



FACULTAD DE BUSINESS & DIGITAL SCHOOL

Trabajo de fin de Carrera titulado:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE GALLETAS
ORGÁNICAS EN BASE DE QUINUA Y MASA MADRE**

**Realizado por:
ESTEBAN ALEJANDRO RON CHACON**

Director del proyecto:

MG. ALONSO MARÍN

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERÍA COMERCIAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

QUITO, agosto del 2024

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, ESTEBAN ALEJANDRO RON CHACON, ecuatoriano, con Cédula de ciudadanía N° 1714387220, 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.

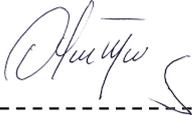


ESTEBAN ALEJANDRO RON CHACON

C.I.: 1714387220

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. Alonso Marín

LOS PROFESORES INFORMANTES:

Msc. SILVIA ALEXANDRA NOROÑA GALLO

Msc. JOSÉ DAVID HIDALGO GRANJA

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



Msc. Silvia Noroña



Msc. José David Hidalgo

Quito, Agosto de 2024

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.



ESTEBAN ALEJANDRO RON CHACON

C.I.: 1714387220

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres, Yolanda y Jacobo, por su amor y apoyo incondicional. A mi hermano Jacobo Xavier, por estar siempre a mi lado y ser mi fuerza en los momentos difíciles. Y a mi esposa Monserrath por nunca perder la fe, por su cariño y comprensión a lo largo de este viaje académico. Sin ustedes, esto no hubiera sido posible.

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de esta tesis. En primer lugar, a mi asesor Alonso Marín por su guía, paciencia y valiosos consejos a lo largo de este proceso. Su experiencia y conocimiento han sido fundamentales para la culminación de este trabajo.

A mis padres, YOLANDA CHACÓN Y JACOBO RON, por su incondicional apoyo, tanto emocional como financiero, durante todos estos años de estudio. Gracias por creer en mí y por darme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas. A mis amigos y compañeros de estudio, por su constante ánimo y por ser una fuente de inspiración y motivación. Sus palabras de aliento y su compañía hicieron que este camino fuera más llevadero.

RESUMEN

El consumo de productos de pastelería ha crecido debido a la variedad de opciones disponibles, incluyendo galletas que se valoran tanto por su contenido nutricional como por su mayor tiempo de almacenamiento en comparación con otros productos. El presente trabajo tiene el objetivo de realizar un análisis de la fabricación de galletas de quinua y masa madre y su planificación de exportar a Múnich, Alemania. La metodología utilizada es mixta, en donde se realizó un estudio al sector internacionalmente y nacionalmente, para posteriormente evaluar la competencia y demanda del sector nacional. Al respecto se estable un punto de equilibrio de 92,820 unidades a un precio unitario de USD 2,47, con un costo unitario de USD 1,45. Esto permitirá mantener un punto de equilibrio en sus ventas de USD 149.215. Como conclusión se destaca que una viabilidad sostenible para la fabricación y exportación de las galletas de quinua y masa madre. al mercado alemán. Las proyecciones incluyen la adquisición de activos fijos y la inversión en activos intangibles necesarios para la producción eficiente.

Palabras Claves: Plan de negocios, Galletas orgánicas, Quinua, Masa madre, Emprendimiento, Producción sostenible, Análisis de mercado.

ABSTRACT

The consumption of bakery products has increased due to the variety of available options, including cookies valued both for their nutritional content and their longer shelf life compared to other products. The aim of this work is to analyze the production of quinoa and sourdough cookies and plan their export to Germany. The methodology used is mixed, involving a study of the sector both internationally and nationally, followed by an evaluation of the competition and demand within the national sector. A break-even point of 92,820 units was established, with a unit price of USD 2.47 and a unit cost of USD 1.45. This will allow maintaining a break-even point in sales of USD 149,215. In conclusion, sustainable viability for the production and export of quinoa and sourdough cookies to the German market is highlighted. Projections include the acquisition of fixed assets and investment in intangible assets necessary for efficient production.

Keywords: Business plan, Organic cookies, Quinoa, Sourdough, Market analysis, Entrepreneurship, Sustainable production,

Índice de contenidos

DECLARATORIA	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
RESUMEN	6
ABSTRACT.....	7
Índice de contenidos	8
Índice de figuras.....	11
Índice de tablas	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1.....	15
Análisis del mercado.....	15
1.1. Análisis de la industria	15
1.1.1. Análisis de mercado en europa	16
1.1.2. Análisis de mercado en Latinoamérica.....	17
1.1.3. Análisis de mercado nacional	17
1.2. Comparativo con países	18
1.3. Productos y servicios existentes.....	19
1.4. Tendencias importantes.....	21
1.4.1. Tendencias en Alemania	21
1.4.2. Tendencias en Ecuador	22
1.4.3. Tendencias en otros países.....	24
1.4.4. Barreras técnicas y cualitativas en Alemania.....	25
CAPÍTULO 2.....	26
Análisis competitivo	26
2.1. Identificación de competidores	26
2.1.1. Competidores directos	26
2.1.2. Competidores indirectos	28
2.2. Diferenciación del negocio.....	29
2.2.1. Enfoque en ingredientes únicos y saludables	30
2.2.2. Certificaciones y Estándares de calidad	30
2.2.3. Innovación en sabores y presentaciones.....	31

2.3. Evaluación de amenazas competitivas	31
2.3.1. Competencia Local e Internacional	31
2.3.2. Regulaciones y Barreras Arancelarias	32
2.3.3. Preferencias del consumidor	33
2.3.4. Problemas logísticos	34
CAPÍTULO 3	35
Metodología de la investigación y análisis de resultados	35
2.1. Metodología de la investigación	35
2.1.1. Método de investigación	35
2.1.2. Enfoque de la investigación	35
2.1.3. Población y muestra	35
CAPÍTULO 4	36
Análisis de mercado	36
3.1. Descripción del mercado objetivo y propuesta de valor clave	36
3.1.1. Descripción del mercado objetivo	36
3.1.2. Propuesta de valor	37
3.2. Evaluación del tamaño y crecimiento del mercado	38
3.4. Análisis del mercado objetivo desde distintos puntos de vista	40
3.5. Expresión de la propuesta de valor	41
CAPÍTULO 5	44
Plan de Marketing	44
5.1. Estrategia general	44
5.1.1. Objetivos del plan de marketing	44
5.1.2. Posicionamiento	45
5.1.3. Mix de mercadeo	46
CAPÍTULO 6	48
Análisis Financiero	48
6.1 Precio y cantidad de ventas	48
6.1.1. Pronóstico de ventas	48
6.2. Plan de inversiones	49
6.3. Plan de financiación	55
6.4. Flujo de caja	56
6.5. Estado de PyG	56
6.6. Balance General	57
6.7. Punto de equilibrio	58

CAPÍTULO 7.....	59
Plan de Operaciones para la Fabricación de Galletas Orgánicas de Quinoa y Masa Madre ...	59
7.1. Objetivos estratégicos y operativos.....	59
7.2. Estrategia operativa	59
7.3. Plan de Acción	62
Conclusiones y recomendaciones	70
Referencias bibliográficas.....	72

Índice de figuras

Figura 1: Detalle de las galletas Salmas, adaptado de los que “Lo que hacemos” por Sanissimo , (2024)	27
Figura 2: Detalle de las galletas Yummy Baby, adaptado de Bebemundo (2024).....	28
Figura 3: Círculos de oro, adaptado). Customized adjuncts with clear aligner therapy: “The Golden Circle Model” explained! Journal of the World Federation, 11(6), 216-225. Vaid et al. (2022).....	38
Figura 4: Punto de equilibrio	58
Figura 5: Flujograma del plan de operaciones.....	65
Figura 6: Flujograma del gerente de operaciones.....	66
Figura 7: Flujograma de marketing	67
Figura 8 Flujograma de producción.....	68
Figura 9: Flujograma logístico	69

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de galletas dulces	20
Tabla 2 Tipos de galletas saladas.....	21
Tabla 3 Galletas dulces en Ecuador.....	21
Tabla 4 Análisis FODA	44
Tabla 5 Pronóstico de ventas galleta de quinua, masa madre y sal marina.....	49
Tabla 6 Pronostico de ventas de galletas de quinua, masa madre y orégano	49
Tabla 7 Detalle de los activos fijos.....	50
Tabla 8 Detalle de las depreciaciones.....	50
Tabla 9 Detalle de la inversión en intangibles y su amortización en USD	51
Tabla 10 Detalle de costos de producción en USD para las galletas de quinua y sal marina..	51
Tabla 11 Detalle de costos de producción en USD para las galletas de quinua y orégano	52
Tabla 12 Valor mensual y anual de los costos de producción en USD para las galletas de quinua y sal marina	52
Tabla 13 Valor mensual y anual de los costos d eproducción en USD para las galletas de quinua y orégano	53
Tabla 14 Detalle costos de producción en USD para las galletas de quinua masa madre, sal marina y orégano	53
Tabla 15 Detalle de gastos administrativos y de ventas en USD	54
Tabla 16 Detalle de capital de trabajo en USD.....	54
Tabla 17 Detalle de la inversión en USD.....	55
Tabla 18 Detalle del préstamo en USD.....	55
Tabla 19 Flujo de caja en USD.....	56
Tabla 20 Estado de Pérdidas y ganancias en USD.....	56
Tabla 21 Balance en USD.....	57

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, el consumo de productos de pastelería ha crecido debido a la variedad de opciones disponibles, incluyendo galletas que se valoran tanto por su contenido nutricional como por su mayor tiempo de almacenamiento en comparación con otros productos. En este contexto, la producción de galletas es un componente clave del sector de alimentos procesados. Las galletas están disponibles en una amplia variedad de rellenos, colores, formas y coberturas, lo que las hace atractivas para personas de todas las edades. Además, existen diferentes tipos de galletas, cada una con ingredientes específicos y harinas que, al combinarse según recetas particulares, resultan en productos con valor agregado (Agro Orgánico, 2021).

Las principales compañías productoras de galletas son multinacionales con una notable presencia global. Mondelez International es un líder destacado en la industria de dulces y snacks, con marcas como Oreo, Chips Ahoy, Ritz y Belvita. Nestlé, con sede en Suiza, sigue con sus marcas Toll House y KitKat, mientras que Ferrero es reconocida por sus productos Kinder y Nutella Biscuits. En Latinoamérica, Grupo Bimbo de México es una de las mayores panificadoras del mundo, produciendo diversas marcas como Mariela y Tía Rosa. Se espera que el mercado global de galletas crezca de 122.87 mil millones en 2024 a 156.59 mil millones en 2029, debido a la preferencia de los consumidores por galletas como refrigerios saludables (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

A nivel mundial, Europa domina el mercado de galletas debido a la creciente demanda de snacks convenientes y saludables. Este segmento incluye galletas sin gluten y ricas en proteínas, ideales para el desayuno, con continuas introducciones de productos como la marca "Lu" en el Reino Unido. Entre los principales jugadores del mercado europeo se encuentran Yıldız Holding Inc, Mondelēz International, Inc, Kellogg Company, ITC Limited y Britannia Industries Limited. En Alemania, el interés por los alimentos orgánicos ha crecido, con consumidores que prefieren opciones saludables y sostenibles, aumentando así la demanda de galletas orgánicas. El mercado alemán de panadería y galletas alcanzó USD 37,236.9 millones en 2023, con Estados Unidos como su mayor comprador. Alemania es también el principal proveedor global, con una participación del 10.6%, equivalente a USD 3,886.4 millones (Fuentes, 2023).

En 2023, el mercado de galletas en Latinoamérica alcanzó los USD 204.36 mil millones, con una previsión de crecimiento anual del 4.8% en los próximos años. Las principales compañías en este mercado son Dias Branco S.A., Grupo Bio, Marilan Alimentos S.A., Grupo Nutresa y Nestlé S.A. Brasil lidera la producción con el 52%, seguido por Argentina con el 23%. La mayor parte de la producción en la región corresponde a galletas dulces, a excepción de Colombia, donde predominan las galletas saladas. El crecimiento se atribuye a la diversificación de productos, la innovación en sabores y formatos, y las estrategias de marketing (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

En Ecuador, la inclinación por una alimentación saludable está en aumento. Un estudio de Nestlé Ecuador (2023) indica que el 77% de los encuestados se enfocan en cuidar su salud, y el 50% ya consume alimentos más saludables, como productos sin gluten y altos en fibra. Los fabricantes han respondido ofreciendo galletas sin gluten con ingredientes naturales como almendra, coco y garbanzo. Las opciones sin gluten están disponibles en tiendas de productos naturales, supermercados, panaderías especializadas, mercados y ferias de alimentos, así como a través de tiendas en línea (Escobar, 2023).

Por lo mencionado, este trabajo realiza un análisis de la fabricación de galletas orgánicas en base de quinua y masa madre y su exportación a Alemania. Para ello el documento se estructura de la siguiente manera:

En el capítulo I se desarrolla el análisis de mercado abarcando la industria, un comparativo de los países, productos y servicios existentes, tendencias importantes y obstáculos de entrada del sector. En el segundo capítulo se desarrolla el análisis competitivo, en el tercer capítulo se desarrolla la metodología de investigación y análisis de resultados. En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis de mercado, en el quinto capítulo se desarrolla el plan de marketing, en el sexto capítulo se desarrolla el análisis financiero y finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO 1

Análisis del mercado

1.1. Análisis de la industria

A nivel mundial el consumo de productos de pastelería ha experimentado un crecimiento como efecto de las múltiples opciones de pastelería, que incluye las galletas que se consumiendo el mundo por su valor nutricional y además porque se pueden almacenar durante más tiempo que otros productos. Dentro de lo mencionado, la fabricación de galletas es importante en el sector de alimentos procesados. Las galletas están disponibles en una amplia gama de rellenos, colores, forma y coberturas y por lo tanto son aceptadas para el público de todas las edades. Además, existen distintos tipos de galletas que se elaboran, cada una de ellas posee aspectos que dan como resultado ingredientes específicos, harinas que cuando se añaden a una mezcla refieren una receta particular y finalmente se convierte en un producto con un valor agregado (Aguallo, 2023).

Bajo este contexto, los principales desarrolladores de galletas incluyen a compañías multinacionales que han establecido su presencia en varios mercados globales, siendo la principal empresa Mondelez Internacional la cual se destaca por ser una de las más grandes en la industria de dulces y snacks, esta empresa tiene la marca de galletas Oreo como la principal, sin embargo, también se destaca por marcas como Chis Ahoy, Ritz y Belvita. En segunda posición se encuentra Nestlé, con su sede en Suiza, es la empresa que realiza galletas de la marca Toll House y KitKat, seguida de Ferrero, empresa italiana conocida por las marcas como Kinder y Nutella Biscuits. En Latinoamérica, se encuentra el Grupo Bimbo de México el cual es una de las panificadoras más grande del mundo y tiene la posibilidad de producir una amplia gama de marcas como Mariela, Tía Rosa entre otras (Rodríguez, 2023).

Se estima que el tamaño de mercado de galletas es de 122,87 mil millones para el 2024 y de acuerdo a la proyección de Mordor Intelligence (2024) se espera un crecimiento de 156,59 mil millones para el año 2029, con un crecimiento compuesto de 4,49% entre el 2024-2029. La principal motivación de este desempeño es que las galletas son una de las fundamentales preferencias del consumidor en los refrigerios saludables y convenientes, situación que impulsa la demanda de galletas. Por ejemplo, a los niños les gusta las galletas de distintos sabores, cremas formas y por esta razón los agentes de mercado tienen en su poder el desarrollar galletas

que se adapten a estas preferencias. En abril de 2022, Koobi una marca proveniente de Malasia, lanzó galletas de chocolate con relleno de crema de leche 5D Fun, forma de animales y de distintos sabores.

1.1.1. Análisis de mercado en europa

El continente europeo tiene la mayor participación del mercado de galletas, impulsado por la creciente demanda de snacks convenientes por los europeos con ingredientes saludables. Es así que dentro de este grupo se encuentran galletas saludables, sin gluten y con proteínas usadas para el desayuno muy conveniente para este mercado. Además, continuamente ingresan productos de este tipo al continente. Entre los nuevos lanzamientos, se encuentra la marca “Lu” la cual lanzó nuevos tipos de galletas en el Reino Unido. Asimismo, en este continente los líderes del mercado de galletas son Yıldız Holding Inc, Mondelēz International, Inc, Kellogg Company, ITC Limited, Britannia Industries Limited (Mordor Intelligence, 2024)

En Alemania es un mercado en crecimiento para los alimentos orgánicos, con una creciente demanda por parte de los consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente. En los últimos años, el interés por productos orgánicos ha aumentado significativamente, y las galletas orgánicas no son una excepción. Los consumidores alemanes están buscando cada vez más opciones saludables y sostenibles, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de galletas orgánicas en el país. La conciencia sobre los beneficios de una alimentación saludable y la preocupación por los ingredientes y procesos de producción han impulsado esta tendencia. Además, la preferencia por productos sin aditivos y conservantes ha llevado a un aumento en la demanda de galletas hechas con ingredientes naturales y de alta calidad. La demanda de galletas orgánicas en Alemania, por lo tanto, se encuentra en constante crecimiento, lo que representa una gran oportunidad para los fabricantes de galletas en base de quinua y masa madre (ICEX, 2021).

El mercado alemán de productos de panadería y galletas creció en 2023 a USD 37.236,9 millones, registrando una expansión del 14,2% con respecto al año 2022. Dentro de este mercado, su principal comprador mundial es Estados Unidos, que concentra el 18,2% del total, es decir, USD 6.775,5 millones. Otros compradores importantes son el Reino Unido (USD 2.572,9 millones) y Alemania (USD 2.514,5 millones). Sin embargo, Alemania también se destaca como el principal proveedor mundial de galletas y productos de panadería, con un 10,6% del total, lo que equivale a USD 3.886,4 millones, superando en un 5,4% los valores del año 2022 (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

1.1.2. Análisis de mercado en Latinoamérica

En Latinoamérica, el mercado de galletas alcanzó los USD 204,36 mil millones en el año 2023, con este comportamiento se prevé que crezca a una tasa de 4,8% entre los siguientes años. Los principales actores del mercado de galletas en América Latina son Dias Branco S.A., Grupo Bio, Marilan Alimentos S.A., Grupo Nutresa y Nestlé S.A., entre los principales. En ese sentido, Brasil representa el 52% de la producción total de galletas, seguido de Argentina con un 23%. En total de la región la producción de galletas dulces corresponde al 65% excepto Colombia en donde el mercado de galletas de tipo saladas es considerado el más grande (DuPont Nutrition & Health y Euromonitor, 2022).

En este contexto, el crecimiento del mercado de galletas en Latinoamérica se debe a varios factores, como la diversificación de productos, la innovación en sabores y formatos, y las estrategias de marketing implementadas por las principales empresas del sector. Además, la preferencia del consumidor por productos de conveniencia y el aumento de la demanda de alimentos procesados han contribuido significativamente a este crecimiento.

1.1.3. Análisis de mercado nacional

En Ecuador es cada vez mayor la inclinación por alimentarse sanamente, de acuerdo con estudios realizados por Nestlé Ecuador (2023), el 77 % del grupo investigado afirma que su enfoque es cuidar la salud y el 50 % indica que ya incluye alimentos más saludables o incluso que sean libres de gluten y altos en fibra. Estas cifras de la multinacional corroboran que el mercado está cambiando y la industria de alimentos debe adaptarse y actuar con celeridad para sacar el mayor provecho (Nestlé, 2023).

Los fabricantes de galletas sin gluten han respondido a esta demanda y ofertan actualmente galletas simples con ingredientes naturales o con rellenos y coberturas. Inclusive, también hay opciones con harinas de almendra, coco o garbanzo. En todos los casos, aunque la premisa sea comercializar un producto gluten-free, se potencia en gran medida su valor nutricional al ser preparado con materia prima de origen natural (Nestlé, 2023).

Un vocero de Corporación Favorita afirma que las opciones sin gluten están cada vez más presentes en todas las categorías de alimentos, hecho que también ocurre en Mi Comisariato y Tía, aunque seguramente en menor medida (Tigua, 2023). Es indudable que la industria de alimentos sin gluten está en auge y es momento de aprovechar las ventajas que ello acarrea y apuntar a comercializar los productos desde varios canales:

- Tiendas de productos naturales y saludables: ofrecen una amplia variedad de opciones sin gluten, incluidas galletas, por ejemplo, El Arbolito, Naturalis, entre otras.
- Supermercados: varios supermercados en Quito cuentan con secciones dedicadas a alimentos sin gluten como son Supermaxi, Megamaxi y Coral.
- Panaderías especializadas: ciertas panaderías, ofertan hoy en día alternativas sin gluten e inclusive galletas.
- Mercados y ferias de alimentos: constituyen espacios interesantes para tener un acercamiento directo con la comunidad y los potenciales consumidores.
- Tiendas en línea: en vista de que comprar por aplicaciones es ahora parte del día a día, pueden ofrecerse las galletas sin gluten para entrega a domicilio.

1.2. Comparativo con países

Al analizar el comparativo entre países en términos de exportación de galletas y productos de panadería, se observa un claro liderazgo de Alemania. Este país se posiciona como el mayor exportador mundial, alcanzando un valor de USD 3.886,4 millones y un volumen de 1.420,3 mil toneladas, lo que representa una variación positiva del 5,4% y una participación del 10,6% en el mercado global. Este liderazgo puede atribuirse a la solidez de su industria panadera, la reconocida calidad de sus productos y una extensa red de distribución internacional que facilita el acceso a diversos mercados (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

Canadá se sitúa en segundo lugar con exportaciones valoradas en USD 3.128,7 millones y un volumen de 743,5 mil toneladas. A pesar de tener un menor volumen de exportaciones en comparación con Alemania, Canadá presenta una variación notable del 15,7%, lo que refleja un rápido crecimiento y una consolidación significativa en el mercado global, alcanzando una participación del 6,0%. Este crecimiento puede ser explicado por una combinación de factores, incluyendo la diversificación de su oferta y la apertura a nuevos mercados emergentes (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

Francia ocupa el tercer lugar en el ranking de exportadores con USD 2.728,7 millones y 805,7 mil toneladas, mostrando una variación del 25,6% y una participación del 7,4%. El notable crecimiento de las exportaciones francesas puede atribuirse a la competitividad y aceptación de

sus productos en el mercado internacional, respaldados por la reputación de la calidad francesa y las estrategias de promoción y distribución eficaces.

En cuanto a las importaciones de galletas y productos de panadería, Estados Unidos se destaca como el mayor importador mundial, con importaciones valoradas en USD 6.775,5 millones y un volumen de 1.978,9 mil toneladas, reflejando una variación del 21,4% y una participación del 18,2% en el mercado global. Este alto nivel de importación puede ser explicado por el gran tamaño del mercado estadounidense y la demanda constante de productos de panadería, especialmente galletas dulces (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

Reino Unido, por su parte, se encuentra entre los principales importadores con un valor de USD 2.572,9 millones y un volumen de 828,0 mil toneladas. Sin embargo, presenta una variación negativa del -13,3%, lo que podría estar asociado a factores económicos internos, cambios en las preferencias del consumidor o variaciones en las políticas comerciales que afectan la importación de estos productos (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

El análisis comparativo revela la predominancia de Alemania en las exportaciones de galletas y productos de panadería, seguido de cerca por Canadá y Francia, mientras que Estados Unidos lidera las importaciones, con Reino Unido mostrando una tendencia decreciente. Este panorama resalta la importancia de la calidad, la red de distribución y las políticas comerciales en el comercio internacional de productos de panadería (Centro de Investigaciones de Economía y Negocios Globales, 2023).

1.3. Productos y servicios existentes

En el mercado de galletas, se pueden encontrar diversos tipos tanto industriales como artesanales. Las galletas artesanales son elaboradas por panaderías tradicionales con procesos menos tecnificados y una mayor dependencia de mano de obra intensiva. En contraste, las galletas industriales son producidas mediante procesos altamente tecnificados, utilizando líneas de producción automatizadas que garantizan altos niveles de calidad. Estas galletas industriales son fabricadas en grandes plantas y, finalmente, envasadas para su consumo masivo (La vanguardia, 2020).

El mercado de galletas se divide principalmente en dos categorías: galletas dulces y galletas saladas. Las galletas dulces presentan una mayor segmentación en comparación con las

saladas. A continuación, se detallan algunas de las principales segmentaciones de galletas dulces:

Tabla 1

Tipos de galletas dulces

	Segmentación de Galletas dulces	Ejemplo
Dulces rellenas bañadas en chocolate y/o sus derivados	Galletas con cobertura de chocolate negro, blanco o con leche. Galletas con cobertura de chocolate con nueces o frutas.	Oreo, Chips
Dulces secas	Galletas tipo cracker dulce Galletas de mantequilla.	Royal Dansk, Costa
Dulces rellenas de distintas variedades	Galletas con relleno de crema de vainilla, chocolate, fresa, etc. Galletas sandwich.	Herchey's
Dulces realizadas con diferentes componentes (quinua, chía, etc.)	Galletas de quinua. Galletas con semillas de chía, amaranto, etc.	Multi gran, great
Dulces con rellenos distintos y combinados (chocolate, vainilla, caramelo, almendra etc.)	Galletas con relleno de chocolate y almendra. Galletas con relleno de caramelo y vainilla.	Grandma's
Dulces con compuestos de frutas	Galletas con trozos de fruta seca (pasas, arándanos, etc.). Galletas con relleno de mermelada de frutas.	Delipan
Dulces sin gluten	Galletas de harina de almendra. Galletas de harina de coco	Glutón
Dulces con miel de abeja, stevia o componentes no azucarados	Galletas endulzadas con miel de abeja. Galletas con stevia o edulcorantes naturales	Lorena

Nota: Tomado de Innograin (2024)

Tabla 2

Tipos de galletas saladas

Segmentación de Galletas saladas
De cereal
De agua
Las combinaciones anteriores saborizadas

Nota: Tomado de Innograin (2024)

En Ecuador, las principales cadenas de producción de galletas son Nestlé, Grupo Superior y Grupo Nutresa. Estas empresas producen una amplia variedad de galletas que se destacan tanto en el mercado nacional como internacional. A continuación, se detallan las características y productos de cada una de estas cadenas:

Tabla 3

Galletas dulces en Ecuador

Segmentación de galletas dulces en Ecuador	
Oreo	Mondelēz International
Chips Ahoy	Nabisco
Amor	Nestlé
Tango	Nestlé
Ducales	Grupo Nutresa
Orbita	Grupo Superior
Galapaguitos	Nabisco
Galak	Nestlé
Festival	Grupo Nutresa
Konitos	Nabisco

Nota: Tomado de Ortíz y Pin (2022)

Mientras que los tipos de galletas saladas, se encuentran Ritz, Salticas, Club Social, entre las principales marcas que prefieren los ecuatorianos.

1.4. Tendencias importantes

1.4.1. *Tendencias en Alemania*

Alemania, siendo el mayor exportador mundial de galletas y productos de panadería, también muestra tendencias importantes en su mercado.

Calidad y tradición

La industria panadera alemana se destaca por su fuerte enfoque en la calidad y la tradición. Los consumidores valoran los productos que reflejan la rica herencia panadera del país, lo que se traduce en una alta demanda de galletas y productos de panadería tradicionales (Montoya & Yorgelis, 2023).

Innovación en productos saludables

Existe una creciente demanda por productos saludables. Las galletas sin gluten, bajas en azúcar y elaboradas con ingredientes naturales están ganando popularidad. La oferta de productos veganos también está aumentando, reflejando una tendencia hacia dietas más saludables y sostenibles.

Empaques sostenibles

La preocupación por el medio ambiente ha llevado a un aumento en el uso de empaques ecológicos. Las empresas alemanas están adoptando empaques biodegradables y reciclables, alineándose con las expectativas de los consumidores sobre la sostenibilidad (Montoya & Yorgelis, 2023)..

Digitalización y comercio electrónico

El comercio electrónico ha visto un crecimiento significativo en Alemania. Las empresas están utilizando plataformas en línea para vender sus productos, complementando las ventas tradicionales en tiendas físicas. La pandemia de COVID-19 también impulsó esta tendencia, con más consumidores comprando alimentos en línea (Montoya & Yorgelis, 2023)..

Innovación y diversificación de sabores

Los fabricantes alemanes están invirtiendo en la innovación de sabores y productos para mantenerse competitivos. Esto incluye la introducción de galletas con sabores exóticos y combinaciones inusuales, así como el desarrollo de nuevos formatos y presentaciones para atraer a una audiencia diversa (Rodríguez, 2023).

1.4.2. Tendencias en Ecuador

El mercado de galletas en Ecuador está experimentando varias tendencias clave impulsadas por cambios en las preferencias del consumidor y la innovación en productos.

Productos saludables

La creciente demanda de productos saludables está dominando el mercado. Los consumidores están cada vez más preocupados por su bienestar y buscan opciones sin gluten, elaboradas con harinas alternativas como almendra, coco y garbanzo. Este cambio hacia ingredientes naturales y orgánicos ha incrementado la popularidad de galletas hechas a base de quinua y masa madre, que no solo ofrecen un sabor agradable, sino también beneficios nutricionales significativos (Fuentes, 2023)

Innovación en sabores y formatos

La exploración de nuevas combinaciones de sabores es otra tendencia notable. Los fabricantes están introduciendo galletas con rellenos innovadores como chocolate y almendra, o caramelo y vainilla, para atraer a diversos segmentos del mercado. Además, la globalización y el ritmo acelerado de vida han incrementado la demanda de paquetes individuales y formatos convenientes, satisfaciendo la necesidad de consumo rápido y práctico (Rodríguez, 2023).

Producción artesanal

La producción artesanal de galletas está en auge, con consumidores que valoran cada vez más los productos hechos a mano por su calidad y autenticidad. Las galletas artesanales, aunque producidas con menos tecnología, atraen a aquellos que buscan productos únicos, tradicionales y sin conservantes ni químicos. Este enfoque artesanal permite a los productores diferenciarse en un mercado saturado, ofreciendo galletas con un toque personal y tradicional (Fuentes, 2023).

Sostenibilidad y empaques ecológicos

La sostenibilidad está ganando terreno, con un enfoque en el uso de empaques biodegradables y reciclables. Las empresas también están adoptando prácticas sostenibles a lo largo de todo el proceso de producción, desde el uso de ingredientes locales hasta la minimización de desperdicios, lo cual resuena con los consumidores conscientes del medio ambiente (García, 2023).

Digitalización y ventas en línea

La digitalización ha transformado la comercialización de galletas. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del comercio electrónico, con ventas significativas en plataformas en línea. Las empresas están invirtiendo en marketing digital para llegar a un público más amplio,

utilizando redes sociales y campañas en línea. La personalización de productos, permitiendo a los consumidores elegir sus propios ingredientes y sabores, es especialmente popular en eventos especiales y regalos (Razuri, 2023).

1.4.3. Tendencias en otros países

Las preferencias por productos saludables han revolucionado el mercado global de galletas. En Estados Unidos, existe una considerable demanda por galletas sin gluten, bajas en azúcar y enriquecidas con proteínas. En Alemania, los consumidores prefieren fuertemente las galletas orgánicas y sin aditivos artificiales, mientras que, en Japón las galletas funcionales que incluyen fibra adicional y antioxidantes son muy populares. En Latinoamérica, Brasil ha experimentado un aumento en el consumo de galletas integrales y con menos azúcares añadidos. En Chile, la demanda de productos saludables ha crecido, especialmente entre los jóvenes, y en México, las galletas hechas con ingredientes naturales y sin conservantes se están volviendo cada vez más populares (Centro de investigaciones de economía y negocios globales, 2023).

La conveniencia y la disponibilidad son factores igualmente importantes. En el Reino Unido, los formatos "para llevar" y los empaques individuales son extremadamente populares, mientras que en Australia se prefieren los empaques amigables con el medio ambiente y las porciones controladas. En Latinoamérica, México ha experimentado un aumento en la venta de galletas a granel en los mercados locales, y en Colombia ha habido un crecimiento en la disponibilidad de galletas en tiendas de conveniencia y supermercados. La innovación en ingredientes, como el uso de harinas alternativas y edulcorantes naturales en Estados Unidos, así como los ingredientes mediterráneos en Italia, junto con las estrategias de marketing digital en China y Estados Unidos, demuestran una dinámica de cambio y adaptación a las nuevas preferencias de los consumidores (CIEN, 2023).

La innovación en sabores y la variedad representan otra tendencia importante. A nivel global, Francia sobresale con sus sabores gourmet y combinaciones únicas como lavanda y limón, mientras que India fusiona sabores tradicionales con nuevos, incorporando especias locales y frutas exóticas. En Latinoamérica, Perú prefiere galletas con ingredientes autóctonos como la quínoa y el maíz morado, y en Argentina, los sabores tradicionales como dulce de leche y las combinaciones con frutos secos son muy populares (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2020).

1.4.4. Barreras técnicas y cualitativas en Alemania

Alemania aplica un enfoque alto en sus sistemas sanitarios y fitosanitarios (SPS) para garantizar la seguridad de los alimentos. Este enfoque incluye restricciones sobre el uso de ciertas sustancias en alimentos, así como regulaciones estrictas sobre los materiales de los envases que pueden transferirse a los alimentos. Además, existen normativas rigurosas sobre el marcado y embalaje de productos, que deben contener información específica relacionada con la inocuidad alimentaria. Los requisitos de trazabilidad son importantes para seguir el producto a través de todas las etapas de producción, procesamiento y distribución, asegurando transparencia y seguridad en toda la cadena de suministro (Agro Orgánico, 2021).

Para cumplir con estos estándares, se requiere la divulgación detallada del origen de los materiales y componentes utilizados en los productos finales, así como el historial completo de procesamiento, incluyendo ubicaciones, métodos y equipos empleados. Además, es necesaria información precisa sobre la distribución y ubicación de los productos desde el momento de la entrega hasta que llegan al consumidor final. Por motivos de seguridad nacional y protección del medio ambiente, los importadores deben obtener autorización de las agencias gubernamentales pertinentes en el país de destino. Los requisitos de etiquetado son también estrictos, regulando el tipo, color y tamaño de impresión, así como la información técnica y el idioma oficial a utilizar (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2020).

En la Unión Europea, los productos que se etiquetan como orgánicos deben cumplir con una lista estándar de ingredientes y valores nutricionales, y las etiquetas deben incluir el nombre del productor, procesador o distribuidor, junto con el número de código de la autoridad de certificación nacional. Estos estrictos procedimientos aseguran que los productos orgánicos mantengan su integridad y cumplan con los altos estándares de calidad y seguridad alimentaria exigidos por los consumidores europeos (IDEPA, 2021).

CAPÍTULO 2

Análisis competitivo

2.1. Identificación de competidores

2.1.1. Competidores directos

La competencia en el mercado de galletas orgánicas en base de quinua y masa madre incluye marcas bien posicionadas tanto a nivel nacional como internacional, ofreciendo productos similares y con una fuerte presencia en el mercado. Un ejemplo destacado es Salmas de la marca Sanissimo, originarias de México. Estas galletas, aunque tienen ligeras diferencias en sabor y textura, son muy similares a las galletas orgánicas propuestas. Las galletas representan sabores extraídos de la tierra y de la naturaleza desarrollando productos sanos y deliciosos, sin grasas añadidas (Sanissimo, 2024).

Sus productos contienen cultivos ancestrales y granos y además la empresa tiene un compromiso fundamental con la naturaleza y además posee con un alto valor nutricional en cada uno de sus productos. Además, estos son bajos en calorías y grasas y no contienen GMOs, siendo 100% saludables para las personas. Asimismo, utilizan energía eólica y solar la reducción del impacto ambiental y productos reciclables. Salmas es un producto consolidado en el mercado, integrado en la dieta diaria de muchos consumidores debido a su precio competitivo de \$2.89 (Sanissimo, 2024). En Ecuador, estas galletas están ampliamente disponibles en varios canales de distribución, tanto en línea como en tiendas físicas, incluyendo:

- Fybeca
- Santamaría
- Grupo La Favorita
- Grupo El Rosado
- Amazon

A continuación, en la figura 1 se presenta un detalle del producto mencionado, siendo una de las principales competencias del negocio

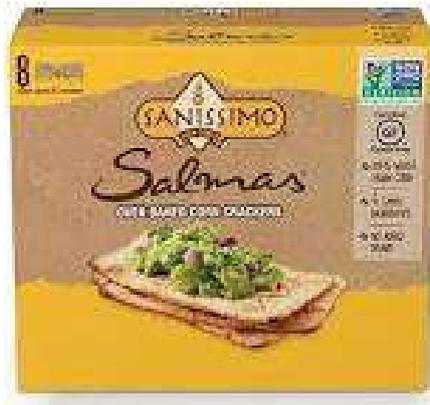


Figura 1: Detalle de las galletas Salmas, adaptado de los que “Lo que hacemos” por Sanissimo , (2024)

Otro competidor significativo en el mercado de galletas orgánicas es Yummy Baby, una marca conocida por sus galletas elaboradas a base de camote y zanahoria, y distribuidas por Wholefoods. Yummy Baby se destaca por ofrecer productos nutritivos y saludables, sin azúcar, horneados orgánicamente, y libres de preservantes y saborizantes. Estas características hacen que sus productos sean aptos para el consumo de bebés y niños pequeños. Además, las galletas de Yummy Baby están hechas sin gluten, huevo o maní, lo que las convierte en una opción 100% orgánica, ideal para dietas especiales o para personas que buscan alimentos saludables (Bebemundo, 2024).

Las galletas de Yummy Baby están disponibles en varios países, incluidos Costa Rica, Brasil, Chile, Colombia, Uruguay, México y Ecuador. Sin embargo, su precio de venta es significativamente más alto que el de las galletas Salmas, ascendiendo a USD 6.10. En Ecuador, Yummy Baby distribuye principalmente a través de canales en línea y tiendas especializadas como Bebe Mundo, enfocándose en el mercado infantil debido a su alto valor nutricional y adecuación para dietas especiales (Bebemundo, 2024).



Figura 2: Detalle de las galletas Yummy Baby, adaptado de Bebemundo (2024)

2.1.2. Competidores indirectos

Entre los competidores indirectos se destaca Nestlé, que ofrece su marca Fitness Integral. Estas galletas, de 26 gramos cada una, están hechas con ingredientes como trigo integral, arroz, extracto de cebada, sal, hierro, entre otros, y vienen en tres variedades de sabores. Además, dentro de esta amplia gama de productos, Nestlé también produce galletas a base de frutas como plátano y pasas (Nestlé, 2024).

Es importante mencionar que algunos de los productos de Nestlé están diseñados para la elaboración casera por parte de los consumidores. La marca proporciona instrucciones precisas para la preparación de cada galleta, lo que mejora la experiencia del consumidor al permitirles personalizar sus productos y disfrutar de un proceso de preparación más interactivo. Esta estrategia no solo amplía el atractivo de los productos de Nestlé, sino que también fortalece la lealtad del cliente al ofrecer una experiencia única y personalizada (Nestlé, 2023).

Otra de las marcas vendidas en Ecuador es Digestive, distribuidas por la empresa Santiveri y accesibles en la Fybeca. Este producto, no contienen azúcar y contiene insumos que ayudan al funcionamiento del tracto intestinal, son elaboradas de harina de avena y harina de trigo integral con ácido fólico sin contener derivados lácteos o huevos. Dentro de sus ingredientes existen aceites saludables de girasol y oliva.

Entre los competidores indirectos también se encuentra la empresa europea Gullón, conocida por su amplia variedad de galletas saludables. Gullón ofrece diversas marcas que incluyen Vitalday, Fibra, Ligera y Bio Organic, cada una enfocada en diferentes aspectos de la salud y la nutrición. Por ejemplo, Vitalday se centra en galletas energéticas ideales para el consumo

diario, mientras que Fibra está diseñada para aquellos que buscan aumentar su ingesta de fibra. Ligera ofrece opciones bajas en calorías, y Bio Organic se enfoca en productos orgánicos.

En 2021, Gullón lanzó la marca Diet Nature, que se especializa en productos sin azúcar. Esta línea incluye 38 nuevos productos diseñados para satisfacer la creciente demanda de alimentos saludables y sin azúcar. La innovación y la diversificación de productos han permitido a Gullón posicionarse como un líder en el mercado europeo de galletas saludables, atrayendo a consumidores que buscan opciones más saludables sin sacrificar el sabor (Gullón, 2024).

2.2. Diferenciación del negocio

Alemania es un mercado en crecimiento para los alimentos orgánicos, con una creciente demanda por parte de los consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente. En los últimos años, el interés por productos orgánicos ha aumentado significativamente, y las galletas orgánicas no son una excepción. Los consumidores alemanes están buscando cada vez más opciones saludables y sostenibles, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de galletas orgánicas en el país. La conciencia sobre los beneficios de una alimentación saludable y la preocupación por los ingredientes y procesos de producción han impulsado esta tendencia. Además, la preferencia por productos sin aditivos y conservantes ha llevado a un aumento en la demanda de galletas hechas con ingredientes naturales y de alta calidad. La demanda de galletas orgánicas en Alemania, por lo tanto, se encuentra en constante crecimiento, lo que representa una gran oportunidad para los fabricantes de galletas en base de quinua y masa madre.

Al ser un producto hecho con harina de quinua y masa madre se puede decir que el mercado va verse reducido, ya que muchas empresas que fabrican sus productos tienen altos costos de producción, pues, dichos elementos de la materia prima son un poco costosos en el país, al igual que la materia prima para las galletas, está a un costo menor, lo que permite incrementar levemente el precio para obtener una ganancia, pero, aun así, el costo seguirá siendo competitivo en el mercado alemán. Con lo mencionado, se puede predecir que en este mercado vamos a tener una buena participación ya que cada vez más personas entran en este mundo de la comida saludable y prefieren galletas como snack ya que están un poco más seguros de que no tienen conservantes.

2.2.1. Enfoque en ingredientes únicos y saludables

En el mercado de galletas, es fundamental centrarse en ingredientes únicos y saludables que aporten un valor nutricional superior. En ese sentido, la quinua, reconocida como un superalimento, ofrece numerosos beneficios debido a su alto contenido de proteínas, fibra y minerales esenciales. Al incorporar quinua en las galletas, se proporciona a los consumidores una opción rica en nutrientes que supera a las galletas convencionales. Además, el uso de masa madre añade beneficios digestivos y probióticos, mejorando la salud intestinal de los consumidores. Esta combinación de quinua y masa madre diferencia las galletas en términos de sabor y textura, así como, eleva su perfil nutricional, atrayendo a aquellos que buscan opciones alimenticias más saludables.

Asegurarse que todos los ingredientes sean 100% orgánicos y naturales es otro aspecto para atraer a un público consciente de su salud. El uso de ingredientes orgánicos, sin aditivos, conservantes ni colorantes artificiales, garantiza que las galletas sean una opción más saludable y limpia. Esta transparencia en la elección de ingredientes apoyará positivamente con los consumidores que priorizan la pureza y la calidad en sus alimentos. Al ofrecer galletas sabidas bien y también están libres de sustancias químicas artificiales, se construye una marca confiable y alineada con las tendencias actuales de consumo saludable y sostenible.

2.2.2. Certificaciones y Estándares de calidad

Para garantizar la confianza y fidelidad de los consumidores, es esencial que las galletas obtengan certificaciones reconocidas que respalden su calidad y autenticidad. Dentro de lo mencionado, al ser productos de exportación, contienen las certificaciones orgánicas y sin gluten que demuestran que los productos cumplen con estrictos estándares de producción y no contienen ingredientes perjudiciales. Estas certificaciones aseguran que las galletas sean adecuadas para personas con necesidades dietéticas específicas y refuerzan la imagen de la marca como un proveedor de alimentos saludables y confiables.

Además, la implementación de un sistema de trazabilidad y transparencia es primordial para construir y mantener la confianza del consumidor. Bajo lo mencionado, la empresa posee un sistema de trazabilidad que permite a los consumidores conocer el origen de los ingredientes y el proceso de producción de las galletas, proporcionando una visión clara y detallada de cada etapa de la cadena de suministro. Esto asegura a los consumidores que están comprando

productos seguros y de alta calidad, sino que también fomenta una relación de confianza y lealtad hacia la marca.

2.2.3. Innovación en sabores y presentaciones

La innovación en sabores es elemental para captar la atención de un público más amplio y diverso. Al combinar la quinua y la masa madre con ingredientes naturales, semillas y especias exóticas, se puede ofrecer una amplia gama de sabores únicos y atractivos. Esta diversidad satisface diferentes paladares y también permite a los consumidores experimentar nuevas combinaciones y beneficios nutricionales en cada bocado. Al incorporar estos ingredientes de alta calidad y perfil nutricional, las galletas se destacan en el mercado por su sabor distintivo y sus propiedades saludables, atrayendo tanto a los entusiastas de la salud como a los amantes de la comida gourmet.

Además de la innovación en sabores, las presentaciones convenientes son fundamentales para adaptarse al estilo de vida moderno y ajetreado de los consumidores. Diseñar empaques prácticos y atractivos, como paquetes individuales y formatos para llevar, facilita el consumo de las galletas en cualquier momento y lugar. Estos empaques mejoran la portabilidad y la frescura del producto e incrementan su atractivo visual en los puntos de venta.

2.3. Evaluación de amenazas competitivas

2.3.1. Competencia Local e Internacional

La competencia en el mercado alemán de galletas saludables y orgánicas es intensa, ya que existen marcas como Zimtsterne, Aachener Printen, Hausfreunde, Springerle, Lebkuchen, Engelsaugen y Anisplätzchen que lideran el sector. Estas empresas han construido una base de consumidores fieles gracias a su alta calidad consistente y además de una fuerte presencia en los principales puntos de venta. Las fortalezas de estas marcas integran un conocimiento profundo del mercado local con una capacidad continua de estrategias de marketing e innovación calidad. Sin embargo, su principal debilidad podría estar dada por la menor flexibilidad de incluir ingredientes exóticos o combinaciones nuevas de alimentos como lo es la quinua y la masa madre, lo que representa una oportunidad para las galletas propuestas provenientes de Ecuador.

En términos de precios competitivos, las empresas locales poseen una ventaja de menores costos de tarifas y transportes arancelarios, lo que les permite ofrecer productos a precios más cómodos. Este componente representa una amenaza para las galletas exportadas desde Ecuador,

pues el costo adicional del transporte y los aranceles podría impactar en los productos al hacerlos menos atractivos en cuanto al precio. Para contrarrestar lo mencionado, las galletas ecuatorianas deben destacar sus atributos únicos y beneficiosos nutricionales superiores, recalcando la quinua y la masa madre como ingredientes diferenciados.

De acuerdo a lo establecido, una estrategia efectiva para enfrentar esta amenaza es formar alianzas estratégicas con distribuidores locales en Alemania que ya poseen una presencia fuerte en el mercado. Estas alianzas podrían facilitar la entrada al mercado y ofrecer un canal directo para educar a los consumidores sobre los beneficios de las galletas de quinua y masa madre. Además, obtener certificaciones orgánicas y sin gluten reconocidas por la Unión Europea puede fortalecer la percepción de calidad y autenticidad de los productos, incrementando la confianza de los consumidores y minoristas alemanes.

Por último, es primordial innovar continuamente en sabores y presentaciones para mantener el interés del consumidor y diferenciarse de la competencia. Ofrecer una variedad de sabores que combinen la quinua y la masa madre con ingredientes naturales que puede atraer a un público más amplio. Diseñar empaques prácticos y atractivos, como paquetes individuales y formatos para llevar, también puede mejorar la convivencia y el atractivo visual del producto. Implementar estas estrategias mitigará las amenazas competitivas y también posicionará las galletas ecuatorianas como una opción de alta calidad en el mercado alemán.

2.3.2. Regulaciones y Barreras Arancelarias

La exportación de galletas de quinua y masa madre de Ecuador a Alemania enfrenta desafíos debido a las regulaciones y barreras arancelarias. Las estrictas normativas de la Unión Europea (UE) en cuanto a seguridad alimentaria, etiquetado y certificaciones orgánicas representan una amenaza para considerar. Cada producto importado debe cumplir con estos estándares rigurosos para evitar ser rechazado en la aduana y las consiguientes pérdidas económicas. Las galletas que no cumplan con las normativas de la UE corren el riesgo de ser retenidas o devueltas, lo que no solo afecta las finanzas del exportador, sino que también puede afectar su reputación.

Además de las normativas, los aranceles y otros impuestos de importación son otra amenaza importante. Estos costos adicionales pueden aumentar el precio final de las galletas en el mercado alemán, haciéndolas menos competitivas frente a productos locales o de otros países con menores barreras arancelarias. Las galletas ecuatorianas podrían enfrentar un mercado

donde el precio es un factor relevante en la decisión de compra del consumidor, y los costos adicionales de importación pueden disuadir a los posibles compradores.

Para mitigar estas amenazas, es esencial que los exportadores de galletas de quinua y masa madre obtengan todas las certificaciones necesarias que aseguren el cumplimiento de las normativas de la UE. Esto incluye certificaciones orgánicas, sin gluten y de seguridad alimentaria reconocidas por la Unión Europea. Además, la implementación de un sistema de trazabilidad sólido permitirá demostrar el origen y el proceso de producción de las galletas, aumentando la confianza de los consumidores y de las autoridades reguladoras. Paralelamente, se podría negociar acuerdos comerciales que reduzcan las barreras arancelarias también puede ser una vía a explorar. Por último, la innovación en empaques y presentaciones puede añadir valor al producto, justificando un precio que compense los costos adicionales de importación.

2.3.3. Preferencias del consumidor

La preferencia de los consumidores alemanes por productos locales o de otros países europeos representa una amenaza para las galletas de quinua y masa madre exportadas desde Ecuador. Los consumidores suelen percibir los productos locales como más fresco y confiables por la proximidad geográfica y la familiaridad con las marcas. Esta tendencia puede dificultar la aceptación de productos importados, ya que los consumidores podrían ser reacios a probar algo nuevo o desconocido. Las marcas establecidas en Europa ya disfrutan de reputación.

Además de la preferencia por lo local, los cambios rápidos en las tendencias de consumo representan otra amenaza. Las preferencias de los consumidores pueden variar con el tiempo, influenciadas por factores como la moda alimentaria, las recomendaciones de salud y las campañas de marketing. Si las galletas de quinua y masa madre no se adaptan a estas tendencias cambiantes, corren el riesgo de perder atractivo frente a otros productos más innovadores o populares. La capacidad de anticiparse y reaccionar rápidamente a estas tendencias es importante para mantenerse relevante en el mercado.

Para enfrentar estas amenazas, una estrategia sería que los exportadores de galletas de quinua y masa madre desarrollen estrategias que resalten la calidad y los beneficios únicos de sus productos. Una forma de hacerlo es enfatizar la autenticidad y el origen exótico de la quinua y la masa madre, presentándolos como ingredientes alimentarios que aportan beneficios nutricionales superiores. Además, es importante obtener certificaciones de calidad reconocidas en Europa, como las certificaciones orgánicas y sin gluten, para aumentar la confianza de los

consumidores alemanes en la seguridad y calidad del producto. Además, otra estrategia es mantenerse al día con las tendencias de consumo mediante la innovación continua. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos sabores y presentaciones que atraigan a los consumidores modernos, así como la creación de campañas de marketing dinámicas que resalten los beneficios de las galletas de quinua y masa madre.

2.3.4. Problemas logísticos

Los problemas logísticos presentan amenazas para la exportación de galletas de quinua y masa madre de Ecuador a Alemania. La considerable distancia entre ambos países implica tiempos de transporte. La considerable distancia entre ambos países implica tiempos de transporte prolongados y costos logísticos elevados, lo que puede comprometer la frescura del producto y aumenta los costos operativos. Estos factores pueden hacer que las galletas ecuatorianas sean menos competitivas en con los productos locales o de países cercanos. Además, los altos costos logísticos pueden forzar a los exportadores a elevar los precios de venta, haciendo que los productos sean menos atractivos en un mercado sensible a los precios.

Para enfrentar estas amenazas logísticas, es esencial implementar estrategias que mitiguen los riesgos y optimicen la cadena de suministro. Una solución es establecer centros de distribución regionales en Europa para reducir los tiempos de entrega y asegurar la frescura del producto. Además, trabajar con socios logísticos confiables que ofrezcan servicios de transporte eficientes y con experiencia en el manejo de productos alimenticios puede minimizar los riesgos asociados con los retrasos y problemas aduaneros. La diversificación de las rutas de transporte también puede ser una medida preventiva contra interrupciones en la cadena de suministro. Por último, adoptar tecnología de seguimiento avanzado para monitorear el estado y ubicación de los envíos en tiempo real puede mejorar la transparencia y permitir una respuesta rápida ante cualquier eventualidad, asegurando así que los productos lleguen a los distribuidores y consumidores de manera oportuna y en óptimas condiciones.

CAPÍTULO 3

Metodología de la investigación y análisis de resultados

2.1. Metodología de la investigación

2.1.1. Método de investigación

El método descriptivo se fundamenta en la recopilación de datos cuantificables, los cuales pueden ser analizados estadísticamente con una población específica. En el presente documento, se recopilará datos relevantes sobre la población objetivo, estudios de mercado previos y preferencias del consumidor.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procederá a la organización de la misma, de manera estructurada y comprensible para así pasar al análisis de datos y así obtener una comprensión más profunda de la situación y poder brindar una descripción objetiva y finalizar el método descriptivo con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

2.1.2. Enfoque de la investigación

Para el análisis, se establece un enfoque mixto, partiendo del análisis cualitativo sobre los principales factores que componen la industria alemana, sus competidores y la evaluación de amenaza. Posteriormente se establecerá un enfoque cuantitativo para detallar todo lo relacionado a la fabricación de galletas de quinua y masa madre, mediante una entrevista al público objetivo y analizar la viabilidad financiera del proyecto.

2.1.3. Población y muestra

Villanueva (2022) señala que, para asegurar la efectividad de cualquier estudio de investigación, es relevante seleccionar una muestra que represente adecuadamente a toda la población. Antes de iniciar el estudio, es fundamental identificar y acordar la población objetivo. Al seleccionar y comprender la muestra con anticipación, se minimiza significativamente la posibilidad de obtener retroalimentación que no sea útil para el estudio.

Para el presente estudio, la población corresponde a la población de la ciudad de Múnich, tomado como referencia esta población por su poder adquisitivo y sus ingresos estables.

CAPÍTULO 4

Análisis de mercado

3.1. Descripción del mercado objetivo y propuesta de valor clave

3.1.1. Descripción del mercado objetivo

Para la exportación de galletas de quinua y masa madre a Múnich en Alemania, el mercado objetivo se define claramente como adultos entre 25 y 45 años, que viven en áreas urbanas y semiurbanas, y que tienen un alto nivel educativo y conciencia sobre la salud y el medio ambiente. Este grupo demográfico, compuesto por hombres y mujeres, busca productos que ofrezcan beneficios nutricionales y que sean producidos de manera sostenible y ética.

Segmentos Específicos

Profesionales Jóvenes y Adultos (25-45 años): Este segmento incluye individuos con ingresos medios a altos que tienen capacidad económica para gastar en este tipo de productos. Son personas que trabajan en entornos urbanos y llevan un estilo de vida acelerado, lo que los lleva a buscar opciones de snacks saludables y convenientes. La elección de este segmento, se justifica por su disposición a gastar más en productos beneficiosos para su salud y su preferencia por alimentos naturales y orgánicos.

Consumidores Conscientes de la Salud: Este segmento se compone de personas que están activamente interesadas en mantener una dieta saludable y equilibrada. Buscan productos bajos en azúcares y grasas, con ingredientes beneficiosos como la quinua y la masa madre. Este grupo valora la transparencia en el etiquetado y la procedencia de los ingredientes, y está dispuesto a pagar un precio más alto por productos que cumplan con estos estándares. La elección de este segmento se basa en la tendencia creciente hacia la alimentación saludable y la demanda constante de productos con beneficios nutricionales específicos.

Eco-Conscientes y Sostenibles: Este segmento se enfoca en consumidores que priorizan la sostenibilidad y el impacto ambiental de los productos que compran. Prefieren productos orgánicos, sin aditivos ni conservantes, y buscan marcas que practiquen la sostenibilidad y el comercio justo. Este segmento está en crecimiento, impulsado por una mayor conciencia sobre el cambio climático y el impacto ambiental. La elección de este segmento se justifica por el alineamiento de las galletas de quinua y masa madre con estas preocupaciones, ofreciendo un producto que cumple con las expectativas de sostenibilidad.

Exploradores Gastronómicos: Este grupo incluye a consumidores que disfrutan probando nuevos alimentos y sabores. Son activos en redes sociales y se informan sobre tendencias alimenticias a través de medios digitales y recomendaciones de *influencers*. Buscan productos innovadores y únicos, como las galletas de quinua y masa madre, que ofrezcan una experiencia gastronómica diferente. La elección de este segmento, se basa en su disposición a experimentar con nuevos productos y a compartir sus descubrimientos, lo que puede ayudar a aumentar la visibilidad y aceptación del producto en el mercado.

De esta manera, la elección de estos segmentos se justifica en algunas razones importantes. Primero, todos ellos están alineados con las tendencias actuales de salud y sostenibilidad, lo que asegura una demanda continua y creciente. Segundo, estos segmentos tienen el poder adquisitivo y la disposición para pagar más por productos que consideren beneficiosos y de alta calidad. Finalmente, la segmentación permite una estrategia de marketing más dirigida y efectiva, lo que facilita la penetración del mercado y el posicionamiento de la marca en Múnich en Alemania. Con una propuesta de valor clara y un enfoque en estos segmentos específicos, la empresa puede maximizar sus oportunidades de éxito en el mercado alemán.

3.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor para la exportación de galletas de quinua y masa madre desde Ecuador a Alemania se fundamenta en la creación de un producto que satisface las necesidades de los consumidores conscientes de la salud y la sostenibilidad y también les ofrece una experiencia culinaria única y deliciosa. La misión es llevar la riqueza de los ingredientes ecuatorianos y el saber hacer artesanal a los consumidores alemanes, quienes valoran profundamente la calidad, la nutrición y el impacto positivo de sus elecciones alimentarias.

¿Qué?: Oferta de galletas de quinua y masa madre que combinan sabor, nutrición y salud.

¿Cómo?: A través de ingredientes orgánicos y métodos de producción saludables.

¿Por qué?: Inspirar a los consumidores a vivir de manera más saludable y nutritiva.



Figura 3: Círculos de oro, *adaptado*). *Customized adjuncts with clear aligner therapy: “The Golden Circle Model” explained!* Journal of the World Federation, 11(6), 216-225. Vaid et al. (2022)

3.2. Evaluación del tamaño y crecimiento del mercado

Alemania, siendo una de las economías más fuertes de Europa, representa un mercado significativo para productos alimenticios, especialmente en el segmento de galletas. El mercado, ha mostrado un crecimiento constante en los últimos años, impulsado por una mayor demanda de productos saludables y de alta calidad. Según un informe de Oficina Económica y Comercial de España en Berlín (2022), el valor del mercado de galletas en Alemania alcanzó aproximadamente 2.1 mil millones de euros en 2022, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 2.5% durante los últimos cinco años. Este crecimiento refleja tanto el aumento del consumo per cápita como la diversificación de las ofertas de productos.

El segmento de galletas saludables y orgánicas es uno de los que más ha crecido dentro de este mercado. La creciente conciencia sobre la salud y el bienestar entre los consumidores alemanes, ha llevado a una mayor demanda de productos alimenticios deliciosos, nutritivos y sostenibles. De acuerdo con Euromonitor International, el segmento de galletas saludables, que incluye galletas orgánicas, sin gluten y bajas en azúcar, ha crecido a un ritmo más rápido que el mercado

general de galletas, con un 5.1% en los últimos cinco años. Esta tendencia subraya la oportunidad que existe para introducir productos como las galletas de quinua y masa madre, que pueden capitalizar las crecientes preferencias de los consumidores por productos más saludables y naturales (Euromonitor, 2023).

La preferencia por productos locales y sostenibles es otro factor que impulsa el crecimiento del mercado de galletas en Alemania. Los consumidores alemanes valoran profundamente la calidad y la procedencia de los alimentos que consumen, lo que ha llevado a un aumento en la popularidad de las marcas que enfatizan la sostenibilidad y el comercio justo. Un estudio realizado por Nielsen indica que el 73% de los consumidores alemanes están dispuestos a pagar más por productos que se alineen con sus valores sobre la sostenibilidad y la salud. Esta tendencia proporciona una oportunidad significativa para las galletas de quinua y masa madre que pueden destacarse por sus ingredientes orgánicos y métodos de producción sostenibles (Nielsen, 2024).

Además, la segmentación del mercado muestra una demanda creciente en áreas urbanas y semiurbanas, donde los consumidores tienen mayor acceso a productos premium y especializados. Ciudades como Berlín, Múnich y Hamburgo concentran una alta proporción de consumidores con ingresos medios a altos, que están dispuestos a invertir en productos alimenticios de alta calidad. La densidad de población y la sofisticación del mercado en estas áreas urbanas hacen de ellas objetivos ideales para la introducción de nuevas marcas y productos innovadores. El enfoque en estos mercados específicos puede maximizar el impacto y el éxito de las galletas de quinua y masa madre (Escobar, 2023).

La penetración de canales de distribución modernos, como supermercados de alta gama, tiendas especializadas y plataformas de comercio electrónico, también juega un papel significativo en el crecimiento del mercado. La expansión de cadenas de supermercados como Edeka, Rewe y Aldi, junto con el aumento de las ventas en línea a través de plataformas como Amazon y tiendas especializadas en productos orgánicos, ha facilitado el acceso de los consumidores a una amplia variedad de productos de galletas. Según un informe de RetailX, las ventas de alimentos y bebidas en línea en Alemania crecieron un 17% en 2021, una tendencia que se espera continúe en los próximos años. Aprovechar estos canales de distribución puede ser una estrategia efectiva para introducir y expandir la presencia de las galletas de quinua y masa madre en el mercado alemán (ICEX, 2022).

Otro factor importante es la innovación constante en el sector. Las empresas están invirtiendo en el desarrollo de nuevos sabores y fórmulas que atraigan a los consumidores modernos. La incorporación de alimentos orgánicos, con ingredientes funcionales y nuevos métodos de producción, ha cambiado el mercado de galletas, haciendo que los productos sean más atractivos para los consumidores conscientes de la salud. Esto es particularmente relevante para las galletas de quinua y masa madre, que pueden diferenciarse por sus beneficios nutricionales y métodos de producción artesanal. La capacidad de innovar y adaptarse rápidamente a las tendencias del mercado son importantes para mantener la relevancia y el atractivo de los productos.

A pesar de las oportunidades, el mercado de galletas en Alemania también presenta desafíos. La competencia es intensa, con muchas marcas bien establecidas y una preferencia marcada por productos locales (CIEN, 2023). Las empresas que buscan entrar en este mercado deben estar preparadas para invertir en marketing y educación del consumidor para construir una base de clientes leales. Además, cumplir con las estrictas regulaciones de la UE sobre seguridad alimentaria, etiquetado y certificaciones es importante para evitar barreras comerciales y asegurar la aceptación del producto. Estos desafíos requieren una planificación estratégica y una ejecución cuidadosa para asegurar el éxito en un mercado tan competitivo.

Por lo tanto, el mercado de galletas en Alemania ofrece un panorama prometedor para los productos de quinua y masa madre, impulsado por una demanda creciente de productos saludables y sostenibles. Con un tamaño de mercado significativo y un crecimiento constante, junto con una fuerte preferencia por la calidad y la innovación, Alemania representa una oportunidad lucrativa para los exportadores ecuatorianos. Sin embargo, es esencial abordar los desafíos competitivos y regulatorios con estrategias planificadas y efectivas para asegurar el éxito a largo plazo en este dinámico mercado.

3.4. Análisis del mercado objetivo desde distintos puntos de vista

Demográfico

Para definir el perfil del público objetivo para la exportación de galletas de quinua y masa madre de una empresa ecuatoriana hacia Alemania, es necesario tener en cuenta factores como demográficos, psicológico, comportamiento del consumidor y geográfico. Desde el aspecto demográfico, el público objetivo en Alemania consiste principalmente en adultos de entre 25 y 45 años, que viven en áreas urbanas y semiurbanas, y poseen un nivel educativo universitario o superior. Este grupo suele tener ingresos medios a altos, lo que les permite adquirir productos

alimenticios orgánicos y de especialidad, como las galletas de quinua y masa madre. Además, tienden a estar preocupados por su salud y buscan productos que respalden un estilo de vida saludable (OECD, 2024).

Psicológico

Desde el punto de vista psicológico, los consumidores de Alemania valoran la nutrición y la sostenibilidad. Prefieren productos naturales y orgánicos, sin conservantes ni aditivos artificiales. Las galletas de quinua y masa madre son atractivas para ellos debido a sus beneficios nutricionales y su método de producción artesanal. Este segmento también está preocupado por el impacto ambiental de sus compras, optando por productos de empresas que practican la sostenibilidad y el comercio justo. La quinua, reconocida como un superalimento, y la masa madre, apreciada por su digestibilidad, se alinean perfectamente con sus preferencias alimenticias (Deutschland, 2021).

De acuerdo al aspecto de comportamiento, estos consumidores son aventureros gastronómicos que disfrutan explorando y probando nuevos productos alimenticios. Son activos en redes sociales y se informan sobre tendencias alimenticias a través de medios digitales y recomendaciones de *influencers* en el ámbito de la salud y la nutrición. Es fundamental que las galletas de quinua y masa madre estén disponibles en tiendas especializadas, supermercados de gama alta y plataformas de comercio electrónico para captar este segmento. Además, estos consumidores valoran la transparencia y desean conocer el origen de los ingredientes y el proceso de fabricación (Deutschland, 2021)..

Geográfica

Desde una perspectiva geográfica, el público objetivo se concentra principalmente en grandes ciudades como Berlín, Múnich y Hamburgo, donde hay una alta concentración de consumidores conscientes de la salud y la sostenibilidad. Estas ciudades también son sede de ferias de alimentos y eventos relacionados con la salud, donde se pueden promover estos productos. Asegurar la disponibilidad de las galletas de quinua y masa madre en estos mercados estratégicos facilitará la penetración y el posicionamiento de la marca en el mercado alemán (Jager, 2021).

3.5. Expresión de la propuesta de valor

La propuesta de valor se enfoca en ofrecer galletas de quinua y masa madre que son deliciosas, nutritivas y sostenibles. Se destacan en el mercado alemán al combinar ingredientes de alta

calidad con un compromiso firme con la salud y el medio ambiente. A continuación, se presenta los beneficios y ventajas clave que se ofrecen a los clientes:

Beneficios y Ventajas para los Clientes

Nutrición Superior y Sabor Exquisito:

Las galletas están elaboradas con quinua, un alimento conocido por su alto contenido de proteínas, fibra y minerales esenciales, y masa madre, apreciada por sus beneficios digestivos y probióticos. Esta combinación mejora la salud digestiva, ofrece un sabor único y delicioso que los consumidores pueden disfrutar en cualquier momento del día.

Ingredientes 100% Orgánicos y Naturales:

Se utilizan exclusivamente ingredientes orgánicos y naturales, sin aditivos, conservantes ni colorantes artificiales. Esto garantiza que los productos sean saludables y también seguros para el consumo diario, alineándose con la creciente demanda de alimentos limpios y naturales.

Compromiso con la Sostenibilidad:

La empresa está profundamente comprometida con la sostenibilidad ambiental y el comercio justo. La cadena de suministro se basa en prácticas agrícolas sostenibles y equitativas, apoyando a los agricultores locales y minimizando el impacto ambiental. Las galletas se producen con métodos que respetan tanto a las personas como al planeta.

Transparencia y Trazabilidad:

Se ofrece total transparencia en la cadena de suministro, permitiendo a los consumidores rastrear el origen de nuestros ingredientes y conocer nuestro proceso de producción. Esta trazabilidad genera confianza y lealtad, demostrando nuestro compromiso con la calidad y la autenticidad.

Innovación en Sabores y Presentaciones:

Constantemente se innovará en sabores, combinando quinua y masa madre con frutas secas, semillas y especias exóticas para crear experiencias gustativas únicas. Además, los empaques son prácticos y atractivos, diseñados para facilitar el consumo en cualquier lugar y momento, ideal para un estilo de vida activo.

Diferenciación de la Competencia

La empresa se diferencia de la competencia a través del enfoque integral en la salud, la sostenibilidad y la calidad. Mientras otras marcas pueden ofrecer productos saludables, las galletas de quinua y masa madre destacan por sus ingredientes superiores y su método de producción artesanal. Además, el compromiso con la sostenibilidad y la transparencia posiciona a las galletas como una marca responsable y confiable, lo cual es cada vez más valorado por los consumidores alemanes. Por lo tanto, la propuesta de valor combina nutrición, sabor, sostenibilidad y transparencia, ofreciendo a los consumidores alemanes una opción de galletas que no solo alimentan su cuerpo, sino también su conciencia ambiental y social. Este enfoque holístico no solo nos diferencia de la competencia, sino que también asegura que nuestros productos resuenen profundamente con las prioridades y valores de nuestros clientes.

CAPÍTULO 5

Plan de Marketing

En este apartado se expone la estrategia de marketing a implementar con el propósito de comercializar las galletas de quinua y masa madre en Alemania.

5.1. Estrategia general

La estrategia se basa en ingresar al mercado alemán requiere una planificación minuciosa de la operación y un análisis exhaustivo del lugar exacto donde se comercializarán las galletas, específicamente en Múnich. Para ello, es necesario realizar un trabajo de campo para tener un acercamiento directo con las tiendas de víveres más cercanas, instituciones educativas, oficinas y hospitales, y promocionar el producto directamente en estos puntos clave. Además, cualquier estrategia futura debe desplegarse a partir del análisis FODA presentado en la siguiente tabla:

Tabla 4

Análisis FODA

Fortaleza	Oportunidad
Producto elaborado 100 % orgánico. Receta única y sirve como snack.	Mercado en crecimiento. Posibilidad colocar el PVP más bajo que las empresas locales.
Cero contacto con las manos durante la fabricación.	Libre entrada al mercado alemán para galletas <i>gluten-free</i> .
Debilidad	Amenaza
Alta cantidad de demanda. No está identificado. El envío puede fallar.	Mayor cantidad de productos. 100% de penetración. producto nuevo.

Nota: Adaptado del análisis de la industria

5.1.1. *Objetivos del plan de marketing*

- Aumentar la visibilidad de las galletas de quinua y masa madre en la ciudad de Múnich mediante la implementación de campañas de marketing en tiendas de víveres, instituciones educativas, oficinas y hospitales.
- Posicionar las galletas de quinua y masa madre como un snack saludable y sostenible entre los consumidores alemanes, destacando sus beneficios nutricionales y su producción orgánica, alcanzando un reconocimiento de marca del 30% en el

segmento de consumidores conscientes de la salud y el medio ambiente dentro de los primeros dos años.

- Lograr un crecimiento anual del 5% en las ventas de las galletas de quinua y masa madre en el mercado alemán, mediante una combinación de marketing directo, promociones y colaboraciones estratégicas.

- Forjar alianzas con al menos 10 influencers y chefs locales que respalden y promocionen las galletas de quinua y masa madre, aumentando la credibilidad y el alcance de la marca, con cada colaboración generando un aumento del 10% en la visibilidad del producto en sus respectivos canales.

5.1.2. Posicionamiento

Para posicionar las galletas de quinua y masa madre a mediano y largo plazo en el mercado alemán, se ha diseñado una estrategia integral basada en la penetración de mercado y desarrollo de productos innovadores. El análisis de los hábitos alimenticios, preferencias y tradiciones culinarias alemanas será fundamental para adaptar el producto a los gustos locales. Se propone incluir recetas de salsas exclusivas alemanas en el empaque para alinearse mejor con las expectativas del consumidor.

En ese sentido, la estrategia de marketing integrará elementos culturales relevantes para crear contenido que resalte la conexión entre las galletas y las tradiciones culinarias alemanas. Además, la participación en eventos comunitarios, como ferias de alimentos regionales y talleres de cocina, facilitará la interacción directa con los consumidores. Establecer alianzas con chefs locales e influencers gastronómicos ampliará el alcance y fortalecerá la credibilidad de la marca. Estas actividades, junto con una presencia tanto online como offline, ayudarán a construir una imagen sólida y una comunidad de seguidores leales. El precio competitivo de €3,21 permitirá a la empresa ingresar efectivamente en el mercado, ofreciendo un producto de alta calidad a un costo accesible para los consumidores alemanes.

Además, para lograrlo, se propone las siguientes actividades:

Investigación Cultural Profunda: Análisis exhaustivo de los hábitos alimenticios, preferencias y tradiciones culinarias de la sociedad alemana.

Desarrollo de Productos Innovadores: Utilizar los conocimientos adquiridos para diseñar productos alineados a los gustos y expectativas del consumidor alemán, como incluir recetas de salsas exclusivas alemanas en el empaque.

Estrategia de Marketing Culturalmente Relevante: Integrar elementos culturales en la estrategia de marketing y comunicación para crear contenido que resalte la conexión entre las galletas y las tradiciones culinarias, por ejemplo, recetas sugeridas o consejos sobre cómo disfrutarlas mejor.

Participación Activa en la Comunidad Local: Involucrarse en eventos y actividades comunitarias relacionadas con la gastronomía alemana, como ferias de alimentos regionales o talleres de cocina, para interactuar directamente con los consumidores y mostrar cómo las galletas complementan sus platos favoritos.

Colaboraciones Estratégicas: Establecer alianzas con chefs locales, *influencers* gastronómicos y otros actores clave en este ámbito para ampliar el alcance y fortalecer la credibilidad de la marca como auténtica y de calidad.

Estas estrategias forman parte de una planificación robusta que incluye propuestas tanto online como offline, enfocadas en posicionar la marca y establecer una conexión genuina con los consumidores. La premisa radica en construir una imagen digital sólida y una comunidad de seguidores, así como mantener un nexo físico con los usuarios mediante distintos espacios de difusión como eventos y ferias.

5.1.3. *Mix de mercadeo*

5.1.3.1. *Producto*

La oferta de una amplia gama de galletas de quinua y masa madre es esencial para satisfacer las diversas necesidades y preferencias del mercado alemán. La línea de productos incluye variedades que respondan a diferentes demandas dietéticas, como opciones sin gluten, veganas, bajas en azúcar y ricas en proteínas. Posee con sabores y combinaciones en línea con la cultura culinaria alemana, incorporando ingredientes locales y tradicionales para atraer a los consumidores. La calidad y autenticidad del producto se basa en ingredientes 100% orgánicos y un proceso de producción artesanal.

Estrategia: Innovación continua en sabores y presentaciones, integrando elementos culturales alemanes, y comunicar estos esfuerzos a través de empaques atractivos y transparentes que resalten los beneficios nutricionales y la sostenibilidad del producto.

5.1.3.2. Precio

El precio previsto para las galletas será de €3,21, lo cual es competitivo en el mercado alemán considerando los costos de envío y almacenamiento. Este precio permite ingresar al mercado de manera efectiva, ofreciendo un producto de alta calidad a un costo accesible para los consumidores. Es valioso mantener un equilibrio entre un precio atractivo y la percepción de valor por parte del consumidor, asegurando que el precio refleje la calidad y los beneficios del producto.

Estrategia: Implementar promociones iniciales y descuentos para nuevos clientes, y ajustar los precios según las respuestas del mercado y la demanda, garantizando competitividad y accesibilidad sin comprometer la calidad.

5.1.3.3. Plaza

La distribución efectiva es importante para el éxito en el mercado alemán. Las galletas de quinua y masa madre deben estar disponibles en tiendas especializadas, supermercados de alta gama y plataformas de comercio electrónico. Además, la distribución será en ciudades estratégicas como Berlín, Múnich y Hamburgo, donde la densidad de consumidores con alto poder adquisitivo y conciencia de salud es mayor, optimizará la penetración del mercado.

Estrategia: Establecer acuerdos con minoristas y plataformas de venta online de renombre, además de participar en ferias de alimentos y eventos locales para aumentar la visibilidad y disponibilidad del producto.

5.1.3.4. Promoción

Para promover las galletas de quinua y masa madre, destaca los beneficios nutricionales, la producción orgánica y la sostenibilidad del producto, mediante campañas en redes sociales, colaboraciones con *influencers*, chefs locales, y eventos comunitarios que ayudará a crear una conexión genuina con los consumidores.

Estrategia: Lanzar una campaña de marketing integral que incluya publicidad en redes sociales, participación en eventos locales y colaboraciones con figuras influyentes en la gastronomía, para construir una imagen sólida de marca.

CAPÍTULO 6

Análisis Financiero

En acápite, se desarrolla el plan financiero para evaluar la viabilidad de la fabricación de las galletas de quinua y masa madre y su exportación a Alemania. En ese sentido, se proyecta un crecimiento anual del 5% en las ventas de las galletas de quinua y masa madre en el mercado alemán, mediante una combinación de marketing directo, promociones y colaboraciones estratégicas, para tres años.

6.1 Precio y cantidad de ventas

Se ha pronosticado la venta de dos tipos de galletas de quinua y masa madre, dirigidas a satisfacer diferentes preferencias del mercado. En primer lugar, se ofrecerá la galleta de quinua, masa madre y sal marina, con un precio de 2,47 dólares por unidad. Por otro lado, se lanzará la galleta de quinua, masa madre y orégano, con un precio de 2,50 dólares por unidad. Esta variante busca atraer a los consumidores que prefieren sabores más herbales y aromáticos, ofreciendo una alternativa deliciosa y saludable que puede disfrutarse sola o como complemento en diferentes platos.

Ambos productos están estratégicamente diseñados para captar la atención de un público que valora la alimentación saludable y la innovación en sabores. La quinua, combinada con la masa madre, proporciona un perfil nutricional robusto, rico en proteínas y fibra, mientras que los ingredientes adicionales, como la sal marina y el orégano, añaden valor diferenciador.

6.1.1. Pronóstico de ventas

Con los precios mencionado, se pronostica vender 3.200 unidades mensuales de las galletas de quinua, masa madre y sal marina a un precio de 2,47 dólares. Mientras que se pronostica vender 3500 unidades de galletas de quinua, masa madre y orégano a un precio de 2,50 dólares.

Tabla 5*Pronóstico de ventas galleta de quinua, masa madre y sal marina*

Galleta de quinua, masa madre y sal marina			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad	3200	3360	3528
Precio unitario	2,47	2,59	2,72
Total mensual	7.904	8.714	9.607
Total anual	94.848	104.570	115.288

Tabla 6*Pronóstico de ventas galleta de quinua, masa madre y orégano*

Galleta de quinua, masa madre y orégano			
	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad	3.500	3.675	3.859
Precio unitario	2,50	2,63	2,76
Total mensual	8.750	9.647	10.636
Total anual	105.000	115.763	127.628

6.2. Plan de inversiones

Para el plan de inversiones, se ha pronosticado la adquisición de activos fijos y la inversión en activos intangibles. En cuanto a los activos fijos, se planifica la compra de propiedad, planta y equipo necesarios para la producción eficiente de las galletas de quinua y masa madre. Esto incluye la adquisición de maquinaria especializada, equipos de cocina industrial, infraestructura para almacenamiento y distribución, así como mobiliario y mejoras en las instalaciones. Es necesario mencionar que la maquinaria asciende a un costo total de USD 18.381, los cuales poseen una depreciación anual de USD 1.838. Por su parte, también se considera el vehículo y los equipos de computación, los cuales ascienden a USD 48.850 y USD 650, con una depreciación de USD 9770 y 217 respectivamente. A continuación, un detalle de lo mencionado:

Tabla 7*Detalle de los activos fijos*

Maquinaria			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Horno rotativo (bandeja lisa americana , chimenea colector de condensado , chimenea sombrero chino ,extractor centrifugo)	9.197	1	9.197
Máquina para procesamiento de masa de yuca	7.698	1	7.698
extractor eólico 24 pulgadas en aluminio y ducto galvanizado	410	1	410
Tanques	134	1	134
extractor eólico 24 pulgadas en aluminio y ducto galvanizado	615	1	615
Chimenea , ducto (manguera)	328	1	328
TOTAL			18.381

Vehículo			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Vehículo	48.850	1	48.850
Total			48.850

Equipos de computación			
Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Laptp Lenovo 8 gb	450	1	450
Servidor o sistema de almacenamiento en la nube	200	1	200
Total			650

Tabla 8*Detalle de las depreciaciones*

Descripción	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3
Maquinaria	18.381	0	1.838	1.838	1.838
Vehículo	48.850	0	9.770	9.770	9.770
Equipos de Computación	650	0	217	217	217
TOTAL			11.825	11.825	11.825

Además, se considera esencial la inversión en activos intangibles, en el establecimiento y operatividad de la empresa. Esta inversión abarca diversos componentes clave, como los gastos de constitución de la empresa, que incluyen los costos legales y administrativos necesarios para formalizar la entidad. También se contemplan los gastos preoperativos, que cubren las actividades y preparativos iniciales antes de iniciar las operaciones comerciales.

Asimismo, se incluye la adquisición de software especializado para gestionar eficientemente la producción, ventas y administración del negocio. Las licencias necesarias para el funcionamiento legal y reglamentario de la empresa también forman parte de esta inversión. La creación y mantenimiento de una página web para la presencia en línea y el marketing digital, facilitando el acceso de los clientes a la información y a las compras de productos. Además, se implementará un sistema de almacenamiento que garantizará la correcta gestión de inventarios y la optimización del espacio disponible.

Tabla 9

Detalle de la inversión en intangibles y su amortización en USD

Descripción	Costo Unitario	Cantidad	Total
Depósito de local	800	1	800
Constitución de la empresa	800	1	800
Registro de marca y símbolos	100	1	100
Creación de página web	100	1	100
Adecuación de instalaciones	3.000	1	3.000
TOTAL			4.800

En cuanto a los costos necesarios para la producción de las galletas de quinua y masa madre, se ha considerado todo lo referente a la maquinaria necesaria para la elaboración del producto, así como los insumos necesarios para la elaboración de las galletas.

Tabla 10

Detalle de costos de producción en USD para las galletas de quinua y sal marina

	Gramos	Costo unitario		Valor total
Masa madre	200	\$	0,01	\$ 2,00
Sal marina	4,5	\$	0,02	\$ 0,09
Aceite de oliva	8	\$	0,03	\$ 0,24
Quinua	7	\$	0,02	\$ 0,14
Empaque		\$	0,50	
Total			\$	2,47

Para la fabricación de las galletas de quinua, masa madre y sal marina, se necesita ocupar 200 gramos * USD 0,01= USD 2,00; 4,5 gramos de sal marina * USD 0,02 = USD 0,09; 8 gramos de aceite de oliva * USD 0,03=USD 0,24 y 7 gramos de quinua * USD 0,02=USD 0,14. Con lo mencionado, el precio unitario es de USD 2,47.

En cuanto a las galletas de quinua y masa de oréganos, a continuación, se presentan los siguientes ingredientes:

Tabla 11

Detalle de costos de producción en USD para las galletas de quinua y orégano

	Gramos	Costo unitario		Valor total
Masa madre	200	\$	0,01	\$ 2,00
Oregano	4	\$	0,05	\$ 0,20
Aceite de oliva	3,5	\$	0,06	\$ 0,21
Quinua	5	\$	0,02	\$ 0,10
Empaque		\$	0,60	
	Total			\$ 2,51

Para la fabricación de las galletas de quinua, masa madre y orégano, se necesita ocupar 200 gramos * USD 0,01= USD 2,00; 4 gramos de orégano * USD 0,05 = USD 0,20; 3,5 gramos de aceite de oliva * USD 0,06=USD 0,21 y 5 gramos de quinua * USD 0,02=USD 0,10. Con lo mencionado, el precio unitario es de USD 2,51.

Con el detalle de los insumos para la producción de las galletas de quinua masa madre y sal marina, así como de oréganos, se desprende los siguientes valores mensuales y anuales para la fabricación de 4000 unidades en el primer caso y de 3600 en el segundo caso:

Tabla 12

Valor mensual y anual de los costos de producción en USD para las galletas de quinua y sal marina

Unidades	4000	
	Valor mensual	Valor anual
Masa madre	\$ 8.000,00	\$ 96.000,00
Sal marina	\$ 360,00	\$ 4.320,00
Aceite de oliva	\$ 960,00	\$ 11.520,00
Quinua	\$ 560,00	\$ 6.720,00
Empaque	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
Total	\$ 11.880,00	\$ 142.560,00

Tabla 13

Valor mensual y anual de los costos de producción en USD para las galletas de quinua y orégano

Unidades	3600	
	Valor mensual	Valor anual
Masa madre	\$ 7.200,00	\$ 86.400,00
Oregano	\$ 720,00	\$ 8.640,00
Aceite de oliva	\$ 756,00	\$ 9.072,00
Quinua	\$ 360,00	\$ 4.320,00
Empaque	\$ 2.160,00	\$ 25.920,00
Total	\$ 11.196,00	\$ 134.352,00

De acuerdo a lo calculado, el costo de producción para las galletas de quinua y masa madre tanto de sal marina como orégano tienen los siguientes valores anuales, tomando en cuenta un crecimiento del 5% de acuerdo a los objetivos de marketing:

Tabla 14

Detalle costos de producción en USD para las galletas de quinua masa madre, sal marina y orégano

COSTOS DE VENTA	Año 1	AÑO 2	AÑO 3
PRODUCTO 1			
Masa madre	\$ 96.000,00	\$ 100.800,00	\$ 105.840,00
Sal marina	\$ 4.320,00	\$ 4.536,00	\$ 4.762,80
Aceite de oliva	\$ 11.520,00	\$ 12.096,00	\$ 12.700,80
Quinua	\$ 6.720,00	\$ 7.056,00	\$ 7.408,80
Empaque	\$ 24.000,00	\$ 25.200,00	\$ 26.460,00
Total	\$ 142.560,00	\$ 149.688,00	\$ 157.172,40
PRODUCTO 2			
Masa madre	\$ 86.400,00	\$ 90.720,00	\$ 95.256,00
Sal marina	\$ 8.640,00	\$ 9.072,00	\$ 9.525,60
Aceite de oliva	\$ 9.072,00	\$ 9.525,60	\$ 10.001,88
Quinua	\$ 4.320,00	\$ 4.536,00	\$ 4.762,80
Empaque	\$ 25.920,00	\$ 27.216,00	\$ 28.576,80
Total	\$ 134.352,00	\$ 141.069,60	\$ 148.123,08
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 276.912,00	\$ 290.757,60	\$ 305.295,48

Posteriormente, se han establecido los gastos administrativos y de ventas necesarios para la operatividad de la fabricación de las galletas. Estos gastos incluyen servicios básicos, salarios del personal, y publicidad.

Tabla 15*Detalle de gastos administrativos y de ventas en USD*

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	ANUAL
Servicios básicos	230	2.760
Arriendo	400	4.800
Salarios	2.591	31.086
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	3.221	38.646

Posteriormente, se han establecido los gastos administrativos y de ventas necesarios para la operatividad de la fabricación de las galletas. Estos gastos incluyen servicios básicos como electricidad, agua y gas, esenciales para el funcionamiento diario de la planta de producción. Además, se consideran los salarios del personal, abarcando tanto a los trabajadores de la producción como al personal administrativo y de ventas. La inversión en publicidad también es un componente, destinada a campañas de marketing que aumenten la visibilidad del producto y atraigan a nuevos clientes.

Con lo mencionado, se establece que el negocio necesita asegurar sus costos y gastos en un 40% en la proyección financiera. Esta planificación permite la generación de un capital de trabajo de USD 48.126, lo cual es fundamental para mantener la liquidez y cubrir los gastos operativos continuos. El capital de trabajo asegura que la empresa pueda manejar sus obligaciones a corto plazo, financiar la producción, y mantener un flujo de caja saludable.

Tabla 16*Detalle de capital de trabajo en USD*

Descripción	Costo Unitario	Meses	Total
Gastos Administrativos	3.221	12	38.646
Gastos de Venta	790	12	9.480
TOTAL			48.126

Por lo tanto, con lo mencionado, se establece una inversión para la fabricación de galletas de quinua y masa madre de USD 48.323, compuestos de la inversión en activos fijos, en intangibles y el capital de trabajo.

Tabla 17*Detalle de la inversión en USD*

Detalle	Valores
Inversión en activos fijos	67.882
Inversión en Intangibles	4.800
Capital de trabajo	48.126
(=) Total Inversión	120.808

6.3. Plan de financiación

De acuerdo con la inversión necesaria para la fabricación de galletas de quinua y masa madre, la cual asciende a USD 120.808, se ha establecido que el 80% de esta suma será financiado a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), mientras que el 20% restante provendrá de fondos propios. Esta estrategia de financiamiento asegura una base sólida y equilibrada para el inicio de operaciones.

A continuación, se detallan los pagos establecidos para el préstamo, con una tasa de interés para consumo del 16.77% (junio de 2024). Este financiamiento permitirá cubrir los costos iniciales de adquisición de maquinaria, infraestructura, y otros activos esenciales, así como los gastos operativos necesarios para poner en marcha la producción de las galletas de quinua y masa madre.

Tabla 18*Detalle del préstamo en USD*

Monto a financiar:	96.647
Tasa:	16,77%
Nro. Años	3
Total períodos	36
Total períodos a amortizar	36
Valor dividendo	3.435
Valor Intereses	1.351

6.4. Flujo de caja

Con los resultados obtenidos, se presenta el flujo de caja proyectado del negocio para los siguientes tres años. Esta proyección es fundamental para evaluar la viabilidad financiera y la sostenibilidad a largo plazo de la fabricación de galletas de quinua y masa madre, estableciendo un flujo positivo para los tres años:

Tabla 19 *Flujo de caja en USD*

Descripción	Año 1		Año 2		Año 3	
Utilidad Neta	\$	80.701	\$	96.315	\$	113.898
(-) Pago de Capital	\$	27.023	\$	31.920	\$	37.704
(+) Depreciación	\$	11.825	\$	11.825	\$	11.825
(+) Amortización	\$	960	\$	960	\$	960
(+) Recuperación de Activos					\$	(35.474)
(+) Recuperación de Capital de Trabajo					\$	48.126
Flujo Final	\$	42.814	\$	53.531	\$	77.981

6.5. Estado de PyG

En cuanto al estado de pérdidas y ganancias, se presentan los ingresos del negocio proyectados para los próximos tres años. Se observa una utilidad neta sostenida en el tiempo, además de considerar un aumento del 5% en las ventas anualmente. Esta proyección proporciona una visión clara de la rentabilidad y el crecimiento esperado del negocio.

Tabla 20

Estado de Pérdidas y ganancias en USD

	Año 1		Año 2		Año 3	
Ingresos	\$	226.992	\$	250.259	\$	275.910
Costos de Venta	\$	25.298	\$	26.563	\$	27.891
Contribución Marginal	\$	201.694	\$	223.696	\$	248.019
Gastos administrativos	\$	38.646	\$	40.579	\$	42.607
Gastos de publicidad	\$	9.480	\$	9.954	\$	10.452
Depreciación	\$	11.825	\$	11.825	\$	11.825
Amortización	\$	960	\$	960	\$	960
Total Gastos Operativos	\$	60.911	\$	63.317	\$	65.844
Utilidad Operativa	\$	140.783	\$	160.378	\$	182.175
Gastos Financieros	\$	14.193	\$	9.296	\$	3.512
Utilidad	\$	126.590	\$	151.082	\$	178.663
Pago de utilidades a empleados	\$	18.989	\$	22.662	\$	26.799

Utilidad antes de impuestos	\$	107.602	\$	128.420	\$	151.864
Impuesto a la Renta	\$	26.900	\$	32.105	\$	37.966
Utilidad Neta	\$	80.701	\$	96.315	\$	113.898

6.6. Balance General

De acuerdo con los resultados expuestos, incluyendo la adquisición de activos fijos e intangibles, las depreciaciones y amortizaciones, así como los préstamos obtenidos, se presenta el balance general proyectado de la empresa para los próximos tres años. Esta información proporciona una visión integral de la situación financiera de la empresa y su capacidad para sostener operaciones y crecer a largo plazo:

Tabla 21

Balance en USD

ACTIVOS		Año 1		Año 2		Año 3
Activos Corrientes						
Caja/Bancos	\$	90.939,77	\$	144.470,32	\$	222.451,40
Total Activos Corrientes	\$	90.939,77	\$	144.470,32	\$	222.451,40
Activos Fijos						
Muebles y Enseres	\$	18.381,48	\$	18.381,48	\$	18.381,48
Equipos de Oficina	\$	48.850,00	\$	48.850,00	\$	48.850,00
Equipos de Computación	\$	650,00	\$	650,00	\$	650,00
(-) Depreciación Acumulada	\$	(11.824,79)	\$	(23.649,59)	\$	(35.474,38)
Total Activos Fijos	\$	56.056,69	\$	44.231,89	\$	32.407,10
Activos Diferidos						
Gastos Preoperacionales	\$	4.800,00	\$	4.800,00	\$	4.800,00
(-) Amortización Acumulada	\$	(960,00)	\$	(1.920,00)	\$	(2.880,00)
Total Activos Diferidos	\$	3.840,00	\$	2.880,00	\$	1.920,00
Total Activos	\$	150.836,45	\$	191.582,21	\$	256.778,50
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos						
Préstamo Bancario	\$	69.623,36	\$	37.703,75	\$	-
Total de Pasivos	\$	69.623,36	\$	37.703,75	\$	-
Patrimonio						
Capital Social	\$	24.161,54	\$	24.161,54	\$	24.161,54
Utilidad del Ejercicio	\$	80.701,14	\$	96.314,95	\$	113.897,77
Utilidades Retenidas	\$	(23.649,59)	\$	33.401,97	\$	118.719,19
(+) Recuperación de Activos						
Total Patrimonio	\$	81.213,09	\$	153.878,46	\$	256.778,50
Total Pasivo + Patrimonio	\$	150.836,45	\$	191.582,21	\$	256.778,50

6.7. Punto de equilibrio

Luego de establecer los cálculos del balance general, el estado de resultados y el flujo de caja, y detallar todo lo necesario para la fabricación de galletas de quinua y masa madre, se ha determinado el punto de equilibrio de la empresa. En este sentido, se concluye que la empresa debe vender 58.568 unidades a un precio unitario de USD 2,49, con un costo unitario de USD 1,45. Esto permitirá mantener un punto de equilibrio en sus ventas de USD 149.215.

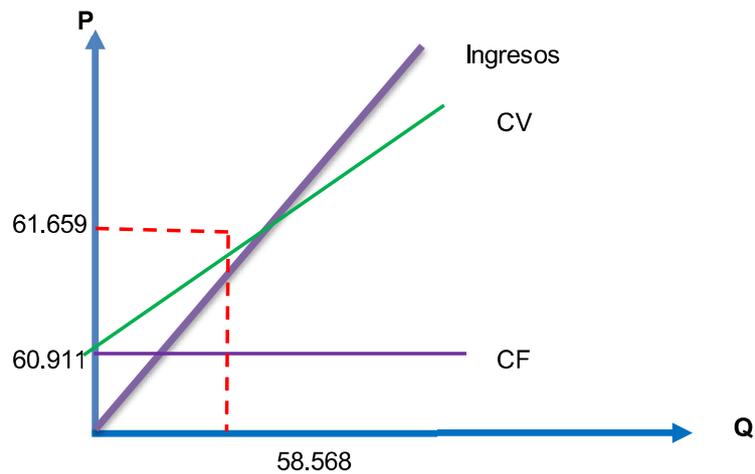


Figura 4: Punto de equilibrio

CAPÍTULO 7

Plan de Operaciones para la Fabricación de Galletas Orgánicas de Quinoa y Masa Madre

7.1. Objetivos estratégicos y operativos

Estratégicos

- Expandir el mercado para las galletas de quinoa y masa madre en Alemania, específicamente en Múnich.
- Posicionar las galletas como un snack saludable y sostenible.
- Incrementar las ventas anuales en un 5%.

Operativos

- Aumentar la visibilidad del producto mediante campañas de marketing en tiendas de víveres, instituciones educativas, oficinas y hospitales en Múnich.
- Alianzas estratégicas con influencers y chefs locales para promover el producto y aumentar la credibilidad.
- Establecer una cadena de suministro eficiente para mantener la frescura del producto y minimizar los costos logísticos.

7.2. Estrategia operativa

Análisis FODA

Fortalezas:

- Producto 100% orgánico: La galleta de quinoa y masa madre está elaborada con ingredientes orgánicos certificados, lo que atrae a un segmento de consumidores preocupados por la salud y el medio ambiente.
- Receta única: La combinación de quinoa y masa madre no solo proporciona un sabor distintivo sino también beneficios nutricionales superiores, como alto contenido en proteínas y probióticos.
- Cero contactos manuales durante la producción: Garantiza altos estándares de higiene y consistencia en la calidad del producto, reduciendo el riesgo de contaminación.
- Adaptabilidad a diferentes dietas: Al ser gluten-free y potencialmente vegano, el producto puede satisfacer las necesidades dietéticas de una amplia gama de consumidores.

Oportunidades

- Crecimiento del mercado alemán para productos gluten-free: La demanda de productos sin gluten está en aumento en Alemania, ofreciendo un mercado en expansión para las galletas de quinua y masa madre.
- Posibilidad de posicionar el PVP más bajo que las empresas locales: Con una producción eficiente y estrategias de costos, existe la posibilidad de ofrecer un precio competitivo que atraiga a más consumidores.
- Aumento de la conciencia sobre la salud y la sostenibilidad: Los consumidores alemanes están cada vez más interesados en productos saludables y sostenibles, lo que representa una oportunidad significativa para la galleta de quinua y masa madre.
- Expansión a través de canales de comercio electrónico: Aprovechar plataformas como Amazon y tiendas especializadas en productos orgánicos para ampliar el alcance del producto.

Debilidades

- Alta demanda: La creciente popularidad del producto puede llevar a dificultades para mantener el ritmo de producción y satisfacer la demanda.
- Problemas potenciales en el envío: La distancia entre Ecuador y Alemania implica desafíos logísticos que pueden afectar la frescura y la disponibilidad del producto.
- Dependencia de la materia prima: La producción está sujeta a la disponibilidad de ingredientes específicos como la quinua y la masa madre, que pueden variar en calidad y precio.
- Costo de certificaciones: Obtener y mantener certificaciones orgánicas y de calidad puede ser costoso y requerir recursos continuos.

Amenazas

- Alta competencia: El mercado de productos saludables en Alemania es competitivo, con muchas marcas establecidas y nuevos entrantes constantemente.
- Penetración del mercado: La introducción de un nuevo producto en un mercado extranjero puede ser difícil, requiriendo una estrategia de marketing fuerte y bien financiada.
- Regulaciones estrictas: Cumplir con las normativas de la UE sobre seguridad alimentaria, etiquetado y certificaciones puede ser complicado y costoso.

- Preferencia por productos locales: Los consumidores alemanes pueden mostrar preferencia por productos locales, lo que puede dificultar la aceptación de productos importados.

Recursos Disponibles

Humanos

Personal capacitado en producción y marketing: La empresa cuenta con un equipo especializado en producción de alimentos y estrategias de marketing, clave para la ejecución eficiente del plan.

Entrenamiento continuo: Programas de capacitación regular para el personal para asegurar que estén al día con las mejores prácticas de producción y marketing.

Materiales

Maquinaria especializada: Equipos de cocina industrial y maquinaria avanzada que permiten una producción eficiente y de alta calidad sin contacto manual.

Instalaciones de almacenamiento: Espacios adecuados para el almacenamiento de materias primas y productos terminados, garantizando condiciones óptimas de conservación.

Financieros

Inversión inicial de USD 120,808: Financiamiento asegurado en un 80% por la Corporación Financiera Nacional, proporcionando una base sólida para el inicio del proyecto.

Presupuesto de marketing: Fondos asignados específicamente para campañas de marketing y promociones en el mercado alemán.

Limitaciones y Oportunidades

Limitaciones

- Costos logísticos altos: La distancia entre Ecuador y Alemania incrementa los costos de transporte y puede afectar la frescura del producto.
- Riesgos en la cadena de suministro: Dependencia de proveedores específicos para materias primas, que pueden experimentar fluctuaciones en disponibilidad y precio.
- Burocracia y regulaciones: Cumplir con las normativas de la UE puede ser un proceso complejo y prolongado, con posibles barreras administrativas.

Oportunidades

- Creciente demanda por productos saludables y sostenibles: La preferencia de los consumidores alemanes por productos orgánicos y libres de gluten está en aumento, ofreciendo un mercado en crecimiento para las galletas de quinua y masa madre.
- Innovación en sabores y presentaciones: Desarrollar nuevas combinaciones de sabores y empaques atractivos para capturar diferentes segmentos del mercado.
- Expansión de canales de distribución: Utilizar tanto plataformas en línea como tiendas físicas especializadas en productos orgánicos y saludables para aumentar la presencia en el mercado.
- Colaboraciones estratégicas: Formar alianzas con influencers, chefs locales y tiendas especializadas para promover el producto y aumentar su visibilidad y credibilidad.

7.3. Plan de Acción

Desarrollo del producto:

Innovación continua en sabores y presentaciones: Experimentar con nuevos ingredientes y combinaciones de sabores para mantener el interés del consumidor, en este caso la quinua y el orégano.

Optimización de la receta y el proceso de producción: Las galletas cumplen con los estándares de calidad y sabor, mediante el proceso de producción para maximizar la eficiencia y minimizar los costos.

Desarrollo de empaques atractivos y sostenibles: El diseño de los empaques son visualmente atractivos, sostenibles y funcionales, alineados con las preferencias del mercado alemán.

Marketing

Campañas en redes sociales: Se creará un contenido atractivo y educativo sobre los beneficios de las galletas de quinua y masa madre, utilizando plataformas como Instagram, Facebook y YouTube para alcanzar a un público amplio.

Colaboraciones con influencers y chefs locales: La empresa se asociará con figuras influyentes en el ámbito de la salud y la alimentación en Alemania para promocionar el producto a través de reseñas, recetas y menciones en redes sociales.

Participación en ferias y eventos de alimentos saludables: Se establecerá la presencia en ferias de alimentos y eventos de salud para aumentar la visibilidad del producto y atraer a distribuidores y minoristas potenciales.

Desarrollo de un sitio web y comercio electrónico: Se creará una página web dedicada que ofrezca información detallada sobre el producto, testimonios de clientes, y una tienda en línea para facilitar las compras directas.

Plazos

Desarrollo del Producto:

Mes 1-2: Investigación y desarrollo de nuevas recetas.

Responsable: Equipo de I+D

Tareas:

- Investigación de mercado para identificar nuevas tendencias y preferencias de sabor.
- Desarrollo de prototipos y pruebas de sabor internas.

Mes 3-4: Pruebas de sabor y retroalimentación de consumidores.

Responsable: Equipo de I+D y Marketing

Tareas:

- Organizar grupos focales y encuestas.
- Análisis de resultados y ajustes en las recetas según retroalimentación.

Mes 5: Ajustes finales a las recetas y procesos de producción.

Responsable: Equipo de Producción

Tareas:

- Optimización de procesos de producción para maximizar la eficiencia.
- Pruebas de producción piloto.

Mes 6: Desarrollo y prueba de empaques.

Responsable: Equipo de Diseño y Producción

Tareas:

- Diseño de empaques atractivos y sostenibles.
- Pruebas de durabilidad y funcionalidad de los empaques.

2. Ejecución de Campañas de Marketing:

Mes 1-3: Planificación y diseño de campañas.

Responsable: Equipo de Marketing

Tareas:

- Desarrollo de contenido atractivo y educativo.
- Identificación de plataformas y canales de marketing adecuados.

Mes 4-6: Lanzamiento de campañas en redes sociales y colaboraciones con influencers.

Responsable: Equipo de Marketing

Tareas:

- Implementación de campañas en Instagram, Facebook y YouTube.
- Gestión de colaboraciones y acuerdos con influencers y chefs locales.

Mes 7-9: Participación en ferias y eventos.

Responsable: Equipo de Marketing y Ventas

Tareas:

- Organización y participación en ferias de alimentos y eventos de salud.
- Monitoreo de la respuesta del público y recopilación de contactos comerciales.

Mes 10-12: Monitoreo y ajuste de estrategias de marketing según la retroalimentación y resultados.

Responsable: Equipo de Marketing

Tareas:

- Análisis de métricas de marketing y ventas.
- Ajustes en la estrategia y tácticas basadas en los resultados obtenidos.
- Asignación de Responsabilidades

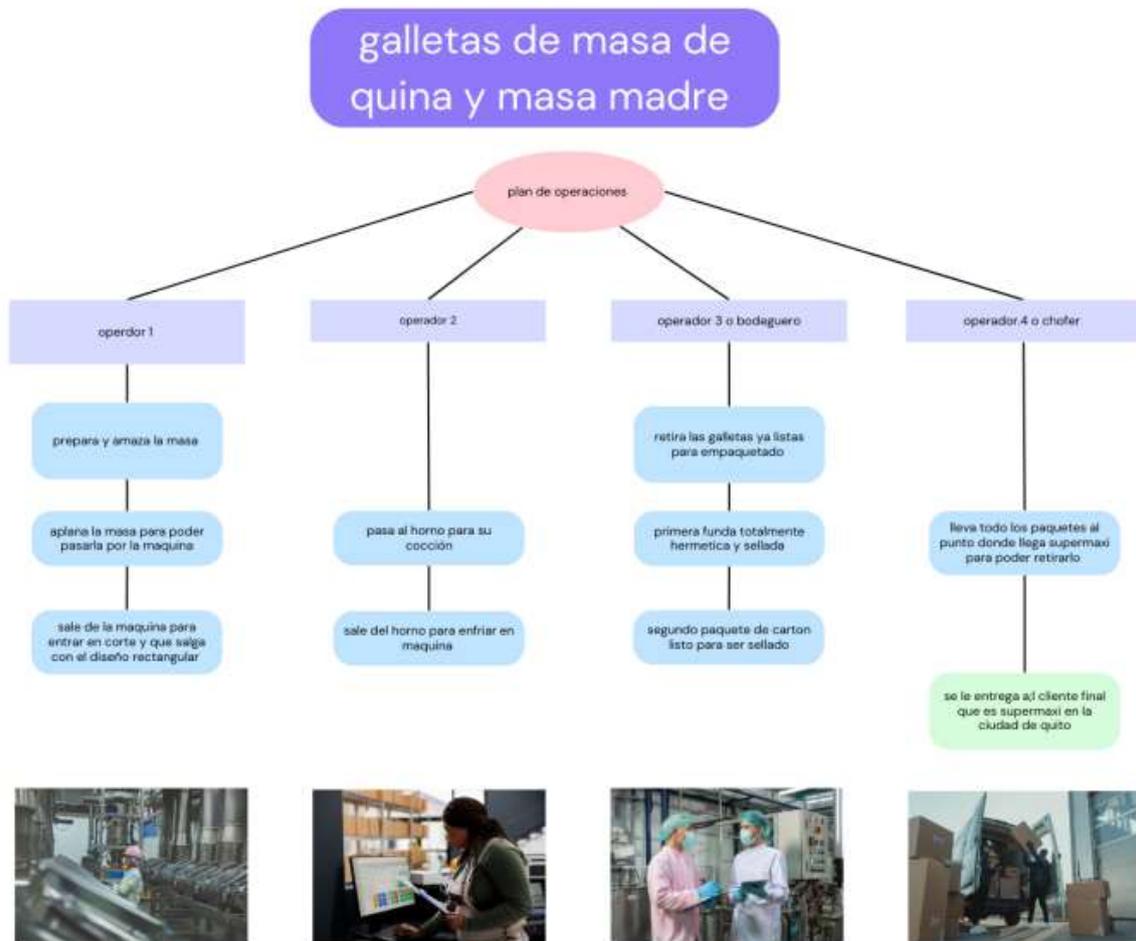


Figura 5: Flujograma del plan de operaciones

Gerente de Operaciones:

Coordinación general del plan: Supervisar todas las actividades del plan operativo, asegurando que se cumplan los plazos y objetivos establecidos. Coordinar entre las diferentes áreas para garantizar una implementación coherente y eficaz.

Monitoreo de progreso: Realizar reuniones semanales con los líderes de cada área para revisar el progreso, identificar y resolver problemas, y ajustar las estrategias según sea necesario.

Mantener informes actualizados sobre el estado del proyecto y comunicar cualquier desviación a la alta dirección.

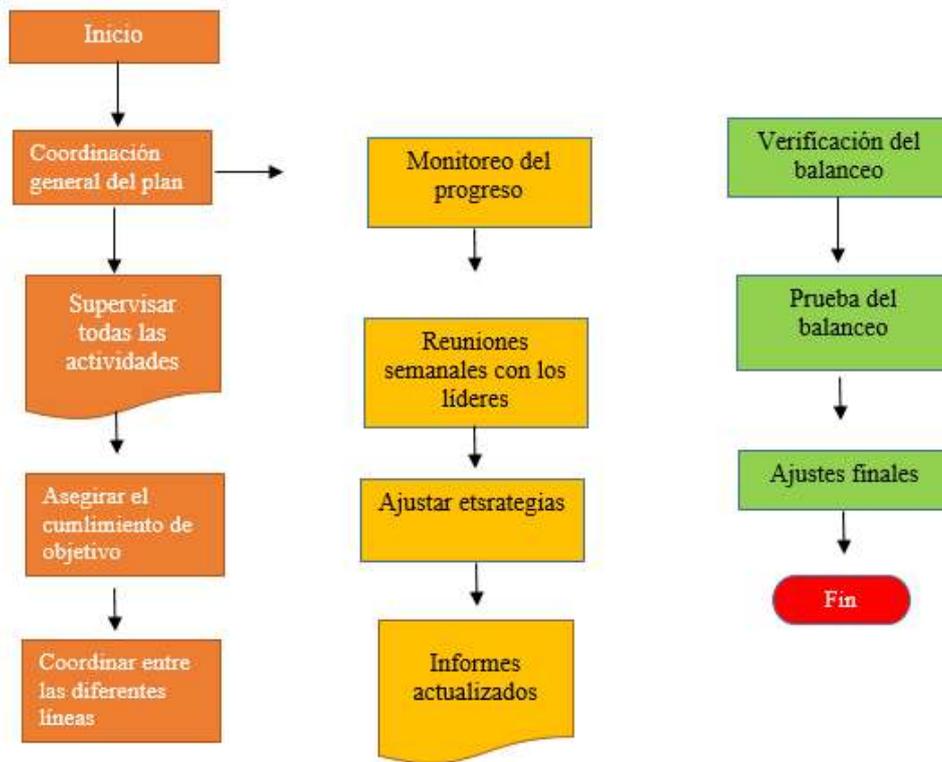


Figura 6: Flujograma del gerente de operaciones

Marketing:

Desarrollo y ejecución de campañas:

Creación de contenido: Desarrollar contenido atractivo y educativo sobre las galletas de quinua y masa madre para publicaciones en redes sociales, blogs, y otros medios digitales.

Gestión de redes sociales: Administrar las cuentas de redes sociales, interactuar con los seguidores, y responder a consultas y comentarios. Publicar regularmente para mantener el interés del público.

Organización de eventos y colaboraciones: Planificar y coordinar eventos promocionales y colaboraciones con influencers y chefs locales. Gestionar acuerdos de colaboración y supervisar su implementación.

Análisis de rendimiento: Monitorear las métricas de marketing, incluyendo el alcance, la participación y las conversiones de las campañas. Realizar análisis de datos para evaluar la efectividad de las estrategias y hacer ajustes según los resultados obtenidos.

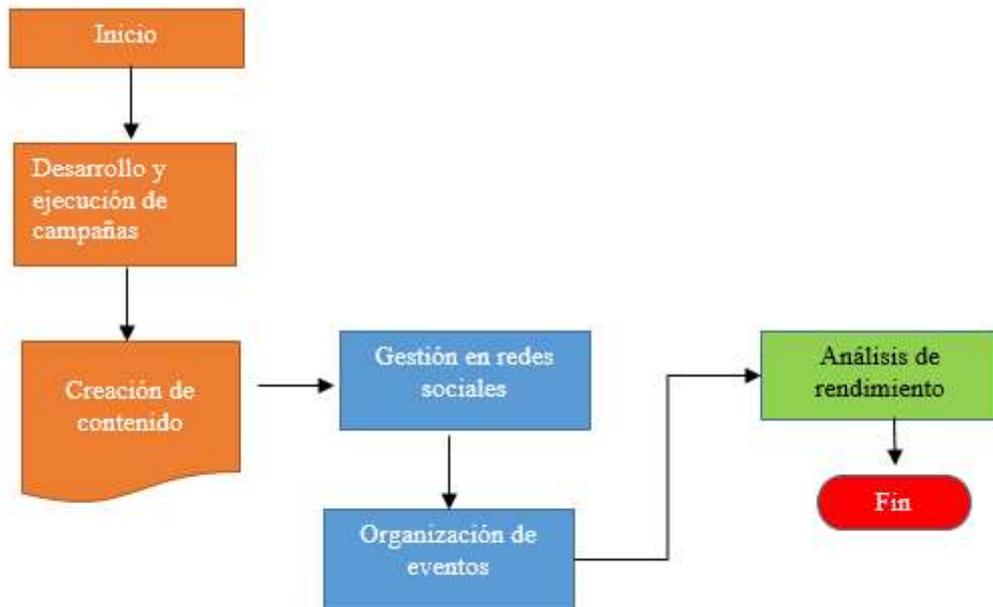


Figura 7: Flujograma de marketing

Producción:

Innovación y producción de galletas:

Desarrollo continuo de nuevas recetas: Experimentar con nuevos ingredientes y combinaciones de sabores para mantener la innovación en el producto. Realizar pruebas de sabor y ajustes según la retroalimentación de los consumidores.

Mejoras en el proceso de producción: Identificar oportunidades para optimizar los procesos de producción, reducir costos y mejorar la eficiencia sin comprometer la calidad del producto.

Control de calidad: Implementar y mantener estrictos controles de calidad para asegurar que cada lote de galletas cumpla con los estándares establecidos. Realizar inspecciones regulares y pruebas de producto para garantizar la consistencia y la seguridad alimentaria.

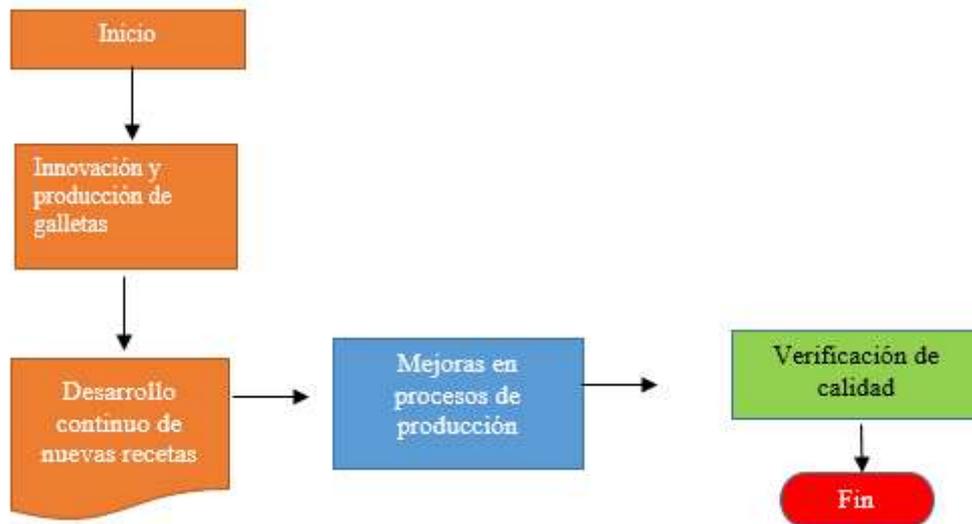


Figura 8 Flujograma de producción

Logística:

Gestión de la cadena de suministro:

Asegurar la frescura del producto: Coordinar con proveedores para garantizar la entrega puntual de materias primas de alta calidad. Mantener inventarios óptimos para evitar escasez o excedentes.

Minimizar los costos logísticos: Optimizar las rutas de transporte y los métodos de envío para reducir los costos y los tiempos de entrega, garantizando al mismo tiempo la integridad del producto.

Coordinación de envíos: Planificar y gestionar los envíos entre Ecuador y Alemania, asegurando que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones. Supervisar el cumplimiento de todas las normativas y regulaciones aduaneras y de transporte.

Cada una de estas áreas tiene un papel fundamental en la implementación exitosa del plan operativo para la fabricación y comercialización de galletas orgánicas de quinua y masa madre en Alemania. La coordinación efectiva entre estas áreas es valiosa para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos establecidos.

A continuación, se presenta un flujo del pan de operaciones de las galletas de quinua y masa madre:

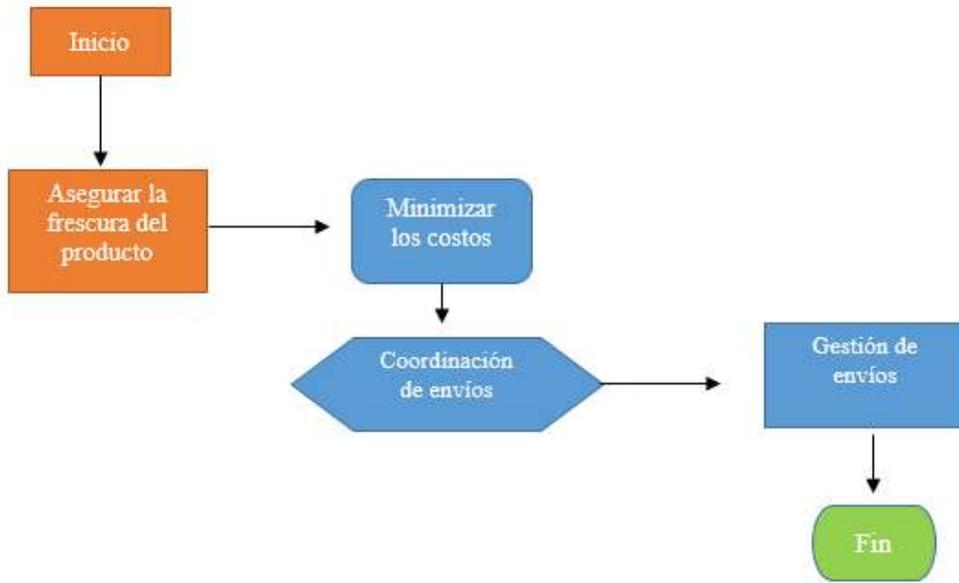


Figura 9: Flujograma logístico

Conclusiones y recomendaciones

- A pesar de la oportunidad en el mercado alemán, existen desafíos logísticos y competitivos significativos. La considerable distancia entre Ecuador y Alemania implica tiempos de transporte prolongados y costos logísticos elevados, lo que puede comprometer la frescura del producto y aumentar los costos operativos. Además, la competencia local y los aranceles de importación representan amenazas adicionales. Para mitigar estos desafíos, es esencial implementar estrategias como establecer centros de distribución regionales en Europa, trabajar con socios logísticos confiables y obtener certificaciones que cumplan con las normativas de la Unión Europea.
- La diferenciación del producto mediante la innovación en sabores y presentaciones es importante para captar la atención del mercado de Múnich. Además, el marketing estratégico, incluyendo campañas en redes sociales y colaboraciones con influencers locales, es vital para resaltar los beneficios nutricionales y la producción sostenible de las galletas de quinua y masa madre. El enfoque en la calidad, la autenticidad del producto y la sostenibilidad puede ayudar a posicionar favorablemente las galletas ecuatorianas en un mercado altamente competitivo.
- El análisis financiero proyecta una viabilidad sostenible para la fabricación y exportación de las galletas de quinua y masa madre. Se espera un crecimiento anual del 5% en las ventas, lo cual es alentador para la expansión del negocio en el mercado alemán. Las proyecciones incluyen la adquisición de activos fijos y la inversión en activos intangibles necesarios para la producción eficiente. El plan financiero detalla un flujo de caja positivo y una rentabilidad sostenida, proporcionando una base sólida para el crecimiento a largo plazo de la empresa.

Recomendaciones

- Para mitigar los desafíos logísticos y garantizar la frescura del producto, se recomienda establecer centros de distribución regionales en Europa, específicamente en Múnich, Alemania. Esto no solo reducirá los tiempos de entrega, sino que también ayudará a mantener la calidad del producto. Además, se sugiere trabajar con socios logísticos locales que tengan experiencia en el manejo de productos alimenticios y en la gestión de regulaciones aduaneras, asegurando así un proceso de importación y distribución más eficiente.
- Es fundamental invertir en campañas de marketing que resalten los beneficios nutricionales y la producción sostenible de las galletas de quinua y masa madre. Se

recomienda utilizar plataformas de redes sociales y colaboraciones con influencers de salud y bienestar en Alemania para aumentar la visibilidad y credibilidad del producto. Además, participar en ferias de alimentos y eventos relacionados con la salud puede ayudar a crear una conexión directa con los consumidores y generar confianza en la marca.

- Para mantenerse competitivos y atraer a un público más amplio, es importante innovar continuamente en sabores y presentaciones. Se recomienda desarrollar nuevas combinaciones de sabores que integren ingredientes locales y exóticos, y ofrecer empaques prácticos y atractivos que faciliten el consumo en cualquier lugar. Además, la diversificación del portafolio de productos puede incluir opciones para diferentes necesidades dietéticas, como galletas sin gluten o con bajo contenido de azúcar, para captar segmentos específicos del mercado.

Referencias bibliográficas

- Agro Orgánico. (18 de enero de 2021). *Alemania aumenta su consumo de alimentos orgánicos*. Obtenido de <https://agroorganico.info/alemania-aumenta-su-consumo-de-alimentos-organicos/>
- Aguallo, M. (2023). *“ELABORACIÓN DE GALLETAS CON HARINA DE CHOCHO Y QUINUA, ENDULZADAS CON MIEL DE ABEJA*. Riobamba: Repositorio Spoch. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18794/1/27T00581.pdf>
- Bebemundo. (junio de 2024). *productos*. Obtenido de <https://bebemundo.ec/products/yummy-baby-galletas-organicas-zanahoria-batata>
- Centro de investigaciones de economía y negocios globales. (2023). *Panorama Internacional y Nacional de Galletas*. CIEN. Obtenido de <https://www.cien.adexperu.org.pe/panorama-internacional-y-nacional-de-galletas/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20Alemania%20fue,en%205.4%25%20repecto%20al%202020>.
- CIEN. (2023). *Confitería y Snacks*. CIEN. Obtenido de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/09/Reporte_RT_Agosto_2023_.pdf
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (4 de diciembre de 2020). *La Unión Europea y Ecuador*. Obtenido de https://www.eeas.europa.eu/ecuador/la-union-europea-y-ecuador_es?s=161
- Deutschland. (4 de junio de 2021). *Diez datos sobre la alimentación sostenible*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/informe-sobre-nutricion-2021-la-sostenibilidad-en-la-alimentacion-de-los-alemanes>
- DuPont Nutrition & Health y Euromonitor. (2022). *Nuevo estudio de mercado revela oportunidades en el mercado de las galletas*. Obtenido de <https://www.virtualpro.co/noticias/nuevo-estudio-de-mercado-revela-oportunidades-en-el-mercado-de-las-galletas>
- Escobar, J. (2023). *Proceso de exportación arándanos hacia el mercado de Alemania*. Repositorio ulvr. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/6824>
- Euromonitor. (2023). *Euromonitor International Revela Las Tendencias*. Obtenido de <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024>
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Coruña: Morata. Obtenido de <Downloads/INVESTIGACIONCUALITATIVAFLICK.pdf>
- Fuentes, V. (2023). *Proyecto de exportación de galletas artesanales a base de harina de kiwicha a Canadá 2023*. Repositorio uap. Obtenido de <https://repositorio.uap.edu.pe/handle/20.500.12990/12364>
- García, D. (2023). *Estrategias de marketing para la industria alimentaria. El caso de Gullón S.A.* Repositorio uva. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61365>

- Gullón. (junio de 2024). *Galletas*. Obtenido de <https://gullon.es/sobre-gullon/historia/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la investigación*. Pennsylvania: ESIC. Obtenido de Downloads/sampieri%20Metodologia-de-la-Investigaci3n_Sampieri.pdf
- ICEX. (2021). *El mercado de foodtech*. Madrid: EM. Obtenido de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/043/documentos/2022/03/documentos-anexos/DOC2021877539.pdf>
- ICEX. (2022). *Informe e-País: El comercio electrónico en Alemania*. Obtenido de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/017/documentos/2022/08/documentos-anexos/DOC2022913818.pdf>
- IDEPA. (2021). *El etiquetado de productos en la UE*. Obtenido de <https://www.idepa.es/documents/20147/95159/Cuadernos-de-la-Union-n9.pdf/a6df642d-6e2c-ad90-6d56-11f1da5097f5>
- Innograin. (21 de mayo de 2024). *Tipos de galletas*. Obtenido de <https://innograin.uva.es/2024/05/21/galletas-i-tipos-de-galletas/>
- Jager, U. (2021). *MUNICH ciudad modélica*. COAM. Obtenido de <https://www.coam.org/media/Default%20Files/fundacion/biblioteca/revista-urbanismo/docs/revista-urbanismo-n23-pag32-41.pdf>
- La vanguardia. (2020). La vuelta al mundo en 10 galletas. *Magazine*, 1(1), 6-7. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/magazine/buena-vida/vuelta-al-mundo-en-10-galletas.html>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2020). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. Obtenido de <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- MIQ. (4 de junio de 2024). *Sistema Metropolitano de Información*. Obtenido de Módulo de indicadores Quito: <https://miq.quito.gob.ec/indicadores>
- Montoya, R., & Yorgelis, V. (2023). *Modelo de Negocio para la Marca de Galletas “Crambol”*. Repositorio udes. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.co/entities/publication/2443f328-145f-46e5-b3c4-0bed2001939d>
- Mordor Intelligence. (25 de junio de 2024). *Tamaño del mercado de galletas y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029) Source: https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/biscuits-market*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/biscuits-market>
- Nestlé. (2023). *Nutrición, Beneficios e Innovación, la Receta de Nestlé es Más en el 2023*. Obtenido de <https://www.nestle.com.ec/es/media/news/nutricion-e-innovacion-para-el-2023>
- Nestlé. (25 de junio de 2024). Obtenido de <https://www.nestle-cereals.com/es/recetas/balanceado/galletas-integrales>

- Nielsen. (junio de 2024). *El streaming cobra protagonismo en Alemania ante el descenso de audiencia de la televisión tradicional*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/es/news-center/2024/streaming-takes-center-stage-in-germany-as-traditional-tv-viewership-declines/>
- OECD. (25 de junio de 2024). *¿Cómo va la vida?* Obtenido de <https://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/germany-es/>
- Oficina Económica y Comercial de España en Berlín. (2022). *Informe económico y comercial*. ICEX. Obtenido de <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/quienes-somos/donde-estamos/red-exterior/alemania/DOC2021876432.pdf>
- Ortíz, M., & Pin, V. (2022). *Exportación de galletas de quinua al mercado de Canadá*. Repositorio Ulvr. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/5139>
- Plaza, L. (2019). *EXPORTACIÓN DE MANTEQUILLA DE AGUACATE A ALEMANIA*. Repositorio casagrande. Obtenido de <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1949/1/Tesis2129PLAe.pdf>
- Razuri, O. (2023). *Proyecto de inversión privada para la implementación de una fábrica productora de galletas de trigo en el departamento de Lambayeque*. Repositorio Usat. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/6963>
- Rodríguez, R. (2023). *PLAN DE EXPORTACIÓN DE GALLETAS HECHAS A BASE DE CASCARA DE PIÑA Y MANGO DESHIDRATADO*. Guayaquil: Repositorio ulvr. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/6916/1/TC-ULVR-0227.pdf>
- Sanissimo. (25 de junio de 2024). *Lo que hacemos*. Obtenido de Recetas y productos: <https://www.sanissimo.com.mx/mexico/es/productos>
- Tigua, A. (2023). *Foda Megamaxi - Comisariato - Tia*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/398071438/FODA-MEGAMAXI-COMISARIATO-TIA>
- Vaid, N., Sabouni, W., Wilmes, B., Bichu, Y., Thakkar, D., & Adel, S. (2022). Customized adjuncts with clear aligner therapy: “The Golden Circle Model” explained! *Journal of the World Federation*, 11(6), 216-225. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212443822000650>
- Villanueva, F. (2022). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). Ciudad de México: CDMX. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6e-KEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=metodologia+de+la+investigacion+enfoco+cu+atitativo+2022&ots=WHEL4MIEgn&sig=P46mjeX-7uRVkMDS4pqs1TIUnCI&redir_esc=y#v=onepage&q=metodologia%20de%20la%20investigacion%20enfoco%20