



**UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ
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 CACAO A
FRANCIA MEDIANTE EXPOSOUR**

Autores:

ÁLAVA DELGADO JOHANNA VALENTINA

CEDENÑO ZAMBRANO DIEGO ANDRÉS

TUTOR:

ING. HUGO E. FARFÁN TRIVIÑO, MBA.

2026-1

Declaración de Autoría

Nosotros, Johanna Valentina Álava Delgado y Diego Andrés Cedeño Zambrano,

DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación, **“Modelo de negocio para la exportación de cacao a Francia mediante Exposour”** 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 del/los autor(es), 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, 10 de julio del 2026



Johanna Valentina Álava Delgado
CI: 2300002751



Diego Andrés Cedeño Zambrano
CI: 2300429616

	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 TITULACIÓN**, bajo la autoría del estudiante **CEDEÑO ZAMBRANO DIEGO ANDRÉS**, cedula No.230042961-6, legalmente matriculado en la carrera de **COMERCIO EXTERIOR**, período académico **2025(2)-2026(1)**, **cumpliendo el total de 384 horas**, cuyo tema del modelo de negocio es **"MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO A FRANCIA MEDIANTE EXPOSOUR"**.

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 de este, requerimientos 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, 10 de julio del 2026.

Lo certifico,


ING. HUGO E. FARFAN TRIVIÑO, MBA
 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 TITULACIÓN**, bajo la autoría de la estudiante **ALAVA DELGADO JOHANNA VALENTINA**, cedula No.230000275-1, legalmente matriculada en la carrera de **COMERCIO EXTERIOR**, período académico **2025(2)-2026(1)**, **cumpliendo el total de 384 horas**, cuyo tema del modelo de negocio es **"MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CACAO A FRANCIA MEDIANTE EXPOSOUR"**.

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 de este, requerimientos 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, 10 de julio del 2026.

Lo certifico,


ING. HUGO E. FARFAN TRIVIÑO, MBA
 Docente Tutor
 Área: **COMERCIO EXTERIOR**

UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y****Comercio****Carrera de Comercio Exterior****APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL
TRIBUNAL**

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Modelo de Negocio, presentado por la Srta. Johanna Valentina Álava Delgado y el Sr. Diego Andrés Cedeño Zambrano; de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí".

Con el tema "Modelo de negocio para la exportación de cacao a Francia mediante Exposour".

Para constancia firman:



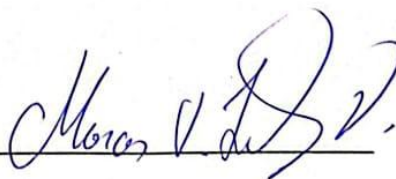
Ing. Josselyn Zambrano Peñarrieta

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Dr. Erick Menéndez Delgado

MIEMBRO DEL TRIBUNAL



Econ. Vinicio Intriago Durán

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Certificado de similitud



Informe de análisis
Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

MODELO DE NEGOCIO EXPORTACIÓN DE CACAO A FRANCIA-VALENTINA ALAVA -DIEGO CEDENO-2026-1

ID : b0acb1735d5dda1c1f020f350080b19bdf017d5c



2%
Textos
sospechosos

Nombre del fichero : MODELO DE NEGOCIO EXPORTACIÓN DE CACAO A FRANCIA-VALENTINA ALAVA -DIEGO CEDENO-2026-1.txt
Tamaño del archivo original : 648,18 kB
Número de palabras : 13.172

Depositante : Hugo Farfán Triviño
Fecha de depósito : 9 de julio de 2026
Tipo de carga : interface
fecha de fin de análisis : 9 de julio de 2026

Resumen (sección 1/3)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

2%

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

0%

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

Dedicatoria

Dedico este trabajo, con profundo respeto y gratitud, a mis padres, quienes con su esfuerzo, sacrificio y dedicación hicieron posible que hoy pueda alcanzar una de las metas más importantes de mi formación profesional. Su ejemplo de perseverancia, responsabilidad y honestidad ha sido la base sobre la cual he construido mis principios y el impulso que me ha motivado a superar cada desafío. Gracias por creer siempre en mí, por confiar en mis decisiones y por brindarme la libertad de seguir mis ideales, incluso cuando el camino implicó asumir nuevos retos. Cada enseñanza, cada consejo y cada muestra de apoyo han sido fundamentales para mi crecimiento personal y académico. Este logro no representa únicamente el resultado de mi esfuerzo, sino también el reflejo de todo lo que ustedes han sembrado en mí a lo largo de los años. Espero que estas páginas sean una pequeña muestra de mi agradecimiento y una forma de reconocer el inmenso valor de su esfuerzo, dedicación y entrega, con los que siempre han guiado mi vida. Con todo mi cariño y admiración, este logro también les pertenece.

Diego Andrés Cedeño Zambrano

Dedicatoria

A mis dos grandes amores, mis padres. Este logro lleva mi nombre, pero en realidad también lleva el de ustedes, porque la persona que hoy lo alcanza fue formada por su amor, su ejemplo y sus enseñanzas. Víctor, gracias por enseñarme que la perseverancia no se demuestra únicamente al alcanzar una meta, sino al mantenerse firme cuando la vida parece querer derrumbarnos; tu manera de enfrentar las adversidades me enseñó más que cualquier consejo y me hizo comprender que la perseverancia nace del amor, del compromiso y de la decisión de seguir adelante. Hoy sé que muchas de las fuerzas que encuentro en mí llevan tu nombre. Nancy, aunque ya no pueda tomar tu mano, nunca has dejado de caminar a mi lado; eres la inspiración que impulsa mis sueños y el amor que sigue guiando mi vida. Gracias por cada abrazo y cada momento compartido; vives en mis valores y en la persona que soy hoy, por eso cada meta que alcanzo también lleva una parte de ti. Si hoy puedo llegar al final de este camino es porque ustedes sostuvieron mi vida con amor, paciencia y sacrificio, enseñándome a recorrerlo con valentía. No existen palabras suficientes para agradecerles todo lo que han hecho por mí ni para expresar cuánto los amo y los admiro. Me siento inmensamente orgullosa de ser su hija.

Johanna Valentina Álava Delgado

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por brindarme la oportunidad de culminar esta etapa académica y por concederme la fortaleza, la sabiduría y la constancia necesarias para desarrollar y finalizar la presente investigación. Este trabajo representa el resultado del esfuerzo, la dedicación y el compromiso asumidos a lo largo de mi formación profesional. Expreso también mi más sincero agradecimiento a mis padres, quienes han sido el pilar fundamental de mi vida. Gracias por creer siempre en mí, por apoyar cada una de mis ideas, confiar en mis decisiones y respetar mis ideales, incluso cuando el camino parecía incierto. Su respaldo incondicional me dio la seguridad para seguir adelante y perseguir mis objetivos con convicción. A pesar de la distancia que en ocasiones nos separó, jamás dejaron que me sintiera solo; por el contrario, su cariño, sus palabras de aliento y su constante preocupación hicieron que siempre los sintiera cerca, acompañándome en cada paso de este proceso. Agradezco igualmente a mi familia, amigos y a todas las personas que, de una u otra manera, aportaron con su apoyo, sus consejos y sus palabras de motivación durante esta etapa. Cada gesto de confianza y cada muestra de ánimo fueron fundamentales para mantenerme firme frente a las dificultades. Finalmente, expreso mi gratitud a mis docentes y a la universidad por compartir sus conocimientos, experiencias y valores, los cuales contribuyeron significativamente a mi formación profesional y personal. Este trabajo representa no solo el cumplimiento de una meta académica, sino también el reflejo del esfuerzo conjunto de todas las personas que creyeron en mí y me acompañaron en este importante capítulo de mi vida. Con aprecio y gratitud por todo el apoyo brindado.

Diego Andrés Cedeño Zambrano

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta importante etapa de mi vida. A mis padres y hermanos, por su amor, apoyo incondicional, confianza y por motivarme siempre a seguir adelante. A mis amigos, por acompañarme, brindarme ánimo y hacer más llevadero este camino. A mi compañero de tesis, por el compromiso, la dedicación y el esfuerzo compartido durante el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradezco a mis docentes y a la universidad por los conocimientos, la orientación y las experiencias que contribuyeron a mi formación profesional y personal. Este logro es el resultado no solo de mi esfuerzo, sino también del respaldo y la confianza de todas las personas que estuvieron presentes a lo largo de este proceso. A cada una de ellas, mi más profunda gratitud.

Johanna Valentina Álava Delgado

ÍNDICE

Introducción	1
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	2
1.1 Propuesta de valor	2
1.1.1 Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas	2
1.1.2 Características y beneficios que ofrecerá	3
1.1.3 Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental	4
1.1.4 Definición de la propuesta de valor	12
1.1.5 Precio del producto	12
1.2 Público objetivo	14
1.2.1 Selección de mercado total	14
1.2.2 Segmentación de mercados y definición de público objetivo	15
1.2.3 Cuantificación del público objetivo	17
1.2.4 Determinación y proyección de la oferta	18
1.2.5 Determinación y proyección de la demanda	20
1.2.6 Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida	21
1.2.7 Posicionamiento del producto en el mercado meta	22
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVE	24
2.1 Selección de los canales de distribución	24
2.1.1 Definición de canales de distribución	24
2.1.2 Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino)	25
2.1.3 Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	25
2.1.4 Logística de exportación/importación	26

2.2 Relaciones con los clientes.....	28
2.2.1 Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, entre otros.....	28
2.2.2 Preservicio y Postservicio	29
2.3 Alianzas Clave	30
2.3.1 Alianzas con proveedores	30
2.3.2 Alianza con distribuidores.....	30
2.3.3 Alianzas con la competencia.....	31
CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES.....	33
3.1 Recursos.....	33
3.1.1 Abastecimiento de materia prima.....	33
3.1.2 Abastecimiento de Insumos	34
3.1.3 Abastecimiento de mano de obra	35
3.1.4 Abastecimiento personal administrativo y directivo.....	35
3.1.5 Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	36
3.2 Actividades.....	37
3.2.1 Actividades claves.....	37
3.2.2 Organigrama.....	38
3.2.3 Determinación general de funciones.....	39
3.3 Costes	40
3.3.1 Plan de inversiones.....	40
3.3.2 Fuente y plan de financiamiento	41
3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción	43
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	44
4.1 Ingresos	44
4.2 Utilidades	45

4.3 Evaluación financiera.....	46
4.3.1 Flujo de fondos.....	46
4.3.2 WACC.....	47
4.3.3 Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)	48
Conclusión	49
Recomendaciones.....	50
Bibliografía	52
Anexos	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Cuadro de datos para la selección del mercado total</i>	14
Tabla 2	<i>Análisis comparativo para la selección del mercado total</i>	15
Tabla 3	<i>Cuadro de datos para la segmentación de mercado</i>	16
Tabla 4	<i>Cuadro comparativo para la segmentación de mercado</i>	16
Tabla 5	<i>Segmentación del mercado</i>	17
Tabla 6	<i>Cuantificación del público objetivo de Burdeos</i>	18
Tabla 7	<i>Determinación de la oferta Ecuador exporta a Francia</i>	18
Tabla 8	<i>Determinación de la oferta El mundo exporta a Francia</i>	19
Tabla 9	<i>Proyección de la oferta</i>	19
Tabla 10	<i>Determinación de la demanda</i>	20
Tabla 11	<i>Proyección de la demanda</i>	20
Tabla 12	<i>Demanda insatisfecha</i>	21
Tabla 13	<i>Demanda a ser atendida</i>	22
Tabla 14	<i>Abastecimiento de producto a exportar</i>	33
Tabla 15	<i>Abastecimiento de insumos</i>	34
Tabla 16	<i>Abastecimiento de mano de obra</i>	35
Tabla 17	<i>Abastecimiento del personal</i>	35
Tabla 18	<i>Abastecimiento de maquinarias</i>	36
Tabla 19	<i>Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología</i>	37
Tabla 20	<i>Plan de inversiones</i>	41
Tabla 21	<i>Fuente y plan de financiamiento</i>	41
Tabla 22	<i>Amortización del crédito</i>	42
Tabla 23	<i>Proyección de costos y gastos</i>	43
Tabla 24	<i>Proyección de ingresos</i>	44
Tabla 25	<i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	45
Tabla 26	<i>Flujo de fondos del inversionista</i>	46
Tabla 27	<i>WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)</i>	47
Tabla 28	<i>Indicadores financieros</i>	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Conocimiento previo sobre la pasta de cacao como ingrediente gastronómico.....</i>	4
Figura 2 <i>Nivel de diferenciación de pasta de cacao y chocolate ecuatoriano</i>	4
Figura 3 <i>Uso previo de la pasta de cacao por parte de los encuestados.....</i>	5
Figura 4 <i>Intención de probar la pasta de cacao ecuatoriana.....</i>	5
Figura 5 <i>Frecuencia esperada de consumo de la pasta de cacao</i>	6
Figura 6 <i>Formas de consumo o uso de la pasta de cacao</i>	6
Figura 7 <i>Principales razones para el consumo de pasta de cacao</i>	7
Figura 8 <i>Factores considerados en la decisión de la compra</i>	7
Figura 9 <i>Preferencia por tipo de envase del producto.....</i>	7
Figura 10 <i>Importancia de la sostenibilidad en la decisión de compra.....</i>	8
Figura 11 <i>Formato comercial preferido de la pasta de cacao</i>	8
Figura 12 <i>Tipo de presentación del producto más aceptada</i>	9
Figura 13 <i>Certificaciones más valoradas por los consumidores</i>	9
Figura 14 <i>Disposición a pagar un precio adicional por certificaciones</i>	9
Figura 15 <i>Rango de precio aceptado para la pasta de cacao</i>	10
Figura 16 <i>Canales de compra de alimentos especiales</i>	10
Figura 17 <i>Percepción del cacao ecuatoriano por parte de los consumidores</i>	11
Figura 18 <i>Referencia de presentación del producto</i>	24
Figura 19	25
Figura 20 <i>Referencia de carga.....</i>	27
Figura 21 <i>Organigrama</i>	38

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo a. Análisis de mercado de entrada	54
Anexo b. Datos de población	54
Anexo c. Indicadores Financieros	54
<i>Anexo d.</i> Comparación de competitividad de precios	55

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla un modelo de negocio para la exportación de pasta de cacao ecuatoriana sin desengrasar hacia el mercado francés, específicamente al sector industrial de Burdeos, mediante la empresa Exposour S.A.S. La investigación tuvo como propósito evaluar la viabilidad comercial, operativa y financiera del proyecto, considerando las oportunidades que ofrece el mercado europeo para productos derivados del cacao con valor agregado. Bajo un enfoque B2B (Business to Business), la propuesta se orienta al abastecimiento de empresas dedicadas a la fabricación de chocolate, panadería, pastelería y otros productos alimenticios. El estudio incluyó el análisis del mercado objetivo, la propuesta de valor, la estructura logística, las alianzas estratégicas, los recursos necesarios y la evaluación financiera del proyecto. Los resultados evidenciaron una percepción favorable del cacao ecuatoriano, una demanda insatisfecha en el mercado objetivo y condiciones competitivas para la comercialización del producto, respaldadas por la calidad, trazabilidad y cumplimiento de los estándares internacionales. Asimismo, el modelo contempla una estrategia de comercialización bajo la modalidad White Label (marca blanca), permitiendo que los clientes incorporen la pasta de cacao en sus procesos productivos con sus propias marcas. Con base en lo expuesto, la propuesta demuestra ser una alternativa viable para fortalecer la presencia del cacao ecuatoriano en el mercado francés y contribuir al crecimiento de las exportaciones con valor agregado.

Palabras clave: pasta de cacao, exportación, White Label, B2B, mercado francés

Introducción

El presente modelo de negocio tiene como finalidad analizar la viabilidad comercial, operativa y estratégica para la exportación de pasta de cacao ecuatoriana sin desengrasar hacia el mercado francés, específicamente hacia el sector industrial de Burdeos. Esta propuesta surge a partir del reconocimiento del cacao ecuatoriano como un producto de alta calidad, con características organolépticas diferenciadas y una imagen favorable en los mercados internacionales. En este sentido, la pasta de cacao se plantea como un insumo semielaborado destinado a empresas que elaboran productos derivados, principalmente dentro de la industria chocolatera, panadera, pastelera y alimentaria.

El proyecto se desarrolla bajo un enfoque B2B (Business to Business), es decir, orientado a clientes empresariales y no al consumidor final. Por esta razón, la propuesta de valor se centra en ofrecer un producto confiable, estandarizado, trazable y apto para procesos industriales. Asimismo, el modelo contempla la posibilidad de trabajar bajo un esquema de *White label* (marca blanca), permitiendo que las empresas compradoras utilicen la pasta de cacao dentro de sus propios procesos productivos y comercialicen los productos finales bajo sus respectivas marcas.

Para sustentar la propuesta, se analizan diferentes aspectos relacionados con el mercado objetivo, entre ellos la selección de Francia como país destino, la segmentación hacia Burdeos, la cuantificación del público objetivo, la determinación de la oferta, la proyección de la demanda y la demanda insatisfecha. Estos elementos permiten identificar la existencia de una oportunidad comercial para el ingreso de la pasta de cacao ecuatoriana en un mercado con demanda industrial y con interés por materias primas de calidad.

Además, el modelo de negocio estudia los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las alianzas estratégicas necesarias para llevar a cabo el proceso de exportación. De esta manera, se busca estructurar una propuesta que no solo responda a una oportunidad de mercado, sino que también considere la capacidad operativa, logística y comercial de la empresa exportadora. En conjunto, este análisis permite establecer las bases para la inserción de Exposour S.A.S. en el mercado francés, aprovechando el potencial del cacao ecuatoriano y las condiciones favorables del comercio internacional.

CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO

1.1 Propuesta de valor

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

Con el objeto de que la propuesta de exportación de pasta de cacao hacia Burdeos, Francia tenga éxito, resulta fundamental comprender las necesidades, gustos, preferencias y expectativas del consumidor final dentro del segmento gourmet. En este mercado, los consumidores valoran productos de alta calidad, la transparencia en la procedencia del cacao y la trazabilidad del producto, así como perfiles sensoriales refinados, tales como aromas florales, notas afrutadas y una acidez equilibrada, que contribuyan a experiencias gastronómicas sofisticadas en el hogar. Asimismo, se observa una tendencia creciente hacia productos que cuenten con certificaciones como orgánico o comercio justo, además de etiquetas limpias (*clean label*), que garanticen una producción ética y sostenible (Innovam Market Insights, 2025).

Por otra parte, los consumidores franceses muestran una clara preferencia por sabores intensos y auténticos. El chocolate negro y los productos de origen único (*single-origin*) registran una demanda creciente dentro del mercado premium, ya que permiten apreciar las características diferenciadas del cacao según su procedencia (Mordor Intelligence, 2025). A ello se suma una mayor conciencia sobre la salud, que impulsa la preferencia por productos con bajos niveles de contaminantes, libres de pesticidas y que cumplan con las estrictas normativas de calidad alimentaria de la Unión Europea (Centre for the Promotion of Imports [CBI], 2025).

Aunado a ello, el consumidor final espera presentaciones atractivas y funcionales, con empaques que conserven adecuadamente el producto, faciliten su uso y proyecten una imagen premium; igualmente, la experiencia de compra adquiere relevancia, ya que se valoran aspectos como la accesibilidad del producto, la claridad de la información en el etiquetado y la confianza en la marca. Finalmente, este segmento está dispuesto a pagar un precio superior por productos que reúnan estas características, siempre que perciba un valor diferencial claro frente a otras alternativas del mercado (CBI, 2025).

Por consiguiente, la estrategia debe centrarse en ofrecer una combinación de calidad sensorial, certificaciones, presentación atractiva y confianza, con el propósito de satisfacer las exigencias del consumidor gourmet francés.

1.1.2 Características y beneficios que ofrecerá

Esta propuesta de exportación de pasta de cacao ecuatoriana sin desengrasar se fundamenta en su condición de producto semielaborado orientado al mercado industrial, en consonancia con las exigencias técnicas, operativas y productivas del sector chocolatero internacional. El producto se caracteriza por su uso como insumo en los procesos industriales de transformación, debido a que posee una composición adecuada para la elaboración de chocolate y sus derivados. Además, presenta una elevada aptitud para la transformación industrial, puesto que su procesamiento se lleva a cabo mediante etapas controladas de tostado y molienda, lo que favorece la conservación de sus propiedades organolépticas y funcionales. Desde el punto de vista normativo, la pasta de cacao es apta para la exportación, ya que cumple con los estándares sanitarios internacionales vigentes. Asimismo, su presentación en bloques o envases industriales facilita las actividades de manejo logístico, almacenamiento y transporte a granel. A ello se suma su prolongada vida útil bajo condiciones adecuadas de conservación, característica que representa una ventaja competitiva relevante para la comercialización internacional.

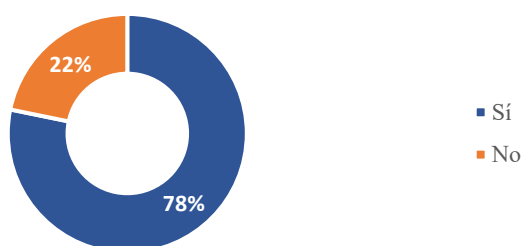
Entre los principales beneficios asociados a este producto destaca su capacidad para optimizar los procesos de transformación industrial al funcionar como una materia prima homogénea y estandarizada que contribuye a mantener la consistencia de la calidad de los productos finales. Del mismo modo, la exportación de pasta de cacao sin desengrasar garantiza la trazabilidad y el origen del cacao ecuatoriano, fortaleciendo la imagen del país como proveedor confiable de insumos de alta calidad. Por otra parte, este modelo de comercialización reduce los riesgos de abastecimiento para los compradores internacionales mediante contratos estables de suministro y se adapta a una amplia gama de aplicaciones dentro del sector chocolatero, lo que incrementa su versatilidad y atractivo en los mercados industriales.

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

El estudio de campo, cimentado en una encuesta a consumidores y usuarios de alimentos especiales, facilitó identificar un nivel intermedio de conocimiento sobre la pasta de cacao, así como una significativa percepción hacia los productos ecuatorianos. En relación con el conocimiento del producto, se encuentra que la mayoría de los encuestados manifestó haber escuchado previamente sobre la pasta de cacao, pero se evidenció un limitado nivel de diferenciación entre este producto y el chocolate elaborado, así como un uso previo moderado (ver figuras 1 y 3).

Figura 1

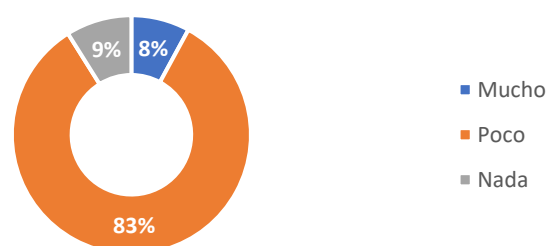
Conocimiento previo sobre la pasta de cacao como ingrediente gastronómico



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 2

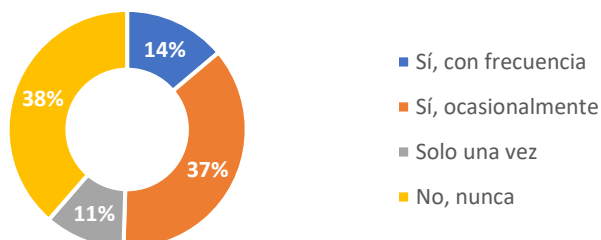
Nivel de diferenciación de pasta de cacao y chocolate ecuatoriano



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 3

Uso previo de la pasta de cacao por parte de los encuestados

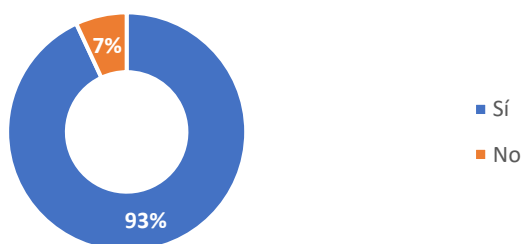


Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Respecto al interés y la intención de consumo, los resultados constatan una elevada aceptación potencial del producto, lo que se corrobora en la disposición mayoritaria a probar la pasta de cacao ecuatoriana y en una frecuencia de consumo principalmente ocasional o semanal, acorde con su condición de alimento especial (ver figuras 4 y 6).

Figura 4

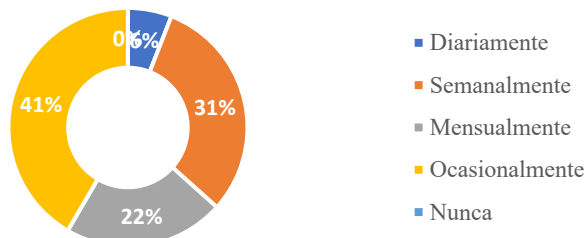
Intención de probar la pasta de cacao ecuatoriana



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 5

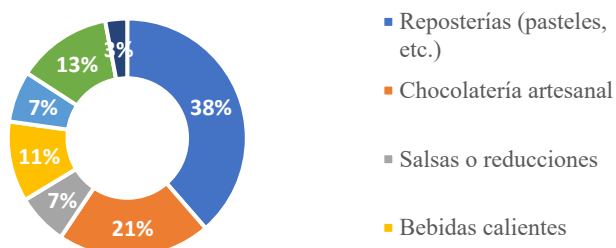
Frecuencia esperada de consumo de la pasta de cacao



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 6

Formas de consumo o uso de la pasta de cacao

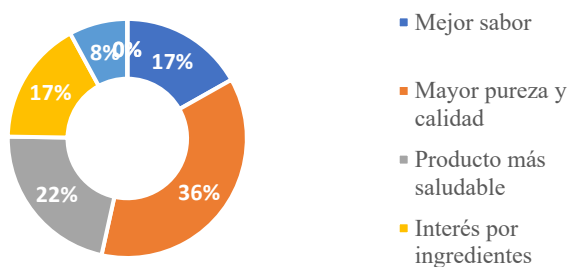


Nota. Resultados obtenidos por medio de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

En lo que respecta a las motivaciones de consumo y los atributos valorados, se constata que los consumidores priorizan la pureza, la calidad y los beneficios asociados a la salud, así como factores como el sabor y la finalidad de uso; adicionalmente, se observa una preferencia significativa por envases biodegradables, en coherencia con las tendencias actuales de sostenibilidad (ver figuras 7 y 10).

Figura 7

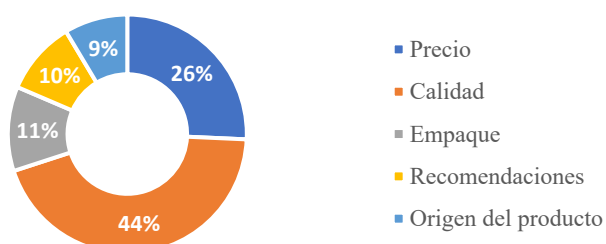
Principales razones para el consumo de pasta de cacao



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 8

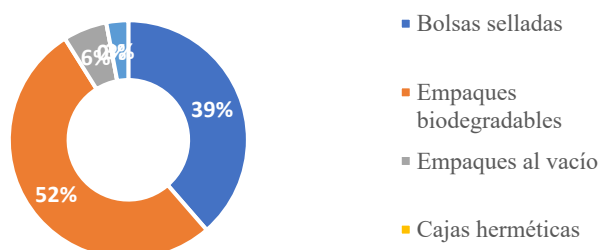
Factores considerados en la decisión de la compra



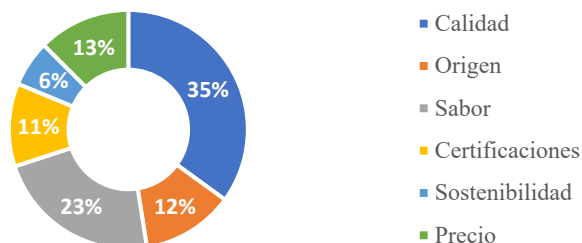
Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 9

Preferencia por tipo de envase del producto

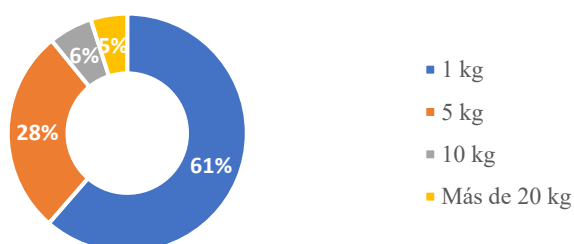


Nota. Resultados obtenidos en la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

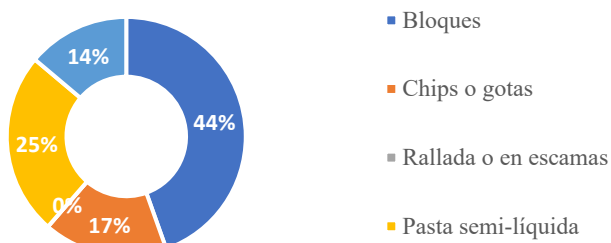
Figura 10*Importancia de la sostenibilidad en la decisión de compra*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

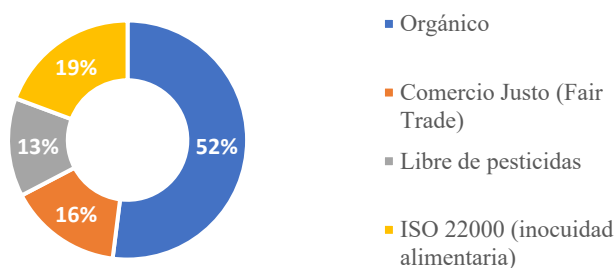
En relación con la presentación comercial, se advierte que los formatos de mayor aceptación corresponden a presentaciones funcionales que persiguen el uso gastronómico, mientras que las certificaciones orgánicas y de seguridad alimentaria destacan como elementos capitales en la decisión de compra, al generar confianza y percepción de calidad (ver figuras 11-14).

Figura 11*Formato comercial preferido de la pasta de cacao*

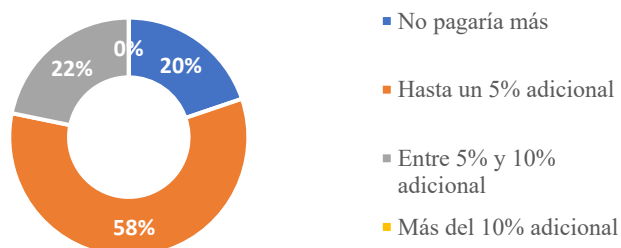
Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 12*Tipo de presentación del producto más aceptada*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 13*Certificaciones más valoradas por los consumidores*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

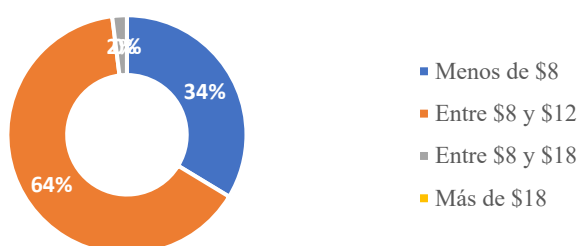
Figura 14*Disposición a pagar un precio adicional por certificaciones*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Finalmente, los resultados vinculados al precio y la percepción del origen constatan que los encuestados consideran razonable un rango de precio medio y, en esa medida, muestran disposición a pagar un valor adicional por productos certificados; igualmente, los alimentos especiales suelen adquirirse en tiendas especializadas y el cacao ecuatoriano mantiene una imagen positiva entre los consumidores. Esto refuerza el potencial competitivo del producto en el mercado analizado (véanse Figuras 15-17).

Figura 15

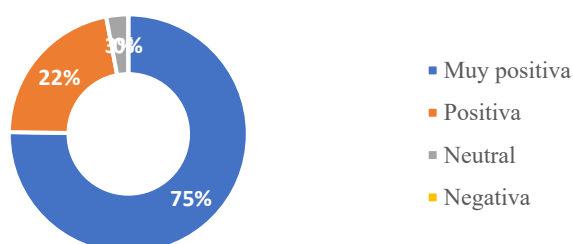
Rango de precio aceptado para la pasta de cacao



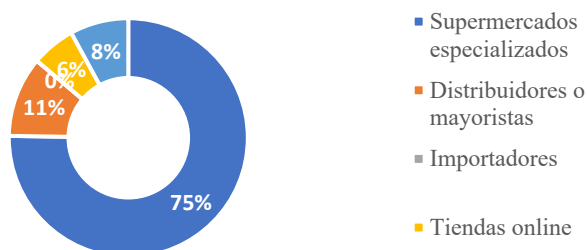
Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 16

Canales de compra de alimentos especiales



Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

Figura 17*Percepción del cacao ecuatoriano por parte de los consumidores*

Nota. Resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a consumidores de alimentos especiales.

El estudio de campo se desarrolló mediante encuestas dirigidas a personas y actores potencialmente vinculados al consumo o utilización de derivados de cacao dentro del mercado francés. Debido a que la pasta de cacao es un producto semielaborado utilizado principalmente como insumo para la elaboración de derivados alimenticios, la investigación no se enfocó exclusivamente en consumidores finales tradicionales, sino también en personas naturales interesadas en productos gourmet y en potenciales usuarios relacionados con actividades gastronómicas, repostería, chocolatería artesanal y transformación alimentaria.

Ahora bien, es pertinente indicar que las encuestas tuvieron como finalidad analizar la percepción, aceptación y viabilidad comercial de la pasta de cacao ecuatoriana dentro del mercado francés, evaluando su posible acogida como materia prima para futuras preparaciones y productos derivados; igualmente, los resultados permitieron identificar el nivel de conocimiento sobre el producto, la disposición a probarlo, los atributos más valorados y la percepción general del cacao ecuatoriano. En efecto, tal información resulta relevante para determinar el potencial de inserción comercial del producto en un entorno B2B (Business to Business).

Los resultados obtenidos evidencian una percepción favorable hacia los productos ecuatorianos derivados del cacao, especialmente en aspectos relacionados con la calidad, la pureza, la sostenibilidad y el origen. Del mismo modo, se identificó una disposición positiva hacia el uso de la pasta de cacao en preparaciones gastronómicas y aplicaciones industriales,

lo que respalda la existencia de una oportunidad comercial para la exportación de este producto hacia Francia.

1.1.4 Definición de la propuesta de valor

La propuesta de valor de Exposour S.A.S. se fundamenta en el suministro confiable de pasta de cacao ecuatoriana sin desengrasar como insumo industrial para empresas del sector alimentario francés, especialmente aquellas dedicadas a la chocolatería, pastelería, panadería y elaboración de derivados del cacao. El modelo de negocio se desarrolla bajo un enfoque B2B (Business to Business) y de White Label (marca blanca), de manera que las empresas compradoras incorporen la pasta de cacao en sus propios procesos de transformación y comercialicen el producto final bajo sus respectivas marcas.

En tal sentido, la empresa persigue diferenciarse mediante la oferta de un producto con calidad estandarizada, trazabilidad de origen ecuatoriano, cumplimiento de las normativas sanitarias internacionales y capacidad de abastecimiento continuo. A este propósito, la propuesta de valor se apoya en la competitividad logística y en la adaptabilidad del producto a distintos procesos industriales y gastronómicos, lo que tiene injerencia en su utilización para la elaboración de diversos derivados alimenticios.

Por otra parte, la propuesta contempla la construcción progresiva de relaciones comerciales estratégicas dentro del mercado francés, así como la posibilidad futura de trabajar conjuntamente con agencias o representantes comerciales locales que contribuyan al fortalecimiento de la distribución y a la consolidación de la presencia del producto ecuatoriano en el sector industrial europeo.

1.1.5 Precio del producto

La determinación del precio de la pasta de cacao ecuatoriana se fundamenta en el análisis de la disposición de pago identificada en la investigación de campo, así como en los costos asociados a la producción, las certificaciones, el empaque y la exportación. Según los resultados de la encuesta, el rango considerado adecuado por la mayoría de los encuestados se sitúa entre USD 8 y USD 12 por kilogramo, concentrando el 64 % de las respuestas. Asimismo, una proporción de los potenciales compradores manifestó estar dispuesta a pagar un valor adicional de entre el 5 % y el 10 % si el producto cuenta con certificaciones orgánicas o de comercio justo.

El precio propuesto para el presente proyecto es de \$9,10 por kilogramo, valor determinado a partir de la estructura de costos, particularmente de los costos logísticos asociados al proceso de exportación.

Con el fin de respaldar la competitividad del precio establecido, se realizó una comparación referencial con proveedores y marcas que comercializan pasta o masa de cacao en el mercado europeo (ver Anexo d). Para este proyecto, Exposour S.A.S. fija un precio de venta de USD 18,4 por kilogramo, equivalente aproximadamente a 16,11 euros por kilogramo, tomando como referencia el tipo de cambio publicado por el Banco Central Europeo.

Al comparar este valor con empresas y marcas presentes en el mercado europeo, se observa que la pasta de cacao orgánica comercializada por Vehgroshop, en presentaciones de 25 kg, alcanza un precio aproximado de 715,29 euros, equivalente a 28,61 euros por kilogramo. De igual manera, marcas reconocidas dentro del canal profesional, como Callebaut, Valrhona y Cacao Barry, presentan precios referenciales que oscilan entre 24,78 y 43,30 euros por kilogramo, dependiendo de factores como la marca, la presentación, el origen, la certificación y el canal de comercialización.

Por consiguiente, el precio de Exposour S.A.S. resulta competitivo al ubicarse por debajo de las referencias comerciales identificadas en el mercado europeo, manteniendo una propuesta orientada al abastecimiento industrial. Esta ventaja no radica únicamente en ofrecer un precio inferior, sino también en combinar la calidad del cacao ecuatoriano, la trazabilidad de origen, la presentación industrial de 25 kg, el cumplimiento de los requerimientos sanitarios y la adaptación al modelo B2B (Business to Business) de marca blanca. En consecuencia, el producto puede representar una alternativa atractiva para empresas chocolateras, pasteleras, panaderas y alimentarias francesas que buscan una materia prima confiable, funcional y con una relación favorable entre precio, calidad y volumen de abastecimiento.

Finalmente, el precio propuesto se mantiene dentro del rango aceptado en la investigación de campo, donde la mayoría de los encuestados consideró razonable pagar entre USD 8 y USD 12 por kilogramo. Por ello, el valor de USD 460 por 25 kilogramos incentiva el ingreso al mercado francés mediante una estrategia de precio competitivo, sin alejarse de la disposición de pago identificada en el segmento objetivo (Vehgro Shop, s.f.; Meilleur du Chef, s.f.).

1.2 Público objetivo

1.2.1 Selección de mercado total

Tabla 1

Cuadro de datos para la selección del mercado total

VARIABLES	PAÍSES		
	Francia	Alemania	España
Tamaño del mercado chocolatero	\$4.200 -\$4.500 M	\$12.500 -\$13.500 M	\$2.050 -\$2.250 M
Consumo per cápita del chocolate	7,3 kg	9,1 kg	3,9 kg
Importaciones de cacao y sus derivados	Moderada	Alta	Moderada
Acceso arancelario	0 % (TLC con Latinoamérica)	0 % (TLC con Latinoamérica)	0 % (TLC con Latinoamérica)
Normativa de importación	Libre Comercio y Reglamento UE	Reglamento UE y trazabilidad ambiental	Reglamento UE y requisitos sanitarios
Desarrollo del food service	Muy Alto	Medio	Alto
Logística e infraestructura	Alta	Baja	Media
Compatibilidad con modelo B2B	Alta	Baja	Media

Nota. La anterior tabla es una comparativa realizada a los diferentes posibles mercados de entrada del producto, lo que posibilita analizar factores económicos, comerciales y competitivos notables para el correcto desarrollo de la propuesta de valor.

Tabla 2*Análisis comparativo para la selección del mercado total*

VARIABLES	PAÍSES								
	Francia			Alemania			España		
	%	Calif.	Valor	%	Calif.	Valor	%	Calif.	Valor
Tamaño del mercado chocolatero	20 %	4	0,8	20 %	5	1	20 %	2	0,4
Consumo per cápita del chocolate	15 %	4	0,6	15 %	5	0,75	15 %	3	0,45
Importaciones de cacao y sus derivados	15 %	3	0,45	15 %	4	0,6	15 %	3	0,45
Acceso arancelario	15 %	5	0,75	15 %	5	0,75	15 %	5	0,75
Normativa de importación	10 %	5	0,5	10 %	5	0,5	10 %	4	0,4
Desarrollo del food service	10 %	5	0,5	10 %	3	0,3	10 %	4	0,4
Logística e infraestructura	10 %	4	0,4	10 %	2	0,2	10 %	3	0,3
Compatibilidad con modelo B2B	5 %	5	0,25	5 %	2	0,1	5 %	3	0,15
TOTALES	100%	35	4,25	100%	31	4,2	100%	27	3,3

Nota: Elaboración propia

Una vez se analizaron los datos obtenidos, se realiza una valoración de las variables presentes para la selección del país al que irá enfocado el producto. De este modo, se obtiene que el mercado francés es el más adecuado, esto gracias a su alta competitividad, pocas barreras comerciales y poseer un robusto sistema económico.

1.2.2 Segmentación de mercados y definición de público objetivo

Para la segmentación de mercados se elaboró una evaluación comparativa entre las principales regiones francesas con actividad en la industria del cacao y el chocolate: Burdeos, París y Lyon. El análisis se realizó a partir de las siguientes variables: presencia de la industria chocolatera, conectividad logística, acceso a los mercados europeos, concentración de industrias chocolateras y facilidad para hacer negocios.

La ponderación de las variables se definió en función de la naturaleza industrial del producto analizado, priorizando aquellos factores que inciden directamente en la importación, distribución y utilización de la pasta de cacao como insumo productivo. Por ello, se asignó un

mayor peso a la presencia de importadores especializados y a la conectividad logística, mientras que las demás variables recibieron una ponderación menor debido a su impacto indirecto en la cadena de valor.

Tabla 3

Cuadro de datos para la segmentación de mercado

VARIABLES	REGIONES		
	Burdeos	París	Lyon
Presencia de industria chocolatera	Moderada	Muy alta	Alta
Conectividad logística y portuaria	Excelente	Bajo	Medio
Acceso a mercados europeos	Alto	Bajo	Medio
Exigencia de certificación y sostenibilidad	Moderada	Alta	Alta
Facilidad para hacer negocios (entorno empresarial)	Muy favorable	Favorable	Favorable

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Cuadro comparativo para la segmentación de mercado

VARIABLES	REGIONES								
	Burdeos			París			Lyon		
	%	Calif.	Valor	%	Calif.	Valor	%	Calif.	Valor
Presencia de industria chocolatera	30 %	3	0,9	20 %	5	1,5	20 %	4	1,2
Conectividad logística y portuaria	30 %	5	1,5	15 %	3	0,9	15 %	4	1,2
Exigencia de certificación y sostenibilidad	20 %	5	1	20 %	3	0,6	20 %	4	0,8
	15 %	4	0,6	15 %	5	0,75	15 %	5	0,75
Facilidad para hacer negocios (entorno empresarial)	5 %	5	0,25	20 %	3	0,15	20 %	3	0,15
TOTALES	100 %	22	4,25	100 %	19	3,9	100 %	20	4,1

Nota. Elaboración propia

Gracias a la valoración, se determinó que Burdeos es la región más adecuada para el desarrollo del producto, lo cual se debe a que en esta región se concentra gran parte de la industria chocolatera, donde se enfoca este producto.

Tabla 5

Segmentación del mercado

Variables	Indicadores	Resultados
Geográficas	País Región Ciudad	Francia Nueva Aquitania Burdeos
Filmográficas	Tipo de empresas	Empresas industriales y comerciales del sector alimentario
	Actividad económica	Fabricación de chocolate, pastelería, galletería, heladería y comercio mayorista
	Tamaño empresarial	Micro, pequeñas, medianas empresas

Nota. Elaboración propia con base en la segmentación de mercados industriales propuesta por Shapiro y Bonoma (1985) y adaptada al sector de cacao y chocolate en Burdeos.

El tamaño del mercado objetivo se estimó desde una perspectiva B2B (Business to Business), considerando el contexto nacional del sector francés de fabricación de cacao, chocolate y confitería, así como la densidad del ecosistema empresarial alimentario de Burdeos. A nivel nacional, la rama 1082Z registró ventas por 3.375,6 millones de euros; en cambio, Burdeos presenta una base relevante de establecimientos manufactureros, comerciales y gastronómicos. Esto identifica un mercado potencial integrado por fabricantes de chocolate, pastelería, galletería, heladería y distribuidores especializado.

1.2.3 Cuantificación del público objetivo

La siguiente tabla presenta la cuantificación del mercado objetivo empresarial en Burdeos. Del total de 46.285 establecimientos económicamente activos, 12 pertenecen al sector de la industria manufacturera, las industrias extractivas y otras actividades afines, configurando así el mercado objetivo primario para la exportación de pasta de cacao, debido a su mayor compatibilidad con los procesos de transformación alimentaria.

Igualmente, se identifican 13 establecimientos de panadería y pastelería, los cuales representan un segmento secundario con potencial para la utilización del producto en preparaciones derivadas del cacao.

Tabla 6

Cuantificación del público objetivo de Burdeos

Segmento empresarial	Descripción del segmento	Cantidad de empresas
Universo empresarial total	Establecimientos económicamente activos en Burdeos	46.285
Mercado objetivo primario	Industrias manufactureras, industrias extractivas y otras	12
Mercado objetivo complementario	Panaderías y pastelerías	13

Nota. Elaboración propia con datos de *Historia del cacao*, por República Francesa y *La gacela*, por República Francesa, s.f.b.

1.2.4 Determinación y proyección de la oferta

Tabla 7

Determinación de la oferta Ecuador exporta a Francia

AÑOS	TM FRANCIA	TM BURDEOS
2020	1	0,0100
2021	1	0,0100
2022	7	0,0700
2023	23	0,2300
2024	6	0,0600
2025	83	0,8300
2026	92,96	0,9296

Nota: Elaboración propia, adaptado de *Comercio bilateral entre Ecuador y Francia Producto: 1803 Pasta de cacao, desgrasada o no*, por ITC, s.f.,

La Tabla 7 presenta la oferta exportable de pasta de cacao de Ecuador hacia Francia durante el periodo 2020-2025, así como la proyección estimada para el año 2026. Además, se incluye el cálculo correspondiente a la participación estimada del 1% para el mercado objetivo de Burdeos, con el propósito de determinar la oferta exportable potencial destinada a dicha ciudad.

Con base a los datos presentados, se evidencia un crecimiento de las exportaciones, alcanzando una proyección de 92,96 toneladas métricas para 2026. Asimismo, considerando la participación estimada del 1% para el mercado objetivo de Burdeos, se obtiene una oferta aproximada de 0,9296 toneladas métricas.

Tabla 8*Determinación de la oferta El mundo exporta a Francia*

AÑOS	TM FRANCIA	TM BURDEOS
2020	89.749	897,49
2021	74.180	741,80
2022	75.293	752,93
2023	76.923	769,23
2024	66.875	668,75
2025	65.952	659,52
2026	73.866	738,66

Nota. Elaboración propia, adaptado de *Pasta de cacao, sin desgrasar, importada por país en 2022*, por World Bank, 2022

Tabla 9*Proyección de la oferta*

AÑOS	TM FRANCIA	TM BURDEOS
2027	104,12	1,04
2028	116,61	1,17
2029	130,60	1,31
2030	146,27	1,46
2031	163,83	1,64

Nota. Elaboración propia

Manteniendo la tasa de crecimiento anual estimada, se proyectó la evolución de la oferta de pasta de cacao de Ecuador hacia Francia y su participación estimada en el mercado objetivo de Burdeos para el período 2027-2031. Tomando como referencia la proyección de 104,12 TM para Francia y 1,04 TM para Burdeos en 2027, se observa una tendencia ascendente a lo largo de todo el período analizado. Para 2031, la oferta proyectada alcanza 163,83 TM hacia Francia y 1,64 TM para Burdeos. Ahora bien, estos valores reflejan un crecimiento progresivo de la oferta exportable ecuatoriana, lo que representa una oportunidad para fortalecer la participación del producto en el mercado francés; empero, estos datos deben interpretarse como estimaciones técnicas basadas en la tendencia proyectada y no como registros estadísticos directos.

1.2.5 Determinación y proyección de la demanda

Tabla 10

Determinación de la demanda

Año	Población objetivo industrial	Consumo promedio por industria (TM)	Demanda estimada TM/año
2026	25	52.07	1.301,78

Nota. Elaboración propia, adaptado de *El potencial del mercado francés para el cacao*, por Government of the Netherlands, 2025

La tabla anterior constata la estimación de la demanda del mercado objetivo industrial para el año 2026. Para su cálculo, se consideró una población objetivo de 25 industrias potencialmente atendibles en Burdeos, así como un consumo promedio de 52,07 TM anuales por industria.

Con base en estos valores, se estimó una demanda de 1.301,78 TM/año para el mercado objetivo. Esta cifra permite aproximar el volumen potencial requerido por las industrias analizadas. No obstante, debe interpretarse como una estimación técnica, puesto que parte del supuesto de que el consumo promedio por industria permanece constante dentro del segmento seleccionado.

Tabla 11

Proyección de la demanda

Año	Población objetivo	Consumo per cápita (TM)	Demanda estimada (TM/año)
2027	26	52,07	1353,85
2028	27	52,07	1405,92
2029	28	52,07	1457,99
2030	29	52,07	1510,06
2031	30	52,07	1562,13

Nota. Este consumo promedio se tomó como referencia del sector chocolatero francés y se aplicó como supuesto de trabajo para estimar la evolución de la demanda del mercado objetivo. Elaboración propia, adaptado de *Pâques 2021: les chocolatiers espèrent vivre une saison sous de meilleurs auspices*, por Syndicat du Chocolat, 2021

Para estimar la evolución futura de la demanda del mercado objetivo industrial, se consideró una población inicial de 26 industrias potencialmente atendibles en 2027, con un incremento gradual de una industria por año hasta alcanzar un total de 30 industrias en 2031.

Del mismo modo, se mantuvo constante el consumo promedio de 52,07 TM anuales por industria, empleado como referencia para la estimación de la demanda.

Con base en estos parámetros, se proyectó un crecimiento sostenido de la demanda durante el período 2027-2031, pasando de 1.353,85 TM/año en 2027 a 1.562,13 TM/año en 2031. Estos resultados reflejan una tendencia favorable del mercado objetivo. No obstante, deben interpretarse como estimaciones técnicas, dado que se sustentan en un consumo promedio constante y en una proyección gradual de la población industrial potencialmente atendible.

1.2.6 Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

Tabla 12

Demanda insatisfecha

Año	Demanda (TM)	Oferta (TM)	Demanda insatisfecha (TM)
2027	1.353,85	1,04	1.352,81
2028	1.405,92	1,17	1.404,75
2029	1.457,99	1,31	1.456,68
2030	1.510,06	1,46	1.508,60
2031	1.562,13	1,64	1.560,49

Nota. Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos, la demanda insatisfecha estimada del sector industrial objetivo de Burdeos muestra una tendencia creciente durante el período 2027-2031. Esta brecha aumenta de 1.352,81 TM en 2027 a 1.560,49 TM en 2031, como consecuencia de que la demanda proyectada supera ampliamente la oferta estimada.

Estos resultados ponen de manifiesto la existencia de un mercado que aún no se encuentra suficientemente atendido, lo que representa una oportunidad comercial para la exportación de pasta de cacao ecuatoriana hacia Burdeos. Por consiguiente, la demanda insatisfecha proyectada refuerza la viabilidad comercial del proyecto bajo un enfoque B2B orientado al sector industrial.

Tabla 13*Demanda a ser atendida*

Año	Demanda para atender Burdeos (TM/año)
2027	165
2028	165
2029	165
2030	165
2031	165

La demanda que atenderá la empresa se ha mantenido constante para el período 2027-2031, estableciéndose en 165 TM/año, equivalentes a 165.000 kg anuales. Esta cantidad responde a la capacidad operativa y logística proyectada para abastecer de manera parcial el mercado industrial de Burdeos.

Cabe indicar que la estimación se formula bajo un criterio conservador, con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos comerciales y la viabilidad del proceso de exportación. Sin embargo, esta capacidad podría modificarse en el futuro en función de factores como la aceptación del producto, el crecimiento de la demanda, la ampliación de la cartera de clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado de destino.

En consecuencia, la demanda atendida presentada sirve como referencia para la proyección inicial del proyecto y podrá ajustarse de acuerdo con las condiciones reales del mercado.

1.2.7 Posicionamiento del producto en el mercado meta

El posicionamiento de la pasta de cacao ecuatoriana en el mercado francés debe definirse de acuerdo con la naturaleza del modelo de negocio planteado, el cual responde a una lógica B2B (Business to Business) y no a una orientación hacia el consumidor final. En consecuencia, el producto no se concibe como un bien de consumo directo, sino como una materia prima destinada a empresas del sector alimentario industrial que la incorporan en sus procesos de transformación y posterior comercialización.

Bajo este enfoque, el mercado meta está integrado por organizaciones empresariales que demandan pasta de cacao como insumo para la elaboración de productos derivados, especialmente aquellas pertenecientes a los sectores chocolatero, panadero y pastelero

industrial. Por ello, el posicionamiento del producto debe construirse sobre atributos técnicos, funcionales y logísticos, más que sobre elementos emocionales o promocionales característicos de las estrategias orientadas al mercado de consumo masivo.

La pasta de cacao ecuatoriana debe posicionarse, por tanto, como un insumo industrial de alta calidad, confiable y competitivo, capaz de satisfacer los requerimientos de transformación de empresas francesas que operan bajo exigentes estándares técnicos y sanitarios. Entre los atributos estratégicos que respaldan dicho posicionamiento destacan la estandarización de la calidad, la trazabilidad del origen, la inocuidad, la continuidad del abastecimiento, el cumplimiento de especificaciones técnicas y la adaptabilidad a las necesidades productivas del cliente industrial.

Por otra parte, la modalidad de ingreso propuesta responde a un esquema de línea blanca o marca privada, en el que la empresa exportadora actúa como proveedora de materia prima, mientras que la empresa compradora incorpora el insumo a su cadena productiva y lo comercializa bajo su propia marca. En consecuencia, el valor del producto no radica en su exposición o reconocimiento ante el consumidor final, sino en su capacidad para integrarse de manera eficiente a los procesos industriales y logísticos de la empresa cliente, aportando consistencia, seguridad y eficiencia operativa.

A la luz de esta lógica, el empaque, la presentación y la documentación comercial del producto deben responder prioritariamente a criterios técnicos y operativos orientados a facilitar el transporte, almacenamiento, manipulación y conservación de la pasta de cacao durante su distribución internacional. Así las cosas, el posicionamiento de la pasta de cacao ecuatoriana en el mercado francés debe entenderse como el de un insumo estratégico dentro de la cadena de suministro industrial, cuyo diferencial competitivo radica en ofrecer una propuesta de abastecimiento confiable, técnicamente adecuada y alineada con los requerimientos del mercado B2B (Business to Business).

En función de las prácticas habituales del mercado europeo de productos semielaborados de cacao, la presentación más conveniente para la exportación de pasta de cacao hacia Francia corresponde a bloques sólidos de 25 kg, empacados en cajas de cartón grado alimentario y agrupados en pallets para su transporte. Esta presentación resulta adecuada para un modelo de negocio B2B (Business to Business), ya que facilita la manipulación, el almacenamiento y la dosificación del producto dentro de los procesos industriales del cliente. Igualmente, aporta a la competitividad logística y se alinea con los formatos comúnmente

utilizados en Europa para la comercialización de pasta de cacao como materia prima, empero, la presentación final deberá ajustarse a las especificaciones técnicas y comerciales acordadas con el comprador (Government of the Netherlands, 2024).

Figura 18

Referencia de presentación del producto



CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVE

2.1 Selección de los canales de distribución

2.1.1 Definición de canales de distribución

Para la selección de los canales de distribución, se determinó que la comercialización de la pasta de cacao ecuatoriana hacia Francia se llevará a cabo mediante un canal de distribución indirecto, debido a la participación de diversos actores en la cadena logística antes de llegar al cliente industrial final.

En una primera etapa, la materia prima será suministrada por Ambuni, empresa ecuatoriana encargada de procesar y entregar la pasta de cacao en la presentación requerida para su exportación. El segundo eslabón estará representado por Exposour S.A.S., responsable de gestionar la operación de comercio exterior y comercializar el producto en el mercado francés. Posteriormente, intervendrá el importador o comprador industrial en Francia, quien recibirá la pasta de cacao como insumo para incorporarla a sus procesos de transformación productiva bajo un modelo B2B (Business to Business) de línea blanca.

Por consiguiente, el canal de distribución no se orienta al consumidor final, sino a empresas de los sectores chocolatero, panadero y pastelero industrial, que utilizarán la pasta de cacao como materia prima dentro de su cadena de valor (Ambu Ni, s.f.).

Figura 19

Canal de distribución propuesto para la exportación de pasta de cacao hacia Francia



Nota. Elaboración propia

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

Para el marco preferencial vigente entre Ecuador y la Unión Europea, la pasta de cacao ecuatoriana, clasificada en la subpartida 1803.10 cuando corresponde a pasta de cacao sin desgrasar, ingresa al mercado francés con preferencia arancelaria, siempre que cumpla las reglas de origen aplicables establecidas en el Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia, Perú y Ecuador.

La Comisión Europea expone que este acuerdo optimiza el acceso al mercado con la reducción o eliminación de aranceles para una amplia gama de productos exportados desde Ecuador hacia la Unión Europea. Asimismo, la autoridad aduanera europea confirmó en 2025 la actualización de las reglas de origen específicas aplicables a dicho acuerdo.

Por tanto, la barrera arancelaria en destino para la pasta de cacao de origen ecuatoriano puede considerarse nula o equivalente al 0 % *ad valorem*, siempre que se cumpla el origen preferencial exigido. Esta condición representa una ventaja competitiva para el producto, ya que reduce el costo de ingreso al mercado francés y favorece su posicionamiento dentro del canal B2B industrial (Comisión Europea, s.f.).

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

Para estimar los márgenes de intermediación de la cadena de comercialización, se consideró como punto de partida un precio estimado de compra al proveedor ecuatoriano Ambuni de USD 130,00 por bloque de 25 kg de pasta de cacao en condición ex fábrica. Este

valor se definió a partir de referencias internacionales del mercado de pasta de cacao, teniendo en cuenta que, en 2024, el precio promedio mundial de exportación fue de USD 4.970 por tonelada, mientras que el precio promedio de importación en la Unión Europea alcanzó los USD 7.198 por tonelada.

A partir de esta referencia, se incorporaron los costos logísticos, operativos, documentales y financieros asumidos por la empresa exportadora, obteniéndose un costo total estimado de USD 157,00 por bloque. Sobre este valor se aplicó un margen de utilidad del 10 %, lo que dio lugar a un precio de venta al importador de USD 172,70 por bloque.

Posteriormente, para el importador se consideraron los costos internos asociados a la recepción, el almacenamiento, la distribución y la gestión comercial en Francia, alcanzando un costo total de USD 185,70 por bloque. Finalmente, al aplicar un margen de utilidad del 12 %, se obtuvo un precio de venta al cliente industrial de USD 208,00 por bloque de 25 kg. Ahora bien, este valor facilita apreciar la formación del precio a lo largo de la cadena de comercialización.

2.1.4 Logística de exportación/importación

Para la ejecución logística del presente proyecto se estableció una frecuencia de una exportación mensual durante diez meses del año, equivalente a 10 exportaciones anuales. Cada embarque estará conformado por un contenedor Dry de 20 pies con capacidad para 11 euro pallets, y cada pallet contendrá 60 bloques de pasta de cacao de 25kg. En consecuencia, la capacidad de carga del contenedor será de 660 bloques, equivalentes a 16.500kg netos por embarque. En términos anuales, esta programación permitirá movilizar 110 euro pallets, 6.600 bloques de pasta de cacao y un total de 165.000 kg de producto. Bajo esta planificación, la operación logística responde a una estructura regular de abastecimiento orientada a atender la demanda proyectada del mercado de Burdeos.

En cuanto al proceso operativo, la mercancía se adquirirá al proveedor, en este caso la empresa Ambuni, quien además prestará el servicio de *co packer*. Por esta razón, el producto se entregará con las condiciones de preparación primaria requeridas para su posterior acondicionamiento exportable. A partir de ese momento, la empresa exportadora asumirá las actividades de preparación final, embalaje y consolidación de la carga, trasladando el producto desde la planta del productor, ubicada en la provincia de Esmeraldas, hasta la planta de la empresa localizada en la vía La Pila, tramo Montecristi-Manta. En dichas instalaciones se

realizará la organización de la mercancía en pallets y su preparación para el embarque internacional.

Posteriormente, la carga se transportará al Puerto de Manta, desde donde se efectuará la operación de exportación bajo el Incoterm FOB (Free On Board); de este modo, la responsabilidad del exportador abarcará todos los costos y riesgos hasta que la mercancía sea cargada a bordo del buque en dicho puerto, como puerto de destino más conveniente para el mercado objetivo se considera el Puerto de Burdeos, concretamente en la estructura del Grand Port Maritime de Bordeaux, debido a su proximidad geográfica con la ciudad de Burdeos y a su infraestructura portuaria especializada. Según la autoridad portuaria de Burdeos, este sistema se extiende a lo largo del estuario y dispone de siete terminales especializadas. Igualmente, gestiona diversos tipos de tráfico, incluido el de contenedores. En esta infraestructura, la terminal de Le Verdon adquiere especial relevancia por su condición de puerto exterior de aguas profundas, apto para operaciones marítimas de mayor escala.

Por consiguiente, la ruta logística proyectada comprende el transporte interno en Ecuador hasta Manta, el embarque marítimo internacional y la recepción de la carga en el sistema portuario de Burdeos, desde donde podrá distribuirse hacia las industrias compradoras que integran el mercado objetivo.

Figura 20

Referencia de carga



2.2 Relaciones con los clientes

2.2.1 *Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, entre otros*

Dado que la propuesta de exportación de pasta de cacao hacia Francia se orienta a un modelo B2B (Business to Business), el mix promocional no debe centrarse en acciones masivas dirigidas al consumidor final, sino en herramientas de comunicación comercial y técnica orientadas a compradores industriales. Por ello, la promoción del producto debe apoyarse principalmente en una estrategia digital corporativa que incluya un sitio web empresarial con fichas técnicas, especificaciones del producto, certificaciones, condiciones logísticas y formularios de contacto comercial. A ello se suma el uso de LinkedIn y del correo electrónico profesional para establecer relaciones directas con importadores, distribuidores y empresas transformadoras de los sectores chocolatero, panadero y pastelero.

De manera complementaria, resulta estratégica la participación en ferias internacionales de negocios e ingredientes, ya que estos espacios reúnen a productores, distribuidores, importadores y responsables de la toma de decisiones dentro del sector alimentario. Entre los eventos más relevantes para este modelo destacan SIAL Paris, reconocido como un punto de encuentro internacional de la industria alimentaria que congrega a productores, distribuidores, restauradores e importadores-exportadores, y Fi Europe, considerado uno de los principales eventos mundiales de ingredientes alimentarios, donde las empresas pueden establecer contactos, identificar tendencias y concretar oportunidades de negocio. Asimismo, en el ámbito específico del cacao, el chocolate y la pastelería, el Salon du Chocolat de París ofrece un espacio profesional orientado al networking, la innovación, el análisis de tendencias y el desarrollo de oportunidades comerciales.

En ese orden de ideas, este mix promocional robustece el posicionamiento de la pasta de cacao ecuatoriana no como un producto de consumo final, sino como una solución de abastecimiento industrial; por tal razón, se destacan atributos como la calidad estandarizada, la trazabilidad, la seguridad alimentaria, la continuidad del suministro y la capacidad de adaptación a los requerimientos del cliente.

Como referente de éxito en este tipo de modelo de negocio puede mencionarse a Barry Callebaut, empresa líder mundial en chocolate y productos de cacao, cuya estrategia B2B trasciende la simple comercialización de ingredientes al integrar innovación, soporte técnico y procesos de co-creación con clientes industriales. Además del suministro de ingredientes, la

compañía señala que ofrece servicios destinados a fortalecer el desempeño de sus clientes en el mercado. A través de sus centros de investigación, desarrollo y aplicación, brinda apoyo en formulación, adaptación de recetas, asesoría legal y nutricional, optimización de costos, jornadas de *co* creación, capacitaciones y mejora de procesos.

Este caso demuestra que, en los mercados industriales, la promoción efectiva no depende exclusivamente de la publicidad tradicional, sino de la construcción de una propuesta de valor sustentada en relaciones comerciales de largo plazo, asistencia técnica especializada y presencia activa en ecosistemas estratégicos del sector (Barry Callebaut, s.f.).

2.2.2 Preservicio y Postservicio

En la presente propuesta, la relación con los clientes representa un elemento clave para fortalecer la gestión comercial y garantizar la sostenibilidad de las operaciones en el mercado de destino. El *pre* servicio comprende el conjunto de acciones orientadas a facilitar la evaluación del producto antes de la compra, mediante el suministro de información clara, suficiente y oportuna sobre sus características técnicas, condiciones de calidad, trazabilidad, presentación, empaque y requerimientos logísticos. Además, esta etapa contempla la entrega de fichas técnicas, muestras comerciales, atención personalizada y comunicación permanente con los potenciales compradores, con el propósito de generar confianza y respaldar el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, el *post* servicio se orienta a mantener la satisfacción del cliente una vez concretada la operación comercial, a través de un acompañamiento continuo que permita verificar el cumplimiento de las condiciones pactadas y atender oportunamente cualquier observación relacionada con el producto o con la entrega. Hay que agregar que esta fase incluye el seguimiento de los embarques, la atención de consultas técnicas y comerciales, la confirmación de la recepción de la mercancía y la recopilación de retroalimentación por parte del cliente.

En consecuencia, el *pre* servicio y el *post* servicio se consolidan como herramientas estratégicas que aportan al fortalecimiento de relaciones comerciales estables e incentivan la identificación de oportunidades de mejora continua tanto en el producto como en la gestión del servicio ofrecido.

2.3 Alianzas Clave

2.3.1 Alianzas con proveedores

Las alianzas clave representan un componente estratégico dentro del modelo de negocio propuesto, ya que contribuyen a garantizar la continuidad operativa, el cumplimiento de los estándares de calidad y la eficiencia de la cadena de suministro. En el presente proyecto, la relación principal se establecerá con el proveedor ecuatoriano Ambuni, responsable del suministro de la pasta de cacao en la presentación requerida para la exportación. Esta vinculación deberá formalizarse mediante un acuerdo contractual que defina con claridad las obligaciones, los derechos y las responsabilidades de ambas partes.

Dentro de dicho acuerdo será necesario especificar aspectos fundamentales, tales como las características técnicas del producto, las condiciones de presentación y empaque, los volúmenes de suministro requeridos, los tiempos de entrega, los precios pactados, los métodos y plazos de pago, así como los estándares de calidad que deberá cumplir la materia prima. Del mismo modo, deberán incorporarse disposiciones relacionadas con la trazabilidad del producto, el cumplimiento de los requisitos sanitarios y documentales, y la observancia de las normativas exigidas por el mercado de destino.

Por otra parte, las alianzas clave no se limitarán al proveedor, sino que también abarcarán la articulación con operadores logísticos, agentes aduaneros, transportistas internacionales e importadores en Francia, quienes desempeñan un papel esencial en la movilización, nacionalización y recepción de la mercancía. En conjunto, estos vínculos favorecerán una operación comercial más eficiente y confiable, al reducir los riesgos asociados al proceso de exportación y fortalecer la capacidad de respuesta de la empresa frente a las exigencias del mercado. Así las cosas, las alianzas clave deben entenderse como mecanismos de cooperación estratégica que contribuyen al cumplimiento de los objetivos comerciales del proyecto y al fortalecimiento de relaciones sostenibles en el mediano y largo plazo.

2.3.2 Alianza con distribuidores

La alianza con distribuidores representa un elemento estratégico dentro del modelo de negocio, ya que facilita el acceso al mercado de destino y contribuye a la continuidad del proceso de comercialización. En el presente proyecto, esta relación se orienta a la vinculación con empresas distribuidoras o importadoras establecidas en Francia, con capacidad para recibir

la pasta de cacao ecuatoriana y canalizarla hacia clientes industriales pertenecientes a los sectores chocolatero, panadero y pastelero. Con ello, la alianza deberá formalizarse mediante un acuerdo comercial que defina de manera precisa las condiciones de distribución, las responsabilidades de cada parte y los mecanismos de coordinación necesarios para garantizar el abastecimiento oportuno del producto.

En este acuerdo será necesario establecer aspectos fundamentales, como el territorio de distribución, la duración del vínculo contractual, los volúmenes estimados de compra, las condiciones de entrega, los plazos y métodos de pago, así como las obligaciones relacionadas con la conservación, manipulación y comercialización del producto en el mercado de destino. Igualmente, deberán incorporarse cláusulas relativas al cumplimiento de las normativas sanitarias y comerciales aplicables, al manejo de la documentación técnica y aduanera, a la confidencialidad de la información intercambiada y a los procedimientos para la resolución de posibles controversias.

En suma, la alianza con distribuidores no solo cumple una función operativa dentro de la cadena de suministro, sino que también actúa como un mecanismo de respaldo comercial que fortalece la presencia del producto en el mercado francés, reduce las barreras de entrada y favorece la consolidación de relaciones sostenibles con los compradores industriales.

2.3.3 Alianzas con la competencia

En el comercio internacional y los mercados industriales, las alianzas con empresas que participan en el mismo sector pueden representar una estrategia complementaria para fortalecer la inserción comercial y ampliar las oportunidades de negocio. En el presente proyecto, este tipo de articulación podría materializarse mediante acuerdos de cooperación con empresas que también abastezcan al mercado francés con derivados o productos semielaborados de cacao, siempre que dicha relación no comprometa la diferenciación ni la propuesta de valor del producto ofertado.

Estas alianzas podrían orientarse al intercambio de información comercial no sensible, la participación conjunta en ferias internacionales, la promoción compartida en espacios especializados del sector, la consolidación logística de envíos o, incluso, el desarrollo de acciones colaborativas que faciliten el acceso a nuevos compradores industriales. En consecuencia, la cooperación con competidores no debe interpretarse como una sustitución de la competencia de mercado, sino como un mecanismo estratégico de coexistencia que

contribuye a reducir costos, incrementar la visibilidad comercial y fortalecer la presencia en un entorno altamente exigente.

Para ello, cualquier alianza de esta naturaleza deberá formalizarse mediante acuerdos que definan claramente las responsabilidades, los alcances de la colaboración, las condiciones económicas, la protección de la información confidencial y los mecanismos para la resolución de controversias, garantizando así una relación comercial transparente y sostenible.

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1 Recursos

3.1.1 Abastecimiento de materia prima

Tabla 14

Abastecimiento de producto a exportar

	UNIDADES	TOTAL
1° Exportación	660	\$264.900,00
2° Exportación	660	\$264.900,00
3° Exportación	660	\$264.900,00
4° Exportación	660	\$264.900,00
5° Exportación	660	\$264.900,00
6° Exportación	660	\$264.900,00
7° Exportación	660	\$264.900,00
8° Exportación	660	\$264.900,00
9° Exportación	660	\$264.900,00
10° Exportación	660	\$264.900,00
Total Anual	6.600	\$2.649.000,00

Nota. Elaboración propia

Para el abastecimiento de la materia prima destinada a la exportación como se presenta en la Tabla 14, se determinó que la empresa requerirá un total de 6.600 unidades de pasta de cacao al año, distribuidas en 10 exportaciones programadas, equivalentes a 660 unidades por embarque. Esta planificación favorece la continuidad del suministro y garantiza la disponibilidad del producto de acuerdo con el cronograma de exportaciones establecido.

La materia prima se adquirirá a proveedores nacionales especializados en la transformación de cacao, quienes asegurarán el cumplimiento de los estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad. Considerando un precio de adquisición de USD 400,00 por unidad, el costo de la materia prima asciende a USD 2 640 000 00, un monto que representa el principal componente de la estructura de costos del proyecto.

Una vez adquirida, la pasta de cacao se transportará desde la planta del proveedor, ubicada en la provincia de Esmeraldas, hasta el puerto marítimo de Guayaquil, desde donde se realizarán las exportaciones con destino al mercado francés. Para esta operación logística se ha estimado un costo de USD 900 00 por cada movilización, lo que representa un gasto anual de USD 9 000 00.

En consecuencia, el costo anual proyectado para el abastecimiento de la materia prima y su transporte hasta el puerto de embarque asciende a USD 2 649 000 00. Este valor representa un componente clave para la planificación operativa y financiera del modelo de negocio, ya que garantiza la disponibilidad oportuna del producto para el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes internacionales.

3.1.2 Abastecimiento de Insumos

Tabla 15

Abastecimiento de insumos

Materiales		Por exportación	Total, anual	Total, proyecto
Cajas máster	Cantidad (U)	440	5280	26400
	Precio (USD)	\$3,34	\$17.635,20	\$88.176,00
Euro Pallets	Cantidad (U)	11	132	660
	Precio (USD)	\$18,00	\$2.376,00	\$11.880,00
Stretch film	Cantidad (U)	8	96	480
	Precio (USD)	\$10,17	\$ 976,32	\$4.881,60
Fleje	Cantidad (U)	44	528	2640
	Precio (USD)	\$0,70	\$369,60	\$1.848,00
Esquineros	Cantidad (U)	44	528	2640
	Precio (USD)	\$0,50	\$264	\$1.320,00
Lámina superior	Cantidad (U)	11	132	660
	Precio (USD)	\$1,20	\$158,40	\$792,00
Cobertor térmico pallet	Cantidad (U)	11	132	660
	Precio (USD)	\$12,00	\$1.584,00	\$7.920,00
Liner térmico contenedor	Cantidad (U)	1	12	60
	Precio (USD)	\$180	\$2.160,00	\$10.800,00
Desecantes	Cantidad (U)	1	12	60
	Precio (USD)	\$75	\$900	\$4.500,00
Etiquetas por caja	Cantidad (U)	440	5280	26400
	Precio (USD)	\$0,028	\$147,84	\$739,20
Etiquetas por pallet	Cantidad (U)	11	132	660
	Precio (USD)	\$0,028	\$3,70	\$18,48
Sello de seguridad	Cantidad (U)	1	12	60
	Precio (USD)	\$0,21	\$2,72	\$12,60
Total		\$7.392,30	\$14.784,60	\$73.923,00

Nota. Elaboración propia con fines referenciales

Cabe señalar que los valores consignados en la Tabla 15 corresponden a precios referenciales de análisis y no a costos efectivos del proyecto. Esto se debe a que las actividades

de acondicionamiento, embalaje y preparación de la carga serán ejecutadas por el proveedor, de acuerdo con las condiciones establecidas entre las partes. En consecuencia, los insumos relacionados con estas actividades no formarán parte de los costos operativos de la empresa exportadora, por lo que los valores presentados tienen únicamente un carácter técnico y referencial.

3.1.3 Abastecimiento de mano de obra

Tabla 16

Abastecimiento de mano de obra

Personal	Horas de trabajo al mes	Horas de trabajo al año	Remuneración por hora	Sueldo mensual	Sueldo anual
Operario temporal 1	16	192	\$2,01	\$32,16	\$385,92
Operario temporal 2	16	192	\$2,01	\$32,16	\$385,92
Operario temporal 3	16	192	\$2,01	\$32,16	\$385,92
Operario temporal 4	16	192	\$2,01	\$32,16	\$385,92
Operario temporal 5	16	192	\$2,01	\$32,16	\$385,92
Total	80	960		\$160,80	\$1.929,60

Nota: Elaboración propia con fines referenciales

Cabe señalar que el modelo operativo de la empresa no contempla la contratación de mano de obra para actividades de producción, embalaje o preparación de la carga, ya que estas serán ejecutadas por el proveedor conforme a las condiciones acordadas. En consecuencia, la empresa centrará sus actividades en la gestión comercial, la coordinación logística, el control documental y el seguimiento de la exportación, sin requerir personal operativo dentro de su estructura.

3.1.4 Abastecimiento personal administrativo y directivo

Tabla 17

Abastecimiento del personal

Concepto	Gerente General	Responsable de Exportaciones y Logística	Asistente Administrativo y Financiero
Salario mensual	\$1.200,00	\$1.000,00	\$1.000,00
Salario anual	\$14.400,00	\$12.000,00	\$12.000,00
13er sueldo	\$1.200,00	\$1.000,00	\$1.000,00
14to sueldo	\$482,00	\$482,00	\$482,00
Vacaciones	\$600,00	\$500,00	\$500,00

Aporte patronal IESS (11,15%)	\$133,80	\$111,50	\$111,50
Total anual	\$18.287,60	\$15.320,00	\$15.320,00

Nota. Elaboración propia

En la Tabla 17 se presenta el personal administrativo y directivo requerido para el funcionamiento de la empresa. La estructura propuesta responde a un criterio de eficiencia organizacional, considerando la dimensión del proyecto y la necesidad de mantener una administración funcional sin sobredimensionar la planta de personal.

Con el objeto de determinar los salarios se tomó como referencia el Salario Básico Unificado de Ecuador para 2026, fijado en USD 482, así como valores referenciales del mercado laboral ecuatoriano en áreas afines, tales como administración, finanzas, logística, comercio exterior y control de calidad. Con base en esta información, se establecieron remuneraciones mensuales acordes con el nivel de responsabilidad de cada cargo, incorporando además los beneficios de ley correspondientes, entre ellos el décimo tercer sueldo, el décimo cuarto sueldo, las vacaciones y el aporte patronal al IESS.

3.1.5 Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Los valores consignados en el apartado 3.1.5, correspondiente al abastecimiento de máquinas, equipos y tecnología, deben interpretarse como precios referenciales de inversión y no como erogaciones efectivas contempladas dentro del modelo operativo definitivo del proyecto. Esta consideración se debe a que, tras la redefinición de la estrategia logística, se determinó que las actividades de embalaje, paletización y preparación física de la carga no se ejecutarán por la empresa exportadora, sino por el proveedor, de acuerdo con las condiciones previamente negociadas entre ambas partes.

Por consiguiente, la participación de la empresa se concentrará en la coordinación logística de la operación, incluyendo el traslado de la mercancía desde la planta del proveedor hasta el puerto de salida, así como la gestión documental y comercial asociada al proceso de exportación. En tal enfoque, la maquinaria y los equipos inicialmente considerados representan una referencia útil para fines analíticos y comparativos dentro del estudio; sin embargo, no forman parte de la estructura de activos requerida para la ejecución directa del modelo de negocio planteado.

Tabla 18

Abastecimiento de maquinarias

Detalle	Cantidad	Valor (USD)	unitario	Valor (USD)	total
Mesa de trabajo de acero inoxidable grado alimentario	1		\$170,00		\$170,00
Balanza de plataforma industrial 2.000 kg	1		\$790,00		\$790,00
Montacargas eléctrico	1		\$15.000,00		\$15.000,00
Apilador manual 1,5–3 toneladas	1		\$1.650,00		\$1.650,00
Flejadora / enzunchadora manual	1		\$55,99		\$55,99
Datalogger de temperatura y humedad	1		\$99,00		\$99,00
Área climatizada	1		\$3.000,00		\$3.000,00
Total					\$20.764,99

Nota. Elaboración propia

Tabla 19

Abastecimiento de equipos de oficina y tecnología

Detalle	Cantidad	Valor unitario (USD)	Valor total (USD)
Laptop	3	\$600,00	\$1.800,00
Teléfono fijo	1	\$26,00	\$26,00
Impresora multifunción	1	\$300,00	\$300,00
Escritorios de oficina	3	\$150,00	\$450,00
Sillas ergonómicas	3	\$80,00	\$240,00
Archivadores metálicos	2	\$125,00	\$225,00
Router Wifi	1	\$40,00	\$40,00
Regulador de voltaje	2	\$80,00	\$160,00
Total			\$3.226,00

Nota. Elaboración propia

3.2 Actividades

3.2.1 Actividades claves

Dentro de las actividades clave del proyecto se han considerado las siguientes:

- Coordinación del abastecimiento de la materia prima: comprende la gestión de compra de la pasta de cacao al proveedor seleccionado, la verificación de las condiciones pactadas y la coordinación del cronograma de disponibilidad de la carga para su despacho internacional.
- Supervisión del cumplimiento de especificaciones del producto: consiste en verificar que la pasta de cacao entregada por el proveedor cumpla con las características técnicas, comerciales y documentales previamente acordadas, lo que incluye la presentación, cantidad, trazabilidad y condiciones requeridas para su exportación.

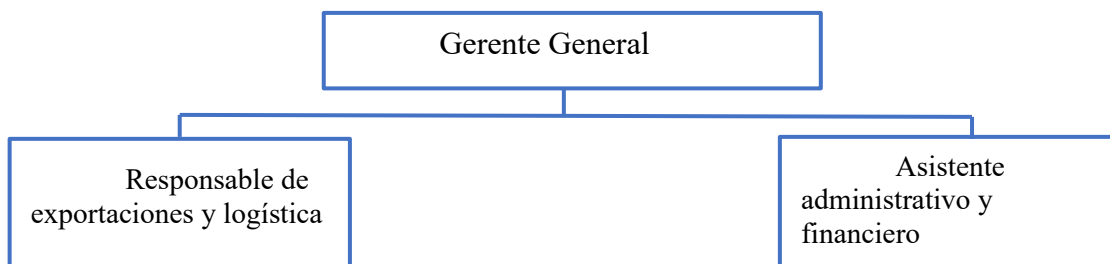
- Coordinación de la preparación de la carga en planta del proveedor: incluye el seguimiento de las actividades de acondicionamiento, embalaje y paletización realizadas por el proveedor, con el fin de asegurar que la mercancía quede lista para su movilización y posterior embarque conforme a los requerimientos logísticos establecidos.
- Gestión del transporte interno hacia el puerto de salida: comprende la organización del traslado de la carga desde la planta del proveedor hasta el Puerto de Manta, lo cual asegura el cumplimiento de tiempos, condiciones de movilización y disponibilidad del contenedor para el despacho.
- Control logístico del embarque: radica en coordinar la llegada del contenedor a la planta del proveedor, supervisar el proceso de cargue y verificar que la mercancía sea despachada conforme a la planificación operativa definida para la exportación.
- Gestión documental de exportación: esto incluye la preparación, revisión y control de los documentos comerciales, aduaneros y logísticos necesarios para la salida de la mercancía al mercado internacional.
- Seguimiento de la operación comercial internacional: corresponde a la coordinación con el cliente o importador en el mercado de destino, el monitoreo del envío y la atención de requerimientos relacionados con la entrega, el cumplimiento de condiciones pactadas y la continuidad de la relación comercial.

Cada una de estas actividades persigue asegurar la correcta ejecución de la operación exportadora; de este modo, se garantiza que la pasta de cacao se entregue en condiciones adecuadas y conforme a los requerimientos técnicos, logísticos y comerciales del mercado de destino.

3.2.2 Organigrama

Figura 21

Organigrama



3.2.3 Determinación general de funciones

En concordancia con la estructura organizacional redefinida del proyecto, las funciones del personal se dirigen a la gestión estratégica, comercial, logística, administrativa y financiera de la operación de exportación. Así, esta distribución de responsabilidades responde a que el proveedor será el encargado de preparar la carga para su despacho, mientras que la empresa asumirá la coordinación integral del proceso desde la planta del proveedor hasta el puerto de salida, además de la gestión comercial con los clientes del mercado francés.

Gerente General

Es la máxima autoridad de la empresa y tiene a su cargo la dirección estratégica del negocio. Entre sus funciones se encuentran la toma de decisiones gerenciales, la definición de objetivos comerciales, la aprobación de presupuestos, la negociación con proveedores y clientes estratégicos, la supervisión del cumplimiento de la planificación operativa y financiera, y el control general de los resultados del proyecto; igualmente, le corresponde representar institucionalmente a la empresa ante aliados comerciales, entidades públicas, operadores logísticos y potenciales compradores internacionales.

Responsable de Exportaciones y Logística

Es el responsable de planificar, coordinar y supervisar la operación de exportación. Entre sus funciones se encuentran la gestión de compras con el proveedor, la verificación de que la carga se encuentre lista conforme a las condiciones pactadas, la coordinación del transporte desde la planta del productor hasta el puerto, la supervisión de la carga del contenedor, la gestión documental de exportación, el seguimiento del embarque marítimo y la coordinación con el importador o cliente en el mercado de destino.

Asimismo, le corresponde mantener comunicación con navieras, agentes de aduana, transportistas y demás actores logísticos involucrados en la operación, garantizando el

cumplimiento de los tiempos establecidos, las condiciones contractuales y los Incoterms acordados.

Asistente Administrativo y Financiero

Tiene a su cargo el soporte administrativo y financiero de la empresa. Entre sus funciones se encuentran el registro y control de ingresos y egresos, la organización de documentos contables y comerciales, la elaboración de reportes financieros, el control de pagos a proveedores y servicios logísticos, la emisión y archivo de facturas, la preparación de información de respaldo para la toma de decisiones y el apoyo en trámites administrativos internos. Aunado a esto, colabora en la organización documental de contratos, órdenes de compra, comprobantes de pago y demás registros necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

En conjunto, estas funciones contribuyen al funcionamiento eficiente de la empresa bajo una estructura organizacional compacta, acorde con un modelo de negocio en el que la preparación física de la carga se ha externalizado al proveedor. En esa medida, la empresa concentra sus esfuerzos en la coordinación comercial, logística, administrativa y financiera de la exportación de pasta de cacao hacia el mercado francés.

3.3 Costes

3.3.1 Plan de inversiones

Como se observa en la Tabla 20, para la determinación del plan de inversiones se consideraron todos los activos fijos y diferidos, los cuales se encuentran detallados en los anexos correspondientes (ver Anexos N-U), así como el capital de trabajo necesario para la puesta en marcha y operación de la empresa.

No se contempla inversión en maquinaria ni equipos, debido a que el proyecto se basa en la exportación de un producto maquilado. Por consiguiente, la producción o procesamiento de la pasta de cacao será realizado por un proveedor externo, lo que elimina la necesidad de adquirir maquinaria propia.

Por otra parte, las inversiones diferidas e intangibles corresponden a los gastos de constitución, los estudios del proyecto y otros activos necesarios para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 20*Plan de inversiones*

Detalle	
a) Inversiones fijas	Valor (USD)
(+) Equipos de oficina	\$226,00
(+) Equipos de computación	\$2.100,00
(+) Muebles de oficina	\$940,00
(+) Otros activos fijos	\$2.211,00
(=) Total inversiones fijas	\$5.477,00
b) Inversiones diferidas e intangibles	
(+) Gastos de constitución	\$507,00
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.400,00
(+) Otros activos diferidos	\$200,00
(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$2.107,00
c) Capital de trabajo	
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$529.800,00
(=) Total capital de trabajo	\$529.800,00
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$537.384,00

3.3.2 Fuente y plan de financiamiento

De acuerdo con la información presentada en la Tabla XX, el 70 % del financiamiento provendrá de un crédito bancario, equivalente a \$376.168,80, destinado principalmente a cubrir una parte del capital de trabajo preoperacional requerido para el inicio de las actividades del proyecto.

Por otra parte, el 30 % restante se financiará con recursos propios, equivalentes a USD 161 215 20. Este aporte cubrirá la totalidad de las inversiones diferidas e intangibles, así como una parte del capital de trabajo.

Tabla 21*Fuente y plan de financiamiento*

Inversiones	Crédito bancario	Capitales propios	Total, Financiamiento	
	USD	USD	USD	%
a) Inversiones fijas				
(+) Equipos de oficina		\$226,00	\$226,00	4,13%

(+) Equipos de computación		\$2.100,00	\$2.100,00	38,34%
(+) Muebles de oficina		\$940,00	\$940,00	17,16%
(+) Otros activos fijos		\$2.211,00	\$2.211,00	40,37%
(=) Total inversiones fijas		\$5.477,00	\$5.477,00	100,00%
b) Inversiones diferidas e intangibles				
(+) Gastos de constitución		\$507,00	\$507,00	24,06%
(+) Costos y estudios del proyecto		\$1.400,00	\$1.400,00	66,45%
(+) Otros activos diferidos		\$200,00	\$200,00	9,49%
(=) Total inversiones diferidas e intangibles		\$2.107,00	\$2.107,00	100,00%
c) Capital de trabajo				
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$376.168,80	\$153.631,20	\$529.800,00	100,00%
(=) Total capital de trabajo	\$376.168,80	\$153.631,20	\$529.800,00	100,00%
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$376.168,80	\$161.215,20	\$537.384,00	100,00%
(=) Total Financiamiento (%)	70%	30%	100%	

Al respecto, es importante recalcar que el crédito bancario se financiará a un plazo de tres años; por esta razón, en el flujo financiero proyectado a cinco años, las obligaciones correspondientes al préstamo se reflejarán únicamente durante los tres primeros periodos. En los años cuatro y cinco no se registrarán pagos por concepto de crédito, debido a que la deuda ya se habría cancelado en su totalidad.

En la Tabla 22 se expone la amortización del crédito realizado para financiar el 70 % de la inversión total, el cual es de un monto de USD 376 168 80 con una tasa de interés anual del 10,09 %, financiado a tres años con cuotas semestrales.

Tabla 22

Amortización del crédito

Inversión total	\$376.168,80
Tasa efectiva anual	10.09%
Periodos	6

Pago \$73.931,28				
Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$376.168,80			
1	\$320.759,25	\$55.409,55	\$18.521,73	\$73.931,28
2	\$262.621,46	\$58.137,79	\$15.793,49	\$73.931,28
3	\$201.621,09	\$61.000,37	\$12.930,91	\$73.931,28
4	\$137.617,20	\$64.003,90	\$9.927,38	\$73.931,28
5	\$70.461,89	\$67.155,31	\$6.775,97	\$73.931,28
6	\$0,00	\$70.461,89	\$3.469,39	\$73.931,28
Total				\$376.168,80

Nota. Elaboración propia

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

Tabla 23

Proyección de costos y gastos

Detalle	Años Operacionales				
	2027	2028	2029	2030	2031
a) Costo de Producción					
(+) Abastecimiento de producto	\$2.649.000,00	\$2.688.205,20	\$2.727.990,64	\$2.768.364,90	\$2.809.336,70
(=) Total Costos de Producción	\$2.649.000,00	\$2.688.205,20	\$2.727.990,64	\$2.768.364,90	\$2.809.336,70
b) Gastos Operacionales					
(+) Gastos administrativos	\$69.927,60	\$70.962,53	\$72.012,77	\$73.078,56	\$74.160,13
(+) Gastos de ventas	\$3.000,00	\$3.044,40	\$3.089,46	\$3.135,18	\$3.181,58
(+) Gastos financieros	\$34.315,22	\$22.858,29	\$10.245,36	\$0,00	\$0,00
(+) Total Gastos Operacionales	\$107.242,82	\$108.830,01	\$110.440,69	\$112.075,22	\$113.733,93
Total, Costos + Gastos (a+b)	\$2.756.242,82	\$2.797.035,21	\$2.838.431,33	\$2.880.440,12	\$2.923.070,63

Nota. Elaboración propia

La proyección de costos y gastos de producción que se presenta en la Tabla 23, detalla los valores estimados que el proyecto deberá cubrir durante el periodo 2027-2031. El costo de producción está compuesto por el abastecimiento del producto, debido a que el proyecto se basa en la exportación de pasta de cacao maquilada, por lo que no se consideran procesos productivos propios.

Los gastos operacionales incluyen gastos administrativos, gastos de ventas y gastos financieros. Los gastos administrativos y de ventas presentan un incremento anual progresivo, mientras que los gastos financieros disminuyen durante los tres primeros años, debido al pago del crédito bancario. A partir de 2030 no se registran gastos financieros, ya que la deuda se considera cancelada.

Esta proyección permite identificar el comportamiento de los costos y gastos necesarios para la operación del proyecto, así como su impacto en la planificación financiera durante los cinco años evaluados.

CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1 Ingresos

Tabla 24

Proyección de ingresos

Detalle	Años Operacionales				
	2027	2028	2029	2030	2031
Producto para exportar (unid/año)	6600	6600	6600	6600	6600

Precio de venta (USD FOB/unid)	\$460,00	\$466,81	\$473,72	\$480,73	\$487,84
(=) Ingresos por venta anual	\$3.036.000,00	\$3.080.932,80	\$3.126.530,61	\$3.172.803,26	\$3.219.760,75
(=) Ingresos por exportación	\$303.600,00	\$308.093,28	\$312.653,06	\$317.280,33	\$321.976,07

Nota. Elaboración propia

Los ingresos se determinaron de acuerdo con el precio de venta en FOB, por cada una de las unidades a exportarse en cada año, como se observa en la Tabla 24. Sobre esto, es notable destacar que este precio va incrementando a lo largo del tiempo por la inflación, la cual se estimó en un 1,48 %.

4.2 Utilidades

En la Tabla 25 se presenta el estado de pérdidas y ganancias proyectado para el período operacional 2027-2031. En este se detallan los ingresos por ventas y se deducen los costos asociados al abastecimiento del producto, los gastos administrativos y de ventas, la depreciación, la amortización, los gastos financieros, la participación de los trabajadores y el impuesto a la renta.

Los resultados reflejan una utilidad neta positiva durante todos los años evaluados, iniciando con USD 184.266,64 en 2027 y alcanzando USD 220.062,11 en 2031. Este comportamiento evidencia la capacidad del proyecto para generar beneficios económicos de manera sostenida. Además, se observa un crecimiento progresivo de la utilidad neta entre 2027 y 2030; no obstante, en 2031 el incremento es menor, debido a que la utilidad antes de impuestos presenta una variación más moderada.

En términos generales, la utilidad neta registra un crecimiento promedio anual aproximado del 4,55 %, lo que refleja una tendencia favorable y estabilidad financiera durante el período analizado.

Tabla 25

Estado de pérdidas y ganancias

	Años Operacionales				
	2027	2028	2029	2030	2031
(+) Ingresos por ventas	\$3.036.000,00	\$3.080.932,80	\$3.126.530,61	\$3.172.803,26	\$3.219.760,75
(-) Abastecimiento de producto	\$2.649.000,00	\$2.688.205,20	\$2.727.990,64	\$2.768.364,90	\$2.809.336,70

(-) Gastos administrativos	\$69.927,60	\$70.962,53	\$72.012,77	\$73.078,56	\$74.160,13
(-) Gastos de ventas	\$3.000,00	\$3.044,40	\$3.089,46	\$3.135,18	\$3.181,58
(-) Depreciación	\$1.407,22	\$1.407,22	\$1.407,22	\$742,22	\$742,22
(-) Amortización	\$421,40	\$421,40	\$421,40	\$421,40	\$421,40
(=) Utilidad Operacional	\$312.243,79	\$316.892,06	\$321.609,12	\$327.061,00	331.918,73
(-) Gastos financieros	\$34.315,22	\$22.858,29	\$10.245,36	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Antes de Participación de Trabajadores	\$277.928,57	\$294.033,77	\$311.363,76	\$327.061,00	\$331.918,73
(-) Participación de trabajadores (15 %)	\$41.689,29	\$44.105,06	\$46.704,56	\$49.059,15	\$49.787,81
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$236.239,28	\$249.928,70	\$264.659,20	\$278.001,85	\$282.130,92
(-) Impuesto a la renta (22 %)	\$51.972,64	\$54.984,31	\$58.225,02	\$61.160,41	\$62.068,80
(=) Utilidad Neta	\$184.266,64	\$194.944,39	\$206.434,17	\$216.841,44	\$220.062,11

Nota. Elaboración propia

4.3 Evaluación financiera

4.3.1 Flujo de fondos

Tabla 26

Flujo de fondos del inversionista

	0	1	2	3	4	5
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
(=) Utilidad Neta		\$184.266,64	\$194.944,39	\$206.434,17	\$216.841,44	\$220.062,11
(+) Depreciación		\$1.407,22	\$1.407,22	\$1.407,22	\$742,22	\$742,22
(+) Amortización		\$421,40	\$421,40	\$421,40	\$421,40	\$421,40
(+) Valor en libros						\$5.706,08
(+) Préstamo recibido	\$376.168,80					
(-) Inversión fija	\$5.477,00					
(-) Inversión diferida	\$2.107,00					
(-) Inversión capital del trabajo	\$529.800,00					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$529.800,00
(-) Devolución del préstamo		\$113.547,34	\$125.004,27	\$137.617,20	\$0,00	\$0,00
(=) Flujo de fondos	-\$161.215,20	\$72.547,92	\$71.768,74	\$70.645,59	\$218.005,06	\$756.731,80
(=) Flujo descontado	-\$161.215,20	\$65.115,79	\$57.817,33	\$51.082,15	\$141.485,53	\$440.807,33
(=) Flujo acumulado	-\$161.215,20	-\$96.099,41	-\$38.282,08	\$12.800,07	\$154.285,60	\$595.092,93

Nota. Elaboración propia

Como se muestra en la Tabla 26, el flujo de fondos del inversionista inicia en 2026 con un valor negativo de USD 161 215,20, correspondiente al aporte propio destinado a cubrir parte de la inversión inicial del proyecto.

A partir de 2027, los flujos se tornan positivos debido a la generación de utilidad neta, depreciación y amortización. Durante los tres primeros años se registra la devolución del préstamo; posteriormente, desde 2030, ya no se presentan pagos asociados a la deuda.

En 2031, el flujo de fondos alcanza su valor más alto debido a la recuperación del capital de trabajo y del valor en libros. Asimismo, el flujo acumulado se vuelve positivo en 2029, lo que indica que en ese año se recupera la inversión inicial y el proyecto comienza a generar valor para el inversionista.

4.3.2 WACC

Según los cálculos presentados en la Tabla 27, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) del proyecto se determinó en 11,41 %. Este porcentaje representa el costo promedio que tendrá la empresa para financiar sus inversiones, considerando la participación del crédito bancario y de los recursos propios dentro de la estructura de financiamiento.

En este caso, la deuda representa el 70 % del financiamiento total, con un costo de 7,87 %, mientras que los capitales propios representan el 30 %, con una tasa de oportunidad de 19,68 %. Por consiguiente, el WACC obtenido se utilizará como tasa de descuento para evaluar la rentabilidad del proyecto mediante indicadores financieros como el VAN y la TIR.

Tabla 27

WACC (Costo Promedio Ponderado del Capital)

Financiamiento	Costo Financiamiento	Estructura Financiamiento
(+) Deuda	0,078702	0,7
(+) Capitales propios	0,196819	0,3
(=) Total Financiamiento		0,1141
WACC		11,41%

4.3.3 Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK)

Tabla 28

Indicadores financieros

VAN	\$ 440.807,33
PAYBACK	3,22 años
TIR	70%

Nota. Elaboración propia

Valor Actual Neto (VAN): el proyecto presenta un Valor Actual Neto de USD 440 807,33, lo que indica que, una vez descontados los flujos futuros a la tasa del costo de capital, la inversión genera un valor positivo. Este resultado demuestra que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además produce beneficios adicionales en valor presente, lo que confirma su rentabilidad financiera.

Tasa Interna de Retorno (TIR): la Tasa Interna de Retorno del proyecto es de 70 %, porcentaje superior al WACC establecido para la evaluación. Esto significa que la rentabilidad esperada supera el costo de financiamiento, por lo que el proyecto resulta atractivo para el inversionista y financieramente viable.

Período de Recuperación de la Inversión (*Payback*): el período de recuperación de la inversión es de 3,22 años, equivalente aproximadamente a 3 años y 3 meses. Este resultado indica que el capital invertido se recupera dentro del horizonte de evaluación de cinco años, lo que reduce el riesgo financiero y fortalece la liquidez del proyecto.

Conclusión

En conclusión, el modelo de negocio desarrollado permite evidenciar que la exportación de pasta de cacao ecuatoriana hacia el mercado industrial de Burdeos representa una oportunidad comercial viable y atractiva. La propuesta se sustenta en la calidad del cacao ecuatoriano, la trazabilidad del producto, su adaptabilidad a procesos industriales y la posibilidad de abastecer a empresas francesas dedicadas a la elaboración de chocolate, productos de panadería, pastelería y otros derivados alimenticios.

El análisis realizado demuestra que existe una demanda insatisfecha dentro del mercado objetivo, lo cual genera un espacio favorable para la participación de la empresa exportadora. Aunque la oferta ecuatoriana hacia Francia aún es reducida en comparación con la oferta mundial, las proyecciones muestran una tendencia de crecimiento que puede ser aprovechada mediante una estrategia comercial adecuada. En este contexto, la demanda a ser atendida por la empresa se plantea de forma conservadora, considerando la capacidad operativa y logística del proyecto.

Asimismo, el enfoque B2B resulta pertinente para este modelo de negocio, ya que la pasta de cacao no se comercializa como un producto de consumo final, sino como una materia prima destinada a clientes industriales. Esto permite orientar la estrategia hacia atributos técnicos y funcionales, tales como la calidad constante, el cumplimiento de requisitos sanitarios, la presentación adecuada para exportación, la continuidad de abastecimiento y la eficiencia logística. Estos factores son fundamentales para generar confianza en los compradores internacionales y establecer relaciones comerciales sostenibles.

Finalmente, se concluye que el proyecto presenta condiciones favorables para su implementación, siempre que se mantenga una correcta planificación financiera, logística y comercial. La consolidación de alianzas con proveedores, distribuidores e importadores será clave para garantizar el cumplimiento de los compromisos de exportación y fortalecer la presencia de la pasta de cacao ecuatoriana en el mercado francés. Por tanto, EXPOSOUR cuenta con una propuesta de valor competitiva que puede contribuir al posicionamiento del cacao ecuatoriano como insumo industrial de calidad dentro del mercado europeo.

Recomendaciones

Se recomienda mantener el enfoque del proyecto hacia el sector industrial B2B, debido a que la pasta de cacao es un producto semielaborado que se adapta de mejor manera a empresas chocolateras, pasteleras, panaderas y fabricantes de derivados alimenticios. Este enfoque permite comercializar el producto como materia prima para procesos de transformación, evitando depender directamente del consumidor final.

Se recomienda fortalecer la relación comercial con el proveedor nacional de pasta de cacao, estableciendo acuerdos formales que definan volúmenes de abastecimiento, estándares de calidad, tiempos de entrega, condiciones de empaque y requisitos de trazabilidad. Esto permitirá reducir riesgos operativos y garantizar una oferta constante para los compradores industriales en Francia.

Se recomienda priorizar el cumplimiento de certificaciones y requisitos técnicos exigidos por el mercado europeo, especialmente aquellos relacionados con inocuidad alimentaria, trazabilidad, sostenibilidad, origen del cacao y buenas prácticas de manufactura. Estos elementos pueden convertirse en factores diferenciadores frente a otros proveedores internacionales.

Se recomienda conservar la presentación industrial en bloques de 25 kg, empacados en cajas de cartón grado alimentario y agrupados en pallets, debido a que esta presentación facilita el transporte, almacenamiento, manipulación y uso del producto dentro de los procesos productivos de los clientes industriales. No obstante, la presentación final deberá ajustarse a los requerimientos específicos de cada comprador.

Se recomienda establecer alianzas estratégicas con importadores, distribuidores, operadores logísticos y agentes comerciales ubicados en Francia, ya que estos actores pueden facilitar el ingreso al mercado, reducir barreras comerciales y fortalecer la distribución del producto hacia empresas del sector alimentario.

Se recomienda implementar una estrategia de pre-servicio orientada a la entrega de muestras comerciales, fichas técnicas, información sobre calidad, condiciones logísticas y documentación de exportación. Esta acción permitirá generar confianza en los potenciales compradores y facilitar su proceso de decisión.

Se recomienda desarrollar un sistema de post-servicio que permita dar seguimiento a los embarques, verificar la recepción del producto, atender observaciones de los clientes y recopilar retroalimentación sobre la calidad, presentación y condiciones de entrega. Esto contribuirá a mejorar la relación comercial y fortalecer la fidelización de los clientes industriales.

Se recomienda revisar periódicamente los costos de abastecimiento, logística internacional, gastos financieros y precio de venta, con el fin de mantener la rentabilidad del proyecto frente a posibles variaciones del mercado. Esta revisión permitirá tomar decisiones oportunas y evitar que el margen de utilidad se vea afectado por incrementos en los costos operativos.

Se recomienda iniciar la operación con una demanda atendida conservadora, de acuerdo con la capacidad logística y financiera proyectada, evitando comprometer volúmenes superiores a los que la empresa puede cumplir eficientemente. Posteriormente, la empresa podrá ampliar su participación en el mercado francés conforme aumente su cartera de clientes y consolide relaciones comerciales estables.

Finalmente, se recomienda actualizar de forma periódica el estudio de mercado, las proyecciones de demanda, la oferta disponible y los indicadores financieros del proyecto, debido a que el comercio internacional está sujeto a cambios en precios, regulaciones, costos logísticos y comportamiento de los compradores industriales. Esta actualización permitirá mantener la viabilidad comercial y financiera del modelo de negocio en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

- Ambu Ni. (s.f.). *¿Quiénes somos?* <https://ambuniec.com>
- Barry Callebaut. (s.f.). *Somos el fabricante líder mundial de productos de chocolate y cacao de alta calidad, recubrimientos y alternativas al chocolate.* <https://www.barry-callebaut.com/en/about-us>
- Centre for the Promotion of Imports [CBI]. (2025). *Market potential for cocoa in France.* <https://www.cbi.eu>
- Comisión Europea. (s.f.). *Acuerdo Comercial UE-Colombia-Perú-Ecuador.* <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/e>
- Government of the Netherlands. (2024). *Entrada en el mercado europeo de productos semielaborados de cacao.* <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/semi-finished-cocoa-products-0/market-entry>
- Government of the Netherlands. (2025). *El potencial del mercado francés para el cacao.* <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/france/market-potential>
- Innovam Market Insights. (2025). *Food trends in France, consumer insights and preferences.* <https://www.innovamarketinsights.com/trends/food-trends-in-france-consumer-insights-and-preferences/>
- ITC. (s.f.). *Comercio bilateral entre Ecuador y Francia Producto: 1803 Pasta de cacao, desgrasada o no.* https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c251%7c%7c1803%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1
- Meilleur du Chef. (s.f.). *Grand caraque cocoa mass.* https://www.meilleurduchef.com/en/shop/chocolate/ingredients/cocoa-mass/gre-cacao-barry-cocoa-mass-grand-caraque-pistoles-3-kg.html?utm_source
- Mordor Intelligence. (2025). *Cocoa and chocolate market – growth, trends, forecasts (2025–2030).* <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/cocoa-and-chocolate-marketn/content/eu-colombia-peru-ecuador-trade-agreement>
- República Francesa. (s.f.a). *Historia del cacao.* <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/entreprise/histoire-de-cacao-435378617>

- República Francesa. (s.f.b). *La gacela*. <https://annuaire-entreprises.data.gouv.fr/entreprise/la-gazelle-la-gazelle-940127541>
- Shapiro, B.P., & Bonoma, T.V. (1985). La segmentación de los mercados industriales. *Harvard Deusto Business Review*, (21), 9-18.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=62515>
- Syndicat du Chocolat. (2021). *Pâques 2021 : les chocolatiers espèrent vivre une saison sous de meilleurs auspices*.<https://www.syndicatduchocolat.fr/wp-content/uploads/2021/03/CP-PAQUES-SYNDICAT-DU-CHOCOLAT-2021.pdf>
- Syndicat du Chocolat. (2024). *El mercado del chocolate en Francia en 2024*.
<https://www.syndicatduchocolat.fr/les-chiffres-cles-du-secteur/>
- Vehgro Shop. (s.f.). *Pasta de Cacao Cruda Ecologica 25 kg Bloque*.
https://www.vehgroshop.es/pasta-de-cacao-cruda-ecologica-25-kg-bloque.html?utm_source
- World Bank. (2022). *Pasta de cacao, sin desgrasar, importada por país en 2022*.
<https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/ALL/year/2022/tradeflow/Imports/partner/WLD/product/180310>

Anexos

Anexo a. Análisis de mercado de entrada

VARIABLES	PAISES								
	Francia			Alemania			España		
	%	Calif.	Val	%	Calif.	Val	%	Calif.	Val
Tamaño del mercado chocolatero	20%	4	0,8	20%	5	1	20%	2	0,4
Consumo per cápita del chocolate	15%	4	0,6	15%	5	0,75	15%	3	0,45
Importaciones de cacao y sus derivados	15%	3	0,45	15%	4	0,6	15%	3	0,45
Acceso arancelario	15%	5	0,75	15%	5	0,75	15%	5	0,75
Normativa de importación	10%	5	0,5	10%	5	0,5	10%	4	0,4
Desarrollo del food service	10%	5	0,5	10%	3	0,3	10%	4	0,4
Logística e infraestructura	10%	4	0,4	10%	2	0,2	10%	3	0,3
Compatibilidad con modelo B2B	5%	5	0,25	5%	2	0,1	5%	3	0,15
Total	100%	35	4,25	100%	31	4,2	100%	27	3,3

Anexo b. Datos de población

Segmento empresarial	Cantidad	Porcentaje
Universo empresarial total	16.285	100,00 %
Empresas de la industria chocolatera	12	0,07 %
Empresas de panadería y pastelería	13	0,08 %
Total mercado objetivo	25	0,15 %

Anexo c. Indicadores Financieros

Indicador financiero	Resultado
Valor Actual Neto (VAN)	USD 440.807,33
Tasa Interna de Retorno (TIR)	70 %
Período de recuperación (Payback)	3,22 años

Anexo d. Comparación de competitividad de precios

Empresa	Producto	Presentación	Precio publicado	Precio/kg (€)	Precio/kg (USD)	Comparación con EXPOSOUR
EXPOSOUR S.A.S.	Pasta de cacao ecuatoriana sin desengrasar	25 kg	402,56 €/25 kg	16,10 €/kg	USD 9,10/kg	Precio base del proyecto
Vehgroshop	Pasta de cacao cruda orgánica	25 kg	715,29 €	28,61 €/kg	USD 32,62/kg	49,73 % más económico
Callebaut / Labo&Gato	Cocoa Mass 100 %	2,5 kg	69,95 €	27,98 €/kg	USD 31,90/kg	42,46 % más económico
Valrhona / Labo&Gato	Pura pasta de cacao Manjari 100 %	3 kg	74,35 €	24,78 €/kg	USD 28,25/kg	35,03 % más económico
Cacao Barry / Meilleur du Chef	Grand Caraque Cocoa Mass	3 kg	129,90 €	43,30 €/kg	USD 49,37/kg	62,82 % más económico

Nota. Conversión referencial realizada con un tipo de cambio de 1 € = \$1,1401. Los precios de la competencia corresponden a referencias comerciales publicadas en el mercado europeo y pueden variar según proveedor, presentación, certificaciones, canal de venta y condiciones de compra.