



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR**

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR

TÍTULO:

MODELO DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
CACAO ORIGINS AL MERCADO DE NEW YORK.

AUTORES:

GARZÓN LEÓN MOISES WLADIMIR

TORO ZAMBRANO JOHAN FERNANDO

TUTOR:

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

MANTA – MANABI

2024



Uleam
UNIVERSIDAD LAICA
ELOY ALFARO DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y COMERCIO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN COMERCIO EXTERIOR

TÍTULO:

MODELO DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA
CACAO ORIGINS AL MERCADO DE NEW YORK.

AUTORES:

GARZÓN LEÓN MOISES WLADIMIR

TORO ZAMBRANO JOHAN FERNANDO

TUTOR:

ECO. ERNESTO RODOLFO CANO MURE, Mg

MANTA – MANABI

2024

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Nosotros, Garzón León Moisés Wladimir y Toro Zambrano Johan Fernando, estudiantes de Comercio Exterior, declaramos que, en cumplimiento con los requisitos de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, hemos realizado íntegramente el trabajo de tesis titulado "Modelo de Negocio para la Internacionalización de la Empresa Cacao Origins al Mercado de New York".

Este trabajo es completamente original y no ha sido presentado en ninguna otra institución o para cualquier otro curso previamente. El contenido de este documento proviene de fuentes legítimas y verificables. Cualquier material de terceros ha sido cuidadosamente citado y referenciado conforme a las normas académicas de nuestra universidad.

Nos comprometemos a asumir plena responsabilidad por el contenido y los resultados presentados en esta tesis. Estamos disponibles para responder a cualquier consulta o proporcionar aclaraciones adicionales que sean necesarias respecto a este trabajo.



Garzón León Moisés
131366373-2



Toro Zambrano Johan
131687445-0

	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 IV de 4

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría de los estudiantes **GARZÓN LEÓN MOISES WLADIMIR y TORO ZAMBRANO JOHAN FERNANDO**, legalmente matriculados en la carrera de Comercio Exterior, período académico 2023-2 y 2024-1, cumpliendo el total de 320 horas, cuyo tema del Modelo de Negocio es “**MODELO DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CACAO ORIGINS AL MERCADO DE NEW YORK**”.

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, 30 de julio de 2024.

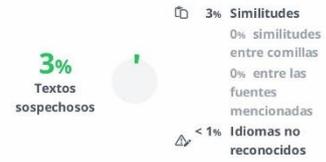
Lo certifico,



Eco. Ernesto Rodolfo Cano Mure. Mg.
Docente Tutor
Área: Comercio Exterior



Titulacion final TORO-GARZON revison final CORRECCIONES v1



Nombre del documento: Titulacion final TORO-GARZON revison final CORRECCIONES v1.docx
ID del documento: ac621f0886fa698da2eb27d72872c91f1d7f5765
Tamaño del documento original: 1,35 MB

Depositante: Ernesto Cano Mure
Fecha de depósito: 31/7/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 31/7/2024

Número de palabras: 8462
Número de caracteres: 62.212

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Modelo de negocios Gallo de la Peña FINAL.docx Modelo de negocios G... #e2f7ad El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (87 palabras)
2	TESIS - MICHAEL PAREDES Final.pdf TESIS - MICHAEL PAREDES Final #690531 El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (75 palabras)
3	www.elcomercio.com El Acuerdo de Primera Fase con EE.UU. debe aplicarse has... https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/acuerdo-primera-fase-eeuu-ecuador.html	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (21 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	Documento de otro usuario #98b2b5 El documento proviene de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
2	www.elcomercio.com Ecuador y Estados Unidos firmaron el Acuerdo Comercial ... https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/ecuador-estados-unidos-firma-acuerdo.html	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (20 palabras)
3	dspace.unach.edu.ec http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6838/1/TESIS-ALEXANDRA-LEONOR-PUNINA-ASAZ-CPA...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
4	TESIS Bello Jennifer - tmp.docx TESIS Bello Jennifer - tmp #2e9769 El documento proviene de mi grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (17 palabras)
5	ri.ues.edu.sv https://ri.ues.edu.sv/df/eprint/20490/1/Trabajo de Graduación. Metodología proyectos de inversión...	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (13 palabras)

DEDICATORIA.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios y todas las personas que han sido parte de este viaje y han contribuido a la realización de esta tesis.

A mis padres y hermanos, cuya fuerza, sabiduría y amor incondicional me han inspirado y motivado en cada paso. A mi familia, por su constante apoyo y cariño, pilares fundamentales en este proceso.

A mi novia y mi mejor amigo, por su compañía y ánimo en los momentos difíciles. Su presencia ha sido una fuente de energía invaluable.

A mi compañero y amigo de tesis, por su colaboración y apoyo durante este proyecto.

Finalmente, gracias a todos aquellos que, de una manera u otra, han contribuido a que este proyecto se haga realidad. Su apoyo ha sido inestimable y siempre será recordado con gratitud.

Con cariño y respeto, gracias a todos por ser parte.

Moisés Wladimir Garzón León

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental en este viaje académico y personal.

A mis padres y hermanas, cuya inquebrantable fe en mí y su amor incondicional han sido mi mayor fuente de inspiración y fortaleza. Gracias por sus sacrificios, por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia, y por estar siempre a mi lado en cada paso de este camino.

A mis abuelos que están en el cielo, les dedico este y todos los demás logros que vendrán a mi vida, gracias por bendecirme y cuidarme siempre, los amo mucho.

A mi novia, cuyo apoyo constante y comprensión han sido esenciales durante este proceso. Gracias por ser mi compañera en este viaje, por tus palabras de aliento en los momentos difíciles y por compartir conmigo la alegría de cada logro.

A mi amigo y compañero de tesis, por su perseverancia y compromiso con este trabajo de titulación.

Y a todos aquellos que me acompañaron en este proceso, amigos, colegas y profesores, les extiendo mi gratitud. Sus consejos, su paciencia y su disposición para ayudarme han sido invaluable. Cada uno de ustedes ha dejado una huella en mi vida y en este trabajo.

Con aprecio y cariño,

Johan Fernando Toro Zambrano.

RECONOCIMIENTO.

Dedicamos esta tesis a dios y nuestras familias, al Economista Ernesto Rodolfo Cano Mure, cuya guía y sabiduría han sido fundamentales en nuestra formación académica. Su dedicación y pasión por la economía nos han inspirado a perseguir nuestras metas con determinación y curiosidad intelectual. Agradecemos profundamente su apoyo incondicional y sus valiosos consejos, que nos han motivado a dar lo mejor de nosotros en cada paso de este camino.

Con gratitud y respeto,

Moisés Wladimir Garzón León

Johan Fernando Toro Zambrano

ÍNDICE

DEDICATORIA	V
RECONOCIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIV
INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	2
CAPITULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PUBLICO OBJETIVO	4
1.1. Propuesta de valor.....	4
1.1.1. Identificación y entendimiento de necesidades, gustos, preferencias, expectativas.....	4
1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá el producto.....	5
1.1.3. Retroalimentación del mercado en base a los resultados de investigación de campo y/o documental.	6
1.1.4. Definición de la propuesta de valor.	11
1.1.5. Precio del producto.	12
1.2. Público objetivo.	13
1.2.1. Selección del mercado total.	13
1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo.....	15
1.2.3. Cuantificación del público objetivo	17
1.2.4. Determinación y proyección de la oferta	18
1.2.5. Determinación y proyección de la demanda.....	19
1.2.6. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.....	20
1.2.7. Posicionamiento del producto en el mercado meta.....	20

CAPÍTULO 2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN, RELACIONES CON LOS CLIENTES Y ALIANZAS CLAVES	21
2.1. Selección de los canales de distribución	21
2.1.1. Definición de los canales de distribución.....	21
2.1.2. Análisis y cuantificación de las barreras arancelarias.	22
2.1.3. Márgenes de intermediación en cada eslabón de la cadena de comercialización	23
2.1.4. Logística de exportación	24
2.2. Relaciones con los clientes.....	25
2.2.1. Mix promocional: publicidad, medios interactivos, redes sociales, ferias, etc.	25
2.2.2. Pre-servicio y Post servicio	25
2.3. Alianzas Claves	26
2.3.1. Alianzas con proveedores	26
2.3.2. Alianzas con distribuidores	26
CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES.....	28
3.1. Recursos	28
3.1.1 Abastecimiento de Materia prima	28
3.1.2 Abastecimiento de insumos.....	28
3.1.3 Abastecimiento de mano de obra	29
3.1.4 Abastecimiento de personal administrativo y directivo	30
3.1.5 Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	32
3.2. Actividades.....	32
3.2.1. Actividades claves.....	32
3.2.2. Organigrama.....	33
3.2.3. Determinación general de funciones	33
3.3. Costes	35
3.3.1. Plan de Inversiones	35

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento	36
3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción.	38
CAPITULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES	39
4.1 Ingresos.	39
4.2 Utilidades.	39
4.3 Evaluación financiera.	40
4.3.1 Flujo de fondos.	41
4.3.2. Tasa de descuento.	41
4.3.3. Indicadores financieros (VAN, TIR, PAY BACK).....	42
CONCLUSIONES.	43
RECOMENDACIONES.	44
ANEXOS.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	52

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Niveles, características y beneficios del producto	5
Tabla 2. Composición nutricional.....	12
Tabla 3. Comparativo de precios de barras de chocolate en el mercado de New York.....	13
Tabla 4. Análisis comparativo para selección de mercado	14
Tabla 5. Análisis comparativo para selección de mercado	15
Tabla 6. Análisis comparativo para selección de mercado	16
Tabla 7. Variables de segmentación del público objetivo	17
Tabla 8. Rangos de edad del publico objetivo	17
Tabla 9. Determinación y proyección de la oferta.....	18
Tabla 10. Determinación y proyección de la demanda.....	19
Tabla 11. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.....	20
Tabla 12. Cuantificación de la barrera arancelaria	22
Tabla 13. Campañas de marketing del modelo de negocio	25
Tabla 14. Abastecimiento de materia prima directa.	28
Tabla 15. Abastecimiento de insumos.	29
Tabla 16. Abastecimiento de mano de obra.....	30
Tabla 17. Abastecimiento de personal administrativo y directivo.....	30
Tabla 18. Abastecimiento de personal subcontratado.....	31
Tabla 19. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología	32
Tabla 20. Funciones generales.....	34
Tabla 21. Plan de inversiones.	35
Tabla 22. Plan de financiamiento.....	36
Tabla 23. Proyección de costos y gastos de producción.....	38
Tabla 24. Ingresos.....	39

Tabla 25. Utilidades.....	40
Tabla 26. Flujo de fondos.....	41
Tabla 27. Tasa de descuento.....	42
Tabla 28. Indicadores financieros.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfica 1. ¿Consumes barras de chocolate?	6
Gráfica 2. Frecuencia con la que consume barras de chocolate.	6
Gráfica 3. Cantidad de barras de chocolate consumida por ocasión.....	7
Gráfica 4. Sabores de barras de chocolate que prefieren consumir.	7
Gráfica 5. Características más valoradas de una barra de chocolate	8
Gráfica 6. Atributos que hacen ideal a una barra de chocolate.....	8
Gráfica 7. Precio que paga normalmente por una barra de chocolate de 100gr.	9
Gráfica 8. Precio que está dispuesto a pagar por una barra de chocolate premium de cacao fino de aroma de 100gr.....	9
Gráfica 9. Manera de enterarse acerca de un nuevo producto en el mercado.....	10
Gráfica 10. Lugares para consumir chocolate o descubrir nuevas.....	10
Gráfica 11. Beneficios que busca en las barras de chocolate.	11

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Cadena de distribución.....	21
Ilustración 2. Precios de acuerdo con la cadena de distribución.....	23
Ilustración 3. Organigrama funcional	33

INTRODUCCIÓN.

Para las nuevas compañías que buscan expandirse a nivel global, el mercado globalizado ofrece oportunidades excepcionales. Con el objetivo de ingresar al mercado de New York, conocido por su alta demanda de productos premium, sostenibles y auténticos, Cacao Origins, una empresa emergente de Ecuador está desarrollando un modelo de negocio para producir y empaquetar barras de chocolate de alta calidad de 100 gramos, siguiendo todos los procesos logísticos necesarios para su exportación.

Crear un modelo de negocio viable es el objetivo principal de la internacionalización de Cacao Origins. Enfatizando su sabor, calidad y frescura, ofrecer una barra de chocolate de alta calidad es el fundamento de la propuesta de valor. En El Carmen, Manabí, se ubicará la planta de producción en la parroquia de La Manga del Cura. Para llegar al consumidor final, el modelo de negocio emplea un método de distribución indirecto que incluye tiendas minoristas y un importador-distribuidor. Se utilizarán métricas como la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) para evaluar la viabilidad financiera del proyecto. Se crearán asociaciones estratégicas con distribuidores y proveedores, así como estrategias de distribución y marketing.

Esta investigación se centra en el análisis del mercado de New York, el cual incluye las condiciones comerciales entre Ecuador y los Estados Unidos, las preferencias de los consumidores y la demanda de chocolate premium. El propósito de esta investigación es demostrar la viabilidad comercial y financiera del proyecto, así como ayudar al desarrollo de estrategias para la exportación de bienes ecuatorianos, lo cual estimulará el desarrollo económico y la posición de Ecuador en mercados globales.

RESUMEN EJECUTIVO.

Evaluar la viabilidad comercial y financiera de la expansión de la empresa Cacao Origins a Estados Unidos es el propósito de esta tesis, titulada "Modelo de Negocio para la Internacionalización de la Empresa Cacao Origins al Mercado de New York". La empresa tiene como objetivo introducir su chocolate de alta calidad, elaborado con cacao fino de aroma ecuatoriano, en un mercado que aprecia productos auténticos, premium y sostenibles. El mercado objetivo está formado por personas de entre 10 y 64 años que aprecian productos de alta calidad y sostenibles. Cacao Origins destaca el sabor, la calidad y los beneficios nutricionales de las barras de chocolate. La capacidad de producción y exportación anual es de 1.248.014 el primer año 2025 y 1.248.502 unidades de 100 gramos en el quinto año 2029, con pocos cambios en estos cinco años de operación. Con la planta de producción del cura El Carmen Manabí en la parroquia de la Manga.

Se iniciará el canal de distribución indirecto en la fábrica de Cacao Origins en Ecuador. El producto se enviará al importador-distribuidor Metrostar en New York desde ese lugar. Después, Metrostar enviará las barras de chocolate a minoristas como CTown Supermarkets, quienes las entregarán a los clientes finales de la región de New York. Este método garantiza que las barras de chocolate de Cacao Origins lleguen a los clientes de manera efectiva, manteniendo la frescura y la calidad del producto.

Identificar y seleccionar proveedores de materia prima directa de alta calidad, negociar y formalizar contratos de suministro a largo plazo con dichos proveedores, mantener altos estándares de calidad en la fabricación del producto, el almacenamiento y la conservación adecuada del producto, las actividades de marketing y el comercio internacional y la distribución global son actividades importantes. El uso de una página web activa que ofrece toda la información necesaria sobre el producto y la historia de Cacao Origins es una estrategia de marketing. Para atraer a los usuarios al sitio web y aumentar la visibilidad y participación del producto, se establecerá una presencia en redes sociales como Facebook, Instagram y TikTok mediante campañas de reconocimiento y publicidad. Para promover la interacción con los clientes, también se llevarán a cabo eventos de degustación locales.

Una inversión total de \$448.573 se utilizará para financiar el modelo de negocio que se compone de un 49,40% de capital propio, que equivale a \$221.585, y un 50,60% de deuda bancaria, que equivale a \$226.989. Durante tres años, la deuda bancaria se pagará en cuotas

anuales de \$93,340. En el quinto año, los ingresos iniciales se estiman en \$2.783.072 y aumentarán a \$2.897.207. Las utilidades netas del primer año son de \$6.336, manteniéndose estables durante los primeros años, y descendiendo a \$1.353 en el quinto año.

El Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) y el Payback son indicadores financieros utilizados para evaluar la viabilidad. Para el inversionista, el VAN es de \$34,631, lo que indica una creación de riqueza. Confirmando la rentabilidad del proyecto, la TIR supera el costo de capital del 21.61%. El retorno de la inversión es de 4,74 años según el Payback.

A largo plazo, el modelo de negocio sugerido es rentable y viable. La llegada del producto al mercado de New York, satisfaciendo las demandas de los clientes, es garantizada por la capacidad de producción y la estrategia de distribución. La sustentabilidad del proyecto se reafirma con los indicadores positivos y una estructura financiera sólida. Para garantizar la sostenibilidad y el éxito del modelo de negocio, se recomienda ampliar la variedad de productos para incorporar otros productos derivados del cacao. Además, se debe elaborar un plan sólido de contingencia para mitigar los riesgos potenciales y garantizar la continuidad del negocio ante cualquier situación imprevista. Para mantener altos estándares, también es fundamental implementar un sistema de monitoreo continuo de la eficiencia operativa y la calidad del producto.

Al colocar a Cacao Origins en un mercado competitivo como el de New York, su iniciativa de internacionalización tendrá un impacto significativo. Fortaleciendo la economía local y mejorando las condiciones de vida de los agricultores de cacao en Ecuador, promoverá la sostenibilidad y la autenticidad del cacao ecuatoriano, además de generar ingresos y ganancias para la empresa.

CAPITULO 1. PROPUESTA DE VALOR Y PUBLICO OBJETIVO

1.1. Propuesta de valor.

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

En el exigente mercado de New York, la demanda de experiencias excepcionales con chocolate ha llevado a un creciente interés en productos de alta calidad y autenticidad, especialmente en el chocolate oscuro, percibido como una opción más saludable y sofisticada. Los neoyorquinos, con gustos refinados, buscan productos que cumplan con expectativas de calidad y sostenibilidad, incluyendo ingredientes auténticos y prácticas éticas. La clave para destacar en este mercado es resaltar la calidad del cacao ecuatoriano y las prácticas sostenibles.

Considerando la diversidad de gustos, la experiencia del cliente es esencial. Los neoyorquinos valoran un servicio excepcional y la accesibilidad. Estrategias efectivas podrían incluir ofrecer experiencias personalizadas en compras en línea, brindar información detallada sobre la procedencia de los ingredientes y fomentar la interacción mediante eventos de degustación locales.

En el ámbito del chocolate oscuro, se puede capitalizar la creciente conciencia sobre la salud. Comunicar los beneficios, como su contenido antioxidante y la posible reducción de azúcar, podría atraer a consumidores conscientes de la salud. La autenticidad emerge como un diferenciador clave, destacando la calidad del cacao ecuatoriano y sus características únicas, estableciendo así una conexión emocional. Resaltar prácticas sostenibles en toda la cadena de suministro refuerza el compromiso con la ética y el medio ambiente, aspectos esenciales para ganar la preferencia de los consumidores neoyorquinos.

1.1.2. Características y beneficios que ofrecerá el producto

El análisis de las características y beneficios que ofertará el producto se lo realizará a través del esquema propuesto por Kotler, en donde debe concebirse el producto en tres niveles diferentes y cada nivel añade un mayor valor agregado para los clientes, mismos que se presentan a continuación:

Tabla 1. Niveles, características y beneficios del producto

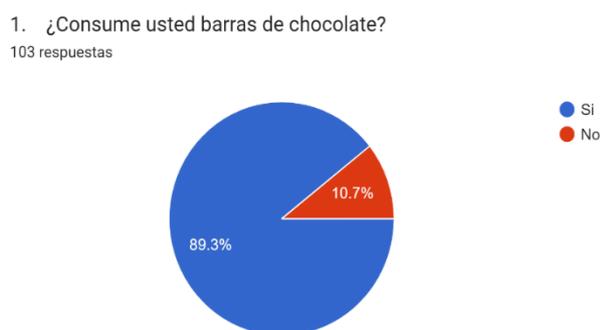
Nivel	Características	Beneficios
Beneficio Básico	Sabor excepcional	Ofrece un sabor rico y complejo con menos amargura en comparación con otras variedades de cacao, lo que lo hace más agradable al paladar del consumidor.
	Calidad	La calidad del cacao mantiene un contenido de grasa relativamente bajo en comparación con otras variedades de cacao, lo que es beneficioso para la salud del consumidor.
Real	Valor nutricional	El valor nutricional, con su alto contenido de cacao, ofrece una opción más saludable con menos azúcar y una mayor concentración de antioxidantes.
	Marca	Producto comercializado bajo la marca “Cacao Origins”, resaltando sus orígenes y calidad.
Mejorado	Servicio pre -venta	Proporcionar información a los clientes sobre el producto, sus características y usos beneficios de calidad a través de páginas web brinda la confianza del consumidor al tratarse de un producto de consumo final.
	Servicio post -venta	Mejora continua del producto a través del contacto con los consumidores mediante una página web, atendiendo sugerencias y comentarios.
	Responsabilidad social y ambiental	El compromiso con prácticas de producción sostenibles y éticas es apreciado para nuestra empresa, seguimos en proceso para lograr nuestras certificaciones. Esto incluye la protección del medio ambiente y la promoción de condiciones de trabajo justas que son valoradas por nuestros consumidores.

Elaborado por: Autores.

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

Se realizó una encuesta de mercado mediante Google Forms, enviada por WhatsApp a residentes de New York. Tras una muestra piloto de 11 encuestas, se encuestaron 103 residentes, obteniendo resultados relevantes.

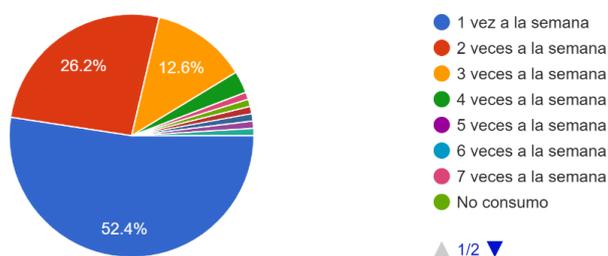
Gráfica 1. ¿Consumes barras de chocolate?



- De los 103 Neoyorquinos encuestados reflejo que un 89,3% si consumen barras de chocolate.

Gráfica 2. Frecuencia con la que consume barras de chocolate.

2. ¿Con qué frecuencia consume barras de chocolate en una semana típica? Escoja una de las siguientes alternativas.
103 respuestas

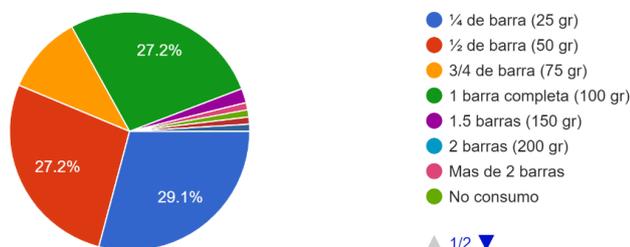


- De los 103 encuestados notamos que 52,4% consume al menos 1 vez a la semana las barras de chocolate, 26,2% consumen 2 veces por semana y 12,6% que vendría siendo 3 veces por semana.

Gráfica 3. Cantidad de barras de chocolate consumida por ocasión.

3. ¿Cuántos gramos de barra de chocolate consume en promedio en cada ocasión? Escoja una de las siguientes alternativas.

103 respuestas

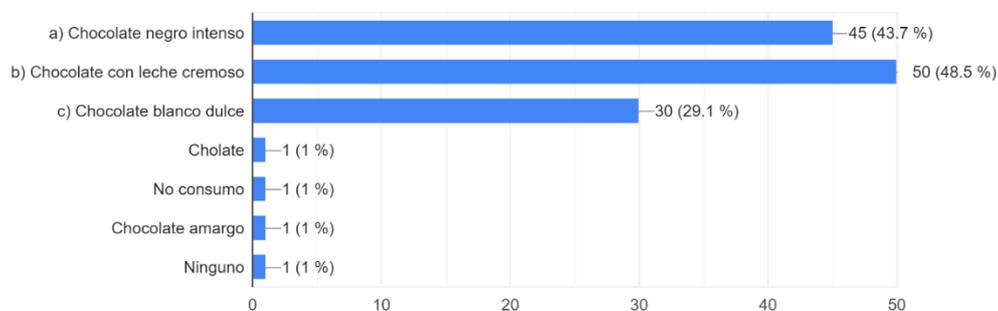


- Al momento de consumir barras de chocolate se demostró que un 29,1% consumen (25gr) que es ¼ de barra de chocolate mientras que 27,2% consumen de (50gr) ½ barra, y (75gr) ¾ de barra de chocolate.

Gráfica 4. Sabores de barras de chocolate que prefieren consumir.

4. ¿Cuál de los siguientes sabores de chocolate considera más tentador para su paladar? Escoja las alternativas que consideres pertinentes.

103 respuestas

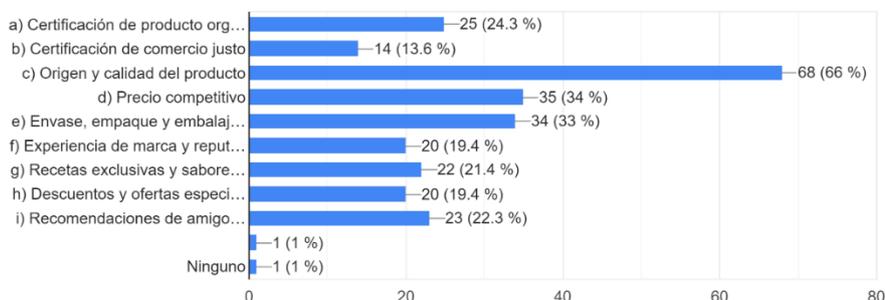


- Según las preferencias de los Neoyorquinos un 48,5% prefieren el chocolate con leche cremoso, mientras que el chocolate negro intenso se posiciona en segundo lugar con un 43,7% de aceptación.

Gráfica 5. Características más valoradas de una barra de chocolate

5. ¿Señale cuáles de las siguientes características usted valora al momento de adquirir una barra de chocolate? Escoja las alternativas que considere pertinentes.

103 respuestas

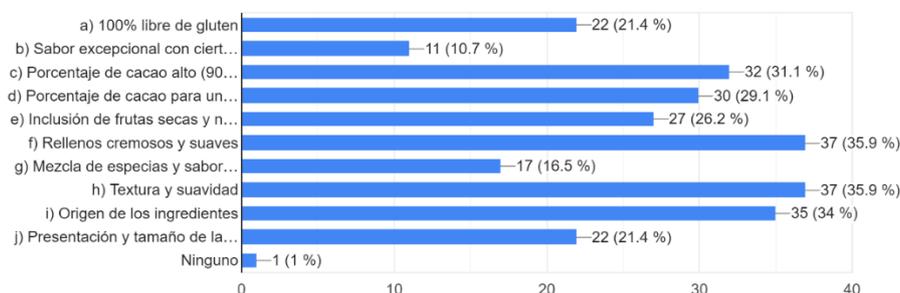


- Con respecto a las características observamos que los Neoyorquinos, valoran más el origen y la calidad del producto con un 66% de respuestas.

Gráfica 6. Atributos que hacen ideal a una barra de chocolate.

6. ¿Señale que atributos les gustaría que tenga su barra de chocolate ideal? Escoja las alternativas que considere pertinentes.

103 respuestas

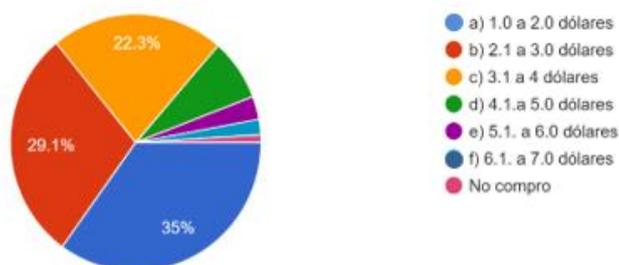


- Los atributos más valorados son el relleno cremoso y suave (35.9%), la textura y suavidad (35.9%), y el origen de los ingredientes (34%). Estos tres atributos son los más apreciados por los consumidores.

Gráfica 7. Precio que paga normalmente por una barra de chocolate de 100gr.

7. ¿Qué precio paga actualmente por una barra de chocolate de 100gr de calidad premium? Escoja una de las siguientes alternativas.

103 respuestas

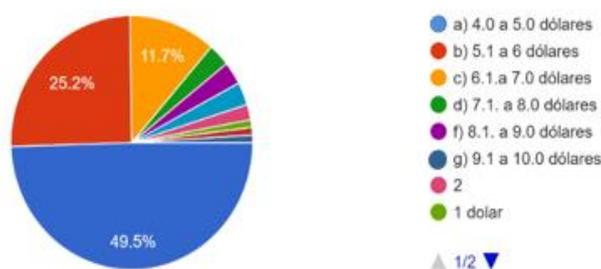


- Entre las alternativas a seleccionar un 35% dijo que paga de 6.1 a 7.0 dólares por barra, mientras que un 29,1% paga entre 2.1 a 3.0 dólares por barra, y por último un 22,3% paga de 3.1 a 4.0 dólares por barra de chocolate.

Gráfica 8. Precio que está dispuesto a pagar por una barra de chocolate premium de cacao fino de aroma de 100gr.

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una tableta de chocolate premium de cacao fino de aroma ecuatoriano en presentación de 100 gr? Escoja una de las siguientes alternativas.

103 respuestas

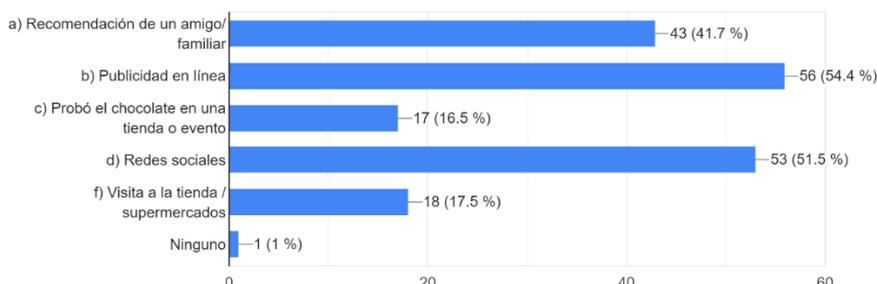


- La mayoría de los Neoyorquinos están dispuestos a pagar de 9.1 a 10.0 dólares por una barra de chocolate premium lo que corresponde un 49,5%. Mientras que un 25,2% están dispuestos a pagar de 5.1 a 6.0 dólares, y un 11,7% con 6.1 a 7.0 dólares.

Gráfica 9. Manera de enterarse acerca de un nuevo producto en el mercado.

9. ¿Cómo se entera usted por primera vez de un producto nuevo que se comercializa en el mercado de New York? Escoja las alternativas que considere pertinentes.

103 respuestas

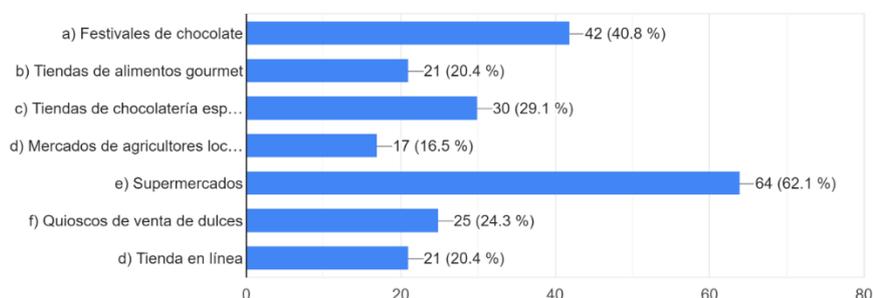


- Según las respuestas de las encuestas la manera más común de enterarse acerca de un producto es mediante la publicidad en línea con un 54,4%. Seguido de este están las redes sociales con 51,5%.

Gráfica 10. Lugares para consumir chocolate o descubrir nuevas

10. ¿Cuál es su lugar favorito para consumir o descubrir nuevas variedades de chocolate en Nueva York? Escoja las alternativas que considere pertinentes.

103 respuestas

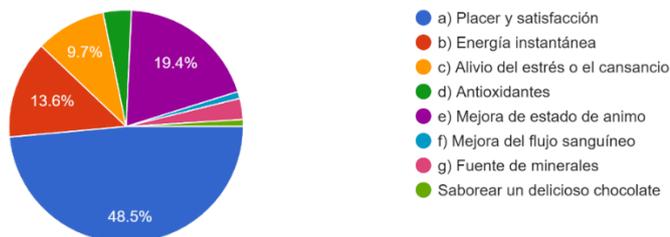


- El lugar más recurrente para consumir o encontrar nuevas variedades de chocolates viene siendo los supermercados con un 62,1% de elección en las respuestas luego están los festivales de chocolate con 40,8% y con un 29,1% las tiendas de chocolatería especializadas.

Gráfica 11. Beneficios que busca en las barras de chocolate.

11. ¿Qué beneficios busca principalmente al consumir barras de chocolate? Escoja una de las siguientes alternativas.

103 respuestas



- El principal beneficio del consumo de chocolate para los neoyorquinos es el placer (48.5%), seguido por el estado de ánimo (19.4%), energía instantánea (13.6%) y alivio del estrés (9.7%).

1.1.4. Definición de la propuesta de valor.

Presentamos en New York una experiencia única para los amantes del chocolate con nuestras barras de chocolate al 55%, destacando calidad y sabor excepcionales. El cacao fino de aroma ecuatoriano, en presentación de 100 gramos, ofrece autenticidad y profundidad de sabor, satisfaciendo paladares exigentes. Inspirada en la rica herencia del cacao ecuatoriano, nuestra propuesta mantiene precios accesibles. Como se menciona en el informe de la Organización Internacional del Cacao, "el cacao fino de aroma ecuatoriano se distingue por su perfil de sabor complejo y su calidad superior, que lo hacen único en el mundo". Chocolate Cacao Origins destaca nuestro compromiso con la salud y la autenticidad del chocolate ecuatoriano de primera calidad. Se adjunta la tabla de composición nutricional del producto:

Tabla 2. Composición nutricional

Cacao Origins			
Componentes	Unidad	Cantidad por ración	% Valor diario
Grasa Total	g	14	22 %
Grasa Saturada	g	7	36 %
Grasas Trans	g	0	
Colesterol	mg	10	3 %
Sodio	mg	65	3 %
Carbohidratos	g	19	6 %
Azucares Totales	g	17	5 %
Proteína	g	3	
Sodio	mg	0	
Calorías 200 Calorías grasas 130			
Los valores porcentuales diarios se basan en una dieta de 2000 calorías.			

Elaborado por: Autores.

1.1.5. Precio del producto.

La determinación del precio implica la consideración de diversas condiciones, entre las cuales se encuentra la evaluación del costo de productos similares en el mercado de destino. Esta evaluación se realiza mediante fuentes secundarias, como la información de conocidos, y se complementa con los resultados de encuestas. En este contexto, se ha identificado que las barras de Chocolate fino de aroma son de preferencia en el mercado de New York, seguidas por otras marcas de chocolate, como se refleja en la tabla 3.

La primera condición para tener en cuenta en la fijación del precio del producto es la comparación con los precios de productos sustitutos. Esta comparación se basa en tres marcas reconocidas en el mercado de New York, con características similares, y los resultados se presentan en la siguiente tabla. Es importante señalar que esta comparación se llevó a cabo considerando las marcas más destacadas en el mercado local. Basado en esta evaluación, el precio de exportación fijado para nuestras barras de chocolate es de \$3.72, el cual consideramos competitivo y atractivo para los consumidores de New York.

Tabla 3. Comparativo de precios de barras de chocolate en el mercado de New York

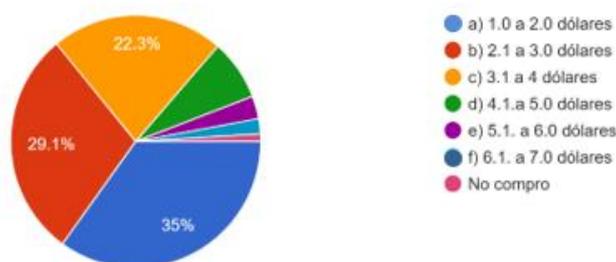
Marca	Medida	Precio
Lindt & Sprüngli	100 g	3,37 \$
Ferrero Rocher	100 g	3,18 \$
Ghirardelli	100 g	3,26 \$

Elaborado por: Autores

Fuente: Investigación de campo

Según la encuesta realizada los habitantes de New York están dispuesto a pagar por una barra de chocolate de 100gr de 6 a 7 dólares.

7. ¿Qué precio paga actualmente por una barra de chocolate de 100gr de calidad premium? Escoja una de las siguientes alternativas.
103 respuestas



1.2. Público objetivo.

1.2.1. Selección del mercado total.

En la competencia entre Estados Unidos, Alemania y Canadá como mercados potenciales, Estados Unidos destaca como el líder. Posee el PIB per cápita más alto, una economía desarrollada y una gran calidad de vida. Además, su mercado es el más grande, ofreciendo una base de consumidores y oportunidades empresariales vastas.

Estados Unidos también sobresale en estabilidad económica, con una variación del PIB que indica resiliencia ante fluctuaciones. La facilidad de hacer negocios es notoria gracias a su entorno empresarial favorable y un sistema legal sólido, en contraste con Alemania y Canadá, que tienen procedimientos más complicados.

Tabla 4. Análisis comparativo para selección de mercado

Variables	Indicadores		Países				
	Ponderación de las variables	Canadá	Alemania	Estado Unidos	Canadá	Alemania	Estado Unidos
		Calificacion	Valor	Calificacion	Valor	Calificacion	Valor
PIB Percapita	0,16	4	0,64	4	0,64	5	0,8
Tamaño del mercado	0,17	3	0,51	4	0,68	5	0,85
Importaciones	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75
Variacion del PIB	0,14	3	0,42	1	0,14	5	0,7
Facilidad de negocios (Ranking)	0,13	4	0,52	4	0,52	4	0,52
Relaciones comerciales	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Conectividad Maritima	0,14	4	0,56	5	0,7	5	0,7
TOTAL	100%	25	3,54	26	3,72	33	4,76

Elaborado por: Autores.

La información que fue utilizada para la calificación de las respectivas variables en el análisis comparativo es mostrada en la siguiente tabla.

Tabla 4.1. Análisis comparativo para selección de mercado

Variables	Canadá	Alemania	Estados Unidos
PIB Percapita	\$ 58.399,50	\$ 63.149,60	\$ 76.398,60
Tamaño del mercado	38.929.902	84.358.845	332.314.000
Importaciones	\$ 1.938.422	\$ 4.877.426	\$ 6.314.436
Variacion del PIB	1,1%	-0,1%	2,4%
Facilidad de negocios (Ranking)	79,65	79,71	81,23
Relaciones comerciales	Acuerdo de promocion y proteccion de inversiones.	Acuerdo de cooperacion economica.	Acuerdo de comercio e inversion.
Conectividad Maritima	Conectividad Media	Conectividad Alta	Conectividad Alta

Elaborado por: Autores.

Estados Unidos destaca en el comercio global por su influencia, conectividad marina y acceso a múltiples rutas de navegación, facilitando el comercio y la expansión de cadenas de suministro. Aunque Alemania y Canadá tienen ventajas, EE. UU. prevalece por su PIB, tamaño, estabilidad, facilidad de negocios, relaciones comerciales y conectividad, atrayendo empresas para expandir sus operaciones.

1.2.2. Segmentación de mercados y definición de público objetivo.

En la evaluación de los estados de Texas, Florida y New York como mercados potenciales para las barras de chocolate de cacao de aroma fino, New York emergió como el claro ganador. Se tuvo en cuenta el PIB per cápita, el tamaño de la población y el consumo de chocolate por kilos. New York destacó por su alto PIB per cápita, una población considerable y un consumo significativo de chocolate, lo que lo convierte en un mercado estratégico y lucrativo para la comercialización de estas delicias de cacao de aroma fino.

Tabla 5. Análisis comparativo para selección de mercado

Variables	Indicadores		Estados					
	Ponderación de las variables		Florida		Texas		Nueva York	
		Calificacion	Valor	Calificacion	Valor	Calificacion	Valor	
PIB Per Capita	0,19	3	0,57	4	0,76	5	0,95	
Canales de distribucion	0,17	4	0,68	3	0,51	5	0,85	
Tamaño de la poblacion	0,18	4	0,72	5	0,9	4	0,72	
Variacion del PIB	0,15	5	0,75	3	0,45	5	0,75	
Consumo Per Capita de chocolate (kilos)	0,16	3	0,48	4	0,64	5	0,8	
Conectividad Maritima	0,15	5	0,75	4	0,6	5	0,75	
TOTAL	100%	24	3,95	23	3,86	29	4,82	

Elaborado por: Autores.

La información que se utilizó para dar la calificación en la matriz aparece en la siguiente tabla.

Tabla 5.1. Análisis comparativo para la selección de mercado

Variables	Florida	Texas	New York
PIB Per Capita	\$ 64.679,82	\$ 79.977,00	\$ 104.080,86
Canales de distribucion	Adecuado	Adecuado	Adecuado
Tamaño de la poblacion	22.244.800	30.029.600	19.670.200
Variacion del PIB	9,5%	4,0%	8,2%
Consumo Per Capita de chocolate (kilos)	6.5 kg	7.2 kg	9.0 kg
Conectividad Maritima	Conectividad Alta	Conectividad Alta	Conectividad Alta

Elaborado por: Autores.

En la evaluación de New York como mercado potencial para barras de chocolate de cacao fino, se analizaron Búfalo, Albany y NYC. NYC destacó en población, consumo de chocolate

y economía. Con su diversidad y alto consumo, NYC es el destino óptimo para nuestra estrategia de marketing y principal público objetivo.

Tabla 6. Análisis comparativo para selección de mercado

Variables	Indicadores Ponderacion de las variables	Ciudades					
		Búfalo		Albany		New York (NYC)	
		Calificacion	Valor	Calificacion	Valor	Calificacion	Valor
PIB Percapita	0,2	3	0,6	4	0,8	5	1
Tamaño de poblacion	0,18	4	0,72	3	0,54	5	0,9
Ingreso medio de los hogares	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64
Tasa de Desempleo	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42
Facilidad de negocios (Ranking)	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Conectividad Maritima	0,16	5	0,8	5	0,8	5	0,8
TOTAL	100%	23	3,8	24	3,98	26	4,4

Elaborado por: Autores.

La información de las calificaciones que se muestra está respaldada por los datos que aparecen en la siguiente tabla.

Variables	Búfalo	Albany	New York (NYC)
PIB Percapita	\$ 51.593	\$ 55.494	\$ 96.203
Tamaño de poblacion	255.284	96.460	8.336.817
Ingreso medio de los hogares	\$ 37.359	\$ 47.596	\$ 69.407
Tasa de Desempleo	9,3%	7,4%	12,9%
Facilidad de negocios (Ranking)	76,2	75,4	77,8
Conectividad Maritima	Conectividad Alta	Conectividad Alta	Conectividad Alta

Elaborado por: Autores.

Tabla 7. Variables de segmentación del público objetivo

SEGMENTACION DE MERCADO	
Variabes	Indicadores
Geograficas	Pais: Estados Unidos
	Estado: New York
	Ciudad: New York City
Demograficas	Nacionalidad: Residentes Estadounidenses
	Edad: 10 a 65 años

Elaborado por: Autores.

1.2.3. Cuantificación del público objetivo

Según el censo de 2020, la ciudad de New York tenía 8.336.817 habitantes. Para afinar nuestra estrategia de mercado, nos enfocamos en estadounidenses de 10 a 65 años, identificando una mayor demanda en este segmento. Esta estrategia asegura atender a una audiencia activa y ajustarse a las tendencias de consumo, aprovechando su dinamismo y diversidad de gustos.

Tabla 8. Rangos de edad del publico objetivo

RANGO DE EDADES	PORCENTAJE DE CONSUMIDORES	POBLACION ESTIMADA
0 - 9	14,6	1.217.175
10 - 17	7,3	608.587
18 – 24	10,0	833.681
25 – 34	20,8	1.734.057
35 – 44	15,1	1.258.859
45 – 54	12,5	1.042.102
55 – 64	9,6	800.334
TOTAL		7.494.795

Elaborado por: Autores.

El proyecto se enfoca en la ciudad de New York, con 8.467.513 habitantes. Nos centraremos en el 82.9% de la población, es decir, 7.494.795 personas, como público objetivo para las barras de chocolate.

1.2.4. *Determinación y proyección de la oferta*

Se demostrará la oferta de chocolate de Cacao Origins en New York de 2024 a 2029, expresada en toneladas métricas (TM) y kilogramos (kg). La oferta incrementa anualmente, comenzando con 28,883 TM (28,883,038 kg) en 2024 y aumentando a 33,088 TM (33,088,284 kg) en 2029. Este crecimiento refleja la capacidad creciente de producción y exportación de la empresa, apuntando a satisfacer la demanda del mercado neoyorquino. Se presentan en la tabla siguiente:

Tabla 9. Determinación y proyección de la oferta.

Años	OFERTA NUEVA YORK	
	TM	kg
2024	28.883	28.883.038
2025	29.724	29.724.087
2026	30.565	30.565.136
2027	31.406	31.406.186
2028	32.247	32.247.235
2029	33.088	33.088.284

Elaborado por: Autores.

Fuente: Trademap s.f.

1.2.5. *Determinación y proyección de la demanda*

La estimación y predicción de la demanda se derivaron al considerar la población objetivo en el mercado de New York. Para proyectar esta población, se empleó la fórmula del monto, teniendo en cuenta una tasa de crecimiento anual del 0,74% en los últimos años.

En función de este grupo demográfico y con un consumo anual per cápita constante de 10,4 kilogramos de chocolate en barra, se obtuvieron los resultados que se detallan en la tabla correspondiente:

Tabla 10. Determinación y proyección de la demanda

Años	Poblacion meta (89,2% que consume chocolate)	consumo percapita promedio kg/año	Demanda estimada kg/año
2024	6.051.091	10,4	62.931.347
2025	6.096.115	10,4	63.399.596
2026	6.141.474	10,4	63.871.328
2027	6.187.170	10,4	64.346.570
2028	6.233.207	10,4	64.825.349
2029	6.279.586	10,4	65.307.690

Elaborado por: Autores.

1.2.6. *Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida*

La falta de satisfacción en la demanda sucede cuando la cantidad disponible de un bien o servicio es inferior a la cantidad buscada en el mercado. En contraste, la demanda a ser abordada se refiere a la porción de la demanda insatisfecha que se planea cubrir. En el contexto de las barras de chocolate y considerando el público objetivo establecido, se generaron los siguientes resultados:

Tabla 11. Demanda insatisfecha y demanda a ser atendida.

Años	demanda insatisfecha (kg/año)	demanda a ser atendida (kg/año)
2024	34.048.309	124.787
2025	33.675.508	124.801
2026	33.306.192	124.798
2027	32.940.385	124.778
2028	32.578.114	124.774
2029	32.219.406	124.850

Elaborado por: Autores.

1.2.7. *Posicionamiento del producto en el mercado meta*

Las barras de chocolate de aroma fino, elaboradas con cacao ecuatoriano, son una opción culinaria distintiva en el mercado neoyorquino. Su sabor irresistible y textura exquisita cautivan los paladares, brindando una auténtica experiencia que resalta la calidad del cacao ecuatoriano. Este delicioso producto destaca por su excelencia, sin aditivos ni conservantes, con granos de cacao de primera categoría. Reconociendo su versatilidad como un placer indulgente o acompañamiento, satisface antojos entre comidas y destaca en eventos sociales. La atención meticulosa en su elaboración subraya el compromiso con la calidad y autenticidad de los ingredientes. En el contexto del creciente interés por opciones culinarias exóticas en New York, las barras de chocolate de aroma fino ofrecen una propuesta única, transportando a los consumidores a los ricos sabores ecuatorianos. Se aprovecha la tendencia hacia experiencias alimenticias auténticas y exquisitas, destacando la calidad distintiva del cacao ecuatoriano en el mercado estadounidense.

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

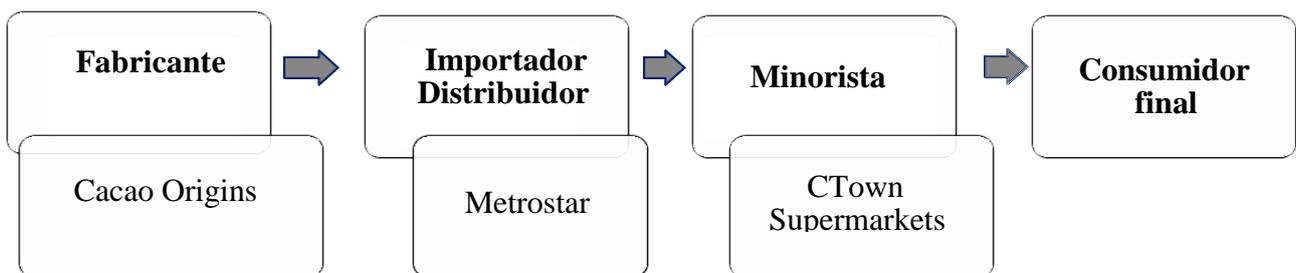
2.1. Selección de los canales de distribución

2.1.1. Definición de los canales de distribución

En la logística de exportación, los canales de distribución son cruciales, abarcando desde la producción hasta el consumidor final. Su eficacia radica en posicionar el producto de manera accesible, ampliando su alcance en el mercado exterior. La elección del canal de distribución es fundamental para el crecimiento empresarial, considerando factores como el tamaño del mercado, el tipo de producto, los costos y el nivel de control deseado en la cadena logística.

En este contexto, el modelo de negocio propuesto se beneficia de un canal de distribución indirecto de longitud considerable. Según Vilken et al. (2021), "la transformación de la gestión de la logística de distribución en el contexto de la digitalización de la economía afecta principalmente a la gestión de los canales de distribución" (p. 58). Este enfoque destaca la importancia de seleccionar canales adecuados para maximizar la eficiencia logística y la accesibilidad del producto.

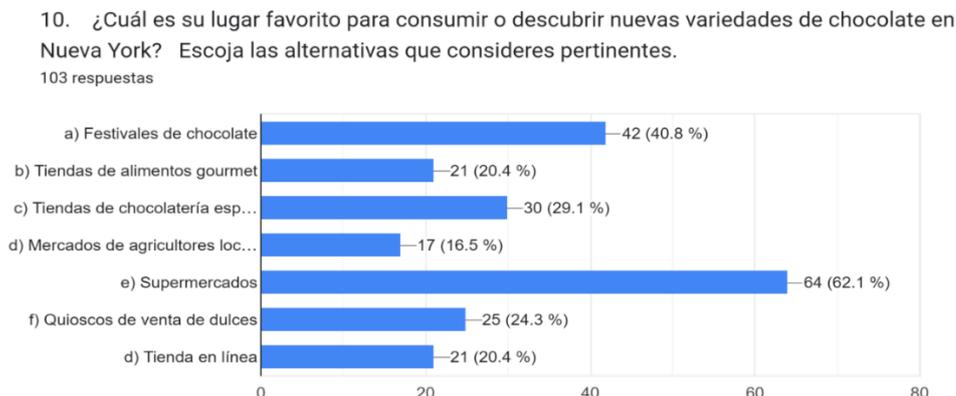
Ilustración 1. Cadena de distribución.



Elaborado por: Autores

El fabricante será la empresa ecuatoriana Cacao Origins, la cual se dedica a la producción y comercialización de chocolate en barra. En el segundo eslabón vamos a exportar el producto, seguido tenemos el intermediario el cual será el importador y distribuidor "Metrostar" el cual se encargará de la distribución a los minoristas "CTown supermarkets" dentro de la ciudad de New York, los cuales serán encargados de hacer llegar el producto al consumidor final.

Gráfica 10. Lugares para consumir chocolate o descubrir nuevas variedades.



2.1.2. Análisis y cuantificación de las barreras arancelarias.

El análisis y cuantificación de las barreras arancelarias para las barras de chocolate ecuatorianas al exportar a Estados Unidos implica evaluar posibles tarifas aduaneras, cuotas y regulaciones. Las barras de chocolate ecuatorianas gozan de beneficios arancelarios al exportar a Estados Unidos gracias al Sistema Generalizado de Preferencias (SGP). Este programa reduce o elimina aranceles, promoviendo la competitividad y facilitando el acceso al mercado estadounidense, fortaleciendo las relaciones comerciales y estimulando la economía de Ecuador.

Tabla 12. Cuantificación de la barrera arancelaria

Código del producto	Descripción del producto	Descripción régimen comercial	Tarifa aplicada	Equivalente Tarifa del Total Ad Valorem (Estimado)
180632	Chocolate y demás preparaciones que contengan cacao, en bloques, placas o barras de peso ≤ 2 kg (exc. rellenos).	Acuerdo Comercial de Primera Fase, contempla cuatro capítulos técnicos: beneficios para pymes, lucha contra la corrupción en el comercio, facilitación del comercio y buenas prácticas regulatorias.	0%	6%

Elaborado por: Autores.

Fuente: Servicio de Aduana del Ecuador.

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

En la cadena de distribución planificada participarán cuatro intermediarios, cada uno beneficiándose con un margen de ganancia en cada eslabón de la cadena comercial. Lo siguiente es distribuir los precios de venta en cada etapa, desde el fabricante hasta el consumidor final, expresados en dólares americanos.

En la empresa Cacao Origins nos costará fabricar el producto en un \$ 2,01 por unidad y nuestro precio FOB de \$ 2,23 el cual será entregado al distribuidor hasta el puerto dándonos una ganancia del 10 %.

El distribuidor se lo vende al minorista en New York a \$ 2,98 teniendo una ganancia de 25%. En el último eslabón tendremos al minorista que lo vende al consumidor final a \$ 3,72 teniendo una ganancia del 20%.

Esta estrategia tiene como objetivo asegurar una distribución equitativa de beneficios a lo largo de toda la cadena de suministro y fijar precios competitivos para el consumidor final. Al presentar los costos en dos monedas, se pretende aumentar la transparencia y adaptarse a las variaciones en las tasas de cambio. Este enfoque estratégico se centra en garantizar la rentabilidad para todos los participantes en la distribución y ofrecer un producto de alta calidad a un precio justo para el consumidor final.

Ilustración 2. Precios de acuerdo con la cadena de distribución



Elaborado por: Autores

2.1.4. Logística de exportación

Producción y Empaquetado:

La fabricación de barras de chocolate incluye un control de calidad riguroso y empaquetado conforme a normativas internacionales, desde la selección de granos hasta el empaque final. Se utilizan materiales de alta calidad para preservar la frescura y cumplir con regulaciones internacionales.

Almacenamiento Temporal:

Las instalaciones en El Carmen, Manabí, mantienen condiciones óptimas de temperatura y humedad para preservar la calidad del producto hasta su exportación. El proceso incluye inspección y documentación para cumplir con normativas de exportación.

Transporte Terrestre a Puerto:

El transporte desde El Carmen hasta el puerto de Guayaquil se realizará en un tráiler con un contenedor de 40 pies, contratado con Mooncargo S.A. a un costo de \$480. Una custodia para el contenedor \$200 y un seguro interno de \$38 que garantizará la protección durante el transporte.

Embarque:

La línea naviera Maersk llevará la mercancía desde Guayaquil hasta el puerto de New York y New Jersey. El seguro de carga de Zurich cubre pérdidas, robos, accidentes y desastres naturales, con costos que oscilan entre el 0,5% y el 2% del valor asegurado. Metrostar el distribuidor local de New York, asumirá los costos de los servicios portuarios.

2.2. Relaciones con los clientes

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

Debido a que las redes sociales son un medio práctico, atractivo y efectivo, se utilizará la publicidad. Tres de las redes sociales más populares que usaríamos serían Instagram, TikTok y Facebook para potenciar nuestra página web.

Tabla 13. Campañas de marketing del modelo de negocio

Campañas	Descripción
Redes sociales	Se establecerá una presencia en las plataformas más populares, según datos secundarios, Instagram e Facebook. Para atraer a los usuarios al sitio, llevaremos a cabo campañas de reconocimiento y publicidad de consideración en Facebook. Aprovechando su audiencia joven, también utilizaremos TikTok para crear videos dinámicos y creativos. Para maximizar el alcance y la efectividad de la promoción, la estrategia combinará imágenes, videos y promociones para maximizar la visibilidad y participación del producto en estas tres plataformas.
Página web	Ya tenemos una página web activa que ofrece a los clientes toda la información que necesitan sobre nuestro producto y la historia de Cacao Origins. Con blogs sobre el proceso de fabricación, las ventajas del cacao ecuatoriano y las recetas hechas con nuestros productos, esta página será mejorada con frecuencia. Además, se implementará una sección de comercio electrónico para facilitar las compras directas desde el sitio web, ofreciendo promociones exclusivas y descuentos para fomentar la lealtad del cliente.
Participación en evento	Para promover Cacao Origins, organizaremos degustaciones en la participación de eventos locales y participaremos en ferias en Estados Unidos, permitiendo que los consumidores experimenten la calidad de nuestro chocolate y destacando la autenticidad del cacao ecuatoriano

Elaborado por: Autores.

2.2.2. Pre-servicio y Post servicio

En la fase previa al servicio, la estrategia se centrará en comprender a fondo las necesidades del cliente, asegurando la alineación perfecta del servicio con las características del producto. La página web y Facebook desempeñarán un papel fundamental al difundir información esencial sobre la propuesta de valor, detallando usos, características distintivas y beneficios del producto. Asimismo, se destacará el proceso de producción para fortalecer la percepción positiva en torno a la marca.

En la etapa post-servicio, se implementará un enlace directo a la página web de la empresa en el empaque del producto. Esta estrategia permitirá a los consumidores acceder fácilmente para calificar, comentar y ofrecer sugerencias, facilitando un feedback directo y enriqueciendo la interacción con los clientes potenciales. Esta conexión continua entre la empresa y sus consumidores promoverá una relación sólida y una mejora constante basada en las expectativas y preferencias del mercado.

2.3. Alianzas Claves

2.3.1. Alianzas con proveedores

La empresa Cacao Origins establece alianzas estratégicas con proveedores locales para asegurar el abastecimiento de materia prima directa, específicamente granos de cacao en bruto. Nuestros proveedores provienen de las parroquias de La Manga del cura, Paraíso la 14, Bramadora, Santa María, Santa Teresa. Esta región es conocida por su diversidad en agricultura y tierras óptimas para la cosecha de cacao fino de aroma, garantizando la calidad y continuidad en el suministro de nuestros productos. Estas alianzas son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de nuestra operación.

A largo plazo, se proyecta implementar programas de capacitación y asistencia técnica para los agricultores. Estableciendo contratos de suministro a largo plazo con precios justos, asegurando la estabilidad económica de nuestros proveedores. Además, promoveremos prácticas agrícolas sostenibles y buscaremos certificaciones de calidad, como Fair Trade y Organic, para reforzar nuestra responsabilidad social y ambiental. Estas estrategias asegurarán la calidad continua, fortalecerán nuestras relaciones con los proveedores promoviendo la innovación y sostenibilidad en toda nuestra cadena de suministro.

2.3.2. Alianzas con distribuidores

Se establecerán contratos anuales con el distribuidor Metrostar. La relación entre ambas partes se gestionará de diversas formas para asegurar una comprensión mutua de los objetivos y la naturaleza del negocio. Los tipos de alianzas que podrían considerarse incluyen una

alianza estratégica a largo plazo en las que ambas partes colaboren estrechamente para alcanzar objetivos comunes. Esto puede involucrar el intercambio de información estratégica y la planificación conjunta.

El contrato de distribución se puede formalizar definiendo los términos de la relación, incluyendo las cantidades de compra, precios y condiciones de pago.

CAPÍTULO 3. RECURSOS, ACTIVIDADES Y COSTES

3.1. Recursos

3.1.1 Abastecimiento de Materia prima

La materia prima directa requerida para la elaboración de las barras de chocolate es el cacao fino de aroma. Durante el proceso de elaboración de las barras de chocolate se estima una merma del 68,2% durante el proceso de limpieza, tostado, descascarillado y molienda, por cada quintal de cacao fino de aroma (100 kg o 220,5 libras) se puede obtener 70 libras de pasta de cacao (31,80 kg), lo cual implica un factor de rendimiento de 3.15 libras de cacao por libra de pasta de cacao (considerando un 555 de pasta de cacao por cada barra de 100gr).

Tabla 14. Abastecimiento de materia prima directa.

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Cacao (kg)	216.218	216.213	216.178	216.171	216.303
precio/kg	\$ 8,26	\$ 8,34	\$ 8,43	\$ 8,51	\$ 8,60
TOTAL (USD)	1.785.965	1.803.779	1.821.523	1.839.679	1.859.208

Elaborado por: Autores.

La materia prima directa se obtendrá en sectores del Cantón El Carmen: La Manga del Cura, El Paraíso La 14, Santa María, Santa Teresa y La Bramadora. Estos sitios, fuertes en agricultura y ganadería, tienen capacidad suficiente para satisfacer la demanda de Cacao Origins.

3.1.2 Abastecimiento de insumos

Para el abastecimiento de insumos se contará con diferentes tipos de proveedores de la zona local de El Carmen Manabí, uno de ellos será Plastifull que proveerá con los productos de empaque trilaminado y rollo plástico stretch flim. Por otra parte, Cartogar abastecerá con cartones para exportación y Publiseri EC nos proporcionará las unidades de presentación. Los demás insumos como Azúcar, leche, leche en polvo y lecitina de girasol serán adquiridos por un solo proveedor que es el comercial mayorista “LOOR”. Se detallan en la siguiente tabla adjunta los costos de cada insumo. También se detalla la proyección de estos costos para los siguientes 5 años.

Tabla 15. Abastecimiento de insumos.

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Cajas para exportar	12.480	12.480	12.480	12.480	12.480
Costo de cajas exportar (usd)	6.864	6.933	7.002	7.072	7.143
Unidades de cajas de presentacion	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000
Costo de cajas de presentacion (usd)	274.560	277.306	280.079	282.879	285.708
Empaque trilaminado	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000	1.248.000
Costo de Empaque trilaminado (usd)	149.760	151.258	152.770	154.298	155.841
Kg de azucar	24.960	24.960	24.956	24.955	24.970
Costo de azucar (usd)	20.967	21.176	21.388	21.602	21.818
Litro de leche	37.440	37.439	37.433	37.432	37.455
Costo de leche (usd)	22.464	22.689	22.916	23.145	23.376
Kg leche en polvo	12.480	12.480	12.478	12.477	12.485
Costo de leche en polvo (usd)	81.745	82.562	83.388	84.222	85.064
Litro lecitina girasol	6.240	6.240	6.239	6.239	6.243
costo de lecitina girasol (usd)	115441	116596	117762	118939	120129
Rollos Stretch Film	20	20	20	20	20
Costo Stretch Film 1000 metros (usd)	219	221	223	225	227
Galon de combustible	180	240	240	240	240
Costo de combustible (usd)	490	494	499	504	509
TOTAL (USD)	672.509	679.234	686.027	692.887	699.816

Elaborado por: Autores.

3.1.3 Abastecimiento de mano de obra

Se requiere personal directo operativo y logístico encargado del etiquetado, empaquetado, manejo de inventarios y distribución de productos. Este equipo será fundamental para garantizar la eficiencia y precisión en todas las actividades diarias.

Además, se contará con personal indirecto compuesto por un Supervisor Operativo, un responsable Logístico y un Control de Calidad. Este equipo supervisará las operaciones diarias, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad y coordinando las actividades del personal directo. Se ha planificado un presupuesto a cinco años con aumentos salariales del 5% anual, detallando los sueldos anuales proyectados para las tres personas y el supervisor operativo.

Tabla 16. Abastecimiento de mano de obra.

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Personal operativo y logístico	4	4	4	4	4
Costos anual del personal operativo (usd)	31.574	31.890	32.209	32.531	32.856
Supervisor operativo, logístico y control de calidad	1	1	1	1	1
Costos anual del supervisor (usd)	12.870	13.547	14.260	15.011	15.801
TOTAL	44.444	45.438	46.469	47.542	48.657

Elaborado por: Autores

3.1.4 Abastecimiento de personal administrativo y directivo

Para iniciar el proyecto, se contratará: un gerente, su secretaria, un jefe logístico operativo, un jefe administrativo financiero y un jefe de comercio exterior. Algunos puestos serán subcontratados. La tabla 17 detalla los puestos permanentes y su cantidad durante los cinco periodos operacionales.

Tabla 17. Abastecimiento de personal administrativo y directivo.

CARGOS	PERSONAL
Gerente General	1
Secretaria	1
Jefe administrativo y financiero	1
Apoyo Administrativo y financiero	1
Jefe comercial y comex	1
Apoyo Administrativo comercial	1
Jefe operativo y logístico	1

Elaborado por: Autores.

En la siguiente tabla se mostrará los costos estimados en el periodo de cinco años del personal directivo y administrativo permanente.

Tabla 17.1. Costo de personal directivo y administrativo permanente

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Gerente General (usd)	34.320	36.126	38.028	40.029	42.136
Secretaria (usd)	7.894	8.309	8.746	9.207	9.691
Jefe administrativo y financiero (usd)	20.592	21.676	22.817	24.017	25.282
Apoyo Administrativo y financiero (usd)	12.012	12.644	13.310	14.010	14.748
Jefe comercial y comex (usd)	34.320	36.126	38.028	40.029	42.136
Apoyo Administrativo comercial (usd)	12.012	12.644	13.310	14.010	14.748
Jefe operativo y logístico (usd)	17.160	18.063	19.014	20.015	21.068
TOTAL	138.310	145.589	153.252	161.318	169.808

Elaborado por: Autores.

A continuación, en la tabla 18 se mostrarán los puestos subcontratados y el número de personal que se mantendrán en los cinco periodos operacionales del proyecto:

Tabla 18. Abastecimiento de personal subcontratado

CARGOS	PERSONAL
Asesor legal	1
Asesor contable	1
Personal de seguridad	1
Personal de limpieza	1

Elaborado por: Autores.

La tabla muestra el costo estimado de los puestos subcontratados en los cinco periodos operacionales como servicios profesionales y generales.

Tabla 18.1. Costo de personal subcontratado.

DETALLE	AÑOS				
	2025	2026	2027	2028	2029
Asesor legal (usd)	10.296	10.838	11.408	12.009	12.641
Asesor contable (usd)	7.722	8.128	8.556	9.007	9.481
Personal de seguridad (usd)	34.320	36.126	38.028	40.029	42.136
Personal de limpieza (usd)	7.894	8.309	8.746	9.207	9.691
TOTAL	60.232	63.402	66.739	70.251	73.949

Elaborado por: Autores.

3.1.5 Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

Estará a disposición de uso siete máquinas que fueron cotizadas y adquiridas por la empresa Sirca “Maquinaria Agroindustrial” estas máquinas son las siguientes, una maquina tostadora, una maquina descascarilladora, una maquina secadora, una maquina refinadora, una maquina empaquetadora automática, una maquina clasificadora de granos, un molino de acero inoxidable, además de lo antes mencionado, se tendrá también dos congeladores y un cajón de madera ya sea de cedro o laurel.

Tabla 19. Abastecimiento de máquinas, equipos, tecnología

MAQUINARIA Y EQUIPO						
DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IMPREVISTO 5%	COSTO INVERSION
MAQUINA TOSTADORA	Unidad	1	\$350,00	350	18	368
MAQUINA DESCASCARILLADORA	Unidad	1	\$500,00	500	25	525
MAQUINA SECADORA	Unidad	1	\$9.947,50	9.948	497	10.445
CAJON DE MADERA (LAUREL O CEDRO)	Unidad	1	\$120,00	120	6	126
MOLINO ACERO INOXIDABLE	Unidad	1	\$550,00	550	28	578
MAQUINA REFINADORA	Unidad	1	\$6.250,00	6.250	313	6.563
EMPAQUETADORA AUTOMATICA	Unidad	1	\$2.170,82	2.171	109	2.279
CONGELADOR	Unidad	2	\$1.229,98	2.460	123	2.583
MAQUINA CLASIFICADORA DE GRANOS	Unidad	1	\$3.300,00	3.300	165	3.465
TOTAL				25.648	1.282	26.931

Elaborado por: Autores.

3.2. Actividades

3.2.1. Actividades claves

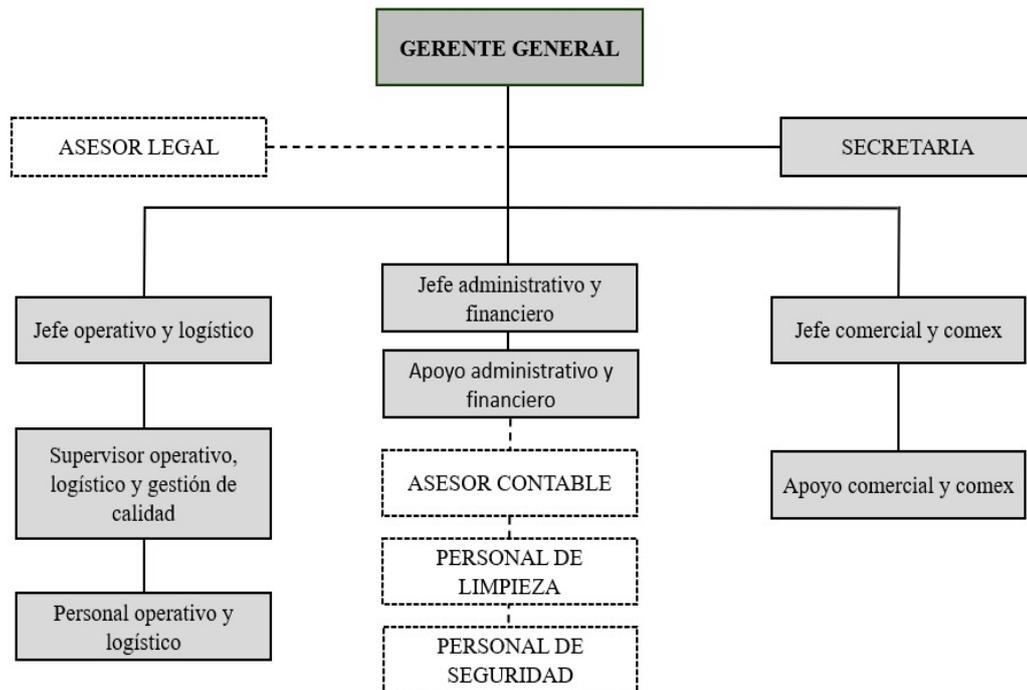
Las actividades claves corresponden a aquellas que son indispensables para la ejecución del negocio, siendo para el presente modelo de negocio las siguientes:

- Identificar y seleccionar proveedores de materia prima directa de calidad
- Negociar y formalizar contratos de suministro a largo plazo con dichos proveedores.
- Correcto tratamiento en la elaboración del producto manteniendo altos estándares de calidad.
- Apropiado almacenamiento y conservación del producto.
- Actividades de marketing y comercio exterior.
- Distribución internacional

3.2.2. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama donde se detalla los puestos del personal con el que contara la empresa la cual trabajara y se encargara de la exportación de barras de chocolate hacia el mercado de New York.

Ilustración 3. Organigrama funcional



Elaborado por: Autores.

3.2.3. Determinación general de funciones

A continuación, se detallan las funciones generales de cada puesto del organigrama. Todos estos roles son fundamentales para asegurar el éxito y buen funcionamiento de la empresa, cumpliendo con las operaciones requeridas para su correcto desempeño.

Tabla 20. Funciones generales.

PUESTO	FUNCIONES
Gerente General	Define la dirección estratégica y políticas corporativas, coordina áreas para cumplir objetivos y representa a la empresa en negociaciones.
Secretaria	Apoya al gerente general gestionando agenda y comunicaciones, organiza reuniones, prepara documentación y responde llamadas y correos electrónicos.
Asesor legal	Asesora en cuestiones legales de comercio internacional y contratos, gestiona asuntos jurídicos y asegura el cumplimiento de regulaciones, leyes, licencias y permisos.
Jefe Comercial y Comex	Diseña y ejecuta estrategias comerciales, negocia con clientes y proveedores internacionales, y supervisa la documentación comercial y aduanera.
Apoyo comercio exterior	Gestiona documentos de exportación, supervisa ventas, asegura cumplimiento de procedimientos y facilita actividades del jefe comercial.
Jefe de operativo y logística	Organiza transporte, almacenamiento y distribución, optimiza flujos de mercancías, supervisa costos logísticos y asegura entrega oportuna de productos.
Supervisor Operativo, logístico y control de calidad	Asegura calidad y cumplimiento de normas supervisando operaciones, coordinando inspecciones, control de calidad y resolviendo problemas operativos y logísticos.
Personal Operativo y logístico	Realiza carga y descarga de mercancías, embalaje y etiquetado. Ejecuta operaciones diarias bajo supervisión.
Jefe Administrativo y Financiero	Administra recursos financieros, supervisa contabilidad y flujo de efectivo, y prepara informes financieros.
Apoyo Administrativo y financiero	Brinda apoyo administrativo y financiero, mejorando la eficiencia organizativa mediante la gestión de archivos, preparación de informes y seguimiento de indicadores.
Asesor Contable	Responsable de la contabilidad, preparación de declaraciones fiscales y asesoría en planificación tributaria.
Personal de limpieza	Supervisa las instalaciones y garantiza la seguridad de empleados y bienes. Controla el acceso y gestiona sistemas de seguridad para prevenir incidentes.
Personal de seguridad	Sigue protocolos de higiene y seguridad para mantener las instalaciones limpias y ordenadas.

Elaborado por: Autores.

3.3. Costes

3.3.1. Plan de Inversiones

A continuación, se detalla plan de inversión del año pre-operacional de los respectivos activos fijos y activos diferidos e intangibles que son necesarios para la creación y funcionamiento del modelo de negocio.

Tabla 21. Plan de inversiones.

DETALLE	VALOR (USD)
A. ACTIVOS FIJOS	
(+) Terrenos	52.500
(+) Construcciones	52.500
(+) Maquinaria y equipo	26.931
(+) Equipo de oficina	1.309
(+) Mobiliario	1.623
(+) Vehículos	21.000
(+) Equipos de computación	8.173
(=) Total activos fijos	164.036
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES	
(+) Costos y estudios del proyecto	2.100
(+) Gastos de constitución	1.575
(+) Otros activos diferidos	15.750
(+) Activos intangibles	38.123
(=) Total activos diferidos e intangibles	57.548
C. CAPITAL DE TRABAJO (NOF)	
(+) Capital de trabajo preoperacional	226.989
(=) Total capital de trabajo preoperacional	226.989
D. TOTAL INVERSIONES (A+B+C)	448.573

Elaborado por: Autores.

3.3.2. Fuente y plan de financiamiento

El proyecto será financiado por crédito bancario y capital propio. El 50,60% del capital de trabajo será financiado con crédito bancario, mientras el 49,40% de las inversiones en activos fijos y diferidos provendrá de recursos propios. La información se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 22. Plan de financiamiento.

DETALLE	USD	%
(+) Deuda bancaria	226.989	50,60%
(+) Capital propio	221.585	49,40%
(=) Total financiamiento	448.573	100,00%

Elaborado por: Autores.

El financiamiento de Cacao Origins con una combinación de deuda (50.60%) y capital propio (49.40%), totalizando \$448,573. Los activos fijos suman \$164,036 (36.57%), incluyendo terrenos, construcciones y vehículos. Los activos diferidos e intangibles son \$57,548 (12.83%), abarcando costos de proyecto y activos intangibles. El capital de trabajo preoperacional es \$226,989 (50.60%), destinado principalmente a la adquisición de materia prima (\$148,830) y de insumos (\$56,042). Se detalla la información brindada a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 22.1. Fuente y plan de financiamiento.

DETALLE	DEUDA USD	CAPITAL PROPIO USD	TOTAL FINANCIAMIENTO USD	%
A. ACTIVOS FIJOS				
(+) Terrenos		52.500	52.500	11,70%
(+) Construcciones		52.500	52.500	11,70%
(+) Maquinaria y equipo		26.931	26.931	6,00%
(+) Equipo de oficina		1.309	1.309	0,29%
(+) Mobiliario		1.623	1.623	0,36%
(+) Vehículos		21.000	21.000	4,68%
(+) Equipos de computación		8.173	8.173	1,82%
(=) Total activos fijos	0	164.036	164.036	36,57%
B. ACTIVOS DIFERIDOS E INTANGIBLES				
(+) Costos y estudios del proyecto		2.100	2.100	0,47%
(+) Gastos de constitución		1.575	1.575	0,35%
(+) Otros activos diferidos		15.750	15.750	3,51%
(+) Activos intangibles		38.123	38.123	8,50%
(=) Total activos diferidos e intangibles	0	57.548	57.548	12,83%
C. CAPITAL TRABAJO PREOPERACIONAL				
(+) Adquisición de materia prima	148.830		148.830	33,18%
(+) Adquisición de insumos	56.042		56.042	12,49%
(+) Personal operativo y logístico	2.631		2.631	0,59%
(+) Supervisor operativo, logístico y control de calidad	1.073		1.073	0,24%
(+) Servicios básicos	217		217	0,05%
(+) Gastos administrativos	12.907		12.907	2,88%
(+) Gastos de ventas y comercio exterior	5.288		5.288	1,18%
(=) Total capital de trabajo preoperacional	226.989	0	226.989	50,60%
D. TOTAL FINANCIAMIENTO (A+B+C)	USD	226.989	221.585	448.573
	%	50,60%	49,40%	100,00%

Elaborado por: Autores.

Para la deuda bancaria se contará con el crédito "PYME General" bridado por el BanEcuador. Que asigna una tasa de interés del 11.28% anual, otorgando la facilidad de pagos mensuales, semestrales o anuales, ofreciendo un año de garantía y un periodo de plazo de tres años para capital de trabajo.

Tabla 22.2. Deuda bancaria.

DETALLE	VALOR	UNIDAD
Deuda	226.990	USD
Interés	11,28%	Anual
Plazo	3	Años
Cuota	93.340	USD/Año

Elaborado por: Autores.

Tabla 22.3. Amortización (Pagos Anuales)

DETALLE	1	2	3
Saldo inicial	226.990	159.254	83.878
Cuota	93.340	93.340	93.340
Interés	25.604	17.964	9.461
Amortización	67.735	75.376	83.878
Saldo final	159.254	83.878	0

Elaborado por: Autores.

3.3.3. Proyección de costos y gastos de producción.

La tabla proyecta los costos y gastos operacionales de Cacao Origins de 2025 a 2029. Los costos principales incluyen la adquisición de materia prima (creciendo de \$1,785,965 en 2025 a \$1,859,208 en 2029) y de insumos (de \$672,509 a \$699,816). Los gastos administrativos aumentan de \$154,889 a \$189,553 y los gastos de ventas de \$63,459 a \$74,011 en el mismo período. El total de costos y gastos operacionales asciende de \$2,749,471 en 2025 a \$2,873,845 en 2029, mostrando un crecimiento consistente en los costos operativos anuales. Se detalla la información en la siguiente tabla:

Tabla 23. Proyección de costos y gastos de producción.

PROTECCION DE COSTOS Y GASTOS					
AÑOS	2025	2026	2027	2028	2029
COSTOS OPERACIONALES					
Adquisición de materia prima	\$ 1.785.965	\$ 1.803.779	\$ 1.821.523	\$ 1.839.679	\$ 1.859.208
Adquisición de insumos	\$ 672.509	\$ 679.234	\$ 686.027	\$ 692.887	\$ 699.816
Personal operativo y logístico	\$ 31.574	\$ 31.890	\$ 32.209	\$ 32.531	\$ 32.856
Supervisor operativo, logístico y control de calidad	\$ 12.870	\$ 13.547	\$ 14.260	\$ 15.011	\$ 15.801
Servicios básicos	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600	\$ 2.600
Total Costos Operacionales	\$ 2.505.518	\$ 2.531.051	\$ 2.556.619	\$ 2.582.708	\$ 2.610.281
GASTOS OPERACIONALES					
Gastos administrativos	\$ 154.889	\$ 162.900	\$ 171.333	\$ 180.209	\$ 189.553
Gastos de ventas y comercio exterior	\$ 63.459	\$ 65.897	\$ 68.464	\$ 71.166	\$ 74.011
Gastos financieros	\$ 25.604	\$ 17.964	\$ 9.461	\$ -	\$ -
Total Gastos Operacionales	\$ 243.952	\$ 246.761	\$ 249.259	\$ 251.376	\$ 263.564
Total Costos y Gastos Operacionales	\$ 2.749.471	\$ 2.777.812	\$ 2.805.878	\$ 2.834.084	\$ 2.873.845

Elaborado por: Autores.

CAPITULO 4. MODELO DE INGRESOS Y UTILIDADES

4.1 Ingresos.

La empresa generará ingresos a través de la facturación por la exportación o venta de barras de chocolate a importadores y distribuidores en Estados Unidos. Una vez que el proyecto esté en funcionamiento, los ingresos también provendrán de la venta de estas barras de chocolate, con un incremento anual del 1% en los precios. Las ventas serán en unidades de 100 gramos cada una, representando 10 unidades de 100 gramos por cada kilogramo comercializado al año.

Tabla 24. Ingresos.

DETALLE	2025	2026	2027	2028	2029
Barras a exportar	1.248.014	1.247.983	1.247.782	1.247.742	1.248.502
precio FOB/100gr	\$ 2,23	\$ 2,25	\$ 2,27	\$ 2,30	\$ 2,32
Total ingresos	\$ 2.783.072	\$ 2.810.832	\$ 2.838.483	\$ 2.866.776	\$ 2.897.207

Elaborado por: Autores.

4.2 Utilidades.

La tabla muestra el flujo de caja del inversionista de 2024 a 2029. Los ingresos aumentan de \$2,783,072 en 2025 a \$2,897,207 en 2029. La utilidad bruta también crece, pasando de \$277,554 en 2025 a \$286,926 en 2029. Sin embargo, los gastos operativos y administrativos aumentan, impactando la utilidad operacional, que desciende de \$35,161 en 2025 a \$2,041 en 2029. La utilidad neta varía significativamente, comenzando en \$6,336 en 2025, alcanzando su punto máximo en \$7,539 en 2028 y disminuyendo a \$1,353 en 2029. Se detalla a continuación:

Tabla 25. Utilidades.

Flujo de caja del inversionista (FCA)	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos		\$2.783.072	\$2.810.832	\$2.838.483	\$2.866.776	\$2.897.207
(-) Costos Operacionales		\$2.505.518	\$2.531.051	\$2.556.619	\$2.582.708	\$2.610.281
(=) Utilidad Bruta		\$277.554	\$279.781	\$281.863	\$284.067	\$286.926
(-) Gastos administrativos		\$154.889	\$162.900	\$171.333	\$180.209	\$189.553
(-) Gastos de venta y comercio exterior		\$63.459	\$65.897	\$68.464	\$71.166	\$74.011
(-) Amortización activos diferidos		\$11.510	\$11.510	\$11.510	\$11.510	\$11.510
(-) Depreciación activos fijos		\$12.536	\$12.536	\$12.536	\$9.811	\$9.811
(=) Utilidad operacional		\$35.161	\$26.939	\$18.021	\$11.371	\$2.041
(-) Gastos financieros		25.604	17.964	9.461	0	0
(=) UAPTI		\$9.556	\$8.975	\$8.560	\$11.371	\$2.041
(-) Part. trabajadores (15%)		\$1.433	\$1.346	\$1.284	\$1.706	\$306
(=) UAI		\$8.123	\$7.628	\$7.276	\$9.665	\$1.735
(-) Impuesto a la renta (22%)		\$1.787	\$1.678	\$1.601	\$2.126	\$382
(=) Utilidad neta		\$6.336	\$5.950	\$5.675	\$7.539	\$1.353

Elaborado por: Autores.

4.3 Evaluación financiera.

En el presente modelo de negocio se evaluarán la sostenibilidad y la rentabilidad financiera. Para ello, será necesario estructurar el flujo de fondos, determinar la tasa de descuento y calcular indicadores de rentabilidad como el VAN, TIR y el PAY BACK. Así mismo, se llevará a cabo un análisis de riesgo o de escenarios, cada uno de los cuales se detallará en secciones posteriores.

4.3.1 Flujo de fondos.

El flujo de fondos facilita la evaluación de la rentabilidad financiera del proyecto, es decir, el análisis de las entradas y salidas de efectivo de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través del flujo de caja del inversionista.

Tabla 26. Flujo de fondos.

(=) Utilidad neta		\$6.336	\$5.950	\$5.675	\$7.539	\$1.353
(+) Depreciación activos fijos		\$12.536	\$12.536	\$12.536	\$9.811	\$9.811
(+) Amortización activos diferidos		\$11.510	\$11.510	\$11.510	\$11.510	\$11.510
(-) Inversión Activos fijos	-\$164.036					
(-) Inversión activos diferidos	-\$57.548					
(-) Inversión capital trabajo preoper.	-\$226.989					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$226.989
(+) Préstamo recibido	\$226.990					
(+) Valor de salvamento						\$106.806,79
(-) Devolución capital		\$20.755	\$23.221	\$25.980	\$0	\$0
(=) Flujo de caja del inversionista	-\$221.584	\$51.136	\$53.216	\$55.700	\$28.860	\$356.470

Elaborado por: Autores.

4.3.2. Tasa de descuento.

La tasa de descuento que se utilizará para actualizar los flujos de fondos del inversionista será el costo de los recursos propios, esta tasa se ha calculado utilizando el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), que considera tres componentes: la tasa libre de riesgo, el riesgo de mercado y la prima de riesgo país. La tasa de descuento obtenida es del 21,61%. La tabla a continuación detalla estos componentes de manera más específica.

Tabla 27. Tasa de descuento.

TASA DE DESCUENTO	
ESTRUCTURA FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	
% deuda (D)	0,51
% capitales propios (E)	0,49
Carga tributaria (t)	0,3370
RIESGO DE MERCADO	
Prima de riesgo mercado USA (MP)	0,0680
Beta USA no apalancado (β)	0,48
Beta USA Re apalancado (βR)	0,6442
TASA LIBRE DE RIESGO	
Rendimiento T-Bonds USA 30a (Rf)	4,39%
RIESGO PAIS	
COSTO CAPITALES PROPIOS (K_e)	
Tasa libre de riesgo (Rf)	0,0439
Prima riesgo mercado (bR*MP)	0,0438
Prima riesgo país (EMBI)	0,1284
Tasa de descuento	0,2161
	21,61%

Elaborado por: Autores.

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

Los indicadores financieros que se emplearán para evaluar la viabilidad financiera de la idea de negocio son el VAN, la TIRM y el Payback. El VAN, con un valor de \$34.631, indica la creación de riqueza para el inversionista. La TIRM muestra la rentabilidad promedio anual del proyecto, que es superior al costo de capital del 21,61%, confirmando la viabilidad financiera del proyecto con un VAN positivo. Finalmente, el Payback señala que la inversión se recuperará en 4,74 años.

Tabla 28. Indicadores financieros.

Detalle	Valor
Tasa descuento	21,61%
VAN (USD)	\$34.631
TIRM (%)	25%
PAY BACK (AÑOS)	4,74

Elaborado por: Autores.

CONCLUSIONES.

El modelo de negocio para la internacionalización de Cacao Origins al mercado de New York ofrece chocolate de alta calidad con cacao ecuatoriano fino de aroma, destacando su autenticidad y sostenibilidad. El mercado objetivo son consumidores neoyorquinos de 10 a 64 años que valoran productos premium y sostenibles. La distribución se realizará a través de Metrostar (importador-distribuidor) y CTown Supermarkets (minorista). Las estrategias de marketing incluyen redes sociales y una página web, con enfoque en pre y post-servicio para mantener la comunicación con los clientes. Los ingresos provendrán de la venta de barras de chocolate de 100 gramos. Se cuenta con cacao de proveedores locales, maquinaria adecuada y un equipo operativo y administrativo eficiente. Las actividades clave incluyen producción y empaquetado, logística de exportación, marketing, ventas y gestión de relaciones con clientes y distribuidores. Las alianzas estratégicas con proveedores locales y Metrostar aseguran la calidad y continuidad del suministro. El financiamiento será mixto, con capital propio (49.40%) y deuda bancaria (50.60%). La evaluación financiera muestra un VAN de \$34,631, una TIR del 25% y un PAYBACK descontado de 4.74 años. Las fortalezas del modelo incluyen la alta calidad del cacao, prácticas sostenibles, estrategias de marketing sólidas y alianzas estratégicas. Las debilidades se centran en la dependencia de la logística y la calidad del producto, y la necesidad de monitoreo constante. En conclusión, el modelo de negocio es viable y rentable a largo plazo, con una sólida propuesta de valor y estrategias efectivas para su éxito.

RECOMENDACIONES.

Para asegurar el éxito y la sostenibilidad del modelo de negocio, se recomienda capitalizar la infraestructura logística y el canal de distribución establecido para incorporar otros productos ecuatorianos demandados en el mercado neoyorquino, diversificando las fuentes de ingresos y ampliando la gama de productos ofrecidos.

Es crucial implementar un sistema robusto de monitoreo y control de variables críticas que puedan impactar la sostenibilidad del proyecto, incluyendo la calidad de las materias primas, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y los cambios en las regulaciones comerciales y ambientales tanto en Ecuador como en Estados Unidos.

Adicionalmente, se sugiere desarrollar y ejecutar un plan de contingencia detallado para mitigar pérdidas y asegurar una gestión ordenada en caso de enfrentar desafíos significativos, manteniendo una comunicación clara y transparente con proveedores y clientes para preservar relaciones comerciales sólidas y la reputación de la empresa.

ANEXOS.**Anexo 1. Encuestas.****1. Do you consume chocolate bars?**

- a) Yes
- b) No

2. How often do you consume chocolate bars in a typical week?

- a) 1 time a week
- b) 2 times a week
- c) 3 times a week
- d) 4 times a week
- e) 5 times a week
- f) 6 times a week
- g) 7 times a week
- h) I don't consume

3. How many grams of chocolate bar do you consume on average on each occasion?

- a) $\frac{1}{4}$ bar (25 gr)
- b) $\frac{1}{2}$ bar (50 gr)
- c) $\frac{3}{4}$ bar (75 gr)
- d) 1 full bar (100 gr)
- e) 1.5 bars (150 gr)
- f) 2 bars (200 gr)

g) More than 2 bars

h) I don't consume

4. Which of the following chocolate flavors do you find most tempting for your palate?

a) Intense dark chocolate

b) Creamy milk chocolate

c) Sweet white chocolate

d) Chocolate

e) I don't consume

f) Bitter chocolate

g) None

5. Please indicate which of the following characteristics you value when purchasing a chocolate bar:

a) Organic product certification

b) Fair trade certification

c) Product origin and quality

d) Competitive price

e) Product packaging

f) Brand experience and reputation

g) Exclusive recipes and unique flavors

h) Discounts and special offers

i) Recommendations from friends and family

j) None

6. Please indicate what attributes you would like your ideal chocolate bar to have:

- a) 100% gluten-free
- b) Exceptional taste with some gluten
- c) High cocoa percentage (90% or more)
- d) Cocoa percentage for a more balanced flavor (less than 90%)
- e) Inclusion of dried fruits and nuts
- f) Creamy and smooth fillings
- g) Mix of spices and exotic flavors
- h) Texture and smoothness
- i) Ingredient origin
- j) Presentation and portion size of the chocolate bar
- k) None

7. What price do you currently pay for a 100g premium quality chocolate bar?

- a) 1.0 to 2.0 dollars
- b) 2.1 to 3.0 dollars
- c) 3.1 to 4.0 dollars
- d) 4.1 to 5.0 dollars
- e) 5.1 to 6.0 dollars
- f) 6.1 to 7.0 dollars
- g) I don't buy

8. How much would you be willing to pay for a 100g premium chocolate bar made from fine Ecuadorian aroma cocoa?

- a) 4.0 to 5.0 dollars
- b) 5.1 to 6.0 dollars
- c) 6.1 to 7.0 dollars
- d) 7.1 to 8.0 dollars
- e) 8.1 to 9.0 dollars
- f) 9.1 to 10.0 dollars
- g) 2 dollars
- h) 1 dollar

9. How do you first learn about a new product being marketed in New York?

- a) Recommendation from a friend/family member
- b) Online advertising
- c) Tried the chocolate at a store or event
- d) Social media
- e) Store/supermarket visit
- f) None

10. What is your favorite place to consume or discover new varieties of chocolate in New York?

- a) Chocolate festivals
- b) Gourmet food stores
- c) Specialty chocolate shops

- d) Local farmers' markets
- e) Supermarkets
- f) Candy kiosks
- g) Online store

11. What benefits do you mainly seek when consuming chocolate bars?

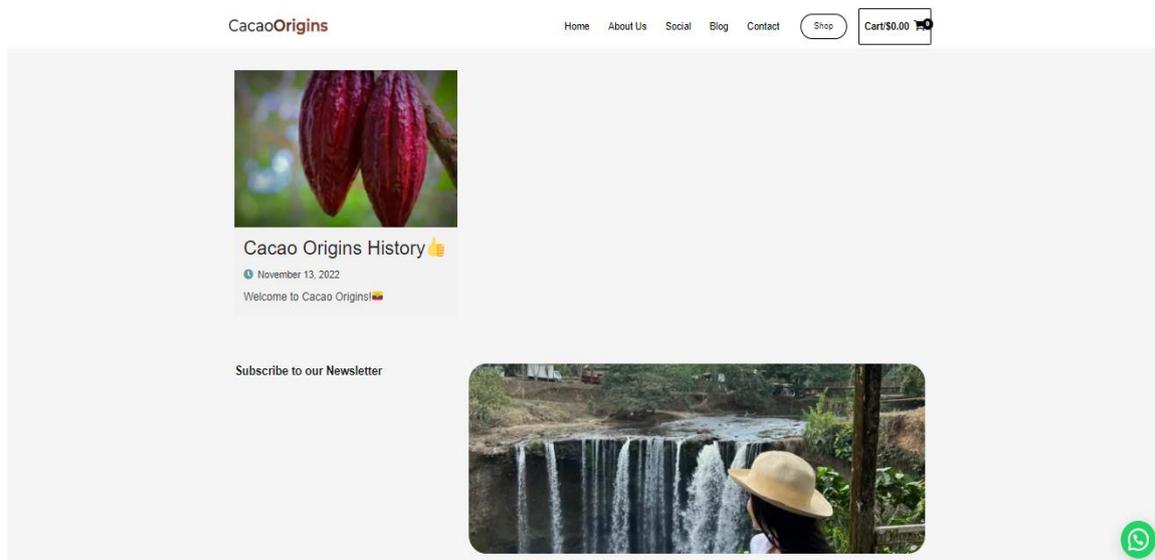
- a) Pleasure and satisfaction
- b) Instant energy
- c) Stress or fatigue relief
- d) Antioxidants
- e) Mood improvement
- f) Improved blood flow
- g) Source of minerals
- h) Savoring delicious chocolate

Anexo 2. Bloque de pasta de cacao



Anexo 3. Agricultor de la zona local cosechando cacao.**Anexo 4. Presentación de barra de chocolate.**

Anexo 5. Página web



https://cacaoorigins.com/?fbclid=PAZXh0bgNhZW0CMTEAAaZeI8yFJwmaBqj2huXaaEh5uKuOBJffWTWwwUuHwVcUGupKC3IkJtuVeao_aem_-_pVdrt2dm2V2xiqYLSaz5A

Anexo 5. Requisitos para financiamiento bancario

REQUISITOS	BANECUADOR
TITULAR	<ul style="list-style-type: none"> - Copia de cedula y certificado de votación. - Plantilla de servicio básico. - Copia de Ruc - Copia de predios (si posee terreno o casa) - Copia de matrícula (si posee vehículo)
GARANTE	<ul style="list-style-type: none"> - Copia de cedula y certificado de votación. - Plantilla de servicio básico. - Copia de Ruc - Copia de predios (si posee terreno o casa) - Copia de matrícula (si posee vehículo)

BIBLIOGRAFIA.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2023). Arancel Nacional. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://www.aduana.gob.ec/arancel-nacional/>

PRO Ecuador. (2024). PRO Ecuador. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://www.proecuador.gob.ec/>

Aduanet. (2023). Arancel Integrado. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1806320000#:~:text=Arancel%20Integrado&text=Cacao%20en%20polvo%20sin%20adici%C3%B3n%20de%20az%C3%BAcar%20ni%20otro%20edulcorante.,->

[1805.00.00.00&text=Chocolate%20y%20dem%C3%A1s%20preparaciones%20alimenticias%20que%20contengan%20cacao](http://www.aduanet.gob.pe/servlet/AIScrollini?partida=1805.00.00.00&text=Chocolate%20y%20dem%C3%A1s%20preparaciones%20alimenticias%20que%20contengan%20cacao)

Expansión. (2023). PIB de EE. UU. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>

Vilken, V., Bolumole, Y., & Frankel, R. (2021). Transformation of Distribution Logistics Management in the Digitalization of the Economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 58. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010058>

Expansión. (2023). Nueva York, EE. UU. - PIB. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa-estados/nueva-york>

Trade Map. (2024). Trade Map. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Cooltainer. (2024). Contenedores refrigerados. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://www.cooltainer.com.ar/contenedores-refrigerados.html>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2024). Pérdidas y desperdicio de alimentos. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <http://www.fao.org/3/p3407e/P3407E11.htm>

PRO Ecuador. (2024). Agroindustria y Frutas. Recuperado el 24 de julio de 2024, de <https://www.proecuador.gob.ec/agroindustria-y-frutas-2-2/>

Organización Internacional del Cacao. (n.d.). El cacao fino de aroma de Ecuador. Recuperado de <https://www.icco.org>

PRO Ecuador. (n.d.). Cacao ecuatoriano: Un producto de excelencia. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec>