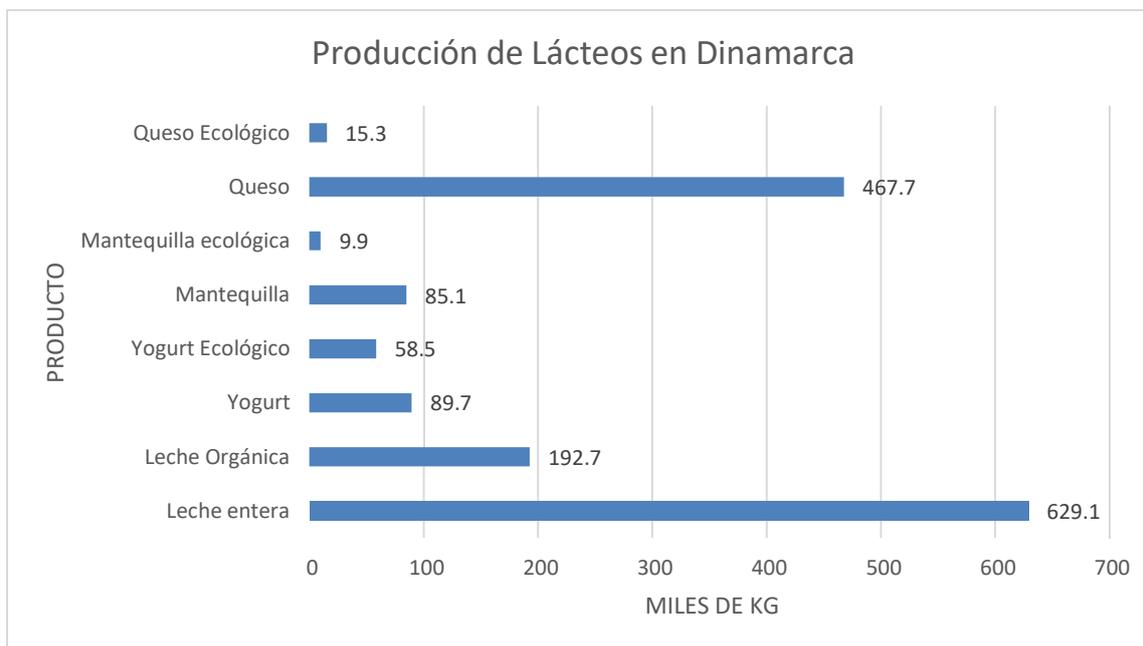
3.3 Tamaño y forma del sector

El mercado de productos lácteos es un sector grande y en constante crecimiento. Según Statista en su informe “Valor del mercado mundial de productos lácteos 2020-2028” (2023), el mercado mundial de productos lácteos se valoró en aproximadamente 871.300 millones de dólares estadounidenses en 2021. Se espera que siga creciendo en los próximos años hasta situarse en torno a los 1,13 billones en 2026. Los productos lácteos más comercializados en el mercado mundial son la mantequilla, el queso y la leche en polvo. Además, según el informe de la Comisión Europea “Leche y productos lácteos” (2023), en Europa, el mercado de productos lácteos es uno de los más grandes del mundo. La Unión Europea es una gran productora de leche y productos lácteos, que forman parte de la organización común de mercados (OCM). Todos los países de la UE producen leche, producto que representa una proporción importante del valor de la producción agrícola de la UE. En 2021, el consumo de productos lácteos en Europa se aproximó a los 368 millones de

toneladas. Además, Europa lidera las exportaciones de este tipo de alimentos, gracias, sobre todo, a su fuerte tradición quesera y a la actuación de Alemania.

Por otro lado, en un informe presentado por Langberg (2020); de la revista Økologisk Landsforening; Dinamarca tiene una capacidad de producción de lácteos que logra alcanzar cerca de los 1500 miles de kg. Estos productos se distribuyen ampliamente a través de diversos canales de venta, como tiendas minoristas, supermercados, restaurantes y cafeterías. El yogurt lidera las ventas con una participación del 44% en el mercado, seguido por la leche con un 32% y los huevos con un 29%. Esta distribución demuestra la versatilidad y demanda sostenida de los productos lácteos en el país. En cuanto a rentabilidad, Dinamarca destaca con una participación cercana al 13% en el mercado total de alimentos al por menor. Esta sólida posición en el mercado hace que el sector lácteo sea altamente rentable para productores y distribuidores. Con una capacidad de producción significativa y una demanda constante, las ventas unitarias son altas, lo que contribuye a la viabilidad financiera del sector. En resumen, el sector lácteo en Dinamarca muestra una capacidad de producción significativa y ventas unitarias impulsadas por la fuerte demanda de productos como el yogurt, la leche y los huevos. Gracias a su destacada participación en el mercado de alimentos al por menor, el sector es altamente rentable, reflejando el éxito y fortaleza de la industria láctea en el país.

Ilustración 3 Producción de Lácteos en miles de kilogramos Dinamarca año 2020

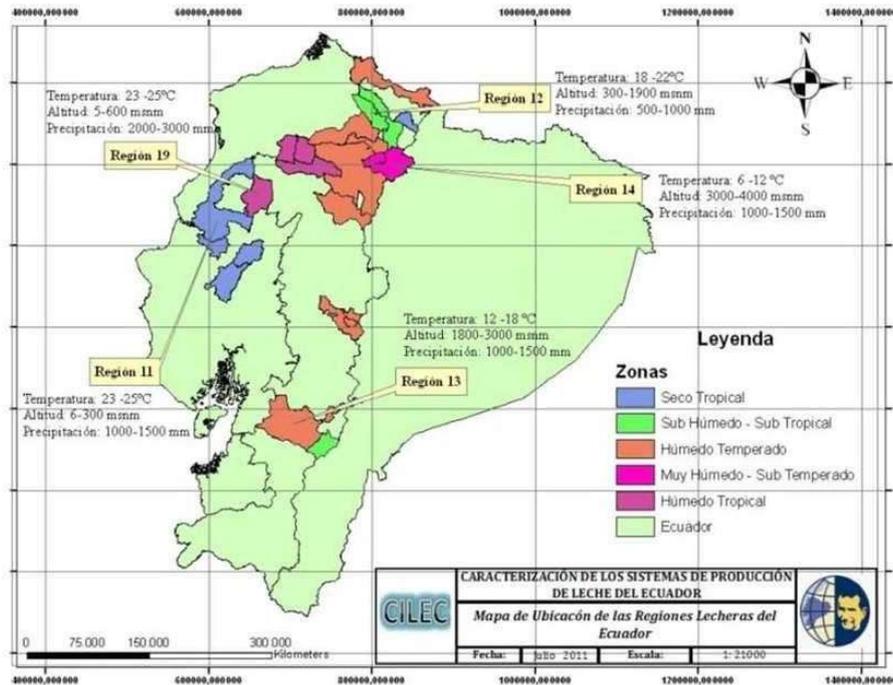


Elaborado por: Autor

Fuente: STADISTICS DENMARK (2020)

El sector de proveedores de leche para la empresa se encuentra estratégicamente distribuido geográficamente, con la mayoría de ellos ubicados a una distancia de 2 a 5 horas de las instalaciones de la empresa. Esta distribución permite establecer una red de proveedores que se encuentran cerca de las fuentes de materia prima, asegurando un abastecimiento eficiente y de alta calidad. Al tener una cercanía geográfica con los proveedores, la empresa puede garantizar una logística ágil y reducir los tiempos de transporte, beneficiando tanto a la empresa como a los propios proveedores al agilizar los procesos de recolección y entrega. Asimismo, esta proximidad permite establecer una relación cercana con los productores y comunidades, facilitando la colaboración y el apoyo mutuo para fortalecer el comercio justo y sostenible. A través de esta distribución estratégica, se logra una eficiente cadena de suministro que favorece la calidad de los productos y una distribución efectiva para satisfacer las necesidades de los clientes. A continuación, en el gráfico No. 4 se visualiza las zonas con mayor producción de leche en Ecuador

Ilustración 4 Principales provincias productoras de leche en Ecuador año 2019



Elaborado por: Universidad Politécnica Salesiana (UPS) (2019)

Fuente: Google Imágenes

3.4 Tendencias importantes que surgen en el sector

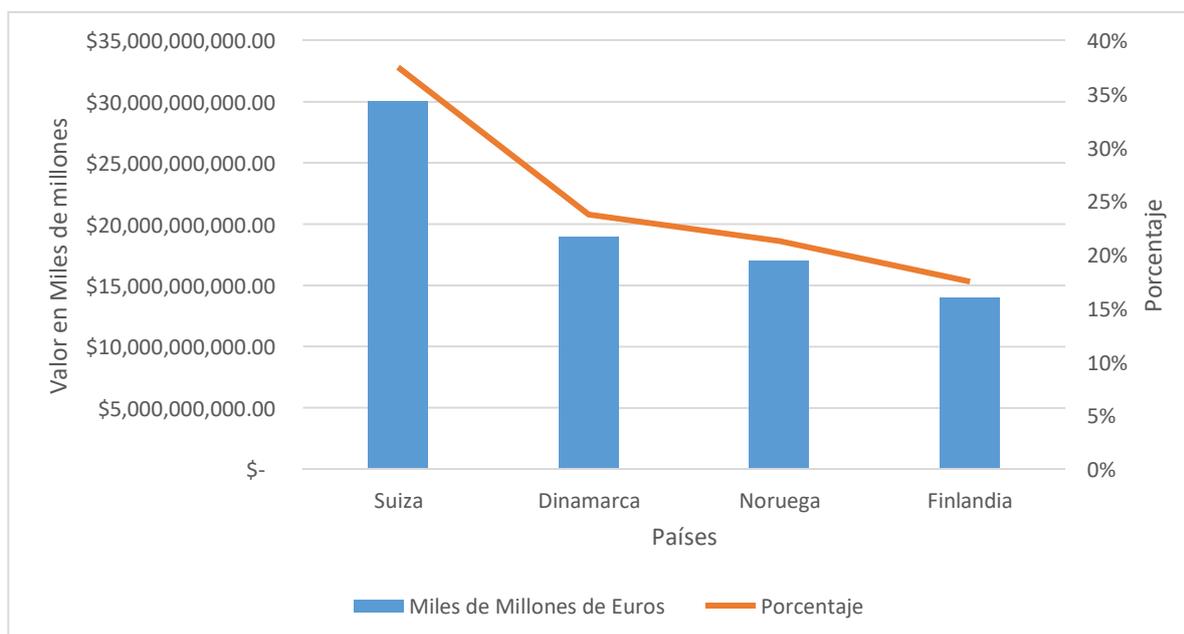
Se estima que desde el año 2023 al 2030 el crecimiento del mercado de las bebidas naturales probióticas sea de al menos un 12,6% anual (GRAND VIEW RESEARCH, 2022), esto representa una excelente oportunidad de entrada a los mercados de Europa ya que es la región donde existe mayor concentración de consumidores de productos naturales y orgánicos, sin embargo, debido a la falta de conocimiento y promoción hacia el mercado europeo las bebidas probióticas no son muy conocidas, pero a pesar de esta barrera, las tendencias de consumo de los europeos demuestran que son abiertos a la entrada de este tipo de productos (LA RAZÓN, 2018).

Los patrones de crecimiento de la industria son consecuencia de los comportamientos de los consumidores en Europa, por ejemplo, un estudio realizado a cerca de dos mil personas en Reino Unido demuestra que tienen falta de conocimiento sobre los probióticos y sus beneficios, ya que el 33% afirmaron no conocer la Kombucha , pero el 48% afirmó que los probióticos son la mejor manera de cuidar su salud intestinal (Marajofsky, 2022), lo que implica que en Europa los consumidores si presentan una aceptación radical a los productos naturales y más aún si tienen

beneficios para su salud. Por otro lado, en Suiza, muchos de sus consumidores prefieren productos naturales pero que sean importados de otros países, el 74% prefieren productos importados naturales del sector de lácteos y bebidas derivadas, el 32% prefieren mariscos importados y el 29% agua mineral (Schweizerbauer, 2018). Otro patrón de consumo se da dentro del marco de la sustentabilidad y sostenibilidad ambiental de productos naturales que contribuyan o apoyen buenas prácticas ambientales representó cerca del 25% del consumo total de productos derivados de este sector, sin embargo, el panorama general de productos de diferentes sectores bajo la misma línea de sostenibilidad y cuidado medioambiental representó un monto de \$935 millones de dólares. Esto quiere decir que este tipo de productos tienen un potencial de mercado elevado en países de Europa y mucho más con aquellos que apoyen causas medioambientales y de sostenibilidad y sustentabilidad (SWISS FARE TRADE, 2021).

Tanto los factores de cuidado medioambiental como los beneficios que presentan los productos de la industria de alimentos naturales al igual que los del sector de los probióticos son cada vez más relevantes en la elección de los consumidores conscientes. En un mundo en constante evolución hacia prácticas sostenibles y un estilo de vida saludable, los consumidores buscan productos que no solo satisfagan sus necesidades nutricionales, sino que también estén alineados con sus valores y preocupaciones ambientales. Los alimentos orgánicos ofrecen una combinación única de beneficios para la salud y el bienestar, respaldados por una producción respetuosa con el medio ambiente. La creciente conciencia sobre la importancia de una dieta equilibrada y el impacto positivo en el medio ambiente están impulsando la demanda de este tipo de productos, por otro lado, la innovación es otro factor que permitirá el crecimiento del sector, es decir la implementación de tecnologías de la información en procesos de promoción y distribución en donde los consumidores puedan obtener información sobre los productos o servicios que se venden en otro país a través de medios digitales como redes sociales, internet, email, entre otros. Este tipo de tecnologías han tenido un crecimiento de al menos el 50% en la participación de ventas de productos en Europa y dejando atrás a los medios tradicionales con solo un 24% de participación en ventas (MARIGOLD, 2023). En Dinamarca existe una población total de 5,8 millones de personas de las cuales el 65% pertenecen al segmento de edades de entre los 18 y 65 años, tan solo el 4,9% tiene poca o nula capacidad adquisitiva para bienes de consumo. (EXPANSIÓN, 2022)

Ilustración 5 Volumen de ventas por medios digitales en Dinamarca año 2019

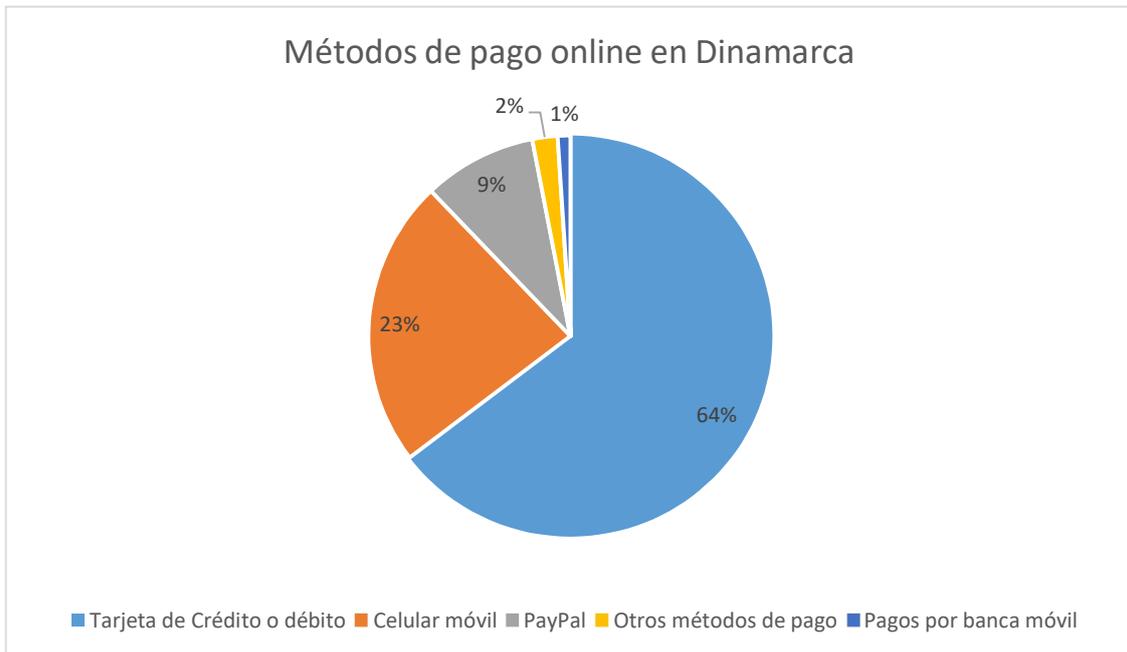


Elaborado por: Autor

Fuente: NORDIC E-COMMERCE REPORT 2019

Como se puede observar en el gráfico expuesto anteriormente, Dinamarca se encuentra como el segundo país con más gasto con respecto a compras por e-commerce, llegando a representar el 24% del total de compras en línea y con un gasto de 19 billones de dólares para el año 2019. Dentro de las compras en línea las preferencias de los consumidores en el país son de un 57% hacia productos con precios bajos, 45% prefiere un producto no disponible en el mercado local, y un 28% tiene la preferencia hacia productos los cuales tengan una amplia selección. Dentro del mismo factor que influye en las preferencias de los consumidores en Dinamarca, quienes tienden a preferir productos con fácil retorno en caso de insatisfacción, que tengan pocos impuestos, y que los productos tengan claro sus políticas de garantía y devolución, sin embargo, existe un 29% de consumidores que prefieren compras en las tiendas online locales, es decir de su propio país (Lauridsen & Vinderslev, 2019).

Ilustración 6 Principales métodos de pago online en Dinamarca año 2019



Elaborado por: Autor

Fuente: NORDIC E-COMMERCE REPORT 2019

Observado el gráfico No. 3 expuesto previamente, se puede argumentar que el mayor medio de consumo en Dinamarca con un 64% de participación en compras son las tarjetas de débito o crédito de las diferentes marcas como Visa, MasterCard, American Express, entre otras. Sin embargo, el pago por medio de un celular ha ido teniendo cada vez más popularidad ya que en el año 2019 representó el 24% de la participación en compras por parte de los consumidores daneses estando en el segundo lugar después de las tarjetas de débito o crédito (Lauridsen & Vinderslev, 2019).

Además de estos factores, la responsabilidad ambiental dentro de las empresas y cómo plantean sus procesos de producción sostenible o como un proyecto social. Trabajar con la comunidad y la empresa Kallary en Tena es un proyecto tanto social como ambiental ya que sus procesos de producción son realizados por esta comunidad junto a la empresa, estas prácticas son valoradas en Europa, mayormente en Suiza donde el perfil de sus consumidores afirma que tienen la tendencia de compra hacia productos que tengan detrás de su producción proyectos de sostenibilidad social y ambiental.

Dentro del sector de los probióticos, el mercado se encuentra bajo un perfil donde existen pocas empresas las cuales exportan y promocionan productos de esta categoría, sin embargo, aún

necesitan una mayor promoción dentro de los mercados potenciales que se encuentran mayormente en Europa y específicamente en países como Suiza, Austria, Alemania, Luxemburgo y Dinamarca, en donde los consumidores tienen una tendencia de consumo hacia productos naturales (SWISS FARE TRADE, 2021).

Como se mencionó anteriormente, los consumidores tienen la preferencia de compra por medios digitales y redes sociales, esta tendencia ha sido aprovechada por varias empresas y puede ser un medio potencial para el crecimiento y reconocimiento de un sector como son los por biótico para que de esta manera aumente la confianza y fidelización de los consumidores además de tener una mejor penetración dentro del mercado en comparación con los medios de publicidad tradicionales (Marajofsky, 2022).

3.5 Posibles obstáculos de entrada en este sector

A continuación, se presenta la tabla del análisis PORTER en donde se evalúan diferentes puntos de vista de las amenazas presentes en el mercado de productos orgánicos en Dinamarca.

Tabla 3 Análisis PORTER

<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:</p> <p>El mercado de bebidas probióticas en Dinamarca tiene competidores directos que ofrecen productos similares. La competencia puede ser intensa, ya que cada empresa busca aumentar su participación en el mercado. Se debe destacar los diferenciadores, como la combinación de sabores de vainilla y chocolate en polvo, así como los ingredientes de calidad, para diferenciarse de la misma.</p>
<p>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:</p> <p>La industria de bebidas probióticas puede atraer nuevos competidores debido a su popularidad y demanda. Sin embargo, la producción de esta bebida requiere conocimientos especializados y una capacidad limitada de producción, lo que podría actuar como una barrera de entrada para nuevos competidores. Además, la marca y reputación establecida en el mercado le brindan una ventaja competitiva.</p>
<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:</p> <p>Existen productos sustitutos en el mercado de bebidas saludables y naturales, como jugos naturales, energizantes y otras bebidas funcionales. Sin embargo, la combinación de vainilla y chocolate en polvo, junto con los beneficios probióticos, diferencia a este producto de estos productos sustitutos. Es importante comunicar claramente los beneficios únicos de este producto y educar a los consumidores sobre su valor agregado.</p>

PODER DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES:

En la producción de esta bebida, los proveedores de vainilla y chocolate en polvo son importantes. Es crucial establecer relaciones sólidas con proveedores confiables y garantizar un suministro constante de ingredientes de calidad. Mantener una buena comunicación y establecer acuerdos mutuamente beneficiosos puede ayudar a mantener un suministro confiable y controlar los costos.

PODER DE NEGOCIACIÓN CON COMPRADORES:

En el mercado de bebidas probióticas, los compradores tienen opciones y pueden comparar precios y características entre diferentes marcas. Es importante mantener una relación cercana con los clientes, comprender sus necesidades y ofrecer un valor diferenciado. Además, la calidad de los ingredientes y los beneficios para la salud que ofrece este producto pueden influir en la decisión de compra de los consumidores.

Elaborado por: Autor

Para acceder al mercado danés con un producto de la partida arancelaria 22.06.0001 Ecuador requiere de 22 requisitos reglamentarios los cuales se deben cumplir para que una exportación pueda llevarse a cabo sin inconvenientes, dentro de dichos requisitos se encuentran permisos sanitarios y fitosanitarios, requisitos de embalaje y empaquetado, requisitos de higiene en la producción, criterios de calidad y de microbiología, licencias de protección para la salud pública y requisitos y licencias de importación, ya que al ser una bebida destinada para el consumo humano requiere de procedimientos de control de calidad con el fin de evitar posibles contaminaciones o daños a la salud de los consumidores.

Por otro lado, Dinamarca tiene los siguientes factores que se pueden considerar como barreras de entrada: en el país existe MOMS del 25% que es un impuesto a todos los productos en general muy similar al IVA, aquellos países que pertenecen a la UE tienen mayor facilidad de entrada, ya que importadores sin registro previo tienen la libertad de importar productos con una valoración máxima de 80.000 DKK que son cerca de \$11.000 dólares, además, cada producto destinado a la alimentación debe tener dentro de su etiquetado la información sobre el producto, sus componentes y valor nutricional con el fin de que los consumidores tengan la facilidad de tomar decisiones con respecto a su salud y bienestar. Dinamarca requiere que en cada producto importado se apliquen los reglamentos CE 2023/2006 y el reglamento UE 1935/2004, los cuales tienen como principal objetivo que el producto mantenga materiales de calidad en su empaque y embalaje, ya que solo se pueden utilizar 17 tipos de materiales para estas acciones, además de en el embalaje se deben

demostrar las buenas prácticas del mismo como un sistema de calidad efectivo y la documentación, registros y las buenas prácticas de fabricación (Iborra & Yanes, 2020).

Finalmente, en Dinamarca existe un 0% de arancel para la importación de productos de la partida arancelaria ya mencionada, sin embargo, existe aún un impuesto de **1.30 EUR / % vol./hl MIN 7.20 EUR / hl** expresado en este caso en la moneda de euros, esto puede representar un costo al momento de que el importador realice su compra al país de origen que en este caso es Ecuador (COMISIÓN EUROPEA, s.f.).

En Dinamarca las bebidas naturales tienen un mejor posicionamiento ante aquellas catalogadas como energizantes, las cuales tienen regulaciones sanitarias debido a su elevado contenido de cafeína, este tipo de bebidas solo pueden ser encontradas en farmacias, por otro lado las bebidas naturales cada vez tienen un mejor recibimiento en el mercado, así lo afirma la empresa Archer Daniels Midland, la cual piensa invertir cerca de \$30 millones de dólares en nuevas tecnologías para adaptarse a la creciente demanda de los pro bióticos que se estima que llegue a los diez mil millones de dólares para los siguientes cuatro años, es decir hasta el 2027 (MINAYA, 2023).

4. ANÁLISIS COMPETITIVO

En la tabla No 2 se puede apreciar los valores tanto en millones de dólares como en cantidad de toneladas exportadas a Dinamarca. Se presentan también los cinco países que más exportan productos de la partida arancelaria 22.06.0001, por otro lado, la tabla muestra el porcentaje de participación en importaciones de Dinamarca y los países presentados.

Tabla 4 Principales países exportadores de productos de la partida arancelaria 22.06.0001 a Dinamarca año 2022

Exportadores	Valor importado en 2022 (miles de USD)	Saldo comercial en 2022 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Dinamarca	Cantidad importada en 2022	Unidad de medida

Mundo	13.574	23.469	100	11.350	Toneladas
Alemania	6.370	1.396	46,9	7.312	Toneladas
Italia	3.131	-3.131	23,1	1.454	Toneladas
España	917	-728	6,8	487	Toneladas
Países Bajos	861	-306	6,3	441	Toneladas
Suecia	713	6	5,3	792	Toneladas

Fuente: Trade map (2022)

Se presenta una tabla con un análisis de los productos ofrecidos por la competencia a nivel regional. Con el fin de comprender el panorama del mercado, se ha recopilado información sobre los productos comercializados por los competidores en la región. Esta herramienta permitirá evaluar las fortalezas y debilidades en comparación con la oferta propia y ayudará a identificar oportunidades para destacar y diferenciarse en el mercado. A través de este análisis, se está preparado para tomar decisiones estratégicas.

Tabla 5 Principales productos destacados de los países exportadores a Dinamarca de la partida arancelaria 22.06.0001

PAÍS	CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	PRECIO
 ALEMANIA	KROMBACHER: Según la ley de pureza alemana, sólo pueden utilizarse cuatro ingredientes para elaborarla: agua, lúpulo, malta y levadura. Desde 1516, la ley alimentaria más antigua garantiza la máxima calidad, pureza y frescura de la cerveza, que son evidentes en Krombacher.	\$ 4 / 750ml

ITALIA	Bi-Oralsuero solución con probióticos:	\$6,27 / 330ml
	Agua, glucosa, citrato sódico, cloruro de potasio, sacarina sódica, acesulfame K, sucralosa, aroma y colorante de fresa y 100 millones de unidades de lactobacillus Reuteri.	
ESPAÑA	Vitae kombucha: 100 % kombucha ,deliciosa , ecológica, sana, baja en azúcar y calorías (entre 7 y 15 Kcal por cada 100 ml según el sabor) y con microorganismos vivos.	\$2,93/ unidad 250 ml
		
PAÍSES BAJOS	Heineken sin alcohol: Cebada, lúpulo y agua	7,99\$ / <u>330 MI Six Pack</u>
		
SUECIA	Sidra Sueca: (alc. 4.5% vol.) Agua carbonatada, manzanas fermentadas, zumo (manzana, baya de saúco, fresa, lima), azúcar, aroma, acidulante (ácido cítrico), conservante (sorbato de potasio), antioxidante (E224/sulfito).	6,21\$ / Litro
		

Elaborado por: Autor

En base a los datos expuestos en la tabla presentada anteriormente se establece la competencia general que existe por parte de los principales competidores de Ecuador en la partida arancelaria 22.06.0001, en donde al ser el ingrediente principal el Kéfir, el cual a la vez es una bebida fermentada.

Los países que más exportan bebidas fermentadas y/o probióticas son Alemania, Italia, España, y Países Bajos dando un valor total en exportaciones de \$11,2 billones de dólares y cerca de 10.000 toneladas.

Por otro lado, en Dinamarca existen tres empresas exportadoras del sector de bebidas fermentadas, sin embargo, en la industria de alimentos saludables existen 54 empresas de los diferentes sectores que comprenden a esta industria, estas empresas tienen una gran participación las diferentes ferias internacionales organizadas en el país, donde muchos inversionistas extranjeros tienen expectativas positivas en lo que respecta al futuro de esta industria y sus diferentes sectores.

4.1 Identifique a sus competidores

A continuación, en la tabla No.6 se presentan los países europeos que son los principales proveedores de alimentos orgánicos en Dinamarca. Para que un producto sea considerado orgánico, su producción, preparación y distribución deben ser igualmente ecológicas. Por lo tanto, es más fácil que los productos de países vecinos o aquellos cuyo transporte al país no dañe el medio ambiente sean considerados orgánicos. En 2018, los países europeos representaron el 87% de las importaciones danesas de alimentos orgánicos, siendo Alemania, Países Bajos, Italia, Suecia y España los principales proveedores de estos alimentos.

Tabla 6 Principales países proveedores de Dinamarca de alimentos orgánicos, valor de exportaciones en USD años 2015-2018

País	2015	2016	2017	2018
Alemania	\$ 64.507.733,00	\$ 94.660.400,00	\$ 99.334.667,00	\$ 104.039.333,00
Países Bajos	\$ 57.266.533,00	\$ 80.067.333,00	\$ 90.604.933,00	\$ 92.910.933,00
Italia	\$ 54.950.000,00	\$ 69.541.733,00	\$ 84.493.600,00	\$ 82.714.000,00
España	\$ 23.171.333,00	\$ 30.734.133,00	\$ 48.997.333,00	\$ 74.648.000,00
Suecia	\$ 24.870.267,00	\$ 38.689.600,00	\$ 49.631.467,00	\$ 57.179.867,00
China	\$ 18.490.800,00	\$ 24.024.933,00	\$ 33.783.200,00	\$ 37.352.267,00

Elaborado por: Autor

Fuente: Statistics Denmark

Las principales empresas que fabrican productos fermentados y que son similares a los probióticos en Dinamarca son: “Vita Bios”; “Loesk” kombucha y “Voelkel”, estas empresas ofrecen bebidas fermentadas y una de ellas Loesk ofrece ya una bebida a base del probiótico de la kombucha, mientras que Voelkel ofrece una amplia gama de bebidas naturales en base a frutas.

Tabla 7 Principales productos probióticos, empresas productoras y variedades en Dinamarca año 2023

EMPRESA	PRODUCTO Y CARACTERÍSTICAS	PRECIO
---------	----------------------------	--------

Vita Biosa	Vita Biosa Original 1 litre in organic quality Vita Biosa Original, Vita Biosa Berry, Vita Biosa Ginger, Vita Biosa Rosehip	\$38,99/ unidad 1 Litro
		FABRICACIÓN: Dinamarca.
		Fuente: https://www.biosa.co/vitabiosa
Loesk	REAL KOMBUCHA	\$4,62/ unidad 300 ml
	Kombucha ecológica Læsk LEMON, GINGER, PINK YUZU, ELDERFLOWER, RASPBERRIES	FABRICACIÓN: Dinamarca.
		Fuente: https://laesk.dk
Voelke	Voelkel Organic Black Currant Syrup Voelkel Fair To Go Carrot Mango, Voelkel Fair To Go Orange Mango Passion Fruit, Voelkel Organic Black Currant Syrup, Voelkel Organic Fruit Preparation Sea Buckthorn, Voelkel Organic Ginger & Berries Shot	\$5,70/ unidad 500 ml
		FABRICACIÓN: Dinamarca.
		Fuente: https://www.violey.com/en

Elaborado por: Autor

El producto que se presenta para exportar es único en el mercado danés, ya que combina los beneficios probióticos del kéfir con el sabor suave de la vainilla y las propiedades potenciales del chocolate en polvo. Esta combinación innovadora y diferenciada permite a la empresa destacar entre sus competidores directos y captar la atención de los consumidores en busca de opciones novedosas y saludables. En Dinamarca, existe una creciente demanda por productos naturales y saludables. El producto se alinea perfectamente con esta tendencia, ofreciendo beneficios probióticos para la salud digestiva, ingredientes naturales y el potencial de los cannabinoides en una presentación atractiva y deliciosa.

Esto brinda a la empresa una ventaja competitiva al atender las necesidades y preferencias actuales

de los consumidores daneses.

Al ser el único competidor en el mercado danés que ofrece una bebida probiótica basada en kéfir con vainilla y chocolate en polvo, la empresa tiene la oportunidad de capturar un nicho específico de consumidores que buscan experiencias únicas y productos de calidad. Esta exclusividad permite a la empresa posicionarse como líder en esta categoría de productos y brinda la posibilidad de construir una base de clientes leales y entusiastas.

4.2 Diferencie su negocio de otros

Wayta Kawsay como subsidiaria de Kallari, busca más que ser solo una empresa ya que entre sus principales valores están la transparencia con los socios productores, empleados y trabajadores de tal manera que los mismos conozca a detalle todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa, además mantiene un importante compromiso con las comunidades kichwa presentes en la provincia de Napo dentro de la Amazonía ecuatoriana. Los pilares fundamentales de las comunidades kichwa son la Chakra y la Minga que las presentan como su identidad, además de ser parte del concepto de la naturaleza como parte fundamental de la persona. Asimismo, es aquello que integra a las comunidades con el trabajo en conjunto bajo el principio de solidaridad y reciprocidad. Al tener como identidad al Chakra y a la Minga se obtienen productos de calidad y con los más altos estándares. El principal producto de la empresa es el chocolate, sin embargo también mantienen una gama de productos como las artesanías y la vainilla, productos los cuales tienen los mismos conceptos de sostenibilidad y comercio justo además de que tiene cuidados adicionales cuyo objetivo es mantener un equilibrio entre sabor y calidad este es un producto que requiere de 8 a 9 meses para que sea óptima para el consumo, actualmente Kallari tiene sus ventas mayormente en Ecuador, pero se ha demostrado que en los mercados que la empresa tiene como destinos internacionales existe una fuerte demanda de sus productos, por lo que se ha planteado la expansión del sistema de Chakras para atender dicha demanda. Finalmente, la empresa cuenta con varias certificaciones de calidad (**revisar anexo 3**).

Por esta razón la exportación de una bebida probiótica con el kéfir como ingrediente probiótico, saborizada con vainilla de la comunidad Kallari del Ecuador además, se le reforzará con chocolate en polvo cuyas propiedades se estima que tendrán aceptación en el mercado danés, ya que los consumidores daneses son los que más consumen productos de la industria alimenticia natural y sus diferentes sectores (Bossen & Kallmeyer, 2022).

Por otro lado, se ha demostrado en diferentes estudios Kvakova & Kamlarova (2022), que la bacteria presente en el Kéfir (*Bifidobacterium lactis*) contribuye al tratamiento y prevención del cáncer colorrectal, el cual representó el 3,3% del total de muertes en Dinamarca en el año 2021, además la misma bacteria ayuda en el cuidado de la salud de aquellas personas con diabetes, enfermedad la cual representó el 2,6% del total de muertes en el país. Una parte de las muertes en Dinamarca son a causa del uso del tabaco con un 24%, luego está la mala alimentación con el 12% luego el alcohol con un 6% y finalmente la falta de actividad física con un 2% dando como total del 40% de los factores de riesgo de muerte en el país (OECD, 2021).

Por lo que el principal diferenciador es que esta bebida probiótica busca que los niveles de estrés y ansiedad se reducen gracias a las propiedades de la vainilla y el chocolate en polvo y con las propiedades por bióticas del kéfir que contribuyen a la buena digestión, previene y combate la gastritis y la osteoporosis entre otros beneficios para la salud estomacal. Al mezclar estos ingredientes en una bebida permitirá que el consumidor además de relajarse tenga su estómago sano y libre de enfermedades consecuencia del estrés, la mala alimentación, entre otros factores.

4.3 Evalúe las amenazas que presenta la competencia

En base al análisis PORTER expreso en el punto 3.4 se determina los siguiente como posibles amenazas presentes en la competencia de la bebida probiótica saborizada con vainilla y chocolate en polvo, tanto “Vita Bios”; “Loesk” kombucha como “Voelkel” si tienen un reconocimiento de marca dentro del mercado danés y en parte del mercado europeo, en la página web de ORGANIC DENMARK, se puede encontrar con facilidad la gama de productos.

(ORGANIC DENMARK, s.f.).

Analizando el mercado danés, existen las siguientes amenazas: La competencia directa con marcas reconocidas que ofrecen productos similares puede resultar en una lucha por la atención y preferencia de los consumidores. Esto implica que se debe hacer un esfuerzo adicional para destacar entre la multitud y captar la lealtad de los clientes. Si las marcas competidoras ya tienen una sólida cuota de mercado, puede ser más difícil ganar participación. Los clientes pueden estar familiarizados y leales a esas marcas, lo que dificulta atraerlos hacia el producto en cuestión. Además, es posible que las marcas competidoras tengan mayores recursos financieros y una trayectoria más establecida en el mercado, lo que les da una ventaja competitiva en términos de

inversión en publicidad, investigación y desarrollo, distribución, entre otros aspectos. Si las marcas competidoras han logrado construir una base de clientes leales a lo largo del tiempo, puede ser desafiante persuadir a esos clientes para que cambien al producto en cuestión. La fidelidad del cliente es valiosa y puede ser difícil de superar. Finalmente, si las marcas competidoras tienen un alto nivel de reconocimiento y reputación en el mercado, puede llevar tiempo y esfuerzo construir y establecer el conocimiento de la marca en cuestión en la mente de los consumidores. Esto implica una inversión considerable en actividades de marketing y promoción. Por otro lado, Dinamarca se destaca por ser un país abierto a las importaciones, mayormente de la UE, sin embargo, no descartan la posibilidad de la creación de acuerdos bilaterales con países pertenecientes a la MERCOSUR, es decir que este país si tiene la apertura comercial a países de Asia, del Caribe y del Pacífico (OFICINA ECONÓMICA COMERCIAL DE ESPAÑA, 2021). Las complicaciones climáticas de Dinamarca harían poco posible que se pueda producir la vainilla dentro de este país, sin embargo, no se descarta que la puedan importar de otro país como México o Madagascar para la creación de sus propios productos, pero es importante destacar que en países como Suiza, Bélgica Francia y Alemania se mantienen estrictas normativas de comercio justo, por lo que el trabajar con una comunidad es algo que se respeta mucho en estos países, además de que países del norte de Europa como Finlandia Luxemburgo, Noruega, etc. son los más transparentes del mundo y consecuentemente su población es de las más honestas a nivel mundial (CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX, 2022). Dinamarca es reconocido por su apertura a nuevos acuerdos comerciales y su disposición a explorar productos innovadores. Esto brinda la oportunidad de introducir un producto único de bebidas probióticas basadas en kéfir con vainilla y chocolate en polvo en el mercado danés sin barreras significativas. La población danesa es reconocida por su alto nivel de honestidad y transparencia, lo que crea un entorno comercial confiable y estable en el que los consumidores están dispuestos a probar nuevos productos y confiar en marcas que ofrecen beneficios genuinos. Una bebida probiótica puede aprovechar esta confianza y establecer una relación sólida con los consumidores daneses. Además, en Dinamarca se valora y respeta el comercio justo y las prácticas comerciales éticas. Al enfocarse en la calidad, la sostenibilidad y la equidad en la cadena de suministro, se puede aprovechar esta tendencia y promover el producto como una opción que respeta los valores éticos y sociales en las comunidades productoras.

5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1 Describe el mercado objetivo y la propuesta de valor clave.

El país de Dinamarca se ha establecido como uno de los países europeos con una fuerte tendencia de consumo de alimentos y bebidas orgánicas, además de que también cuenta con grandes hectáreas de terreno con las cuales el país busca desarrollar áreas destinadas a la agricultura y ganadería ecológica, dado que este país es productor de lácteos, y sus consumidores han incrementado el interés por los productos orgánicos, dejando así a la leche ecológica en solo tras la leche entera en lo que respecta a consumo de este producto (Langberg, 2020), con esto se establece que la bebida con kéfir de leche entra en la categoría de lácteos y se estima que pueda atender a la demanda de este sector de la industria de alimentos naturales.

En su informe Maiorca, (2022) sobre los supermercados y tiendas minoristas en Dinamarca dando a conocer las ventajas y desventajas de cada uno en lo que respecta a los alimentos que se venden en dichos supermercados o tiendas minoristas, razón por la cual, dentro del mercado B2B se busca desarrollar alianzas estratégicas con las principales cadenas de supermercados y tiendas minoristas en el país, debido a que las mismas tienen tiendas tipo supermercado y tiendas que se podrían catalogar como pequeñas o de productos limitados, sin embargo, en ambas categorías la bebida puede estar presente ya que será expuesta en la sección de lácteos de consumo diario. Además, se busca establecer relaciones comerciales con cafeterías y restaurantes, con el objetivo principal de que estos establecimientos puedan ofrecer la bebida de Wayta kawsay en menús de desayunos, cenas, reuniones sociales, y en el caso de las cafeterías también para personas quienes están trabajando o estudiando dentro del establecimiento.

El mercado objetivo del sector de las bebidas probióticas son personas de entre los 5 a 65 años en adelante, sin embargo, dentro del rango de edades de los 18 a 34 se encuentra el 32% de los consumidores de bebidas probióticas, el segmento de edades de los 35 años en adelante representan el 38% de los consumidores de probióticos, (MORDOR INTELLIGENCE, 2022).

Por otro lado, al utilizar ingredientes de la más alta calidad, como el Kéfir, la vainilla y el chocolate en polvo provenientes de fuentes confiables y sostenibles los cuales son cuidadosamente elaborados y sometidos a rigurosos estándares de control de calidad para garantizar su excelencia. Para valorar la sostenibilidad y reducir el impacto ambiental en cada etapa de producción y distribución, así como para fortalecer el comercio justo, la empresa trabajará en conjunto con los

pequeños productores de leche en Ecuador. En el país existen aproximadamente 294,000 productores de leche, de los cuales el 80% son pequeños productores. Estos productores generan un total de 6.15 millones de litros de leche al día. La empresa se compromete a establecer relaciones comerciales justas y equitativas con estos pequeños productores, garantizando precios justos y condiciones laborales adecuadas. Esta colaboración contribuirá al desarrollo sostenible de sus comunidades y permitirá acceder a materias primas de alta calidad para la bebida probiótica de la empresa, reforzando así su enfoque en el comercio justo y la sostenibilidad. Con esta iniciativa, la empresa demuestra su compromiso no solo con el medio ambiente, sino también con las comunidades agrícolas y el desarrollo económico y social del país.

Al mezclar el kéfir además de la vainilla, con chocolate en polvo se pueden destacar los siguientes beneficios para la salud:

Es rico en antioxidantes, que protegen las células del daño causado por los radicales libres y previenen el envejecimiento prematuro, contiene flavonoides, que mejoran la circulación sanguínea, reducen la presión arterial y el riesgo de enfermedades cardiovasculares, aporta magnesio, un mineral esencial para el funcionamiento del sistema nervioso, muscular y óseo, estimula la producción de endorfinas y serotonina, hormonas que generan sensación de bienestar, placer y felicidad, favorece la concentración, la memoria y el aprendizaje, gracias a su contenido en teobromina, un alcaloide con efectos similares a la cafeína, tiene un efecto que hace que una persona se sienta saciada, ayuda a controlar el apetito y a evitar el consumo excesivo de calorías. El chocolate con 70% de cacao es una opción saludable para disfrutar de un dulce con moderación. Se recomienda consumir entre 20 y 30 gramos al día, preferiblemente en el desayuno o la merienda, para aprovechar sus propiedades energéticas y nutritivas.

Finalmente, comprometerse a ofrecer un servicio excepcional y una atención personalizada a los clientes, estar disponibles para responder a sus preguntas, brindar orientación sobre los productos y garantizar su satisfacción en cada interacción, por lo que nuestra propuesta de valor clave es diferenciarse de la competencia al ofrecer productos de alta calidad que cuidan tanto la salud de los clientes como la del medio ambiente. Estar comprometidos con el bienestar de los clientes y ofrecerles una experiencia única y enriquecedora que supere sus expectativas al darles a conocer no solo un producto sino una historia en la que se involucra una a la naturaleza como el principal proveedor de todo aquello que se puede consumir, observar y sentir.

Cabe destacar que, la bebida probiótica puede ser consumida como un alimento de uso cotidiano y con la capacidad de atender a un mercado masivo en el cual existen diferentes rangos de edades, no se ha tomado en cuenta a bebés de entre los 6 meses y 1 año debido a que se ha comprobado que el uso de probióticos en estas etapas del desarrollo de los bebés puede afectar a su correcto desarrollo inmunológico.

5.2 Evalúe el tamaño y el crecimiento del mercado

En la tabla No. que se presente a continuación se establece la demanda potencial total en base a los siguientes datos; Facturación minorista de productos alimenticios orgánicos en 2021 en millones de USD, porcentaje contribución de grupo de lácteos ecológicos a la facturación total de alimentos ecológicos en comercio al por menor en 2021; porcentaje de cuota de mercado orgánico de la leche, medida en términos de valor – 2021

Tabla 8 Cálculo de la demanda potencial en Dinamarca

Facturación minorista de productos alimenticios orgánicos en 2021 en millones de USD	\$2.399.968.000
porcentaje contribución de grupo de lácteos de productos ecológicos a la facturación total de alimentos ecológicos en comercio al por menor en 2021	22%
Porcentaje de cuota de mercado orgánico del yogurt, medida en términos de valor – 2021	44,6%
Mercado potencial en Millones de USD	\$235.484.860,16

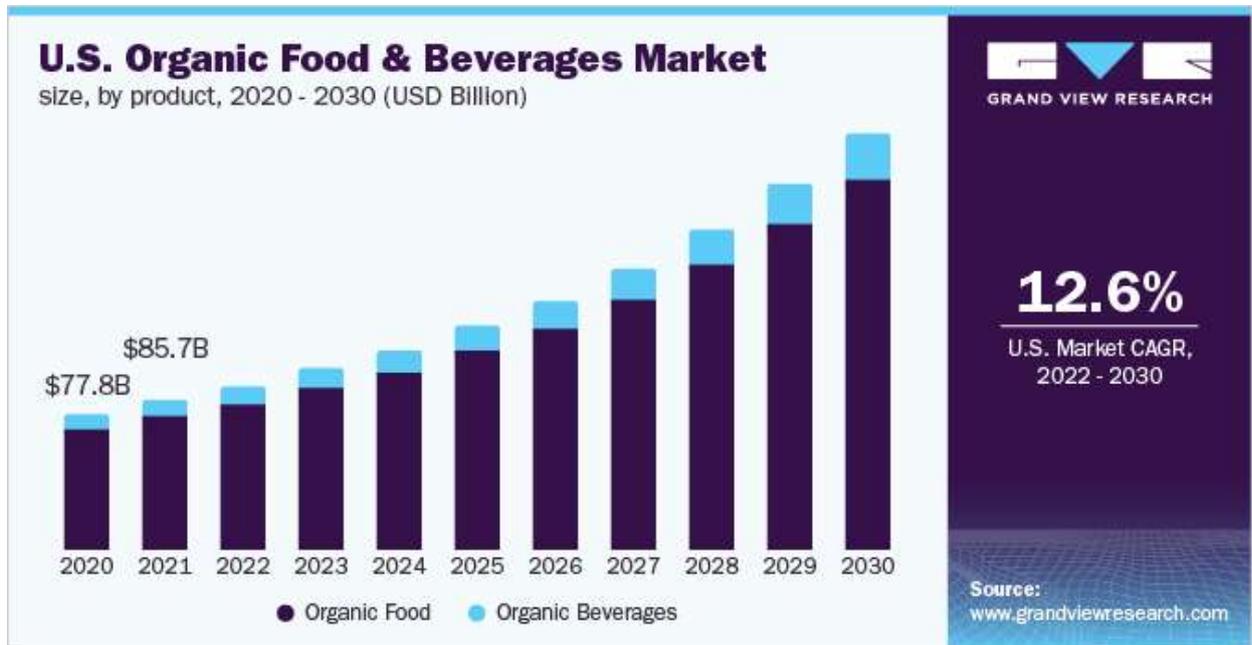
Elaborado por: Autor

Fuente: ORGANIC DENMARK REPORT (2022)

En el gráfico No.7 se puede apreciar el tamaño del mercado de los productos alimenticios orgánicos a nivel mundial con una proyección positiva de crecimiento hasta el año 2030 donde las proyecciones globales del tamaño de mercado de los productos naturales se dan en base a la tendencia de consumo de alimentos de este tipo, ya que las personas han comenzado a valorar los

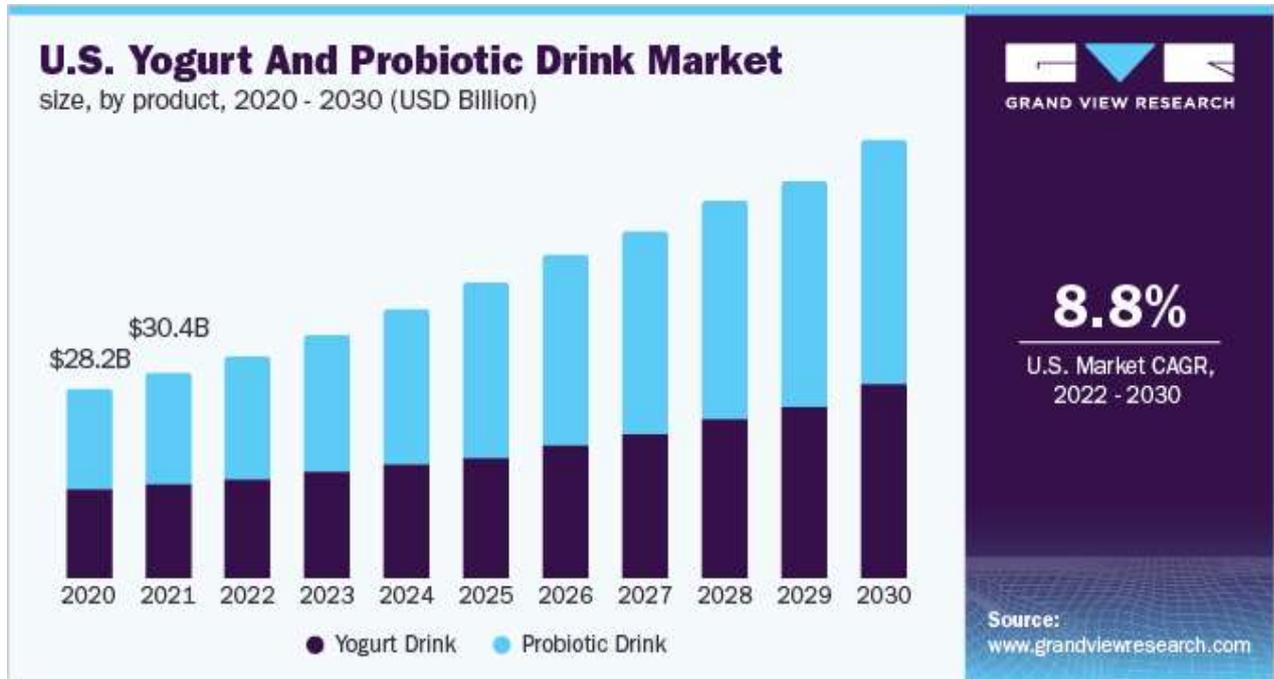
beneficios que ofrecen los alimentos y bebidas orgánicas , la mayor participación se la lleva el mercado de alimentos, sin embargo el mercado de bebidas mantiene todavía una proyección positiva de crecimiento a nivel internacional. En Europa los países con mayor consumo son Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.

Ilustración 7 Crecimiento estimado del mercado de alimentos y bebidas naturales años 2020 -2030



Fuente: Grand View Research (2020)

Ilustración 8 Crecimiento estimado del mercado de probióticos y del yogurt años 2020 - 2030



Fuente, Grand View Research 2020

Como se presenta en el gráfico anterior, en 2020 el mercado mundial de probióticos estuvo evaluado en cerca de \$28,2 billones de dólares, y se estima que el mercado crezca entre un 8,8% desde el 2023 al 2030, es decir, que en el 2023 se espera una valuación del mercado en al menos \$35,2 billones de dólares y para el 2030 cerca de \$52 billones de dólares.

El crecimiento gradual del mercado de probióticos junto a las tendencias del mercado de los daneses representan una oportunidad para la entrada de un producto con los beneficios del Kéfir el cual al mezclarse con la leche llega a pertenecer a la categoría de productos lácteos además de que una vez que se infusionan estos dos productos aquellas personas intolerantes a la lactosa pueden dejar su preocupación ya que el Kéfir con leche no solo mejora la salud intestinal sino que también se vuelve un producto apto para aquellas personas que no pueden consumir lácteos.

Ilustración 9 Porcentaje de participación de alimentos naturales en ventas globales año 2021



Fuente: Grand View Research (2020)

Como se presentan los datos del año 2021 en la gráfica No. 9 expuesta anteriormente, el segmento de los productos lácteos tuvo una participación significativa del 38% en lo que respecta a ingresos globales, cabe resaltar que, estos productos lácteos mantienen las propiedades de los probióticos o son muy similares a los mismos en términos de productos naturales y orgánicos.

En la tabla No. 9 que se presenta a continuación se puede observar que, en Dinamarca en el año 2023 ha crecido el gasto en bienes de consumo pasó de \$34,1 millones de dólares en junio de 2022 a \$34,6 millones de dólares en junio de 2023, en general estos datos indican que los consumidores daneses tienen la capacidad adquisitiva y la tendencia a consumir bienes los cuales presentan características que benefician a la salud y que sean naturales, orgánicos y ecológicos. Por otro lado, las ventas de productos al por menor mes por mes se han visto reducidas en un 0,1%, sin embargo, las ventas minoristas interanuales han presentado un incremento, que, a pesar de estar en un porcentaje negativo, el mismo se ha visto reducido del -5.8% al -0.4%. El índice de confianza del consumidor en Dinamarca pasó de -15.1 a -10.9 puntos con respecto al 2022, es decir que, los consumidores de este país cada año sienten mayor confianza en lo que respecta a sus ingresos, su estabilidad laboral y económica y la de su país (TRADING ECONOMICS, 2023). En lo que

respecta a consumo de lácteos el país tuvo en el año 2022 un consumo 277 kg de leche per cápita, dando así apertura a la bebida que se plantea exportar, ya que al ser kéfir con leche entra en la categoría de productos lácteos.

Tabla 9 Indicadores de consumo de productos tiendas minoristas en Dinamarca año 2023

INDICADOR	AÑO ACTUAL	AÑO PREVIO	U. MEDIDA	FECH A
Confianza del consumidor	-10.9	-15.1	Puntos	Jun/23
Ventas minoristas MoM	1.8	1.9	por ciento	Mayo/ 23
Ventas minoristas interanuales	-0.4	-5.8	por ciento	Mayo/ 23
Gasto del consumidor	246274	244561	Millones de DKK	mar/23

Elaborado por: Autor

Fuente TRADING ECONOMICS (2023)

El Kéfir al ser mezclado con leche se considera un lácteo, por lo que se lo puede considerar dentro de este mercado, el cual ha tenido un total de ventas para el años 2022 de cerca de 163.000 toneladas y con un valor estimado de 2,5 millones de coronas danesas (DKK), según ORGANIC DENMARK en su sección de noticias estima que el mercado de productos naturales y orgánicos se recupere en el año 2023 y que continúe creciendo para los años venideros, debido a que, como se mencionó anteriormente el índice de confianza del consumidor se vio afectado de manera positiva, sin embargo continúa siendo negativo, pero se estima que los precios bajos son uno de los factores que más incentivan a los consumidores a realizar compras de este sector de la industria de alimentos, sin embargo la caída de precios en los productos orgánicos puede afectar a los productores de los mismos debido a los costos detrás de cada producto, a pesar de esta caída de precios se puede afirmar que los mismos no

han bajado de los \$30 dólares o 210 DKK, lo que responde a una gran capacidad adquisitiva por parte de los consumidores.

5.3 Defina su mercado objetivo

El mercado objetivo de la bebida fermentada de Kéfir de leche con vainilla y chocolate en polvo será destinada a personas desde los 5 años de edad hasta los 65 años en adelante, que residen en zonas urbanas cercanas a supermercados, tiendas minoristas, restaurantes y cafeterías cuyo principal consumo sea el de productos naturales los cuales tengan etiquetas de con estándares de control de calidad, responsabilidad social y ambiental y con productos naturales, de igual forma que busquen el cuidado de su salud estomacal e intestinal.

Debido a que las enfermedades mencionadas anteriormente son parte de una tasa de mortalidad en la población danesa, la bebida tiene espacio dentro del mercado de los productos orgánicos ya que cuenta con dos productos adicionales que le aportan valor nutricional y beneficios los cuales ayudan a reducir los niveles de estrés y ansiedad que suelen ser causa de enfermedades estomacales e intestinales, estos productos se complementan perfectamente con los beneficios que ofrece el kéfir.

En Dinamarca existe un gran consumo de productos naturales, orgánicos y de lácteos, además de que sus niveles de producción y consumo son elevados, por lo que se puede estimar que la bebida pueda atender al mercado masivo de consumidores los cuales realizan sus compras cotidianas en tiendas minoristas como los supermercados, en donde las ventas de productos naturales tiene una fuerte influencia, dado a que este tipo de tiendas desean perfilarse como principales proveedores de alimentos naturales.

Por esta razón se busca que las cadenas de supermercados sean parte del mercado objetivo B2B ya que por medio de los mismos se buscará proveer a los consumidores con la bebida de vainilla y chocolate en polvo, de tal manera que la puedan consumir como parte de su dieta diaria.

Debido al elevado nivel de producción de leche ecológica se recomienda que el concepto clave de Kallari se exporte a las comunidades de productores en zonas rurales de Dinamarca con el fin de trabajar en conjunto estableciendo relaciones comerciales en base a los valores presentes en Kallari como lo es el comercio justo, la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, además de que se pueden formar relaciones en las que dichos productores locales puedan ser proveedores de la leche ecológica fortaleciendo así el concepto de producto natural, orgánico y amigable con el medio

ambiente.

5.4 Analice el mercado objetivo desde diferentes puntos de vista

Demográfico:

- Hombres y mujeres residentes en zonas urbanas las cuales tengan mayor acceso a supermercados, hipermercados o mercados de distribución de alimentos y bebidas, que sean jóvenes adultos que cuenten con un trabajo o que se encuentren estudiando. En Dinamarca el 87,9% de la población total están concentrados en zonas urbanas (Banco Mundial , 2022).
- Dinamarca cuenta con un empleo adecuado y remunerado, además los daneses consideran que mantienen un buen equilibrio entre su vida laboral y su vida social o personal, teniendo una puntuación de 8,6/10 en un estudio realizado por la OECD
- El salario promedio de un ciudadano danés en 2022 fue de al menos 5244 euros mensuales lo que representa un 3,59% de alza con respecto al año 2021 (EXPANSIÓN, 2022).

Psicográfico:

- Los daneses valoran la calidad del medio ambiente y se preocupan por su conservación. Este nivel de conciencia ambiental puede influir en sus preferencias de compra, ya que es más probable que elijan productos y marcas que sean respetuosos con el medio ambiente. La alta calidad del medio ambiente y la pureza del agua en Dinamarca son indicadores de la sostenibilidad del país.
- Los consumidores daneses tienden a favorecer productos y marcas que siguen prácticas sostenibles y respetan el medio ambiente. Esto incluye aspectos como el uso responsable de recursos naturales, la reducción de emisiones y residuos, y la adopción de prácticas de producción y distribución eco amigables.
- La baja contaminación del aire en Dinamarca refleja un entorno más limpio y saludable. Los daneses son conscientes de los impactos negativos de la contaminación en la salud y tienden a buscar productos que contribuyan a su bienestar. Las bebidas probióticas, al promover una buena salud digestiva, pueden ser percibidas como una opción favorable en un entorno donde se valora la calidad del aire y la pureza del agua. Para las empresas que operan en Dinamarca, destacar su compromiso con la sostenibilidad y el respeto al medio ambiente puede ser una

ventaja competitiva.

- Los consumidores daneses tienen una preferencia por marcas que compartan sus valores y principios en relación con la protección del medio ambiente. Promover estas características en la estrategia de marketing y comunicación puede ayudar a construir una imagen de marca positiva y generar confianza entre los consumidores.
- En Dinamarca, el 95% de la población cree tener a alguien en quien confiar en caso de necesidad, una cifra superior al promedio de la OCDE, que es del 91%. Tener una red social débil puede limitar las oportunidades económicas y el contacto con otras personas, lo que puede provocar sentimientos de aislamiento.

Ambiental:

- En Dinamarca se busca recuperar las y fortalecer zonas biodiversas, debido a que en los últimos años han perdido diferentes especies de flora y fauna, por lo que se han planteado diferentes proyectos de reforestación impulsados por el Ministerio de Medio Ambiente danés.
- Este tipo de factores demuestran la importancia de la población con respecto a la biodiversidad que les rodea, dando a notar que los daneses buscan proteger el medio ambiente no solo con proyectos de reforestación sino también con el uso de energías renovables, de productos biodegradables y mediante la agricultura ecológica.
- El incremento de la temperatura en Dinamarca puede afectar a la calidad de la leche de vaca en el país, por lo que mediante los proyectos mencionados anteriormente se busca que el impacto medioambiental del ganado se vea reducido con el fin de contribuir tanto a la ganadería ecológica como a la calidad de los productos derivados de esta práctica.

5.5 Expresa su propuesta de valor

La bebida probiótica a base de Kéfir ayuda a mejorar la salud de la microbiota intestinal, promoviendo una mejor digestión y absorción de nutrientes esenciales para el cuerpo. Infusionada con auténtica vainilla en polvo, aporta un sabor suave y delicioso, realzando la experiencia de consumo y satisfaciendo el paladar de los clientes. Además, contiene un toque de extracto de chocolate en polvo, que contribuye a reducir el estrés, proporcionando un efecto antioxidante y antiinflamatorio para mejorar el bienestar emocional y del cuerpo al reducir que los radicales libres que afectan a las células del cuerpo. Se compromete a utilizar ingredientes de la más alta calidad,

libres de aditivos y sustancias nocivas, sometidos a rigurosos controles de calidad para asegurar que cumplan con los más altos estándares. Valora el cuidado del medio ambiente y trabaja en estrecha colaboración con la comunidad Kallary para obtener ingredientes de manera sostenible y apoyar el comercio justo, buscando reducir el impacto ambiental al máximo. Reconoce la importancia del bienestar mental y emocional en la vida de las personas, diseñando productos que promuevan la calma y el equilibrio emocional. Se preocupa por sus clientes y su satisfacción es su prioridad, estando disponibles para responder preguntas, brindar asesoramiento y garantizar una experiencia de compra y consumo excepcional. La propuesta de valor única se destaca en el mercado danés al ofrecer una bebida probiótica con el inigualable sabor de la vainilla y los beneficios del chocolate en polvo, todo en una fórmula equilibrada que promueve la salud física y mental. Está comprometida a enriquecer la vida de sus clientes y aportar bienestar a cada momento de su día. Asimismo, busca fortalecer el desarrollo, el comercio justo y la producción agrícola ecológica en comunidades productoras de leche en Ecuador, de tal manera que, los productores tengan pagos justos por su producto, puedan tener mejores condiciones de vida tanto familiar como comunitariamente y que poco a poco las prácticas agrícolas ecológicas permitan que la agricultura sea menos nociva con el medio ambiente, permitiendo así que la contaminación provocada por las malas prácticas agrícolas y el desperdicio de residuos se vea disminuido.

6. PLAN DE MARKETING

6.1 Análisis del mercado

Segmentación y targeting: Basándose en los datos recopilados del análisis de mercado, e identificados los segmentos de clientes más adecuados para la bebida probiótica saborizada con vainilla. En este caso, se considerará tanto el mercado B2B como el B2C. Para el mercado B2B, el plan se enfocará en colaborar con tiendas de alimentos saludables al igual que con supermercados e hipermercados. En el mercado B2C, se enfocará la atención en consumidores dispuestos a cuidar salud y con interés en productos naturales y/o orgánicos.

Posicionamiento y propuesta de valor: Se ha desarrollado un mensaje claro y convincente que destaque los beneficios de la bebida probiótica (Kéfir) saborizada con vainilla. Esta propuesta se enfoca en destacar las cualidades y beneficios para la salud que tienen los probióticos, su delicioso

sabor a vainilla y su capacidad para mejorar la digestión y fortalecer el sistema inmunológico. El objetivo es posicionarse como una opción saludable y a la vez asequible para el mercado danés.

Desarrollo del producto: El objetivo es desarrollar un producto que asegure que la bebida probiótica saborizada con vainilla cumpla con los estándares de calidad y los requisitos de salud en Dinamarca. Además, se considerará la posibilidad de adaptar la fórmula y los ingredientes para satisfacer los gustos y preferencias locales debido a que existe la tendencia de variedad de productos en el mercado danés, por lo tanto, se recomienda la creación de una línea de productos con diferentes combinaciones de sabor.

Estrategia de precios: Será establecido un precio competitivo para la bebida, además de pretender que sea asequible para los consumidores daneses. También ofreceremos descuentos y promociones especiales para los clientes B2B, incentivando la compra al por mayor.

Estrategia de distribución: Se desarrollará una red de distribución eficiente y se buscará crear alianzas estratégicas con tiendas de alimentos saludables, supermercados y minoristas en el mercado danés. También se dará cabida al fortalecimiento de las oportunidades para la distribución en línea a través de plataformas de comercio electrónico.

Estrategia promocional: Se llevará a cabo una campaña de marketing integrada que abarque tanto el enfoque B2B como el B2C. Para el mercado B2B, se realizarán demostraciones y degustaciones en tiendas de alimentos saludables y supermercados con el fin de establecer reuniones con gerentes de compras de los mismos. Para el mercado B2C, se utilizarán medios de comunicación digitales, como anuncios en redes sociales.

Evaluación y seguimiento: Se buscará establecer también indicadores clave de rendimiento (KPI's) para evaluar la efectividad de la estrategia de marketing. Por otro lado, se mantendrá un seguimiento regular de las ventas, la participación en el mercado y la respuesta del cliente. A partir de estos datos, se ajustarán las acciones y estrategias según sea necesario para maximizar los resultados esperados. Este plan de marketing permitirá introducir la bebida probiótica saborizada con vainilla de manera efectiva en el mercado danés, captando la atención de los consumidores y construyendo relaciones sólidas con nuestros clientes B2B.

6.2 Desarrolle su plan de marketing

Debido a la tendencia de consumo de productos orgánicos en el mercado danés y a la prohibición de la venta de bebidas energizantes en supermercados o en tiendas minoristas, limitando su venta a solo farmacias, por otro lado, a pesar de que Dinamarca eliminó el impuesto a las bebidas azucaradas en el año 2012, el país no ha tenido una tendencia de consumo hacia este mercado, por el contrario, Dinamarca es uno de los principales consumidores de productos naturales, superando así Alemania y Suiza con cerca de un 6% y 1,5% respectivamente en lo que respecta a la participación en el mercado de productos orgánicos y naturales. Considerando estos factores, se ha observado un aumento en la demanda de bebidas probióticas debido a los beneficios que ofrecen para la salud (MORDOR INTELIGENCE, 2022). Durante la pandemia de COVID-19, la demanda de estas bebidas ha crecido significativamente ya que se cree que ayudan a mejorar la salud intestinal y fortalecer el sistema inmunológico. Las bebidas probióticas pueden ayudar a equilibrar las bacterias intestinales, mejorar la digestión y promover la pérdida de peso, entre otros beneficios (Arana, 2017).

La oferta de bebida probiótica puede satisfacer esta creciente demanda de productos saludables y funcionales. Los consumidores conscientes de su salud están optando por bebidas probióticas en lugar de las bebidas azucaradas tradicionales. Además, la popularidad de las bebidas probióticas a base de lácteos, como el yogur probiótico, el Kéfir y la kombucha, es evidente en los mercados internacionales, lo que respalda aún más el potencial de crecimiento de las bebidas probióticas en Dinamarca.

6.2.1 ANÁLISIS DAFO:

Dentro del análisis DAFO del sector de los alimentos y bebidas orgánicas, se exponen primero las debilidades y amenazas que se pueden presentar al momento de la comercialización tanto de la marca Kallari como del producto que se plantea lanzar al mercado danés, en el segundo cuadro se exponen las fortalezas y oportunidades de la empresa y el producto con las que se busca tener mayor participación y reconocimiento dentro del mercado de alimentos naturales y orgánicos en Dinamarca.

Tabla 10 Análisis DAFO del sector de alimentos naturales y orgánicos

DEBILIDADES:	AMENAZAS:
---------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> ● La empresa, al ser una marca relativamente nueva en el mercado, puede tener una menor conciencia de marca en comparación con competidores más establecidos, lo que podría requerir esfuerzos adicionales de marketing y promoción. ● Aunque tienen la capacidad de producir su producto, es posible que no tengan la misma escala de producción que algunas marcas más grandes, lo que podría limitar su capacidad para satisfacer una demanda masiva en etapas iniciales. ● Además, sus precios pueden ser más altos en comparación con otros productos similares en el mercado, lo que puede ser percibido como una debilidad para los consumidores que buscan precios más bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● En el mercado de bebidas saludables y probióticas, existe competencia, otras marcas y productos pueden ofrecer beneficios similares y tener una presencia más establecida en el mercado. ● Los cambios en las regulaciones o políticas relacionadas con los ingredientes o procesos de producción pueden representar una amenaza para la operación de la empresa y requerir ajustes en su estrategia y cumplimiento normativo. ● La producción de vainilla se ve limitada por las temporadas de cosecha, lo que puede generar desafíos en la disponibilidad y estabilidad del suministro de vainilla para el producto. ● Las fluctuaciones en la oferta pueden afectar la capacidad de producción y la consistencia en la calidad y sabor de la bebida.
---	--

Elaborado por el autor

<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La bebida probiótica de kéfir, vainilla y chocolate en polvo de esta compañía ofrece múltiples beneficios para la salud, incluyendo el fortalecimiento del sistema inmunológico, la mejora de la digestión y el fomento del bienestar general. ● El producto se caracteriza por su alta calidad y sabor delicioso, lo que lo hace atractivo para aquellos que buscan opciones saludables y sabrosas. ● La combinación única de 	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Existe una creciente demanda de productos saludables y naturales en el mercado, lo que brinda a la empresa una oportunidad para posicionarse como una opción atractiva para los consumidores preocupados por su salud y bienestar. ● El mercado de bebidas probióticas ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, lo que indica una mayor aceptación y demanda de este tipo de productos. ● La empresa puede aprovechar esta
--	---

<p>ingredientes permite a la compañía diferenciarse de otros productos en el mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa también se preocupa por el medio ambiente y utiliza ingredientes naturales conectando con aquellos que valoran el cuidado del medio ambiente. 	<p>tendencia para expandir su presencia en el mercado y captar nuevos segmentos de consumidores. En Dinamarca, la producción de leche ecológica es significativa y hay una demanda creciente de productos lácteos ecológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La empresa puede aprovechar esta tendencia al utilizar leche ecológica en su bebida probiótica y comunicar sus valores de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente.
--	--

Elaborado por el autor

Objetivos:

Para alcanzar el punto de equilibrio, aumentar las ventas y ganar cuota de mercado en un plazo aproximado de dos años, basándose en la información dada sobre el poder adquisitivo, el consumo minorista de los consumidores daneses, la proyección de ventas y la capacidad de producción de la empresa se proponen cinco objetivos:

Determinar el punto de equilibrio: Realizar un análisis de punto de equilibrio para identificar el número de unidades o ingresos necesarios para cubrir tanto los costos fijos como los variables. Este análisis ayudará a establecer una línea base y medir el progreso hacia el alcance del punto de equilibrio.

- Aumentar el volumen de ventas: Establecer una meta del 5% de crecimiento de ventas para el año 2024 y del 5,5% anual para los años posteriores. Este crecimiento es estimado debido a que como se presentaron los datos del crecimiento del mercado de los probióticos se espera que, una vez introducido el producto y posicionado las ventas se incrementen debido a que Dinamarca es el país con mayor consumo de alimentos naturales en comparación con otros 10 países europeos (revisar anexo No. 2). Por otro lado, como lo establece el informe de INTERREG; INTERNOVA, (2020) el perfil del consumidor danés se ajusta a las cualidades de un producto natural y orgánico, valorando dichas cualidades incluso más que un precio bajo. Este objetivo se puede lograr a través de diversas estrategias, como la expansión de los canales de distribución, la mejora de los esfuerzos de marketing y

publicidad y el aumento del atractivo del producto.

- Desarrollar más “Chakras”: Incentivar a la comunidad Kichwa al desarrollo de más zonas de cultivo y recolección de la vainilla con el fin de atender a la creciente demanda de la misma y sus derivados, de esta manera se estima obtener un mayor crecimiento en ventas y reconocimiento de la calidad de la vainilla amazónica ecuatoriana en Dinamarca y Europa.
- Mejorar la estrategia de precios: Desarrollar una estrategia de precios al introducir el producto con un precio de introducción de \$5,5 para distribuidores y de \$6,5 para el consumidor final, el precio de introducción será durante el primer año para que los consumidores puedan conocer y adoptar el producto. Mientras se mantiene la rentabilidad, optimizar los precios para atraer clientes, aumentar el volumen de ventas y obtener una ventaja competitiva en el mercado. Considerar realizar investigaciones de mercado para determinar la elasticidad precio de la demanda y evaluar el impacto de diferentes escenarios de precios tras introducir el producto.
- Fortalecer la penetración en el mercado: Establecer una meta del 2% de cuota de mercado dentro del mercado objetivo para el año 2026 y para los años posteriores un incremento de al menos el 1,5%. Este objetivo se puede lograr identificando segmentos clave de clientes y adaptando campañas de marketing para llegar y atraer eficazmente a estos segmentos. Implementar estrategias como publicidad dirigida, promociones personalizadas y diferenciación del producto para atraer y retener clientes.
- Mejorar la satisfacción y lealtad del cliente: Centrarse en mejorar la satisfacción del cliente para fomentar compras repetidas y generar recomendaciones positivas. Proporcionar un excelente servicio al cliente, garantizar la calidad del producto y buscar activamente comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora. Implementar programas de lealtad, incentivos por referencias y estrategias de retención del cliente para construir relaciones a largo plazo con los clientes.
- Se recomienda establecer contactos y evaluar la calidad y capacidad de producción de los productores de leche locales en Ecuador, negociar acuerdos de suministro a largo plazo que aseguren la disponibilidad de leche de alta calidad, natural y ecológica para la bebida probiótica con la intención de establecer políticas de comercio justo y sostenibilidad en sus acuerdos con los productores de leche locales en un plazo de 6 meses a 1 año.

Al establecer y trabajar hacia estos objetivos, la empresa puede aspirar a alcanzar el punto de equilibrio, aumentar las ventas y ganar una mayor cuota de mercado en el mercado consumidor danés con bajo, medio y alto poder adquisitivo. Se recomienda hacer un seguimiento regular del progreso y hacer ajustes necesarios en las estrategias basándose en la dinámica del mercado y los comentarios de los clientes.

Los alimentos y bebidas probióticas requieren de al menos una semana constante de consumo para que los beneficios de los mismos (Priego, 2022), por lo que, en base a estos datos, se puede estimar que el comportamiento de compra del consumidor sea diario o de al menos de 3 a 5 veces por semana a partir de la segunda semana de compra. Para que este objetivo se cumpla de manera eficiente se plantean las siguientes estrategias:

Conciencia del producto: En la fase inicial, es esencial crear conciencia sobre las ventajas de las bebidas probióticas e instruir a los consumidores daneses acerca de su relevancia para la salud y el bienestar, esta fase puede tomar de 1 a 3 meses. Esto puede alcanzarse mediante campañas de marketing en medios digitales masivos como TikTok, Facebook, Instagram, etc. y mediante alianzas estratégicas con supermercados, hipermercados y tiendas minoristas.

Adopción del producto: Una vez que los consumidores daneses comprendan las ventajas de las bebidas probióticas, es probable que experimenten una curva de adopción paulatina. Durante las primeras semanas, la adopción puede ser relativamente baja debido a la necesidad de establecer un hábito diario de consumo.

Incremento gradual de la demanda: A partir de la segunda semana de consumo regular, es probable que los consumidores perciban los efectos positivos de las bebidas probióticas en su salud y bienestar. A medida que estos beneficios sean reconocidos y difundidos, la demanda de las bebidas probióticas puede empezar a incrementarse paulatinamente, se estima que esto puede tomar de 3 a 6 meses.

Fidelización de los consumidores: Con el tiempo, a medida que los consumidores daneses experimenten los beneficios continuos de las bebidas probióticas, es probable que se conviertan en clientes leales y habituales. La fidelización de los clientes puede lograrse mediante programas de lealtad, promociones especiales para compras habituales y la entrega constante de resultados positivos a largo plazo. Se estima que este proceso puede tomar de 6 meses a 1 año dependiendo del nivel de aceptación por parte de los consumidores.

Se puede afirmar que las bebidas probióticas ofrecen varios beneficios y valor a los clientes. Algunos de los puntos clave que podrían respaldar una campaña de marketing exitosa son: salud y bienestar, alternativa natural, comodidad y conveniencia.

Las bebidas probióticas ofrecen bacterias beneficiosas para la salud del sistema digestivo, lo que puede mejorar la digestión, fortalecer el sistema inmunológico y promover un equilibrio saludable en la microbiota intestinal. Además, pueden posicionarse como una alternativa natural a otras bebidas procesadas y azucaradas. Al ser un producto listo para consumir, ofrecen comodidad y conveniencia a los consumidores ocupados. Si una marca ofrece una variedad de sabores atractivos y agradables al paladar, puede satisfacer los gustos y preferencias de una amplia base de consumidores.

La estrategia de medios digitales se enfoca en llegar a una amplia variedad de clientes mediante promociones en medios digitales masivos como redes sociales y email marketing. Esta opción puede ser rentable en términos de costo y alcance y efectiva para generar conciencia de marca, captar nuevos clientes y promover la preferencia por los productos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la competencia en el espacio digital puede ser alta y que los resultados pueden requerir tiempo y esfuerzo para obtener un ROI significativo. Por lo tanto, es crucial desarrollar una estrategia de contenido y promociones atractiva que destaque los beneficios de las bebidas probióticas de Kallary y genere interés y participación de los clientes potenciales.

6.3 Defina su combinación de Marketing

6.3.1 Producto

B2C: Se recomienda desarrollar bebidas probióticas de alta calidad con ingredientes naturales y orgánicos. Es importante destacar los beneficios para la salud, como el apoyo a la digestión, el fortalecimiento del sistema inmunológico y la mejora del bienestar general. Se sugiere ofrecer diferentes sabores y presentaciones para satisfacer las preferencias de los consumidores. Es crucial tener un empaque atractivo y práctico que resalte los atributos del producto. B2B: Para adaptar el producto al mercado empresarial, se recomienda ofrecer opciones de empaque y presentación que sean convenientes para el transporte y la exhibición en tiendas minoristas. Se sugiere proporcionar información detallada sobre los ingredientes, certificaciones de calidad y beneficios para la salud. Se puede considerar desarrollar formatos a granel o productos especializados para su uso en la

industria de servicios de alimentos. Asimismo, la filosofía B2C del producto y la empresa se centra en brindar a los consumidores una experiencia única y satisfactoria al incorporar su producto a su estilo de vida. Se comprometen a ofrecer productos probióticos de alta calidad que promuevan la salud y el bienestar de sus clientes, proporcionando una nutrición equilibrada y respaldando un estilo de vida saludable. Con respecto al segmento B2B se basa en establecer relaciones sólidas y de colaboración con sus socios comerciales, construyendo asociaciones duraderas basadas en la confianza, la transparencia y la creación de valor mutuo. Trabajan estrechamente con sus distribuidores, minoristas y otros actores de la cadena de suministro para garantizar la disponibilidad y distribución eficiente de sus productos, ofreciendo un excelente servicio al cliente y buscando oportunidades de crecimiento y expansión conjunta en el mercado.

Ilustración 10 Proyección del envase de la bebida



Elaborado por: Autor

Ilustración 11 Logo de Wayta Kawsay**Elaborado por: Autor**

En las imágenes expuestas se presentan las posibles presentaciones del producto en botellas de vidrio con capacidad de 500 ml las cuales se plantea exportar. Sin embargo se recomienda seguir un proceso de innovación mediante el cual el producto pueda exportarse en botellas biodegradables con el fin de tener un producto más ecológico y amigable con el medio ambiente, no se recomienda el uso de envases plásticos por su alto nivel de contaminación ambiental y su considerable tiempo en proceso de degradación.

6.3.2 Precio

B2C: Para el mercado de consumo de las bebidas probióticas de Kallary, es crucial establecer un precio que sea competitivo y atractivo. Se recomienda realizar una evaluación de los precios de la competencia y determinar una estrategia de precios que refleje el valor que los consumidores perciben en el producto. Se debe tener en cuenta la elasticidad de la demanda y la sensibilidad al

precio de los consumidores para encontrar un equilibrio entre rentabilidad y accesibilidad. B2B: Para el mercado empresarial, se recomienda establecer una estructura de precios que sea atractiva para clientes comerciales como minoristas, distribuidores y tiendas de alimentos saludables además de restaurantes y cafeterías. Al establecer un precio de 5,5\$, se puede posicionar la bebida probiótica como una opción de alta calidad con un valor equilibrado. Este precio reflejará la excelencia del producto y permitiría destacar frente a los competidores de menor calidad que ofrecen precios más bajos. A pesar de estar por encima de ciertos productos de la competencia sigue siendo competitivo en términos de calidad y precio. Establecer un precio ligeramente más alto que el promedio del mercado puede generar una percepción de mayor valor entre los consumidores. Se ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva que resalta los beneficios y atributos de las bebidas probióticas, los clientes podrían estar dispuestos a pagar un poco más por la calidad y los beneficios superiores que se ofrecen. Al fijar un precio de 6,5\$, se ha considerado este precio para el mercado B2C debido a que en base al análisis financiero en el punto 8 del plan de negocios es un precio que genera rentabilidad utilidad además de mejorar la percepción de calidad del producto, por otro lado, los consumidores daneses están dispuestos a pagar más siempre y cuando el producto sea de calidad y que cuide el medio ambiente o contribuya a comunidades. El precio de \$5,50 para los distribuidores minoristas les permite una ganancia del 16% por cada unidad vendida.

6.3.3 Plaza (Distribución)

B2C: Se recomienda establecer una estrategia de distribución que permita que las bebidas probióticas estén disponibles en diversos canales de venta. Esto puede incluir supermercados, tiendas de alimentos saludables, tiendas en línea y establecimientos de comida y bebida como restaurantes y cafeterías. Se sugiere evaluar asociaciones con distribuidores confiables y buscar oportunidades de colocación en lugares estratégicos dentro de los puntos de venta. B2B: Se recomienda identificar y establecer relaciones con distribuidores y mayoristas que atienden al sector minorista y de servicios de alimentos. Además de participar en ferias comerciales y eventos de la industria para establecer contactos con posibles socios de distribución. Se puede considerar la posibilidad de utilizar el comercio electrónico B2B para facilitar pedidos y entregas a los clientes empresariales. Para trabajar en conjunto con tiendas minoristas, la estrategia de plaza consiste en establecer alianzas estratégicas con los supermercados clave y demás puntos de venta minoristas

de alimentos naturales, adaptando su enfoque y mensajes de marketing según las necesidades y características de cada uno. Buscan una presencia destacada en las tiendas, maximizando la visibilidad de la bebida probiótica y generando interés entre los consumidores a través de promociones, degustaciones y colaboraciones especiales. Las acciones específicas para cada supermercado son:

Netto: Aprovechar su amplia red de sucursales y su enfoque en productos de uso cotidiano para colocar el producto en secciones estratégicas de la tienda, con una exhibición llamativa y atractiva para captar la atención de los clientes.

REMA 1000: Ofrecer la bebida probiótica en sus tiendas, trabajando en colaboración con ellos. Destacar los beneficios de salud y bienestar de sus productos, enfatizando la calidad y la frescura. Realizar promociones especiales y actividades de degustación para impulsar la demanda y generar interés entre los consumidores.

Aldi y Lidl: Aprovechar su presencia como minoristas de productos internacionales para promover la bebida probiótica como una opción única y saludable en su sección de productos internacionales. Destacar la calidad de sus ingredientes y resaltar la combinación de sabores de vainilla y chocolate en polvo para atraer a los consumidores que buscan nuevas experiencias culinarias.

Føtex, MENY, Kvickly: Establecer acuerdos de distribución con estas tiendas de alimentos que se centran en productos de uso cotidiano. Posicionar el producto probiótico en secciones dedicadas a productos saludables y orgánicos, resaltando los beneficios para la salud y la calidad de sus ingredientes. Realizar actividades promocionales, como descuentos por volumen o paquetes especiales, para incentivar las compras recurrentes.

Irma: Trabajar en estrecha colaboración con ellos, dado que se especializan en la venta de productos orgánicos, para destacar la calidad y los beneficios de sus productos probióticos. Participar en eventos relacionados con la alimentación saludable y orgánica para generar conciencia y atraer a los consumidores preocupados por su bienestar y la sostenibilidad.

Finalmente, como parte de su estrategia de plaza en el plan de marketing, Wayta Kawsay se enfocará en establecer relaciones comerciales con algunas de las principales cafeterías y restaurantes en Dinamarca con el objetivo de expandir la presencia del producto en estos reconocidos establecimientos, aprovechando su reputación y afluencia de clientes. Al colaborar con restaurantes como Noma, Geranium, Amass, AOC, Kadeau y otros destacados del país, Wayta Kawsay busca promover la bebida saludable y natural a una audiencia más amplia de

consumidores. Asimismo, trabajará con reconocidas cafeterías como The Coffee Collective, Democratic Coffee, Original Coffee y otras, para ofrecer a sus clientes una experiencia de sabores del kéfir la vainilla y el chocolate. Esta asociación estratégica le permitirá fortalecer la presencia del producto en el mercado danés y destacar la marca como sinónimo de calidad y compromiso con la naturaleza y el bienestar.

Para observar las zonas con mayor concentración de supermercados, tiendas minoristas restaurantes, cafeterías y las demás industrias presentes en Dinamarca revisar el anexo No. 5

6.3.4 Promoción

B2C: Se recomienda implementar una estrategia de promoción integral que incluya publicidad en medios tradicionales (televisión, radio, prensa) y en línea (redes sociales, anuncios de búsqueda), marketing de influencia, relaciones públicas y marketing de contenido. Se sugiere organizar eventos de degustación y participar en actividades comunitarias relacionadas con la salud y el bienestar. Se puede utilizar programas de fidelización y descuentos especiales para incentivar la repetición de compra y el boca a boca positivo. B2B: Se recomienda enfocar los esfuerzos de promoción en establecer relaciones comerciales sólidas con minoristas y distribuidores. Se sugiere ofrecer capacitación sobre los beneficios y la comercialización de las bebidas probióticas a los equipos de ventas de los socios comerciales. Se puede participar en eventos y conferencias de la industria para establecer contactos y generar conciencia de marca entre los profesionales de la salud y los minoristas. Además, dado que el 50% de las compras se realizan a través de redes sociales, es fundamental que la estrategia de promoción incluya una presencia activa en estas plataformas. Esto implica crear y mantener perfiles comerciales en las principales redes sociales, como Facebook, Instagram y TikTok utilizando contenido relevante y atractivo para captar la atención del público objetivo. Se puede publicar contenido relacionado con los beneficios de las bebidas probióticas, testimonios de clientes satisfechos, promociones exclusivas, consejos de salud y bienestar, entre otros. Por otro lado, se puede utilizar publicidad en redes sociales para llegar a una audiencia más amplia y específica. Dado que las promociones por email marketing también tienen un alto impacto en las decisiones de compra, es esencial desarrollar una estrategia efectiva de email marketing. Esto implica construir una lista de suscriptores de calidad y enviar correos electrónicos personalizados y relevantes. Se pueden enviar boletines informativos con contenido valioso, promociones exclusivas, descuentos y eventos especiales para mantener a los clientes

interesados y fomentar la repetición de compra. También se puede segmentar la lista de correo en función de los intereses y comportamientos de compra de los clientes para ofrecer ofertas más específicas y personalizadas. Como parte de su estrategia de promoción, la empresa se ha propuesto lograr la presencia de sus artículos y productos en los principales blogs y revistas enfocadas en alimentos naturales y sostenibilidad ambiental. Se buscará colaborar con prestigiosas publicaciones como Okologisk Landsforening y Organic Denmark, para destacar la calidad y compromiso de sus alimentos orgánicos con el medio ambiente y la salud. Además, de asociarse con plataformas influyentes como Natural News, Organic Authority y Whole Foods Magazine, para ampliar su visibilidad y concienciar a una audiencia más amplia sobre los beneficios de una dieta sostenible y consciente. Asimismo, se enfocarán en colaborar con Nutrition Stripped y CleanEating Magazine, para promover sus productos como parte de un estilo de vida saludable y equilibrado.

Las empresas danesas se caracterizan por tener una cultura empresarial abierta y democrática, con un nivel de jerarquía muy bajo y una alta confianza en los empleados. Estos aspectos influyen en la forma de comunicarse, negociar y colaborar con las empresas danesas. Por lo tanto, es importante conocer y adaptarse a la cultura empresarial danesa para establecer relaciones comerciales exitosas.

En este caso, se analizarán los principales rasgos de la cultura empresarial danesa y se propondrán a la junta directiva encargada de las negociaciones y relaciones comercio internacional estrategias para formar relaciones comerciales con empresas danesas enfocadas en el comercio minorista y en la venta de alimentos naturales. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo sobre la cultura empresarial danesa. También se llevarán a cabo entrevistas con expertos en el tema para obtener información adicional y validar las estrategias propuestas.

El objetivo es proporcionar una guía práctica para Wayta Kawsay con el fin de desarrollar relaciones comerciales con empresas danesas. Se espera que los resultados obtenidos sean útiles para mejorar la comprensión de la cultura empresarial danesa y para desarrollar estrategias efectivas para tener mayor participación de mercado y posicionamiento de marca.

7. PLAN DE OPERACIONES

7.1 Operaciones de producción y costeo de producto

7.1.1 Entiende las operaciones

Producción Tradicional de la Vainilla

La extracción de la vaina de vainilla comienza con el “Escalado” dentro de este proceso las vainas se sumergen durante tres minutos en agua con una temperatura de 65° centígrados, este proceso tiene el objetivo de detener la vida vegetal de las vainas de vainilla.

1. Estufado: dentro de este proceso la vainilla se las pone en cajas para que las mismas tomen un color chocolate o café, en este proceso la vainilla también se la cataliza para la fermentación. Este procedimiento lleva entre 12 y 16 horas.
2. Secado: para que las vainas de vainilla adquieran su aroma, requieren de un proceso de secado en donde se las somete a secado por luz solar durante una o dos semanas, luego a la sombra durante dos o tres meses.
3. Maduración: para que las vainas de vainilla no pierdan su calidad y que su perfume se refine, son acondicionadas dentro de cofres de madera con papel sulfurado, este proceso toma al menos ocho meses y las vainas de la vainilla deben ser verificadas cada semana.
4. Tras la maduración de las vainas de vainilla, las mismas son clasificadas por tamaño y color para posteriormente ser empaquetadas.
5. Para el proceso de extracción de la vainilla líquida, se toma la vaina de vainilla para posteriormente extraer sus semillas y colocarlas en un recipiente de preferencia de vidrio, el alcohol utilizado debe ser de 35% de alcohol o más y es necesario utilizar un mínimo de 100 g de granos de vainilla por litro de alcohol. Con 200 g de habas de vainilla por litro tendrás un extracto de vainilla "doble fuerza".
6. Después se debe introducir el alcohol en las cantidades antes mencionadas para posteriormente mezclar el alcohol y la vainilla. Finalmente, la vainilla se la debe almacenar fuera de la luz solar, se recomienda agitar la mezcla cada cierto tiempo, la mezcla progresivamente tomará un fuerte olor a vainilla y un color oscuro, el tiempo aproximado para que esté listo el extracto líquido de la vainilla es de un mes.

Tabla 11 Proceso de producción y extracción de la vainilla

<p>PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA VAINILLA Y DEL EXTRACTO LÍQUIDO DE LA MISMA.</p>	<p>1. ESTUFADO</p> 
<p>2. SECADO</p> 	<p>3. MADURACIÓN</p> 
<p>4. ALMACENAJE</p> 	
<p>5. EXTRACCIÓN</p> 	

Elaborado por: Autor

Finalmente, para la transformación en bebida apta para el consumo, el extracto de vainilla debe someterse a diferentes procedimientos de control de calidad y tratamiento. El extracto de vainilla debe pasar por la formulación y mezcla de los ingredientes, su respectiva mezcla y ajuste de sabor, para posteriormente ser traspasada al proceso de tratamiento térmico, homogeneización y estabilización.

7.1.2 Producción de bebida de Kéfir por unidad

Ingredientes:

- Leche: 1 litro
- Granos de kéfir: aproximadamente 4 cucharadas

Preparación:

- En un recipiente limpio y apto para la fermentación, vierte el litro de leche.
- Agrega las 4 cucharadas de granos de kéfir al recipiente.
- Mezcla suavemente para asegurarte de que los granos de kéfir estén bien distribuidos en la leche.

Fermentación:

- Cubrir el recipiente con una tapa o un paño limpio y asegurarlo para evitar la entrada de aire no deseado. Sin embargo, no se lo debe cerrar por completo para que pueda liberar el gas interno.
- Colocar el recipiente en un lugar con una temperatura adecuada para la fermentación del kéfir. El rango ideal de temperatura suele ser de 18 a 25 grados Celsius.
- Deja fermentar durante un período de 20 a 24 horas, dependiendo de la temperatura ambiente. Recordar que un ambiente más frío puede requerir más tiempo de fermentación.
- Posteriormente a la fermentación el Kéfir está listo para el consumo, sin embargo, para su almacenamiento requiere refrigeración, se recomienda almacenaje bajo temperatura de 4 grados centígrados.

A continuación, se presenta la tabla con el proceso de producción del chocolate en polvo, materia prima considerada dentro de la integración de ingredientes de la bebida probiótica Wayta Kawsay

Tabla 12 Proceso de producción del chocolate en polvo

<ul style="list-style-type: none"> • Cultivo y cosecha del cacao: El proceso comienza con el cultivo de los árboles de cacao (<i>Theobroma cacao</i>). Los árboles de cacao crecen en regiones tropicales, principalmente en países cercanos al Ecuador. Después de varios meses, los frutos llamados "mazorcas" maduran y son cosechados a mano.
<ul style="list-style-type: none"> • Fermentación: Las mazorcas de cacao se abren y se retiran las semillas (habas de cacao) que están rodeadas de una pulpa dulce y mucilaginosa. Estas semillas se colocan en recipientes o cajas para fermentar durante varios días. La fermentación es un proceso esencial para desarrollar el sabor característico del chocolate.
<ul style="list-style-type: none"> • Secado: Después de la fermentación, las habas de cacao se extienden al sol para secarse. El secado adecuado es crucial para reducir la humedad de las habas y prevenir el crecimiento de moho.
<ul style="list-style-type: none"> • Tostado: Una vez que las habas de cacao están secas, se someten a un proceso de tostado. Este paso realza el sabor y aroma del cacao y ayuda a desprender las cáscaras externas de las habas.
<ul style="list-style-type: none"> • Descascarillado: Tras el tostado, las habas de cacao se rompen para separar la cáscara (cáscara externa) del nib (núcleo interior). Los nibs son pequeños fragmentos de habas de cacao que contienen manteca de cacao y sólidos de cacao.
<ul style="list-style-type: none"> • Molienda: Los nibs se muelen en un proceso que produce una pasta espesa conocida como licor de cacao. Esta pasta es rica en manteca de cacao y sólidos de cacao.
<ul style="list-style-type: none"> • Extracción de manteca de cacao: El licor de cacao se prensa para separar la manteca de cacao de los sólidos de cacao. La manteca de cacao es la grasa natural del cacao y se utiliza en la fabricación de chocolate y otros productos.
<ul style="list-style-type: none"> • Molido y refinado: Los sólidos de cacao que quedan después de la extracción de la manteca se muelen finamente para obtener un polvo de cacao. En este punto, el

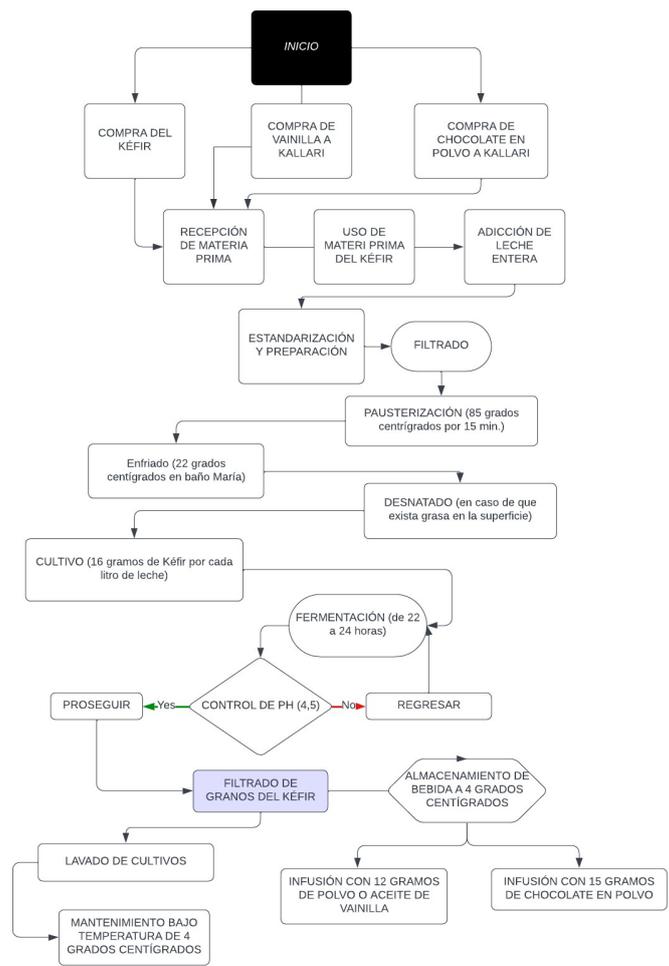
polvo de cacao puede pasar por un proceso de refinado para mejorar su textura y sabor.

Elaborado por: Autor

Fuente: Chat GPT (2021)

A continuación, se presenta el gráfico en donde se desarrolla todo el proceso de producción de la bebida probiótica saborizada con vainilla e infusión de chocolate en polvo, en el mismo se puede observar todo el proceso desde la adquisición de la materia prima a la comunidad Kallari y al proveedor de vainilla hasta la infusión del Kéfir con el polvo de vainilla y el chocolate en polvo.

Gráfico No. 12 Diagrama de producción de bebida



Elaborado por: Autor

Fuente: Chacho, J. C. (2019)

7.1.3 Maquinaria necesaria:

En la Tabla No. 13 se presenta la maquinaria necesaria para el proceso de producción de la bebida probiótica, se presentan también los costos y la capacidad máxima de cada una de estas.

Tabla 13 Maquinaria necesaria para la producción de la bebida

<p>1. PAUSTRIZADOR</p>	<p>Precio: \$23.000 USD</p>
	<p>Capacidad máxima: 2000 L</p> <p>Somete a los alimentos a un tratamiento térmico para eliminar los microorganismos patógenos y reducir la carga microbiana.</p>
<p>2. CONTROLADOR DE PH</p>	<p>Precio: \$75 USD</p>
	<p>Control de pH es un dispositivo que mide y regula el nivel de acidez o alcalinidad en este caso del kéfir.</p>
<p>3. EMBOTELLADORA</p>	<p>Precio: \$28.000 USD</p>
	<p>Capacidad máxima: 4000 botellas</p> <p>Tiempo: 1 HORA</p> <p>Se encarga de llenar, sellar y etiquetar botellas con diferentes tipos de bebidas.</p>

4. REFRIGERADOR INDUSTRIAL/
CUARTO FRÍO



Precio: \$ 1.600 USD

Capacidad máxima: 800 toneladas

Sistema de refrigeración que mantiene los productos a una temperatura óptima para su conservación y calidad.

Total: \$33.975 USD

Elaborado por: Autor

Fuente: Alibabá.com

Se requieren solo cuatro tipos de maquinarias con una valuación total de \$33.975.

En la tabla No. 14 se observan los tiempos requeridos para el proceso de elaboración del producto, además se detallan los tiempos y la cantidad de producto estimada que las maquinarias pueden procesar en un día.

Tabla No. 14 Proceso de elaboración en volumen

Maquinaria	Tiempos aproximados	Litros
Pasteurización	60 minutos	1750 LITROS
Control de PH	10 minutos por lote	Control de PH a 4,5.
Embotellado	60 minutos	3500 BOTELLAS DE 500 ML POR HORA
REFRIGERACIÓN	HASTA SALIDA A PUERTO	0,55 TONELADAS POR LOTE
Total de tiempo en producir.	1 HORA	

Total de tiempo en producir al día.	7 HORAS	21.000 botellas de 500ml
-------------------------------------	---------	--------------------------

Ingreso aproximado por la venta de botellas 21.000	Precio de venta a distribuidor \$5,5	\$ 115.500 por la producción de 1 día
--	--------------------------------------	---------------------------------------

Elaborado por: Autor

Fuente: Alibabá.com

7.1.4 Identifique factores clave para el éxito

Abastecimiento seguro y confiable: Al dar prioridad a la obtención de materiales dentro de la comunidad, se asegura un suministro constante y confiable. Esto reduce el riesgo de escasez o interrupciones en la cadena de suministro, permitiendo mantener una producción continua y cumplir con la demanda de los productos.

Control de calidad: Al obtener los materiales directamente de la comunidad, se tiene un mayor control sobre su calidad. Se pueden establecer estándares de calidad y trabajar en estrecha colaboración con los proveedores para garantizar que los materiales cumplan con los requisitos y especificaciones.

Reducción de costos y tiempos de entrega: Al obtener los materiales localmente, es posible reducir los costos logísticos y los tiempos de entrega. Al eliminar la necesidad de importar materiales de lugares distantes, se pueden optimizar los procesos y agilizar la producción, lo que puede traducirse en ahorros económicos y una mayor eficiencia operativa.

7.1.5 Innovaciones tecnológicas:

A continuación, se presentan las posibles innovaciones tecnológicas que se pueden implementar dentro del proceso de producción de la bebida sin necesidad de desarrollar procesos los cuales puedan salirse de la línea de cuidado ambiental y productos naturales.

Proceso de automatización: Implementar sistemas automatizados en las diferentes fases del proceso de producción, como la fermentación, mezcla y envasado, para mejorar la eficiencia y precisión. Esto puede implicar el uso de sensores, controladores y robots para realizar tareas específicas, reduciendo la intervención humana y minimizando errores.

Monitoreo y control en tiempo real: Utilizar tecnología de monitoreo en tiempo real para

obtener datos precisos sobre las variables críticas del proceso, como temperatura, humedad y pH. Esto permite un control más exacto y la detección precoz de cualquier desviación, asegurando la calidad del producto final.

Inteligencia Artificial (IA) y Machine Learning (ML): Implementar sistemas de IA y ML para analizar grandes cantidades de datos y optimizar el proceso de producción. Estas tecnologías pueden ayudar a identificar patrones, predecir posibles problemas y ajustar automáticamente los parámetros del proceso para maximizar la eficiencia y la calidad.

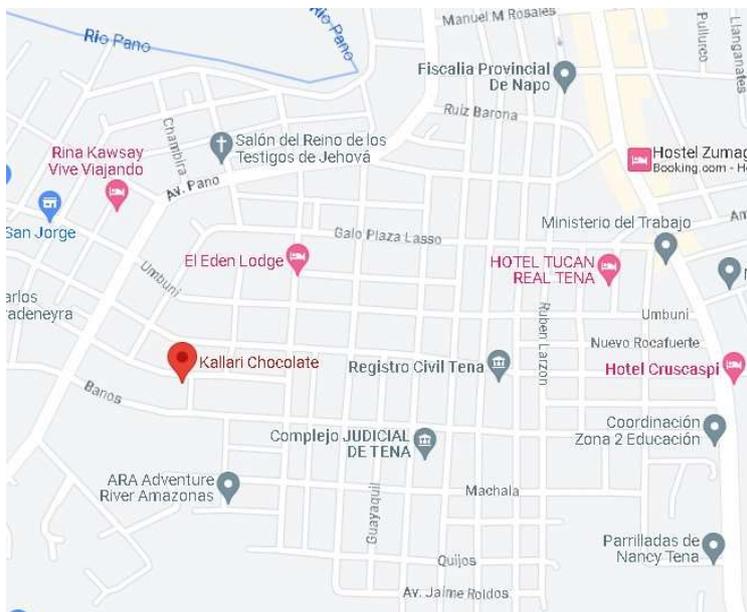
Sistemas de trazabilidad: Implementar tecnologías de trazabilidad, como códigos QR o sistemas de identificación por radiofrecuencia (RFID), para rastrear y registrar cada etapa del proceso de producción. Esto no solo ayuda a garantizar la calidad y autenticidad del producto, sino que también proporciona transparencia y confianza a los consumidores sobre su origen y procesamiento.

La implementación de sistemas de inteligencia artificial puede mejorar la eficiencia y precisión del control de calidad. Esto puede incluir la detección automática de defectos en el proceso de producción, el análisis de imágenes para identificar irregularidades en el producto y el uso de algoritmos de aprendizaje automático para predecir y prevenir posibles problemas de calidad.

7.1.6 Ubicación geográfica favorable.

Tena cuenta con un clima tropical, con temperaturas cálidas y una alta humedad relativa, lo cual crea un entorno propicio para el crecimiento de las plantas de vainilla. Estas condiciones ideales permiten que la planta se desarrolle de manera saludable y que produzca vainas de alta calidad. A continuación, se muestra la gráfica No. 12 en donde se expresa la ubicación geográfica de la empresa y planta de producción.

Ilustración 12 Zona geográfica donde será establecida la subsidiaria

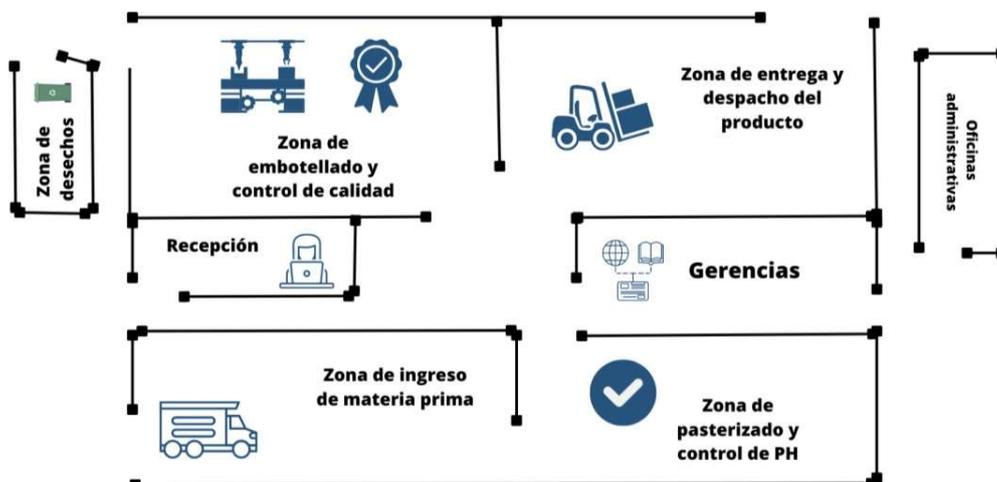


Elaborado por: Google Maps

Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Kallari+Chocolate>

A continuación, en el gráfico No. 13 se observa las áreas en donde se desarrollarán los diferentes procesos que requiere el producto para su elaboración y control de calidad, por otro lado, se observa también dónde serán dispuestas las áreas administrativas y de desechos, se estima que todas las áreas se vean concentradas dentro de un galpón.

Ilustración 13 Disposición de áreas de producción, administrativas y de desechos



Elaborado por: Autor

Posteriormente se planea buscar una ubicación que permita estar cerca de los clientes objetivo. Esto puede ser especialmente relevante si el producto requiere una entrega rápida o si se busca establecer una relación cercana con los clientes. Por lo que estar en centros comerciales, supermercados y tiendas naturales en zonas urbanas permitirá que los consumidores no necesiten buscar el producto en un solo lugar, sino que puedan optar por su tienda o supermercado más cercano. Además, se buscará establecer una red de distribución eficiente que permita llegar rápidamente a los clientes. Esto puede implicar el establecimiento de almacenes o centros de distribución en ubicaciones estratégicas que minimicen los tiempos de entrega y los costos logísticos. Finalmente se buscará tener acceso a mano de obra especializada mediante la búsqueda de ubicaciones que brinden acceso a una mano de obra calificada y especializada en el sector. Esto puede implicar establecerse en áreas donde existan universidades o centros de formación que generen talento en el área específica que se necesita

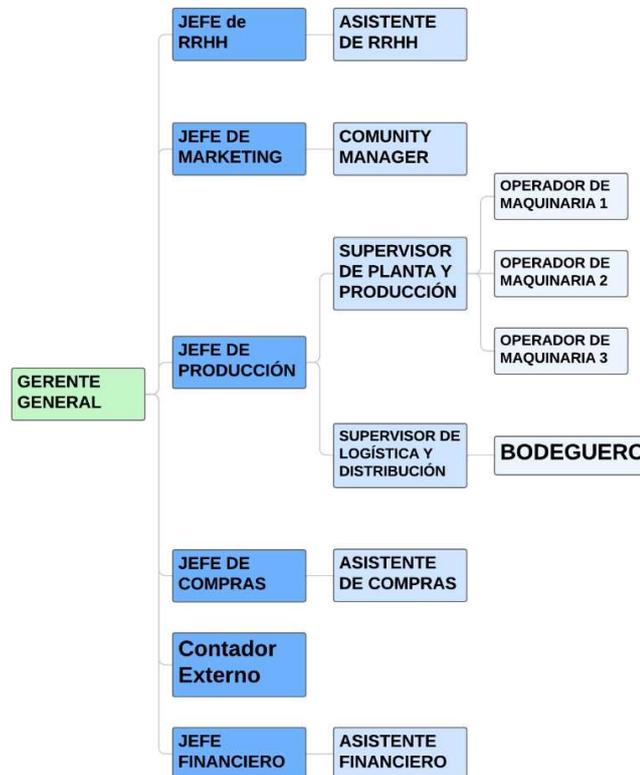
7.1.7 Estrategia de precios eficaz.

El mercado objetivo va desde infantes de 5 años hasta adultos de 65 años en adelante, se considera un mercado masivo cuyas preferencias van enfocadas a los productos naturales, por lo tanto, se recomienda un precio de \$5,5 para distribuidores y de \$6,5 para consumidores, de tal manera que la bebida pueda destacar sus beneficios tanto del Kéfir como de la vainilla y el chocolate en polvo, junto a un envase amigable con el medio

ambiente. Sin embargo, el producto podría segmentarse también para personas conscientes de su salud y del constante deterioro de medio ambiente se puede establecer un precio más elevado de entre \$7,5 y \$9 justificando el precio como un incentivo para el desarrollo de las comunidades agrícolas del Ecuador que producen leche, con el objetivo de darles mejores capacitaciones y conocimientos sobre las prácticas agrícolas ecológicas, además de presentarles propuestas para el control de los residuos de la leche como el suero de leche y su uso en diferentes tipos de productos como derivados de dicho residuo.

7.2 Planificación del personal

Ilustración 14 Organigrama del personal requerido en la empresa



Elaborado por: Autor

El organigrama que se presentó previamente en la ilustración No. 14 comienza con la máxima autoridad de la empresa, el Presidente, seguido por el Jefe General, quien mantiene a su cargo al Jefe Comercial, Jefe de Marketing, Jefe de Producción, Jefe de

Compras y del Jefe Financiero. Posteriormente, cada uno de los Jefes tienen a su cargo a un asistente o supervisor. En caso de los supervisores el de planta y producción tiene a su cargo tres operadores de maquinaria y en caso del supervisor de logística y distribución solo cuenta con un bodeguero.

Tabla 14 Funciones generales del personal

<p>Jefe General:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer la visión, misión y estrategias generales de la empresa. • Tomar decisiones estratégicas y supervisar todas las áreas funcionales de la empresa. • Gestionar los recursos y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos. • Representar a la empresa ante socios comerciales, clientes y otras partes interesadas. • Evaluar el desempeño de la empresa y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.
<p>Jefe de Recursos Humanos (RRHH):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y gestionar las actividades relacionadas con el personal de la empresa. • Contratar, capacitar y desarrollar al personal. • Administrar los beneficios y la compensación de los empleados. • Gestionar las relaciones laborales y garantizar el cumplimiento de las leyes laborales. • Desarrollar y promover una cultura organizacional saludable y motivadora.
<p>Jefe de Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de marketing y planes de acción para promover el producto o servicio de la empresa. • Realizar investigaciones de mercado y análisis de la competencia. • Supervisar la implementación de campañas de marketing, publicidad y promociones. • Gestionar las redes sociales, el contenido digital y las relaciones públicas. • Medir y analizar el rendimiento de las actividades de marketing y realizar ajustes cuando sea necesario.
<p>Jefe de Producción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y supervisar las operaciones de producción de la empresa. • Gestionar los recursos y los procesos de producción para garantizar la eficiencia y la calidad. • Establecer y mantener estándares de producción y seguridad.

<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con otros departamentos, como compras y logística, para garantizar la cadena de suministro adecuada. • Evaluar y mejorar continuamente los procesos de producción para aumentar la productividad y reducir costos. • Evaluar y monitorear el desempeño de los proveedores. • Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir los costos de adquisición.
<p>Jefe Financiero:</p> <p>Gestionar las finanzas y la contabilidad de la empresa. Preparar y analizar los estados financieros y los informes de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y supervisar el presupuesto de la empresa. • Gestionar la liquidez y la gestión de riesgos financieros. • Realizar análisis financiero y proporcionar recomendaciones estratégicas. • Jefe de Compras: • Identificar y seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de calidad y costos de la empresa. • Negociar acuerdos y contratos con proveedores. • Gestionar el inventario y asegurar un suministro adecuado de materiales y servicios.
<p>Contador Externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías y revisiones contables para asegurar la precisión y el cumplimiento de las leyes y regulaciones. • Preparar informes financieros y fiscales. • Brindar asesoramiento financiero y fiscal a la empresa. • Apoyar en la planificación y la toma de decisiones financieras. • Mantener registros financieros actualizados y precisos.
<p>Operarios de maquinaria:</p> <p>Operario de Maquinaria de Pasteurización:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operar y controlar la maquinaria de pasteurización para garantizar la correcta temperatura y tiempo de tratamiento térmico de los productos. • Realizar ajustes y calibraciones necesarias en la maquinaria. • Supervisar el funcionamiento de la maquinaria y detectar posibles fallos o anomalías. • Seguir los procedimientos de seguridad y protocolos de higiene durante el proceso de pasteurización. • Registrar datos y llevar un seguimiento de los parámetros de pasteurización. <p>Operario de Embotellamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar y abastecer la línea de embotellamiento con los materiales necesarios (botellas, tapas, etiquetas, etc.).

- Operar las máquinas de llenado, tapado y etiquetado de las botellas.
- Realizar inspecciones visuales de las botellas para asegurar su calidad y detectar posibles defectos.
- Verificar la correcta codificación y etiquetado de las botellas.
- Realizar el empaquetado y paletizado de las botellas terminadas.

Operario de Refrigeración:

- Controlar y monitorear los sistemas de refrigeración y enfriamiento de los productos.
- Asegurar que las temperaturas de almacenamiento y refrigeración se mantengan dentro de los rangos requeridos.
- Realizar el mantenimiento básico de los equipos de refrigeración.
- Registrar y documentar los registros de temperatura y funcionamiento de los equipos.
- Colaborar con el equipo de control de calidad para asegurar la integridad de los productos almacenados en condiciones de refrigeración.

Bodeguero:

- Recepcionar, inspeccionar y registrar las mercancías y materiales que ingresan al almacén.
- Organizar y almacenar adecuadamente los productos en el almacén, siguiendo los procedimientos establecidos.
- Preparar los pedidos de acuerdo a las solicitudes recibidas.
- Realizar inventarios periódicos y mantener actualizado el sistema de control de inventario.
- Colaborar en la limpieza y mantenimiento del área de almacenamiento.

Elaborado por: Autor

7.3 Operaciones de cadena de suministro y logística

7.3.1 Precio de exportación

El precio de exportación, teniendo en cuenta los costos de transporte tanto terrestre como marítimo, los costos por manipulación en puerto de origen y también los costos de recargos, tomado al INCOTERM FOB es el siguiente

Valor FOB

USD

\$8102

7.3.2 Logística internacional

A continuación, se presentan los gráficos explicativos de cómo se llevará a cabo el proceso de exportación en lo que respecta a la logística internacional, debido a las condiciones de la bebida, la misma requiere de un contenedor refrigerado, se estima que en dicho contenedor se llenen con 2124 cajas con 30 botellas cada una, el peso de la mercancía se estima que sea de 2124 kilogramos representando la misma cantidad en litros.

Tabla 15 Tipo de contenedor, peso, volumen y cantidad de unidades

1. CONTENEDOR 40 PIES REFRIGERADO



En el presente gráfico se establecen las medidas en peso y volumen del contenedor refrigerado de 40 pies, cada botella será empacada en una caja con aislante especializado en mantener la temperatura óptima con el fin de evitar que los productos sufran alteraciones por factores externos como el clima, la temperatura ambiente, y el tiempo de transporte.

Cada caja tiene una medida de 143cm de alto x 502cm de largo y 333cm de ancho, cada caja tiene la capacidad de 24 botellas de 500ml cada una.



Elaborado por: Autor
Fuente: SEARATES

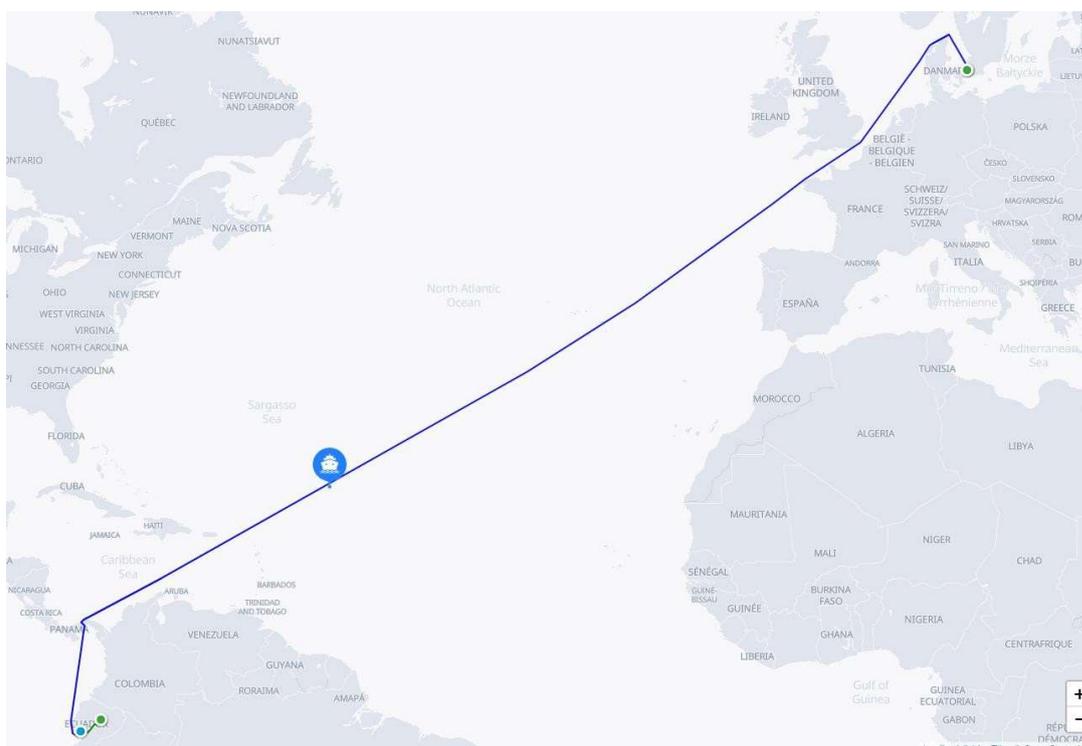
En el gráfico No 15 que se presenta a continuación se ha establecido la ruta marítima por la cual el contenedor saldrá y llegará a su destino en Dinamarca.

El producto saldrá desde la empresa Kallari ubicada en la ciudad de Tena en la provincia de Napo Ecuador, y llegará a su destino en el puerto de Copenhague en Dinamarca.

El tiempo estimado de transporte de producto por vía terrestre desde Tena hasta el puerto de

Guayaquil es de siete horas, posteriormente desde el puerto Simón Bolívar en Guayaquil hasta el puerto København Havn en Dinamarca, ruta la cual se estima que tome un aproximado de 19 días y 14 horas, y desde el puerto danés hasta la ciudad de Copenhague se estima que el tiempo en transporte terrestre sea de una hora.

Ilustración 15 Ruta marítima estimada para el transporte de la mercancía desde Tena hasta Copenhague



Fuente: SEARATES

7.3.3 Requisitos formales para exportar

A continuación, se presentan los requisitos formales para realizar una exportación desde Ecuador hacia cualquier destino, en el caso de la exportación de la bebida el destino será el puerto de Copenhague en Dinamarca,

- Registro como operador de comercio exterior en el sistema Ecuapass
- Declaración Aduanera de exportación.
- Factura Comercial.

- Ingreso de mercancías a Zona Primaria.
- Aforo de mercancías (en caso que aplique).
- Documento de transporte
- Solicitud de corrección
- Regularización de DAE

Los requisitos previamente presentados, son los que el Sistema Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE), institución pública la cual establece todas las normativas nacionales para exportaciones e importaciones. El trámite de exportación es gratuito, sin embargo, el exportador debe cubrir los costos de transporte y logística, adicionalmente el medio por el cual se puede realizar el trámite es por correo electrónico, por el sistema en línea o por línea telefónica.

El proceso de exportación se divide en tres fases, así como lo establece la SENAE, dichas fases son las siguientes:

Fase Pre-embarque:

En esta fase, se requiere la siguiente documentación y cumplimiento de requisitos:

- Transmitir la Declaración Aduanera de exportación en el sistema Ecuapass, acompañada de la factura comercial, proforma o packing list.
- Realizar el Ingreso de mercancías a Zona Primaria. El registro del ingreso de la carga al sistema Ecuapass la realiza el depósito temporal.
- Realizar el proceso de aforo (en caso que aplique). Si el aforo es documental o físico se debe anexar la factura comercial definitiva, si el aforo es automático la factura comercial definitiva debe ser asociada al momento de la corrección de la DAE.
- Obtener Salida autorizada de la Declaración aduanera de exportación (DAE). Con el estado “salida autorizada” se procede con el embarque de las mercancías.

Fase Embarque:

En esta fase, se requiere la siguiente documentación y cumplimiento de requisitos:

- Realizar el registro de la salida del medio de transporte (a cargo del depósito temporal).
- Realizar la transmisión de documentos de transporte (máster e hijos) a cargo de la empresa transportista).

Fase Post embarque:

En esta fase, se requiere la siguiente documentación y cumplimiento de requisitos:

- Realizar la corrección de la Declaración aduanera de exportación con los datos definitivos del embarque, asociando la factura comercial definitiva.
- Proceder con Regularización de DAE, procedimiento mediante el cual el exportador confirma a la autoridad aduanera que los datos consignados en la DAE son los definitivos. La declaración cambia a estado “Regularizada” siendo este el último estado de la declaración.
- Realizar declaración sustitutiva a través del sistema Ecuapass, esto en caso de requerir corregir algún dato adicional posterior a la regularización de la DAE. Lo realiza el exportador o su declarante en el sistema Ecuapass.
- La Declaración Aduanera de Exportación (DAE) tiene una vigencia de 30 días.

Fuente de datos: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE) (2023)

Toda la información ha sido tomada del Sistema Nacional de Aduanas del Ecuador, debido a que son requisitos obligatorios que debe presentar cualquier persona natural o jurídica cuyo objetivo sea la exportación de mercancías, la información presentada es general ya que existen productos y partidas arancelarias para los cuales se establecen más requisitos con el fin de cuidar la salud pública y controlar la calidad de cada producto.

Adicionalmente se presentan los siguientes requisitos con respecto a normas internacionales de comercio, dado a que Ecuador mantiene un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) los requisitos son los siguientes:

- Certificado de origen

- Capítulo sobre reglas de origen
- Texto completo del acuerdo
- Normas de origen por productos específicos
- Notificación de la OMC

Fuente: Global Trade Helpdesk

Finalmente, para desaduanizar una mercancía en Dinamarca, el importador debe cumplir con ciertos requisitos y presentar la documentación necesaria. El Documento Único Administrativo (DUA) es el modelo oficial para las declaraciones escritas a la aduana. Este documento describe los bienes y su movimiento en todo el mundo y es esencial para el comercio fuera de la UE o el comercio de bienes no pertenecientes a la UE. La declaración se realiza por quien está despejando los bienes, normalmente el importador de registro o su agente. Si su empresa importa, fabrica o vende bienes sujetos a impuestos especiales, debe registrarse para impuestos especiales.

7.3.4 Barreras arancelarias y no arancelarias

Arancelarias:

Ecuador mantiene un acuerdo comercial con la Unión Europea (UE), en el cual se da preferencia arancelaria a productos de los sectores no petroleros del país, por lo tanto, el tratado permite que el producto bajo la partida arancelaria 2206001, mantenga una preferencia arancelaria del 0%, sin embargo, tiene un arancel específico de 1.3 EUR/%vol/hl MIN 7.2 EUR/100 l, (Comisión Europea, s.f.)

No arancelarias:

Según, (Market Access Map, s.f.), el producto de la partida arancelaria previamente mencionada tiene un total de 22 requisitos donde se establecen requisitos sanitarios, microbiológicos, de producción, de control de calidad y cuidado de la salud pública los cuales son obligatorios para la exportación del producto, sin embargo, de los 22 requisitos, se excluyen los requisitos de embalaje y etiquetado, mismos que son detallados en el punto 7.3.7, con respecto a los demás requisitos se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 16 Requisitos establecidos para la exportación e importación de un producto de la partida arancelaria 22.06.0001

Requisitos	Número de requisitos y detalle
Enfoque de sistemas (A13)	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias para la importación de determinados productos (A14)	(1) Unión Europea - Descripción general de los procedimientos de importación
Requisito de autorización para los importadores por razones sanitarias y fitosanitarias	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Límites de tolerancia para residuos o contaminación por ciertas sustancias (no microbiológicas)	(1) Control de contaminantes en alimentos
Uso restringido de ciertas sustancias en alimentos y piensos y sus materiales de contacto	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Criterios microbiológicos del producto final	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Prácticas higiénicas durante la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Procesamiento de alimentos y piensos	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Requisitos de trazabilidad	(1) Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos
Origen de materiales y piezas.	(2) Control sanitario de los alimentos de origen no animal Unión Europea - Descripción general de los

	procedimientos de importación
Historial de procesamiento	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Distribución y ubicación de productos después de la entrega	(1) Control sanitario de los alimentos de origen no animal
Distribución y ubicación de productos después de la entrega	(1) Productos de producción ecológica
Licencias para la protección de la salud pública	(1) Control sanitario de alimentos genéticamente modificados (GM) y nuevos alimentos

Elaborado por: Autor

Fuente: Market Access Map (2023)

Como se expresa en la tabla No. 16 el requisito que más se repite y por lo tanto el más necesario es el de “Control Sanitario” de los alimentos de origen no animal”, el tener este requisito facilita el proceso de exportación desde Ecuador y de la importación por parte del cliente en Dinamarca.

7.3.5 Cotizaciones (INCOTERMS)

Se determinó que el INCOTERM que será utilizado en el proceso de exportación es el FOB, en el cual el exportador mantiene la responsabilidad de la mercancía desde la fábrica o almacén hasta el puerto de origen, posteriormente la carga pasa a ser responsabilidad del comprador en Dinamarca, dicho comprador asume la responsabilidad de la mercancía desde el puerto de destino hasta la zona de distribución del producto que en este caso son supermercados y tiendas minoristas en Dinamarca.

Se solicitó una cotización a la naviera internacional Hapag Loyd, misma que estableció los costos que se presentan en la tabla No. expresa a continuación.

Tabla 17 Costos de flete y costos que asume el importador

Carga	Divisa	Costo del Flete
Carga marítima (solo refrigerados operativos)	USD	\$6610

Tipo de Recargo	Descripción	Divisa	Valor
Recargo de exportación	Suministro de energía durante OLF (Camión)	USD	\$ 90
	Transporte terrestre de origen (Camión)	USD	\$ 457
	Cargo por manejo de terminal Origen	USD	\$ 192
Recargos de flete	Recuperación de combustible marino (solo refrigerados operativos)	USD	\$ 738
	Tarifa de seguridad del transportista	USD	\$ 15
Recargos de importación	Destino de muelle (Embarcación; a la llegada)	DKK	\$ 216
	Destino (solo refrigerados operativos)	EUR	\$ 240
	Cargo por seguridad Dinamarca Destino	DKK	\$ 120
	Tarifa de inspección del equipo	EUR	\$15

Elaborado por: Autor

Fuente: Hapag Loyd

Ilustración 16 INCOTERM FOB para exportación y posterior importación

INCOTERM FOB



Fuente: Incoterms.online

El incoterm FOB (Free on Board) es una opción recomendable para transacciones comerciales en las que el transporte de la mercancía se realiza por vía marítima o fluvial. De acuerdo con este incoterm, el vendedor asume la responsabilidad de cargar las mercancías en el barco designado por el comprador y de todos los costos y riesgos hasta el momento en que las mercancías son cargadas a bordo del buque. Esto implica que el vendedor se encarga de transportar la mercancía hasta el puerto de salida, asumiendo los gastos correspondientes a dicha fase de la operación. Una vez que la mercancía es depositada en el puerto, esta responsabilidad es transferida al comprador, distribuyendo así entre ambas partes el grado de responsabilidad económica en la operación. Se ha escogido este método de transporte debido a que se mantiene una transacción justa al asumir el grado de responsabilidad de la mercancía en ambas partes además de optimizar costos de transporte y logística internacional.

7.3.6 Contrato de exportación

Se dispondrá de un contrato de exportación (revisar anexo No. 4) el cual se presentará al cliente o comprador de la mercancía con el fin de que se pueda llegar a un acuerdo bajo las condiciones que ambas partes presenten y que establezcan en dicho contrato. Las cláusulas del contrato a establecer son las siguientes:

- Producto a venderse
- Precio estipulado para el cliente en condición de distribuidor
- Condiciones de entrega del producto
- Formas de pago
- Documentos a cargo de ambas partes
- Control del producto antes de su embarque y transporte
- Reserva de dominio
- Condiciones por retraso o falta de entrega del producto
- Inconformidad por las condiciones del producto
- Cooperación entre las partes
- Cancelación del pedido por motivos de fuerza mayor
- Ley aplicable y jurisdicción competente
- Idioma del contrato

7.3.7 Envase y embalaje

Dentro de la tabla No. 18 se presentan los requisitos de envase y embalaje donde se destacan los requisitos de control sanitario del país de origen, además, la normativa europea establece que los productos deben tener obligatoriamente un etiquetado que demuestre el cumplimiento de procesamiento responsable de alimentos y piensos, asimismo el etiquetado de producto natural y ecológico.

Tabla 18 Normativa de envase y embalaje establecidas en (Market Access Map, s.f.) son las siguientes:

Requisitos	Número de requisitos y detalle
Requisitos de etiquetado	(3) Control sanitario de los alimentos de origen no animal Etiquetado para productos alimenticios Trazabilidad, cumplimiento y responsabilidad en alimentos y piensos
Requisitos de embalaje	(1) Unión Europea - Descripción general de

	los procedimientos de importación
Requisitos de etiquetado	(3) Control sanitario de los alimentos de origen no animal Etiquetado para productos alimenticios Productos de producción ecológica

En la tabla No. 19 se observan los insumos necesarios para el envase y embalaje del producto junto a sus medidas, peso y costo, el envase será de vidrio, dentro de una caja de cartón con separadores del mismo material con el fin de evitar choques entre las botellas durante el transporte de las mismas, la caja será sellada con cinta adhesiva para cartón y reforzada con un plástico con el objetivo de reducir el impacto por choques entre cajas debido al movimiento causado a la embarcación como consecuencia de las olas del mar.

Tabla 19 Envase y embalaje del producto

Envase y Embalaje	Medidas y costo
<p>Envase</p> 	<p>20,7cm de alto + 6,4cm de ancho, dentro de los 20,7cm de alto del envase se toma en cuenta 1,73cm de la tapa del envase y 2,2cm de la parte inferior del mismo. Costo: \$ 0,40 / por unidad</p>
<p>Caja</p> 	<p>largo exterior en cm:31,8 ancho exterior en cm:24,3 alto exterior en cm :31,3 uso: 12 botellas Costo: \$2,41 / por unidad</p>
<p>Cinta</p>	<p>Uso: Sellado de cartón Producto: Cinta adhesiva Color: Transparente/marrón Longitud: 990m Ancho: 72mm</p>

	<p>De espesor: 52mic Embalaje: 72 rollos/ctn</p> <p>Costo: \$0,38 / por unidad</p>
---	--

Plástico de recubrimiento para cajas

	<p>Material LLDPE Color Transparente Peso 5Kg Ancho 50cm Longitud 10 metros Espesor 80 micras</p> <p>\$2,50 / por unidad</p>
---	--

Elaborado por el autor, fuente de datos [Alibaba.com](https://www.alibaba.com)

7.3.8 Seguros

Cotización a la empresa MAPFRE, el seguro a todo riesgo establecido es del 2% del valor de la mercancía

Valor de mercancía: \$132.660 USD por un contenedor con 2010 cajas de 12 botellas con una bebida en botella de vidrio con un peso de 76.300 kg.

Seguro a todo riesgo: \$2653,2 USD

7.3.9 Actividades de desarrollo del mercado

Análisis de mercado: Se realizarán constantes estudios del mercado danés para comprender las preferencias del consumidor, las tendencias del mercado, la competencia y las regulaciones comerciales. Esto permitirá ajustar la estrategia de marketing y ventas de acuerdo con las necesidades y demandas del mercado.

Colaboraciones estratégicas: Se identificarán y establecerán colaboraciones con socios comerciales clave en Dinamarca, como distribuidores, minoristas y empresas de logística. Estas colaboraciones brindarán una red sólida para la distribución eficiente de la bebida probiótica en todo el país.

Asistencia a ferias y eventos comerciales: Se asistirá a ferias y eventos alimentarios relevantes en Dinamarca, como Copenhagen Cooking & Food Festival y Foodexpo Denmark. Estas plataformas permitirán exhibir el producto, establecer contactos comerciales y generar interés entre los profesionales de la industria y los consumidores.

Adaptación del producto: Se evaluará la necesidad de adaptar el producto a las preferencias y normativas del mercado danés. Esto podría implicar ajustes en el sabor, el etiquetado, los ingredientes o el formato del empaque para satisfacer las expectativas de los consumidores y cumplir con las regulaciones locales.

Estrategias de marketing: Se creará una estrategia de marketing efectiva que destaque los beneficios únicos de la bebida probiótica y resuene con los consumidores daneses. Esto podría implicar campañas publicitarias, promociones en tiendas, marketing digital, presencia en redes sociales y colaboraciones con influenciadores o expertos en salud y bienestar.

Relaciones comerciales a largo plazo: Se cultivarán relaciones sólidas con los clientes y socios comerciales en Dinamarca. Esto implica brindar un excelente servicio al cliente, garantizar una calidad consistente del producto, cumplir con los plazos de entrega y ser receptivos a las necesidades y sugerencias de los socios comerciales.

Seguimiento y adaptación continua: Se estarán atentos a los cambios en el mercado danés, las preferencias del consumidor y las tendencias de la industria. Se realizará un seguimiento regular de los resultados de ventas, se recopilarán comentarios de los clientes y se realizarán ajustes en la estrategia según sea necesario para mantenerse competitivos y satisfacer las demandas del mercado.

7.3.10 Posibles distribuidores y/o intermediarios comerciales

Netto: cadena de supermercados reconocida en Dinamarca y ofrece productos de consumo diario. Su estrategia se basa en precios competitivos y conveniencia, lo que la hace un socio estratégico para acceder a un amplio segmento de consumidores.

REMA 1000: cadena de supermercados la cual tiene popularidad en Dinamarca, con una fuerte presencia y una estrategia en productos de calidad a precios asequibles. Su estrategia

se alinea con los valores de la marca, al enfocarse en la alimentación saludable y la sostenibilidad.

Aldi: cadena de supermercados con reconocimiento internacional que se enfoca en ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos. Su estrategia se basa en la eficiencia y la simplicidad, lo que le permite ofrecer precios atractivos a los consumidores daneses.

Lidl: cadena de supermercados establecida en Dinamarca, que ofrece productos internacionales a precios atractivos. Su estrategia se basa en la calidad y la variedad de productos, lo que complementa la oferta de bebidas probióticas únicas.

Føtex: cadena de supermercados que se destaca por su estrategia en productos frescos y de alta calidad. Su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social la hace un socio atractivo para la bebida probiótica.

MENY: es una cadena de supermercados la cual se enfoca en ofrecer una experiencia de compra premium y productos de alta calidad. Su estrategia se basa en la comida gourmet y la atención al cliente, lo que la hace un socio estratégico para acceder a consumidores que valoran productos exclusivos.

Irma: cadena de supermercados que se especializa en productos orgánicos y de alta calidad. Su estrategia se basa en la sostenibilidad y la oferta de alimentos saludables, lo que la hace un distribuidor ideal para la bebida probiótica con ingredientes naturales.

Kvickly: cadena de supermercados que ofrece una amplia gama de productos, desde alimentos frescos hasta artículos para el hogar. Su estrategia se basa en la conveniencia y la variedad de productos, lo que la hace un socio estratégico para alcanzar a diferentes segmentos de consumidores.

Adicionalmente se busca trabajar bajo alianzas comerciales con las siguientes cafeterías y restaurantes:

- Principales cafeterías en Dinamarca:
- The Coffee Collective
- Democratic Coffee
- Original Coffee
- Prolog Coffee Bar
- Copenhagen Coffee Lab

- Riccos Kaffebar
- Estate Coffee
- The Living Room
- KaffeBaren
- Bang & Jensen Café

7.4 Formación legal de la empresa

Wayta Kawsay, una empresa subsidiaria de Kallari, tiene el propósito de ofrecer al mercado productos naturales y saludables que fomenten el bienestar y la conexión con la naturaleza. La formación legal de Wayta Kawsay se realizó de acuerdo con las regulaciones y requisitos legales vigentes en el país de origen, cumpliendo con todas las normativas relacionadas con la constitución y operación de la empresa. La empresa funciona como una subsidiaria de Kallari, una empresa reconocida en el sector de los chocolates orgánicos y por la exportación de vainas de vainilla. Esta estructura legal proporciona a la subsidiaria el respaldo y la experiencia de Kallari, permitiéndole aprovechar su trayectoria exitosa, su red de distribución y su conocimiento del mercado.

Como subsidiaria, Wayta Kawsay funciona de acuerdo con las políticas y directrices establecidas por Kallari, alineando sus objetivos y estrategias con los de la empresa matriz. Además, esta formación legal nos otorga la posibilidad de acceder a los recursos y activos de Kallari, lo que nos brinda una ventaja competitiva en el mercado. En cuanto a la responsabilidad legal, la empresa subsidiaria tiene su propia estructura organizativa, con una junta directiva y un equipo de gestión dedicado. El principal compromiso es funcionar de manera ética y transparente, cumpliendo con todas las leyes y regulaciones aplicables en cada uno de los mercados en los que la empresa piensa establecerse.

Como parte de su estrategia de abastecimiento sostenible, Wayta Kawsay ha establecido una colaboración estrecha con Kallari, adquiriendo materias primas para sus productos naturales de alta calidad. Como subsidiaria de Kallari, Wayta Kawsay se compromete a mantener una relación de beneficio mutuo y ha decidido otorgar un 5% de regalías a Kallari por cada producto vendido. Esta asociación garantiza la obtención de materias primas frescas y naturales y refuerza nuestro compromiso con el comercio justo y el apoyo a las comunidades

productoras de leche en Ecuador. A través de esta alianza estratégica, Wayta Kawsay busca fortalecer su posicionamiento en la industria de productos naturales, asegurando la calidad y sostenibilidad de sus productos y contribuyendo al desarrollo económico y social de las comunidades locales.

La formación legal de Wayta Kawsay como subsidiaria de Kallari refuerza la posición en el mercado de bebidas naturales y permite ofrecer a los clientes productos de alta calidad y confiabilidad. La empresa se compromete con la excelencia en todas las funciones y la empresa subsidiaria continuamente trabajará para alcanzar el éxito sostenible y el crecimiento continuo como parte del grupo empresarial Kallari.

Para establecer una subsidiaria en Ecuador, es necesario seguir una serie de pasos y cumplir con ciertos requisitos. Algunos de los trámites necesarios para el inicio de actividades de una empresa subsidiaria en Ecuador incluyen:

- Definición del propósito y las actividades económicas de su negocio.
- Creación y firma de los estatutos de su empresa.
- Registro de su empresa con las autoridades correspondientes.
- Firma de escrituras y nombramientos ante notario.
- Inscripción en la Superintendencia de Sociedades y Registro Mercantil.
- Obtener un número de identificación fiscal local.

Fuente: Gobierno de la República del Ecuador (2023)

Por otro lado, para obtener una patente de empresa en Ecuador, es necesario cumplir con ciertos requisitos y seguir un proceso específico. Según el Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (SENADI), para que se otorgue una patente de invención o un modelo de utilidad, se debe cumplir con 3 requisitos: novedad, nivel inventivo y aplicación industrial. Los diseños industriales deben cumplir solo con novedad.

Además, es importante tener en cuenta que el derecho exclusivo que otorga una patente de invención, modelo de utilidad o registro de diseño industrial, es un derecho territorial,

obteniéndose protección solo para el país que lo otorga. Para obtener protección en diversos países, es necesario solicitar en cada uno.

Fuente: Servicio Nacional de Derechos Intelectuales (2023)

8. PLAN FINANCIERO

8.1 Introducción

El plan financiero de Wayta Kawsay, una empresa que produce una bebida natural y sostenible incorporando al Kéfir, la vainilla y el chocolate en polvo, está diseñado para apoyar su crecimiento y expansión de su gama de productos. Actualmente, la empresa se enfoca en producir una bebida natural de alta calidad, pero planea ampliar su oferta para satisfacer las demandas del mercado de alimentos naturales. Con una visión a largo plazo, Wayta Kawsay busca implementar una estrategia financiera sólida para invertir en investigación, desarrollo y expansión de su línea de productos. A través de una gestión financiera eficiente y una planificación cuidadosa, la empresa aspira a seguir siendo rentable y sostenible en su crecimiento, manteniendo su compromiso con la sostenibilidad ambiental y el apoyo a las comunidades productoras de leche en Ecuador.

8.3 Costo de producción

El costo de producción es el valor monetario de los recursos que se utilizan para producir un bien o un servicio. Estos recursos pueden ser materiales, mano de obra, energía, maquinaria, etc. El costo de producción se compone de dos elementos: el costo fijo y el costo variable. El costo fijo es aquel que no depende de la cantidad producida, como el alquiler, los impuestos, los salarios, etc. El costo variable es aquel que sí depende de la cantidad producida, como las materias primas, el combustible, las comisiones, etc.

Tabla 20 Costos fijos de Producción

		1 año	
		12 meses	
Costos fijos	Mes		Anual
Arriendo	\$	2.500,00	\$ 30.000,00

Nómina	\$	4.214,50	\$	50.574,00
Transporte	\$	2.213,92	\$	26.567,00
Total	\$	8.928,42	\$	107.141,00

Elaborado por: Autor

A continuación, se presenta la tabla No. 21 con los costos de la materia prima por cada botella de vidrio de 500ml, es decir los costos unitarios.

Tabla 21 Costos de materia prima

	Cantidad	Unidad	Precio	
Kéfir	10	gr	\$	1,50 x unidad
Vainilla	12	gr	\$	0,05 x unidad
Chocolate en polvo	15	gr	\$	0,01 x unidad
Mile de Abeja	6	gr	\$	0,08 x unidad
botella de vidrio	24120	unidades	\$	0,40 x unidad
Cajas con protección	2010	unidades	\$	0,03 x unidad
Cinta adhesiva para embalaje	143,5	cm	\$	0,01 x unidad
Plástico de recubrimiento para cajas	1000	cm	\$	0,09 x unidad
Costos unitarios			\$	2,17
Costos fijos			\$	0,37
Comisión Kallari			\$	0,30
Costos por logística y transporte			\$	0,45
Costos unitarios totales			\$	3,30

Elaborado por: Autor**8.4 Plan de ventas anual**

En la tabla No. 22 se presenta el plan anual de ventas en donde se estiman ventas desde el mes número 1 hasta el mes número 12, dando como resultado final una estimación de ventas anual cercano a los \$1,6 millones de dólares

Tabla 22 Plan anual de ventas

Precio de venta \$5,50

UNIDADES	INGRESOS	COSTOS
----------	----------	--------

ENERO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
FEBRERO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
MARZO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
ABRIL	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
MAYO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
JUNIO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
JULIO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
AGOSTO	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
SEPTIEMBRE	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
OCTUBRE	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
NOVIEMBRE	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
DICIEMBRE	24120	\$132.660,00	\$79.503,14
TOTAL	289.440,00	\$1.591.920,00	\$954.037,66

Elaborado por: Autor

8.5 Inversiones

A continuación, se presenta la tabla No. 23 con las inversiones requeridas para la correcta ejecución del proyecto, el capital requerido es de \$415.000 dólares, valor que integra todas las inversiones de capital.

Tabla 23 Inversiones

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 134.975
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 2.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 136.975
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 3.000
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.200
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 4.200
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 274.770
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 274.770
TOTAL INVERSIONES	\$ 415.945

Elaborado por: Autor

8.5.1 Capital de trabajo

En la tabla No. 24 se detalla el capital de trabajo estimado del proyecto en donde la mayoría de rubros se estima que sean de aproximadamente 30 días y con un valor total de **\$ 274.769,75** dólares. De tal manera que la empresa pueda mantener liquidez y solvencia financiera durante el periodo de tiempo establecido. Con respecto a las cuentas por cobrar, se estima que los pagos sean ejecutados en 30 días dando de esta manera espacio a que el importador pueda analizar y verificar la calidad del producto y posteriormente ponerlo a disposición del consumidor en los establecimientos de ventas minoristas y en restaurantes y cafeterías. El manejo del inventario y el pago a proveedores se estima que sea de la misma manera.

Tabla 24 Capital de trabajo

	AÑO 1	
CAJA MÍNIMA	30	DÍAS /VENTA
CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO	33	DÍAS
INVENTARIO PROMEDIO	30	DÍAS
PROVEEDORES DÍAS PROMEDIO	30	DÍAS

Elaborado por: Autor

Revisar detalle de Capital de Trabajo Neto (CTN) en anexo No. 5

8.5.2 Propiedad planta y equipo

En la tabla No. 25 se describe la maquinaria requerida para el proceso de producción junto a sus respectivos costos, esta inversión está cubierta dentro de la tabla No. 24 presentada anteriormente.

Tabla 25 Detalle de costos de propiedad planta y equipo

DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
CAMIONETA	VEHÍCULOS DE TRANSPORTE	2	\$ 23.300,00	\$ 46.600,00
MUEBLES DE OFICINA	EQUIPO DE OFICINA	10	\$ 400,00	\$ 4.000,00
COMPUTADORAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	6	\$ 650,00	\$ 3.900,00

PAUSTERIZADOR	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 23.000,00	\$ 23.000,00
CONTROL DE PH	MAQUINARIA Y EQUIPO	3	\$ 225,00	\$ 675,00
EMBOTELLADORA	MAQUINARIA Y EQUIPO	1	\$ 28.000,00	\$ 28.000,00
REFRIGERADOR INDUSTRIAL	MAQUINARIA Y EQUIPO	6	\$ 4.800,00	\$ 28.800,00

Elaborado por el autor

8.5.3 Depreciación

Dentro de la tabla No.26 se presenta la depreciación de la maquinaria y demás equipos que se involucran directamente con la producción del producto y el desempeño de la empresa y su personal.

Tabla 26 Depreciación total del año 1 al año 5

DETALLE	TOTAL
EDIFICIOS	\$ 0,00
EQUIPO DE CÓMPUTO	\$ 3.900,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 80.475,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 0,00
TERRENOS	\$ 0,00
VEHÍCULOS DE TRANSPORTE	\$ 46.600,00
TOTAL	\$ 134.975,00
TOTAL DEPRECIACIÓN (5 AÑOS)	\$ 92.738,00

Elaborado por: Autor

8.6 Gastos operativos

8.6.1 Resumen de gastos operativos

En la tabla No. 27 se presenta el resumen de los gastos operativos, en los que se toma en cuenta gastos administrativos, de ventas, financieros y de las deudas de inversión.

Tabla 27 Resumen de gastos operativos

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 329.232,10	\$ 329.232,10	\$ 329.232,10	\$ 327.932,10	\$ 327.932,10

Servicios Básicos	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00	\$ 33.000,00
Mantenimiento	\$ 28.404,00	\$ 28.404,00	\$ 28.404,00	\$ 28.404,00	\$ 28.404,00
Gasto Uniformes	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 450,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00	\$ 180,00
Útiles de Oficina	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Sueldos y beneficios	\$ 241.230,60	\$ 241.230,60	\$ 241.230,60	\$ 241.230,60	\$ 241.230,60
Depreciaciones	\$ 19.067,50	\$ 19.067,50	\$ 19.067,50	\$ 17.767,50	\$ 17.767,50
Gasto Arriendo	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Otros gastos	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00	\$ 6.600,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 57.500,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
Logística	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Publicidad	\$ 57.500,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 46.308,41	\$ 39.163,77	\$ 31.089,61	\$ 21.965,00	\$ 21.965,00
Intereses pagados	\$ 46.308,41	\$ 39.163,77	\$ 31.089,61	\$ 21.965,00	\$ 21.965,00
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 101.224,96				
TOTAL EGRESOS	\$534.265,48	\$507.620,83	\$499.546,67	\$489.122,06	\$489.122,06

Elaborado por: Autor

8.7 Estructura financiera

En la tabla No.29 que se presenta a continuación se observa la estructura de financiamiento del proyecto, en donde se requiere el 85,5% de la inversión mediante un préstamo de una institución financiera y el capital restante será dispuesto por el autor.

Tabla 28 Estructura de financiamiento

TOTAL INVERSIONES	\$ 415.945
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 355.945
% CAPITAL PROPIO	14,42%
% CAPITAL A FINANCIAR POR TERCEROS	85,58%
CAPITAL PROPIO	\$ 60.000

Elaborado por: Autor

8.7.1 Amortización

En la tabla No. 30 se presenta la amortización de la deuda estimada a 5 años, este préstamo se estima sea otorgado por la institución financiera Banco Pichincha con una tasa anual del 13,01%.

Tabla 29 Amortización de deuda

Importe del préstamo	355.944,75
Tasa de interés anual	13,01%
Periodo del préstamo en años	5
Número de pagos por año	1
Fecha de inicio del préstamo	1/11/2023

Elaborado por: Autor

RESUMEN DEL PRÉSTAMO

Pago programado	101.224,96
Número de pagos programados	5
Número real de pagos	1
Importe total de pagos anticipados	0,00
Importe total de intereses	150.180,06

Elaborado por: Autor**8.7.2 Tasa de descuento**

En la tabla No. 30 se observa el detalle de la tasa de descuento en donde se toma en cuenta el costo financiero de la deuda (Kd) y el costo de oportunidad de un accionista (Ks) además del estimado de crecimiento de la inflación del Ecuador. En el caso del Ks se considera razonable establecer un 25% debido a que, el accionista dado a que la empresa es nueva se estima que recupere su inversión en un periodo relativamente corto. De igual forma, el proyecto presenta resultados positivos con respecto a utilidades, retorno de inversión y rentabilidad del proyecto, estos datos que se pueden observar a lo largo del plan financiero.

Tabla 30 Tasa de descuento

Kd (costo financiero de la deuda)	13,01%	tasa de interés de la institución financiera
Ks (costo de oportunidad para el accionista)	25,00%	
Inflación (tasa de inflación acumulada anual)	0,50%	
Inversión Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 415.944,75	
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	85,58%	
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	14,42%	

Elaborado por: Autor**8.8 Flujo de caja**

En la tabla No.31 se presenta el flujo de caja del proyecto en el mismo se muestra toda la

estructura financiera del proyecto, este flujo de caja ha sido proyectado para 5 años dando un flujo positivo desde el primer año.

Tabla 31 Flujo de caja del proyecto

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS		\$1.591.920,00	\$1.671.516,00	\$1.755.091,80	\$1.842.846,39	\$1.934.988,71
SERVICIOS						
(-) COSTOS DE VENTAS		\$954.037,66	\$1.030.360,67	\$1.112.789,52	\$1.201.812,68	\$1.297.957,70
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		\$637.882,34	\$641.155,33	\$642.302,28	\$641.033,71	\$637.031,01
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$310.164,60	\$310.164,60	\$310.164,60	\$310.164,60	\$310.164,60
(-) DEPRECIACIONES		\$19.067,50	\$19.067,50	\$19.067,50	\$17.767,50	\$17.767,50
(-) GASTOS DE VENTAS		\$57.500,00	\$38.000,00	\$38.000,00	\$38.000,00	\$38.000,00
= UTILIDAD OPERACIONAL		\$251.150,24	\$273.923,23	\$275.070,18	\$275.101,61	\$271.098,91
(-) GASTOS FINANCIEROS		\$46.308,41	\$39.163,77	\$31.089,61	\$21.965,00	\$21.965,00
Intereses pagados		\$46.308,41	\$39.163,77	\$31.089,61	\$21.965,00	\$21.965,00
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		\$204.841,83	\$234.759,46	\$243.980,57	\$253.136,61	\$249.133,91
Part. utilidades Trabajadores		\$30.726,27	\$35.213,92	\$36.597,09	\$37.970,49	\$37.370,09
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS		\$174.115,56	\$199.545,54	\$207.383,48	\$215.166,12	\$211.763,83
Impuesto a la Renta		\$43.528,89	\$49.886,39	\$51.845,87	\$53.791,53	\$52.940,96
=UTILIDAD NETA		\$130.586,67	\$149.659,16	\$155.537,61	\$161.374,59	\$158.822,87
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		\$204.841,83	\$234.759,46	\$243.980,57	\$253.136,61	\$249.133,91
Part. utilidades Trabajadores		\$-30.726,27	\$-35.213,92	\$-36.597,09	\$-37.970,49	\$-37.370,09
Impuesto a la Renta		\$-43.528,89	\$-49.886,39	\$-51.845,87	\$-53.791,53	\$-52.940,96
(+)Depreciación		\$19.067,50	\$19.067,50	\$19.067,50	\$17.767,50	\$17.767,50
Total Flujo de Caja Operacional		\$149.654,17	\$168.726,66	\$174.605,11	\$179.142,09	\$176.590,37
Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	\$-141.175,00					42.238,00
CTN INICIAL	\$-274.769,75	\$-13.738,49	\$-14.425,41	\$-15.146,68	\$-15.904,02	\$0,00

Recuperación CTN						\$274.769,75
Total Flujo de Caja de Inversiones	\$-415.944,75	\$0,00	\$-14.425,41	\$-15.146,68	\$-15.904,02	\$317.007,75
Flujo de Caja del Proyecto	\$-415.944,75	\$149.654,17	\$154.301,25	\$159.458,43	\$163.238,07	\$493.598,12

Elaborado por: Autor

8.8.1 Punto de equilibrio

Dentro de la tabla No. 32 se observa el punto de equilibrio del proyecto tanto del USD como en unidades, en base a los ingresos operacionales y a la cantidad mensual de unidades a exportar (24.120). El punto de equilibrio es un indicador financiero que representa el nivel de ventas en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto en el que la empresa no tiene ni ganancias ni pérdidas. En este caso, el punto de equilibrio se encuentra en 1.035.450,66. Esto significa que, para cubrir todos los costos fijos y variables la empresa necesita vender al menos 188.264 unidades, lo que generaría ingresos por un valor de \$1.035.450,66 dólares. A partir de este punto, cualquier venta adicional generaría ganancias para la empresa

Tabla 32 Punto de equilibrio del proyecto en ingresos y en unidades

INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.591.920,00	\$ 1.591.920,00	\$ 1.591.920,00	\$ 1.591.920,00	\$ 1.591.920,00
PE EN VENTAS	\$ 1.035.450,66	\$ 965.327,70	\$ 944.078,24	\$ 916.642,92	\$ 916.642,92
% CON RESPECTO A LAS VENTAS	65,04%	60,64%	59,30%	57,58%	57,58%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	188.264	175.515	171.651	166.663	166.663

Elaborado por: Autor

8.9 Evaluación financiera

Finalmente, en la tabla No. 33 se observa la evaluación financiera del proyecto muestra resultados positivos y prometedores. El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) es del 12,05%, lo que indica el costo de financiamiento del proyecto. Este valor representa el

rendimiento mínimo que se espera obtener del proyecto para cubrir el costo de los recursos financieros utilizados. Por otro lado, el TIR (Tasa Interna de Retorno) es del 35,4%, lo que significa que el proyecto genera una rentabilidad del 35,4% sobre la inversión inicial. Este valor es superior al WACC, lo que indica que el proyecto es rentable y genera un rendimiento superior al costo de financiamiento. Además, se estima que la inversión se recupere en un periodo de 2,7 años, lo que indica un rápido retorno de la inversión. Esto significa que, en un plazo relativamente corto, se espera recuperar el capital invertido en el proyecto.

En resumen, estos datos sugieren que el proyecto es financieramente viable y rentable. El WACC y el TIR muestran que el proyecto genera un rendimiento superior al costo de financiamiento y la recuperación de la inversión se estima en un plazo razonable.

Tabla 33 Evaluación financiera del proyecto

	AÑOS							
VAN	0	1	2	3	4	5		
WACC	12,05%	\$-415.944,75	\$133.564,48	\$122.906,18	\$113.358,46	\$103.569,06	\$279.501,56	\$336.954,99
TIR	35,40%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,70	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,81							

Elaborado por: Autor

8.10 Conclusiones

En conclusión, la rentabilidad del proyecto de la bebida porbiótica de la subsidiaria Wayta Kawsay es evidente, con un índice de rentabilidad de 2,33 que indica un rendimiento positivo en relación con la inversión inicial. Esto es un indicador clave para atraer inversores y asegurar el crecimiento sostenible de la empresa, desde el punto de vista financiero, el proyecto es atractivo, con una TIR del 35,40% que supera significativamente el WACC del 12,05%. Esto sugiere una alta tasa de retorno sobre la inversión realizada, por otro lado, el periodo de recuperación de inversión es corto, con un plazo de 1,76 años para recuperar el capital invertido. Esto reduce el riesgo para los inversionistas y permite generar beneficios rápidamente a través de los flujos de efectivo.

La estructura de costos es sólida, con un costo de ventas de \$954.037,66 y un total de egresos de \$534.265,48. Esto demuestra un buen control sobre los costos y contribuye a maximizar los márgenes de utilidad y la eficiencia operativa. Además, las ventas estimadas del primer año son fuertes, alcanzando los \$1.591.920,00 dólares. Esto indica un buen potencial de mercado y demanda para el producto de la empresa, la inversión requerida para operar es significativa, con una cifra de \$\$ 415.945 dólares. Sin embargo, esta inversión es esencial para establecer y hacer crecer el negocio. La empresa debe asegurarse de utilizar los fondos de manera eficiente y obtener un retorno adecuado sobre la inversión.

Al ser una empresa nueva, es posible que aún esté en proceso de establecer su presencia en el mercado y de desarrollar su base de clientes. Un crecimiento del 5% para el 2024 y un 5,5% anual podría ser un objetivo alcanzable y sostenible para una empresa en esta etapa. Además, es importante tener en cuenta que el crecimiento de una empresa no siempre sigue el mismo ritmo que el crecimiento de la industria o del mercado en general.

En resumen, el plan financiero muestra un panorama alentador para Wayta Kawsay. Los indicadores clave como la rentabilidad, la TIR y el periodo de recuperación refuerzan la viabilidad y atractivo del proyecto desde una perspectiva financiera. Con ventas estimadas sólidas y una inversión necesaria para respaldar el crecimiento del negocio, La empresa en base a los resultados se estima que pueda posicionarse y desarrollarse con éxito en la industria de productos naturales.

9. ANEXOS

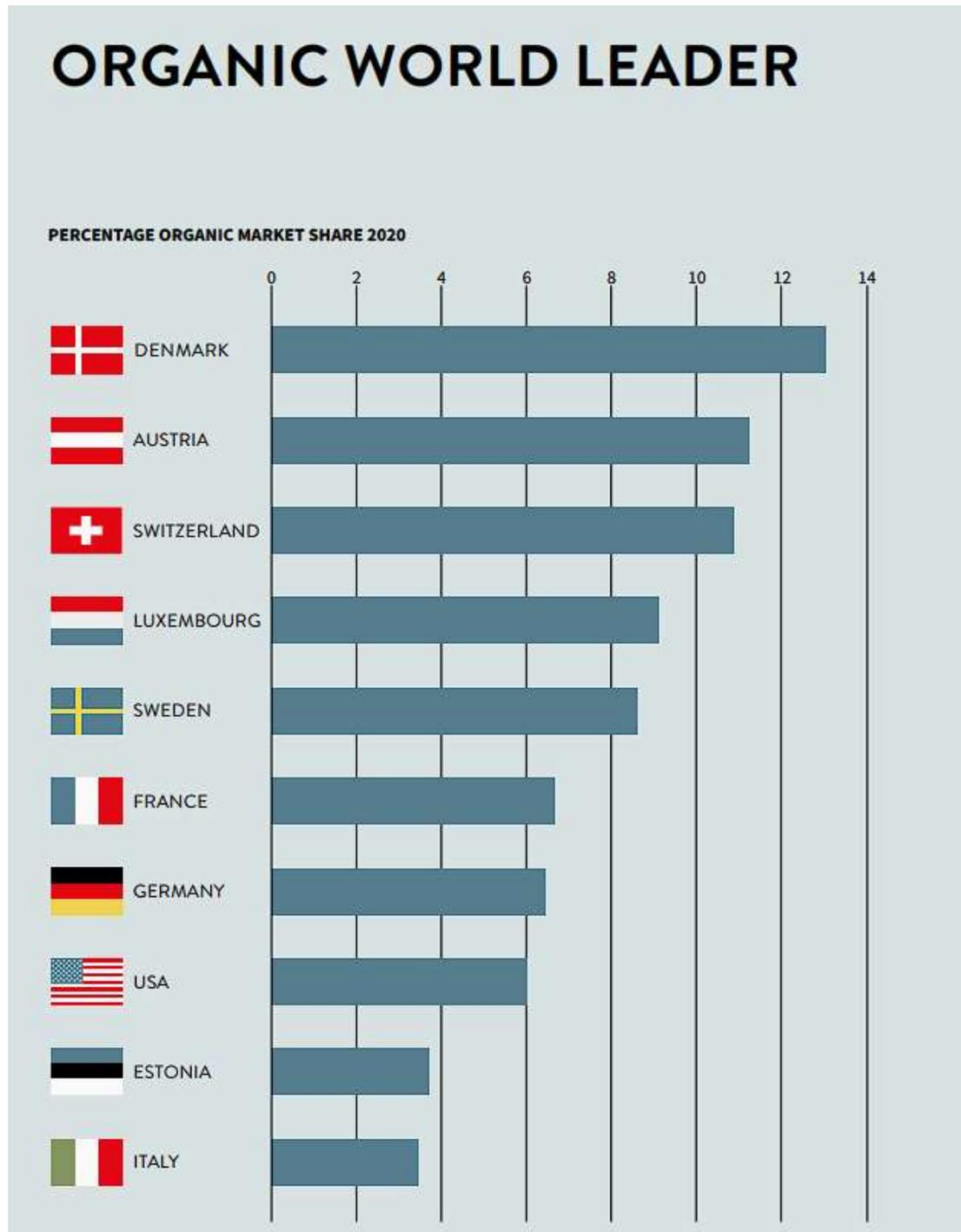
Anexo 1 calificación de países catalogados como posibles destinos para exportar

Variables	Peso	SUIZA	ALEMANIA	DINAMARCA
1. Factores aceptables (A) o inaceptables (I)				
a. Permite 100 por ciento de propiedad	0-5	4	3	4

b. Permite otorgar licencia a una subsidiaria con propiedad mayoritaria.	0-5	5	4	5
c. Acuerdo Comercial firmado / Tipo	0-5	5	5	5
2. Rendimiento (número mayor = calificación deseable)				
a. Tamaño de la inversión necesaria	0-5	4	3	4
b. Costos directos	0-3	2	1	3
c. Tasa impositiva	0-2	2	1	0
d. Tamaño del mercado, al presente	0-4	2	1	2
e. Tamaño del mercado, en 3 a 10 años	0-3	3	2	3
f. Participación de mercado, potencial inmediato, de hoy a 2 años	0-2	2	1	2
g. Participación de mercado, en 3 a 10 años	0-2	2	1	2
h. Arancel de entrada	0-5	5	5	5
i. Contingentes arancelarios	0-5	5	4	5
j. Medidas sanitarias y fitosanitarias	0-5	5	5	5
k. Obstáculos técnicos al comercio	0-5	5	4	5
l. Perfil logístico (acceso a puertos y aeropuertos)	0-5	5	5	5
3. Riesgo (número menor = calificación deseable)				
a. Pérdida de mercado, en 3 a 10 años (si no hay penetración actual)	0-4	3	2	3
b. Problemas de intercambio de divisas	0-3	1	3	1
c. Potencial de agitación política	0-3	3	2	3
d. Leyes empresariales, al presente	0-4	5	4	5
e. Leyes empresariales, en 3 a 10 años	0-2	2	2	2
TOTAL		70	58	69

Elaborado por el autor

Anexo 2 comparativo de cuota de mercado de alimentos naturales



Elaborado por: Statistics Denmark
Fuente: Organic Market Report 2022

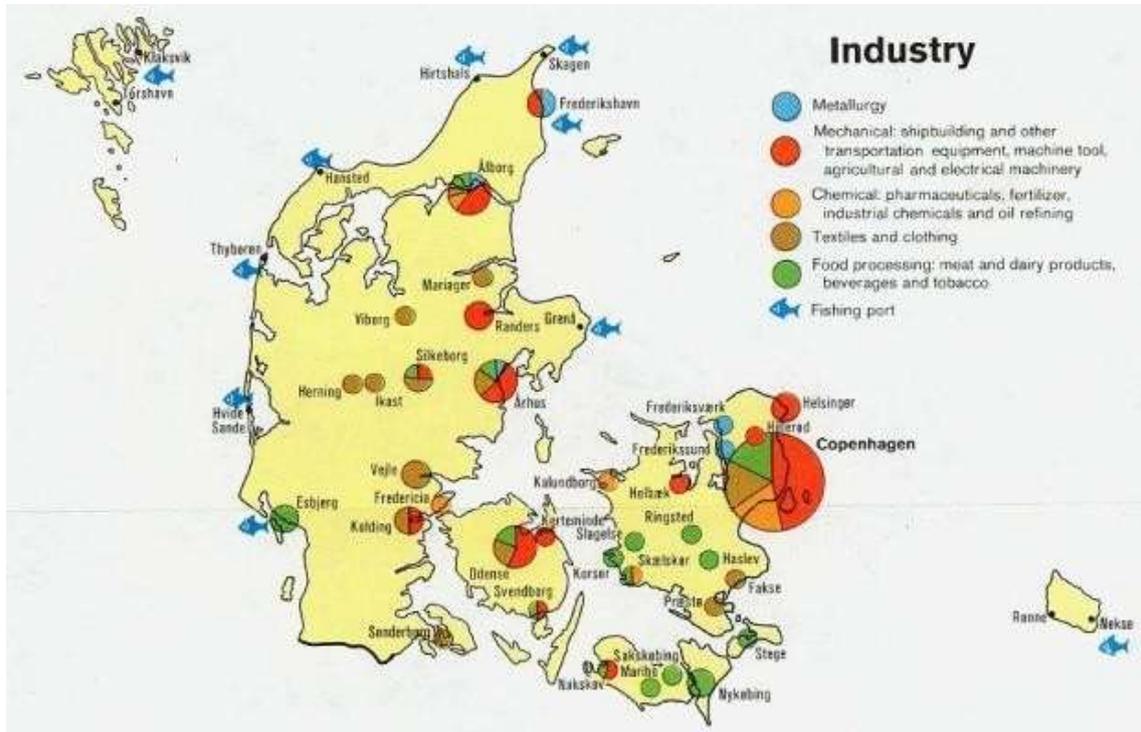
Anexo 3 certificaciones de calidad y sostenibilidad de Kallari

	<p>Certificación Orgánica Nacional: certifica que cumple con la Normativa General para Promover y Regular la producción Orgánica Ecológica - Biológica en el Ecuador.</p>
	<p>Sello orgánico europeo: certifica el principio de la agricultura orgánica de la producción sostenible de alimentos en suelos equilibrados y fértiles. Las chakras se deben administrar de acuerdo con las regulaciones orgánicas sin organismos genéticamente modificados (OGM) y sintéticos.</p>
	<p>El sello orgánico del NOP es El Programa Nacional Orgánico (NOP) que actúa como regulatorio federal en los Estados Unidos de América que rige los alimentos orgánicos. El Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) es el responsable de administrar y hacer cumplir el marco regulatorio. La misión principal del NOP es proteger la integridad del sello orgánico del USDA.</p>
	<p>El sello de comercio justo certifica un sistema comercial solidario, que persigue el desarrollo de los pueblos y trabaja para erradicar la pobreza. FAIRTRADE cambia la forma en que funciona el comercio a través de mejores precios, condiciones de trabajo decentes y un trato más justo para los agricultores y trabajadores en los países en desarrollo.</p>
	<p>SPG Sello Chakra busca reivindicar, organizar, valorizar y promocionar la importancia estratégica del sistema ancestral de producción chakra kichwa amazónica para asegurar la soberanía y seguridad alimentaria, la conservación de los ecosistemas amazónicos y la mejora en los ingresos en la economía de las familias</p>

Elaborado por: MSG. Carmen Amelia Coral Guerrero

Fuente: Libro Kallari Emprender para la comunidad y la naturaleza

Anexo 4 Mapa de industrias y su localización en Dinamarca



Elaborado por: U.S. Central Intelligence Agency (2023)

Fuente: Mapas Owje

CONTRATO DE EXPORTACIÓN

FECHA:

DE UNA PARTE,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por [nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "el Vendedor"),

Y DE OTRA,

..... [denominación social de la empresa], con domicilio social en [dirección, ciudad y país] y número de identificación/registro fiscal, representada por [nombre y apellidos, cargo] (en adelante, "el Comprador").

Ambas Partes declaran que tienen interés en realizar operaciones de compraventa de productos a las que se refiere el presente Contrato y acuerdan lo siguiente:

1. PRODUCTOS VENDIDOS

[Descripción de los productos: tipo de producto, características, cantidad, unidades, etc.].

.....
.....
.....
.....

- 1.1 Se establece que cualquier información relativa a los productos y su uso, como el peso, dimensión, volumen, color, precio, así como cualquier otra información que pueda figurar en el catálogo, prospecto, circular, *newsletter*, publicidad o tarifa del Vendedor, no tendrá carácter contractual, a no ser que expresamente se haga referencia a ella en el Contrato.

Elaborado por: Global Negotiator
Fuente: Global Negotiator

Anexo 6 detalle de capital de trabajo neto (CTN)

VENTAS PROYECTADAS			1.591.920,00	1.671.516,00	1.755.091,80	1.842.846,39	1.934.988,71
COSTO DE VENTAS %			954.037,66	1.030.360,67	1.112.789,52	1.201.812,68	1.297.957,70
CAPITAL DE TRABAJO NETO			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAJA	<u>VENTAS</u> 30 365		130.842,74	137.384,88	144.254,12	151.466,83	159.040,17
CUENTAS POR COBRAR	<u>VENTAS</u> 33 365		143.927,01	151.123,36	158.679,53	166.613,51	174.944,18
INVENTARIOS	<u>COSTO</u> 30 <u>VENTAS</u> 365		78.414,05	84.687,18	91.462,15	98.779,12	106.681,45
PROVEEDORES	<u>COSTO</u> 30 <u>VENTAS</u> 365		78.414,05	84.687,18	91.462,15	98.779,12	106.681,45
CAPITAL DE TRABAJO NETO			\$ 274.769,75	\$ 288.508,24	\$ 302.933,65	\$ 318.080,34	\$ 333.984,35
CAPITAL DE TRABAJO INCREMENTAL			\$ 274.769,75	\$ 13.738,49	\$ 14.425,41	\$ 15.146,68	\$ 15.904,02

Elaborado por: Autor

10. BIBLIOGRAFÍA

- Arana, M. V. (2017). Beneficios del kéfir para la salud. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 308-310.
- Bossen, H., & Kallmeyer, V. (2022). *ORGANIC DENMARK*. Obtenido de ORGANIC DENMARK:
file:///C:/Users/betoea/Downloads/ORGANIC%20MARKET%20REPORT%202022.pdf
- Carsten, A., & Jorgensen, B. (2022). *ORGANIC DENMARK*. Obtenido de ORGANIC DENMARK: <https://www.organicdenmark.com>
- Comisión Europea. (19 de Diciembre de 2022). *Commission.europa.eu*. Obtenido de Commission.europa.eu: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022D2481&qid=1689780053584>
- Comisión Europea. (2023). *Leche y productos lácteos*.
- Comisión Europea. (s.f.). *Trade.ec.europa.eu*. Obtenido de Trade.ec.europa.eu: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=22060010&origin=EC&destination=DK>
- COMISIÓN EUROPEA. (s.f.). *trade.ec.europa.eu*. Obtenido de trade.ec.europa.eu: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/results?product=22060010&origin=EC&destination=DK>
- CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX. (2022). *www.transparency.org*. Obtenido de www.transparency.org: <https://www.transparency.org/en/cpi/2022>
- EXPANSIÓN. (2022). *DATOSMACRO.COM*. Obtenido de DATOSMACRO.COM: <https://datosmacro.expansion.com/paises/dinamarca>
- GRAND VIEW RESEARCH. (2022). *www.grandviewresearch.com*. Obtenido de www.grandviewresearch.com: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/probiotics-dietary-supplements-market>
- Hansen, C. S. (2020). *STATISTICS DENMARK*. Obtenido de STATISTICS DENMARK, NEGOCIOS: <https://www.dst.dk/en/Statistik/emner/erhvervsliv/internationale-virksomheder/udenlandske-firmaer-i-danmark>
- Iborra, L. M., & Yanes, E. J. (2020). *El mercado de alimentos ecológicos en Dinamarca*. Copenhague: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Copenhague.
- INTERRREG; INTERNOVA. (2020). *INFORME PAÍS: DINAMARCA*. Galicia: INTERRREG; INTERNOVA.
- Kvakova, M., & Kamlarova, A. (21 de Julio de 2022). *National Library of Medicine*. Obtenido de National Library of Medicine, Probióticos: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9346452/>
- LA RAZÓN. (08 de Agosto de 2018). *www.larazon.es*. Obtenido de www.larazon.es: <https://www.larazon.es/atusalud/alimentacion/crece-el-consumo-de-alimentos-ecologicos-en-europa-FC19396003/>
- Langberg, M. (2020). *Økologisk Landsforenin*. Obtenido de Økologisk Landsforenin: https://issuu.com/okologidk/docs/markedrapport_2020
- Lauridsen, L. N., & Vinderslev, A. E. (2019). *Nordic e-commerce*. DIBS by nets.

- Maiorca, D. (2022). *SCANDIFICATION*. Obtenido de SCANDIFICATION: <https://scandification.com/supermarkets-in-denmark-guide-to-danish-supermarkets/>
- Marajofsky, L. (28 de Octubre de 2022). *FORBES EC*. Obtenido de FORBES EC: <https://www.forbes.com.ec/negocios/el-boom-probioticos-gran-negocio-bebidas-fermentadas-consumo-masivo-n24066>
- MARIGOLD. (2023). <https://www.selligent.com>. Obtenido de <https://www.selligent.com>: https://www.selligent.com/wp-content/uploads/2023/03/CTI_EMEA_2023_ES.pdf?hsCtaTracking=84d6ae25-6e11-415d-bf5d-cbbda9fc3161%7C02ea3d06-bf36-4d3c-9e51-09be9b64de25
- Market Access Map. (s.f.). *International Trade Center*. Obtenido de ITC: <https://www.macmap.org/es/query/regulatory-requirement?reporter=208&partner=218&product=220600&level=6&rtype=I>
- MINAYA, D. C. (17 de Febrero de 2023). *CincoDías 45*. Obtenido de CincoDías 45: <https://cincodias.elpais.com/extras/ciencia-salud/2023-02-17/los-probioticos-un-negocio-en-alza-para-la-salud-digestiva-o-metabolica.html>
- MORDOR INTELLIGENCE. (2022). *www.mordorintelligence.com*. Obtenido de www.mordorintelligence.com: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/probiotics-market>
- OECD. (2020). *OECD*. Obtenido de OECD Better life: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/environment-es/>
- OECD. (2021). *European Observatory on Health Systems and Policies*. Obtenido de European Observatory on Health Systems and Policies: <file:///C:/Users/betoea/Downloads/Denmark-CountryHealthProfile2021.pdf>
- OFICINA ECONOMICA COMERCIAL DE ESPAÑA. (Abril de 2021). *www.icex.es*. Obtenido de www.icex.es: <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/dinamarca/DOC2021880335.pdf>
- ORGANIC DENMARK. (s.f.). *ORGANIC DENMARK*. Obtenido de ORGANIC DENMARK: <https://www.organicdenmark.com/brands#>
- Priego, L. (27 de Marzo de 2022). *Business Insider*. Obtenido de Business Insider: <https://www.businessinsider.es/durante-cuanto-tiempo-recomendable-tomar-probioticos-1034053>
- PROEcuador. (2020). *proecuador.gob.ec*. Obtenido de proecuador.gob.ec: <https://www.proecuador.gob.ec/estudios-de-mercado/>
- Schweizerbauer. (24 de Enero de 2018). *www.schweizerbauer.ch*. Obtenido de www.schweizerbauer.ch: <https://www.schweizerbauer.ch/markt--preise/marktmeldungen/swissness-bei-lebensmittel-beachtet/>
- Stadista. (2023). *Valor del mercado mundial de productos lácteos 2020-2028*. Stadista.
- STADISTICS DENMARK. (2020). *STADISTICS DENMARK*. Obtenido de STADISTICS DENMARK, NEGOCIOS: <https://www.statbank.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>
- STAT BANK DENMARK. (2020). *STADISTICS DENMARK*. Obtenido de STADISTICS DENMARK: <https://www.statbank.dk/statbank5a/selectvarval/saveselections.asp>
- SWISS FARE TRADE. (2021). *www.swissfairtrade.ch*. Obtenido de www.swissfairtrade.ch: <https://www.swissfairtrade.ch/fr/fair-trade/chiffres-daffaires-en-suisse/>

The Food Tech. (2020). *PROBIÓTICOS, PREBIÓTICOS Y SIMBIÓTICOS perspectivas y análisis de mercado*. The Food Tech.

TRADE MAP. (2022). *trademap.org*. Obtenido de trademap.org:
<https://www.trademap.org/Index.aspx>

TRADING ECONOMICS. (Mayo de 2023). *es.tradingeconomics.com*. Obtenido de
[es.tradingeconomics.com: https://es.tradingeconomics.com/denmark/consumer-spending](https://es.tradingeconomics.com/denmark/consumer-spending)