



**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 chocolate en barra “Pastora Sol” a Canadá

AUTORES:

Palma Chávez Andary Janelly

Zambrano Ganchozo Aurora Beatriz

TUTOR:

Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, PhD.

MANTA

2026 - 1

Declaración de autoría

Nosotras, Andary Janelly Palma Chávez y Aurora Beatriz Zambrano Ganchozo

DECLARAMOS QUE:

El contenido en el presente Trabajo de Titulación: "Modelo de Negocio para la exportación de chocolate en barra Pastora Sol a Canadá", ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas y pie de las páginas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidas de un amplio estudio son única y exclusiva responsabilidad de las autoras; 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, 15 de julio del 2026.



Andary Janelly Palma Chávez

C.I.1316984515



Aurora Beatriz Zambrano Ganchozo

C.I.1315812063

Certificación

	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 Zambrano Ganchozo Aurora Beatriz, legalmente matriculada en la carrera de Comercio Exterior, periodo 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 chocolate en barra "Pastora Sol" a Canadá"**.

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

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

Manta, 15 de julio de 2026.

Lo certifico,

Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.

Docente Tutor
Area: Proyectos

Certificación

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

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad 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 Palma Chávez Andary Janelly, 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 chocolate en barra "Pastora Sol" a Canadá".

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

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

Manta, 15 de julio de 2026.

Lo certifico,

Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, Ph.D.

Docente Tutor
Área: Proyectos

UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ

**Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y
Comercio**

Carrera de Comercio Exterior

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado aprueban el informe de Modelo de Negocio, presentado por las Srtas. Andary Janelly Palma Chávez y Aurora Beatriz Zambrano Ganchozo; 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 chocolate en barra *Pastora Sol* a Canadá**”.

Para constancia firman:

Ing. Josselyn Zambrano Peñarrieta

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Hugo Farfán Triviño

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Karlos Eduardo Muñoz Macías

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Certificado de similitud



Certificado de análisis

Compilatio Magister+ | ULEAM-ECU

MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DE CHOCOLATE

ID : bdd5096609821b959ca21a9af737864f23ce538f

5%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : MODELO DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACION DE CHOCOLATE.txt

Tamaño del archivo original : 3,21 MB

Número de palabras : 13.693

Depositante : Erick Menéndez Delgado

Fecha de depósito : 15 de julio de 2026

Tipo de cargo : Interfácil

Fecha de fin de análisis : 15 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

5%



Idiomas no reconocidos

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

0%

No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

<1%

Dedicatoria

A mi madre, Sandra Chávez y mi padre, Gerardo Palma, por ser mi ejemplo de perseverancia y amor incondicional. Su confianza ciega en mis capacidades ha sido el motor que me ha impulsado a alcanzar cada una de mis metas.

A mi familia, por su comprensión, su apoyo constante durante los momentos de mayor esfuerzo y dedicación.

Muchas gracias a mis queridas amigas, que han estado a lo largo de este proceso y confiaron en mí en todo momento, su hermandad ha sido un pilar fundamental para poder cumplir esta meta que han compartido conmigo durante años.

A mis amigos de siempre, por su confianza ciega en mis capacidades y por recordarme quién soy en los momentos de duda, a quienes compartieron conmigo una etapa de este viaje y hoy ya no están presentes, gracias por el tiempo compartido y el aprendizaje mutuo. Así mismo, a aquellas personas que llegaron al final de este proceso para regalarme su apoyo y motivación.

A mis compañeros de ruta académica y futuros colegas de las distintas áreas con quienes compartí debates académicos, largas jornadas de estudio y el apoyo mutuo necesario para superar cada desafío de esta etapa.

A todos, muchas gracias.

Andary Janelly Palma Chávez

Dedicatoria

Dedico este logro, en primer lugar, a Dios, por guiar mis pasos, darme fortaleza y permitirme alcanzar esta importante meta. A Él encomiendo cada uno de mis logros y el camino que hoy comienza como profesional.

A mi papá, Iván Zambrano, por ser el mayor ejemplo de mi vida. Gracias por impulsarme y por ser la inspiración que me motiva a superarme cada día. Gran parte de la persona que soy hoy y de este logro es gracias a ti, a tus valores y al amor con el que siempre has guiado mi camino.

A mi mamá, Jessica Ganchozo por su amor infinito y su paciencia. Gracias por estar presente en cada etapa de mi vida, por celebrar mis alegrías como si fueran tuyas y por enseñarme que el amor, la humildad y la fortaleza son indispensables en cada momento de mi vida.

A Lilian Verduga, y a mis hermanos Liss Iván y Humberto, por ser una fuente constante de motivación y apoyo. Gracias por compartir conmigo este camino y por recordarme siempre la importancia de luchar por mis sueños.

A mis abuelitos, Aurora, Salustiano, Beatriz y Kléver, por el amor, los valores y las enseñanzas que me han transmitido a lo largo de mi vida. Su ejemplo y sus consejos han sido una guía invaluable en mi crecimiento personal y profesional.

Finalmente, dedico este trabajo a toda mi familia y a todas las personas que creyeron en mí y me acompañaron durante este proceso. Este logro también les pertenece, porque su apoyo y confianza fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Aurora Beatriz Zambrano Ganchozo

Reconocimiento

La culminación de esta tesis representa el resultado de años de esfuerzo, dedicación y aprendizaje. A lo largo de este camino enfrenté desafíos que me permitieron crecer tanto en el ámbito académico como en el personal. Ninguno de estos logros habría sido posible sin el apoyo, la confianza y la colaboración de quienes formaron parte de este proceso. Por ello, expreso mi más sincero reconocimiento y gratitud.

A mi compañera de tesis, Andary Palma, por compartir este desafío con compromiso, responsabilidad y dedicación. Gracias por el trabajo en equipo, la paciencia y el esfuerzo que hicieron posible la culminación de este proyecto.

A mi tutor, Dr. Erick Rodolfo Menéndez Delgado, PhD, por su orientación, dedicación y valiosos conocimientos durante el desarrollo de esta investigación. Su acompañamiento y guía fueron fundamentales para alcanzar esta meta.

Asimismo, expreso un reconocimiento a todos mis docentes quienes, a través de sus enseñanzas, experiencias y conocimientos, contribuyeron significativamente a mi formación académica y profesional.

De igual manera, agradezco a mis compañeros de curso, amigos y a todas las personas que estuvieron presentes durante mi etapa universitaria, por los momentos compartidos, el aprendizaje mutuo y el apoyo brindado a lo largo de estos años.

Este trabajo es el reflejo del esfuerzo y la contribución de cada una de las personas que hicieron parte de este proceso. A todos ellos, mi más profundo reconocimiento y gratitud.

Aurora Beatriz Zambrano Ganchozo

Índice de contenido

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	I
CERTIFICACIÓN.....	II
CERTIFICACIÓN.....	III
CERTIFICADO DE SIMILITUD.....	IV
DEDICATORIA.....	V
RECONOCIMIENTO.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PÚBLICO OBJETIVO	3
1.1.1 Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias y expectativas.	3
1.1.2 Característica y beneficios que ofrecerá.....	3
1.1.3 Retroalimentación del mercado en base a resultados de investigación de campo y / o documental.	5
1.1.4. Definición de la propuesta de valor.....	6
1.1.5 Precio del producto	7
1.2. PÚBLICO OBJETIVO.....	8
1.2.1. Selección del mercado total	8
1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo	10
1.2.3. Cuantificación del público objetivo	12
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta	13
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda	15
1.2.5.1. Determinación de la demanda	15
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida	16
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado.....	17
CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES.....	19
2.1. SELECCIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN	19
2.1.1. Definición de canales de distribución	19
2.1.2. Análisis y cuantificación de la barrera arancelaria (Arancel en destino).....	20
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	20
2.1.4. Logística de exportación/importación.....	21
2.2. RELACIONES CON LOS CLIENTES	23
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.	23
2.2.2. Pre-servicio y Post servicio.....	23

2.3. ALIANZAS CLAVES	24
2.3.1. Alianzas con proveedores	24
2.3.2. Alianzas con distribuidores	24
2.3.3. Alianzas con la competencia	25
CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES	26
3.1. RECURSOS	26
3.1.1. Abastecimiento de materia prima	26
3.1.2. Abastecimiento de Insumos	26
3.1.3. Abastecimiento de mano de obra	27
3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo	28
3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	28
3.2. ACTIVIDADES	29
3.2.1. Actividades claves	29
3.2.2. Organigrama	30
3.2.3. Determinación general de funciones	30
3.3 COSTES	31
3.3.1. Plan de Inversiones	31
3.3.2. FUENTE Y PLAN DE FINANCIAMIENTO	32
3.3.3. PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN	33
CAPÍTULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	35
4.1 INGRESOS	35
4.2 UTILIDADES	35
4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	36
4.3.1 Flujo de fondos	36
4.3.2 WACC	37
4.3.3. INDICADORES FINANCIEROS (VAN, TIR, PAY BACK)	38
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	44

Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de nutrientes para una porción de 50g.	4
Tabla 2. Cuadro comparativo de marcas de chocolate artesanal en Canadá	7
Tabla 3. Análisis comparativo para la selección del mercado total	9
Tabla 4. Cuadro de datos para la selección del mercado total	9
Tabla 5. Cuadro comparativo para la segmentación de mercado	10
Tabla 6. Cuadro de datos para la segmentación de mercado	11
Tabla 7. Segmentación del mercado	12
Tabla 8. Cuantificación del público objetivo de Toronto.....	12
Tabla 9. Indicador del nivel económico en Toronto	13
Tabla 10. Determinación de la oferta.....	14
Tabla 11. Proyección de la oferta	14
Tabla 12. Determinación de la demanda.....	15
Tabla 13. Proyección de la demanda	15
Tabla 14. Demanda insatisfecha	16
Tabla 15. Demanda a ser atendida	16
Tabla 16. Abastecimiento de producto a exportar	26
Tabla 17. Insumos requeridos para la exportación anual.....	27
Tabla 18. Abastecimiento de mano de obra anual	27
Tabla 19. Abastecimiento personal administrativo y directivo.....	28
Tabla 20. Abastecimiento de equipos logísticos.....	29
Tabla 21. Plan de inversiones	31
Tabla 22. Fuente y plan de financiamiento	32
Tabla 23. Amortización del crédito	33
Tabla 24. Proyección de costos y gastos de producción	34
Tabla 25. Proyección de ingresos	35

Tabla 26 Estado de pérdida y ganancia.....	35
Tabla 27 Flujo de fondos del inversionista	37
Tabla 28 Wacc (costo promedio ponderado de capital).....	38
Tabla 29 Indicadores financieros	38

Índice de figura

Figura 1. Etiqueta en ingles	18
Figura 2. Etiqueta en francés.....	18
Figura 3. Cadena de distribución	20
Figura 4. Valor del producto en la cadena de distribución	21
Figura 5 Distribución del contenedor.	22
Figura 6 Estructura organización	30

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de titulación expone un modelo de negocio enfocado en la exportación de barras de chocolate artesanal orgánico de 50 gramos con adición de arándanos, bajo la marca “Pastora Sol”, hacia la ciudad de Toronto, Canadá. El cacao fino de aroma, originario de cultivos propios de la empresa en Calceta, provincia de Manabí (Ecuador), representa la base diferenciadora de una propuesta de valor alineada con las actuales tendencias de consumo del mercado canadiense, caracterizado por una alta valorización de los alimentos funcionales, orgánicos, de comercio justo y con trazabilidad territorial. Mediante la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa, validada por un estudio de campo digital dirigido al público objetivo se determinó que el perfil del consumidor meta se concentra en adultos de 25 a 69 años, pertenecientes a estratos socioeconómicos medio-alto y alto en Toronto. Al contrastar la oferta proyectada frente a la demanda de la ciudad, se identificó una demanda insatisfecha que supera las 11.000 toneladas anuales. La empresa planifica cubrir de manera marginal el 0,0132% de dicho déficit para el año 2027, empleando una estrategia de distribución indirecta articulada por la exportadora Cavex S.A. y el distribuidor UNFI Canadá, orientando la venta final a cadenas gourmet y supermercados. A su vez, la evaluación financiera determinó que el proyecto es económicamente viable bajo las condiciones estructuradas. Los flujos de fondos proyectados a cinco años, descontados a una tasa de Costo Medio Ponderado de Capital (WACC) de 7,78%, arrojaron un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$24.756,78, lo que demuestra que la inversión inicial se recupera y genera riqueza excedente. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se situó en un sólido 26,35%, cifra que supera de manera significativa el costo del capital exigido. Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión (Payback) se estimó en 4 años, 5 meses y 5 días, cumpliéndose dentro del horizonte de evaluación del negocio, validando que la rentabilidad estimada es suficiente para mitigar los riesgos operativos y financieros.

Introducción

El mercado internacional del chocolate ha experimentado una transformación significativa en los últimos años, impulsada por un consumidor global más consciente de su salud, el bienestar y la sostenibilidad ambiental. Canadá, y en particular la ciudad de Toronto, se ha consolidado como un destino estratégico para la importación de productos agroalimenticios diferenciados, destacando una clara tendencia hacia el consumo de alimentos orgánicos, bajos en azúcar y con trazabilidad de origen. En este contexto, el chocolate oscuro y artesanal gana terreno frente a las opciones comerciales masivas gracias a sus reconocidos beneficios nutricionales. Ecuador, como líder mundial en la producción de cacao fino de aroma, cuenta con una ventaja competitiva histórica que le permite posicionar productos con un perfil sensorial de excelencia en nichos de alto valor adquisitivo.

La investigación se estructuró mediante factores claves para analizar la viabilidad del proyecto, así como el, Índice de Selección de Mercado (ISMK), en el cual, se determinó la segmentación en Canadá, Toronto, debido a, su densidad poblacional y su favorable balance entre el salario promedio y el gasto familiar en alimentos.

Por consiguiente, se ejecutó una investigación de campo mediante una encuesta digital en la plataforma Google Forms, aplicada directamente al mercado, en el cual, se determinó el perfil demográfico idóneo, habitantes de entre 25 y 69 años de niveles económicos medio-altos, se verificó una alta familiaridad y aceptación de consumo de chocolate artesanal (91,9%).

Al mismo tiempo, se diseñó el empaque del producto en versiones oficiales en inglés y francés, garantizando que los ingredientes, leyendas de origen y especificaciones nutricionales guíen de forma clara la decisión de compra. Asimismo, se estructuró un canal de distribución indirecto de cinco eslabones, definiendo roles contractuales específicos con la exportadora nacional Cavex S.A., el importador y distribuidor internacional UNFI Canadá, y las principales cadenas de supermercados minoristas en destino.

Se proyectó una exportación anual de 30.000 barras (1.500 kg), se determinó que cada envío de 15.000 unidades requiere 625 cajas, las cuales, mediante un método de paletizado estándar, se distribuyen en 9 pallets dentro de un contenedor refrigerado de 20 pies, planificado para negociarse bajo el Incoterm FOB en el Puerto de Manta.

Finalmente, en la evaluación financiera del proyecto, se consolidó un plan de inversiones detallado por activos fijos, diferidos y el capital de trabajo neto necesario para el arranque operativo, además, se estructuró un modelo de financiamiento 70/30, donde el 70% es cubierto por un préstamo bancario con BanEcuador bajo un esquema de amortización anual con tasa de interés fija, y el 30% restante corresponde a capital propio, el proceso concluyó con el análisis

del Flujo de Fondos del Inversionista y el cálculo analítico de los indicadores, WACC, VAN, TIR y Payback, los cuales, demostraron en resultados financieros un VAN de \$24.756,78 y una TIR del 26,35%, ratificando que los rendimientos son superiores al mínimo requerido por los inversionistas, por lo tanto, el proyecto se muestra viable.

Capítulo 1. Propuesta de valor y público objetivo

1.1 Propuesta de valor

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

Se considera que Canadá se ha consolidado como un destino importante para la exportación de chocolate en múltiples presentaciones, esto se debe a que, la creciente tendencia hacia el consumo de alimentos saludables y bajos en azúcar está impulsando el mercado de chocolates orgánicos. Es decir, que se busca la combinación entre lo dulce y saludable, por lo tanto, el chocolate orgánico con arándanos encaja con la visualización proyectada para el consumidor.

Actualmente el consumidor canadiense está abriendo paso a distintas opciones de presentaciones en el área de chocolate, debido a que, la estadística de consumo demuestra que, si bien el chocolate con leche sigue siendo la opción preferida por los consumidores, el chocolate oscuro está ganando popularidad debido a sus reconocidos beneficios nutricionales (Procolombia, 2017).

En términos de hábitos, se observa la moderación de azúcares añadidos, así como preferencia por chocolate con mayor contenido de cacao en conjunto con una fruta auténtica, este giro se debe a las motivaciones éticas y de bienestar, en el cuidado de la salud y compromiso con la sostenibilidad.

Sin duda alguna, el público canadiense suele aceptar un precio relativo cuando percibe calidad origen y valores detrás del producto, sin embargo, se debe cuidar y no ser excesivo para que su adquisición pueda ser favorable. La comunicación bilingüe de ingredientes y porcentaje de cacao es determinante en la decisión de compra, así como un diseño elegante que refleje la esencia artesanal del producto, donde se destaque su componente protagonistas.

1.1.2 Característica y beneficios que ofrecerá

El cacao ecuatoriano a lo largo de los años ha ganado prestigio mundial, debido a, su perfil fino y aromático, es decir, que recoge la herencia sensorial al trabajar con cacao de fino aroma, así como lo indica la página ICCO (2024), Ecuador lidera en su producción mundial y posee una categoría reconocida por su fino aroma.

Así mismo, estudios recientes de observación han demostrado que en el consumo de chocolate oscuro existe un menor riesgo de diabetes tipo 2. Según Liu *et al.* (2024), menciona que esto puede hacer referencia a la cantidad de nutrientes que aporta el chocolate con alto porcentaje de cacao, como lo son los minerales como magnesio, hierro, zinc y cobre, además de fibra.

Por otra parte, Huilca (2023), expone en su revisión científica que el arándano tiene propiedades ricas en polifenoles, una actividad antioxidante y además cuenta con vitamina C, E y K. Por consiguiente, Canadá es un país fuerte en el cultivo de arándano rojo, por lo tanto, existe una familiaridad del consumidor con este ingrediente reforzando el consumo.

Al combinar el cacao fino con arándanos se crea un buen contraste, por tal motivo, Pastora Sol crea la combinación adecuada para el consumidor canadiense, además, en su etiqueta destaca que es orgánico, de una sola región, hecho de la semilla a la barra, 60% cacao y elaborado a mano, lo que habla de cuidado y origen.

Tabla 1.

Tabla de nutrientes para una porción de 50g.

Información nutricional		
1 porción por envase		
Tamaño de la porción		50 g
Cantidad por porción		
Calorías	1182 kJ (162kcal)	
Calorías de grasa	679 kJ (162kcal)	
	Valor diario	
Grasas totales	18 g	28%
Sodio	14 mg	15%
Carbohidratos totales	26 g	9%
Azúcares totales	18 g	-
Proteínas	4 g	3%

*El % del valor diario (VD) indica la cantidad de nutrientes que una porción de alimento contribuye a una dieta diaria. 2000 calorías al día se utilizan para consejos generales de nutrición

VALOR DIARIO RECOMENDADO

Energía	8380 Kj
Calorías	2000 cal
Grasas totales	55 g
Sodio	2400 mg
Carbohidratos	300 g
Proteínas	50 g

Nota. Obtenido de la información nutricional del producto "Pastora Sol".

La Tabla 1 presenta la información nutricional correspondiente a la etiqueta original del producto "Pastora Sol", en la cual se detalla el aporte energético y nutricional de cada barra de

chocolate de 50 gramos. Esta información permite identificar el contenido de calorías, grasas, carbohidratos, proteínas y sodio presentes en el producto.

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

Con el propósito de analizar la percepción, aceptación y viabilidad comercial del producto “Pastora Sol” en un contexto internacional, se diseñó y aplicó una encuesta digital mediante la plataforma Google Forms, difundida a través de internet y dirigida específicamente al mercado canadiense. En la presente investigación se formularon 10 preguntas, las cuales, fueron orientadas a identificar preferencias de consumo, hábitos de compra y criterios valorados por los potenciales consumidores del mercado internacional, constituyéndose así en un insumo fundamental para la validación del modelo de negocio. De acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta, se evidencia que existe una alta familiaridad del público encuestado con el consumo de chocolate artesanal, ya que el 91,9% afirmó consumir este tipo de productos, mientras solo el 8,1% indicó no hacerlo (Anexo A). En relación con el tipo de chocolate preferido, el 67,6% consume con mayor frecuencia chocolate artesanal con 50% a 75% de cacao, seguido por un 23,5% que elige barras entre 75% y 100% de cacao, lo que refleja una inclinación hacia chocolates más puros y con mayor contenido de cacao (Anexo B).

En cuanto a la frecuencia de consumo de chocolate artesanal orgánico, los resultados muestran tendencias mayoritariamente ocasionales, donde el 38,2% consume mensualmente, el 26,5% semanalmente, el 23,5% rara vez, y solo el 11,8% lo hace a diario (Anexo C). En relación con este comportamiento demostrado en el Anexo C, la cantidad adquirida por periodo también es moderada, ya que el 67,6% compra entre 1 y 5 barras de 50 g, mientras el 26,5% adquiere entre 5 y 10 unidades y únicamente el 5,9% supera las 10 barras (Anexo D).

Respecto a los factores que influyen en la decisión de compra, el 41,2% considera que la calidad del producto es el aspecto más importante, seguido por el 38,2% que prioriza el valor nutricional, mientras el 11,8% prioriza el precio y solo el 8,8% elige marcas reconocidas, lo que sugiere un perfil de consumidor orientado a atributos saludables y distintivos más que al posicionamiento comercial (Anexo E). En cuanto al origen de las marcas consumidas, predomina la preferencia por marcas importadas con el 44,1%, seguido de un 29,4% que consume marcas nacionales y un 26,5% marcas artesanales o premium (Anexo F).

En cuanto a los lugares de compra habituales, el 47,1% adquiere chocolate en supermercados o grandes tiendas, seguido de un 23,5% en negocios locales, un 20,6% en tiendas gourmet y un 8,8% mediante compras en línea (Anexo G).

Adicionalmente, la identificación de marcas específicas evidencia una mayor presencia de opciones artesanales internacionales, destacándose The Organic House (26,5%), Wild Mountain Chocolate (20,6%) Original Beans y Chocosol Traders (11,8%) cada una, Denman Island (8,8%), adicionalmente las marcas Lindt Excellence, Paccari, Hummingbird Chocolate, etc, representan un consumo total del 20,5% (Anexo H). Este patrón confirma una posición consolidada de competidores premium dentro del mercado canadiense. Finalmente, respecto a la aceptación del producto propuesto, el 44,1% se mostró muy dispuesto y el 26,5% dispuesto a adquirir una barra ecuatoriana de 50 g con 60% de cacao orgánico, mientras el resto mantiene posturas neutrales o de baja intención de compra (Anexo I), reflejando un alto potencial de ingreso al mercado.

En síntesis, la evidencia recopilada confirma que el consumidor objetivo presenta afinidad hacia el chocolate artesanal de alta concentración de cacao, valora atributos nutricionales y de calidad, y muestra una aceptación favorable hacia productos premium importados, lo que respalda la alta aceptación comercial de una barra ecuatoriana elaborada con cacao fino de aroma y posicionada dentro del segmento saludable y artesanal.

1.1.4. Definición de la propuesta de valor

El mercado canadiense se caracteriza por una alta valoración de los alimentos orgánicos, funcionales y con trazabilidad de origen, por otra parte, el chocolate “Pastora Sol”, elaborado artesanalmente en Manabí con cacao fino de aroma, se posiciona como una alternativa diferenciada frente a los productos convencionales. Canadá muestra una creciente preferencia por chocolates con mayor porcentaje de cacao y bajos en aditivos, lo que favorece la aceptación de barras de origen ecuatoriano elaboradas con procesos limpios y responsables. El cacao utilizado cumple con estándares internacionales de inocuidad y proviene de pequeños productores manabitas comprometidos con prácticas sostenibles, garantizando un comercio justo y una cadena de suministro ética.

Por lo tanto, esta propuesta se potencia con la incorporación de arándanos deshidratados, el cual, es un ingrediente ampliamente reconocido en Canadá por sus propiedades antioxidantes y beneficios para la salud. Asimismo, el diseño del empaque eco amigable, se encuentra alineado con las tendencias de consumo responsable, por tal motivo, refuerza la percepción de calidad y sostenibilidad del producto.

En conjunto, la experiencia sensorial, el origen territorial del cacao y el compromiso ambiental convierten a Pastora Sol en una opción altamente competitiva para el consumidor canadiense exigente y consciente.

1.1.5 Precio del producto

A partir de la información recopilada mediante la aplicación de encuestas, se establece una estimación preliminar del precio del chocolate “Pastora Sol”. Esta definición se sustenta en el procesamiento y análisis de los datos obtenidos, los cuales reflejan la percepción y disposición de los encuestados. Los resultados obtenidos presentan que los rangos de precio más comunes para barras artesanales de 50 gramos se sitúan entre USD 3 y USD 5, con un 61,8% de preferencia, mientras que un 23,5% paga más de USD 5, y solo un 14,7% invierte menos de USD 3, lo que evidencia una disposición favorable a adquirir productos de gama media y premium (Anexo J). Por su parte, un 23,5% de los encuestados afirmó estar dispuesto a pagar más de USD 5, lo cual refleja un nicho de consumidores con mayor disposición a invertir en productos diferenciados por calidad, origen o atributos saludables. En contraste, solo el 14,7% manifestó pagar menos de USD 3, lo que indica que las alternativas de bajo costo no representan una tendencia dominante dentro del público objetivo.

Este comportamiento de consumo constituye una referencia inicial para la determinación del precio de comercialización, aunque no representa el valor final del producto. En fases posteriores del análisis financiero se integrarán componentes como estructura de costos, gastos operativos, logística de exportación, márgenes de utilidad y márgenes comerciales, permitiendo establecer un precio coherente con la propuesta de valor del producto. Dicho ajuste permitirá mantener la competitividad en el mercado canadiense, caracterizado por consumidores que priorizan productos artesanales, sostenibles y con trazabilidad de origen.

Un componente esencial en la determinación estratégica del precio es el análisis de la competencia directa presente en el mercado canadiense. A diferencia de mercados con opciones estandarizadas, Canadá cuenta con marcas consolidadas que comercializan chocolate premium bean-to-bar, cuyos precios superan de forma considerable el rango obtenido en la encuesta. Entre los principales competidores identificados se encuentran las marcas detalladas en la tabla 2.

Tabla 2.

Cuadro comparativo de marcas de chocolate artesanal en Canadá

Marca	Descripción del producto	Precio estimado (USD)
Denman Island Chocolate	Barras orgánicas, comercio justo, alto contenido de cacao (63% – 72 %).	De \$3,26 a \$4,16 (por barra de ~44-46 g)
Wild Mountain Chocolate	Bean-to-bar canadiense, pequeñas partidas, granos crudos importados y procesados en Canadá.	De \$6,51 a \$7,53 (por 85 g)

The Organic House	Artesanal, orgánico, vegano, libre de lácteos/gluten. Sustituye azúcar refinada por néctar de coco o azúcar de arce. Granos con trazabilidad de origen.	De \$7,97 a \$12,31 (dependiendo presentación)
Original Beans	Chocolate de lujo, orgánico, comercio justo, granos raros de selvas remotas. Filosofía regenerativa (“100 % regenerative”).	De \$9,38 a \$11,23 (por barra ~70 g)
Hummingbird Chocolate	Marca canadiense de chocolate fino, orgánico, bean-to-bar.	De \$6,37 a \$7,60 (por barra ~60-70 g)

Nota. Tomado de Mt. Waddingtons Outdoors, s.f.; Little Wild Coffe, s.f.; The Organic House true to nature, s.f.; Chocolate Collective, s.f.; Well.ca, s.f.

Esta estructura competitiva evidencia que el mercado canadiense está habituado a precios elevados cuando se trata de productos diferenciados en calidad, sostenibilidad e identidad de origen. Por tanto, la propuesta “Pastora Sol”, elaborada en Manabí con cacao fino de aroma y atributos eco-amigables, se posiciona de manera competitiva dentro del segmento premium, justificando su valor agregado frente a las opciones actualmente disponibles en el mercado.

1.2. Público objetivo

1.2.1. Selección del mercado total

Para la comercialización del chocolate Pastora Sol se tomó como referencia países con alto consumo de chocolate premium y artesanal, identificándose a Canadá, Alemania y Suiza como opciones potenciales. Para definir el destino más viable se analizarán variables macroeconómicas como PIB per cápita, crecimiento económico, inversión extranjera directa, relaciones comerciales, balanza bilateral, conectividad logística e idioma. La ponderación se asignará dándole peso en las variables más relevantes, y la calificación se realizará en una escala de 1 a 5, seleccionando el país con el mayor valor ponderado (Tabla 3).

Tabla 3.*Análisis comparativo para la selección del mercado total*

VARIABLES	PAÍSES								
	Canadá			Alemania			Suiza		
	%	Calific.	Valor	%	Calific.	Valor	%	Calific.	Valor
PIB per cápita	20%	3	0,6	20%	4	0,8	20%	5	1,0
Crecimiento del PIB (tercer trimestre del 2025)	15%	5	0,75	15%	2	0,3	15%	1	0,15
Inversión extranjera directa	15%	4	0,6	15%	2	0,3	15%	1	0,15
Tamaño de la población	10%	3	0,3	10%	5	0,5	10%	2	0,2
Relaciones comerciales	15%	5	0,75	15%	0	0	15%	0	0,0
Balanza comercial bilateral	10%	4	0,4	10%	5	0,5	10%	2	0,2
Conectividad logística	10%	5	0,5	10%	3	0,3	10%	1	0,1
Idioma	5%	3	0,15	5%	1	0,05	5%	1	0,05
TOTALES	100%	32	4,05	100%	22	2,75	100%	13	1,85

Nota. Tomado de Datos macro (2025).; Banco Central del Ecuador, (2025); Banco Mundial, (2026).

Los resultados obtenidos en la criba de mercado son tomados en base a la información actualizada presentada en la tabla 4.

Tabla 4.*Cuadro de datos para la selección del mercado total*

VARIABLES	PAÍSES		
	Canadá	Alemania	Suiza
P per cápita	54.531 \$	56.087 \$	104.681
Crecimiento del PIB (tercer trimestre 2025)	2,60%	0,00%	-0,50%

Inversión extranjera directa	2,6	1	-12
Tamaño de la población	41.651.653	83.577.140	9.048.905
Relaciones comerciales	Acuerdo de Libre Comercio	No tiene	No tiene
Balanza comercial bilateral	\$66 millones	\$68,7 millones	\$21,3 millones
Conectividad logística	Alta	Media	Baja
Idioma	Inglés	Alemán	Alemán

Nota. Tomado de Datos macro (2025).; Banco Central del Ecuador, (2025); Banco Mundial, (2026).

Después del análisis comparativo de los tres mercados potenciales, Canadá, Alemania y Suiza, se determinó que Canadá es la opción más favorable para la exportación del chocolate artesanal *Pastora Sol*, al obtener un puntaje de 4,05, superior al de Alemania (2,75) y Suiza (1,85). Este resultado se explica por sus mejores condiciones macroeconómicas, relaciones comerciales bilaterales con Ecuador y una creciente demanda de chocolates premium y artesanales, lo que lo convierte en el destino más viable para el proyecto.

1.2.2. Segmentación de mercados y Definición de público objetivo

1.2.2.1. Segmentación de mercados

En esta sección se realizó un análisis comparativo, así como lo muestra la tabla 5, de las ciudades de Vancouver, Montreal y Toronto, considerando variables como población, crecimiento económico, salario promedio, costo de vida, gasto en alimentos y conectividad marítima. Estos indicadores permiten identificar cuál de ellas ofrece las condiciones más favorables para la comercialización del chocolate artesanal *Pastora Sol* en el mercado canadiense.

Tabla 5.

Cuadro comparativo para la segmentación de mercado

VARIABLES	CIUDADES								
	Vancouver			Montreal			Toronto		
	%	Calific.	Valor	%	Calific.	Valor	%	Calific.	Valor
Tamaño de la población	20%	2	0,4	20%	3	0,6	20%	5	1
Crecimiento económico	15%	3	0,45	15%	4	0,6	15%	3	0,45

Promedio salarial mensual	20%	5	1	20%	2	0,4	20%	3	0,6
Costo de vida mensual	15%	3	0,45	15%	2	0,3	15%	4	0,6
Gasto mensual en alimentos	20%	4	0,8	20%	2	0,4	20%	4	0,8
Conectividad marítima	10%	5	0,5	10%	5	0,5	10%	3	0,3
TOTALES	100%	22	3,6	100%	18	2,8	100%	22	3,75

Nota. Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Datos Comunes, Revista de Población Mundial, MacroTrends y Brinkhoff.

Los resultados de la criba de mercado se fundamentan en la información más reciente, la cual se resume en la tabla 6.

Tabla 6.

Cuadro de datos para la segmentación de mercado

VARIABLES	PAÍSES		
	Vancouver	Montreal	Toronto
Tamaño de la población	2.708.000	4.377.000	7,108,874
Crecimiento económico	1,20%	1,80%	1,20%
Promedio salarial mensual	\$72,406 CAD	\$50,120 CAD	\$62,050 CAD
Costo de vida mensual	\$3,000 CAD	\$3,900 CAD	\$2,728 CAD
Gasto mensual en alimentos	\$400 CAD	\$250 CAD	\$400 CAD
Conectividad marítima	Alta	Alta	Media

Nota. Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Datos Comunes, Revista de Población Mundial, MacroTrends y Brinkhoff.

Del presente análisis comparativo, se observa que la ciudad con mejores condiciones para la comercialización del chocolate artesanal *Pastora Sol* es Toronto, al alcanzar un puntaje total de 3,75, ligeramente superior al de Vancouver (3,6) y muy por encima de Montreal (2,8). Este resultado se explica principalmente por su mayor población, menor costo de vida y un equilibrio favorable entre salario promedio y gasto en alimentos, lo que convierte a Toronto en el mercado más conveniente para el proyecto.

1.2.2.2. Definición del público objetivo

Para la definición del público objetivo se presentan variables geográficas y demográficas, las cuales servirán como base para determinar la estrategia de comercialización dentro del mercado canadiense, evidenciados en la tabla 7.

Tabla 7.

Segmentación del mercado

Variables	Indicadores	Resultados
Geográficas	País	Canadá
	Provincia	Ontario
	Ciudad	Toronto
Demográficas	Población	7,108,874
	Edad	A partir de 5 años
	Nivel económico	Media, media-alta y alta
	Género	Masculino y Femenino

Nota. Elaboración propia con base en datos del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Datos Comunes, Revista de Población Mundial, MacroTrends y Brinkhoff.

El producto estará dirigido principalmente a residentes de la ciudad de Toronto, Ontario (Canadá), dentro de un rango de edad amplio que va a partir de los 5 años, abarcando tanto jóvenes, adultos, y personas de la tercera edad que valoran experiencias de consumo diferenciadas. El nivel económico considerado se ubica desde medio hasta alto, lo que asegura un poder adquisitivo suficiente para acceder a productos premium – artesanales. Además, se busca llegar a un público con un estilo de vida saludable y activo, que priorice la calidad de los alimentos y muestre interés por opciones naturales, orgánicas y artesanales.

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

La cuantificación del público objetivo requiere identificar la distribución por rangos de edad, ya que este factor determina los hábitos de consumo y la afinidad hacia productos artesanales. La tabla 8 presenta la segmentación etaria de la población considerada, lo que permite reconocer los grupos con mayor potencial de compra para el modelo de negocio.

Tabla 8.

Cuantificación del público objetivo de Toronto

Rango de edades	Porcentaje poblacional	Cantidad de personas
De 5 a 14 años	10,8%	658.229,07
De 15 a 24 años	11,8%	838.847,13

De 25 a 69 años	72,5%	5.153.933,65
Total	95,1%	6.651.009,85

Nota. Tomado de Canadá: Llegar al consumidor, 2025

Adicionalmente, se muestra en la tabla 9, los segmentos que cuentan con mayor disposición para acceder a productos premium como el chocolate artesanal *Pastora Sol*.

Tabla 9.

Indicador del nivel económico en Toronto

Rango económico	Porcentaje poblacional	Cantidad de personas
Media	28,49%	2.025.318,20
Media - Alta	17,38%	1.235.522,30
Alta	12,76%	907.092,32

Nota. Tomado de Censo de población de 2021, 2023

En conclusión, Toronto es un mercado sólido teniendo en cuenta que, la mayor concentración poblacional se ubica en el rango de 25 a 64 años (56%), equivalente a más de 3,6 millones de personas, lo que representa el segmento con mayor capacidad de consumo y afinidad hacia productos artesanales. Por otro lado, desde la perspectiva económica, el 70% de la población tiene un nivel adquisitivo suficiente para acceder a bienes premium y artesanales.

En conclusión, el público objetivo se concentra en el segmento poblacional de entre 25 y 64 años, correspondiente a un estrato socioeconómico medio-alto que representa aproximadamente el 70 % de la población. Este porcentaje equivale a cerca de 2.544.472 habitantes.

1.2.4. Determinación y proyección de la oferta

1.2.4.1. Determinación de la oferta

Pese a que Canadá produce en considerables medidas productos alimenticios destinados principalmente a la exportación, también mantiene una oferta importable que supera a las exportaciones. A partir de los datos históricos se determinó la oferta anual de chocolate en barra correspondiente a Canadá. Posteriormente, se calculó la proporción que representa la población de Toronto respecto al total nacional, con el fin de establecer su participación relativa. Finalmente, dicha proporción del 17,07% de habitantes de la población se aplicó sobre la oferta canadiense, obteniendo así una estimación proporcional de la oferta destinada a Toronto para el período 2020-2026, dicha información se presenta en la tabla 10.

Tabla 10.*Determinación de la oferta*

Año	Oferta de Canadá en kg	Oferta de Toronto en kg	Oferta de Toronto en t
2020	16.693,00	2.849,50	2,85
2021	19.179,00	3.273,86	3,27
2022	21.485,00	3.667,49	3,67
2023	75.395,00	12.869,93	12,87
2024	101.930,51	17.399,54	17,40
2025	137.805,26	23.523,36	23,52
2026	186.306,26	31.802,48	31,80

Nota: Tomado de WITS, s.f.

En conjunto, los datos reflejan un crecimiento sostenido: la oferta nacional pasó de 16.693,00kg en 2020 a 18.6306,26 kg en 2026, mientras que en Toronto aumentó de 2.849,50 kg a 31.802,48. Por lo tanto, la tendencia general confirma estabilidad y potencial, posicionando a Toronto como un destino estratégico para la exportación del chocolate Pastora Sol.

1.2.4.2. Proyección de la oferta

La proyección de la oferta para Toronto en los siguientes años se calculó en base a la fórmula de monto, lo que estima un promedio anual de incremento del 0,352 para Canadá en los periodos 2027-2031, tal como lo muestra la tabla 11.

Tabla 11.*Proyección de la oferta*

Año	Oferta proyectada de Canadá en kg	Oferta proyectada de Toronto en kg	Oferta proyectada de Toronto en t
2027	251.877,32	42.995,46	43,00
2028	340.526,33	58.127,84	58,13
2029	460.375,63	78.586,12	78,59
2030	622.406,27	106.244,75	106,24
2031	841.464,09	143.637,92	143,64

Nota: Tomado de WITS, s.f.

La oferta proyectada de chocolate artesanal para Toronto muestra una tendencia de crecimiento sostenido y acelerado. En 2027 se estima en 43 t, mientras que para 2031 alcanza aproximadamente 144 t, lo que representa más de tres veces el volumen inicial. Este incremento

refleja tanto la expansión de la oferta nacional de Canadá como el efecto proporcional de la población de Toronto, evidenciando un mercado en constante ampliación y con un potencial significativo para la comercialización del producto en la ciudad.

1.2.5. Determinación y proyección de la demanda

1.2.5.1. Determinación de la demanda

En el presente punto, se determina la estimación de la demanda de chocolate artesanal en Toronto para el año 2026, considerando la población meta y el consumo per cápita.

Tabla 12.

Determinación de la demanda

Año	Población objetivo (5 a 80 años)	Consumo Percápita promedio kg/año	Demanda estimada kg/año	Demanda estimada t/año
2026	6.651.009,85	1,8	11.971.817,73	11.971,81

Nota: Tomado de WITS, s.f.

La proyección de la demanda para el año 2026 se elaboró considerando la población objetivo de 5 a 69 años, tal como se indica en la Tabla 8. A partir de las encuestas realizadas, se identificó el consumo per cápita promedio correspondientes a tres barras de 50 g al mes, equivalente a 150 g mensuales o 1,8 kg anuales. Bajo este supuesto, la demanda estimada para 2026 asciende a aproximadamente 11.971.817,73 kg anuales.

1.2.5.2. Proyección de la demanda

La proyección de la demanda en Toronto entre 2027 y 2031 revela un mercado en expansión constante, el cual se estimó a partir de la población objetivo de 5 a 69 años, considerando un crecimiento poblacional constante del 3,5% según Government of Canada (2025), cada año y un consumo anual de 1,8kg/año como lo indica la tabla 12.

Tabla 13.

Proyección de la demanda

Año	Población objetivo (4 a 80 años)	Población meta kg/año	Consumo per cápita kg/año	Demanda proyectada kg/año	Demanda proyectada t/año
2027	6.883.795,20	6.326.207,78	1,8	11.387.174,01	11.387,17
2028	7.124.728,03	6.547.625,06	1,8	11.785.725,10	11.785,73
2029	7.127.221,68	6.549.916,73	1,8	11.789.850,11	11.789,85
2030	7.129.716,21	6.552.209,20	1,8	11.793.976,55	11.793,98
2031	7.132.211,61	6.554.502,47	1,8	11.798.104,44	11.798,10

Nota: Tomado de WITS, s.f.

La demanda proyectada entre 2027 y 2031 presenta un aumento leve y continuo, pasando de 11.387,17 a 11.798,10 toneladas anuales, tal como se muestra en la tabla 13, impulsado únicamente por el crecimiento de la población objetivo, ya que el consumo per cápita se mantiene constante en 1,8 kg por habitante. Esto indica un mercado estable, donde los cambios en la demanda responden principalmente a la evolución demográfica y no a variaciones en los hábitos de consumo.

1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida

Tabla 14.

Demanda insatisfecha

Año	Demanda	Oferta	Demanda insatisfecha (kg/año)	Demanda insatisfecha (t/año)
2027	11.387.174,01	42.995,46	11.344.178,55	11.344,18
2028	11.785.725,10	58.127,84	11.727.597,26	11.727,59
2029	11.789.850,11	78.586,12	11.711.263,98	11.711,26
2030	11.793.976,55	106.244,75	11.687.731,80	11.687,73
2031	11.798.104,44	143.637,92	11.654.466,52	11.654,47

Nota: Tomado de WITS, s.f.

La proyección evidencia un crecimiento sostenido de la demanda entre 2027 y 2031, mientras que la oferta se mantiene en niveles muy bajos. Como resultado, en la tabla 14 se evidencia que la demanda insatisfecha supera las 11 mil toneladas anuales en todo el período, reflejando una oportunidad significativa para cubrir el déficit del mercado.

Tabla 15.

Demanda a ser atendida

Año	Demanda a ser atendida Toronto
2027	0,0132%
2028	0,0127%
2029	0,0128%
2030	0,0128%
2031	0,0128%

Nota: Tomado de WITS, s.f.

Conociendo que la empresa cuenta con una capacidad de producción mensual de 3.000 barras de chocolate de 50 g cada una. De este total, aproximadamente 500 barras se destinan al mercado local, lo que permite disponer de 2.500 barras mensuales para exportación. En términos anuales, la producción asciende a 30.000 barras, equivalentes a 1.500 kg. Bajo este

escenario, el porcentaje de la demanda a ser atendida que la empresa podría cubrir se obtuvo de la cifra obtenida al dividir la producción anual (1.500 kg) entre la demanda insatisfecha proyectada presentada en la Tabla 14, así la información refleja que para el año 2027 corresponde al 0,0132% manteniendo cifras similares para los siguientes años.

1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado

Para el posicionamiento del producto en el mercado de Toronto, resulta fundamental considerar la opinión del público objetivo y de los potenciales consumidores, quienes valoran cada vez más la transparencia de la información, la calidad nutricional y el cumplimiento normativo de los productos alimenticios.

Asimismo, el empaque del producto desempeña un rol clave en su posicionamiento, ya que ha sido diseñado no solo para captar la atención visual del consumidor, sino también para comunicar de manera clara y confiable su valor nutricional, permitiendo una toma de decisiones informada en el punto de venta. La presentación bilingüe y la información nutricional detallada fortalecen la percepción de calidad, confianza y recordación de marca, favoreciendo la identificación del producto y promoviendo su recompra en el mercado de Toronto.

Año	Demanda insatisfecha Toronto
2023	0,0132%
2024	0,0132%
2025	0,0132%
2026	0,0132%
2027	0,0132%
2028	0,0132%

Figura 1.*Etiqueta en inglés**Elaboración Propia***Figura 2.***Etiqueta en francés**Elaboración Propia*

Capítulo 2. Canales de distribución, relaciones con los clientes y alianzas claves

2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de canales de distribución

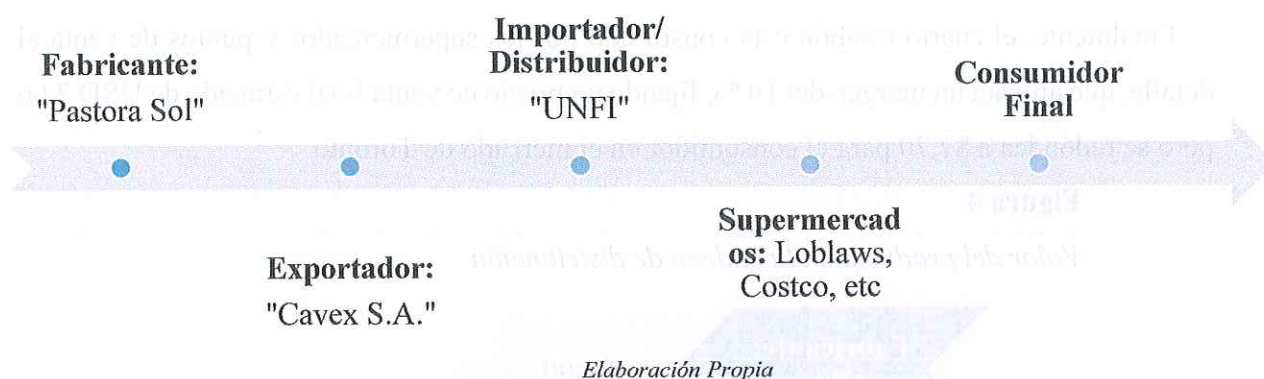
Para la selección de los canales de distribución en Canadá, específicamente en Toronto, se definió que la exportación se realizará de manera indirecta, involucrando distintos eslabones dentro de la cadena logística hasta llegar al consumidor final.

En la primera etapa, la empresa Pastora Sol será responsable de transformar la materia prima en chocolate con arándanos, además de encargarse del empaque y del cumplimiento de los estándares de calidad y etiquetado exigidos por el mercado canadiense.

El segundo eslabón estará conformado por la exportadora Cavex S.A., especializada en operaciones hacia Canadá, que gestionará la documentación aduanera, certificaciones sanitarias y la coordinación logística internacional desde el país de origen.

Posteriormente, el tercer eslabón corresponderá al importador y distribuidor UNFI en Canadá, encargado de la nacionalización del producto, su almacenamiento y distribución en Toronto, garantizando el cumplimiento de la normativa local y el acceso a los canales comerciales.

Por otro lado, el cuarto eslabón está constituido por los puntos de venta como supermercados, tiendas especializadas y comercios gourmet, tales como Loblaws, Walmart Supercentre, Metro o Costco, donde el producto será comercializado para, finalmente, llegar al quinto eslabón (consumidor final) asegurando cobertura del mercado objetivo y favoreciendo el posicionamiento de la marca.

Figura 3.*Cadena de distribución*

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

El producto Pastora Sol en barras de chocolate que contienen arándanos se clasifica, en el Sistema Armonizado adoptado por Ecuador, bajo la subpartida 1806.32.00.00, correspondiente a “preparaciones alimenticias de cacao en barras con ingredientes añadidos” (SENAE, 2026); Para esta categoría el arancel general aplicado por las autoridades aduaneras en Canadá es de 6 % ad valorem sobre el valor FOB del producto importado como lo registra la página (Government of Canada, 2025).

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

El presente análisis permitirá conocer los márgenes de intermediación de la diferencia entre los precios de compra y venta que se generan a lo largo de los distintos eslabones de la cadena de comercialización, así como el porcentaje de ganancia que obtiene cada actor involucrado en el proceso de exportación y distribución del producto.

En el caso del chocolate Pastora Sol, destinado a la exportación hacia la ciudad de Toronto, Canadá, el primer eslabón corresponde al fabricante Pastora Sol, quien establece un precio de venta de USD 4,00 por unidad, valor que cubre los costos de producción, empaque y margen inicial de rentabilidad. Posteriormente, el segundo eslabón está conformado por la empresa exportadora Cavex S.A., la cual aplica un margen de intermediación del 45 %, elevando el precio del producto a USD 5,80, considerando los costos asociados a la gestión de exportación, trámites aduaneros y logística internacional.

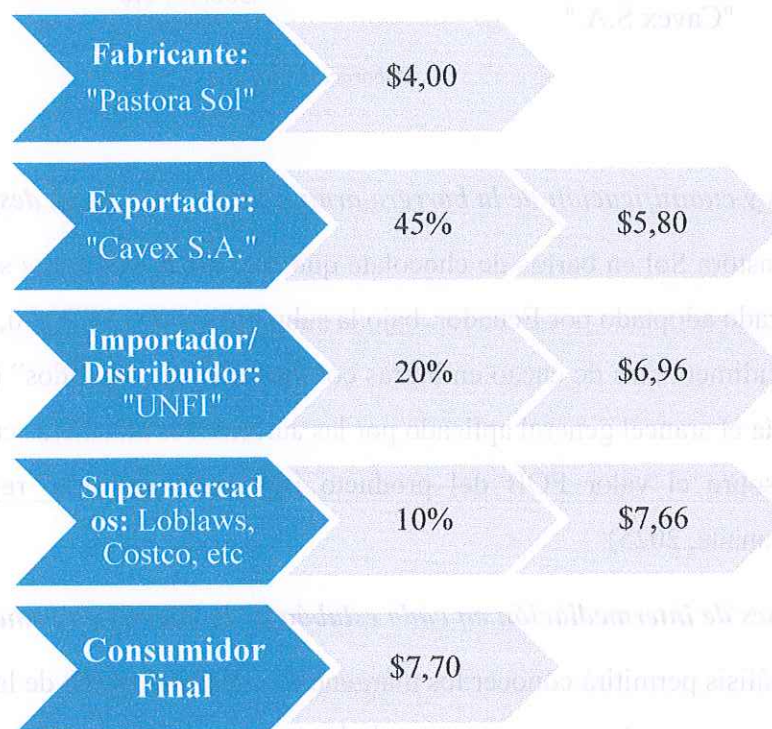
El tercer eslabón corresponde al importador y distribuidor UNFI Canada, quien asume los procesos de nacionalización, almacenamiento y distribución del producto en el mercado de Toronto. Para ello, se establece un margen de intermediación del 20 %, lo que incrementa el

precio del producto a USD 6,96, reflejando los costos operativos y comerciales propios del mercado canadiense.

Finalmente, el cuarto eslabón está constituido por los supermercados y puntos de venta al detalle, que aplican un margen del 10 %, fijando un precio de venta final estimado de USD 7,66 pero se redondea a \$7,70 para el consumidor en el mercado de Toronto.

Figura 4.

Valor del producto en la cadena de distribución



Elaboración Propia

2.1.4. Logística de exportación/importación

Para la exportación del producto, en primer lugar, se calculó el promedio de la demanda anual a satisfacer en el mercado canadiense, determinándose una exportación aproximada de 30.000 unidades anuales (barras de 50 g). Es más conveniente realizar el envío de manera semestral, en el cual, se exportará aproximadamente 15.000 unidades por envío, lo que equivale a 625 cajas (24 unidades por caja). Bajo el método de paletizado estándar, se utilizará 8,68 de espacio en los pallets, por lo tanto, se irán 9 pallets por embarque, teniendo en cuenta que cada pallet contiene 72 cajas, así como lo muestra la figura 5, el volumen semestral se adapta eficientemente al uso de un contenedor de 20 pies, optimizando costos y garantizando una estiba segura para el transporte internacional (Ver Anexo K).

Figura 5*Distribución del contenedor.**Elaboración Propia*

Cabe destacar que el presente proyecto se negociará con el importador y distribuidor en Canadá, bajo el Incoterm FOB, por lo cual la responsabilidad y los costos asumidos por el exportador se limitarán hasta el momento en que la mercancía sea debidamente embarcada en el Puerto de Manta, Ecuador.

Para el proceso de exportación desde Ecuador, será necesario presentar la documentación correspondiente, entre la cual se incluye el registro sanitario emitido por ARCSA, la factura comercial, la lista de empaque, la Declaración Aduanera de Exportación (DAE), el certificado de origen y el documento de transporte, en este caso el Bill of Lading.

Al arribar la mercancía al puerto de entrada en Canadá, el producto deberá cumplir con los requisitos establecidos por las autoridades competentes, especialmente la Canadian Food Inspection Agency y la Canada Border Services Agency. Entre las principales medidas a cumplirse se encuentran las disposiciones sanitarias y de inocuidad alimentaria, requisitos de etiquetado bilingüe (inglés y francés), normas sobre envase y embalaje, condiciones de almacenamiento y transporte, trazabilidad del proceso productivo, historial del proceso de transformación, requisitos de identidad del producto y controles relacionados con tratamientos de conservación, cuando aplique.

2.2. Relaciones con los clientes

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

El chocolate Pastora Sol se dará a conocer en el mercado de Toronto, Canadá, mediante la implementación de un mix promocional integrado, priorizando aquellos medios que influyen directamente en la decisión de compra del consumidor, considerando que la adquisición de productos alimenticios se realiza principalmente a través de supermercados y puntos de venta al detalle. Es importante priorizar a los medios digitales y las redes sociales como una herramienta clave para informar y atraer a los consumidores, ya que permiten generar reconocimiento de marca antes del momento de compra.

Así mismo, las redes sociales facilitarán la creación de una comunidad en torno al producto, a través de contenido visual atractivo que resalte sus atributos diferenciadores, como la combinación de chocolate con arándanos, su origen y su valor nutricional.

De la misma manera, se emplearán medios interactivos, tales como colaboraciones con creadores de contenido gastronómico y acciones promocionales dirigidas al público residente en Toronto, con el objetivo de dirigir la atención hacia los puntos de venta físicos.

Adicionalmente, se contempla la implementación de estrategias de publicidad en el punto de venta, incluyendo exhibiciones especiales y degustaciones en supermercados, debido a que estos espacios representan el principal canal de compra del consumidor canadiense. Por último, se contempla participar en la feria CHFA NOW Toronto, con una inversión de \$2.725,00. Este evento es clave para posicionar y dar a conocer el producto, además, se establecen contactos comerciales con distribuidores y fortalece la presencia de la marca en el mercado local.

2.2.2. *Pre-servicio y Post servicio*

Para la etapa de pre-servicio, Pastora Sol implementará estrategias orientadas a generar interés y entregar contenido de valor a los consumidores a través de estrategias de marketing digital, utilizando plataformas como Instagram, Facebook y TikTok, se difundirá contenido visual atractivo mediante fotografías y videos de alta calidad que destaquen las características del producto, su proceso de elaboración, el uso de ingredientes naturales y su origen ecuatoriano, reforzando atributos como la calidad, la trazabilidad y el valor nutricional.

Asimismo, se desarrollarán acciones de pre-servicio en puntos de venta, como degustaciones, material informativo bilingüe (inglés-francés) y señalización promocional, con el objetivo de facilitar la decisión de compra del consumidor canadiense.

En cuanto, al post-servicio, las estrategias estarán enfocadas en la fidelización del cliente y el mantenimiento de su satisfacción. Para ello, se dispondrá de una plataforma web que permita a los consumidores conocer más sobre la marca, compartir su experiencia, acceder a contenido informativo y enviar sugerencias o comentarios. Además, se implementarán programas de puntos mediante código QR, en donde cada empaque de Pastora Sol incluye un código QR para su registro en la web oficial y por cada compra se acumula puntos, lo cual permitirá crear promociones variables a largo plazo, todo esto permitirá recopilar información directa del consumidor, facilitando la mejora continua del producto y fortaleciendo la presencia de Pastora Sol en el mercado canadiense.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

Las alianzas con los proveedores estratégicos de Pastora Sol se establecerán mediante contratos formales, en los cuales se definirán claramente las obligaciones y derechos de ambas partes. Estas alianzas estarán orientadas principalmente a los proveedores de materias primas clave, tales como cacao, arándanos, insumos para el empaque y servicios complementarios relacionados con la producción y logística.

Por parte de los proveedores Pastora Sol, el contrato especificará la fecha de inicio y duración del acuerdo, las especificaciones técnicas de los insumos, detallando aspectos como el tipo y calidad del cacao, el origen y características de los arándanos, así como los estándares requeridos para materiales de empaque. Asimismo, se establecerán los volúmenes de suministro, el precio por unidad o por lote, las condiciones y métodos de pago, y los plazos de entrega.

De igual manera, se incluirán cláusulas relacionadas con el cumplimiento de estándares de calidad, normativas sanitarias y requisitos del mercado internacional, así como certificaciones de sostenibilidad y buenas prácticas.

Por parte de la empresa Cavex, se detallarán las obligaciones de pago, los procedimientos de recepción, control de calidad y los mecanismos de comunicación. Finalmente, el contrato contemplará acuerdos de confidencialidad, mecanismos de resolución de conflictos y cláusulas de terminación, asegurando una relación comercial transparente y de largo plazo.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

La alianza con el distribuidor UNFI, encargado de la importación y distribución del producto Pastora Sol en el mercado canadiense, se formalizará mediante un acuerdo comercial, dicho

acuerdo definirá como área de distribución principal la ciudad de Toronto, así como la duración del contrato y los volúmenes de comercialización acordados.

Por parte de Pastora Sol, se especificarán las obligaciones relacionadas con el suministro del producto en las cantidades pactadas, garantizando la calidad, inocuidad y el cumplimiento de las normativas de salud y seguridad alimentaria exigidas en Canadá, incluyendo los requisitos de etiquetado y trazabilidad.

En cuanto a las obligaciones del distribuidor UNFI, se incluirán la promoción y comercialización del producto en el mercado designado, la gestión eficiente del inventario, el almacenamiento adecuado y el cumplimiento de las regulaciones federales y provinciales aplicables a la venta de productos alimenticios en Canadá. Además, se detallarán las condiciones logísticas relacionadas con la importación, transporte interno y entrega del producto a los puntos de venta.

Finalmente, el acuerdo contemplará las condiciones, plazos y métodos de pago, cláusulas de propiedad intelectual para el uso de la marca, un acuerdo de confidencialidad, asegurando una relación comercial transparente, estable y de largo plazo.

2.3.3. Alianzas con la competencia

Para el establecimiento de una alianza estratégica con la competencia en el mercado canadiense, se considerará a The Organic House, uno de los principales competidores dentro del segmento de productos alimenticios orgánicos y saludables, con presencia relevante en supermercados y tiendas especializadas de Canadá.

En el marco de esta alianza, se propondrá el uso de estrategias conjuntas de merchandising y promociones cruzadas que contribuirá a atraer a un público más amplio y a incentivar la prueba de los productos por parte de nuevos consumidores.

Adicionalmente, se plantea la posibilidad de desarrollar packs promocionales que incluyan productos de ambas marcas, con la finalidad de aprovechar las bases de clientes existentes y fortalecer el posicionamiento en el mercado canadiense. Esta acción permitirá generar sinergias comerciales, optimizar recursos de marketing y aumentar la rotación de productos en los puntos de venta.

Para formalizar esta alianza, se establecerá un acuerdo comercial en el que se definirán los derechos y obligaciones de ambas partes, incluyendo la duración del contrato por un periodo determinado, los acuerdos de pago y la distribución equitativa de los costos de publicidad y promoción. Asimismo, se contemplarán cláusulas de propiedad intelectual, confidencialidad y mecanismos de resolución de conflictos.

Capítulo 3. Recursos, actividades y costes

3.1. Recursos

3.1.1. Abastecimiento de materia prima

Pastora Sol se caracteriza por contar con un modelo de integración vertical, ya que dispone de cultivos propios de cacao orgánico ubicados en Calceta, cantón Bolívar, provincia de Manabí, lo que le permite controlar todo el proceso productivo desde la siembra hasta la elaboración del chocolate en barra. La empresa no depende de proveedores externos, garantizando abastecimiento continuo, trazabilidad y altos estándares de calidad.

El proceso productivo incluye la fermentación, secado y transformación del cacao, obteniendo chocolate con un 60% de cacao. Se estima que un quintal permite producir aproximadamente 1.000 barras de 50 gramos.

Para el primer año, se proyecta la exportación de 30.000 barras, distribuidas en dos envíos semestrales de 15.000 unidades. El precio de salida es de \$4,00 por unidad, mientras que el precio al consumidor final es de \$7,70, evidenciando un margen competitivo en el mercado canadiense. Adicionalmente, el cacao cuenta con certificación orgánica, lo que garantiza prácticas sostenibles y representa un valor agregado clave para su posicionamiento en el mercado internacional.

Tabla 16.

Abastecimiento de producto a exportar

Exportaciones semestrales	Unidades	Costo (USD)
Primera exportación	15.000	\$ 60.000
Segunda exportación	15.000	\$ 60.000
Total, anual	30.000	\$ 120.000

Elaboración Propia

3.1.2. Abastecimiento de Insumos

El abastecimiento de insumos constituye un elemento estratégico para asegurar que el producto de la marca “Pastora Sol” sea comercializado en el mercado internacional en óptimas condiciones de calidad, seguridad y presentación. Para ello, se emplean materiales de embalaje y protección adecuados que permiten preservar la integridad del producto durante su almacenamiento, manipulación y transporte.

Entre los principales insumos utilizados se encuentran las cajas de cartón corrugado, separadores internos, cinta adhesiva industrial, film stretch y pallets de madera, los cuales contribuyen a la estabilidad de la carga y a la correcta estiba dentro del contenedor. La selección

de estos materiales responde a criterios de eficiencia logística, protección del producto y cumplimiento de estándares internacionales.

Tabla 17.

Insumos requeridos para la exportación anual

Insumo	Cantidad	Precio unitario	Costo total anual
Cajas de cartón	1.250	\$1,50	\$1.875,00
Separadores de cartón	1.250	\$0,30	\$375,00
Pallets	18	\$12,00	\$216,00
Cinta adhesiva	22	\$2,50	\$55,00
Film Strech (300m)	8	\$12,00	\$96,00
Total			\$2.617,00

Elaboración Propia

3.1.3. Abastecimiento de mano de obra

En la Tabla 18, se presenta el personal requerido para las actividades de empaquetado y despacho de las barras de chocolate destinadas a la exportación. Debido a que el proceso productivo de “Pastora Sol” se desarrolla de manera artesanal y las exportaciones se realizan únicamente de forma semestral, no se requiere una gran cantidad de personal operativo.

Para estas actividades se contará con tres operarios encargados del empaquetado, etiquetado y organización de la carga, así como un encargado de supervisar el despacho y verificar el correcto acondicionamiento del producto previo a su exportación. Cabe destacar que este personal será requerido únicamente durante los períodos de exportación, por lo tanto, se contrata bajo la modalidad de facturación y se estima un total de 40 horas de trabajo por cada embarque y 80 horas de trabajo anuales. El ministerio de trabajo denomina que actualmente la hora de trabajo se estima en \$2,01.

Por otra parte, al supervisor y encargado de despacho se le pagará un sueldo básico durante todo el proceso, debido al nivel de responsabilidad y exigencia que demanda sus funciones.

Tabla 18

Abastecimiento de mano de obra anual

Cargo	Horas de trabajo al año	Sueldo anual USD
Supervisor y encargado de despacho	80	\$480,00
Operario 1	80	\$160,80
Operario 2	80	\$160,80
Operario 3	80	\$160,80
Total	320	\$962,40

Elaboración Propia

3.1.4. Abastecimiento personal administrativo y directivo

En la Tabla 19, se presenta el personal administrativo requerido para el funcionamiento y gestión de la exportación del chocolate en barra “Pastora Sol” hacia Canadá. Debido a que se trata de una operación de escala moderada y producción artesanal, se ha considerado únicamente el personal esencial para el correcto desarrollo de las actividades administrativas, logísticas y comerciales de la empresa Cavex.

El área administrativa estará conformada por un gerente general, encargado de la planificación y toma de decisiones; un asistente logístico, responsable de coordinar los procesos de exportación y despacho; y un encargado de marketing, orientado a la promoción y posicionamiento del producto en el mercado internacional. Los valores presentados corresponden a remuneraciones mensuales y anuales estimadas, determinadas de acuerdo con las funciones y responsabilidades de cada cargo dentro de la organización. Cabe recalcar que las contrataciones son bajo la modalidad de pago de facturación.

Tabla 19

Abastecimiento personal administrativo y directivo

Cargo	Sueldo mensual	Sueldo anual USD
Gerente General	\$800,00	\$9.600,00
Asistente Logístico	\$500,00	\$6.000,00
Encargado de Marketing	\$400,00	\$4.800,00
Total	\$1.700,00	\$20.400,00

Elaboración Propia

3.1.5. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

El abastecimiento de máquinas, equipos y tecnología es fundamental para el adecuado funcionamiento operativo y administrativo de “Cavex S.A”. Debido a que el proyecto maneja una producción artesanal y de escala moderada, se han considerado únicamente los recursos esenciales para las actividades de oficina, empaquetado, almacenamiento y despacho del producto destinado a exportación.

Entre los principales recursos se incluyen equipos de oficina, maquinaria básica para el proceso de empaque y sistemas tecnológicos que faciliten el control administrativo y logístico de la empresa. Estos elementos permitirán optimizar las operaciones y garantizar un manejo adecuado del producto para su comercialización en el mercado canadiense.

Tabla 20*Abastecimiento de equipos logísticos*

Equipos de oficina	Cantidad	Precio	Valor	total
		Unitario	USD	
Computadora portátil	2	\$650,00	\$1.300,00	
Impresora multifunción	1	\$220,00	\$220,00	
Escritorio	2	\$140,00	\$280,00	
Sillas de oficina	3	\$50,00	\$150,00	
Aire acondicionado	1	\$350,00	\$350,00	
Balanza digital	1	\$280,00	\$280,00	
Estanterías metálicas	1	\$140,00	\$140,00	
Sistema de facturación e inventario	1	\$300,00	\$300,00	
Total			\$3.020,00	

Elaboración Propia

3.2. Actividades**3.2.1. Actividades claves**

Las actividades claves de “Cavex S.A” están enfocadas en garantizar el empaquetado y exportación de barras de chocolate de alta calidad hacia el mercado canadiense, cada etapa del proceso tiene un papel importante.

- **Recepción e Inspección de Producto:** Se gestiona la recepción formal del chocolate enviado por el fabricante, procediendo de inmediato a una rigurosa inspección técnica, se verifica minuciosamente que la cantidad entregada coincide con los registros, que se cumplen los estándares de calidad exigidos y que el estado físico del producto sea óptimo para su posterior manejo.
- **Empaquetado y Acondicionamiento Logístico:** se realiza el proceso de paletización y organización de la carga dentro del contenedor, asegurando que el producto llegue en buenas condiciones al mercado canadiense.
- **Gestión Documental y Tramitación Aduanera:** esta fase contempla la administración integral de toda la documentación necesaria, iniciando con la elaboración de facturas comerciales y la emisión detallada de las listas de empaque (Packing List). Asimismo, abarca la tramitación y obtención de todos los certificados obligatorios requeridos para la exportación, para garantizar el cumplimiento legal y un tránsito internacional sin contratiempos.

Estas actividades permiten mantener la calidad del producto y cumplir con los requerimientos necesarios para su comercialización internacional.

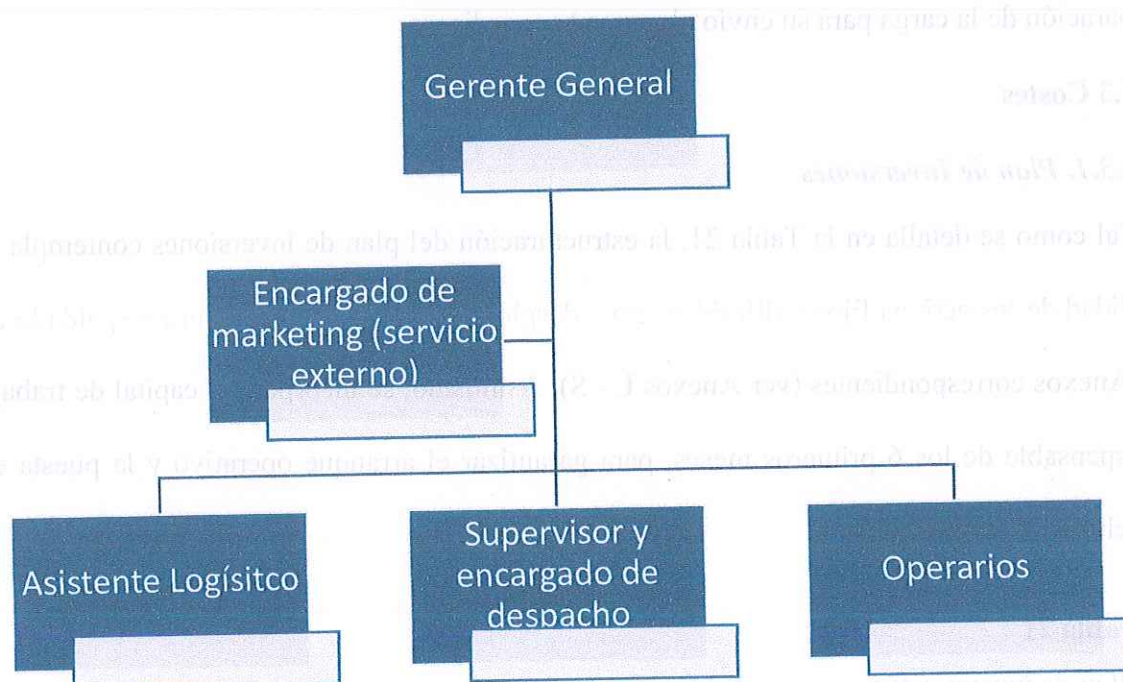
3.2.2. Organigrama

El organigrama de “Cavex S.A” presenta una estructura organizacional sencilla y funcional, acorde con la escala artesanal y el volumen de exportación planteado en el proyecto. En la parte superior se encuentra el gerente general, encargado de la toma de decisiones, planificación y coordinación general de la empresa.

Asimismo, se cuenta con un encargado de marketing externo responsable de las actividades de promoción y posicionamiento del producto en el mercado internacional. En el área operativa participan el asistente logístico, encargado de coordinar los procesos de exportación; el supervisor y encargado de despacho, responsable del control del empaquetado y envío; y los operarios, quienes realizan las actividades de embalaje y preparación del producto para su exportación.

Figura 6

Estructura organización



Elaboración Propia

3.2.3. Determinación general de funciones

A partir de la estructura organizacional propuesta para “Cavex S.A”, se establecen las funciones generales de cada cargo, con el propósito de asegurar una adecuada coordinación de

las actividades relacionadas con la producción y exportación de barras de chocolate hacia el mercado canadiense.

El gerente general es responsable de la planificación, organización y toma de decisiones de la empresa. Además, supervisa el cumplimiento de los objetivos del proyecto, coordina las actividades administrativas, lleva la contabilidad del proyecto y mantiene comunicación con clientes, proveedores y aliados estratégicos relacionados con el proceso de exportación.

El asistente logístico se encarga de gestionar la documentación necesaria para la exportación, coordinar el despacho de la mercancía y llevar el control básico de inventarios y pedidos. Asimismo, brinda apoyo en el seguimiento de los embarques y en la organización de las actividades logísticas.

El encargado de marketing, quien prestará sus servicios de manera externa, será responsable de apoyar en la promoción y posicionamiento de la marca “Pastora Sol”, principalmente mediante estrategias digitales orientadas al mercado internacional.

Por otra parte, el supervisor y encargado de despacho tendrá la función de verificar el correcto empaquetado y acondicionamiento del producto previo a su exportación.

Finalmente, los operarios apoyarán en las actividades de embalaje, organización de cajas y preparación de la carga para su envío al mercado canadiense.

3.3 Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

Tal como se detalla en la Tabla 21, la estructuración del plan de inversiones contempla la totalidad de los activos fijos y diferidos, cuyo desglose específico se encuentra respaldado en los Anexos correspondientes (ver Anexos L - S). Asimismo, se incorpora el capital de trabajo indispensable de los 6 primeros meses, para garantizar el arranque operativo y la puesta en marcha de la organización.

Tabla 21

Plan de inversiones

Detalle	Valor (USD)
a) Inversiones fijas	
(+) Maquinaria y equipo	\$2.700,00
(+) Equipos de computación	\$1.820,00
(+) Muebles de oficina	\$1.200,00

(+) Otros activos fijos	\$850,00
(=) Total inversiones fijas	\$6.570,00
b) Inversiones diferidas e intangibles	
(+) Gastos de constitución	\$1.100,00
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.500,00
(+) Otros activos diferidos	\$850,00
(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$3.450,00
c) Capital de trabajo	
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$71.989,70
(=) Total capital de trabajo	\$71.989,70
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$82.009,70

Elaboración Propia

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

Como se aprecia en la Tabla 22, el plan de financiamiento adopta un modelo 70/30. El 70% proviene de una obligación bancaria destinada a respaldar las inversiones fijas, intangibles y la operación inicial, mientras que el 30% corresponde a recursos propios de los socios, distribuidos equitativamente en cada uno de los rubros para consolidar la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 22.

Fuente y plan de financiamiento

Detalle	Inversión	Participación	Capital	Crédito
	Total	(%)	Propio (30%)	Bancario (70%)
a) Inversiones fijas				
(+) Maquinaria y equipo	\$2.700,00	3,29%	\$810,00	\$1.890,00
(+) Equipos de computación	\$1.820,00	2,22%	\$546,00	\$1.274,00
(+) Muebles de oficina	\$1.200,00	1,46%	\$360,00	\$840,00
(+) Otros activos fijos	\$850,00	1,04%	\$255,00	\$595,00
(=) Total inversiones fijas	\$6.570,00	8,01%	\$1.971,00	\$4.599,00
b) Inversiones diferidas e intangibles				
(+) Gastos de constitución	\$1.100,00	1,34%	\$330,00	\$770,00
(+) Costos y estudios del proyecto	\$1.500,00	1,83%	\$450,00	\$1.050,00
(+) Otros activos diferidos	\$850,00	1,04%	\$255,00	\$595,00

(=) Total inversiones diferidas e intangibles	\$3.450,00	4,21%	\$1.035,00	\$2.415,00
e) Capital de trabajo				
(+) Capital de trabajo preoperacional	\$71.989,70	87,78%	\$21.596,91	\$50.392,79
(=) Total capital de trabajo	\$71.989,70	87,78%	\$21.596,91	\$50.392,79
(=) Total de inversiones (a+b+c)	\$82.009,70	100,00%	\$24.602,91	\$57.406,79

Elaboración Propia

Como se observa en la Tabla 23, el esquema de amortización corresponde al préstamo bancario del 70% de la inversión total, dicho préstamo se realiza en el Ban Ecuador, este crédito tiene un valor de \$57.406,79, el cual se redondeó a \$57.407,00, con una tasa de interés fija anual del 9,85%, se liquidará en un período de cinco años a través de cuotas anuales.

Tabla 23*Amortización del crédito*

Periodo	Saldo	Capital	Interés	Cuota
0	\$57.407,00			
1	\$47.975,75	\$9.431,25	\$6.654,59	\$15.085,83
2	\$37.615,53	\$10.360,22	\$4.725,61	\$15.085,83
3	\$26.234,83	\$11.380,70	\$3.705,13	\$15.085,83
4	\$13.733,12	\$12.501,70	\$2.584,13	\$15.085,83
5	\$0,00	\$13.733,12	\$1.352,71	\$15.085,83

Elaboración Propia

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción

Mediante la Tabla 24 se expone la consolidación proyectada de los costos y gastos necesarios para la obtención del producto, el desarrollo de las actividades de exportación y la gestión operativa general de la empresa. Los componentes del costo de producción que abarcan el abastecimiento de materia prima, insumos y mano de obra operativa se desglosan en las Tablas 16, 17 y 18, respectivamente. Por otra parte, la carga operativa restante incluye los gastos de administración y ventas (detallados en los Anexos S y T), junto con los gastos financieros derivados del interés del crédito, expuestos previamente en la tabla de amortización (Tabla 23).

Tabla 24*Proyección de costos y gastos de producción*

Detalle	2027	2028	2029	2030	2031
a) Costo de Producción					
(+)					
Abastecimiento de producto	\$120.000,00	\$121.776,00	\$123.578,28	\$125.407,24	\$127.263,27
(+)					
Abastecimiento de insumos	\$2.617,00	\$2.655,73	\$2.695,03	\$2.734,92	\$2.775,40
(+) Personal operativo	\$962,40	\$976,64	\$991,10	\$1.005,77	\$1.020,65
(=) Total Costos de Producción	\$123.579,40	\$125.408,37	\$127.264,41	\$129.147,93	\$131.059,32
b) Gastos Operacionales					
(+) Gastos administrativos	\$26.943,40	\$27.342,17	\$27.746,84	\$28.157,49	\$28.574,22
(+) Gastos de ventas (costos logísticos)	\$8.180,00	\$8.301,06	\$8.423,92	\$8.548,59	\$8.675,11
(+) Gastos financieros (Interés)	\$6.654,59	\$4.725,61	\$3.705,13	\$2.584,13	\$1.352,71
(=) Total Gastos Operacionales	\$41.777,99	\$40.368,84	\$39.875,89	\$39.290,21	\$38.602,04
Total, Costos + Gastos (a+b)	\$165.357,39	\$165.777,21	\$171.140,30	\$168.438,14	\$169.661,36

Elaboración Propia

Capítulo 4. Modelo de ingresos y utilidades

4.1 Ingresos

Tal como se expone en la Tabla 25, el cálculo de los ingresos se estructuró con base en el precio de venta bajo la modalidad incoterm FOB por cada unidad destinada a la exportación anual. Cabe señalar que este valor experimenta un ajuste gradual a lo largo del periodo analizado, debido al efecto inflacionario estimado en un 1,48% anual.

Tabla 25

Proyección de ingresos

Detalle	Años Operacionales				
	2027	2028	2029	2030	2031
Producto a exportar (unid/año)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Precio de venta (USD FOB/unid)	\$5,80	\$5,89	\$5,97	\$6,06	\$6,15
(=) Ingresos por venta	\$174.000,00	\$176.575,20	\$179.188,51	\$181.840,50	\$184.531,74
(=) Ingresos por venta (semestral)	\$87.000,00	\$88.287,60	\$89.594,26	\$90.920,25	\$92.265,87

Elaboración Propia

4.2 Utilidades

En la Tabla 26 se detalla el estado de resultados. Al restar de los ingresos todos los costos, los gastos operativos (administrativos y de ventas), los financieros, las depreciaciones, las amortizaciones y las obligaciones tributarias, se evidencia una utilidad neta positiva en todo el periodo evaluado.

Tabla 26

Estado de pérdida y ganancia

	2027	2028	2029	2030	2031
(+) Ingresos por ventas	\$174.000,00	\$176.575,20	\$179.188,51	\$181.840,50	\$184.531,74
(-) Abastecimiento de producto	\$120.000,00	\$121.776,00	\$123.578,28	\$125.407,24	\$127.263,27
(-) Abastecimiento de insumos	\$2.617,00	\$2.655,73	\$2.695,03	\$2.734,92	\$2.775,40
(-) Personal operativo	\$962,40	\$976,64	\$991,10	\$1.005,77	\$1.020,65
(-) Gastos administrativos	\$21.363,40	\$21.679,58	\$22.000,44	\$22.326,05	\$22.656,48

(-) Gastos de ventas	\$8.180,00	\$8.301,06	\$8.423,92	\$8.548,59	\$8.675,11
(-) Depreciación	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00
(-) Amortización	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00
(=) Utilidad Operacional	\$18.873,20	\$19.182,19	\$19.495,74	\$19.813,93	\$20.136,83
(-) Gastos financieros	\$6.654,59	\$4.725,61	\$3.705,13	\$2.584,13	\$1.352,71
(=) Utilidad Antes de Participación	\$12.218,61	\$14.456,58	\$15.790,61	\$17.229,80	\$18.784,12
(-) Participación de trabajadores (15%)	\$1.832,79	\$2.168,49	\$2.368,59	\$2.584,47	\$2.817,62
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$10.385,82	\$12.288,09	\$13.422,02	\$14.645,33	\$15.966,50
(-) Impuesto a la renta (22%)	\$2.284,88	\$2.703,38	\$2.952,84	\$3.221,97	\$3.512,63
(=) Utilidad Neta	\$8.100,94	\$9.584,71	\$10.469,17	\$11.423,36	\$12.453,87

Elaboración Propia

4.3 Evaluación financiera

4.3.1 Flujo de fondos

Como se muestra en la tabla 27, el flujo de fondos del inversionista empieza con un valor negativo de -\$24.602,91 en el año preoperacional (2026), que representa la inversión inicial realizada. A partir de 2027, los flujos comienzan a ser positivos y crecen sostenidamente por el incremento de la utilidad neta hacia el final del periodo, en 2031, se registra la recuperación total del capital de trabajo (\$71.989,70), lo cual genera un flujo de fondos considerablemente alto de \$72.714,45 en este último año. Gracias a esto, el flujo acumulado logra revertir su tendencia negativa y volverse positivo, cerrando el año 2031 con un saldo favorable de \$24.756,78.

Tabla 27*Flujo de fondos del inversionista*

	0	1	2	3	4	5
	2026	2027	2028	2029	2030	2031
(=) Utilidad Neta		\$8.100,94	\$9.584,71	\$10.469,17	\$11.423,36	\$12.453,87
(+) Depreciación		\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00
(+) Amortización		\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00
(+) Valor en libros						\$0,00
(+) Préstamo recibido	\$57.407,00					
(-) Inversión fija	\$6.570,00					
(-) Inversión diferida	\$3.450,00					
(-) Inversión capital del trabajo	\$71.989,70					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$71.989,70
(-) Devolución del préstamo		\$9.431,25	\$10.360,22	\$11.380,70	\$12.501,70	\$13.733,12
(=) Flujo de fondos	-	\$673,69	\$1.228,49	\$1.092,47	\$925,66	\$72.714,45
	\$24.602,91					
(=) Flujo descontado	-	\$625,06	\$1.057,54	\$872,56	\$685,96	\$49.582,84
	\$24.602,91					
(=) Flujo acumulado	-	-	-			
	\$24.602,91	\$23.977,85	\$22.920,31	-\$22.047,75	-\$21.361,79	\$28.221,05

Elaboración Propia

4.3.2 WACC

Según los resultados expuestos en la Tabla 28, el Costo Medio Ponderado de Capital (WACC) del proyecto se ha establecido en un 7,78%. Este porcentaje refleja la tasa promedio combinada que asume la empresa para respaldar sus inversiones, calculada a partir de la proporcionalidad entre el financiamiento y los recursos propios. Este indicador resulta clave en la evaluación de la viabilidad, puesto que actúa como la tasa de descuento referencial para determinar el Valor Actual Neto (VAN) y validar la factibilidad económica del negocio.

Tabla 28*WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital)*

Coste Medio Ponderado de Capital (WACC)				
INVERSIÓN		\$82.009,70		
Fuente de financiamiento	Cantidad \$	% del total	Costo de cada fuente	WACC
Deuda	\$57.406,79	70%	7,68%	5,38%
Recursos propios	\$24.602,91	30%	8%	2,40%
Total	\$82.009,70			7,78%
TASA DE INTERES	9,85%			
IMPUESTOS	22%			

Elaboración Propia

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

El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$24.756,78. Este resultado favorable demuestra que los flujos de caja futuros descontados a la tasa de costo logra cubrir en su totalidad la inversión inicial de -\$24.602,91, además, genera un excedente. Por ende, el proyecto es financieramente viable y se recomienda su ejecución, ya que incrementará la riqueza de los inversionistas.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida es del 26,35%, este porcentaje representa la rentabilidad propia de los flujos de fondos esperados, además, al ser una tasa considerablemente alta, se sitúa por encima de la tasa de descuento, por lo tanto, al cumplirse la condición clave de que $TIR > \text{Tasa de Descuento}$, se ratifica que la inversión genera un rendimiento superior al mínimo requerido, consolidando la solidez financiera del proyecto.

El periodo de recuperación determina que el capital invertido se recupera plenamente a los 4 años, 5 meses y 5 días, debido a que, la recuperación se concreta antes del vencimiento de evaluación establecido (5 años), el indicador ratifica la viabilidad y el bajo nivel de riesgo temporal del proyecto.

Tabla 29*Indicadores financieros*

VAN	\$24.756,78
TIR	26,35%
PAYBACK	4 años, 5 meses y 5 días

Elaboración Propia

Conclusiones

Se determinó que la ciudad de Toronto, Canadá, constituye el mercado objetivo más favorable para el proyecto tras un análisis comparativo frente a otros destinos, debido a su tamaño poblacional, estabilidad económica y un equilibrio óptimo entre ingresos y gasto en alimentos. El público meta se validó de forma cuantitativa en el segmento de 25 a 69 años de niveles socioeconómicos medio-alto y alto, el cual demuestra una alta afinidad (91,9%) hacia el chocolate artesanal y una disposición favorable a adquirir una barra ecuatoriana con 60% de cacao orgánico.

La propuesta de valor de Pastora Sol, se encuentra sólidamente alineada con las tendencias de consumo responsable y saludable en Canadá. La combinación de cacao fino de aroma de origen manabita con arándanos deshidratados reconocidos por sus propiedades antioxidantes junto con un empaque eco-amigable y bilingüe (inglés/francés), otorga al producto un posicionamiento competitivo óptimo dentro del segmento de chocolates premium.

El modelo de integración vertical basado en cultivos propios en el cantón Bolívar garantiza el abastecimiento continuo de materia prima, el control de la trazabilidad y el mantenimiento de estándares orgánicos sin dependencia de terceros. Desde la perspectiva logística, la planificación de envíos semestrales de 15.000 unidades optimiza el uso de contenedores refrigerados de 20 pies bajo el incoterm FOB en el Puerto de Manta, permitiendo una articulación adecuada de la cadena de distribución indirecta hasta los puntos de venta finales.

La evaluación financiera definitiva demuestra de forma concluyente que el proyecto es sostenible y rentable bajo las condiciones actuales de formulación, debido a que, el valor actual neto (VAN) arrojó un saldo positivo de \$24.756,78, lo que significa que el negocio crea valor económico neto en términos de valor presente tras cubrir la inversión inicial, la tasa interna de retorno (TIR) se fijó en un sólido 26,35%, una cifra significativamente superior al Costo Medio Ponderado de Capital (WACC) establecido en 7,78%, el periodo de recuperación del capital (Payback) se concreta a los 4 años y 5 meses, lo que garantiza la liquidez a largo plazo y reduce el riesgo para el inversionista antes del vencimiento del horizonte de evaluación fijado a 5 años.

Finalmente se determinó que el desarrollo del proyecto de exportación de chocolate "Pastora Sol" posee una sólida viabilidad comercial, operativa, logística, financiera y de posicionamiento en el mercado de Toronto, por lo tanto, se recomienda firmemente su ejecución.

Recomendaciones

Asegurar la ejecución del plan de inversiones preoperacional y el financiamiento estructurado, debido a que, los indicadores financieros son plenamente favorables, VAN positivo de \$24.756,78 y TIR de 26,35%, se recomienda proceder con la inyección de capital propio \$24.602,91 y la formalización del crédito de \$57.407,00 con BanEcuador bajo la tasa del 9,85%, ya que el flujo de fondos neto ha demostrado capacidad suficiente para cubrir las cuotas anuales de amortización de \$15.085,83 sin comprometer la liquidez del negocio.

Se recomienda ratificar el precio de venta inicial FOB fijado en \$5,80 por unidad, con sus incrementos inflacionarios anuales del 1,48%, puesto que este valor no solo apunta la rentabilidad del modelo financiero, sino que se alinea perfectamente con la disposición a pagar del mercado y con los precios de los competidores premium en Toronto, como Wild Mountain o Hummingbird que oscilan entre \$6,37 y \$7,60 por presentaciones similares, garantizando competitividad y aceptación.

Planificar la expansión a mediano plazo, la empresa actualmente planifica exportar 30.000 barras anuales (1.500 kg), logrando atender de manera marginal el 0,0132% de la demanda insatisfecha en Toronto, se recomienda consolidar la operación del primer año basándose en el modelo de integración vertical y cultivos propios de Calceta, pero evaluando activamente la ampliación de la escala operativa o futuras alianzas de acopio en Manabí para incrementar los volúmenes semestrales en años posteriores y capturar una mayor cuota de este mercado insatisfecho.

Optimizar los gastos operacionales mediante eficiencias logísticas y comerciales, aunque el proyecto genera utilidades netas positivas desde el primer año, los costos logísticos y los gastos administrativos representan rubros de fuerte impacto operativo, se puede mantener un control estricto sobre el plan de carga semestral en contenedores refrigerados de 20 pies para no exceder los costos previstos de conexión de reefers y estiba y maximizar el retorno de la inversión de \$2.725,00 asignada a publicidad y ferias internacionales como la CHFA NOW Toronto, midiendo su impacto en la rotación de inventarios.

Se debe priorizar el desarrollo de las herramientas de post-servicio planteadas, como el software web corporativo y los sistemas de puntos mediante códigos QR en las etiquetas bilingües, con el fin de generar recompra y asegurar la estabilidad de los ingresos proyectados.

Bibliografía

- Banco Central del Ecuador. (2025). *Evolución de la Balanza Comercial*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/balanzaComercial/ebca202512.pdf>
- Banco Mundial. (17 de Abril de 2026). *World Bank Open Data*. Obtenido de <https://data.worldbank.org/>
- Brinkhoff, T. (18 de 01 de 2026). *City Population*. Obtenido de https://www.citypopulation.de/en/canada/agglo/ontario/535__toronto/?utm_source=chatgpt.com
- Canada Statistics. (2021). *Tabla del Perfil del Censo de Población de 2021*. Obtenido de <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?LANG=E&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=4&HEADERlist=2&SearchText=Canada&DGUIDlist=2021A000011124>
- Canada Statistics. (2025). *Estadísticas y datos*. Obtenido de <https://www.canada.ca/en/government/statistics.html>
- Chocolate Collective. (2026). *Chocolate Collective*. Obtenido de https://chocolatecollective.ca/collections/original-beans-chocolate-maker?srsId=AfmBOoqDB13b5C0eeMwD0VpqmvTajHmZ_2OZRUQo7vEJp2jo0SITO2t_
- Datos comunes. (2024). *Datos Comunes*. Obtenido de <https://datacommons.org/place/geoId/5374060?category=Demographics&hl=es>
- Datos macro. (2025). *Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>
- Español News. (12 de Octubre de 2024). *Español News*. Obtenido de https://espanol.news/la-desigualdad-de-ingresos-en-canada-aumenta-al-nivel-mas-alto-jamas-registrado-statistics-canada/?utm_source=chatgpt.com
- Government of Canada. (27 de Noviembre de 2025). *Government of Canada*. Obtenido de https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/reports/research/income-mobility-middle-class.html?utm_source=chatgpt.com
- Government of Canada. (16 de Enero de 2025). *Canada's population estimates: Subprovincial areas, 2024*. Obtenido de https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/250116/dq250116b-eng.htm?utm_source

- Huilca, M. (2023). Polifenoles del arándano, arma natural contra las enfermedades bucales. *Revista Científica Especialidades Odontológicas*, 6(2). Obtenido de <https://revistas.ug.edu.ec/index.php/eoug/article/view/52>
- ICCO. (Abril de 2024). ICCO. Obtenido de ¿Qué es el cacao de aroma fino?: <https://www.icco.org/fine-or-flavor-cocoa/>
- Little Wild Coffe. (2025). *Little Wild Coffe*. Obtenido de Little Wild Coffe: <https://www.littlewildcoffee.ca/gifts/p/wild-mountain-chocolate-85g>
- Liu, B., Zong, G., Zhu, L., Hu, Y., Manson, J., Wang, M., . . . Sun, Q. (4 de Diciembre de 2024). *thebjm*. Obtenido de Consumo de chocolate y riesgo de diabetes tipo 2: estudios de cohorte prospectivos: <https://www.bmj.com/content/387/bmj-2023-078386>
- Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (Junio de 2025). *Canada*. Obtenido de https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/canada_ficha%20pais.pdf
- Mordor intelligence. (23 de Febrero de 2024). *MERCADO DE CHOCOLATE DE CANADÁ*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/canada-chocolate-market>
- Mt. Waddingtons Outdoors. (2025). *Mt. Waddingtons Outdoors*. Obtenido de https://mtwaddingtons.com/products/simply-dark-bar?_pos=1&_psq=denman&_ss=e&_v=1.0
- Procolombia. (2017). CACAO UN PRODUCTO CON POTENCIAL EN EL MERCADO CANADIENSE. *PROCOLOMBIA*, 23. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/cacao-un-producto-con-potencial-en-el-mercado-canadiense>
- Santander Trade Markets. (Noviembre de 2025). *Canadá: Llegar al consumidor*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/canada/llegar-al-consumidor>
- SENAE. (2026). *El nuevo Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/>
- Statistics Canada. (15 de Noviembre de 2023). *Censo de población de 2021*. Obtenido de https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?DGUIDlist=2021A00053520005&GENDERlist=1,2,3&HEADERlist=0&Lang=E&STATISTIClist=1&SearchText=toronto&utm_source=chatgpt.com
- The Organic House true to nature. (2026). *The Organic House*. Obtenido de <https://www.theorganichouse.ca/?srsltid=AfmBOorKXFADfG4pmMcYbKSaw2C77ub4P4zVATrvW4skB0dWO2IrvqJw>

- Trade Map. (2026). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Bilateral_TS.aspx?nvpm=3%7c124%7c%7c218%7c%7c1806%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1
- Vancouver: Estado de ciudadanía. (2024). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/canada>
- Well.ca. (2026). *Chocolate de colibrí*. Obtenido de https://well.ca/brand/hummingbird-chocolate.html?srsltid=AfmBOoroQ5_5pD26P5eOkL4rdoV3YJvxHCsxokcLABPyIHKW2m6UrjJO
- WITS. (2024). *World Integrated Trade Solution*. Obtenido de <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CAN/year/2024/tradeflow/Imports/partner/ECU/product/1806>
- Worldpopulation. (2026). *REVISTA DE POBLACIÓN MUNDIAL*. Obtenido de <https://worldpopulationreview.com/cities/canada>

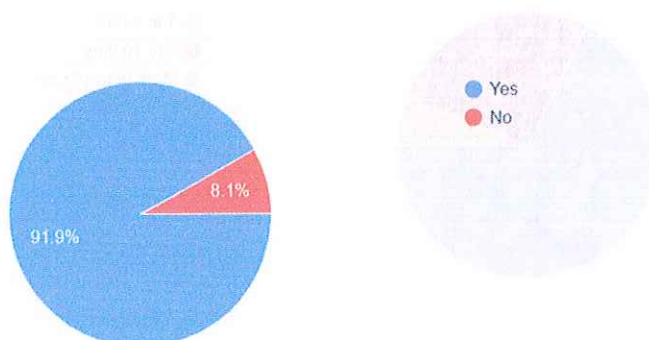
Anexos

Anexo A

Pregunta N° 1 de la encuesta

1. Do you consume artisanal chocolate?

37 responses

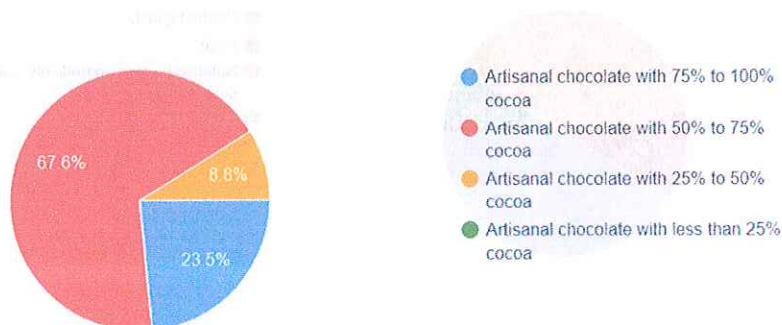


Anexo B

Pregunta N° 2 de la encuesta

2. What type of artisanal chocolate do you consume most frequently?

34 responses

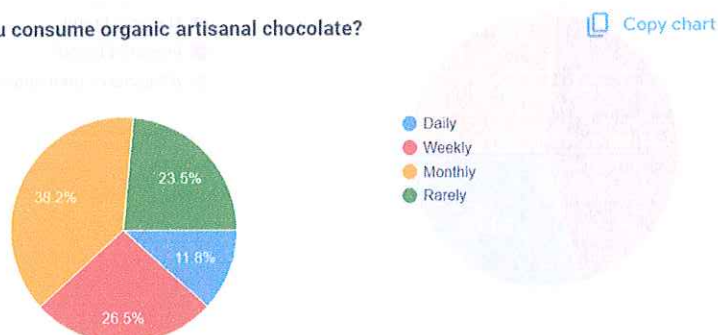


Anexo C

Pregunta N° 3 de la encuesta

3. How often do you consume organic artisanal chocolate?

34 responses



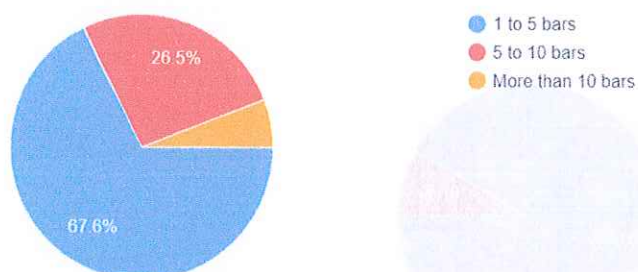
Anexo D

Pregunta N° 4 de la encuesta

4. Based on your previous answer, please indicate how many 50-gram artisanal chocolate bars you purchase in the indicated period?

[Copy chart](#)

34 responses



Anexo E

Pregunta N° 5 de la encuesta

5. Which of the following aspects do you consider most important when choosing an artisanal chocolate?

[Copy chart](#)

34 responses



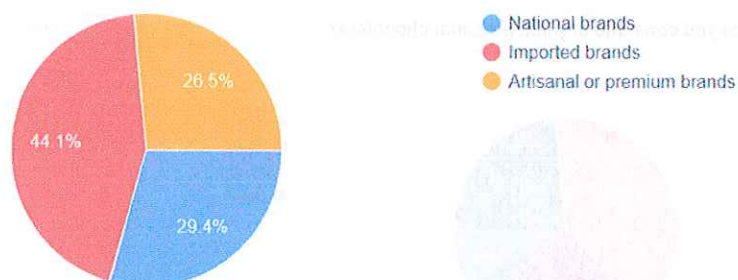
Anexo F

Pregunta N° 6 de la encuesta

6. Which brands of artisanal chocolate do you usually consume?

[Copy chart](#)

34 responses



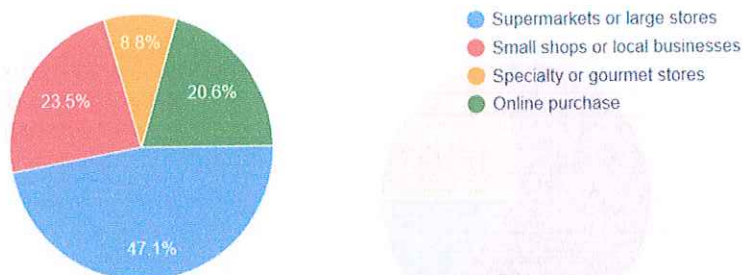
Anexo G

Pregunta N° 7 de la encuesta

8. Where do you usually purchase the artisanal chocolate you consume?

 Copy chart

34 responses



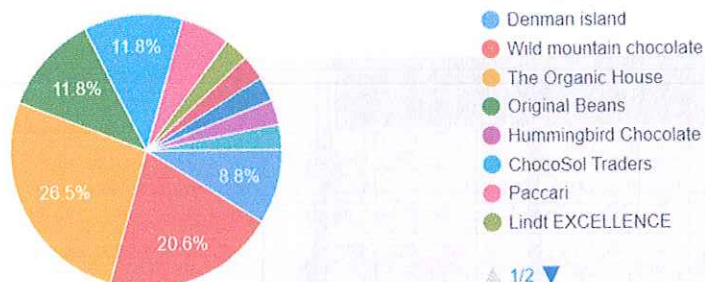
Anexo H

Pregunta N° 8 de la encuesta

9. Which brands of artisanal chocolate do you consume?

 Copy chart

34 responses



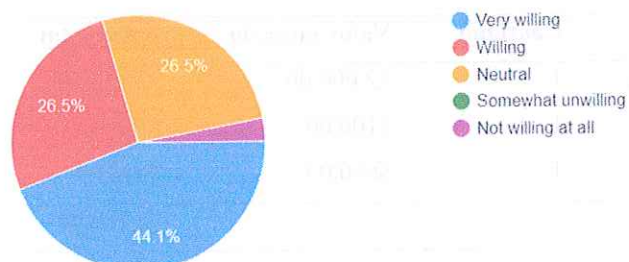
Anexo I

Pregunta N° 9 de la encuesta

10. How willing would you be to buy a 50-gram Ecuadorian artisanal chocolate bar made from 60% organic cacao?

 Copy chart

34 responses



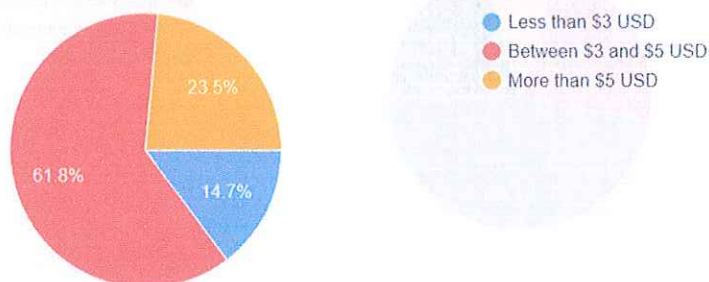
Anexo J

Pregunta N° 10 de la encuesta

7. What is the price range you usually pay for a 50-gram artisanal chocolate bar?

 Copy chart

34 responses



Anexo K

Imagen ilustrativa de la carga en el contenedor



Anexo L

Maquinaria y Equipo

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Envolvedora de film stretch	1	\$2.000,00	\$2.000,00
Flejadora	1	\$100,00	\$100,00
Transpaleta manual	1	\$600,00	\$600,00
Total			\$2.700,00

Anexo M*Equipos de computación*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computadora portátil	2	\$650,00	\$1.300,00
Impresora multifunción	1	\$220,00	\$220,00
Sistema de facturación e inventario	1	\$300,00	\$300,00
Total			\$1.820,00

Anexo N*Muebles de oficina*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio	2	\$140	\$280
Sillas de oficina	3	\$50	\$150
Aire acondicionado	1	\$350	\$350
Balanza digital	1	\$280	\$280
Estanterías metálicas	1	\$140	\$140
Total			\$1.200,00

Anexo O*Otros activos fijos*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Mesas de trabajo industriales en acero inoxidable (Planta)	1	\$450,00	\$450,00
Estanterías sanitarias y estructuras de almacenamiento de producto	1	\$400,00	\$400,00
Total			\$850,00

Anexo P*Gastos de constitución*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Honorarios de constitución jurídica y registros notariales	1	\$650,00	\$650,00
Permisos sanitarios y Notificaciones Obligatorias (ARCSA)	1	\$450,00	\$450,00
Total			\$1.100,00

Anexo Q*Costos y estudios del proyecto*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Formulación, evaluación y estudios técnicos del proyecto	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Total			\$1.500,00

Anexo R*Otros activos diferidos*

Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Desarrollo de plataforma web corporativa con e-commerce y software	1	\$850,00	\$850,00
Total			\$850,00

Anexo S*Gasto administrativo*

Detalle	2027	2028	2029	2030	2031
Personal administrativo y de gestión	\$21.363,40	\$21.679,58	\$22.000,44	\$22.326,04	\$22.656,47
Alquiler de oficina/bodega comercial	\$3.600,00	\$3.653,28	\$3.707,35	\$3.762,22	\$3.817,90
Energía eléctrica	\$720,00	\$730,66	\$741,47	\$752,45	\$763,58
Agua potable	\$120,00	\$121,78	\$123,58	\$125,41	\$127,27
Telefonía celular y atención al cliente	\$360,00	\$365,33	\$370,74	\$376,22	\$381,79
Internet de alta velocidad	\$480,00	\$487,10	\$494,31	\$501,63	\$509,05
Suministros y papelería de oficina	\$300,00	\$304,44	\$308,95	\$313,52	\$318,16
Total	\$26.943,40	\$27.342,17	\$27.746,84	\$28.157,49	\$28.574,22

Anexo T*Costos Logísticos*

Detalle	2027	2028	2029	2030	2031
Transporte interno de la bodega hasta el puerto	\$200,00	\$202,96	\$205,96	\$209,01	\$212,11
Manipulación y estiba del contenedor en origen	\$500,00	\$507,40	\$514,91	\$522,53	\$530,26
Colocación de sellos de seguridad	\$80,00	\$81,18	\$82,39	\$83,60	\$84,84
Conexión y energía de reefers (Contenedores refrigerados)	\$4.675,00	\$4.744,19	\$4.814,40	\$4.885,66	\$4.957,96
Publicidad y ferias internacionales	\$2.725,00	\$2.765,33	\$2.806,26	\$2.847,79	\$2.889,94
Total	\$8.180,00	\$8.301,06	\$8.423,92	\$8.548,59	\$8.675,11

Anexo U*Depreciación y amortización*

Inversiones	2027	2028	2029	2030	2031	Total	Valor en libros
a) Inversiones fijas							
(+) Maquinaria y equipo	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$540,00	\$2.700,00	\$0,00
(+) Equipos de computación	\$364,00	\$364,00	\$364,00	\$364,00	\$364,00	\$1.820,00	\$0,00
(+) Muebles de oficina	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$1.200,00	\$0,00
(+) Otros activos fijos	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$850,00	\$0,00
(=) Total depreciaciones	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$1.314,00	\$6.570,00	\$0,00
b) Inversiones diferidas e intangibles							

(+) Gastos de constitución	\$220,00	\$220,00	\$220,00	\$220,00	\$220,00	\$1.100,00	\$0,00
(+) Costos y estudios del proyecto	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$1.500,00	\$0,00
(+) Otros activos diferidos	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$170,00	\$850,00	\$0,00
(=) Total amortizaciones	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$690,00	\$3.450,00	\$0,00
(=) Total Depreciaciones							
+	\$2.004,00	\$2.004,00	\$2.004,00	\$2.004,00	\$2.004,00	\$10.020,00	\$0,00
Amortizaciones (a+b)							