



Uleam

UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

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

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE CON LICOR
DE PÁJARO AZUL AL MERCADO DE JAPÓN”**

ELABORADO POR:

CUSME ZAMBRANO EMILY TRINIDD

TUTOR:

ING. KARLOS MUÑOZ MACÍAS, Mg

MANTA – ECUADOR

2025



Uleam

UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ**

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

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN COMERCIO EXTERIOR**

TEMA:

**“MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE CON LICOR
DE PÁJARO AZUL AL MERCADO DE JAPÓN”**

ELABORADO POR:

CUSME ZAMBRANO EMILY TRINIDD

TUTOR:

ING. KARLOS MUÑOZ MACÍAS, Mg

MANTA – ECUADOR

2025

Declaración de Autoría

Yo, Emily Trinidad Cusme Zambrano,

DECLARO QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“Modelo de Negocio para la Exportación de Chocolate con licor de Pájaro Azul al Mercado de Japón”** 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 la autora, datos que no pueden ser modificados sin la debida autorización.

A través de esta declaración, cedo 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, 30 de enero del 2026



Emily Trinidad Cusme Zambrano

CI:131716141-0

Certificación del Tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO:	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	CERTIFICADO DE TUTOR(A).	
	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 Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la carrera 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 **Cusme Zambrano Emily Trinidad**, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2025(1) - 2025(2), cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del proyecto es **"MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE CON LICOR DE PÁJARO AZUL AL MERCADO DE JAPÓN"**.

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.

Manta, 05 de febrero de 2026.

Lo certifico,



Ing. Karlos Muñoz Macías, Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior

Certificado de Similitud



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Modelo de negocio Salinerito - Emily

5%
Textos sospechosos

2% Similitudes
0 % similitudes entre comillas
< 1 % entre las fuentes mencionadas

3% Idiomas no reconocidos

40% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

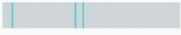
Nombre del documento: Modelo de negocio Salinerito - Emily.docx
ID del documento: a84d2a064c1ec2fd344908fefa77fc2abd1b2c0f
Tamaño del documento original: 1,72 MB

Depositante: Karlos Muñoz Macías
Fecha de depósito: 3/2/2026
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 3/2/2026

Número de palabras: 10.366
Número de caracteres: 72.483

Ubicación de las similitudes en el documento:

Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 DANIELA ROJAS - IMPORTACIÓN DE FILAMENTOS PLA+ DESDE CHINA ... #293b5d Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (84 palabras)
2	 Titulacion final TORO-GARZON revison final CORRECCIONES v1.docx ... #ac621f Viene de de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (49 palabras)
3	 Documento de otro usuario #a40627 Viene de de otro grupo 3 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (44 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	 repositorio.uchile.cl Rediseño y automatización de procesos de los flujos logísti... https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/205197	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
2	 www.promperu.jp https://www.promperu.jp/wp-content/uploads/2023/06/Ficha-Producto-Cacao.pdf	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	 transoceanica.com.ec TLC con Japón: una puerta estratégica para la diversifica... https://transoceanica.com.ec/tlc-con-japon-una-puerta-estrategica-para-la-diversificacion-co...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (11 palabras)
4	 revistagestion.primicias.ec Revista Gestión primicias.ec Lecciones del Salin... https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/lecciones-del-salinerito-tras-c...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)
5	 nioventures.com Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR): herra... https://nioventures.com/es/valor-actual-neto-van-y-tasa-interna-de-retorno-tir-herramientas-...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (10 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	 https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix_PublicacionesGeneralesPrin.html
2	 https://www.barrons.com/news/spanish/baja-record-de-la-poblacion-japonesa-en-2024-4d670129
3	 https://streetsofkante.com/top-20-global-chocolate-consumption-by-country-who-eats-the-most-and-the-least/
4	 https://www.icco.org/
5	 https://www.jetro.go.jp/ext_images/mexico/mercadeo/handbook_importedfoods.pdf

Dedicatoria

Este trabajo representa el resultado de un esfuerzo constante y de un largo camino con el apoyo incondicional de quienes siempre han estado presentes en cada etapa de mi vida. Agradezco profundamente a mis padres, por estar siempre ahí para mí y por apoyarme incondicionalmente en cada decisión y desafío a lo largo de este camino.

A mi mamá, por sus palabras de motivación, por sus buenos consejos y por incentivarme a creer cada día más en mí misma. Su apoyo emocional y su amor inmenso han sido fundamentales para mantenerme firme y seguir adelante.

A mi papá, por su trabajo constante y diario, y por el gran esfuerzo que realiza día a día. Sus sacrificios se ven reflejados en este proyecto y en cada logro alcanzado.

A mami Celia, por ser una parte importante en vida, por sus sabios consejos, su cariño y amor inmenso.

Emily Trinidad Cusme Zambrano

Reconocimiento

Primeramente, agradezco a Dios por brindarme la sabiduría, la fortaleza y la capacidad necesarias para culminar este proyecto académico.

De igual manera, expreso mi más sincero agradecimiento a mis padres, por el apoyo incondicional, el esfuerzo constante y el acompañamiento brindado a lo largo de este proceso.

Asimismo, agradezco a los docentes que formaron parte de mi formación académica, por los conocimientos compartidos, la guía brindada y el acompañamiento durante esta etapa universitaria.

Finalmente, agradezco a mis amistades, tanto a aquellas que formé durante esta etapa universitaria como a quienes han sido parte de mi vida, por su apoyo, compañía y por los momentos compartidos que hicieron de este camino una experiencia más significativa.

Emily Trinidad Cusme Zambrano

Índice

Declaración de Autoría	III
Certificación de Tutor.....	IV
Certificado de Similitud	V
Dedicatoria.....	VI
Reconocimiento.....	VII
Índice de tablas	XII
Resumen ejecutivo	1
Introducción.....	3
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO.....	4
1.1. Propuesta de valor	4
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.....	4
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá	4
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.....	6
1.1.4. Definición de la propuesta de valor	7
1.1.5. Precio del producto	8
1.2. Público objetivo.....	8
1.2.1. Selección de mercado total.....	8
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo	9

1.2.3.	Cuantificación del público objetivo	10
1.2.4.	Determinación y proyección de la oferta	10
1.2.5.	Determinación y proyección de la demanda.....	11
1.2.6.	Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.....	12
1.2.7.	Posicionamiento del producto en el mercado meta	13
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES		14
2.1.	Selección de los canales de distribución	14
2.1.1.	Definición de canales de distribución	14
2.1.2.	Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino) 15	
2.1.3.	Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	15
2.1.4.	Logística de exportación	16
2.2.	Relaciones con los clientes	17
2.2.1.	Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc. 17	
2.2.2.	Pre-servicio y Post-servicio	18
2.3.	Alianzas claves	18
2.3.1.	Alianzas con proveedores	18
2.3.2.	Alianzas con distribuidores	19
2.3.3.	Alianzas con la competencia	19

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES.....	20
3.1. Recursos	20
3.1.1. Abastecimiento de producto terminado	20
3.1.2. Abastecimiento de Insumos.....	21
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra	22
3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo.....	22
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	23
3.2. Actividades	24
3.2.1. Actividades claves.....	24
3.2.2. Organigrama	25
3.3. Costes.....	26
3.3.1. Plan de inversiones	26
3.3.2. Fuente y plan de financiamiento.....	28
3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción.....	31
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	31
4.1. Ingresos	31
4.2. Utilidades.....	32
4.3. Evaluación financiera	33
4.3.1. Flujo de fondos	33
4.3.2. WACC.....	34

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....	35
Conclusiones	36
Recomendaciones.....	37
Bibliografía	38

Índice de tablas

Tabla 1.....	10
Tabla 2.....	11
Tabla 3.....	12
Tabla 4.....	13
Tabla 5.....	21
Tabla 6.....	21
Tabla 7.....	22
Tabla 8.....	23
Tabla 9.....	23
Tabla 10.....	24
Tabla 11.....	24
Tabla 12.....	25
Tabla 13.....	26
Tabla 14.....	27
Tabla 15.....	27
Tabla 16.....	28
Tabla 17.....	28
Tabla 18.....	29
Tabla 19.....	30

Tabla 20.	30
Tabla 21.	31
Tabla 22.	32
Tabla 23.	33
Tabla 24.	35

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1.	5
Ilustración 2.	6

Resumen ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un modelo de negocio para la exportación de bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos con licor de Pájaro Azul hacia el mercado japonés, con enfoque en la ciudad de Kioto. En el Capítulo 1 se define la propuesta de valor, basada en la combinación de cacao fino de aroma y un licor tradicional andino, lo que permite ofrecer un producto gourmet diferenciado y con identidad cultural. Se plantea una presentación premium tipo regalo, coherente con un mercado que valora la estética, la calidad y el simbolismo del chocolate como obsequio. Asimismo, se establece un público objetivo conformado por consumidores de 25 a 55 años, con ingresos medios-altos y altos, interesados en experiencias gastronómicas exclusivas y productos importados con información clara sobre su origen. A partir del análisis de oferta, demanda y demanda insatisfecha, se identifica una oportunidad comercial, proyectando una introducción gradual con una oferta inicial de 24.000 unidades anuales.

En el Capítulo 2 se determinan los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las alianzas claves para facilitar el ingreso al mercado japonés. Se propone un canal indirecto y selectivo, mediante un importador o distribuidor especializado en productos gourmet, quien asumirá procesos de nacionalización y distribución interna hacia puntos de venta acordes al posicionamiento del producto. Se priorizan canales como tiendas gourmet, boutiques de obsequios, cafeterías premium y hoteles, complementando la comercialización con marketplaces como Rakuten y Amazon Japón. Además, se considera la barrera arancelaria como un factor que influye en el precio final, y se describen los márgenes de intermediación en la cadena de comercialización. La estrategia promocional contempla redes sociales, material de exhibición y participación en ferias, junto con acciones de pre-servicio y post-servicio orientadas a fortalecer la confianza mediante trazabilidad, atención eficiente y retroalimentación del cliente.

En el Capítulo 3 se analizan los recursos, actividades y costes necesarios para la operación. El abastecimiento del producto terminado se realizará con la Cooperativa El Salinerito, garantizando calidad constante y continuidad en el suministro. Se consideran insumos de embalaje y etiquetado, mano de obra operativa para preparación de pedidos y personal administrativo para coordinación logística y gestión documental. Se describen actividades claves como recepción, verificación, embalaje, preparación de carga y seguimiento del

embarque, con el fin de asegurar eficiencia operativa. El plan de inversiones contempla una inversión inicial de USD 32.569,77, financiada mediante capital propio y crédito bancario.

Finalmente, en el Capítulo 4 se presenta el modelo de ingresos y la evaluación financiera del proyecto. Se proyecta exportar 2.000 unidades mensuales a un precio unitario de 10 USD, alcanzando ingresos anuales estimados de USD 240.000,00. Los resultados evidencian utilidades netas positivas y un margen aproximado del 25%. Con una tasa de descuento WACC de 9,28%, los indicadores VAN, TIR y Payback confirman que el proyecto es rentable, genera valor y recupera la inversión en un periodo corto, demostrando viabilidad para su implementación.

Introducción

En el contexto actual del comercio internacional, los mercados han incrementado su interés por productos alimenticios con valor agregado, especialmente aquellos que ofrecen calidad, diferenciación y una historia de origen que fortalezca su atractivo comercial. En este escenario, el chocolate se ha consolidado como un producto con alta demanda en Japón, donde el consumidor valora no solo el sabor, sino también la presentación, la confianza en la marca y el significado cultural del obsequio. Estas características convierten al mercado japonés en un destino estratégico para propuestas gourmet, particularmente en ciudades como Kioto, donde existe una fuerte orientación hacia productos exclusivos y experiencias de compra cuidadas.

Ecuador cuenta con ventajas competitivas importantes gracias al reconocimiento internacional de su cacao fino de aroma, lo que permite desarrollar propuestas exportables con identidad y calidad. Bajo esta perspectiva, el presente trabajo plantea un modelo de negocio para la exportación de bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos con licor de Pájaro Azul, elaborados con un enfoque premium y orientados al segmento gourmet. Esta propuesta integra tradición, diferenciación sensorial y una presentación tipo regalo, aspectos que se alinean con las preferencias del consumidor japonés y con el comportamiento estacional del mercado del chocolate.

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un modelo de negocio viable para la exportación del producto hacia Japón, considerando la propuesta de valor, el público objetivo, los canales de distribución, las alianzas estratégicas y la estructura operativa necesaria para su ejecución. Asimismo, se realiza una evaluación financiera que permita determinar la rentabilidad del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo.

Para cumplir con este propósito, el trabajo se estructura en cuatro capítulos: el primero desarrolla la propuesta de valor y el análisis del público objetivo; el segundo presenta los canales de distribución, la relación con los clientes y las alianzas claves; el tercero describe los recursos, actividades y costes del modelo; y el cuarto expone el modelo de ingresos y la evaluación financiera mediante indicadores como VAN, TIR y Payback. De esta manera, se consolida una propuesta integral que demuestra la factibilidad de exportar un producto ecuatoriano diferenciado hacia un mercado exigente como Japón.

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 japonés se caracteriza por consumidores exigentes, con alta sensibilidad hacia la calidad del producto y una fuerte valoración por la presentación, la estética y la experiencia de compra. En este contexto, el chocolate no se percibe únicamente como un alimento, sino también como un producto asociado al detalle y al valor simbólico, especialmente cuando se adquiere como obsequio. Por ello, se priorizan marcas que transmitan confianza, mantengan estándares constantes y garanticen condiciones de inocuidad y seguridad alimentaria, aspectos que influyen directamente en la decisión de compra (Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón, 2022).

Asimismo, el consumidor japonés suele preferir productos que presenten información clara sobre su origen, trazabilidad y proceso de elaboración, sobre todo en alimentos importados o de categoría gourmet. Esta preferencia se relaciona con un consumo que valora la transparencia y la calidad percibida como parte integral del producto (JETRO, 2023). Además, el interés por chocolates premium ha ido creciendo en distintos mercados asiáticos, lo que refleja oportunidades para propuestas diferenciadas y con valor agregado (Statista, 2024).

Considerando estas características, la propuesta se enfoca en ofrecer un chocolate ecuatoriano con licor de Pájaro Azul, elaborado con cacao de alta calidad y acompañado de un empaque elegante. Además, para fortalecer la confianza del consumidor japonés, se incorporará un código QR con información en japonés sobre el origen del cacao y el proceso productivo. De esta manera, se busca responder a las expectativas del mercado mediante la calidad, identidad, trazabilidad y presentación premium.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá

El producto a exportar consiste en bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos de licor de Pájaro Azul, elaborados por la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito en Salinas de Guaranda. Cada bombón contiene aproximadamente un 45 % de cacao fino de aroma, reconocido por la (ICCO, 2023) como uno de los mejores del mundo, y se

combina con un licor tradicional elaborado a base de caña de azúcar e infusionado con hierbas andinas. Esta mezcla aporta un perfil sensorial distintivo, con notas anisadas y florales, lo que permite ofrecer una experiencia de sabor única dentro del segmento gourmet.

La presentación comercial principal será de 250 gramos, correspondiente a un empaque que contiene 12 bombones artesanales, orientada al consumidor final, especialmente para compra por regalo o consumo en ocasiones especiales. El producto contará con un empaque premium tipo regalo, con diseño sobrio y elegante, pensado para reforzar la percepción de calidad. Además, incluirá una bandeja interna que mantiene los bombones organizados y protegidos, reduciendo el riesgo de deformación durante la manipulación. Asimismo, se prioriza el uso de materiales que contribuyan a conservar el chocolate frente a factores como el calor y la humedad.

Ilustración 1.

Presentación del producto



Elaborado por: Autor

Para la etapa de exportación y distribución se utilizará una caja master con capacidad para 20 unidades, lo cual facilita el almacenamiento y el transporte internacional. Este embalaje incorporará información del producto y señalética de manejo, como “frágil”, “no apilar en exceso” y “mantener alejado del calor”, fortaleciendo la seguridad logística del envío.

Ilustración 2.

Caja master de exportación



Elaborado por: Autor

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

El mercado japonés de chocolates presenta particularidades que lo distinguen de otros mercados asiáticos. El consumo per cápita de chocolate en Japón se sitúa en 1,2 kilogramos anuales, una cifra menor que la europea, pero significativa dentro de Asia (Hassan, 2024). Este consumo tiende a intensificarse en épocas estacionales, especialmente durante San Valentín y White Day, donde el chocolate se consolida como un obsequio simbólico con alto valor cultural.

En este contexto, el consumidor japonés no busca únicamente un producto alimenticio, sino una experiencia integral que combine sabor, presentación y una narrativa de origen. Los segmentos premium han crecido gracias a la incorporación de ingredientes exóticos y propuestas con valor cultural. En consecuencia, chocolates artesanales con fusiones innovadoras o elementos culturales diferenciados han logrado buena aceptación, lo cual se refleja en el posicionamiento de marcas como Godiva, Royce o Marou, destacada por su cacao de origen y su enfoque ético de producción (JETRO, 2023).

La propuesta ecuatoriana de bombones con licor de Pájaro Azul se alinea con esta tendencia al ofrecer una combinación entre cacao fino de aroma y un licor tradicional andino, aportando autenticidad y diferenciación frente a la competencia. Además, al estar respaldada por un modelo cooperativo y principios de comercio justo, responde a la creciente demanda por productos con impacto social positivo, un criterio relevante en consumidores de segmentos medio-alto y alto, especialmente en el mercado gourmet.

Otro factor determinante es la presentación, ya que el empaque no solo cumple una función de protección, sino que también comunica valor y refuerza la intención de compra. En Japón se priorizan envases ecológicos, minimalistas y elegantes, por lo que un diseño culturalmente inspirado y sostenible puede convertirse en un elemento de atracción comercial. Asimismo, la confianza del consumidor se fortalece cuando el producto cuenta con información clara sobre su origen, certificaciones y una presentación cuidada (JETRO, 2023).

Finalmente, Japón ha mostrado un interés creciente por productos latinoamericanos de alta calidad, y Ecuador ha incrementado su visibilidad internacional, destacándose por el reconocimiento de su cacao como uno de los mejores del mundo (ICCO, 2023). Por tanto, la retroalimentación documental evidencia una oportunidad concreta para posicionar el chocolate con licor de Pájaro Azul en nichos gourmet, tiendas especializadas, gift shops y ferias internacionales en Japón.

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer al mercado japonés bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos con licor de Pájaro Azul, elaborados por la Cooperativa El Salinerito en Salinas de Guaranda con cacao fino de aroma.

El producto se diferencia por integrar tradición, sabor auténtico y responsabilidad social, generando una experiencia gourmet con identidad cultural. La fusión entre cacao nacional y un licor infusionado con hierbas andinas aporta un perfil sensorial distintivo, con notas anisadas y florales, atractivo para consumidores que buscan propuestas originales.

Además, su presentación premium tipo regalo, sobria y elegante, permite posicionarlo para temporadas de alta demanda como San Valentín y White Day. Para reforzar la confianza del cliente final, se incluirá un código QR con información en japonés sobre el origen del cacao y

el proceso productivo. En conjunto, la propuesta combina calidad, diferenciación, transparencia y valor social.

1.1.5. Precio del producto

El precio del producto se determinó considerando que la empresa exportadora adquiere los bombones terminados a la Cooperativa El Salinerito por un costo unitario de USD 3,50 (presentación de 250 g). Al no tratarse de un proceso productivo propio, el cálculo se enfoca en los costos de adquisición y acondicionamiento para exportación.

Adicionalmente, se incluyen costos asociados al embalaje y preparación logística, tales como cajas master, etiquetas de exportación, material de relleno y cinta adhesiva, cuyo valor se prorroga por unidad exportada. También se consideran los gastos del proceso de exportación, como documentación, seguro y transporte marítimo bajo modalidad LCL, así como el arancel de importación aplicado por Japón a productos de chocolate, el cual varía según la clasificación arancelaria correspondiente.

Con base en estos elementos, se establece un precio de venta al público estimado de USD 10,00, acorde al posicionamiento del producto en el segmento gourmet y su presentación premium tipo regalo, lo que permite cubrir costos, márgenes de comercialización y asegurar rentabilidad.

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección de mercado total

El mercado seleccionado para la exportación de bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos con licor de Pájaro Azul es Japón, debido a su estabilidad económica, alto poder adquisitivo y una cultura de consumo orientada hacia productos sofisticados y de alta calidad. En 2025, el país cuenta con una población estimada de 123,6 millones de habitantes, lo que representa una base de consumidores amplia y atractiva para propuestas gourmet y diferenciadoras (Trading Economics, 2025).

El consumidor japonés valora productos con historia, autenticidad y cuidado en su elaboración, atributos que se alinean con la identidad del chocolate producido por la cooperativa ecuatoriana El Salinerito. Asimismo, Japón ha mostrado apertura hacia productos de origen latinoamericano que integran prácticas éticas, sostenibles y con impacto social,

favoreciendo la aceptación de chocolates artesanales con valor agregado. La cultura japonesa otorga alta importancia al detalle, la estética y el simbolismo en los alimentos, especialmente cuando se adquieren como obsequio.

En la actualidad, el mercado japonés enfrenta un proceso de contracción demográfica asociado a la disminución de su población activa y al envejecimiento poblacional, tendencia que ha incidido en los patrones de consumo y ha reforzado la preferencia por productos de mayor valor agregado y propuestas premium en el sector alimenticio (Barron's, 2025).

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo

La segmentación del mercado se realizará considerando variables geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales, con el fin de definir un público objetivo coherente con el posicionamiento premium del producto. En el ámbito geográfico, el enfoque se concentra en la ciudad de Kioto, debido a su dinamismo turístico, tradición cultural y presencia de consumidores interesados en propuestas artesanales y de alta calidad, lo cual favorece la comercialización de productos gourmet orientados al obsequio y la experiencia.

En cuanto a la segmentación demográfica, el público objetivo se orienta a personas entre 25 y 55 años, con ingresos medios-altos y altos, incluyendo profesionales y consumidores con hábitos de compra sofisticados. Desde el enfoque psicográfico, se considera a consumidores que buscan experiencias gastronómicas distintas, valoran la autenticidad y muestran interés por productos sostenibles o con impacto social (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2022)

Respecto a la segmentación conductual, el producto se dirige a compradores que adquieren chocolate como obsequio en fechas especiales, como San Valentín y White Day, así como para celebraciones o regalos corporativos. Este segmento prioriza la presentación, exclusividad y confianza en el origen, aspectos relevantes en alimentos importados (JETRO, 2010). En consecuencia, los bombones ecuatorianos con licor de Pájaro Azul se posicionan como una alternativa gourmet diferenciada (PROMPERÚ, 2022).

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

En 2025, Japón contará con aproximadamente 123 millones de habitantes (Trading Economics, 2025). De este total, cerca del 40% corresponde a adultos entre 25 y 55 años, equivalente a alrededor de 49 millones de personas.

Dentro de este grupo, se estima que al menos un 15% pertenece a consumidores de clase media-alta y alta con interés en productos gourmet importados, lo que representa un mercado potencial aproximado de 7,3 millones de personas. Este segmento constituye la base del público objetivo para los bombones ecuatorianos con licor de Pájaro Azul, con énfasis comercial en la ciudad de Kioto.

Tabla 1.

Cuantificación del público objetivo

	Población de Japón en millones de personas
2020	126,15
2021	125,5
2022	124,95
2023	124,3
2024	123,59

Elaborado por: Autor

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

La oferta del producto estará respaldada por la Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito, ubicada en Salinas de Guaranda, la cual cuenta con experiencia en la elaboración de chocolates artesanales de calidad. El producto seleccionado corresponde a bombones rellenos con licor de Pájaro Azul en presentación de 250 g, formato que permite una comercialización adecuada dentro del segmento gourmet y de obsequios en Japón.

Para el primer año de operación se proyecta una estrategia de introducción gradual, con el fin de evaluar la aceptación del producto en el mercado japonés y ajustar los volúmenes de exportación de manera progresiva. En este sentido, se estima una oferta mensual de 2.000 unidades, equivalente a 24.000 unidades anuales. Considerando que cada unidad representa

0,25 kg, el volumen anual de exportación proyectado corresponde a 6.000 kg, es decir, aproximadamente 500 kg mensuales.

La proyección de la oferta se fundamenta en el análisis de la demanda potencial del mercado japonés y en la capacidad de abastecimiento del proveedor, lo cual permite asegurar continuidad en la entrega del producto

La oferta proyectada se definió tomando como referencia el comportamiento estimado de la demanda potencial en Japón, calculada mediante una proyección lineal para el período 2020–2029.

Tabla 2.

Proyección de la oferta

Año	Proyección de importación en millones de kg
2020	167,39
2021	170,03
2022	182,47
2023	150,48
2024	139,65
2025	139,5
2026	131,99
2027	124,49
2028	116,99
2029	109,48

$$a = -7,503$$

$$b = 15333,07$$

$$\text{Modelo } Y = a X + b$$

Proyección lineal

Elaborado por: Autor

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

La demanda de chocolate en Japón ha mantenido un comportamiento estable en los últimos años, con un consumo per cápita aproximado de 1,2 kilogramos por persona al año (Hassan, 2024). Considerando una población proyectada de 123 millones de habitantes en 2025 (Trading Economics, 2025), se estima una demanda total cercana a 149 millones de kilogramos anuales, resultado obtenido al relacionar el consumo promedio con el tamaño del mercado.

A partir del análisis cuantitativo realizado, se observa que el mercado japonés presenta una demanda sostenida, especialmente en productos con mayor valor agregado, como chocolates artesanales, premium o con ingredientes diferenciadores. Además, el consumo se intensifica en temporadas estacionales, donde el chocolate cumple un rol relevante como obsequio cultural, lo que incrementa la búsqueda de presentaciones atractivas y experiencias sensoriales distintas.

En este contexto, los bombones ecuatorianos rellenos con licor de Pájaro Azul se proyectan como una alternativa viable dentro del segmento gourmet, al combinar cacao fino de aroma con un licor tradicional que aporta identidad cultural. La proyección de la demanda, reflejada en las estimaciones del período 2022–2029, permite planificar volúmenes iniciales de exportación y ajustar la oferta según la aceptación del mercado en Kioto.

Tabla 3.

Proyección de la demanda

Año	Población de Japón en millones de personas	Promedios móviles	Consumo proyectado en millones de kg
2020	126,15		
2021	125,5		
2022	124,95	125,53	150,636
2023	124,3	124,92	149,904
2024	123,59	124,28	149,136
2025		124,91	149,892
2026		124,7	149,64
2027		124,63	149,556
2028		124,75	149,7
2029		124,69	149,628

Elaborado por: Autor

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

Con base en los promedios móviles analizados, la demanda total proyectada de chocolate en Japón para el año 2025 asciende a aproximadamente 149,892 millones de kilogramos. En contraste, la proyección de abastecimiento mediante importaciones para ese mismo año se estima en 139,5 millones de kilogramos, según los cálculos realizados en la hoja de proyección. En consecuencia, se identifica una demanda insatisfecha aproximada de 10,392 millones de

kilogramos, equivalente al 6,93 % de la demanda total estimada, lo cual representa una oportunidad para la incorporación de nuevos productos en el mercado japonés.

Este margen resulta especialmente relevante para propuestas orientadas a nichos premium y gourmet, donde el consumidor busca diferenciación, calidad y valor cultural. En este contexto, los bombones ecuatorianos rellenos con licor de Pájaro Azul poseen potencial para cubrir una fracción de dicha demanda. Considerando la oferta inicial del proyecto, se estima atender aproximadamente 6.000 kg anuales (6 toneladas), lo que representa cerca del 0,058 % de la demanda insatisfecha, con posibilidad de expansión según la aceptación comercial en el mercado meta.

Tabla 4.

Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

Año	Consumo proyectado en millones de kg	Proyección de importación en millones de kg	Demanda insatisfecha en millones de kg	Millones de kilos	% de la demanda a ser atendida	
2025	149,892	139,5	10,392	0,001	9,62279E-05	> 1 %
2026	149,64	131,99	17,65	0,001	5,66572E-05	> 1 %
2027	149,556	124,49	25,066	0,001	3,98947E-05	> 1 %
2028	149,7	116,99	32,71	0,001	3,05717E-05	> 1 %
2029	149,628	109,48	40,148	0,001	2,49078E-05	> 1 %

Elaborado por: Autor

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta

El chocolate ecuatoriano relleno con licor de Pájaro Azul se posicionará en Kioto como un producto gourmet premium, dirigido a consumidores que valoran la calidad, la estética y la experiencia cultural asociada al alimento. Su diferenciación se basa en el uso de cacao fino de

aroma y en la incorporación de un licor tradicional andino, lo que genera un perfil sensorial distintivo frente a chocolates convencionales.

El posicionamiento se reforzará mediante una presentación elegante y minimalista, adecuada para el mercado japonés, donde el chocolate es un obsequio relevante en fechas estacionales. Asimismo, el empaque incorporará información clara sobre el origen y un código QR en japonés para fortalecer la trazabilidad y la confianza del consumidor. En consecuencia, el producto se proyecta como una alternativa auténtica y exclusiva dentro del nicho de chocolates artesanales importados, con potencial de inserción en tiendas gourmet y gift shops de Kioto.

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

Para la exportación del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul hacia el mercado japonés, se plantea utilizar un canal de distribución indirecto y selectivo, trabajando con un importador o distribuidor especializado en productos gourmet. Esta estrategia se considera adecuada debido a que Japón presenta altos estándares de calidad, requisitos de etiquetado y procesos de comercialización que suelen gestionarse de manera más eficiente mediante aliados locales con experiencia en productos alimenticios importados.

Bajo este enfoque, el exportador ecuatoriano se encargará de colocar el producto en el mercado japonés a través del importador, quien asumirá la distribución interna y la conexión con los puntos de venta. De esta manera, se busca asegurar que el producto llegue al consumidor final mediante canales coherentes con su posicionamiento premium, evitando una comercialización masiva en la etapa inicial.

El producto se orientará principalmente a tiendas gourmet, boutiques de obsequios, cafeterías premium y hoteles, donde los consumidores suelen valorar la calidad, la presentación y el origen del producto. Asimismo, se considera su presencia en marketplaces como Rakuten y Amazon Japón, ya que estos canales permiten ampliar el alcance comercial sin perder el enfoque selectivo, siempre que se mantenga una imagen de marca cuidada y consistente.

Durante la etapa inicial, el abastecimiento se realizará en volúmenes acordes a la capacidad de producción y a la demanda proyectada del mercado meta. En función del comportamiento de las ventas y la aceptación del producto, se evaluará una expansión progresiva de los volúmenes exportados y de los canales de distribución.

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

El ingreso del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul al mercado japonés puede estar sujeto al pago de aranceles e impuestos de importación, los cuales dependen de su clasificación arancelaria y de las regulaciones aplicables a productos con azúcar y rellenos. Esta carga representa una barrera comercial, ya que incrementa el costo de nacionalización y puede elevar el precio final al consumidor. Si bien Ecuador ha iniciado procesos de acercamiento y diálogo hacia un posible Tratado de Libre Comercio con Japón como parte de su estrategia de diversificación comercial, actualmente no existe un acuerdo preferencial vigente que reduzca estos gravámenes para productos ecuatorianos, por lo que el arancel debe considerarse dentro de la estructura de costos del proyecto. Asimismo, se recomienda validar la subpartida arancelaria específica junto con el importador antes de definir el precio final del producto (Grupo Transoceánica, 2025)

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

En la cadena de comercialización del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul intervienen distintos actores, y cada uno incorpora un margen de intermediación que influye en la formación del precio final en el mercado japonés. Por ello, resulta necesario identificar estos eslabones y considerar sus costos y funciones, con el fin de mantener un precio coherente con el posicionamiento gourmet premium del producto en Kioto.

Proveedor (Salinerito): Se adquiere el producto en presentación de 250 g con un costo unitario aproximado de USD 3,50, el cual constituye la base inicial para el cálculo del precio de exportación.

Exportador: Se incorporan costos relacionados con la preparación del pedido, empaque para exportación, gestión documental y coordinación logística, por lo que se establece un margen que permita cubrir estos gastos y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Importador/Distribuidor (Japón): Añade un margen asociado a la nacionalización del producto, pago de tributos, almacenamiento, control de inventario y distribución interna hacia los canales de venta seleccionados.

Minorista: Aplica un margen final según su estructura operativa, ubicación y tipo de cliente, especialmente en tiendas gourmet, boutiques de obsequios, hoteles o cafeterías premium.

En conjunto, estos márgenes deben planificarse de manera estratégica para evitar que el precio final pierda competitividad y, al mismo tiempo, conservar la percepción de calidad y exclusividad del producto.

2.1.4. Logística de exportación

La logística de exportación del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul se organizará de manera planificada con el fin de asegurar que el producto mantenga su calidad y llegue en condiciones óptimas al mercado japonés. Para ello, se consideran etapas clave desde la preparación en Ecuador hasta su distribución interna hacia el mercado objetivo en Kioto.

Preparación del producto: El chocolate será acondicionado para exportación mediante un empaque resistente y adecuado, que permita protegerlo frente a golpes, humedad y variaciones de temperatura durante el traslado.

Puerto de salida y puerto de llegada: El envío internacional se realizará desde el Puerto de Guayaquil hacia Japón, con arribo a puertos ubicados en la región Kansai, como Kobe u Osaka, para su posterior traslado hacia la ciudad de Kioto.

Tipo de carga y medio de transporte: En la etapa inicial se trabajará con carga consolidada (LCL), lo cual permite exportar volúmenes moderados compartiendo espacio en contenedor y optimizando el uso de la capacidad logística. El transporte principal se efectuará por vía marítima, al ser una alternativa eficiente para exportaciones periódicas.

Incoterms: Se empleará el Incoterm CIF, por lo que el exportador asumirá los costos, el seguro y el flete hasta el puerto de llegada en Japón. A partir de ese punto, el importador gestionará la nacionalización y la distribución interna.

Distribución en destino: Se proyecta establecer alianzas con importadores y distribuidores japoneses especializados en productos gourmet, quienes facilitarán la colocación del producto en canales selectivos y su llegada al consumidor final en Kioto.

2.2. Relaciones con los clientes

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

La estrategia de promoción del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul se enfocará en generar reconocimiento de marca y reforzar su posicionamiento como un producto gourmet premium en la ciudad de Kioto. Para ello, la comunicación destacará el origen ecuatoriano, el uso de cacao fino de aroma y la incorporación de un licor tradicional andino, elementos que aportan diferenciación y valor cultural frente a chocolates convencionales.

En el ámbito digital, se utilizarán redes sociales como Instagram y TikTok para fortalecer la visibilidad del producto mediante contenido visual atractivo, incluyendo videos cortos, fotografías del empaque, experiencias de degustación y mensajes orientados al consumo como obsequio en temporadas especiales. Estas acciones permitirán conectar con consumidores interesados en productos importados de alta calidad y en propuestas con identidad.

Asimismo, se proyecta la presencia en marketplaces como Rakuten, Amazon Japón y Yahoo! Shopping, gestionada en coordinación con el importador o distribuidor, quien facilitará la comercialización y distribución en el mercado japonés. Para reforzar la confianza del consumidor, se considerará el uso de reseñas en japonés, descripciones claras del producto y contenido informativo sobre su origen y trazabilidad.

De manera complementaria, se implementarán acciones promocionales en puntos de venta selectivos mediante exhibidores, empaques especiales y material de presentación adaptado al estilo minimalista valorado en Japón. También se contemplará publicidad tradicional en revistas gourmet y catálogos de productos exclusivos.

Finalmente, se prevé participar en ferias internacionales como Foodex Japan y Japan International Gift Show, ya que permiten establecer contacto con compradores, distribuidores y medios especializados, fortaleciendo la inserción del producto en canales selectivos del mercado meta.

2.2.2. Pre-servicio y Post-servicio

El servicio al cliente será un pilar para fortalecer la confianza y fidelización del consumidor japonés, considerando que este mercado valora la atención oportuna, la claridad informativa y la calidad en la experiencia de compra. Por ello, se plantean acciones de pre-servicio y post-servicio en coordinación con el importador/distribuidor en Japón.

En la etapa de pre-servicio, se proporcionará información en japonés sobre ingredientes, origen, recomendaciones de consumo y atributos diferenciadores del chocolate. Esta comunicación se reforzará en redes sociales y plataformas de venta mediante contenido visual, así como a través de un código QR que permita ampliar la trazabilidad y el relato del producto. Además, se habilitarán canales de consulta para resolver dudas del consumidor y se considerará el uso de degustaciones en espacios selectivos. Como apoyo al primer acercamiento, se podrán aplicar incentivos limitados, tales como beneficios iniciales o empaques especiales por temporada, sin afectar el posicionamiento premium.

En la etapa de post-servicio, se mantendrá atención para consultas, reclamos y sugerencias con respuesta ágil, junto con políticas de reposición o reembolso en casos justificados. Finalmente, se promoverá la fidelización mediante beneficios por recompra e incentivos por reseñas, utilizando la retroalimentación del cliente como insumo para mejorar continuamente el servicio y la presentación del producto.

2.3. Alianzas claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

Las alianzas con proveedores son fundamentales para asegurar la calidad y disponibilidad del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul, especialmente considerando las exigencias del mercado japonés. En este proyecto, se contempla trabajar con Salinerito como proveedor principal, debido a su trayectoria en la elaboración de productos alimenticios ecuatorianos.

Mantener una relación comercial estable con el proveedor permitirá asegurar disponibilidad constante del producto, así como uniformidad en sabor, textura y presentación. Además, estas alianzas facilitan la coordinación de aspectos clave como tiempos de producción, capacidad de respuesta ante pedidos periódicos y ajustes en el empaque según las exigencias del mercado de destino.

De manera complementaria, se considera importante establecer mecanismos de comunicación y seguimiento para verificar el estado del producto antes del despacho, reduciendo riesgos durante el transporte y evitando posibles devoluciones. Asimismo, se podrá evaluar el desarrollo de presentaciones especiales o ediciones limitadas orientadas al mercado japonés, con el fin de fortalecer el posicionamiento gourmet premium del chocolate y su valor como producto de obsequio en la ciudad de Kioto.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Las alianzas con distribuidores resultan esenciales para lograr una inserción efectiva del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul en el mercado japonés, debido a que estos actores cuentan con experiencia en procesos de importación, cumplimiento normativo y acceso a canales de comercialización consolidados. En este proyecto, se plantea vincularse con empresas importadoras y distribuidoras especializadas en productos gourmet, ya que su enfoque permite mantener la imagen premium del producto y facilitar su posicionamiento en la ciudad de Kioto.

A través de estas alianzas, el distribuidor se encargará de la nacionalización del producto, almacenamiento, control de inventario y distribución interna hacia puntos de venta selectivos como tiendas gourmet, boutiques de obsequios, hoteles y cafeterías premium. Asimismo, su participación permitirá ampliar el alcance comercial mediante plataformas digitales como Rakuten, Amazon Japón y Yahoo! Shopping, asegurando una gestión adecuada de ventas y entregas en el mercado local.

Además, se considera importante que estas empresas cuenten con capacidad de negociación con minoristas, manejo de productos importados y experiencia en estrategias de promoción orientadas al consumidor japonés. De esta manera, se busca reducir riesgos operativos, mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y garantizar que el producto llegue al consumidor final con una presentación acorde a su propuesta de valor.

2.3.3. Alianzas con la competencia

Las alianzas con la competencia pueden representar una estrategia complementaria para facilitar el ingreso del chocolate relleno con licor de Pájaro Azul al mercado japonés, especialmente en una etapa inicial de posicionamiento. Aunque existan otras empresas

ecuatorianas que exporten productos similares, es posible generar cooperación en actividades específicas sin afectar la diferenciación de la marca.

En este sentido, se considera viable participar de manera conjunta en ferias y eventos internacionales del sector alimenticio, lo cual permite compartir costos de exhibición, aumentar la visibilidad del producto ecuatoriano y fortalecer la presencia del país como origen de cacao fino de aroma. Asimismo, se pueden establecer colaboraciones para acciones de promoción orientadas a resaltar la calidad del chocolate ecuatoriano en el mercado japonés, impulsando el interés de distribuidores y compradores mayoristas.

De manera adicional, estas alianzas pueden contribuir a optimizar procesos logísticos mediante la consolidación de carga y la coordinación de envíos, reduciendo costos y mejorando la eficiencia operativa. En conjunto, este tipo de cooperación estratégica permite fortalecer la competitividad del proyecto, manteniendo al mismo tiempo el enfoque gourmet premium y el valor diferenciador del producto en la ciudad de Kioto.

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de producto terminado

El chocolate con licor de Pájaro Azul será adquirido a través de Salinerito, cooperativa ecuatoriana reconocida por la elaboración de chocolates artesanales y su experiencia en la comercialización internacional. Contar con un proveedor consolidado permite trabajar con estándares de calidad constantes y asegurar disponibilidad del producto, aspecto fundamental para cumplir con el volumen proyectado de exportación.

El abastecimiento se coordinará con anticipación, considerando tiempos de producción, despacho y entrega, con el objetivo de evitar interrupciones en la cadena logística. Una vez recibido el producto, la empresa exportadora ejecutará el proceso previo al envío internacional, que incluye la verificación del estado del chocolate, embalaje final, etiquetado y gestión documental correspondiente. De esta manera, se busca garantizar que el producto llegue al mercado japonés en condiciones adecuadas, manteniendo su presentación y atributos premium.

Tabla 5.

Abastecimiento de producto terminado

Producto	Cantidad	Unidad	Costo unitario (USD)	Costo total anual (USD)	Proveedor
Chocolate con licor Pájaro Azul (250g)	24000	unidades	3,5	84.000	Salinerito

Elaborado por: Autor

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

Los insumos considerados en este proyecto están relacionados principalmente con la etapa previa al envío internacional, ya que el chocolate con licor de Pájaro Azul se adquiere como producto terminado a través del proveedor Salinerito. Por esta razón, la empresa exportadora se enfocará en gestionar los materiales necesarios para el embalaje final y la correcta identificación de la carga, asegurando una presentación adecuada y mayor protección durante el transporte.

Dentro de los insumos se incluyen cajas master para consolidación, etiquetas de exportación, material de relleno y cinta adhesiva. Estos elementos permiten organizar el producto de forma segura, reducir riesgos por manipulación y facilitar el control logístico. Con base en la proyección anual de 24.000 unidades, se estima un costo total anual de insumos de USD 3.540,00, valor que forma parte de los costos operativos del proyecto.

Tabla 6.

Abastecimiento de insumos

Insumo	Cantidad	Unidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Caja master (para 20 unidades)	1200	cajas	1,20000	1440,00
Etiquetas de exportación	24000	unidades	0,05000	1200,00
Material de relleno	150	kg	3,00000	450,00
Cinta adhesiva	300	rollos	1,50000	450,00

Elaborado por: Autor

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

Para las actividades operativas previas al envío internacional, se contempla la contratación de mano de obra directa que apoye en el manejo y preparación del producto. En este proyecto se considera la participación de dos auxiliares de bodega, responsables del armado de cajas master, etiquetado de exportación, organización del inventario y verificación del estado físico del chocolate antes del despacho.

Este personal permite mantener un proceso ordenado y eficiente, reducir errores en el embalaje y asegurar el cumplimiento de los tiempos de preparación de los pedidos. Asimismo, contribuye a conservar la presentación del producto y a minimizar riesgos de daños durante la manipulación, garantizando que el chocolate llegue en condiciones adecuadas al mercado japonés.

Tabla 7.

Abastecimiento de mano de obra

Nómina	Sueldo	Cantidad	Costo mensual por trabajador	Costo mensual
Auxiliar de bodega y embalaje	\$ 470,00	2	\$ 664,19	\$ 1.328,38
Control de calidad	\$ 470,00	1	\$ 664,19	\$ 664,19
Costo de la mano de obra				\$ 1.992,57

Elaborado por: Autor

3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo

Para la gestión y coordinación del proyecto se considera personal administrativo y directivo encargado de planificar y supervisar las actividades relacionadas con la exportación. Este equipo se enfoca en la organización de pedidos, control de inventario, coordinación con el proveedor, seguimiento logístico y comunicación con el importador o distribuidor en Japón.

Asimismo, el personal administrativo será responsable de la gestión documental necesaria para el despacho internacional, el control de costos operativos y el registro de información relacionada con ventas y abastecimiento. Contar con esta estructura permite mantener un control adecuado del proceso, tomar decisiones oportunas y asegurar el cumplimiento de los objetivos del modelo de

negocio, especialmente en una etapa inicial donde la planificación y el seguimiento son determinantes para el crecimiento del proyecto.

Tabla 8.

Abastecimiento personal administrativo y directivo

Nómina	Sueldo	Cantidad	Costo mensual por trabajador	Costo mensual
Gerente General	\$ 1.200,00	1	\$ 1.634,97	\$ 1.634,97
Asistente Administrativo y Logístico	\$ 750,00	1	\$ 1.036,54	\$ 1.036,54
Contador (servicio externo)	\$ 470,00	1	\$ 664,19	\$ 664,19
Costo del personal administrativo y de servicio				\$ 3.335,70

Elaborado por: Autor

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Para el funcionamiento del proyecto se contará con una oficina alquilada y con recursos básicos que permitan realizar las actividades administrativas y logísticas vinculadas a la exportación. Se contempla mobiliario y equipos de oficina, servicios tecnológicos como internet empresarial y software de oficina, así como un vehículo utilitario para apoyo en la movilización y coordinación operativa.

Estos elementos permiten mantener un control adecuado de inventario, documentación y seguimiento de embarques, asegurando un proceso organizado y eficiente para la operación del modelo de negocio. A continuación, se detallan estos recursos:

Tabla 9.

Mobiliario y equipos de oficina

MOBILIARIO Y EQUIPOS DE OFICINA			
Detalle	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Escritorio de oficina	1	\$180,00	\$180,00
Sillas ergonómicas	3	\$75,00	\$225,00
Anaqueles o estanterías	2	\$90,00	\$180,00
Computadora de oficina	1	\$700,00	\$700,00

Impresora multifuncional	1	\$150,00	\$150,00
Total			\$1.435,00

Elaborado por: Autor

Tabla 10.

Servicios tecnológicos

SERVICIOS TECNOLÓGICOS			
Detalle	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Internet empresarial	1	\$ 100,00	\$100,00
Software de oficina (Microsoft 365)	1	\$ 300,00	\$300,00
Total			\$400,00

Elaborado por: Autor

Tabla 11.

Vehículo

VEHÍCULO			
Detalle	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Camioneta utilitaria	1	\$ 9.000,00	\$9.000,00

Elaborado por: Autor

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

El proyecto requiere acciones organizadas para asegurar que el chocolate con licor de Pájaro Azul llegue al mercado japonés en condiciones óptimas, con una presentación adecuada y cumpliendo los requisitos necesarios para su exportación. Para ello, se mantiene coordinación constante con el proveedor Salinerito, considerando su experiencia en procesos de producción estandarizados y control de calidad desde origen.

Posteriormente, se realiza la recepción y verificación del chocolate, revisando el estado del empaque, la presentación y el cumplimiento del pedido de acuerdo con el volumen planificado. Luego se ejecutan actividades como el etiquetado de exportación, el embalaje final y la

preparación de la carga para su envío internacional, procurando que el producto se mantenga protegido durante el transporte.

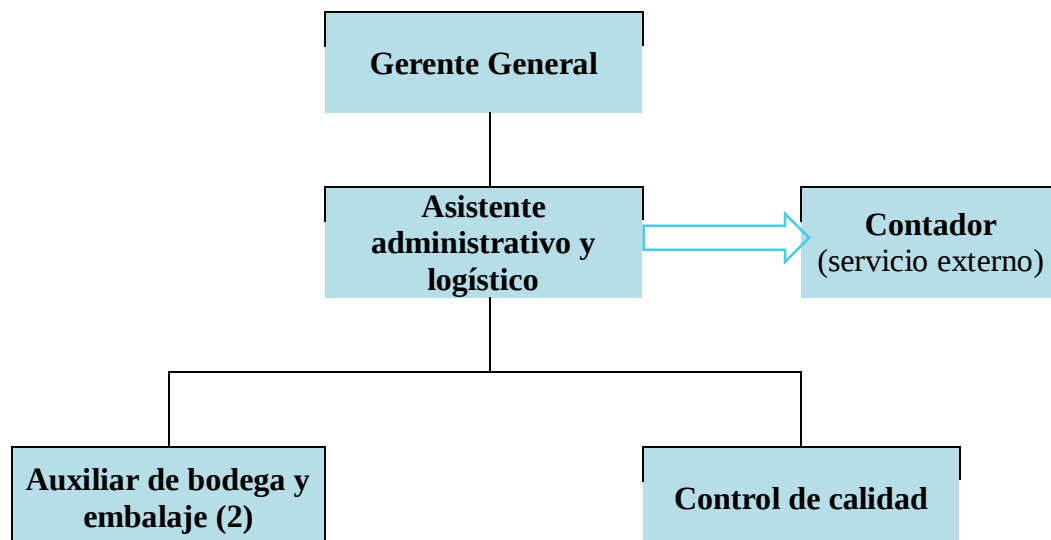
De manera complementaria, se gestiona la documentación requerida, se coordina con los operadores logísticos el transporte y seguimiento del embarque, y se mantiene comunicación con el importador/distribuidor para confirmar la entrega. Estas actividades permiten reducir riesgos, asegurar continuidad en los pedidos y fortalecer la viabilidad del proyecto en un mercado exigente como Japón.

3.2.2. Organigrama

La estructura organizacional del proyecto se plantea de forma sencilla y funcional para coordinar actividades administrativas, logísticas y operativas vinculadas a la exportación hacia Japón. El Gerente General dirige la planificación y toma de decisiones, mientras que el Asistente administrativo y logístico gestiona documentación y coordinación operativa. Los auxiliares de bodega apoyan en el embalaje y preparación de la carga, y se contará con un contador externo para el control contable.

Tabla 12.

Organigrama



Elaborado por: Autor

3.2.3. Determinación general de funciones

A partir de la estructura organizacional propuesta, se determinan las funciones generales de cada cargo, con el propósito de asegurar una coordinación eficiente de las actividades del proyecto. El Gerente General es responsable de la planificación, toma de decisiones y coordinación con el proveedor Salinerito y el importador o distribuidor en Japón, además de supervisar el cumplimiento de los objetivos del modelo de negocio.

El Asistente administrativo y logístico gestiona la documentación de exportación, el control de pedidos e inventario, y el seguimiento del embarque en coordinación con los operadores logísticos. Asimismo, mantiene comunicación operativa con los aliados estratégicos para confirmar el despacho y la entrega.

Los auxiliares de bodega y embalaje (2) se encargan de la recepción del producto, verificación del estado físico, etiquetado, embalaje final y preparación de la carga para su envío internacional. El área de control de calidad (verificación) apoya en la revisión de presentación y condiciones del producto antes del despacho.

Finalmente, el contador (servicio externo) se encarga del registro contable y cumplimiento tributario, contribuyendo al control financiero del proyecto.

3.3. Costes

3.3.1. Plan de inversiones

El plan de inversiones reúne los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto y asegurar su operación inicial. A continuación, se presentan los valores estimados correspondientes al capital de trabajo, activo diferido y activo fijo. El capital de trabajo considera los rubros esenciales para el desarrollo de las actividades operativas, mientras que el activo diferido incluye trámites y permisos para el funcionamiento formal. Finalmente, el activo fijo contempla mobiliario, equipos de oficina y un vehículo utilitario, necesarios para la gestión administrativa y logística. Con estos componentes se determina la inversión inicial total.

Tabla 13.

Capital de trabajo

Capital de trabajo	
Detalle	Total
Costos directos	\$ 14.590,00
Nómina y beneficios laborales	\$ 5.328,27
Gastos Generales	\$ 896,50
Total de Capital de trabajo	\$ 20.814,77

Elaborado por: Autor

Por su parte, el activo diferido incluye los trámites y permisos necesarios para el funcionamiento formal del proyecto.

Tabla 14.

Activo diferido

Activo diferido	
Detalle	Total
Costos de Constitución	\$ 950,00
Inscripción en el registro mercantil	\$ 35,00
Trámite de obtención de RUC (SRI)	\$ 170,00
Cuerpo de bomberos	\$ 60,00
Municipio (patente)	\$ 25,00
Certificado ambiental	\$ 30,00
Permiso Ambiental	\$ 50,00
Total de Activo diferido	\$ 1.320,00

Elaborado por: Autor

Finalmente, el activo fijo considera el mobiliario, equipos de oficina y un vehículo utilitario, indispensables para la gestión administrativa y logística.

Tabla 15.

Activo fijo

Activo Fijo	
Detalle	Total
Escritorio de oficina	\$ 180,00
Sillas ergonómicas	\$ 225,00
Anaqueles o estanterías	\$ 180,00

Computadora de oficina	\$ 700,00
Impresora multifuncional	\$ 150,00
Camioneta utilitaria	\$ 9.000,00
Total de Activo Fijo	\$ 10.435,00

Elaborado por: Autor

A partir de estos componentes se determina la inversión inicial total.

Tabla 16.

Inversión inicial

Inversión inicial	
Detalle	Total
Activo fijo	\$ 10.435,00
Activo diferido	\$ 1.320,00
Capital de trabajo	\$ 20.814,77
Total de la inversión inicial	\$ 32.569,77

Elaborado por: Autor

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

La inversión inicial del proyecto se financiará mediante una combinación de capital propio y financiamiento externo, con el objetivo de asegurar los recursos necesarios para su puesta en marcha. A continuación, se presenta la estructura del financiamiento y la distribución del capital propio y de terceros según los rubros de inversión.

Tabla 17.

Plan de financiamiento

DETALLE	USD	%
Capital Propio	\$ 16.000,00	48%
Financiamiento	\$ 17.000,00	52%
Total de financiamiento	\$ 33.000,00	100%

Elaborado por: Autor

El monto total se presenta redondeado e incluye un margen de contingencia destinado a cubrir imprevistos.

Tabla 18.

Estructura del plan de financiamiento

Detalle	C. Propio	Terceros	Total
ACTIVOS FIJOS			
Escritorio de oficina	\$180,00	\$0,00	\$180,00
Sillas ergonómicas	\$225,00	\$0,00	\$225,00
Anaqueles o estanterías	\$180,00	\$0,00	\$180,00
Computadora de oficina	\$0,00	\$700,00	\$700,00
Impresora multifuncional	\$150,00	\$0,00	\$150,00
Camioneta utilitaria	\$0,00	\$9.000,00	\$9.000,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$735,00	\$9.700,00	\$10.435,00
ACTIVOS DIFERIDOS			
Costos de Constitución	\$950,00	\$0,00	\$950,00
Inscripción en el registro mercantil	\$35,00	\$0,00	\$35,00
Trámite de obtención de RUC (SRI)	\$170,00	\$0,00	\$170,00
Cuerpo de bomberos	\$60,00	\$0,00	\$60,00
Municipio (patente)	\$25,00	\$0,00	\$25,00
Certificado ambiental	\$30,00	\$0,00	\$30,00
Permiso Ambiental	\$50,00	\$0,00	\$50,00
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$1.320,00	\$0,00	\$1.320,00
ACTIVO CORRIENTE			
Capital de trabajo	\$13.245,00	\$7.569,77	\$20.814,77
TOTAL DE FINANCIAMIENTO	\$15.300,00	\$17.269,77	\$32.569,77

Elaborado por: Autor

El monto total de inversión se presenta de forma referencial y redondeada a USD 33.000,00, considerando un margen de contingencia destinado a cubrir imprevistos y variaciones de costos durante la etapa inicial. No obstante, el valor calculado de la inversión inicial asciende a USD 32.569,77, de acuerdo con los rubros detallados en las tablas correspondientes.

Para cubrir una parte de la inversión inicial se considera un financiamiento con una entidad bancaria. A continuación, se presenta la tabla de amortización del préstamo, en la cual se detalla la distribución de la cuota entre interés y capital, así como el saldo pendiente durante el plazo establecido.

Tabla 19.

Plan de amortización

Detalle	1	2	3	4	5
Interés	\$ 1.900,99	\$ 1.571,84	\$ 1.201,89	\$ 786,05	\$ 318,67
Pago de capital	\$ 2.654,89	\$ 2.984,04	\$ 3.353,99	\$ 3.769,83	\$ 4.237,25

Elaborado por: Autor.

Tabla 20.

Amortización

Datos del préstamo				
Entidad: BanEcuador				
Monto: \$ 17.000,00				
Tasa de interés: 11,86%				
Plazo: 20,00 trimestres				
Cuota fija: 1.138,97				
Amortización del préstamo				
nPer	Cuota	Interés generado	Abono al capital	Saldo de capital
0				17.000,00
1	1.138,97	504,05	634,92	16.365,08
2	1.138,97	485,22	653,75	15.711,33
3	1.138,97	465,84	673,13	15.038,20
4	1.138,97	445,88	693,09	14.345,11
5	1.138,97	425,33	713,64	13.631,47
6	1.138,97	404,17	734,80	12.896,67
7	1.138,97	382,39	756,58	12.140,09
8	1.138,97	359,95	779,02	11.361,07
9	1.138,97	336,86	802,11	10.558,96
10	1.138,97	313,07	825,90	9.733,06
11	1.138,97	288,59	850,38	8.882,68
12	1.138,97	263,37	875,60	8.007,08
13	1.138,97	237,41	901,56	7.105,52
14	1.138,97	210,68	928,29	6.177,23
15	1.138,97	183,15	955,82	5.221,41

16	1.138,97	154,81	984,16	4.237,25
17	1.138,97	125,63	1.013,34	3.223,91
18	1.138,97	95,59	1.043,38	2.180,53
19	1.138,97	64,65	1.074,32	1.106,21
20	1.139,01	32,80	1.106,21	0,00

Elaborado por: Autor

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

Para la proyección de costos y gastos se consideró un horizonte de cinco años. Los valores del primer año se estiman con base en los costos directos y gastos operativos definidos para el inicio del proyecto, considerando el volumen de exportación proyectado. A partir del segundo año se aplica un incremento anual del 2,5%, con el propósito de reflejar variaciones normales del mercado, ajustes en servicios básicos y gastos de operación. Esta proyección permite visualizar la evolución esperada de los costos en el tiempo y facilitar la planificación financiera del negocio, asegurando una adecuada asignación de recursos durante el periodo de análisis.

Tabla 21.

Gastos generales

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica	\$1.800,00	\$1.845,00	\$1.891,12	\$1.938,40	\$1.986,86
Agua potable	\$240,00	\$246,00	\$252,15	\$258,45	\$264,92
Gastos de oficina	\$600,00	\$615,00	\$630,38	\$646,13	\$662,29
Teléfono	\$1.440,00	\$1.476,00	\$1.512,90	\$1.550,72	\$1.589,49
Alquiler de oficina	\$5.400,00	\$5.535,00	\$5.673,38	\$5.815,21	\$5.960,59
Mantenimiento aires	\$300,00	\$307,50	\$315,19	\$323,07	\$331,14
Imprevistos (10%)	\$978,00	\$1.002,45	\$1.027,51	\$1.053,20	\$1.079,53
Total gastos generales	\$10.758,00	\$11.026,95	\$11.302,63	\$11.585,18	\$11.874,82

Elaborado por: Autor

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1. Ingresos

Los ingresos del proyecto se estiman con base en el volumen de exportación mensual y el precio de venta unitario del producto. Para el primer año, se proyecta exportar 2.000 unidades

mensuales de chocolate con licor de Pájaro Azul, alcanzando un total de 24.000 unidades anuales. El precio de venta establecido es de USD 10,00 por unidad, considerando su presentación y enfoque gourmet premium en el mercado japonés. Con esta proyección, los ingresos mensuales estimados ascienden a USD 20.000,00 y los ingresos anuales a USD 240.000,00. Los valores se presentan en dólares estadounidenses.

4.2. Utilidades

Las utilidades del proyecto se analizan mediante el Estado de Resultados proyectado a cinco años, donde se observa que los ingresos por ventas permiten cubrir los costos de producción y los gastos generales de operación. A lo largo del periodo evaluado, la utilidad neta se mantiene positiva, lo que evidencia que el modelo de negocio es rentable y sostenible. Además, el margen de utilidad neta se mantiene alrededor del 25%, reflejando un desempeño financiero favorable para la exportación del chocolate con licor de Pájaro Azul hacia el mercado japonés.

Tabla 22.

Estado de resultados

Estado de Pérdidas y Ganancias	Años					
	Mes	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas		240.000	248.472	257.243	266.324	275.725
Costos de producción		89.533	92.693	95.965	99.353	102.860
Costos directos de producción		89.533	92.693	95.965	99.353	102.860
Utilidad bruta en ventas		150.467	155.779	161.278	166.971	172.865
Gastos generales		52.933	54.726	56.582	58.503	60.493
Nómina	3.336	40.028	41.441	42.904	44.419	45.987
Costos indirectos	897	10.758	11.138	11.531	11.938	12.359
Depreciación de activos fijos		1.882	1.882	1.882	1.882	1.882
Amortización activos diferidos	22	264	264	264	264	264
Utilidad de Operación		97.535	101.053	104.696	108.468	112.373
Gastos Financieros		1.901	1.572	1.202	786	319

Pago de interés de préstamo		1.901	1.572	1.202	786	319
Utilidad antes de participación de trabajadores		95.634	99.482	103.494	107.682	112.054
Participación trabajadores (15%)		14.345	14.922	15.524	16.152	16.808
Utilidad antes de impuestos		81.289	84.559	87.970	91.530	95.246
Impuestos a las utilidades (25%)		20.322	21.140	21.993	22.882	23.811
UTILIDAD NETA		60.966	63.420	65.978	68.647	71.434
Utilidad neta / Ventas (%)		25,40%	25,52%	25,65%	25,78%	25,91%

Elaborado por: Autor

4.3. Evaluación financiera

4.3.1. Flujo de fondos

El flujo de caja financiero permite visualizar la capacidad del proyecto para generar efectivo durante el horizonte de evaluación, considerando los ingresos por ventas y los principales egresos operativos y financieros asociados a la actividad exportadora. Este análisis facilita identificar el comportamiento del dinero en cada periodo y la estabilidad del proyecto en el tiempo. Con base en estos elementos se determina el superávit anual y el acumulado, lo cual evidencia la sostenibilidad del proyecto y su capacidad de mantener resultados positivos en el tiempo.

Tabla 23.

Flujo de caja

Flujo de Caja Financiero	Años					
	0	1	2	3	4	5
A. Ingresos Operativos		240.000	248.472	257.243	266.324	275.725
Ingresos por ventas		240.000	248.472	257.243	266.324	275.725
B. Egresos Operativos		145.139	150.092	155.220	160.529	166.026
Gastos del servicio		89.533	92.693	95.965	99.353	102.860
Gastos administrativos		51.050	52.843	54.699	56.621	58.610
Gastos Financieros		4.556	4.556	4.556	4.556	4.556
C. Superavit / Deficit operativo anual (A - B)		94.861	98.380	102.023	105.794	109.699

D. Ingresos No Operativos	33.000	-	-	-	-	-
Capital Accionistas	16.000		-	-	-	-
Crédito bancario	17.000		-	-	-	-
E.Egresos No Operativos	11.755	34.667	36.062	37.517	39.035	40.620
Inversiones activo fijo	10.435		-	-	-	-
Inversiones activo diferido	1.320		-	-	-	-
Participación Trabajadores		14.345	14.922	15.524	16.152	16.808
Impuesto a las utilidades		20.322	21.140	21.993	22.882	23.811
F. Superavit / Deficit no operativo anual (D - E)	21.245	(34.667)	(36.062)	(37.517)	(39.035)	(40.620)
G. Superavit / Deficit total anual (C+F)	21.245	60.194	62.318	64.506	66.760	69.079
H. Superavit / Deficit total acumulado	21.245	81.439	143.757	208.263	275.023	344.102

Elaborado por: Autor

4.3.2. WACC

El WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) representa la tasa mínima de rentabilidad que debe generar el proyecto para cubrir el costo de financiamiento, considerando capital propio y deuda. En este caso, la inversión inicial se financia con 48% de capital propio y 52% de financiamiento externo. Con base en estos porcentajes y en las tasas aplicables, el WACC obtenido es de 9,28%, valor que se utiliza como tasa de descuento para evaluar los flujos de caja proyectados y la viabilidad financiera del proyecto.

$$\text{WACC} = (\text{We} \times \text{TMAR}) + (\text{Wd} \times (1 - \text{Ti}) \times i)$$

We = porcentaje de aportación de capital propio	48%
Wd = porcentaje de aportación de terceros	52%
TMAR = Costo por la aportación de capital propio	
Ti = Impuesto fiscal, ponderación de Part. De trabaj (15%) y del IR (25%)	36,25%
i = Tasa de interés que cobra el banco por el préstamo solicitado	11,86%

Tasa de inflación (Dic. 2025)	1,91%	INEC	
Prima de Riesgo País (17 Ene 2026)	4,63%	BCE	463 puntos
Prima sin riesgo	4,61%		

TMAR	11,15%
WACC	9,28%

4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Los indicadores financieros permiten determinar la viabilidad económica de este proyecto. Para este análisis se aplican el VAN, la TIR y el Payback, utilizando como tasa de descuento el WACC del 9,28%, calculado según la estructura de financiamiento del proyecto. En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) obtenido es de USD 196.586,98, lo que refleja que el proyecto genera valor y que los flujos de caja futuros superan la inversión inicial estimada. En segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un 184,77%, siendo superior al WACC, lo cual indica que el rendimiento del proyecto es mayor que su costo de capital. Finalmente, el periodo de recuperación (Payback) se estima en aproximadamente 0,55 años, equivalente a 6 meses 17 días, evidenciando una recuperación rápida del capital invertido. En base a los resultados obtenidos, el proyecto es rentable y financieramente atractivo, con capacidad de sostener sus operaciones y generar excedentes positivos durante el horizonte de evaluación.

Tabla 24.

VAN, TIR y PAYBACK

	Años					
	Inversión	1	2	3	4	5
Resultados del flujo de Caja	(33.000,00)	60.193,94	62.317,82	64.506,09	66.759,71	69.079,48

Costo de oportunidad	VAN	TIR	PAYBACK	
9,28%	196.586,98	184,77%	≈ 0,55 años	6 meses 17 días

Elaborado por: Autor

La TIR presenta un valor elevado debido a que la inversión inicial del proyecto es relativamente baja en comparación con los flujos netos de caja proyectados, lo que permite recuperar el capital en un periodo corto y obtener una alta rentabilidad.

Conclusiones

Se concluye que el modelo de negocio propuesto para la exportación de bombones artesanales de chocolate ecuatoriano rellenos con licor de Pájaro Azul hacia el mercado japonés, específicamente a la ciudad de Kioto, es viable y coherente con las características del segmento gourmet. El proyecto se sustenta en una propuesta de valor diferenciada, basada en la calidad del cacao fino de aroma, una presentación premium y un componente cultural que responde a las preferencias del consumidor japonés.

En el Capítulo 1 se evidenció que la definición del público objetivo, junto con el análisis de la oferta, la demanda y la demanda insatisfecha, permitió identificar una oportunidad comercial real para productos con valor agregado, aun cuando se atiende un nicho específico del mercado. Esta orientación resulta adecuada para una estrategia de introducción gradual y controlada.

En el Capítulo 2 se determinó que la estrategia de distribución indirecta y selectiva, mediante importadores y distribuidores especializados en productos gourmet, facilita el ingreso al mercado japonés y reduce riesgos operativos. Asimismo, las acciones de promoción y servicio al cliente fortalecen la confianza del consumidor y respaldan el posicionamiento premium del producto.

Finalmente, el análisis desarrollado en los Capítulos 3 y 4 demuestra que el proyecto cuenta con una estructura operativa y financiera sólida. Los indicadores financieros obtenidos confirman que el modelo es rentable, genera valor y permite recuperar la inversión en un periodo corto, lo que respalda la factibilidad del proyecto y su sostenibilidad en el tiempo.

Recomendaciones

Se recomienda realizar una validación inicial del producto en el mercado japonés mediante pruebas piloto o envíos de bajo volumen, con el fin de evaluar la aceptación del sabor, la presentación premium y la disposición de pago del consumidor en la ciudad de Kioto antes de una expansión comercial.

Se sugiere reforzar el análisis de los requisitos normativos y sanitarios aplicables a productos alimenticios en Japón, especialmente en aspectos relacionados con etiquetado, contenido alcohólico y condiciones de importación, a fin de reducir riesgos legales y operativos.

Asimismo, se recomienda fortalecer las alianzas con importadores y distribuidores especializados en productos gourmet, priorizando aquellos con experiencia en alimentos premium y acceso a canales de comercialización selectivos, lo cual facilitará la inserción y posicionamiento del producto.

Finalmente, se aconseja implementar el proyecto de manera gradual, manteniendo un control constante de costos y resultados financieros, de modo que se puedan realizar ajustes oportunos y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio en el mediano plazo.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2025). *Principales Indicadores del Sector*. Banco Central del Ecuador:
https://contenido.bce.fin.ec/documentos/informacioneconomica/PublicacionesGenerales/ix_PublicacionesGeneralesPrin.html
- Barron's. (14 de abril de 2025). *Baja récord de la población japonesa en 2024*. Barron's:
<https://www.barrons.com/news/spanish/baja-record-de-la-poblacion-japonesa-en-2024-4d670129>
- El Comercio. (23 de enero de 2026). El riesgo país de Ecuador cae a su nivel más bajo en enero de 2026. *El Comercio*. El Comercio:
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/riesgo-pais-ecuador-cae-su-nivel-mas-bajo-enero-2026/>
- Grupo Transoceánica. (01 de septiembre de 2025). *TLC con Japón: una puerta estratégica para la diversificación comercial del Ecuador*. Grupo Transoceánica:
<https://transoceanica.com.ec/tlc-con-japon-una-puerta-estrategica-para-la-diversificacion-comercial-del-ecuador/#:~:text=Lo%20mismo%20ocurre%20con%20el,Share%20via>
- Hassan, B. (31 de agosto de 2024). *Top 20 global chocolate consumption by country: Who eats the most and the least?* Streets of Kante: <https://streetsofkante.com/top-20-global-chocolate-consumption-by-country-who-eats-the-most-and-the-least/>
- ICCO. (2023). *Fine or Flavour Cocoa Statistics*. ICCO: <https://www.icco.org/>
- JETRO. (2010). *Manual para importar y comercializar alimentos en Japón*. Japan External Trade Organization:
https://www.jetro.go.jp/ext_images/mexico/mercadeo/handbook_importedfoods.pdf
- JETRO. (2023). *Food Market Trends in Japan*. Japan External Trade Organization:
<https://www.jetro.go.jp/en/reports/>

- JETRO. (2023). *Tendencias del mercado alimentario en Japón*. JETRO:
<https://www.jetro.go.jp/en/reports/>
- JETRO. (2023). *Trends and Preferences in Japanese Gourmet Food Market*. JETRO:
<https://www.jetro.go.jp/en/reports/>
- Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón. (2022). *Consumer Preferences and Food Safety*. Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca de Japón :
<https://www.maff.go.jp/e/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2022). *Tendencias de sostenibilidad y consumo responsable en alimentos*. FAO:
<https://www.fao.org/>
- Primicias. (18 de junio de 2024). Lecciones del Salinerito tras cinco décadas de economía popular y solidaria. *Primicias*. <https://revistagestion.primicias.ec/analisis-economia-y-finanzas/lecciones-del-salinerito-tras-cinco-decadas-de-economia-popular-y/>
- PROMPERÚ. (2022). *Ficha mercado Japón: producto cacao*. PROMPERÚ:
<https://recursos.expertemos.pe/otok-ficha-mercado-japon-producto-cacao-2022.pdf.pdf>
- Statista. (2024). *Japan: Chocolate consumption per capita*. Statista: <https://www.statista.com/>
- Trading Economics. (2025). *Población de Japón*. Trading Economics:
<https://es.tradingeconomics.com/japan/population>