



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
COMERCIO**

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD MODELO DE NEGOCIO

TEMA:

“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE
ARTESANAL DE LA MARCA ‘VIEJO MOI’, ELABORADAS CON CACAO FINO DE
AROMA, A LA CIUDAD DE HAMBURGO, ALEMANIA”.

AUTORES:

FERNÁNDEZ CEDEÑO KATHERINE MAYUVI

PICO CAGUA VALERIA NOHELY

TUTOR:

ECO. MARCOS VINICIO INTRIAGO DURAN

2026

Declaración de Autoría

Valeria Nohely Pico Cagua, Katherine Mayuvi Fernández Cedeño

DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, “**MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE ARTESANAL DE LA MARCA ‘VIEJO MOI’, ELABORADAS CON CACAO FINO DE AROMA, A LA CIUDAD DE HAMBURGO, ALEMANIA**”, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de los autores, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedemos la investigación a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí para que la utilice como estime conveniente, según lo establecido por las Leyes y Reglamentos estipulados y por la normativa institucional vigente.

Manta, 27 de Enero del 2026

Valera Nohely Pico Cagua
CI: 131450121-2

Katherine Mayuvi Fernández Cedeño
CI: 131566091-8

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

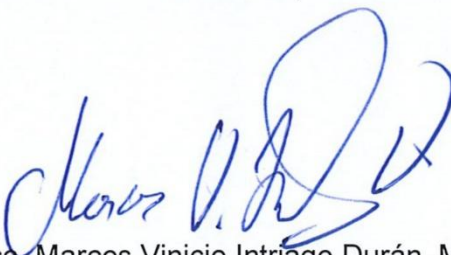
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Pico Cagua Valeria Nohely, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (1)-2025 (2), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del trabajo es **"Modelo de Negocios para la Exportación de barras de chocolate artesanal de la marca "Viejo Moi" a la ciudad de Hamburgo Alemania"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, Manta 27 de Enero de 2026.

Lo certifico,



Eco. Marcos Vinicio Intriago Durán, Mg.

Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Carrera de Comercio Exterior de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de la estudiante Fernández Cedeño Katherine Mayuvi, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025 (1)-2025 (2), cumpliendo el total de **320 horas**, cuyo tema del trabajo es **"Modelo de Negocios para la Exportación de barras de chocolate artesanal de la marca "Viejo Moi" a la ciudad de Hamburgo Alemania"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Lugar, Manta 27 de Enero de 2026.

Lo certifico,



Eco. Marcos Vinicio Intriago Durán, Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE - Valeria Pico- Katherine Fernandez

< 1%
Textos sospechosos



< 1% Similitudes

0 % similitudes entre comillas

0 % entre las fuentes mencionadas

0% Idiomas no reconocidos

Nombre del documento: MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE BARRAS DE CHOCOLATE - Valeria Pico- Katherine Fernandez.docx

ID del documento: 85435935f595198f9b6c9d75ab16cf9dcb554b57

Tamaño del documento original: 1,79 MB

Depositante: Marcos Intriago Durán

Fecha de depósito: 27/1/2026

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 27/1/2026

Número de palabras: 10.157

Número de caracteres: 67.912

Ubicación de las similitudes en el documento:

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuente principal detectada

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 INFORME FASE RESULTADOS- JESIEL CRUZ.docx INFORME FASE RESUL... #cebc8f Viene de de mi grupo 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (53 palabras)

IV

Dedicatoria

Dedico este proyecto a Dios en primera instancia, pues gracias a Él a pesar de todo he logrado un objetivo más en mi vida.

A mis padres, que día a día están conmigo dándome consejos y fortaleciendo mi alma; a mi hermana y hermano que siempre están ahí para darme su cariño.

A mi amado compañero de vida Steeven Pin, que sin importar los obstáculos que la vida nos ponga estamos ahí el uno para el otro.

A mi querida, amada y recordada tía, Rocio Cedeño; a pesar de tu partida inesperada, siempre te llevo presente en cada uno de mis pasos, que sepas que todo lo que hago en mi vida lo hago pensando en lo valiente que fuiste y cada uno de los consejos que me diste cuando estuviste a mi lado, te extraño mucho.

Katherine Mayuvi Fernández Cedeño

A ti amado Dios por guiarme cada día y darme la fuerza para seguir, por ser ese pilar fundamental durante esta trayectoria de un objetivo de vida tan importante.

A mis amados padres, Sofía Cagua y Jorge Valdez y mi hermano Abraham, que a pesar de la distancia están conmigo con cada palabra cada abrazo, por todo ese amor brindado y el apoyo que me dieron durante todo mi proceso, sin duda alguna un proyecto de vida significativo que no me alcanzaran las palabras de agradecer por ser el pilar fundamental durante mi trayectoria.

A esa versión de mí que, en algún momento se frustré demasiado por querer hacer todo de manera correcta, pero sin embargo hoy puedo decir lo logré, me lo dedico a mí misma, porque este esfuerzo, sacrificio y perseverancia son prueba de mi fortaleza y determinación. Reconozco cada paso, cada noche de estudio y cada desafío superado. Este logro también es un recordatorio de lo lejos que puedo llegar cuando creo en mí misma.

Dedico también esta tesis a Mami Nelida, que, durante este proceso, aunque ya no está en este mundo me decía mijita Ud es inteligente, a mi tío José Luis por siempre decir vamos mijita no se frustré ud puede, a mis mascotas, que, aunque unas ya no están eran mi compañía cuando tenía que hacer deberes.

A mi mejor amigo Sergio Pico que está en todo momento dándome ánimos y en momentos difíciles en los cuales uno aprende el valor de la amistad. Agradezco a esos compañeros que estuvieron siempre me hicieron sentir muy bien y estuvieron en todo momento Allison Tuarez, Ariel Vélez, Katherine Fernández, Carolina Romero, Anthony Aguilar, siempre les agradeceré por haber estado conmigo en todo momento.

Finalmente, agradezco a cada una de esas personas que estuvieron conmigo, brindándome su cariño, amor, paciencia, personas de las cuales aprendí mucho, profesores, amigos, compañeros/as, profesionales, que cada día me enseñaron algo más sobre la vida, por no decir en su mayoría me hicieron sentir parte de su familia y a esas personitas especiales que siempre están en mi corazón.

Valeria Nohely Pico Cagua

Reconocimiento

Agradezco a Dios, que es quien guía mis pasos día a día, por estar ahí conmigo escuchándome en cada situación que atravieso.

A mi madre, Margarita Cedeño por demostrarme día a día lo valiente y fuerte que una mujer puede ser, a mi padre Eladio Fernández quien nos ha enseñado a mis hermanos y a mí, el valor y el sacrificio que un padre es capaz de dar por sus hijos.

A mi querida hermana Maylin que me demuestra como a pesar de su edad es muy madura para tomar decisiones.

A mi compañero de vida Steeven Pin, quien me hace alegrar con sus ocurrencias cuando más lo necesito, te amo con mi alma.

A mis amigos y compañeros de clases, en especial a Ariel Velez, Allison Tuarez y Valeria Pico, quienes fueron sin duda parte esencial de este logro que hoy se consigue.

Agradezco a mi suegra Nelly Vivas, por cada consejo dado día a día, por brindarme su apoyo en estos años de estudio y estar ahí en momento difíciles de la vida.

A mi tía, que desde el cielo me acompaña y guía mi camino, sé que desde donde esta, ella y mis abuelos están orgullosos de mí.

“¡Shinzou wo Sasageyo!-Erwin Smith”

Katherine Mayuvi Fernández Cedeño.

A Dios, primeramente, por ser mi guía, mi fortaleza y por darme salud, sabiduría, por cuidarme y protegerme cada día ante cualquier adversidad. Mis amados padres, que son y serán el pilar fundamental de mi vida, hoy reconozco cada uno de sus esfuerzos por hacer posible cumplir este objetivo tan importante en mi vida, por guiarme, darme consejos y sobre todo que a pesar de la distancia me han brindado ese amor incondicional, mi amada familia.

A mi madre Sofia Cagua, el amor más grande que tengo, reconozco y te admiro por esa determinación que tienes, no me cansare de decirte que eres la mejor madre del mundo, gracias eternamente por apoyarme siempre en cada uno de mis propósitos y porque durante este tiempo a pesar de la distancia su amor siempre me ha mantenido firme, soy muy orgullosa de tenerte como madre y por ser tu hija.

A mi querido padre Jorge Valdez, por ser ese padre maravilloso, que me ha brindado ese amor de padre incondicional, apoyo en esta trayectoria, enseñanzas y consejos que siempre los llevo conmigo, gracias eternamente padrecito me siento orgullosa de tenerte como padre.

A mi hermano Abraham le agradezco porque a pesar de las discusiones y peleas que teníamos estabas allí pese a cualquier situación. A mi hermana con mis sobrinos, mi sobrina mi bella Alis que cada día con sus locuras me alegraba mucho. Gracias nuevamente a cada compañeros /as de la universidad, que no solo tuve el honor de compartir con estudiantes de mi carrera si no pude conocer a más personas increíbles, que me ayudaron de cierta manera.

Hoy reconozco mi fortaleza, mis ganas de superarme y esa determinación total que tengo cuando me propongo un objetivo en la vida y este es uno de tantos que con ayuda de Dios sé que lograré. Agradezco y reconozco a esa letra de canción que cada vez me motivo “Quiero que lo intenten. Que ataquen con todo para mostrarle que soy más fuerte. Que no me desplomo si miro al miedo de frente a frente. -Morat”

Gracias a mi tutor y cada docente de la carrera, que siempre estuvieron predispuestos ayudar con dudas en mi aprendizaje, a esas docentes que con sus consejos contribuyeron muchísimo, al director de carrera Ing. Jorge Mendoza por siempre dar esos consejos de seguir adelante, también agradecer al Eco. Fabian Sánchez, que desde un principio me motivo a participar de eventos muy significativos que contribuyeron con mi aprendizaje y vida profesional.

Valeria Nohely Pico Cagua.

Índice de Contenidos

Certificado de Similitud	IV
Dedicatoria	V
Reconocimiento	VII
Índice de Contenidos	IX
Índice de Tablas	XII
Índice de Gráficos	XIII
Resumen Ejecutivo	XIV
Introducción	15
Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo	16
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas	16
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá	16
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental	19
1.1.4. Definición de la propuesta de valor	20
1.1.5. Precio del producto	20
1.2. Público objetivo	21
1.2.1. Selección de mercado total	21
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.	23
1.2.3. Cuantificación del público objetivo	25
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta	25
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda	26
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida	28

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta	29
Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves....	31
2.1. Selección de los canales de distribución	31
2.1.1. Definición de canales de distribución	31
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)	32
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización ..	33
2.1.4. Logística de exportación/importación.	34
2.2. Relaciones con los clientes.....	37
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.	37
2.2.2. Pre-servicio y Post servicio	38
2.3. Alianzas Claves	39
2.3.1. Alianzas con proveedores	39
2.3.2. Alianzas con distribuidores	39
2.3.3. Alianzas con la competencia	40
Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes.....	41
3.1. Recursos	41
3.1.1. Abastecimiento de materia prima.....	41
3.1.2. Abastecimiento de Insumos (150 palabras)	41
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra (150 palabras)	43
3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo	43
3.2. Actividades	45
3.2.1. Actividades claves.....	45
3.2.2. Organigrama.....	46
3.2.3. Determinación general de Funciones	47
3.3. Costes	48

3.3. 1. Plan de Inversiones.....	48
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	49
3.3.3. Proyección de costos y gastos.....	51
Capítulo 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	53
4.1. Ingresos	53
4.2. Utilidades.....	53
4.3. Evaluación financiera.....	55
4.3.1. Flujo de fondos.....	55
4.3.2. WAAC.....	57
4.3.3. Indicadores Financieros	57
Conclusión.....	59
Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS	61
ANEXOS.....	63

Índice de Tablas

Tabla 1: Niveles, características y composición	18
Tabla 2: Análisis de precios de la competencia – Chocolate artesanal 50g.....	21
Tabla 3: Análisis de Variables para la Selección de Mercado - Alemania, Canadá y México	22
Tabla 4: Índice de Selección de Mercados en Alemania	22
Tabla 5: Índice de Selección de Mercados en Alemania – Ponderación	23
Tabla 6: Ranking de los Países Según ISMk	23
Tabla 7: Población por Regiones de Alemania.....	23
Tabla 8: Segmentación detallada del público objetivo	25
Tabla 9: Determinación Demanda y Proyección de la demanda de chocolate artesanal en Hamburgo, 2026-2030	27
Tabla 10: Demanda Para Atender en Hamburgo y demanda insatisfecha	28
Tabla 11: Toneladas Anuales Para Enviar al Mercado Destino	29
Tabla 12: Barreras arancelarias y no arancelarias para la exportación de chocolate a Alemania	33
Tabla 13: Logística de exportación/importación	36
Tabla 14: Valores Anuales estimados para la exportación de barras de chocolate artesanal “Viejo Moi”	36
Tabla 15: Precio de Unitario FOB exportación	37
Tabla 16: Abastecimiento de producto a exportar	41
Tabla 17: Abastecimiento de Insumos para "Viejo Moi"	42
Tabla 18: Abastecimiento de mano de obra.....	43
Tabla 19: Abastecimiento del personal administrativo y directivo.....	44
Tabla 20: Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología.....	45
Tabla 21: Plan de financiamiento.....	49
Tabla 22: Fuente y plan de financiamiento	50
Tabla 23: Tabla de amortización.....	51
Tabla 24: Proyección de costos y gastos.....	52
Tabla 25: Proyección de ingresos	53
Tabla 26: Estado de Perdidas y Ganancia.....	54

Tabla 27: Flujos de Fondos del Inversionista:	56
Tabla 28: WACC (Costo Ponderado de Capital)	57
Tabla 29: <i>Indicadores Financieros</i>	58

Índice de Gráficos

Figura 1 Distribución por edad de los encuestados.....	24
Figura 2 Determinación de oferta estimada y Proyección de la oferta de chocolate artesanal en Hamburgo, 2026 – 2030	26
Figura 3 <i>Diseño del empaque del producto.</i>	30
Figura 4 <i>Flujo de distribución de “Viejo Moi” hacia el consumidor final</i>	32
Figura 5 Márgenes de intermediación en la cadena de comercialización de "Viejo Moi"	34
Figura 6 <i>Organigrama de “Comercializadora/ Exportadora Val-Kath Trading Ecuador”</i> .	47
Figura 7 <i>Fuente de financiamiento</i>	49

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de titulación presenta un modelo de negocio para la exportación de barras de chocolate artesanal de la marca “Viejo Moi”, elaboradas con cacao fino de aroma, desde Ecuador hacia la ciudad de Hamburgo, Alemania, la propuesta de valor se centra en ofrecer un producto artesanal, premium y sostenible, dirigido a consumidores que valoran la calidad, el origen del cacao y las certificaciones internacionales.

La investigación de mercado, sustentada en el Índice de Selección de Mercados (ISMK), confirma a Alemania como un destino atractivo para la exportación, destacando a Hamburgo por su alto poder adquisitivo y preferencia por productos diferenciados; los resultados de la investigación de campo evidencian una favorable aceptación del producto y disposición de pago por parte del mercado objetivo.

El análisis de la oferta y la demanda permitió identificar la existencia de una demanda insatisfecha, lo que representa una oportunidad para la introducción progresiva del producto, asimismo, se estructura una cadena de comercialización que integra al productor, exportador/comercializador, importador/distribuidor y el consumidor final, bajo condiciones de negociación FOB, considerando las exigencias normativas del mercado alemán.

El análisis financiero del modelo de negocio refleja resultados positivos, con un Valor Actual Neto (VAN) favorable, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 55,08% y un periodo de recuperación de la inversión de dos años, lo que demuestra la viabilidad y rentabilidad del proyecto, las conclusiones detallan, que el modelo de negocio propuesto es viable, competitivo, permitiendo el posicionamiento del chocolate artesanal ecuatoriano en el mercado alemán y contribuyendo al fortalecimiento del comercio exterior del país.

Introducción

El comercio exterior se ha convertido en un elemento clave para el desarrollo de las economías sustentado en la apertura al mercado y la reducción a la dependencia de un consumo interno. Por otro lado, en el siglo pasado presentó un aumento en su desarrollo la internacionalización de la empresa por medio de la pequeña y mediana empresa, en especial, en países poco desarrollados en los que la exportación es una salida real de recursos, empleo en primer lugar y, en lo esencial, la lucha por la competitividad (Maya Carrillo et al., 2024; Novillo-Villegas et al., 2025). Desde este enfoque, se define en el presente trabajo el modelo de negocio que se materializa idealmente a través del enfoque del comercio exterior con una preferencia en la exportación de un producto nacional al mercado extranjero.

El enfoque de selección de mercados externos que aquí se formula también se justifica en la insatisfacción no solo de la oferta sino, como se mencionó, de ciertas características de demanda y condiciones logísticas de operatividad (Rea, 2023). En función de lo anteriormente expuesto, mercados como el de la UE, y en especial Alemania, presentan oportunidades al análisis también por una economía estable, capacidad de consumo y el hecho de abrir oportunidades comerciales. Se produce la necesidad de un análisis estructurado de todas las variables, comerciales, logísticas y financieras relevantes para este proceso.

Además, la puesta en marcha del plan de negocio permitirá regular un modelo por el cual se integra de manera unida y sistematizada la propuesta de valor, el segmento de clientes, los canales comerciales y la logística internacional; para el transporte marítimo, en lo referente al transporte marítimo, durante el primer año se optará por el uso de carga consolidada en contenedores compartidos a través del puerto de Guayaquil durante el primer año ha sido la forma más razonable en costo y mejor ajuste a la magnitud dada al inicio del volumen.

El presente trabajo intenta establecer los fundamentos técnico- económicos, que demuestren que dicho modelo conceptual constituye una alternativa realizable, promoviendo un aporte de tipo teórico aplicado para la formación de un antecedente de carácter académico.

Capítulo 1. Propuesta de Valor y Público Objetivo

1.1. Propuesta de valor

1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas

El mercado alemán siempre ha sido un gran consumidor de chocolate y, a lo largo de los años, ha demostrado su creciente preferencia por productos que no solo ofrecen una excelente degustación, sino que también presentan atributos claramente diferenciados. La preferencia se manifiesta, en particular, en ciudades de alto crecimiento comercial como Hamburgo, donde los consumidores exigen más productos premium con origen conocido, especialmente el cacao fino de aroma y producción responsable (Pino, 2021).

Con la creciente demanda por orientarse a opciones más selectivas, los consumidores alemanes buscan chocolates que les brinden una experiencia sensorial de paladar intensa y equilibrada y a la vez se alejen lo máximo posible de aditivos artificiales. Asimismo, se fomenta la innovación siempre y cuando no se vea comprometida la tradición de la chocolatería alemana y esta aporta un valor añadido al producto final y les permita vivir una experiencia inigualable.

Según Cabanillas (2024) a pesar de las tendencias de moda impredecibles que amenazan con detener el impulso de las chocolaterías en Alemania, el mercado de chocolate ha sido estable, según un estudio publicado en Europa.eu. Esto se debe a que el consumidor alemán tiende a volverse más exigente. Otra consideración importante es la transparencia: los consumidores alemanes quieren saber todo sobre el cacao que se utiliza, cómo se produce el chocolate y qué certificaciones lo avalan. De acuerdo con ICEX, sostenibilidad, comercio justo y materias primas para el embalaje son especialmente importantes. Crean una tendencia en la demanda de productos éticos y responsables que no solo ofrecen un sabor impecable sino también un consumo sensato.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

El cacao fino de aroma con que se elaboran las barras de chocolate artesanal “Viejo Moi” es un producto ampliamente reconocido por su calidad superior y por poseer un perfil sensorial particular. Por lo tanto, es otro de los atributos de diferenciación de la propuesta, ya que el cacao fino posee notas aromáticas complejas y sabor intenso, dos aspectos que suelen no encontrarse comúnmente en la oferta elaborada con cacao convencional (Hernández, 2020).

El cacao fino de aroma con que se elaboran las barras de chocolate artesanal “Viejo Moi” es un producto ampliamente reconocido por su calidad superior y por poseer un perfil sensorial particular. Por lo tanto, es otro de los atributos de diferenciación de la propuesta, ya que el cacao fino posee notas aromáticas complejas y sabor intenso, dos aspectos que suelen no encontrarse comúnmente en la oferta elaborada con cacao convencional (Hernández, 2020). La artesanía del grano en sí protege las propiedades naturales del grano y, por lo tanto, los productos son de mayor calidad. Además, es el uso exclusivo de ingredientes naturales, lo que significa que no hay aditivos artificiales. Asimismo, la producción se lleva a cabo en pequeñas cantidades, por lo que es de alta calidad: el definitivo también a este respecto es superior (Toala et al., 2022). Los envases de barras de chocolate Viejo Moi, por un lado, son funcionales: responden a las necesidades del consumidor alemán; por otro lado, estéticamente atractivos, y los alemanes a menudo se sienten atraídos por la sostenibilidad, lo que significa que los envases son también sostenibles.

Desde el punto de vista funcional, al consumidor le llega un chocolate con sabor intenso, textura equilibrada y calidad alta constante. Emocionalmente, el producto ofrece una relación directa con el cacao ecuatoriano, ya que la experiencia viene del sabor y la textura, el olor, la experiencia de abrir el envase y la venta en la concha del producto. Según Egger et al. (2024) en el mercado alemán, la popularidad de los chocolates artesanos y la identificación de los orígenes de la materia prima está creciendo; esto confirma el crecimiento del nicho de chocolate Premium.

Tabla 1:*Niveles, características y composición*

Nivel de Cacao	Características Principales	Composición Nutricional (50 g)	Beneficios para la salud
75 - 75%	Equilibrio ideal sabor-beneficio	Calorías: 20-280 kcal	Mejora función vascular
	Notas Florales y frutales	Grasas 16- 18g	Reduce presión arterial
	Baja acidez	Fibra: 4 -5g Magnesio: 60 - 70mg (15%)	Antioxidante moderado Mejora estado de ánimo
80-85 %	Sabor intenso y complejo	Calorías: 18 -20g	Alto poder antioxidante
	Menos dulce, más amargo	Azúcar: 6-10g	Mejora circulación cerebral
	Aromas profundos	Fibra: 5 -6g Magnesio: 70 -80mg (20% VD)	Neuro protector Antinflamatorio natural
90%+	Máxima pureza		Máxima concentración de flavonoides
	Muy amargo	Grasas: 20 -22g	Mejora sensibilidad insulínica
	Para paladares expertos	Fibra: 6-7g	Cardioprotector fuerte
	Textura intensa	Magnesio: 80-90mg (22% VD)	Potente efecto saciante

Nota, Elaboración propia basada en el nivel y características de chocolates artesanales.

1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental

La información requerida para este proyecto se recopiló a través de una investigación de campo basada en un formulario estructurado de diez preguntas que investigan los hábitos de consumo, las preferencias y las percepciones sobre el chocolate artesanal de los consumidores en Hamburgo, Alemania. Los datos se recopilaron a través del muestreo no probabilístico por conveniencia que tuvo el propósito de recopilar respuestas de aquellos individuos que cumplieran con el perfil del público objetivo. En total, 150 residentes en Hamburgo mostraron su disposición a responder preguntas sobre el chocolate artesanal a través de la plataforma digital Microsoft Forms; ver Anexo A.

Específicamente, en cuanto a los datos demográficos, los resultados evidencian que el público objetivo es en su mayoría compuesto por adultos jóvenes y de mediana edad. A saber, el grupo de 18 a 48 años comprende el 62% de los encuestados, con una distribución equilibrada en términos de género y un fuerte interés en los sabores gourmet y otros productos de alto valor agregado. Por ende, este segmento representará el foco principal de nuestra estrategia comercial. Así mismo, el 88% de los encuestados reside en la ciudad, lo que significa que los resultados en el presente estudio reflejan las preferencias locales (Véase Anexo B y C).

En lo que concierne a los hábitos de consumo, el producto no es consumido de modo diario, sino que tiene una frecuencia ocasional o semanal. Así, entre los consumidores, el 36% prefiere el chocolate negro, el 25% opta por combinaciones con frutas o nueces. Dado el hecho de que los sabores intensos y los productos con composición innovadora son las prioridades clave para los consumidores, eso puede ser considerado una oportunidad para plantear un producto destacando el perfil sensorial del cacao fino de aroma ecuatoriano. Anexo D y E

Por otro lado, en términos de conocimiento sobre los productos de chocolate ecuatoriano artesanal, 54% de los encuestados sabían sobre el producto y 29% nunca habían oído hablar de él. Por lo tanto, en este caso, la estrategia de definición debería mejorarse, y la calidad y el origen del cacao ecuatoriano deberían destacarse. Ver el Anexo F. Finalmente, el factor de compra para elegir el producto de chocolate fue el sabor y la calidad, ya que 35% dieron la máxima prioridad, mientras que el precio y el empaque tuvieron una influencia menor.

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor de la marca Viejo Moi contiene la comercialización de barras de chocolate artesanal fabricadas con cacao fino de aroma producido en el Ecuador, estas están dirigidas a un mercado premium seleccionado interesado en la oferta de productos de calidad grado premium, sabor fuerte y una fuerte identidad cultural. En cuanto al mercado en Hamburgo, se observa en el análisis de este cierto grado de tendencia hacia componentes del chocolate que no solo necesita ser delicioso sino también ser productos responsables en términos de producción y origen de los ingredientes.

Es importante destacar que este chocolate artesanal es transparente con respecto a sus métodos de fabricación y utiliza ingredientes naturales. Sin embargo, adicionalmente, la marca se para proporcionar una experiencia sensorial novedosa, que mezcle la tradición cacaotera de Ecuador con la innovación.

1.1.5. Precio del producto

El precio final de venta al público de la barra de chocolate artesanal “Viejo Moi” se establece en 6,50 euros. Se considera que este costo es coherente con el nivel premium del producto en el mercado de Hamburgo.

El proceso de formación del precio implica los costos del producto terminado en Ecuador, costo del empaque, mano de obra y operación, y un margen exportador promedio para el sector. Además, se incluyen los costos logísticos relacionados con el envase bajo la modalidad LCL refrigerada y los costos relacionados con la importación y la distribución en Alemania.

Finalmente, el sistema de formación de precios incluye los márgenes habituales del distribuidor y del canal minorista especializado, que se reducen como promedio en el mercado gourmet alemán. Este es un esquema rentable para el proyecto que garantiza un precio competitivo en el mercado y alineado con el nivel de pago de la audiencia objetivo.

Tabla 2:

Análisis de precios de la competencia – Chocolate artesanal 50g

Competidor	Precio aproximado (EUR)	Características del producto
Edelmond Fairtrade Bio (Alemania)	5,50 – 6,80 €	Chocolate artesanal orgánico, comercio justo, ingredientes naturales, producción sostenible
Vivani (Alemania)	4,80 – 6,00 €	Chocolate premium artesanal, sin aditivos artificiales, enfoque ecológico
Meybona (Alemania)	4,50 – 5,80 €	Chocolate artesanal tradicional, alta calidad, sabores intensos
Original Beans (Europa)	6,00 – 7,00 €	Chocolate artesanal de origen único, trazabilidad y sostenibilidad ambiental

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

La técnica utilizada para seleccionar un mercado total fue la criba de mercado (ISMk). Este algoritmo califica factores económicos, comerciales y logísticos de los mercados internacionales potenciales. El propósito de este modelo es encontrar los países adecuados para comercializar productos como el chocolate artesanal ecuatoriano (Banco Central del Ecuador, 2025; Labanca et al., 2024).

Sus indicadores son PIB por persona, tamaño del mercado, volumen de importación, aranceles, indicadores de comercio y otros. Alemania fue uno de los mercados objetivo en base a los resultados del análisis. Consumo de chocolate, interés en productos premium y diferenciación, productos con origen identificado y producción responsable apoyaron la elección de este país. Según Orefice et al. (2025) Alemania es uno de los mayores mercados europeos de chocolate premium. Es la razón por la cual se eligió este país para la marca Viejo Moi. Otra razón para elegir a Alemania es su excelente

Tabla 3:*Análisis de Variables para la Selección de Mercado - Alemania, Canadá y México*

Variables	Alemania	Canadá	México
PIB per cápita (USD)	55,8	54,282.60	13,197
Crecimiento del PIB (%)	-0.2	1.5	1.5
Tamaño de Población (millones)	83.5	41.3	129.7
Relaciones Comerciales	Acuerdo financiero	Acuerdo financiero	Acuerdo financiero
Relaciones Comerciales	Positiva	Positiva	Positiva
Balanza Comercial Bilateral	Positiva	Negativa	Negativa
Conectividad Marítima	Alta	Alta	Alta
Idioma	Alemán	Francés	Español
Facilidad para Negocios	22	23	25
Riesgo País	AAA	A-	BB+

Nota, Elaboración propia, con datos de World Bank (2025) y ITC (2025).**Tabla 4:***Índice de Selección de Mercados en Alemania*

Variables	Alemania
PIB per cápita (USD)	55,8
Tamaño de Mercado (millones)	83.5
Importaciones (USD)	25,000M
Inflación (%)	-0.2
Arancel (%)	0%
Distancia (km)	4,798
Facilidad para Negocios	6
Riesgo País	AAA

Nota, Elaboración propia, con datos obtenidos de World Bank Open Data (2025).

Tabla 5:*Índice de Selección de Mercados en Alemania – Ponderación*

País	PIB per cápita (USD)	Tamaño del mercado (millones de personas)	Número de entrada de puertos	Tasa de desempleo (%)
Alemania	55,8	83.510.950	8	3.50%
Francia	44,46	68,170.228	7	5.10%
Italia	38	60.380,00	9	7.00%

Nota, Elaboración propia, con datos obtenidos de Eurostat, World Bank, International Trade Centre (ITC) (2025).

Tabla 6:*Ranking de los Países Según ISMk*

Ranking	País	ISMk
1	Alemania	93.751
2	Francia	78.923
3	Italia	67.034

Nota, Elaboración propia, con datos basados en el análisis ISMk (2025).

Tabla 7:*Población por Regiones de Alemania*

Región	Población
Hamburgo	1,800,000
Berlín	3,700,000
Baviera	13,000,000

Nota, Elaboración propia, con datos obtenidos de Destatis, Federal Statistical Office of Germany (2025).

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo.

La segmentación del mercado de chocolate artesanal Viejo Moi debe estar definida por criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales en consumidores potenciales de la ciudad de Hamburgo en Alemania.

En términos demográficos, los consumidores objetivo son adultos de 18-48 años y adultos de 49-68 años con ingresos promedios y altos que pueden permitirse un gasto en productos de calidad superior. Geográficamente, la segmentación implica el mercado de Hamburgo, que disfruta de una economía próspera y tiene consumidores medianamente ricos y ricos que están interesados en productos exclusivos.

Además, esta ciudad es cosmopolita, lo que significa que los productos diferenciados como el chocolate artesanal son una buena idea (Keil, 2023). Por último, desde la perspectiva psicográfica, los consumidores están interesados en el origen del producto, la sostenibilidad y los ingredientes naturales porque reflejan las tendencias actuales del mercado alemán, que prefiere un perfil artesanal y valor agregado en el chocolate.

Y finalmente, la segmentación conductual muestra que los consumidores en la región de Hamburgo consumen chocolate de forma ocasional o semanal y lo compran en supermercados especializados o tiendas gourmet. El informe de ICEX de 2024 dice que estos segmentos estarían dispuestos a pagar más por la calidad y el valor agregado.

Figura 1

Distribución por edad de los encuestados

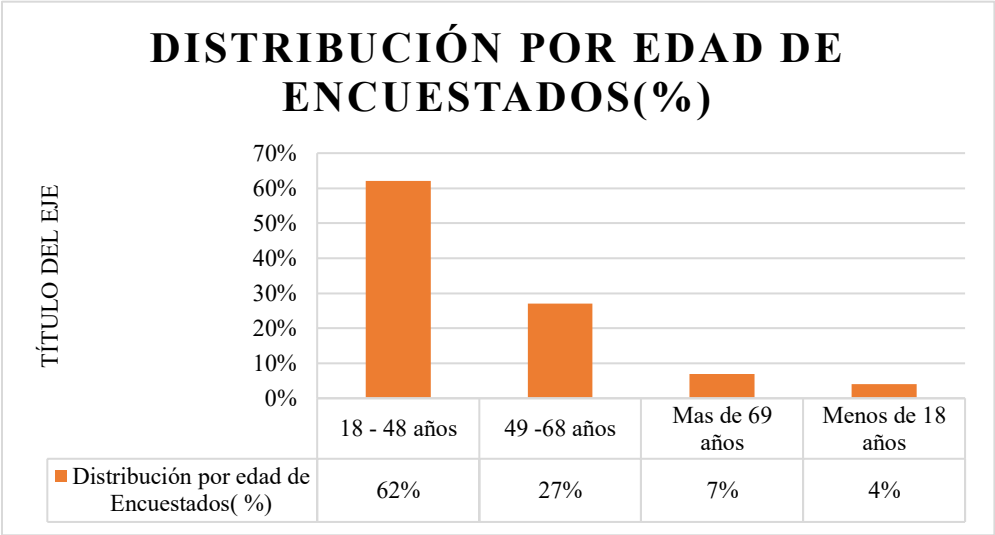


Tabla 8:

Segmentación detallada del público objetivo

Segmentación	Criterio	Descripción
Demográfica	Edad, Género	Adultos de 18-48 y 49-68 años, Hombres y Mujeres
Geográfica	Ubicación	Ciudad de Hamburgo, Alemania
Psicográfica	Estilo de vida, Valores	Interés por productos gourmet, sostenibles, y de origen
Conductual	Frecuencia de consumo, Canal de compra	Ocasional o semanal, Supermercados especializados y tiendas gourmet
Económica	Capacidad adquisitiva	Nivel medio y alto

Nota, Elaboración propia a partir de datos de Mordor Intelligence (2019) y resultados de encuesta a consumidores en Hamburgo.

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

El informe oficial del Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, también reveló que la población de la ciudad de Hamburgo sumaba 1,862,565 al cierre del año 2024. Desde esta perspectiva, se desprende que los mercados de adultos de edades 18 a 48 años y 49 a 68 años merecen particular atención dada la alta capacidad adquisitiva de estos públicos objetivos en cuanto al consumo de productos premium como el chocolate artesanal (Sambiri et al., 2024). Por lo tanto, esta demografía en combinación con otros segmentos de público objetivo presenta un mercado potencialmente valioso para Viejo Moi en relación con la creciente tendencia al consumo de productos innovadores y diferenciados de alta calidad en Hamburgo (Agarwal et al., 2023).

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

La determinación de la oferta de barras de chocolate artesanal para el mercado de Hamburgo se basó en el análisis de la producción y consumo de chocolate en Alemania, reconocido como uno de los mercados más relevantes de Europa en términos de volumen (Detatis, 2024). En 2023, la producción total de chocolate en Alemania fue de aproximadamente 1,14 millones de toneladas, mientras que en 2024 se registró una producción cercana a 1,07 millones de toneladas,

con un consumo interno estimado de alrededor de 1,03 millones de toneladas, de acuerdo con estadísticas oficiales del sector (Yumda, 2024).

Estos volúmenes expresados en toneladas constituyen la base para estimar la evolución del segmento artesanal, el cual ha mostrado una tendencia creciente impulsada por la preferencia del consumidor alemán por productos premium, sostenibles y de alta calidad.

En el caso de Hamburgo, ciudad con elevado poder adquisitivo y hábitos de consumo diferenciados, se estimó la oferta histórica de chocolate artesanal para el periodo 2021 – 2025, observándose una variación promedio anual cercana al 3,4%.

A partir de dicho comportamiento y considerando las tendencias del mercado identificadas en informes especializados, se proyectó la oferta de chocolate artesanal para el periodo 2026 – 2030 utilizando una tasa promedio de crecimiento anual aproximada del 3,7%. Los resultados de esta estimación se presentan en la tabla correspondiente, donde se detallan los años y la oferta de chocolate artesanal en toneladas para la ciudad de Hamburgo, Alemania.

Figura 2

Determinación de oferta estimada y Proyección de la oferta de chocolate artesanal en Hamburgo, 2026 – 2030

Año	Oferta estimada (toneladas)	Variación Anual (%)	Año	Oferta Proyectada (toneladas)	Variación Anual (%)
2021	1820,00		2026	2150,00	3,40%
2022	1890,00	3,85%	2027	2230,00	3,70%
2023	1970,00	4,23%	2028	2310,00	3,60%
2024	2020,00	2,54%	2029	2400,00	3,90%
2025	2080,00	2,97%	2030	2490,00	3,80%

Nota, Elaboración propia a partir de datos de Mordor Intelligence (2019) y resultados de Detail (2024);Yumda(2024).

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

La determinación de la demanda de chocolate artesanal para la ciudad de Hamburgo se realizó a partir del análisis del consumo per cápita de chocolate en Alemania y de la población local. De acuerdo con informes de mercado, el consumo promedio de chocolate en Alemania se

sitúa entre 9,0 y 13,0 kg por persona al año, lo que confirma un elevado nivel de demanda sostenida (Mordor Intelligence, 2019). Para efectos del presente estudio, se adoptó un valor conservador de consumo per cápita ajustado a toneladas.

La determinación de la demanda de chocolate artesanal para la ciudad de Hamburgo se realizó a partir del análisis del consumo per cápita de chocolate en Alemania y de la población local. De acuerdo con informes de mercado, el consumo promedio de chocolate en Alemania se sitúa entre 9,0 y 13,0 kg por persona al año, lo que confirma un elevado nivel de demanda sostenida (Mordor Intelligence, 2019). Para efectos del presente estudio, se adoptó un valor conservador de consumo per cápita ajustado a toneladas. Hamburgo cuenta con una población aproximada de 1,86 millones de habitantes en 2024, lo que permite estimar una demanda total anual superior a 17.0000 toneladas de chocolate, considerando el consumo promedio por habitante. Sobre esta base, se determinó la demanda histórica total de chocolate para el periodo 2021 – 2025, lo cual constituye el punto de partida para estimar la participación del segmento artesanal.

Adicionalmente, los resultados de la encuesta aplicada a residentes de Hamburgo evidencian una aceptación significativa del chocolate artesanal ecuatoriano premium, lo que refuerza la viabilidad del producto en el mercado local. En función de la evolución histórica del consumo y de las preferencias del consumidor, se proyectó la demanda total de chocolate para el periodo 2026-2030, aplicando una tasa promedio de crecimiento anual consiente con las tendencias del mercado. Las estimaciones de población, consumo per cápita y demanda total en toneladas se presentan en las tablas siguientes.

Tabla 9:

Determinación Demanda y Proyección de la demanda de chocolate artesanal en Hamburgo, 2026-2030

Año	Población (habitantes)	Consumo per cápita (t/hab/año)	Demanda total (t)	Año	Población Proyectada	Consumo per cápita (t/hab/año)	Demanda estimada (t)
2021	1847000,00	0,0092	16992,4	2026	1874000,00	0,0095	17803,00
2022	1852000,00	0,0093	17223,6	2027	1880000,00	0,0096	18048,00
2023	1858000,00	0,0094	17465,2	2028	1886000,00	0,0097	18294,20
2024	1862565,00	0,0093	17321,9	2029	1832000,00	0,0098	17953,60
2025	1868000,00	0,0094	17559,2	2030	1898000,00	0,0099	18790,20

Nota, Elaboración propia a partir de datos de Mordor Intelligence (2019) y estadísticas oficiales de Hamburgo (Statistik-nord.de, 2025).

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

La demanda insatisfecha corresponde a la diferencia entre la demanda total proyectada del mercado y la oferta efectivamente cubierta por la empresa en cada período. En el caso de Viejo Moi para la ciudad de Hamburgo, la demanda total anual estimada de chocolate artesanal alcanza aproximadamente 17.670 toneladas, mientras que la capacidad inicial del proyecto contempla el envío anual de 30.000 barras de 50 gramos, equivalentes a 1,5 toneladas.

En consecuencia, se genera una demanda insatisfecha cercana a 17.668,5 toneladas anuales, lo que evidencia una amplia oportunidad de inserción y crecimiento en el mercado alemán. Este desfase responde a una estrategia de ingreso gradual, orientada a minimizar riesgos operativos y consolidar progresivamente de la marca.

Durante el periodo de proyección, la oferta se mantiene constante, por lo que el porcentaje de la demanda atendida es inferior al 1%, confirmado el alto potencial del mercado. En la tabla siguiente se detallan los años, la demanda estimada, la oferta anual, la demanda insatisfecha y el porcentaje de cobertura correspondiente.

Tabla 10:

Demanda Para Atender en Hamburgo y demanda insatisfecha

Año	Demanda estimada (t)	Oferta estimada (t)	Demanda insatisfecha (t)	Demanda a ser atendida (t)	% demanda atendida
2026	17803,00	2150,00	15653,00	1,5	0,84%
2027	18048,00	2230,00	15818,00	1,5	0,83%
2028	18294,20	2310,00	15984,20	1,5	0,82%
2029	17953,60	2400,00	15553,60	1,5	0,84%
2030	18790,20	2490,00	16300,20	1,5	0,80%

Tabla 11:*Toneladas Anuales Para Enviar al Mercado Destino*

Año	Barras para exportar	Peso unitario barras (t)	Total, anual (t)
2026	30000,00	0,00005	1,5
2027	30000,00	0,00005	1,5
2028	30000,00	0,00005	1,5
2029	30000,00	0,00005	1,5
2030	30000,00	0,00005	1,5

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

La marca “Viejo Moi”, de Hamburgo, se posiciona en el segmento de mercado de chocolates artesanales premium. Su factor diferenciador es que proviene de Ecuador y emplea únicamente cacao fino de aroma, cuyas cualidades únicas ya son reconocidas a nivel mundial (Quijia, 2018). Por lo tanto, se plantea como una propuesta de valor con el significado de un producto único y una experiencia multisensorial y cultural.

Cabe señalar que este enfoque encuentra su justificación en la autenticidad del cacao ecuatoriano y su significado cultural en el mercado alemán. Para “Moi”, Hamburgo. propuesta de valor tiene aspectos como la exclusividad, la sostenibilidad y la responsabilidad social, que se alinean con las tendencias actuales de consumo Exigente. Por lo tanto, se creará un paquete y branding específicos que reflejarán la cultura ecuatoriana. Desde la perspectiva del estudio, el 42 % de los consumidores de Hamburgo comprarán en 6,50 euros por una barra de 50 g. Eso pondría “Viejo Moi” premium y presionaría a los menos exigentes a ir a otro lado, ofreciendo productos premium.

Figura 3

Diseño del empaque del producto.



Capítulo 2. Canales de Distribución, Relaciones con los Clientes y Alianzas Claves

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

De acuerdo a lo anterior, la elección de los canales de distribución es crítica para el modelo de negocio de “Viejo Moi”, dado que permiten llevar las barras de chocolates artesanales al consumidor final en Hamburgo, Alemania. Por lo tanto, la estrategia de distribución es dual, es decir, se trata de un modelo mixto que emplean canales directos e indirectos. Canales Directos:

- Plataforma digital propia y redes sociales: estos canales permiten una relación directa con el cliente, lo que ayuda a liberar la marca y a la retroalimentación inmediata, lo que será clave para mejorar la experiencia del consumidor. En la plataforma online, se incluirá información adicional del chocolate, sus orígenes y las prácticas sostenibles. Canales Indirectos:
- Distribuidores locales: se trabajará con distribuidores especializados en chocolates premium a los que les importa los valores de comercio justo y sostenibilidad, lo que asegurará el producto en las mejores condiciones.
- Tiendas gourmet y supermercados premium: en el mercado de Hamburgo, los consumidores ya están familiarizados con productos orgánicos y de origen certificado; por lo que será un buen canal para posicionar a “Viejo Moi”.

Figura 4

Flujo de distribución de “Viejo Moi” hacia el consumidor final



2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)

Por otro lado, el acuerdo comercial multiparte entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017, permite no cobrar aranceles en la mayoría de los productos provenientes del cacao. En cuanto a la exportación de chocolate artesanal desde Ecuador a Alemania, la eliminación de las barreras arancelarias representa una ventaja competitiva significativa con respecto a otros mercados, ya que, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones: “lo que facilita aún más, la penetración del producto ecuatoriano en el mercado alemán”. A pesar de ello, las barreras no arancelarias, como los gastos adicionales en transporte y seguros, certificación de calidad y los altos estándares de seguridad sanitaria de productos en Europa son factores por

considerar para permitir el ingreso del producto ecuatoriano al mercado alemán (Banco Central del Ecuador, 2025; Rea, 2023).

Por otro lado, el acuerdo comercial multiparte entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017, permite no cobrar aranceles en la mayoría de los productos provenientes del cacao. En cuanto a la exportación de chocolate artesanal desde Ecuador a Alemania, la eliminación de las barreras arancelarias representa una ventaja competitiva significativa con respecto a otros mercados, ya que, según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones: “lo que facilita aún más, la penetración del producto ecuatoriano en el mercado alemán”. A pesar de ello, las barreras no arancelarias, como los gastos adicionales en transporte y seguros, certificación de calidad y los altos estándares de seguridad sanitaria de productos en Europa son factores por considerar para permitir el ingreso del producto ecuatoriano al mercado alemán (Banco Central del Ecuador, 2025; Rea, 2023). A continuación, se despliega la tabla 12 con las barreras arancelarias y no arancelarias para la exportación de chocolate ecuatoriano a Alemania.

Tabla 12:
Barreras arancelarias y no arancelarias para la exportación de chocolate a Alemania

Tipo de barrera	Estado	Observación
Arancel	Eliminado	Acuerdo UE - Ecuador desde 2017
Certificaciones sanitarias	Vigente	Requiere BPA/BPM, trazabilidad y etiquetado conforme a la UE
Transporte/Logística	Vigente	Costos de fletes y contenedores refrigerados

Nota, Elaboración propia, adaptado del Acuerdo comercial Ecuador - Unión Europea.

2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización

Los márgenes en la cadena de comercialización del chocolate artesanal Viejo Moi responden a las funciones y riesgos de cada uno de los eslabones. El productor nacional Viejo Moi de chocolate artesanal, que no realiza actividades de exportación, le vende a Val- Kath Trading Ecuador el producto terminado a un precio fijo USD 1,50 por barra.

Val-Kath Trading Ecuador, como empresa exportadora y comercializadora, aplica un margen comercial para cubrir los costos de logística internacional, trámites de exportación, control

de calidad, gestión comercial y riesgo de operación, lo que le permite determinar un precio de venta al distribuidor en Alemania en base a la percepción de una marca premium USD 3,50.

El distribuidor o minorista alemán, a su vez, aplica su margen comercial para cubrir los costos de almacenamiento, distribución y venta directa al público, con lo cual al producto le resulta un precio de 6,50 euros al consumidor, coherente con el del mercado gourmet de Hamburgo.

Figura 5

Márgenes de intermediación en la cadena de comercialización de "Viejo Moi"



Nota, Elaboración propia

2.1.4. Logística de exportación/importación.

La logística de exportación de Val-Kath Trading Ecuador representa un elemento fundamental para asegurar el traslado eficiente de las barras de chocolate ecuatoriano hacia el mercado alemán, garantizando tanto la conservación de la calidad del producto como el cumplimiento de los tiempos establecidos. En función de ello, el esquema logístico se ha definido

considerando los volúmenes proyectados para la exportación inicial, estimados en 15.000 barras de chocolate artesanal es decir un total de 30.000 barras de 50 g que representan 1,5 toneladas anuales.

El envío se realizará desde el Puerto Marítimo de Guayaquil hasta el puerto de Hamburgo, bajo la modalidad de carga consolidada (LCL), alternativa adecuada para una primera operación de exportación y coherente con el volumen manejado. El producto será empaquetado en cajas de cartón corrugado, con una capacidad de 100 barras por unidad, totalizando 300 cajas anuales. Cada caja presenta dimensiones de 40 cm x 30 cm x 20 cm, lo que equivale a un volumen individual de 0,024 m³ y un volumen total estimado de 4,8 m³.

El transporte marítimo se efectuará en contenedores refrigerados, manteniendo una temperatura controlada entre 16 °C y 18 °C, rango considerado óptimo para preservar las características organolépticas del chocolate durante el trayecto. El tiempo estimado de tránsito oscila entre 25 y 35 días, dependiendo de la naviera seleccionada y de las operaciones portuarias.

En cuanto a los costos, el flete marítimo consolidado se estima entre USD 150 y USD 220 por metro cúbico, lo que genera un costo base de entre USD 720 y USD 1.056. A este valor se suman los costos asociados a consolidación, seguro y documentación, alcanzando un costo logístico total estimado de entre USD 870 y USD 1.356. Dicho monto representa un costo unitario aproximado de entre USD 0,043 y USD 0,068 por barra, considerado competitivo para un producto de posicionamiento premium.

Dentro de este esquema logístico, se contempla la participación de una empresa consolidadora de carga que permita agrupar la mercancía bajo la modalidad LCL, optimizando costos y facilitando los trámites operativos y documentales requeridos para una primera exportación hacia el mercado alemán.

Tabla 13:*Logística de exportación/importación*

Concepto	Descripción
Empresa consolidadora de carga	Sea Bridge Ecuador
Modalidad de envío	Carga consolidada (LCL)
Puerto de salida	Puerto Marítimo de Guayaquil
Puerto de destino	Puerto de Hamburgo
Tipo de contenedor	Contenedor refrigerado
Rango de temperatura	16 °C – 18 °C
Tiempo estimado de tránsito	25 – 35 días
Servicios incluidos	Consolidación de carga, coordinación logística, documentación y gestión operativa

Tabla 14:*Valores Anuales estimados para la exportación de barras de chocolate artesanal “Viejo Moi”*

Concepto	Valor estimado
Total, de barras a exportar	30.000 barras
Barras por caja	100 barras
Número total de cajas	300 cajas
Dimensiones de caja	40 cm x 30 cm x 20 cm
Volumen por caja	0,024 m ³
Volumen total estimado	4,8 m ³
Modalidad de envío	Marítimo consolidado (LCL)
Tipo de contenedor	Contenedor refrigerado (reefer)
Temperatura controlada	16 °C – 18 °C
Flete estimado (USD/m ³)	USD 150 – 220
Costo total de flete	USD 720 – 1.056
Costos adicionales (consolidación, seguro, documentación)	USD 150 – 300
Costo logístico total estimado	USD 870 – 1.356
Costo logístico unitario por barra	USD 0,043 – 0,068

Nota. Elaboración propia. No se emplean pallets conforme a normativa vigente, lo que reduce costos logísticos.

Tabla 15:*Precio de Unitario FOB exportación*

Concepto	Costo unitario (USD)
Costo de producto (barra artesanal)	\$ 1,35
Empaque primario y secundario	\$ 0,15
Costo total de producto (barra artesanal)	\$ 1,50
Costos Logísticos en origen (embalaje, transporte, consolidadora, aduana Puerto	\$ 0,75
Costo FOB total	\$ 2,25
Margen del Exportador /comercializador (50%)	\$ 1,25
Precio FOB de exportación	\$ 3,50

2.2. Relaciones con los clientes

2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.

Finalmente, el mix promocional considera la publicidad en plataformas digitales, instrumento esencial para lograr el rápido posicionamiento del chocolate artesanal “Viejo Moi” en el mercado de Hamburgo, Alemania. Un canal publicitario sumamente eficaz, aunque la penetración de la televisión abierta sigue siendo alta en el país, pues los alemanes consumen más información y realizando compras a través de plataformas en línea y redes sociales. Es por ello por lo que se ha optado por la publicidad a través de plataformas como Instagram, TikTok y Facebook.

Se difundirán imágenes atractivas del producto y su culturalidad a manera de infografías que sean llamativas a primera vista por su colorido y elegancia. Este instrumento no es solo para lograr el conocimiento de la marca, sino un instante de adquisición de exclusividad y calidad superior.

Asimismo, se ha considerado la realización de ferias de alimentos y chocolates industrializados en Europa, principalmente el ISM de Colonia en Alemania. Es una gran oportunidad para mostrar la marca a los distribuidores, minoristas especializados y al público consumidor meta, quienes valoran productos exclusivos y de calidad. Este instrumento apunta mayormente a la adquisición.

Como estrategia de ejecución paralela, se promoverán los medios interactivos, tal es el caso de las degustaciones en puntos de venta gourmet y supermercados premium. Todas ellas buscan involucrarse directamente con el consumidor, para generar mayor confianza en la calidad del producto e incentivar una relación más fuerte con la marca. De esta manera, se obtiene la fidelización a largo plazo del consumidor, y, al mismo tiempo, se lo atrae para que pruebe el producto.

La firma implementará marketing de contenido en modelos publicitarios para posicionarse como referente en el mercado alemán de chocolates premium. Con la creación de blogs, videos centrados en los materiales primas del cacao ecuatoriano y el proceso de su fabricación, y contenido que enfatice la importancia de la sustentabilidad, “Viejo Moi” logrará una conexión directa con los valores de los consumidores alemanes. Cada vez más exigentes con la incorporación de productos con un real impacto de responsabilidad social empresarial y medioambiental.

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio

En el caso de la marca “Viejo Moi”, la relación con los clientes no finaliza con la compra del chocolate, sino que también abarca los dos primeros componentes del sistema de compra pre-servicio y post-servicio. En la fase pre-servicio, el enfoque se centrará en la educación y la conciencia del consumidor, mediante el uso de plataformas de redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok.

Se publicarán vídeos e imágenes de alta calidad que detallarán el proceso de producción y los valores detrás de la marca y describirán el origen ecuatoguineano, el sistema de comercio justo certificado y los beneficios nutricionales del chocolate artesanal. En la feria internacional, daremos a conocer información detallada sobre las granadas y los arándanos que buscan resaltar los beneficios de nutrición de estas frutas, los beneficios del chocolate y los valores del cacao ecuatoriano.

Además, se ofrecerán degustaciones gratuitas. para permitir que los consumidores prueben la calidad del producto antes de realizar una compra. También presentaremos el papeleo necesario para cumplir con las leyes de la UE, como la certificación ISO, el comercio justo y la designación de orgánicos. Para ello, se ofrecerá el servicio de atención al cliente en inglés, al igual que en la tienda online.

Por otro lado, en lo que respecta a la fidelización, se trabajará con un distribuidor que ofrezca descuentos exclusivos y promociones para clientes habituales a través de tarjetas de lealtad. Del mismo modo, se incluirá un blog en la página web con recetas e información sobre salud y confianza de los clientes y un buzón virtual para los comentarios y sugerencias de los clientes. En otras palabras, me gustaría fomentar la identidad de la marca al involucrar al cliente en la selección adecuada de productos y en la formación del hábito. Esta técnica atiende, en última instancia, al interés del consumidor alemán en comprar caro y a la orientación del comprador, que se refleja en la compra.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

La fortaleza de las alianzas con proveedores de materias primas será un factor determinante para el éxito de Viejo Moi en el mercado internacional. El producto se basa en cacao fino de aroma originario de la ciudad de Pedernales y sus alrededores en la provincia de Manabí. A fin de garantizar la calidad y disponibilidad del producto, la microempresa ha firmado acuerdos con las asociaciones de productores en la región, incluidos AGROINDUSTRIA FLAVIOPOLIS S.A., CHOCOLATE ATANACIO, y CHOCOLATES RULATE, empresas responsables de la calidad del cacao y los estándares requeridos por el mercado alemán.

Además, estas alianzas se centran en la obtención de certificaciones internacionales, como Comercio Justo o Rainforest Alliance, lo que añade el valor percibido al producto. La cooperación augura la implementación de las prácticas agrícolas sostenibles, un factor vital para el consumidor europeo. La medida no solo beneficia la calidad del cacao sino también asume el compromiso de sostenibilidad del producto, un imperativo de la marca. La medida permitirá garantizar el provecho constante de cacao de alta calidad y asegurará su valor ético y sostenible en el mercado competitivo alemán.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

La alianza con el distribuidor “Family Food Distributor” se formalizará mediante un acuerdo detallado, y cubrirá el lugar de distribución, que será el Condado de Hamburgo, y la duración del contrato. También, las responsabilidades del proveedor, que son la entrega del producto en las cantidades indicadas, la calidad del producto y el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y alimentarias en los Estados Unidos.

Además, se incluirá la propuesta de estrategias de marketing y la provisión de materiales de marketing para la promoción del producto en el mercado designado. Además, incluirá obligaciones del distribuidor, como promoción activa en el mercado definido, el stock adecuado y cumplimiento de las regulaciones de venta de alimentos locales y estatales.

Abarcará las condiciones, los términos y los métodos de pago y la logística de exportación, que incluirá el transporte, el almacenamiento y las condiciones de entrega enfocadas en las obligaciones del distribuidor. Finalmente, se requerirán cláusulas de propiedad intelectual, uso de la marca, acuerdo de confidencialidad y mecanismos de resolución de disputas para garantizar la ejecución en función de los acuerdos establecidos.

2.3.3. Alianzas con la competencia

Por otro lado, la cooperación con “competidores”, en el sentido de empresas que producen cacao en Ecuador para el comercio internacional de chocolate artesanal, es crucial para el fortalecimiento de la estrategia comercial. Este tipo de colaboración se materializa mediante acuerdos con otras empresas productoras de chocolate artesanal ecuatoriano en la compra conjunta de contenedores, lo que les permite minimizar los costos logísticos y optimizar los costos de transporte, lo que a su vez les permite exportar al por mayor y alcanzar una escala internacional.

Además, la cooperación en la participación conjunta en ferias internacionales aumenta la visibilidad y permite a todas las marcas participantes alcanzar un mayor alcance de la feria. El concepto de “competición cooperativa” es especialmente relevante dado que los mercados altamente desarrollados, por ejemplo, alemanes, se caracterizan por la dominación de alguna marca conocida que se ocupa de la distribución de la marca relacionada.

Eso significa que solo los verdaderos competidores unidos pueden “luchar” contra uno más grande. Justamente es lo que pasa aquí: cuando las marcas se unen, aumenta su visibilidad y cuando tiene más estamos presentes en un mercado. Además, se refuerza la imagen de país, ya que produce un efecto de buena calidad y sostenibilidad.

Capítulo 3. Recursos, Actividades y Costes

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

Viejo Moi, como empresa comercializadora, no interviene en ninguno de estos procesos, sino que realiza abastecimiento de un producto terminado, que cumple con los estándares de calidad demandados en el mercado alemán. Las barras de chocolate artesanal son elaboradas a partir de cacao fino de aroma originario de Pedernales y sus alrededores, provincia de Manabí, con una alta tradición cacaotera en el país y un cacao de alta calidad.

Para el año 1, se ha planificado la exportación de 30.000 barras de chocolate artesanal de 50 gramos, las cuales serán adquiridas a proveedores nacionales, que son empresas especializadas en chocolatería artesanal, con certificaciones, trazabilidad del origen del cacao y procesos productivos sostenibles.

Se ha planificado el abastecimiento en dos exportaciones semestrales de 15.000 barras, permitiendo asegurar la continuidad del producto, reducir el costo logístico y los riesgos operativos. Adicionalmente, existen certificaciones y estándares aplicables al cacao y el chocolate para el ingreso en el mercado europeo, especialmente en Alemania, las cuales cuentan con los sellos Comercio Justo, Rainforest Alliance, agregando valor y diferencial en el mercado alemán.

Tabla 16:

Abastecimiento de producto a exportar

	UNIDADES	PRECIO (USD)	
1ERA EXPORTACION	15.000	\$	22.500,00
2DA EXPORTACION	15.000	\$	22.500,00
TOTAL, ANUAL	30.000	\$	45.000,00

3.1.2. Abastecimiento de Insumos (150 palabras)

El abastecimiento de insumos constituye un elemento estratégico para asegurar que el producto de la marca “Viejo Moi” sea llevado al mercado internacional con óptimas condiciones de calidad, seguridad y presentación. Según la Tabla 18, los principales insumos requeridos son materiales de embalaje y protección: cajas máster, tapas, rollos cinta de embalaje, correas,

poliestireno expandido y polietileno tubular, los que aseguran la integridad del producto y su presentación durante su almacenamiento, transporte y exportación.

Tabla 17:

Abastecimiento de Insumos para "Viejo Moi"

		<i>Por exportación</i>	<i>Total, anual</i>
Cajas de cartón corrugado (reforzadas)	Cantidad (U)	150	300
	Precio (USD)	\$3,00	\$ 6,00
	Precio total (USD)	\$ 450,00	\$ 1.800,00
Separadores internos	Cantidad (U)	150	300
	Precio (USD)	\$0,35	\$ 0,70
	Precio total (USD)	\$52,50	\$ 210,00
Cinta adhesiva industrial	Cantidad (U)	6	12
	Precio (USD)	\$2,50	\$ 5,00
	Precio total (USD)	\$15,00	\$ 60,00
Film stretch manual (300m)	Cantidad (U)	6	12
	Precio (USD)	\$9,50	\$ 19,00
	Precio total (USD)	\$57,00	\$ 228,00
Etiquetas logísticas	Cantidad (U)	150	300
	Precio (USD)	\$0,15	\$ 0,30
	Precio total (USD)	\$22,50	
Total		\$147	\$2.160

Así, la planificación del abastecimiento medio se realiza considerando las necesidades por exportación, los requerimientos anuales en caso de superar el proyecto. Se compran a proveedores nacionales, en su mayoría competitivos en el mercado internacional, al mismo tiempo se da preferencia a insumos resistentes y funcionales que cumplan con los estándares logísticos para el intercambio comercial. Además, al comprarse adecuadamente, se logra una eficiente distribución a su vez, facilitando la coherencia de la marca “Viejo Moi” como organizada y confiable

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra (150 palabras)

En la Tabla 18 se presenta el personal operativo requerido para el empaquetado, acondicionamiento y despacho de las cajas destinadas a la exportación. Para este proceso se contemplan tres empacadores y un responsable de supervisión, encargado de coordinar y controlar las actividades del área.

La contratación de este personal será temporal, ya que los operarios solos trabajarán durante las exportaciones, estimadas en dos ocasiones al año. Cada empacador laborará 35 horas por exportación, acumulando un total de 70 horas al año, con un pago de \$150 por envío.

Este esquema permite optimizar los costos laborales y mantener la flexibilidad operativa acorde al volumen inicial de exportaciones. De esta forma “Viejo Moi” asegura un manejo adecuado del producto, garantizando la calidad, presentación y seguridad requerida por el mercado de Hamburgo, sin incurrir en costos fijos elevados.

Tabla 18:

Abastecimiento de mano de obra

Personal	Horas de trabajo al año	Sueldo (USD)
Empacador 1	70	\$150,00
Empacador 2	70	\$150,00
Empacador 3	70	\$150,00
Total, anual	210	\$450,00

3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo

La contratación de personal administrativo y directivo es otro de los factores fundamentales para asegurar la correcta operación y comercialización de Viejo Moi de acuerdo con la visión de internacionalización al mercado alemán. Sin embargo, dada la novedad de la empresa y el bajo nivel de exportación inicial, solo se establece una estructura organizativa simple, poco rígida y de bajo costo para favorecer la eficiencia operativa y la contención de gastos administrativos.

Durante el primer año, apenas tres puestos de administración son fijos. No obstante, estos tienen una remuneración básica y un reparto de ejecución, ya que las labores administrativas y comerciales no rigen bajo jornadas diarias de ocho horas durante el primer año. Efectivamente,

esta estructura provee los recursos necesarios para dirección, monitoreo reglamentario y expansión internacional sin excesivo desgaste de los recursos financieros.

Tabla 19:

Abastecimiento del personal administrativo y directivo

Detalle	Gerente General	Responsable de Calidad y Regulación	Responsable de Exportaciones	Total
Cantidad	1	1	1	
Salario Mensual	\$ 482,00	\$ 482,00	\$482,00	
Salario Anual	\$ 964,00	\$ 964,00	\$964,00	
Total, Anual	\$ 964,00	\$ 964,00	\$964,00	\$ 2.892,00

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

El abastecimiento de equipos y tecnología en la empresa Viejo Moi se orienta exclusivamente a apoyar las actividades administrativas, comerciales y logísticas propias de una empresa comercializadora de chocolate artesanal. Dado que el producto es adquirido ya elaborado a proveedores certificados, no se contempla el uso de maquinaria destinada a procesos productivos o industriales.

En este sentido, los recursos tecnológicos se concentran en equipos de oficina y herramientas informáticas que permitan una adecuada gestión de inventarios, control documental, seguimiento logístico y coordinación comercial con proveedores y clientes internacionales. Estos equipos facilitan el manejo eficiente de pedidos, la trazabilidad del producto y el cumplimiento de los requerimientos operativos vinculados a la exportación hacia el mercado alemán.

De igual forma, el uso de tecnología básica de apoyo administrativo contribuye a optimizar los procesos internos y a garantizar una operación ordenada y eficiente durante la etapa inicial de inserción de Viejo Moi en el comercio exterior.

Tabla 20:

Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología

Detalle	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Computadoras portátiles	3	\$650,00	\$1.950,00
Impresora multifunción	1	\$200,00	\$200,00
Tabletas para control de inventarios	3	\$225,00	\$675,00
Sillas ergonómicas	5	\$45,00	\$225,00
Escritorios	3	\$130,00	\$390,00
Aire acondicionado	2	\$290,00	\$580,00
Mesa de empaque	3	\$90,00	\$270,00
Balanza digital plataforma	3	\$250,00	\$750,00
Maquina selladora	3	\$220,00	\$660,00
Total			\$5.700,00

Nota: Estos equipos respaldan las actividades administrativas, comerciales y de control operativo de la empresa exportadora.

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves.

Las actividades clave de Val -Kath Trading Ecuador incluyen la garantía de una distribución oportuna y eficiente del chocolate artesanal Viejo Moi en el mercado de Hamburgo, con un alto mantenimiento de sus propiedades de calidad. Es importante destacar que estas actividades abarcan varios eslabones de la cadena de comercialización:

- Proveedores/ abastecimiento: se inicia con la compra de chocolate ya producido, elaborado a base de cacao fino aroma proveniente de Pedernales y otras zonas de Manabí, Ecuador. Con la selección de proveedores certificados, Viejo Moi asegura la trazabilidad y cumplimiento de protocolos internacionales, de este modo se garantiza la calidad del producto para el mercado europeo.
- Logísticas de exportación: sin duda una actividad crítica. La empresa se encarga de contratar, por ejemplo, a empresas de transporte que se encargan de todo el proceso para que la carga llegue a Hamburgo en las condiciones óptimas. El envío se realiza en contenedores refrigerados de la modalidad LCL para costos menores y garantizar que el chocolate llegue al destino final con todas sus propiedades.

- Comercial/promoción y marketing: Con estas, Viejo Moi se encarga de las campañas a través de las redes sociales, ISM Cologne, ferias internacionales, estrategias de posicionamiento para hacer de Viejo Moi una marca conocida para el mercado gourmet alemán. Digital y físico, este último permite la venta directa a los clientes finales y a los distribuidores especializados.
- Venta y distribución: en las que se incluye la negociación con los distribuidores locales, como mencioné anteriormente.
- La administración de la empresa se ocupa de la productividad en las Finanzas mediante la renta, de los costos y del cumplimiento de la normativa europea en material de venta de alimentos. Estos son las responsabilidades y actividades que se deben llevar a cabo para que no solo el producto llegue en condiciones y tiempo, sino que también cumpla los estándares necesarios para su futuro comercialización en el mercado alemán.

Cada una de las actividades descritas garantiza que el chocolate llegue al consumidor final en condiciones óptimas, cumpliendo con altos estándares de calidad, trazabilidad y sostenibilidad, factores clave para el posicionamiento de Viejo Moi en el mercado de Hamburgo.

3.2.2. Organigrama

Como resultado, el organigrama de “Comercializadora/ Exportadora Val-Kath Trading Ecuador” implica la estructura necesaria para proporcionar una dirección comercial, logística y administrativa efectiva del negocio. El Gerente General está en la parte superior y las tres áreas clave son. En primer lugar, es el responsable de Calidad y Regulación, que monitorea el cumplimiento de las normas y la calidad.

Luego, está el responsable de Exportaciones, que se ocupa de las exportaciones y las asociaciones internacionales del negocio. Cabe señalar que el transporte también es responsabilidad de esta área. Finalmente, hay un Operaciones / Logística Coordinador, responsable de la producción y la entrega eficiente al mercado local y asociados.

Al mismo tiempo, el apoyo administrativo es realizado por el Administrativo y Finanzas, que supervisa el control de los costos y garantiza la viabilidad y eficiencia financieras. Adicionalmente, en la producción física hay Empacadores bajo el Jefe de Planta. Como se mencionó anteriormente, los productos son barras de chocolate, por lo que la producción implica la obligación de empaquetar.

Figura 6

Organigrama de “Comercializadora/ Exportadora Val-Kath Trading Ecuador”



3.2.3. Determinación general de Funciones

Cada puesto ofrecido por comercializadora/exportadora Val-Kath Trading Ecuador, dispondrá de un conjunto de funciones que contribuirán al funcionamiento de la comercialización de chocolate artesanal. La estructura jerárquica proporcionará el marco para el funcionamiento operativo y el crecimiento estratégico y la competitividad en el mercado global.

Al líder estratégico de la empresa se le asignarán las tareas de Gerente General. Además de supervisar todas las operaciones, definirá las estrategias comerciales y financieras de la empresa y garantizará el cumplimiento de objetivos respectivos

El responsable de exportaciones y operaciones logísticas, se encarga de todos los aspectos relacionados con la coordinación de la logística, y la distribución del producto.

En lo que respecta a la calidad y la regulación, el cargo de gestión será gestionado por el oficial encargado respectivo. Este cargo supervisará el cumplimiento de calidad de productos en los mercados nacionales e internacionales. Además, se le responsabilizará de verificar el

empaquetado secundario del producto y almacenamiento adecuado, controlar la calidad de los productos y asegurarse de que las regulaciones de exportación y bienes adquiridos sean seguidas por ejemplo en el mercado europeo.

Por último, este trabajo incluye la coordinación del abastecimiento y mantenimiento. Los empacadores se aseguran de que la barra de chocolate cumpla con protocolo de mercado.

3.3. Costes

3.3. 1. Plan de Inversiones.

El plan de inversiones de la empresa comercializadora/exportadora Val-Kath Trading Ecuador se orienta a garantizar la correcta operatividad de sus actividades comerciales y logísticas en el proceso de exportación de chocolate artesanal hacia el mercado alemán. Al tratarse de una empresa comercializadora, las inversiones se concentran en activos fijos administrativos, activos intangibles y capital de trabajo, excluyendo maquinaria y equipos de producción. Estas inversiones permitirán una adecuada gestión de compras, almacenamiento temporal, distribución y control administrativo, asegurando el cumplimiento de los requerimientos operativos y comerciales necesarios para el inicio de operaciones internacionales.

Tabla 21:

Plan de financiamiento

Crédito bancario (USD)	66,08%
Capital propio	33,92%

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

Una vez definida la estructura operativa de la empresa comercializadora/exportadora Val-Kath Trading Ecuador, el financiamiento del proyecto se realizará exclusivamente mediante capital propio. Esta decisión responde a que se trata de una empresa de reciente creación y de una primera operación de exportación, lo que permite reducir el riesgo financiero y evitar el endeudamiento en la etapa inicial. El capital propio se destina a cubrir los activos fijos administrativos, los activos intangibles y el capital de trabajo necesario para el inicio de operaciones comerciales. De esta manera, la empresa asegura una gestión financiera más estable y flexible durante su proceso de inserción en el mercado alemán.

Figura 7

Fuente de financiamiento

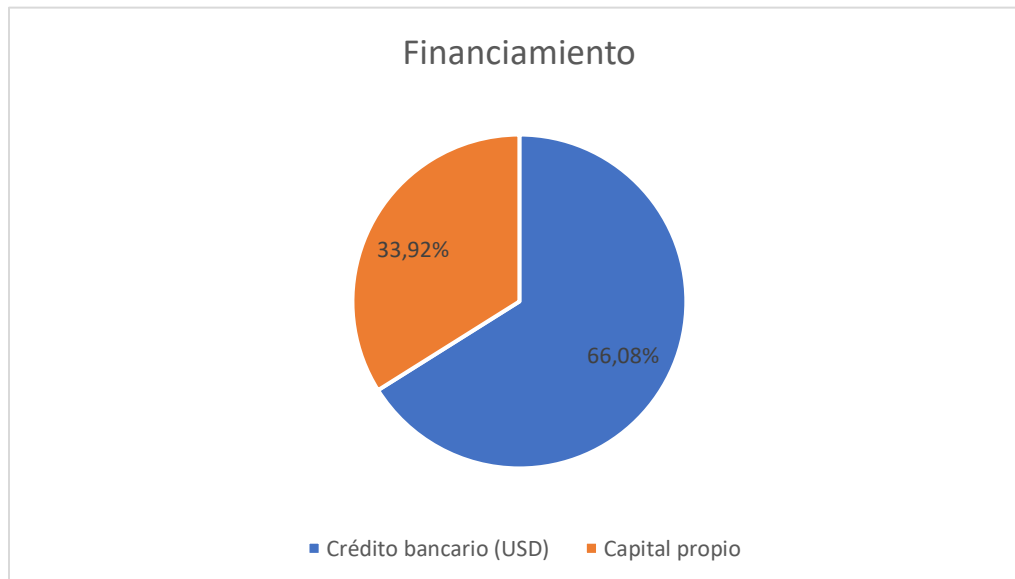


Tabla 22:*Fuente y plan de financiamiento*

Concepto	Crédito bancario (USD)	Capital propio (USD)	Total (USD)	%
1) Inversiones fijas				
(+) Maquinaria y equipos	\$1.680,00	\$ -	\$1.680,00	5,02%
(+) Equipos de oficina	\$1.195,00	\$ 850,00	\$2.045,00	6,11%
(+) Equipos de computación	\$2.825,00	\$ 1.000,00	\$3.825,00	11,43%
(=) total inversiones fijas	\$5.700,00	\$ 1.850,00	\$7.550,00	22,56%
2) Inversiones diferidas e intangibles				
(+) Gastos de constitución	\$1.300,00	\$ 1.000,00	\$2.300,00	6,87%
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.745,33	\$ 1.000,00	\$2.745,33	8,20%
(=) Total inversiones diferidas	\$3.045,33	\$ 2.000,00	\$5.045,33	15,08%
3) Capital de trabajo				
(+) capital de trabajo preoperacional	\$13.368,00	\$ 7.500,00	\$20.868,00	62,36%
(=) Total capital de trabajo	\$13.368,00	\$ 7.500,00	\$20.868,00	62,36%
TOTAL, FINANCIAMIENTO (USD)	\$22.113,33	\$ 11.350,00	\$33.463,33	100%
TOTAL, FINANCIAMIENTO (%)	66,08%	33,92%	100,00%	

Tabla 23:*Tabla de amortización*

TABLA DE AMORTIZACION PRESTAMO BANCARIO					
BANECUADOR					
Capital	22.113,33				
Interés	11,64%		0,0097		
Plazo	5 años		5		
Periodo	Cuota	Capital	Interés	Saldo	
0				\$ 22.113,33	
1	\$ 4.552,19	\$ 4.337,69	\$ 214,50	\$ 17.775,64	
2	\$ 4.552,19	\$ 4.379,77	\$ 172,42	\$ 13.395,87	
3	\$ 4.552,19	\$ 4.422,25	\$ 129,94	\$ 8.973,61	
4	\$ 4.552,19	\$ 4.465,15	\$ 87,04	\$ 4.508,46	
5	\$ 4.552,19	\$ 4.508,46	\$ 43,73	\$ 0,00	
TOTAL	\$ 22.760,97	\$ 22.113,33	\$ 647,64		

3.3.3. Proyección de costos y gastos

La proyección de costos y gastos de Val- Kath Trading Ecuador se ha elaborado considerando su naturaleza como empresa comercializadora de chocolate artesanal; en este sentido, los principales costos corresponden a la compra del producto terminado y a los costos logísticos asociados a la exportación hacia el mercado alemán.

Por otra parte, los gastos operativos incluyen los gastos administrativos y de venta necesarios para el funcionamiento de la empresa y el posicionamiento de la marca, la proyección se realiza para un horizonte de cinco años, contemplando un crecimiento moderado y sostenido de las operaciones, acorde con una estrategia de inserción progresiva en el mercado de Hamburgo.

Tabla 24:*Proyección de costos y gastos*

Detalle	Años operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
(1) costos de producción					
(+) <i>abastecimiento de producto</i>	\$45.000,00	\$45.639,00	\$46.287,07	\$46.944,35	\$47.610,96
(+) <i>abastecimiento de insumos</i>	\$2.160	\$2.190,67	\$2.221,78	\$2.253,33	\$2.285,33
(=) Total Costos de Producción	\$47.160,00	\$47.829,67	\$48.508,85	\$49.197,68	\$49.896,29
(2) Gastos Operacionales					
(+) <i>Personal administrativo</i>	\$2.892,00	\$2.933,07	\$2.974,72	\$3.016,96	\$3.059,80
(+) <i>Gastos de ventas/marketing</i>	\$1.200,00	\$1.217,04	\$1.234,32	\$1.251,85	\$1.269,63
(+) <i>Gastos financieros</i>	\$214,50	\$172,42	\$129,94	\$87,04	\$43,73
(=) Total Gastos Operacionales	\$4.306,50	\$4.322,53	\$4.338,98	\$4.355,85	\$4.373,16
Total, Costos + Gastos (1+2)	\$51.466,50	\$52.152,20	\$52.847,83	\$53.553,53	\$54.269,44

Capítulo 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

Los ingresos que se presentan en la tabla son determinados por el valor de cada una de las unidades que se pretende exportar cada año, es importante destacar que el precio de las unidades varía en el transcurso de los años.

Tabla 25:

Proyección de ingresos

Detalle	Años Operacionales				
	2026	2027	2028	2029	2030
(+) producto a exportar (unidades/año)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
(*) precio de venta (USD FOB/kg)	\$3,50	\$3,65	\$3,80	\$3,95	\$4,10
(=) ingresos por venta	\$105.000,00	\$109.500,00	\$114.000,00	\$118.500,00	\$123.000,00
(=) ingresos por venta (semestrales)	\$52.500,00	\$54.750,00	\$57.000,00	\$59.250,00	\$61.500,00

Con forme a lo presentado en la tabla 26, el precio de venta estimado en el año uno, está en 3,50 euros, cumpliendo así con lo obtenido en las encuestas. Y como se mencionó anteriormente se tiene un aumento año tras año de 0,15% lo cual representaría a varios factores incluyendo la inflación que el país llegue a presentar en ese momento.

4.2. Utilidades

En la siguiente tabla se presenta el estado de pérdidas y ganancias, haciendo el cálculo de todos los valores presentados en este proyecto, se llega a una utilidad neta positiva en el primer año de \$34.555,85; se toma en consideración el crecimiento del 0,15% cada año.

A continuación, se detallan como quedarían las utilidades netas en un periodo de 5 años para la empresa:

Tabla 26:*Estado de Perdidas y Ganancia*

<i>Inversiones</i>	<i>Años Operacionales</i>				
	<i>2026</i>	<i>2027</i>	<i>2028</i>	<i>2029</i>	<i>2030</i>
<i>(+) ingresos por venta</i>	\$105.000,00	\$109.500,00	\$114.000,00	\$118.500,00	\$123.000,00
<i>(-) abastecimiento de producto</i>	\$45.000,00	\$45.639,00	\$46.287,07	\$46.944,35	\$47.610,96
<i>(-) abastecimiento de insumos</i>	\$2.160,00	\$2.190,67	\$2.221,78	\$2.253,33	\$2.285,33
<i>(-) personal administrativo</i>	\$2.892,00	\$2.933,07	\$2.974,72	\$3.016,96	\$3.059,80
<i>(-) depreciación</i>	\$804,00	\$804,00	\$804,00	\$804,00	\$804,00
<i>(-) gastos de venta/marketing</i>	\$1.200,00	\$1.217,04	\$1.234,32	\$1.251,85	\$1.269,63
<i>(-) amortización</i>	609,07	609,07	609,07	609,07	1186
<i>(=) utilidad operacional</i>	\$52.334,93	\$56.107,15	\$59.869,04	\$63.620,44	\$66.784,29
<i>(-) gastos financieros</i>	\$214,50	\$172,42	\$29,94	\$87,04	\$43,73
<i>(=) Utl. antes de participación de trabajadores</i>	\$52.120,43	\$55.934,73	\$59.739,10	\$ 63.533,40	\$66.740,56
<i>(-) participación de trabajadores (15%)</i>	\$7.818,06	\$8.390,21	\$8.960,86	\$9.530,01	\$10.011,08
<i>(=) utilidad antes de impuestos</i>	\$44.302,37	\$47.544,52	\$50.778,23	\$54.003,39	\$56.729,47
<i>(-) impuesto a la renta (22%)</i>	\$9.746,52	\$10.459,79	\$11.171,21	\$11.880,75	\$12.480,48
<i>(=) utilidad neta</i>	\$34.555,85	\$37.084,72	\$39.607,02	\$42.122,64	\$44.248,99

Nota, Elaboración propia

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

Como se muestra en la siguiente tabla, el flujo de fondos del inversionista empieza con un valor negativo en lo que es el año preoperacional, lo cual representa la inversión que se realizara en este primer año, a partir del siguiente año (2026) ya se empiezan a observar valores positivos y estos tienen un crecimiento por la utilidad neta representada en la tabla anterior. Así mismo, se detalla que el año 2030 se recupera el capital de trabajo, en este mismo año se observa un flujo acumulado positivo lo cual indica que en este año se alcanza el punto de equilibrio financiero del presente proyecto

Tabla 27:

Flujos de Fondos del Inversionista:

<i>Inversiones</i>	<i>instalación</i>	<i>años operacionales</i>				
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<i>(=) utilidad neta</i>		\$34.555,85	\$37.084,72	\$39.607,02	\$42.122,64	\$44.248,99
<i>(+) depreciación</i>		\$804,00	\$804,00	\$804,00	\$804,00	\$804,00
<i>(+) amortización</i>		\$609,07	\$609,07	\$609,07	\$609,07	\$1.186,00
<i>(+) valor en libros</i>						\$2.620,00
<i>(+) préstamo recibido</i>	\$22.113,33					
<i>(-) inversión fija</i>	\$5.700,00					
<i>(-) inversión diferida</i>	\$3.045,33					
<i>(-) inversión capital de trabajo</i>	\$20.868,00					
<i>(+) recuperación capital de trabajo</i>						\$20.868,00
<i>(-) devolución del préstamo</i>		\$3.505,85	\$3.913,93	\$4.369,51	\$4.878,12	\$5.445,93
<i>(=) flujo de fondos</i>	-\$7.500,00	\$32.463,07	\$34.583,87	\$36.650,58	\$38.657,60	\$64.281,06
<i>(=) flujo descontado</i>	-\$7.500,00	\$28.664,96	\$26.964,80	\$25.232,85	\$23.500,77	\$34.505,79
<i>(=) flujo acumulado</i>	-\$7.500,00	\$21.164,96	\$48.129,76	\$73.362,61	\$96.863,37	\$131.369,16

4.3.2. WAAC

Según como lo detalla la siguiente tabla, el Costo Promedio Ponderado de Capital del proyecto se estima que el WACC del 13.25%, el proyecto enfrenta una elevada rentabilidad mínima exigida; aunque la deuda constituye el 67.57% del financiamiento a un costo razonable del 8.10%, su contribución ponderada es de solo 5.47 puntos, el verdadero impulsor del alto costo es el capital propio, que con una tasa del 24.0% y una participación del 32.43%, aporta 7.78 puntos al WACC. Esto refleja un riesgo patrimonial percibido como muy alto, analíticamente, la viabilidad del proyecto se condiciona a generar retornos superiores a este umbral, presión que emana principalmente de los exigentes accionistas.

Tabla 28:

WACC (Costo Ponderado de Capital)

<i>Estrategia de financiamiento</i>	<i>costo financiamiento</i>	<i>estructura de financiamiento</i>	<i>costo ponderado</i>
<i>(+) Deuda</i>	<i>0,0810</i>	<i>0,6757</i>	<i>0,0547</i>
<i>(+) capitales propios</i>	<i>0,2400</i>	<i>0,3243</i>	<i>0,0778</i>
<i>(=) total financiamiento</i>			<i>0,1325</i>
		<i>WACC</i>	<i>13,25%</i>

4.3.3. Indicadores Financieros

En la siguiente tabla se establece los indicadores financieros, tales como: el Valor Actual Neto (VAN), con base en los indicadores financieros obtenidos, el proyecto presenta resultados favorables desde el punto de vista económico, el Valor Actual Neto asciende a \$24.443,76 lo que indica que, al descontar los flujos futuros a la tasa del costo de capital, la inversión genera un valor adicional positivo y permite recuperar el capital inicial junto con una ganancia en términos de valor presente, la Tasa Interna de Retorno del 55,08% supera ampliamente el WACC del 13,25%, evidenciando que el rendimiento del proyecto es superior a su costo de financiamiento, por su parte el período de recuperación de 2 años resulta adecuado dentro del horizonte de evaluación, reduciendo el riesgo financiero y fortaleciendo la liquidez del proyecto.

Tabla 29:

Indicadores Financieros

VAN	\$	14.330,43
TIR		55,087%
PAYBACK		2 años

Conclusión

El desarrollo del presente trabajo permitió comprobar que la formulación de un modelo de negocio orientado a la exportación de barras de chocolate artesanal, elaborado con cacao fino de aroma ecuatoriano, constituye una alternativa empresarial viable dentro del contexto del comercio internacional. A partir de los resultados obtenidos, se evidencia que la correcta estructuración del modelo, basada en el análisis del entorno, la propuesta de valor y la planificación estratégica, es determinante para la factibilidad del proyecto.

La investigación demuestra que el cacao ecuatoriano, al ser transformado en un producto con valor agregado y enfoque artesanal, incrementa su competitividad frente a materias primas sin procesar, generando mayores oportunidades de posicionamiento en mercados exigentes. En este sentido, el modelo planteado responde a las tendencias actuales de consumo, donde el origen, la calidad, la sostenibilidad y las prácticas responsables influyen de manera directa en la decisión de compra del consumidor.

Asimismo, el estudio permitió identificar que una planificación progresiva de la producción, acompañada de una estructura comercial claramente definida, reduce los riesgos asociados al proceso de internacionalización y facilita la toma de decisiones empresariales. Desde el punto de vista financiero, los resultados obtenidos confirman que el proyecto es capaz de generar beneficios económicos en el mediano plazo, respaldando su sostenibilidad y proyección futura. En conclusión, el modelo de negocio desarrollado constituye una base sólida para la internacionalización del chocolate artesanal “Viejo Moi” ecuatoriano, aportando no solo a la viabilidad económica del proyecto sino también al fortalecimiento del comercio exterior y a la generación de valor agregado para uno de los principales productos estratégicos del país.

Recomendaciones

En primer lugar, se recomienda a la empresa exportadora implementar una planificación progresiva del proceso de internacionalización, que permita ajustar la capacidad productiva y operativa conforme se consolide la demanda del chocolate artesanal ecuatoriano en el mercado alemán, reduciendo así los riesgos financieros y comerciales asociados al ingreso a mercados internacionales.

En segundo lugar, es aconsejable priorizar el cumplimiento de la normativa europea vigente y la obtención de certificaciones internacionales reconocidas, con el fin de facilitar el acceso al mercado alemán y fortalecer la confianza del consumidor en el producto, considerando la importancia que estos atributos tienen en la decisión de compra.

Asimismo, se recomienda establecer relaciones comerciales sostenibles con importadores y distribuidores en Alemania, orientadas a canales especializados en productos artesanales y de valor agregado, lo que contribuirá al posicionamiento de la marca y una mayor estabilidad comercial en el mercado objetivo.

Por otro lado, se recomienda realizar evaluaciones financieras periódicas que permitan monitorear los costos, márgenes de rentabilidad y niveles de inversión, con el fin de asegurar la sostenibilidad económica del modelo de negocio y facilitar la toma de decisiones ante posibles escenarios de expansión.

REFERENCIAS

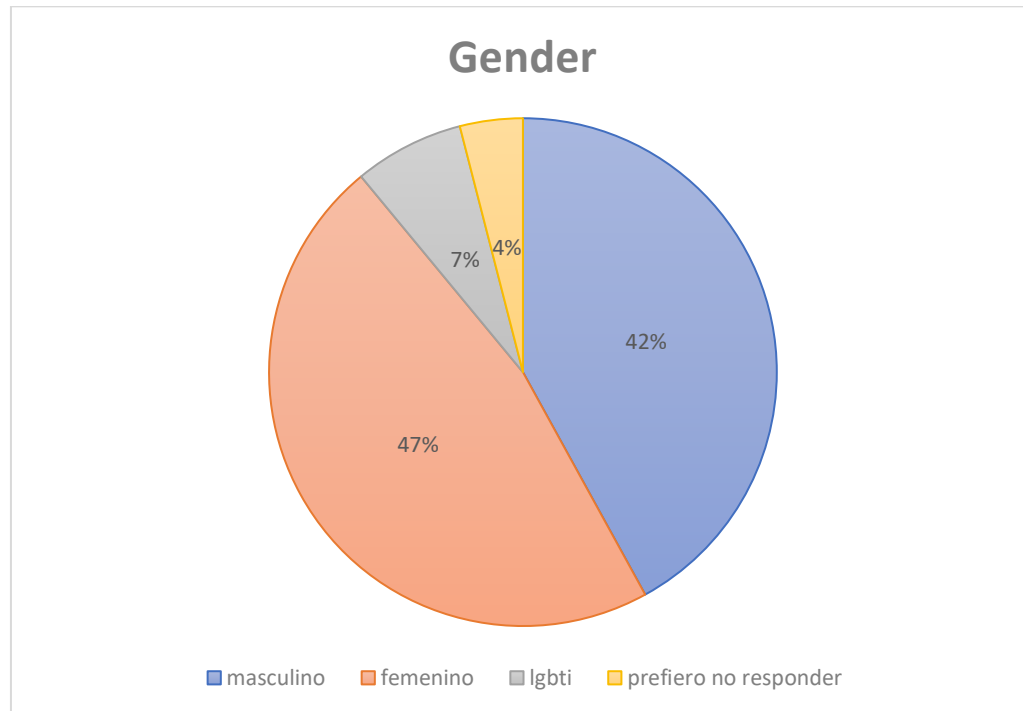
- Agarwal, N., Chan, J. M. L., Lodefalk, M., Tang, A., Tano, S., & Wang, Z. (2023). Mitigating information frictions in trade: Evidence from export credit guarantees. *Journal of International Economics*, 145. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2023.103831>
- Algieri, B., Aquino, A., & Succurro, M. (2025). Green-go: A green innovation competitiveness index. *Sustainable Futures*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101062>
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe de evolución de la economía ecuatoriana en 2024 y perspectivas 2025*. www.bce.ec
- Cabanillas, R. (2024). *Estrategias de marketing internacional que permitan contribuir a la exportación de cacao en la Cooperativa de Servicios Múltiples APROCAM en el 2021*.
- Ciani, A., & Stiebale, J. (2024). Export Performance Under Domestic Anti-Dumping Protection. *World Development*, 183. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2024.106716>
- Egger, P. H., Li, J., & Wu, H. (2024). Decomposing China's bilateral export growth: A firm-regional-transactions structural gravity approach. *European Economic Review*, 164. <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2024.104718>
- Hernández, A. (2020). *Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la producción y exportación de galletas de quinua, rellenas de chocolate y frutas deshidratadas, hacia alemania*.
- Keil, S. (2023). The challenging estimation of trade elasticities: Tackling the inconclusive Eurozone evidence. *World Economy*, 46(5), 1235–1263. <https://doi.org/10.1111/twec.13333>
- Labanca, C., Molina, D., & Muendler, M. A. (2024). Preparing for export opportunities. *Journal of International Economics*, 152. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.103968>
- Larrea-Paredes, M., Zhangallimbay, D., Macas-Acosta, G., Jimber-del-Rio, J. A., & Vergara-Romero, A. (2023). Europe and Latin America: Analysis of the Effect of Trade Agreements on Exports. *TEM Journal*, 12(4), 2430–2436. <https://doi.org/10.18421/TEM124-55>

- Maya Carrillo, M., Tapia López, J., & Maldonado Mera, B. (2024). Comparison of the capacity for innovation in Manufacturing and Non-Manufacturing Companies. *European Public and Social Innovation Review*, 9. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-563>
- Novillo-Villegas, S., Tulcanaza-Prieto, A. B., Chantera, A. X., & Chimbo, C. (2025). Exploring a Sustainable Pathway Towards Enhancing National Innovation Capacity from an Empirical Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 17(15). <https://doi.org/10.3390/su17156922>
- Orefice, G., Rapoport, H., & Santoni, G. (2025). *How Do Immigrants Promote Exports?* ☆. <https://doi.org/10.17632/mxxw7>
- Pino, V. (2021). *Propuesta técnica para el mejoramiento de las condiciones de competitividad hacia el mercado francés de los cacaoteros de cuatro esquinas - tambo*. <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/d77907cd-a146-49e5-b607-24dcba1fa7c>
- Quijia, G. (2018). *Análisis de la producción y la industria del cacao fino de aroma en el periodo 2007-2015 en Ecuador*.
- Rea, H. (2023). *Plan de negocios para la producción y exportación de snacks a base de chocho deshidratado, año 2023*. <https://entregables.prismapublicaciones.com/obs/index-32.html>
- Sambiri, B. B., Mutai, N. C., & Kumari, S. (2024). Understanding the Republic of Malawi's Trade Dynamics: A Bayesian Gravity Model Approach. *Review of Business and Economics Studies*, 12(3), 28–39. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2024-12-3-28-39>
- Toala, F. S. P., Zambrano, J. P. O., & Díaz, Y. M. A. (2022). Plan de negocios para la exportación de cacao de Santo Domingo de los Tsáchilas hacia el mercado alemán. *South Florida Journal of Development*, 3(2), 2794–2811. <https://doi.org/10.46932/sfjdv3n2-095>

ANEXOS

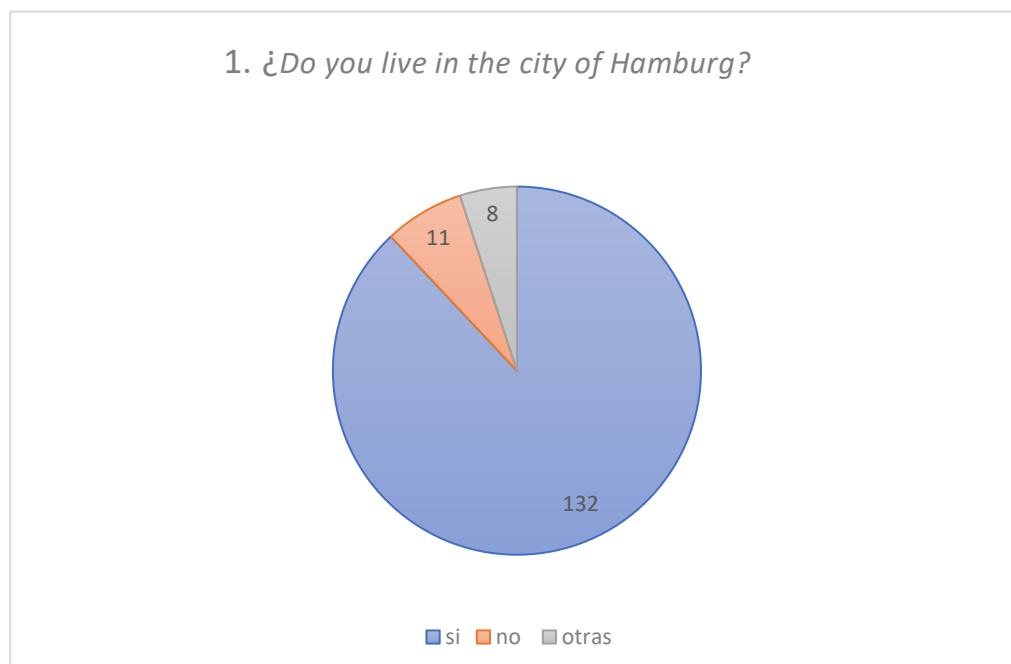
Anexo A:

Pregunta de Genero de la encuesta



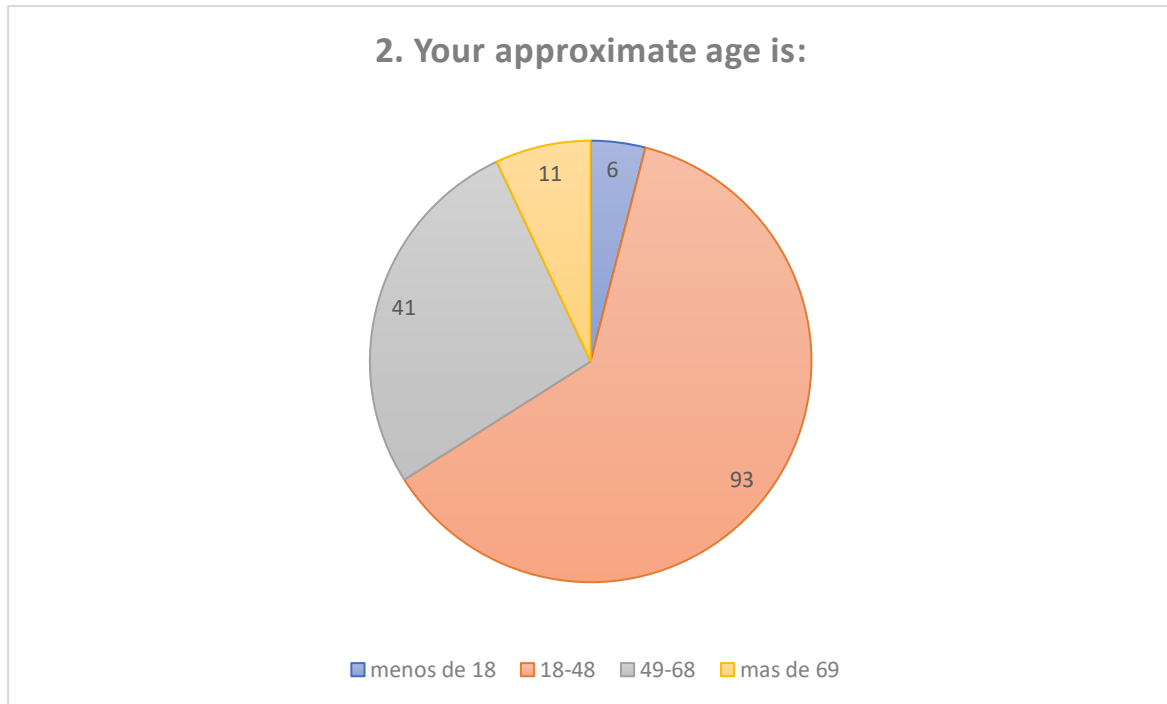
Anexo B:

Pregunta N° 1 de la encuesta



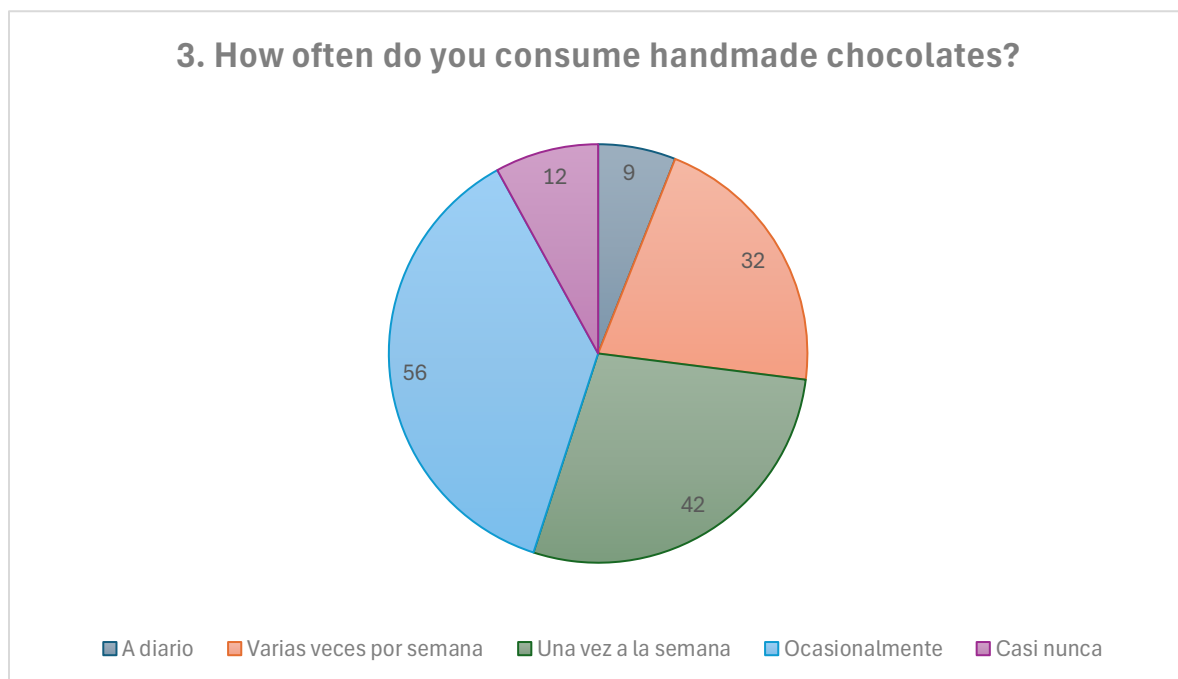
Anexo C:

Pregunta N° 2 de la encuesta



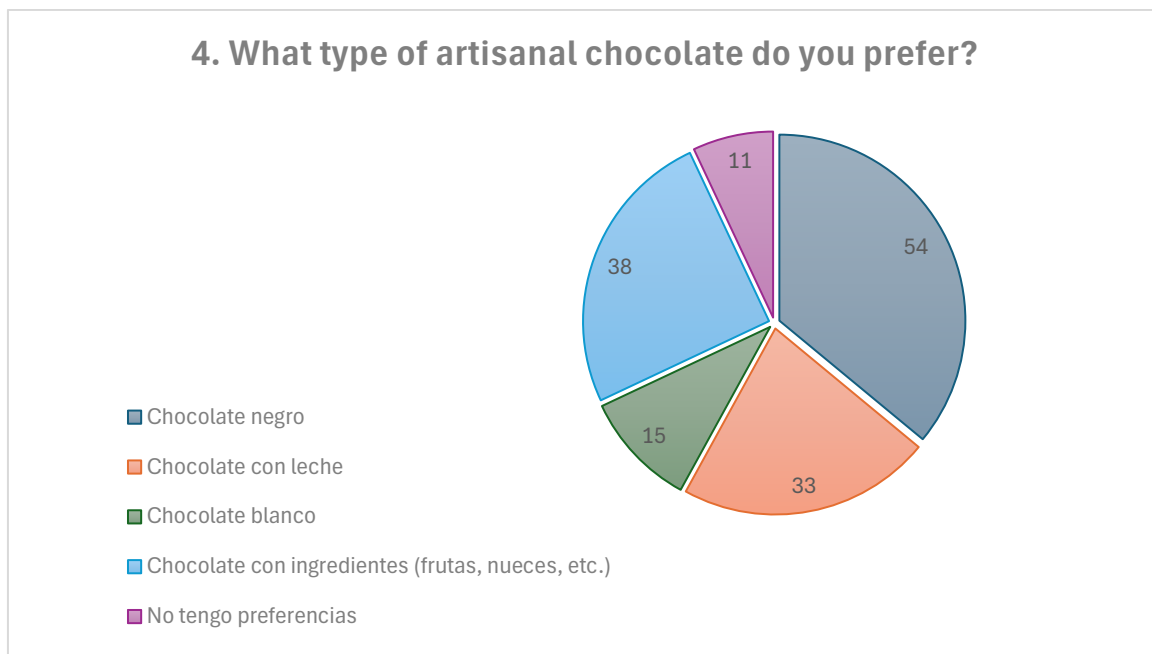
Anexo D:

Pregunta N° 3 de la encuesta



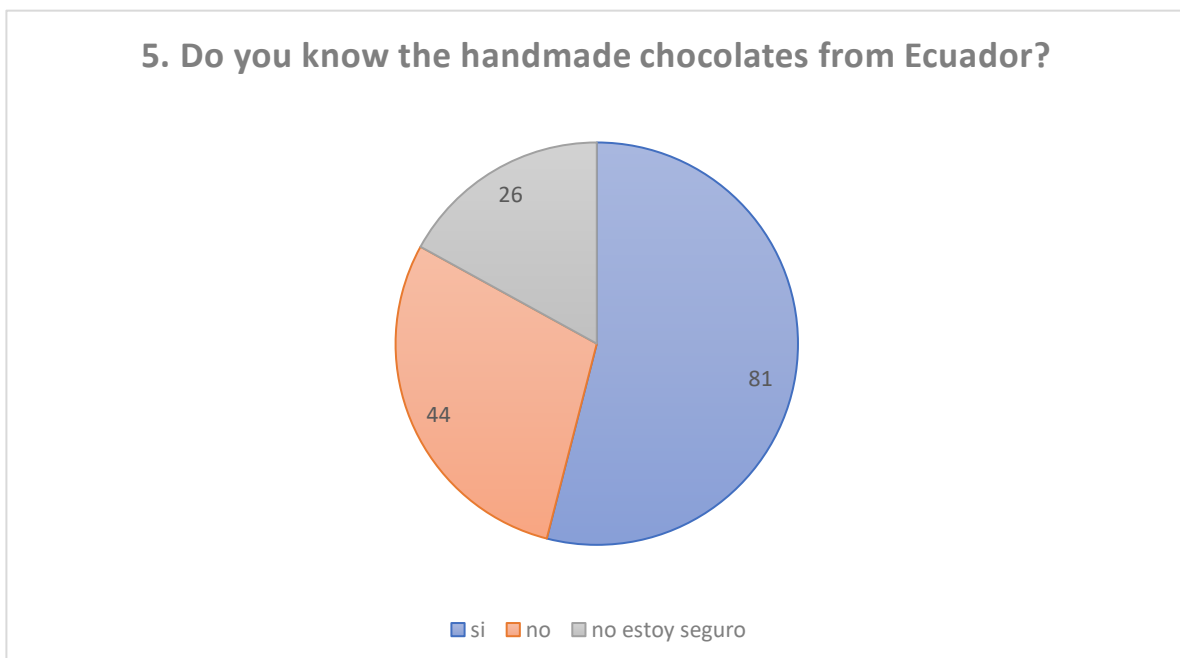
Anexo E:

Pregunta N° 4 de la encuesta



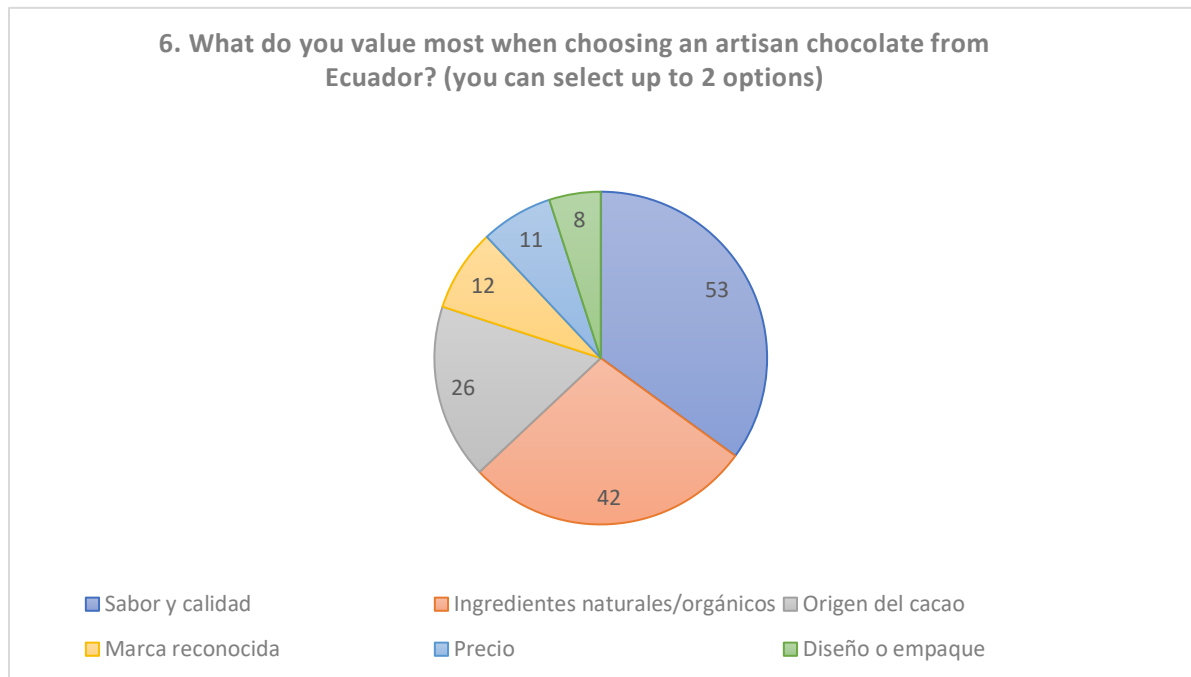
Anexo F:

Pregunta N° 5 de la encuesta



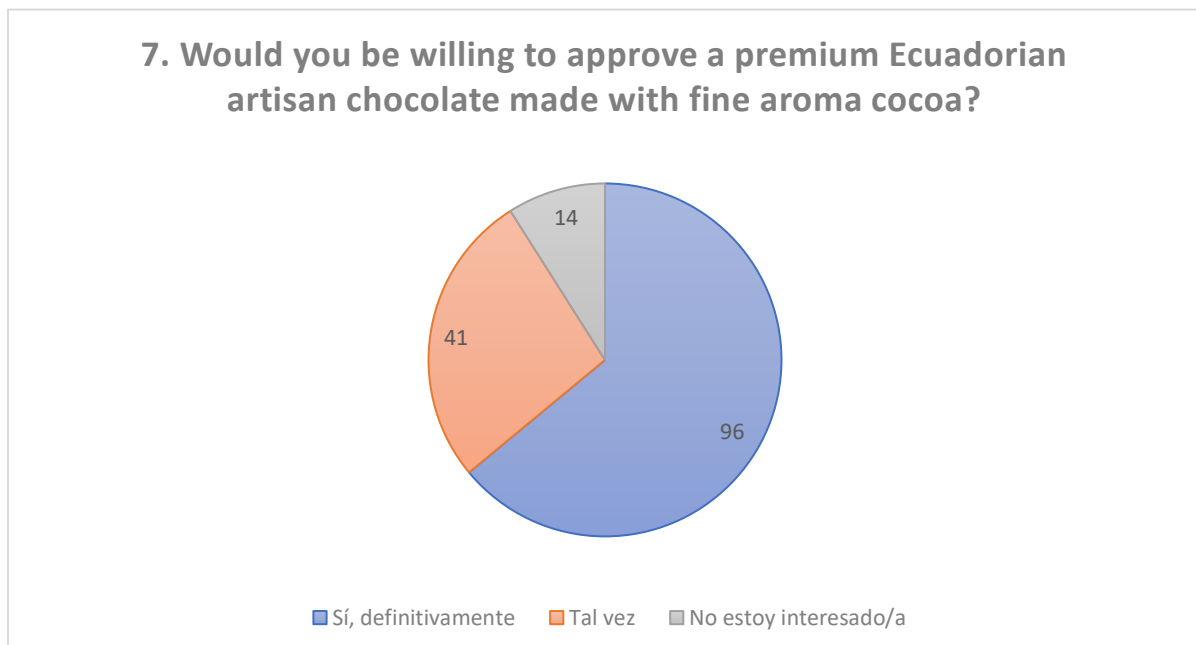
Anexo G:

Pregunta N°6 de la encuesta



Anexo H:

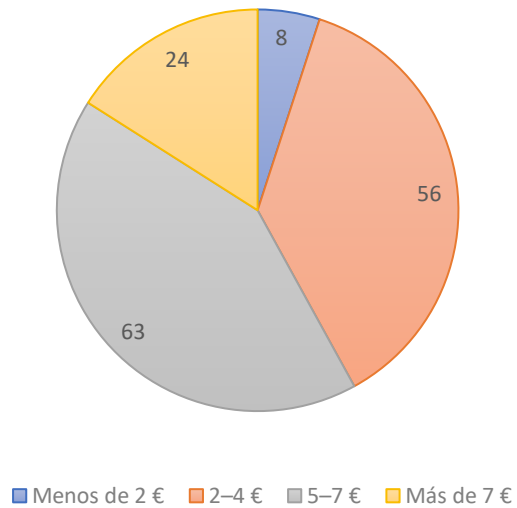
Pregunta N° 7 de la encuesta



Anexo I:

Pregunta N° 8 de la encuesta

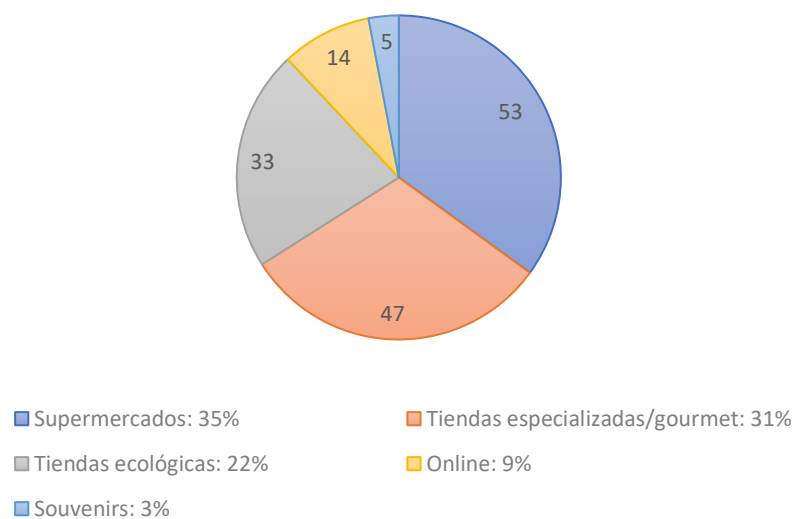
8 How much would you be willing to pay for a premium artisan chocolate bar (50 g)?



Anexo J:

Pregunta N° 9 de la encuesta

9. Where do you usually buy handmade chocolates (select all that apply)?



Anexo K:

Pregunta N° 10 de la encuesta

10 If you could try a free sample of 'old Moi' artisan chocolate, would you be interested?

