



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Proyecto Previo a la Obtención del Título de
Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES:

Antonella Elizabeth Andrade Monar
Marianela Campoverde Espinoza
María Andrea Montalvo Padrón
Marco Daniel Mora Robalino
Andrea Lizeth Espinosa Jimenez

TUTOR:

Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijóo

Plan de negocios para la exportación de pods de cacao a Emiratos
Arabes Unidos.

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Antonella Elizabeth Andrade Monar, Andrea Lizeth Espinosa Jimenez, Marco Daniel Mora Robalino, María Andrea Montalvo Padrón, Marianela Campoverde Espinoza, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Antonella Elizabeth Andrade Monar
1722864400



Andrea Lizeth Espinosa Jimenez
1724627151



Marco Daniel Mora Robalino
1753242112



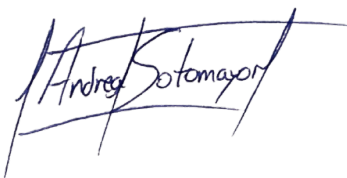
Maria Andrea Montalvo Padron
0104165105



Marianela Campoverde Espinoza
1150323101

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Msc. Andrea Carolina Sotomayor Feijoó, certifico que conozco al(los) autor(es) del presente trabajo siendo el(los) responsable(s) exclusivo(s) tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

A handwritten signature in blue ink, reading "Andrea Sotomayor", enclosed within a rectangular box drawn with the same ink. The signature is stylized and cursive.

.....
Msc, Andrea Carolina Sotomayor Feijoó

Resumen Ejecutivo

Este proyecto plantea el diseño y validación de un modelo de negocio para la exportación de cápsulas de dosis única de chocolate caliente, elaboradas con cacao ecuatoriano de fino aroma, hacia el mercado de Emiratos Árabes Unidos. A partir de una necesidad identificada en ese mercado: la escasa disponibilidad de un chocolate caliente que se pueda implementar en la vida diaria. Se propone un producto innovador, práctico y alineado con los hábitos de consumo de un público urbano, con alto poder adquisitivo y preferencia por productos funcionales, de lujo y con respaldo de origen.

La investigación inicia con un diagnóstico del entorno sociocultural y comercial del mercado objetivo, respaldado por estudios de mercado y validación directa con potenciales consumidores. Se identificó que el segmento de adultos entre 25 y 54 años en ciudades como Dubái muestra una fuerte inclinación hacia bebidas calientes de calidad, especialmente cuando se presentan en formatos convenientes. Asimismo, el consumidor emiratí valora los productos con narrativa de origen, trazabilidad y atributos diferenciadores, lo que posiciona favorablemente al cacao ecuatoriano de origen orgánico y comercio justo.

A nivel técnico, se diseñó un prototipo de cápsulas compatible con máquinas tipo Nespresso, sin aditivos y con una formulación de cacao al 100% de intensidad. El estudio consideró también la capacidad de producción nacional, estableciendo a Quito como la ubicación óptima para la planta por su seguridad, infraestructura y acceso a proveedores. En términos comerciales, se propuso un modelo B2B con la cadena de supermercados premium Spinneys como principal canal de entrada, con un enfoque en posicionamiento premium, rentabilidad y crecimiento gradual.

Los resultados de la validación revelan una alta disposición del consumidor a probar el producto, así como una valoración positiva del concepto, diseño, sabor y atributos diferenciadores. Esto respalda la viabilidad integral del proyecto, que combina calidad, identidad de origen, sostenibilidad y conveniencia. Finalmente, se concluye que la propuesta responde a una oportunidad real de mercado y también contribuye a posicionar internacionalmente el cacao ecuatoriano bajo un modelo de exportación con valor agregado.

Palabras clave: Cacao ecuatoriano, cápsulas, chocolate caliente, exportación, mercado premium, Emiratos Árabes Unidos, producto innovador, sostenibilidad, viabilidad comercial.

Abstract

This project outlines the design and validation of a business model aimed at exporting premium single-serve hot chocolate capsules made from Ecuadorian fine aroma cacao to the United Arab Emirates. Addressing a clear market gap, the limited availability of high-quality hot chocolate in capsule format. The proposed product seeks to offer a practical, innovative, and culturally aligned solution for a consumer segment that values convenience, premium quality, and ethical sourcing.

The research begins with a thorough market analysis of the UAE's sociocultural and economic landscape, supported by field data and consumer testing. Results indicate strong demand among urban adults aged 25 to 54, particularly those who regularly consume hot beverages through capsule systems. Additionally, the Emirati consumer places high importance on traceability, origin narratives, and quality, positioning Ecuadorian organic cacao as a compelling competitive advantage.

Technically, the project presents a compatible capsule design suitable for popular machines like Nespresso, using pure cacao at a 100% concentration without artificial additives. Quito is identified as the optimal production site due to its infrastructure, security, and proximity to certified suppliers. The commercialization strategy is based on a B2B model, establishing a strategic partnership with the high-end retail chain Spinneys, to ensure premium market placement and scalability.

Consumer testing confirms high receptiveness to the product, both in terms of concept and sensorial experience. The findings support the overall feasibility of launching an export-oriented product that combines quality, convenience, and brand storytelling. Moreover, the project contributes to the international positioning of Ecuadorian cacao by offering a high value, differentiated export model.

Keywords: Ecuadorian cacao, Nespresso pods, hot chocolate, premium market, export strategy, product innovation, UAE, sustainability, business feasibility.

Dedicatoria

A nuestras familias, por ser el pilar incondicional que ha sostenido cada paso de este camino.

A ustedes, que nos ofrecieron su apoyo incondicional, su confianza incansable y su presencia constante, incluso en los momentos más difíciles.

Esta dedicación es para quienes, con amor, paciencia y sacrificio, nos brindaron la fuerza para continuar, recordándonos siempre que los sueños se construyen en equipo.

Gracias por creer en nosotros.

Agradecimiento

Queremos expresar nuestro sincero agradecimiento a todas las personas que formaron parte de este proceso académico y humano.

En primer lugar, a nuestros compañeros y compañeras de carrera, quienes compartieron con nosotros no solo el aula y las tareas, sino también los desafíos, aprendizajes, frustraciones y logros. Su apoyo, colaboración y compañía han sido fundamentales en cada etapa de este camino. Gracias por ser parte de esta experiencia universitaria que hoy culmina con orgullo.

Agradecemos también a los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador, cuya guía académica, exigencia y compromiso han contribuido al desarrollo de nuestras capacidades profesionales.

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	11
FASE DE EMPATÍA INCLUYENDO MARCO TEÓRICO	13
IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	18
IDEA DE NEGOCIO.....	20
VALIDACIÓN DE VIABILIDAD - DESEABILIDAD.....	32
ESTUDIO TÉCNICO Y MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	50
PLAN DE MARKETING.....	55
EVALUACIÓN FINANCIERA	59
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	73

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	17
Tabla 2 Árbol de problemas.....	19
Tabla 3 PESTEL	23
Tabla 4 Matriz de selección de mercados	29
Tabla 5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	30
Tabla 6 FODA.....	32
Tabla 7 Presentación de resultados	33
Tabla 8 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0	35
Tabla 9 Matriz de sistematización de información, entrevistas	36
Tabla 10 Matriz de localización.....	50
Tabla 11 Detalle mapa de procesos	52
Tabla 12 Plan de marketing	57
Tabla 13 Inversión	59
Tabla 14 Proyección de ventas e ingresos	59
Tabla 15 Estado de costos proyectado	60
Tabla 16 Estado de pérdidas y ganancias	61
Tabla 17 Flujo de caja financiero.....	62
Tabla 18 Presupuesto de ventas	63
Tabla 19 Punto de equilibrio.....	64
Tabla 20 Indicadores financieros	64
Tabla 21 Escenario optimista.....	65
Tabla 22 Escenario pesimista.....	65

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	16
Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0.....	22
Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0.....	22
Figura 4 Prototipo 2.0	48
Figura 5 Captura de pantalla video promocional.....	49
Figura 6 Mapa de distribución de la planta.....	51
Figura 7 Mapa de proceso.....	52
Figura 8 Organigrama.....	54
Figura 9 Diseño post para Instagram	58

Introducción

Este proyecto responde a un vacío en el mercado de bebidas calientes en Emiratos Árabes Unidos: la falta de chocolate caliente premium en formato de cápsulas de fácil preparación. Pese a que el café es líder en la categoría de bebidas en cápsulas, se ha detectado una brecha significativa en la oferta de alternativas que combinen conveniencia y calidad en este mercado cambiante.

La propuesta es crear cápsulas individuales hechas en Ecuador con cacao fino de aroma, orientadas a los clientes que valoran la practicidad y la integración simple en sus rutinas diarias. Este producto busca ofrecer una experiencia de chocolate caliente premium que combine sabor excepcional con la facilidad de preparación.

El problema identificado radica en la falta de alternativas convenientes y especializadas para preparar chocolate caliente dentro del ecosistema de cápsulas. Los consumidores en EAU valoran la rapidez, la consistencia y la calidad en sus experiencias de consumo, pero las alternativas actuales no cumplen con estas expectativas. El proyecto cubre esa necesidad al proponer una solución que optimiza el tiempo sin sacrificar la alta calidad del producto.

El público objetivo es la demográfica de adultos entre 25 y 54 años, residentes en áreas urbanas de Emiratos Árabes Unidos, con hábitos claros de consumo de bebidas calientes hechas con sistemas de cápsulas. Este mercado es un entorno favorable debido a la presencia abundante de cafeteras de cápsulas y la disposición de sus consumidores a adoptar propuestas innovadoras, funcionales y de alta calidad.

La diferenciación del producto radica en su enfoque en la conveniencia y la integración con sistemas de cápsulas ya establecidos en hogares y oficinas. El uso de cacao ecuatoriano de fino aroma, orgánico y de origen certificado, añade un valor distintivo, apelando a consumidores que buscan productos premium y sostenibles en un formato práctico.

El objetivo es evaluar la viabilidad de un producto que responde a una necesidad real: preparar una bebida caliente, deliciosa y de alta calidad de manera sencilla e integrable en la rutina diaria. La propuesta se alinea con los hábitos modernos de consumo en Emiratos Árabes Unidos, aprovechando la cultura de bebidas premium y el uso generalizado de sistemas de cápsulas.

Comentado [MF1]: Justificado a la izquierda

Objetivo General

- Evaluar la viabilidad técnica, comercial, y logística para diseñar, desarrollar y producir en territorio ecuatoriano un producto innovador en formato de pods elaborados a base de cacao ecuatoriano de alta calidad al 100% puro, buscando posicionarse como un producto premium y diferenciado dentro de la industria chocolatera.

Objetivos Específicos

- Analizar el nivel de aceptación de cápsulas de chocolate caliente elaboradas con cacao ecuatoriano en el mercado del Medio Oriente, mediante una investigación que identifique las preferencias de los consumidores, sus hábitos de consumo y su disposición a adquirir productos orgánicos, de comercio justo y alta calidad.
- Diseñar y estandarizar el proceso de formulación y encapsulado de pods de cacao orgánico de fino aroma ecuatoriano mediante la selección controlada de materia prima que cuente con certificaciones internacionales de ser un producto orgánico.
- Evaluar las condiciones comerciales, logísticas y normativas necesarias para la exportación del producto al mercado del Medio Oriente, identificando canales de distribución, requisitos regulatorios y oportunidades de posicionamiento como un producto premium de origen ecuatoriano.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

En los últimos años, el mercado de bebidas y productos derivados del cacao en Emiratos Árabes Unidos ha experimentado un crecimiento notable, especialmente en el segmento premium. El mercado de chocolate y confitería en EAU alcanzó un valor significativo en 2023, con proyecciones de crecimiento continuo impulsadas por la demanda de productos de lujo (Data Bridge Market Research, 2023). Sin embargo, a pesar del prestigio del cacao ecuatoriano, reconocido como fino de aroma, la oferta de chocolate caliente en cápsulas premium es prácticamente inexistente. Los productos disponibles suelen ser mezclas industriales con bajo contenido de cacao, altas cantidades de azúcar refinada y aditivos artificiales, lo que no satisface las expectativas de calidad y conveniencia (Euromonitor International, 2025).

En EAU, la cultura de consumo de bebidas calientes se ha consolidado debido a la ausencia de alcohol por razones culturales, posicionando a las bebidas calientes como las bebidas sociales clave (Lavaive, 2024). La ausencia de una alternativa estandarizada como las cápsulas, limita el consumo de chocolate caliente en momentos clave del día, dejando expuesta una oportunidad para introducir un producto que ofrece conveniencia y sabor en un mercado que prioriza la calidad, el tiempo y el lujo.

Esta carencia afecta a consumidores que disfrutan del chocolate caliente, pero carecen de tiempo para prepararlo de manera tradicional o no encuentran opciones adaptadas a sus estilos de vida acelerados.

El producto consiste en cápsulas de dosis individual para preparar chocolate caliente, elaboradas con cacao ecuatoriano de fino aroma, 100% orgánico y sin aditivos. Estas cápsulas son compatibles con máquinas de uso doméstico y comercial (Nespresso, Dolce Gusto, K-Cup, entre otras). El producto busca suplir la demanda de bebidas de lujo, convenientes y sostenibles en los Emiratos, permitiendo a los consumidores disfrutar de una bebida reconfortante en segundos, sin sacrificar la calidad. La preparación rápida y estandarizada se alinea con el estilo de vida urbano y cosmopolita de este mercado (Mordor Intelligence, 2024).

La principal propuesta de valor radica en la adaptabilidad del producto a las rutinas modernas de EAU. A diferencia del chocolate caliente tradicional, que requiere tiempo y

esfuerzo, este formato se integra sin fricciones en el día a día de consumidores que ya utilizan sistemas de cápsulas. La simplicidad y rapidez de preparación lo hacen ideal para entornos laborales y domésticos, mientras que el cacao ecuatoriano de alta calidad ofrece una experiencia premium. El diferenciador no solo reside en el contenido orgánico, sino en la conveniencia de disfrutar de una bebida de lujo sin esfuerzo adicional (Euronews, 2023).

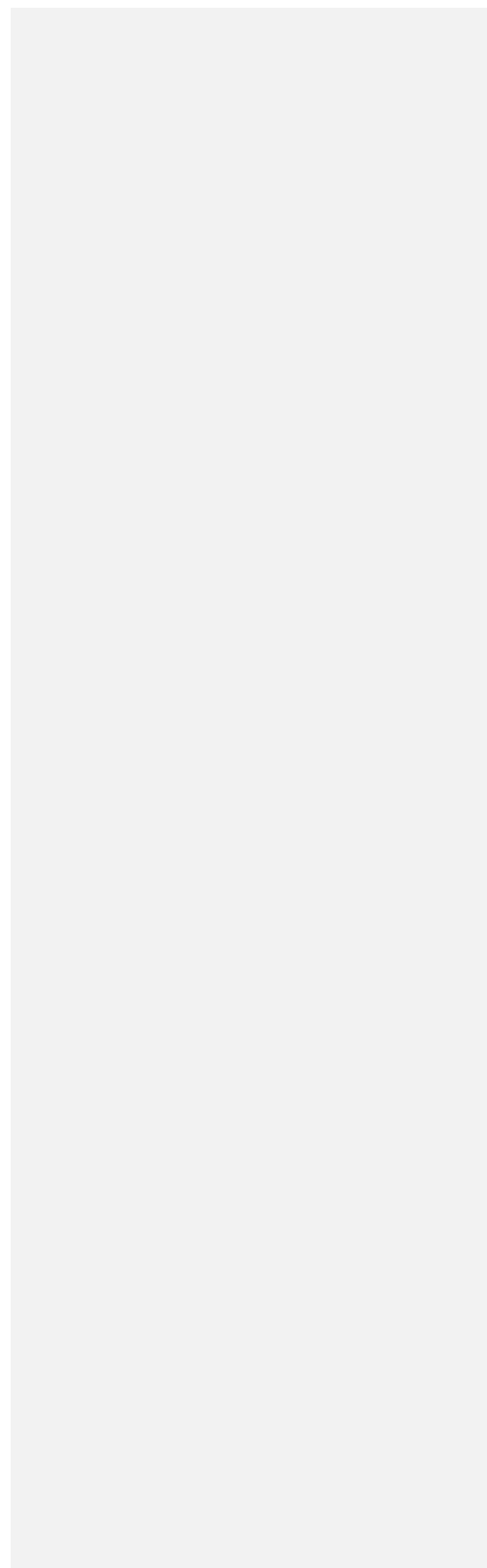
El producto está dirigido a consumidores de 25 a 54 años en entornos urbanos de Emiratos Árabes Unidos, particularmente profesionales y expatriados que poseen cafeteras de cápsulas y valoran la practicidad y la calidad. Este grupo aprecia productos premium que se alinean con su estilo de vida dinámico y su preferencia por experiencias de consumo sofisticadas. La propuesta se adapta perfectamente a la cultura de cafeterías y al hábito consolidado de consumo de bebidas calientes en EAU, donde las cápsulas son ampliamente aceptadas (Mordor Intelligence, 2024).

El mercado de bebidas calientes en Emiratos Árabes Unidos es dinámico y está en expansión, impulsado por la creciente popularidad de cafeterías y la demanda de formatos convenientes. La cultura de bebidas calientes se ha fortalecido como una alternativa social clave, con un aumento notable en el consumo de productos premium (Lavaive, 2024). Aunque las cápsulas han ganado terreno más allá del café, la oferta de chocolate caliente premium sigue siendo limitada, dominada por productos genéricos que no satisfacen las expectativas de los consumidores adultos que buscan calidad y variedad (Euromonitor International, 2025).

El estilo de vida en EAU está marcado por un ritmo urbano acelerado y una alta valoración de productos premium y convenientes. La restricción cultural del consumo de alcohol ha consolidado a las bebidas calientes como opciones sociales esenciales, con cafeterías reemplazando a bares en la vida urbana (Euronews, 2023). El segmento de bebidas instantáneas premium muestra un crecimiento constante, impulsado por consumidores que buscan calidad en formatos rápidos. Sin embargo, el mercado de cápsulas de chocolate caliente sigue desatendido, dejando un nicho para adultos que desean incorporar variedad sin cambiar sus sistemas de preparación (Mordor Intelligence, 2024).

La ventaja competitiva del producto radica en su integración inmediata a los sistemas de cápsulas existentes, sin requerir nuevos métodos de preparación. El cacao ecuatoriano de fino aroma posiciona el producto como una opción de lujo, alineada con la demanda de exclusividad en EAU. La certificación orgánica y la sostenibilidad refuerzan su atractivo para consumidores conscientes, mientras que la compatibilidad con cafeteras de cápsulas lo convierte en una extensión lógica del consumo diario de bebidas calientes. Esta combinación

de calidad, conveniencia y prestigio ofrece una experiencia diferenciada en un mercado en crecimiento (Data Bridge Market Research, 2023).



Mapa de Empatía

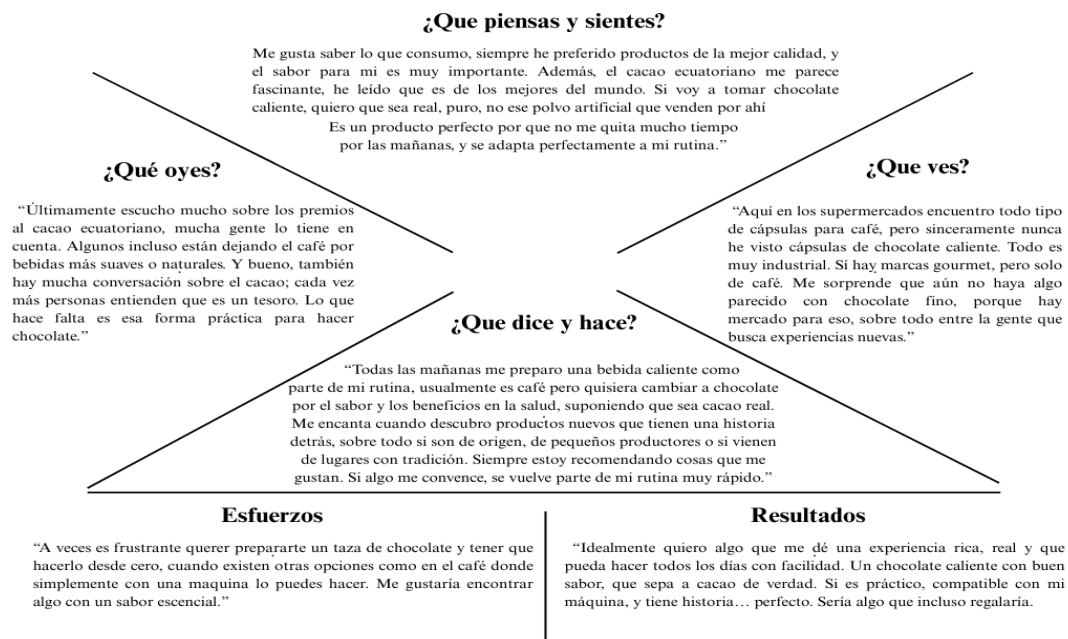


Figura 1 Mapa de empatía

Nota: Elaboración propia

El mapa de empatía realizado revela un alto interés del consumidor emiratíes por productos con sabores exóticos y de fácil preparación, lo que valida la propuesta de valor de los pods de cacao ecuatoriano. El entrevistado expresa preferencia por productos que ofrezcan una experiencia sensorial rica y práctica en su rutina diaria. Además, el origen y trazabilidad del cacao son percibidos como diferenciadores clave, esto respalda la viabilidad comercial del proyecto en Emiratos Árabes Unidos.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona	
Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Mateo, disfruta tomarse una taza de chocolate por las mañanas en su rutina diaria.
Perfil Demográfico	
Edad	25-54 años.
Género	Masculino / Femenino.
Estado civil	Soltero, casado, conviviente.
Nivel educativo	Universitario, técnico.
Ingresos mensuales	USD 600-2000.
Ocupación	Profesionales, empleados administrativos, freelancers.
Redes sociales que utiliza	Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, LinkedIn
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Vive con ritmo acelerado y disfruta de momentos de calidad sin complicaciones, prefiere productos que combinen sabor y practicidad. Busca experiencias que pueda integrar fácilmente a su rutina diaria, especialmente en las mañanas.
Valores	Autenticidad, Responsabilidad, Eficiencia.
Personalidad	Apasionado, creativo, perfeccionista, curioso por nuevas tendencias.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Supermercados, tiendas de conveniencia, cafeterías, chocolaterías y tiendas de productos de especialidad. Busca marcas que comuniquen claramente lo que ofrecen.
¿Qué lo motiva a comprar?	La historia detrás del producto, sabor y propiedad únicas del cacao, innovación en presentación y formato.
Necesidades	
Necesidades principales	Facilidad de preparación de chocolate con materia prima premium.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	Los pods de cacao ofrecen un formato práctico e innovador para su uso directo en preparaciones finas.

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problemas del segmento

De acuerdo con un estudio realizado por Lavaive, el mercado del Medio Oriente está abierto a productos gourmet y de origen exótico, pero hasta ahora, el cacao fino de aroma proveniente de Ecuador no ha sido explotado de manera significativa en este formato. (Lavaive, 2024), señala que las experiencias de consumo y la identidad del producto son altamente valoradas en este mercado, lo cual refuerza la necesidad de propuestas auténticas y con narrativa de origen.

Según Mobility Foresights, el mercado de chocolate oscuro en los Emiratos Árabes Unidos está experimentando un crecimiento significativo, impulsado por un cambio en las preferencias de los consumidores hacia opciones alimenticias más saludables y premium. La creciente conciencia sobre los beneficios para la salud asociados con el chocolate oscuro, como su alto contenido de antioxidantes y efectos positivos en la salud cardíaca, está alimentando su demanda. No obstante, la disponibilidad de estos productos en formatos que se integren fácilmente en la rutina diaria, como las cápsulas monodosis, es escasa. (Foresights, 2025).

En los Emiratos Árabes Unidos, el consumo de café ha evolucionado rápidamente hasta convertirse en una expresión de estilo de vida y sofisticación. Esta tendencia ha sido reforzada por el auge de cafeterías especializadas, el crecimiento de las marcas de lujo y la adopción de tecnologías como las cápsulas monodosis (Lavaive, 2024). Como consecuencia, el mercado se encuentra altamente dominado por el café, lo que ha limitado la oferta de otras bebidas calientes como el chocolate.

Selección del Problema con Mayor Oportunidad de Negocio

Tomando en cuenta las problemáticas y de acuerdo con las investigaciones realizadas por Lavaive y Mobility Foresights, la mayor oportunidad de negocio se encuentra en la falta de opciones prácticas, funcionales y saludables para preparar una taza de chocolate caliente que se adapte al estilo de vida del mercado objetivo. Es decir, personas que preparan a diario sus bebidas calientes con cafeteras de cápsulas y que al momento cuentan con opciones limitadas existentes en el mercado. Es por esto por lo que, el formato de cápsulas en

diferentes concentraciones de cacao orgánico ecuatoriano fino de aroma cuya procedencia sea de una producción justa, ética y sostenible suplirá al nicho mencionado anteriormente.

Árbol de problemas

Tabla 2 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Control del café en el ámbito local: El café ha llegado a ser un símbolo de sofisticación y un modo de vida. Se observa una notable cantidad de cafeterías exclusivas y marcas premium dedicadas al café.	La escasa disponibilidad y utilización del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en el sector de bebidas de alta gama en la región del Medio Oriente.	Oportunidad de mercado no explotada: Ecuador no está aprovechando el cacao fino en un mercado que presenta un gran potencial de expansión para productos de alta gama.
Insuficiencia de presentaciones adecuadas para disfrutar del chocolate: La oferta de chocolate negro en opciones prácticas, como cápsulas individuales, sigue siendo limitada.		La oferta de café está muy concentrada: Esto reduce la variedad en el mercado de bebidas calientes y limita las alternativas disponibles para los consumidores.
La comercialización del cacao ecuatoriano en esta modalidad es bastante limitada: El cacao de aroma selecto proveniente de Ecuador no ha logrado establecerse en este mercado con una oferta distintiva.		Desventaja competitiva frente a naciones productoras de cacao: Si Ecuador no toma medidas de manera urgente, otras naciones podrán acceder al mercado con productos novedosos antes que nosotros.
Ignorancia o ausencia de una narrativa de origen en productos alternativos:		Desvinculación con corrientes de salud y bienestar:
Los compradores aprecian la historia y la identidad que		El chocolate oscuro, reconocido por sus

acompaña al producto, aspecto que no se ha explotado adecuadamente en el caso del chocolate de Ecuador.

beneficios, tiene el potencial de ser considerado una opción de bebida saludable; sin embargo, su escasa notoriedad dificulta el aprovechamiento de esta tendencia.

Nota: Elaboración propia

Idea de Negocio

Business Canvas

Socios Clave • Proveedores de cacao ecuatoriano de origen certificado. • Empresas logísticas con experiencia en exportación desde Ecuador a Emiratos Árabes Unidos. • Cadena de supermercados de alta gama "Spinney's".	Actividades Clave • Producción y encapsulado del chocolate en origen. • Control de calidad y estandarización del producto final. • Gestión de logística internacional y distribución. • Marketing digital y posicionamiento de marca. Recursos Clave • Planta de producción en Ecuador con control de calidad y empaque de cápsulas. • Proveedor de cacao ecuatoriano certificado de fino aroma. • Tecnología para encapsulado compatible con sistemas emiraties. Equipo logístico y red de distribución. • Marca sólida, diferenciada y orientada al consumidor final europeo.	Propuesta de valor • Cápsulas de uso único de chocolate caliente elaboradas con cacao ecuatoriano fino de aroma, orientadas a consumidores que buscan conveniencia, calidad y rapidez en su rutina diaria. • Producto compatible con sistemas de cápsulas ya existentes, sin necesidad de nuevos equipos ni procesos. • Valor agregado: contenido sin aditivos, sin azúcar añadida y con trazabilidad de origen	Relación con el cliente • Servicio postventa eficiente: reposición rápida, atención al cliente multilingüe. • Comunicación digital personalizada (boletines con recetas, novedades y consejos de uso). • Contenido educativo que refuerce el uso diario del producto (ej. videos de preparación). Canales • Alianza con Supermercados Spinney's. • Promociones cruzadas con marcas de cafeteras o accesorios de café.	Segmento de clientes • Adultos entre 25 y 54 años, residentes en zonas urbanas de Emiratos Árabes Unidos. • Consumidores frecuentes de bebidas calientes, que ya utilizan sistemas de cápsulas en su día a día. • Profesionales, trabajadores remotos y personas que valoran la eficiencia sin sacrificar la experiencia de consumo
Estructura de Costos • Costos de producción y encapsulado en Ecuador. • Transporte internacional y aduanas. • Costos de almacenamiento y distribución en Emiratos Árabes Unidos. • Inversión en marketing y desarrollo de marca. • Personal administrativo, operativo y de atención al cliente		Fuentes de Ingreso • Venta directa de cápsulas a Spinney's. • Posibilidad de licenciamiento o white labeling en mercados específicos.		

Business Model Canvas

Prototipaje 1.0

Figura 2 Opción 1 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Estas cápsulas de cacao combinan la tradición del chocolate con la comodidad de la tecnología moderna. Tienen un diseño elegante en tonos cobre y están llenas de cacao de alta calidad, molido cuidadosamente para mantener su aroma y sabor intactos. Compatibles con máquinas de café de cápsulas, estas porciones individuales te permiten preparar una bebida de cacao cremosa, intensa y reconfortante con solo presionar un botón. Son perfectas para quienes quieren disfrutar de un sabor puro a cacao sin azúcares añadidos, con una opción diferente al café que siempre satisface.

Figura 3 Opción 2 de prototipo 1.0



Nota: Elaboración propia

Los ChocoPods son cápsulas de cacao diseñadas con mucho cuidado, hechas con cacao de aroma intenso y de alta calidad. Cada cápsula está envuelta en un filtro biodegradable apto para alimentos, que ayuda a mantener todo el sabor puro del cacao molido en su interior. Con un diseño cómodo y que funciona en máquinas de café, estos pods te permiten preparar una bebida caliente en un instante, con un aroma delicioso, un sabor profundo y una textura suave como la seda.

Análisis del Macroentorno – PESTEL

Tabla 3 PESTEL

Exportación de pods de cacao ecuatoriano fino de aroma a Emiratos Árabes Unidos

Aspecto	Variable	Impacto				Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	La Cámara de Comercio Ecuatoriano Árabe (CCEATI) ha estado a la cabeza en llevar productos ecuatorianos a eventos internacionales, como la Organic & Natural Products Expo 2024 en Dubái, donde empresas ecuatorianas mostraron sus productos de cacao premium y superalimentos, lo cual fortaleció que nuestros productos ganen más reconocimiento en los Emiratos Árabes. Además, estas actividades no solo sirvieron para dar a conocer la variedad de los productos, sino que también abrieron puertas para crear relaciones comerciales duraderas y beneficiosas para todos. (Martin, 2024)						X

	En febrero de 2024, Ecuador y los EAU iniciaron negociaciones sobre un acuerdo comercial más completo. La idea es impulsar el intercambio de bienes y las inversiones entre ambos, poniendo énfasis en sectores como la agricultura, la agroindustria, la minería y las energías renovables. En 2023, Ecuador exportó USD 601 millones a los EAU, destacando productos como bananos, camarones, flores naturales y cacao procesado. (Primicias, 2024)							X
	Ecuador está continuando acercándose a los Emiratos Árabes Unidos, con el objetivo de fortalecer los lazos diplomáticos, comerciales y de cooperación. Esto forma parte de los esfuerzos liderados por el presidente Daniel Noboa para impulsar las relaciones internacionales del país (Secreteria General de Comunicación de la Presidencia, 2025)							X
Económico	La proyección en los mercados durante los próximos cinco años de los Emiratos Árabes Unidos se presenta muy interesante para que Ecuador pueda exportar cacao y sus productos derivados (subpartida 180690), con un valor estimado de USD 358.700 (Global Trade Helpdesk, 2025)							X

Durante los primeros nueve meses del 2024, el Producto Interno Bruto real de los Emiratos Árabes Unidos creció un 3,8 %. Esto se debe a que los sectores que no dependen del petróleo están creciendo y el país está logrando diversificar su economía. Este avance hace que los EAU sean todavía más atractivos para productos como el cacao procesado, ya que la demanda se mantiene estable y sigue creciendo, lo que refleja un mercado en expansión (WAM, 2025)							X
Los economistas proyectan que el PIB de los Emiratos Árabes Unidos alcanzará cerca de USD 540 mil millones para 2025. Este crecimiento está impulsado por fuertes inversiones tanto del sector público como privado, además del auge en sectores como la logística, el comercio y la tecnología. Todo esto crea nuevas oportunidades para exportadores de alimentos procesados con valor agregado (TRADING ECONOMICS , 2025)							X
En 2024, los Emiratos Árabes Unidos logró un récord en su comercio exterior con un valor de 3 billones de dirhams, lo que representa un aumento del 14,6% en comparación con el año anterior. Este ritmo de crecimiento económico abre muchas oportunidades, especialmente para los exportadores de cacao procesado (Prensaec, 2025)							X

	Según los datos registrados por (Global Trade Help Desk, 2025), los EAU aplican un impuesto general del 5% a los productos básicos importados, incluidos los derivados del cacao. Esta tasa es significativamente inferior a la de otros mercados, lo que supone un beneficio considerable para los exportadores al reducir los costes generales de entrada y aumentar la competitividad del producto terminado. Esta política de libre comercio fomenta el flujo de productos extranjeros de alto valor añadido, como las cápsulas de cacao, que combinan calidad y comodidad, lo que permite una posición favorable en el mercado emiratí.					X	
	Según (TechSci Research, 2024), el mercado del chocolate en los EAU se valoró en 867,32 millones de dólares en 2024 y se prevé que alcance los 1.216,45 millones de dólares en 2030, con una tasa de crecimiento anual constante del 5,8% durante el periodo de previsión. Este aumento indica la creciente demanda de chocolates premium y artesanales, impulsada por los clientes que buscan experiencias de alta calidad y sabores distintivos.						X
Social	Según (Blueweave Consulting, 2022) los consumidores de los EAU se sienten cada vez más atraídos por los chocolates negros, considerados más saludables por su mayor contenido en cacao y sus propiedades antioxidantes. Esta tendencia hacia productos más sanos y de origen más ético presenta un potencial para las cápsulas de cacao ecuatoriano, sobre todo si se						X

	destacan sus características nutricionales y sus procedimientos de fabricación sostenibles.						
	Según el informe (TechSci Research, 2024), en los EAU hay una demanda creciente de chocolates a la medida y envases diferenciados, sobre todo para regalos y celebraciones. Las cápsulas de cacao ecuatoriano pueden aprovechar esta tendencia ofreciendo opciones de personalización y presentaciones atractivas que muestran su procedencia y calidad, en línea con las expectativas de los clientes de los EAU.						X
	Según un análisis de (Verified Market Research, 2025), los consumidores de los EAU están cada vez más interesados en productos que ofrezcan comodidad y utilidad. La demanda de chocolate en formatos de consumo fácil, como porciones individuales y envases listos para consumir, se ha disparado, impulsada por un estilo de vida urbano y acelerado. Esta tendencia muestra la necesidad de productos que puedan adaptarse a los cambios de horario, ofreciendo comodidad sin sacrificar la calidad.						X
Tecnológico	Los EAU cuentan con una de las infraestructuras logísticas más modernas del mundo. Puertos como Jebel Ali y áreas de logística como Dubái Logistics City facilitan una distribución rápida y eficiente de productos, como el cacao procesado, convirtiendo al país en un punto clave del comercio						X

	mundial (Marta Dorgambide, 2024)						
	El Ministerio de Industria y Tecnología Avanzada de los Emiratos Árabes Unidos está impulsando el uso de tecnologías de la Cuarta Revolución Industrial para que los productos nacionales sean más competitivos en los mercados mundiales. Un buen ejemplo es la fábrica de arroz de Al Dahra Group en KIZAD, que funciona con procesos automatizados de molienda, almacenamiento, empaque y distribución. Esto demuestra cómo la tecnología avanzada puede integrarse en la producción agrícola y hacerla más eficiente, innovadora y moderna (WAM, 2022)						X
	La colaboración entre empresas ecuatorianas y emiratíes para desarrollar productos innovadores con cacao, como chocolates funcionales, se beneficia del entorno tecnológico en los Emiratos Árabes Unidos. Las zonas francas y centros de innovación crean un ambiente ideal para investigar y trabajar juntos, ayudando a que el cacao ecuatoriano tenga una mejor presencia en el mercado de los Emiratos (CCEATI, 2025)						X

Matriz de selección de mercados NI

Tabla 4 Matriz de selección de mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	BÉLGICA		PAÍSES BAJOS		EMIRATOS ÁRABES UNIDOS	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Logística y transporte	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Crecimiento de la demanda	0,11	3	0,33	3	0,33	4	0,44
Adaptación de nuevas tecnologías	0,12	3	0,36	3	0,36	5	0,60
Capacidad de innovación constante	0,12	4	0,48	4	0,48	5	0,60
Barreras de ingreso arancelarias	0,7	5	0,35	5	0,35	2	0,14
Barreras de ingreso no arancelarias	0,7	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Acuerdos preferenciales de comercio	0,5	5	0,25	5	0,25	3	0,15
Crecimiento económico	0,12	4	0,48	4	0,48	5	0,60
Participación y presencia de competidores.	0,5	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posicionamiento del producto / materia prima	0,12	3	0,36	4	0,48	4	0,48
Adaptación de nuevos productos	0,12	4	0,48	4	0,48	5	0,60
	1		3,60		3,72		4,17

Análisis del Microentorno – 5 Fuerzas de Porter

Tabla 5 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción
Amenaza de nuevos entrantes	La amenaza de nuevos competidores para nuestra empresa es baja debido a barreras específicas. Obtener certificaciones como Fairtrade, Rainforest Alliance y Orgánica (UE y USDA) para nuestro cacao ecuatoriano orgánico requiere inversión significativa en cumplimiento y auditorías, desalentando a nuevos entrantes. Los altos costos logísticos para importar cacao y producir cápsulas compatibles con máquinas como Nespresso, junto con la necesidad de marketing para un producto premium en EAU, refuerzan esta barrera. Aunque el nicho de chocolate caliente en cápsulas es poco explotado, nuestra marca puede consolidarse con estas certificaciones y la fama del cacao ecuatoriano.
Poder de negociación de los proveedores	El poder de negociación de nuestros proveedores, como Chocoben y Tierra Fértil, es moderado. Estos productores ecuatorianos, con capacidad de 100-150 toneladas métricas anuales de cacao fino de aroma orgánico, dependen de exportaciones a mercados premium como EAU, lo que limita su control sobre precios. Sin embargo, la oferta limitada de cacao certificado (solo el 5% del cacao ecuatoriano tiene certificación) les da cierta influencia. Nuestra estrategia de contratos a largo plazo con estos proveedores asegura calidad y estabilidad, reduciendo su poder.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes hacia nuestra empresa es alto. Estos consumidores, profesionales y expatriados, valoran calidad y conveniencia, pero tienen acceso a múltiples alternativas en cafeterías y sistemas de cápsulas, lo que les permite exigir precios competitivos y productos premium. Para contrarrestar este poder, nuestro producto se posicionará como una experiencia de calidad con cacao ecuatoriano fino de aroma, alineada con sus expectativas, fomentando lealtad a través de calidad y practicidad.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos hacia nuestra empresa es alta. Marcas como Nescafé (cápsulas de café, ~AED 2-3 por unidad) y Costa Coffee (chocolate caliente en cafeterías, ~AED 15-20) dominan con fuerte presencia en supermercados, tiendas y cafeterías. Estas marcas se posicionan como accesibles y convenientes, distribuidas a través de canales minoristas y en línea. Nuestro producto se diferencia por su cacao ecuatoriano orgánico y certificaciones sostenibles, pero requiere marketing intensivo para destacar frente a estas alternativas ampliamente disponibles.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores en el segmento de cápsulas en EAU es moderada. Marcas como Nespresso (AED 2-3 por unidad) y Starbucks (AED 15-20) lideran con posicionamiento premium, distribuidas en supermercados, plataformas en línea como Amazon.ae y cafeterías. Estas marcas compiten con innovación y precios competitivos. Nuestra estrategia de diferenciación, basada en cacao ecuatoriano fino de aroma, busca captar el nicho premium, con calidad y practicidad.

Nota: Elaboración propia

Tabla 6 FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Crecimiento sostenido del mercado de chocolate premium en los EAU, +5.8% anual. F2. Preferencia de los consumidores por chocolate oscuro, saludable y ético. F3. Baja carga arancelaria del 5% para productos como el cacao. F4. Infraestructura logística moderna, puertos y zonas francas de clase mundial.	O1. Fuerte diversificación económica e incremento del PIB en sectores no petroleros. O2. Demanda creciente de productos personalizados y con empaque diferenciado. O3. Eventos de promoción como la Organic & Natural Products Expo aumentan la visibilidad de productos ecuatorianos. O4. Interés por colaboraciones tecnológicas con empresas innovadoras del Ecuador.
Debilidades	Amenazas
D1. Bajo reconocimiento de marcas ecuatorianas de cacao en el mercado emiratí. D2. Poca experiencia exportadora directa hacia este mercado de nicho. D3. Posibles retos logísticos iniciales y adaptación cultural del empaque y presentación del producto. D4. Alto estándar esperado en trazabilidad y tecnología alimentaria por parte del consumidor emiratí.	A1. Mercado altamente competitivo con presencia de marcas suizas, belgas y árabes consolidadas. A2. Posible saturación en temporadas altas o efectos económicos globales que afecte la demanda. A3. Altas exigencias regulatorias en etiquetado, inocuidad y sustentabilidad lo que implicaría inversiones iniciales altas. A4. Diferencias culturales y hábitos de consumo que pueden ralentizar la adopción del producto.

Nota: Elaboración propia

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

De acuerdo con la información obtenida de Global media insight, (GMI, 2025) la población total de Emiratos Árabes es de 11,35 millones al 2025. En función del buyer persona establecido, nuestro público objetivo se encuentra conformado por hombres y mujeres que se encuentren entre los 25 y 54 años de edad. Segmentamos la población a 4.97 millones de hombres y 2.30 millones de mujeres, lo que nos da un total de 7.28 millones. Siendo más específicos, nos enfocamos solamente en la ciudad de Dubai la misma que cuenta

con una demografía de 3.943,683 personas, el 70% de población comprende un rango de edad de 25 a 54 años es por esto que nuestro mercado objetivo estaría compuesto aproximadamente por 2.528,689 personas. Adicional a esto, de acuerdo con los datos obtenidos de ScrapeHero (ScrapeHero, 2024) y tomando en cuenta que el supermercado donde se distribuiría el producto es Spinneys, existe un supermercado por cada 94,932 personas en Dubai.

Muestra

Conforme con el resultado obtenido relacionado a la población, la ciudad de Dubai cuenta con un mercado objetivo de 2.528,689 habitantes. Para obtener el resultado de la muestra, se aplicó la fórmula de muestreo finita con la población antes mencionada, un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El resultado de esta fórmula es de 384.

$$\begin{aligned} n &= \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2(N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q} \\ n &= \frac{2,528,689 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2(2,528,689 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} \\ n &= \frac{2,528,689 \cdot 3.8416 \cdot 0.25}{0.0025 \cdot 2,528,688 + 0.9604} \\ n &= \frac{2,528,689 \cdot 0.9604}{6,321.72 + 0.9604} \\ n &\approx \frac{2,428,187.12}{6,322.68} \\ n &\approx 384 \end{aligned}$$

Instrumento de Recolección de Información y Análisis de Resultados

Tabla 7 Presentación de resultados

Descripción Pregunta	Resultados Generales				
	OP A	OP B	OP C	OP D	OP E
¿Con qué frecuencia consumes bebidas calientes (café, té, chocolate caliente, etc.) en casa u oficina?	45.7%	29.5%	16.3%	5.4%	3.1%
¿Posees una cafetera de cápsulas (Nespresso, Dolce Gusto, K-Cup, etc.) en tu hogar u oficina?	38.5%	30%	15.4%	8%	8.1%
¿Has consumido chocolate caliente de alta calidad en los últimos 6 meses?	32.6%	44.2%	10.9%	6.2%	6.2%

¿Qué tan importante es para ti la conveniencia (rapidez y facilidad) al preparar bebidas calientes?	58.1%	27.1%	8.5%	5.4%	0.8%
¿Qué tan relevante es que el chocolate caliente sea elaborado con cacao fino de aroma y de alta calidad?	65.1%	19.2%	7.7%	6.2%	2.3%
¿Estarías dispuesto a probar cápsulas de chocolate caliente elaboradas con cacao ecuatoriano fino de aroma?	70%	25.4%	2.3%	2.3%	0%
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una cápsula de chocolate caliente premium (comparado con cápsulas de café)?	40.8%	33.1%	13.1%	5.4%	7.7%
¿En qué momentos del día preferirías consumir chocolate caliente en cápsulas?	42.4%	18.2%	25.8%	6.8%	6.8%
¿Qué tan importante es para ti que un producto de chocolate caliente tenga una alta concentración de cacao (mayor a 50%)?	63.8%	24.6%	6.2%	5.4%	0%
¿Qué factor influye más en tu decisión de comprar cápsulas de bebidas calientes?	80%	24.6%	17.7%	16.9%	20%

Nota: Elaboración propia

A continuación, se presenta el análisis de los resultados de la encuesta de campo realizada al grupo objetivo. En una página, coloque la interpretación de los resultados de cada pregunta y cómo influye con su plan de negocios.

La frecuencia de consumo de bebidas calientes en EAU es alta: el 45.4% consume a diario y otro 30% varias veces por semana, lo que confirma que existe una demanda constante y estable para este tipo de productos en el estilo de vida local. Esta información confirma la decisión de desarrollar un producto que se inserte en la rutina diaria del consumidor emiratí. El chocolate caliente en cápsulas puede competir directamente en los mismos espacios de consumo que actualmente dominan el café y el té.

En cuanto a la disponibilidad de cafeteras de cápsulas, más del 60% de los encuestados tiene o planea adquirir una, lo cual es clave. Este dato respalda la estrategia de diseñar el producto como compatible con sistemas existentes (Nespresso®, Dolce Gusto®, K-Cup®). Esto reduce barreras de entrada y aprovecha una infraestructura ya instalada en hogares y oficinas, aumentando las probabilidades de adopción rápida del producto.

Respecto al consumo de chocolate caliente, el 44.6% lo consume ocasionalmente y un 32.3% desearía consumirlo más seguido, lo que indica que la demanda está latente pero desatendida. Este hallazgo resalta una oportunidad clara: no existe una oferta conveniente que permita integrar el chocolate caliente a la rutina diaria. Por lo tanto, el modelo de cápsulas apunta a resolver esa brecha de manera directa.

La conveniencia fue valorada como “muy importante” por 57.7% de los encuestados y “algo importante” por 26.9%, lo que refuerza el eje central del plan de negocios: posicionar

el producto como una alternativa práctica, rápida y de fácil preparación. En un mercado donde el tiempo y la eficiencia son determinantes de compra, esta percepción justifica que el principal diferenciador del producto sea su formato.

Aunque no se presenta como la propuesta principal de valor, es importante destacar que el 64.6% considera “algo relevante” la calidad del cacao y el 19.2% la considera “muy relevante”. Esto permite utilizar el origen ecuatoriano de fino aroma como un valor agregado, sin necesidad de centrar el discurso en lo técnico, pero aprovechando su impacto positivo en la percepción de calidad.

El interés por probar el producto es alto: el 70% estaría “probablemente” dispuesto a probarlo y un 25.4% definitivamente sí, lo que refleja una alta receptividad en el mercado. Esto justifica invertir en campañas de introducción y degustación para activar ese interés latente y convertirlo en adopción real.

En relación al precio, el 40.8% pagaría lo mismo que por una cápsula de café, y un 13.1% incluso más. Esto demuestra que hay espacio para introducir el producto en un segmento medio-alto sin necesidad de competir en precios bajos, lo cual respalda una estrategia premium con márgenes saludables.

Sobre los momentos de consumo, el 42.4% prefiere chocolate caliente en la tarde o noche, seguido por 25.8% en el desayuno. Este patrón es relevante para definir campañas de marketing que se alineen con estos momentos clave, utilizando mensajes como “ritual de cierre del día” o “desayuno reconfortante sin cafeína”.

Finalmente, los factores que más influyen en la decisión de compra son el sabor y la calidad 80%, seguido de conveniencia 24.6%. Esto confirma que el producto debe tener un sabor sólido y confiable, además de cumplir con la promesa de facilidad y rapidez. La marca debe transmitir ambos atributos de forma clara y creíble desde el empaque y la comunicación.

Validación con el Segmento de Mercado-Testing

Tabla 8 Codificación entrevistas para validar el prototipo 2.0

Código	Tipo de instrumento	Perfil de participantes		Fecha
		No. Persona	Temática	
EI01	Entrevista en profundidad	1	Conocer la percepción de los posibles	Junio 2025
EI02	Entrevista en profundidad	1		Junio 2025

EI03	Entrevista en profundidad	1	consumidores en el testeo del producto.	Junio 2025
EI04	Entrevista en profundidad	1		Junio 2025
EI05	Entrevista en profundidad	1		Junio 2025

Presentación de los resultados de las entrevistas realizadas.

EI01: Gerente de OLIVIA CHOCOLATE - Victor Garzón

EI02: Ing. Administración y Marketing - Gabriela Jimbo

EI03: Jefe de guías de Míndo Maya Chocolate, Tour y Fábrica - Brandon Murcia

EI04: Ing. Comercial, Experiencia de manejo con la materia prima cacao - Jorge Vargas

EI05: Ing. Comercio Exterior, Integración y Aduanas - Jefferson Andrade

Tabla 9 Matriz de sistematización de información, entrevistas

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Contexto de uso	Desde su perspectiva. ¿Qué tan viable considera el consumo de cacao en formato de cápsulas monodosis (pods) en los mercados internacionales, especialmente en el mercado de Emiratos Árabes Unidos?	EVictor Garzón1, 2025: El cacao ecuatoriano, reconocido internacionalmente por su calidad y versatilidad, presenta un alto potencial para ser comercializado en cápsulas monodosis, especialmente si es 100% orgánico y elaborado con cacao fino de aroma. Su aplicación en sectores como la confitería, la cosmética y la salud lo posiciona favorablemente en mercados exigentes como Emiratos Árabes Unidos, donde se valora la innovación y los productos funcionales.
		EGabriela Jimbo2, 2025: El consumo de cacao en formato de cápsulas para cafetera tiene alta viabilidad en mercados internacionales, especialmente si se enfoca en segmentos que valoran la conveniencia, la calidad y productos orgánicos o saludables. En el caso específico de Emiratos Árabes Unidos, su elevado poder adquisitivo y el mercado ya establecido para el cacao y chocolate hacen que este país sea una oportunidad atractiva, siempre que el producto ofrezca un valor diferencial e innovador frente a la competencia local.
		EBrandon Murcia3, 2025: Desde su experiencia atendiendo a visitantes de diversas partes del mundo, he percibido un gran interés por productos de cacao en múltiples presentaciones: en barra, polvo,

pasta, entre otros. Sin embargo, el formato en cápsulas (pots) representa una propuesta verdaderamente novedosa que aún no está presente en muchos mercados internacionales.

Este formato no solo resulta innovador, sino que también ofrece una nueva y conveniente forma de consumir cacao, lo que puede captar la atención de consumidores que buscan experiencias diferentes y productos funcionales. En ese sentido, considero que su introducción en un mercado como el de Emiratos Árabes Unidos es altamente viable, especialmente si se comunica adecuadamente su carácter único, su origen ecuatoriano y sus beneficios.

EJorge Vargas4, 2025: Considera que este proyecto es altamente viable. La innovación aplicada al chocolate en este formato es muy favorable para el mercado, ya que introduce un producto novedoso que aún no está presente, lo que representa una oportunidad significativa de impacto y diferenciación.

EJefferson Andrade5, 2025: Considera viable la propuesta y señala que, aunque en el mercado actualmente las cápsulas están más enfocadas al café, existe un interés interesante para desarrollar cápsulas de chocolate. Menciona que, según su perspectiva y experiencia en el mercado internacional, la penetración de cápsulas de café es mayor, pero hay una oportunidad atractiva para las cápsulas de chocolate.

Primera impresión ¿Cómo observa el desarrollo de un producto como estas cápsulas de cacao, considerando su presentación, innovación y su diferenciación de lo que hay en el mercado?

EVictor Garzón1, 2025: El producto destaca por su innovación y diseño atractivo, lo que genera interés en el mercado. Si es plenamente funcional y compatible con máquinas específicas, su desarrollo está bien orientado y con alto potencial de éxito comercial.

EGabriela Jimbo2, 2025: El desarrollo de las cápsulas de cacao es prometedor, pero para destacarse en el mercado es crucial invertir en branding y storytelling. Más allá de un empaque atractivo, contar la historia del origen y el proceso del cacao genera conexión emocional y valor diferencial para el consumidor.

EBrandon Murcia3, 2025: Considera que el desarrollo de cápsulas de cacao es una propuesta realmente innovadora y con un gran potencial para diferenciarse en el mercado. Sin embargo, para que el producto brille de verdad, es crucial utilizar cacao de la más alta calidad, preferiblemente 100% fino de aroma. Esto es fundamental, ya que hay una diferencia notable entre el cacao fino de aroma y otras variedades, tanto en sabor como en su perfil sensorial.

El tipo de cacao utilizado impactará directamente en la experiencia del consumidor, por lo que garantizar la autenticidad y trazabilidad del ingrediente principal no solo reforzará la propuesta de valor del producto, sino que también lo posicionará como una oferta premium frente a la competencia.

EJorge Vargas4,2025: Desde su experiencia, no existe actualmente un producto similar en el mercado internacional. Aunque hay tiendas que ofrecen café en cápsulas, este formato para cacao representa una innovación que puede generar un alto impacto debido a su originalidad y potencial atractivo para los consumidores.

EJefferson Andrade5, 2025: El entrevistado indica que, en base al material mostrado, el empaque y las cápsulas resultan visualmente muy llamativos, destacando que los colores utilizados en la presentación están en armonía con el producto. Resalta que el cacao fino de aroma ecuatoriano es reconocido por su alta calidad, lo que hace que el producto final sea muy cotizado. Además, señala que los colores dorados empleados en el diseño, asociados comúnmente con el oro, son apropiados para representar el valor del cacao y que estos tonos también son populares en el mercado de Emiratos Árabes Unidos, donde está enfocado el proyecto. Finalmente, subraya que el poder adquisitivo de dicho mercado y las preferencias de los consumidores se alinean con la propuesta que ofrecen.

Atractivo general	¿Qué características cree que hacen que un producto como las cápsulas sea atractivo para los consumidores?	EVictor Garzón1, 2025: El atractivo del producto radica en resaltar su origen ecuatoriano, el alto porcentaje de cacao puro y sus beneficios para la salud, especialmente a nivel cardiovascular. Si se presenta como un producto natural, sin aditivos ni procesos químicos, y se acompaña de una breve historia del cacao, será altamente valorado por consumidores que aprecien la calidad y la autenticidad, tanto en el mercado local como internacional. EGabriela Jimbo2, 2025: Las cápsulas de cacao resultan atractivas para los consumidores modernos debido a varias características clave. Primero que nada, hay una creciente demanda por productos orgánicos y sostenibles que cuiden del medio ambiente, lo que ha despertado un gran interés en el origen del cacao y en certificaciones como orgánico y comercio justo. Además, la calidad del cacao y la conveniencia de las cápsulas hacen que sean fáciles de consumir, lo que se adapta perfectamente a los estilos de vida acelerados que valoran la practicidad sin renunciar a una buena experiencia. En conjunto, todos estos factores hacen que las cápsulas se destaquen como una opción única y valiosa en el mercado actual. EBrandon Murcia3, 2025: Una de las cosas más atractivas de las cápsulas de cacao es lo prácticas que son. Este formato elimina esos pasos tradicionales como abrir envases, medir porciones y preparar la bebida a mano, lo que permite al consumidor disfrutar de un chocolate caliente de manera rápida y limpia, simplemente usando una máquina compatible. Además de ser muy conveniente, el formato en cápsula se alinea perfectamente con las tendencias actuales de un consumo más eficiente, adaptándose a la vida moderna. Si se combina con un cacao de alta calidad y un enfoque saludable y natural, el producto no solo se vuelve práctico, sino que también se destaca como algo valioso y único en el mercado. EJorge Vargas4, 2025: Es importante destacar que el hecho de que el producto sea 100% cacao le otorga un valor añadido significativo,
-------------------	--	--

		asegurando su calidad y autenticidad, algo que los consumidores realmente aprecian. EJefferson Andrade⁵, 2025: El entrevistado subrayó que el chocolate hecho con cacao fino de aroma ofrece valiosos beneficios nutricionales, relacionando su origen con características orgánicas y saludables. Además, resaltó que el formato en cápsulas es muy funcional y práctico, especialmente para el mercado de Emiratos Árabes, donde los consumidores valoran la conveniencia y facilidad de uso, lo que representa una ventaja significativa para el producto.
Valor percibido	Desde su punto de vista.¿Cree que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio más alto por un producto de cacao ecuatoriano en cápsulas?¿Por qué?	EVictor Garzón¹, 2025: Considera que los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio superior por un producto de cacao ecuatoriano en cápsulas, siempre que éste cumpla con rigurosos estándares de calidad. Los consumidores que realmente aprecian la excelencia saben reconocer la calidad de un producto, no solo por su sabor, sino también por la experiencia que ofrece. Esto incluye la tranquilidad de que no tendrá efectos negativos en su salud. Además, factores como un proceso de producción bien controlado, el peso exacto del contenido y el uso de materiales de empaque apropiados ayudan a fortalecer esa percepción de valor, lo que justifica un posicionamiento premium en el mercado. EGabriela Jimbo², 2025: Desde su punto de vista, los consumidores estarían dispuestos a pagar un poco más por un producto de cacao ecuatoriano en cápsulas, especialmente en mercados con un alto poder adquisitivo como los Emiratos Árabes Unidos. Sin embargo, esta disposición a pagar más depende en gran medida de cómo perciban el valor del producto. Para que los consumidores realmente valoren y acepten un precio premium, es clave comunicar de manera efectiva las diferencias y beneficios del producto. Esto incluye aspectos como su origen orgánico, los métodos tradicionales utilizados en su producción y los beneficios para la salud. Al implementar una estrategia de marketing que incorpore storytelling y un empaque que refleje esta narrativa y sus valores, se puede establecer una conexión emocional con los

consumidores. Esto no solo justifica el precio más alto, sino que también fomenta su preferencia por el producto.

EBrandon Murcia3, 2025: Imagina que los consumidores están dispuestos a pagar un poco más, especialmente si el producto deja claro su valor único. Hoy en día, muchos de ellos prestan atención al tipo y origen del cacao que eligen consumir. Por lo tanto, si el empaque resalta de forma transparente que se utiliza cacao ecuatoriano de alta calidad — indicando su variedad y características— se genera confianza y se justifica un precio premium.

Esto es especialmente relevante en mercados como Emiratos Árabes Unidos, donde el poder adquisitivo es alto y los consumidores valoran productos auténticos, exclusivos y con respaldo de calidad.

EJorge Vargas4, 2025: El producto optimiza tiempo y espacio, dos factores muy valorados en mercados modernos e innovadores. Por lo tanto, los consumidores estarían dispuestos a pagar un precio premium por la conveniencia y calidad que ofrece este formato.

EJefferson Andrade5, 2025: Indicó que ofrecer un producto de calidad, como el chocolate elaborado con cacao fino de aroma, representa un valor agregado que justifica un precio más alto. Destacó que la practicidad del formato en cápsulas también influye positivamente en la percepción costo-beneficio del consumidor. Reconoció que, aunque el precio puede ser superior al del chocolate tradicional en barra o pastillas, esta diferencia está respaldada por la funcionalidad, la rapidez de preparación y la calidad del cacao ecuatoriano.

Además, mencionó que el conocimiento del cacao ecuatoriano en mercados internacionales, como Estados Unidos y Emiratos Árabes Unidos, ha aumentado con el tiempo gracias al trabajo de exportación de empresas nacionales. Esto contribuye a que el consumidor final valore mejor el producto y su precio. Finalmente, destacó el ejemplo de la alianza entre la marca ecuatoriana Pacari y Emirates Airlines como una señal clara del interés y aceptación del chocolate ecuatoriano

en mercados exigentes, donde la calidad está estrechamente ligada al precio.

Barreras y objeciones

¿Cuáles cree que serían los principales retos para lograr que este producto tenga éxito en mercados como el Oriente Medio?

EVíctor Garzón¹, 2025: Desde su punto de vista, una de las barreras más importantes es tecnológica. En particular, es fundamental contar con maquinaria adecuada que permita aprovechar al máximo el producto que se desea exportar, garantizando así un proceso eficiente y de alta calidad. El acceso y la disponibilidad de este tipo de tecnología especializada son un verdadero desafío, ya que el manejo adecuado del cacao y su procesamiento necesitan equipos específicos para cumplir con los estándares requeridos.

Además, los procesos relacionados con la exportación pueden ser bastante complicados y llevar tiempo, lo que añade un nivel extra de desafío. Sin embargo, aunque estos trámites sean largos, con una buena gestión se pueden manejar. En resumen, el principal reto consiste en garantizar que la tecnología y la maquinaria necesarias estén disponibles y sean accesibles para mantener la calidad del producto a lo largo de todo el proceso de exportación.

EGabriela Jimbo², 2025: Uno de los principales desafíos que enfrentamos es la complejidad y las exigencias de los permisos y regulaciones para exportar hacia los mercados del Medio Oriente. Estos mercados suelen tener normativas muy estrictas, lo que puede crear barreras significativas para la entrada de productos.

Por eso, es crucial hablar con expertos en comercio internacional y conocer las regulaciones específicas de la región. Esto te ayudará a entender y cumplir con todos los requisitos legales y administrativos que necesitas. Superar estos obstáculos regulatorios es fundamental para conseguir un acceso exitoso y sostenible al mercado del Medio Oriente.

EBrandon Murcia³, 2025: Según lo que se ha observado en el mercado, hay una gran cantidad de cápsulas de café disponibles en este momento, lo que sugiere que este formato ya es conocido y bien aceptado por los consumidores de la región. Esto es una gran ventaja, ya que disminuye las barreras de entrada relacionadas con la facilidad de uso del producto.

Sin embargo, el gran desafío está en posicionar el cacao en cápsulas como una opción igualmente atractiva, única y valiosa en comparación con el café. Aunque el panorama parece prometedor y hay espacio para la innovación, será fundamental centrar los esfuerzos en resaltar el carácter innovador del producto, su origen ecuatoriano y los beneficios que aporta. Además, una presentación visualmente atractiva, como la

que se muestra en el video, también será clave para captar el interés inicial del consumidor.

EJorge Vargas4, 2025: Uno de los principales desafíos es asegurarse de que la estructura y composición del producto estén estandarizadas y sean compatibles con la tecnología y maquinaria que se utiliza para procesar cápsulas. Esto es fundamental para garantizar su calidad y funcionalidad en esos mercados.

EJefferson Andrade5, 2025: Identificó el marketing como uno de los principales retos para introducir el producto en el mercado internacional, subrayando la necesidad de crear estrategias efectivas que ayuden a dar a conocer el producto y facilitar su entrada. También destacó que la logística es un desafío crucial, ya que afecta directamente al precio final, y es fundamental encontrar soluciones que mantengan los costos competitivos. Además, mencionó la relevancia de formar alianzas con empresas locales interesadas en importar el producto, lo cual dependerá en gran medida de superar los obstáculos en marketing y logística.

Mejoras

¿Qué recomendaciones daría para mejorar el producto, ya sea en su composición, en el empaque o en las estrategias para exportarlo?

EVictor Garzón1, 2025: Creo que, aunque un buen diseño de empaque puede ser muy atractivo para los consumidores, lo que realmente marca la diferencia en el éxito de un producto es su calidad. Por eso, es crucial mantener altos estándares de calidad en todo el proceso de producción.

Como chocolateros, sabemos que la base para un buen producto comienza desde la fermentación del cacao, la cual es el paso más importante, ya que en ella se concentran los sabores y aromas característicos del cacao. Por lo tanto, se requiere un control riguroso y óptimos estándares en esta etapa para garantizar que el producto final cumpla con las expectativas de sabor y calidad.

En resumen, la mejora del producto debe centrarse principalmente en asegurar procesos de fermentación y producción de alta calidad, complementados con un empaque atractivo y estrategias de exportación eficientes.

EGabriela Jimbo2, 2025: Aunque no he tenido la oportunidad de probar el producto, una recomendación importante que hemos aprendido en nuestra experiencia como emprendedores es pensar en diversificar el producto según el perfil del consumidor al que nos dirigimos. Los gustos varían considerablemente entre consumidores, por lo que ofrecer cápsulas con distintos porcentajes de cacao por ejemplo, al 70% o 90%, e incluso una opción ligeramente más dulce, como al 40% puede ampliar el alcance del producto y adaptarse mejor a diferentes segmentos del mercado.

Es fundamental, sin duda, que incluso las versiones más suaves conserven una buena cantidad de cacao. Esto no solo ayuda a mantener la autenticidad del producto, sino que también lo distingue de los chocolates comerciales que tienen un alto contenido de azúcar. Esta estrategia no solo permite personalizar la oferta, sino que también educa al consumidor sobre la calidad del cacao ecuatoriano, lo que refuerza su propuesta de valor.

EBrandon Murcia3, 2025: Una recomendación fundamental es utilizar el empaque como una herramienta de comunicación que logre una conexión emocional con el consumidor. Incluir un mensaje o una leyenda que narre la historia del cacao ecuatoriano —su origen, el proceso artesanal y las comunidades que participan— puede tener un impacto significativo, especialmente en mercados internacionales donde los consumidores aprecian la autenticidad y el contexto cultural del producto.

Una gran estrategia sería incorporar esta historia en el interior del empaque, de tal manera que, al abrirlo, el consumidor tenga una experiencia más cercana y significativa. Este tipo de narrativa no solo añade un valor único, sino que también refuerza la imagen del cacao ecuatoriano como un producto premium con una identidad propia.

EJorge Vargas4, 2025: Es crucial dedicar tiempo a construir y posicionar la marca, así como a desarrollar estrategias de marketing efectivas que resalten la identidad y el valor

único del producto. Estos aspectos serán fundamentales para mejorar la percepción del consumidor y facilitar la entrada en mercados internacionales.

EJefferson Andrade5, 2025; Se recomendó prestar especial atención al diseño del empaque, especialmente al peso de la caja, ya que este aspecto afecta directamente los costos logísticos, sobre todo si el producto se introduce por vía aérea o marítima. Se sugirió que el empaque debe ser ligero, pero sin sacrificar su atractivo visual ni la calidad del diseño, para evitar que los costos de flete se disparen. También destacó la importancia de que el volumen del producto se mantenga dentro de parámetros normales y que se utilicen materiales adecuados para minimizar peso y volumen.

Asimismo, valoró positivamente el uso de colores dorados en el diseño, indicando que estos tonos son bien recibidos en mercados como Emiratos Árabes, donde están asociados con la calidad y el lujo, lo que puede favorecer la aceptación del producto.

Compra	¿Qué factores piensa que podrían influir de manera positiva en la decisión de compra en estos mercados internacionales?	EVictor Garzón1, 2025: El factor más determinante es la calidad del producto. Cuando un producto es de alta calidad, se vende por sí solo y su reconocimiento en el mercado ocurre de manera rápida y natural. Por ello, mantener altos estándares de calidad y asegurar un proceso adecuado de producción es fundamental. En particular, ofrecer un producto 100% orgánico y elaborado bajo estrictos controles garantiza la confianza del consumidor y facilita la aceptación en mercados internacionales. Desde mi perspectiva, creo que este es el factor más crucial para impactar de manera positiva en las decisiones de compra. EGabriela Jimbo2, 2025: Un aspecto fundamental sería la capacidad de ajustar el producto a los diferentes perfiles de consumidores, ofreciendo cápsulas con diversos porcentajes de cacao, como 40%, 70% o 90%. Esta personalización permite satisfacer distintos gustos sin perder la esencia del producto, algo que es muy apreciado en los mercados internacionales.
--------	---	---

Además, mantener un alto contenido de cacao en todas sus versiones refuerza la autenticidad y calidad del producto, lo que lo distingue de las opciones comerciales que tienen un alto contenido de azúcar. Este enfoque no solo amplía el mercado, sino que también posiciona al cacao ecuatoriano como un producto de primera calidad, lo que influye de manera positiva en la decisión de compra.

EBrandon Murcia³, 2025: Uno de los aspectos más importantes es lo innovador que resulta el producto. Al no haber competencia directa en el formato de cápsulas de cacao, se presenta una oportunidad única para posicionarse en mercados internacionales. Esta novedad despierta un interés inmediato y hace más fácil atraer a consumidores que buscan experiencias distintas y productos exclusivos.

Además, tener “vía libre” en cuanto a la competencia nos da la oportunidad de concentrarnos en construir nuestra marca y educar al mercado sobre los beneficios de nuestro producto. Sin embargo, un aspecto clave para mantener el éxito será nuestra capacidad de producción a gran escala. Por eso, es fundamental tener un plan claro sobre los volúmenes de producción, ya sean mensuales o anuales, para asegurar que podamos satisfacer la demanda una vez que el producto esté en el mercado.

EJorge Vargas⁴, 2025: La diferenciación del producto es fundamental. Asegurarse de que el producto sea único y exclusivo, algo que no se puede encontrar en otros mercados, añade un valor que atraerá a los consumidores y facilitará su decisión de compra.

EJefferson Andrade⁵, 2025: Señaló que el aspecto clave a la hora de comprar será la mezcla de practicidad y calidad del producto, en especial porque los consumidores realmente aprecian los beneficios para la salud. Resaltó que, en mercados con alto poder adquisitivo como Emiratos Árabes, el conocimiento de que se consume un producto saludable, de calidad y con buen sabor influye positivamente en la decisión de compra. Además, destacó lo práctico que es el formato en cápsulas, ya que permite prepararlas

fácilmente en diferentes lugares, como en casa o en la oficina.

Nota: Elaboración propia

Prototipo 2.0

Figura 4 Prototipo 2.0



Nota: Elaboración propia

El prototipo de empaque mejorado para los Cacao Pods muestra una evolución significativa en su diseño, orientada a transmitir una imagen más limpia y minimalista que resuene con nuestro mercado objetivo. Se ha logrado una mayor claridad visual mediante la simplificación de elementos, lo que permite que la información esencial y la marca destaquen de manera más efectiva. La tipografía ha sido cuidadosamente seleccionada y optimizada para mejorar la legibilidad y reforzar la percepción premium del producto, contribuyendo a una estética general más elegante y contemporánea. Adicionalmente, el diseño ahora enfatiza de forma más prominente el origen del cacao, destacando el "100% Ecuatoriano Fino de Aroma" y la cantidad de "10 Cápsulas", elementos cruciales para comunicar la propuesta de valor y la conveniencia del producto a nuestros consumidores.

Comentado [MF2]: Revisen la justificación debe ir a la izquierda en todo el documento.

Modelo de Monetización

Se implementará un modelo de monetización basado exclusivamente en una estrategia de exportación B2B, en el mercado de Emiratos Árabes Unidos. Los supermercados de alta gama son el canal más eficiente para alcanzar a nuestro segmento objetivo. Se ha seleccionado a Spinneys como socio comercial principal en EAU. Esta cadena de

supermercados de lujo, con más de 30 tiendas solamente en Dubai, atrae a una clientela de alto poder adquisitivo, lo que se alinea perfectamente con la propuesta de valor de nuestro producto. La reputación de Spinneys en el mercado emiratí, además, facilitará la aceptación y distribución de nuestro producto.

La alianza con Spinneys se concretará mediante un proceso estándar que implica la presentación de una propuesta detallada del producto y un plan de precios sólido. Una vez aprobada, se establecerán acuerdos contractuales que aseguren márgenes saludables, considerando el precio FOB de nuestro producto. El precio de venta al público es de USD 16.49, equivalente a aproximadamente AED 60.57 por cada caja de diez cápsulas. Este enfoque B2B, apalancado en la extensa red de Spinneys, nos permitirá asegurar un volumen de ventas estable y una amplia cobertura geográfica en los Emiratos, optimizando la llegada a nuestro mercado sin la complejidad de la venta directa al consumidor en un entorno internacional.

Presentación Comercial del Prototipo

Figura 5 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia.

Enlace: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v/g/personal/mamoraro_uide_edu_ec/EQjJb604hdJDtBY_JXETPxkBSyuD49yc2ZYXMcI4w1vplQ?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAiOiJPbmVEcmI2ZUZvckJlc2luZXNzliwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkiX0&e=PNcLM3

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

Tabla 10 Matriz de localización

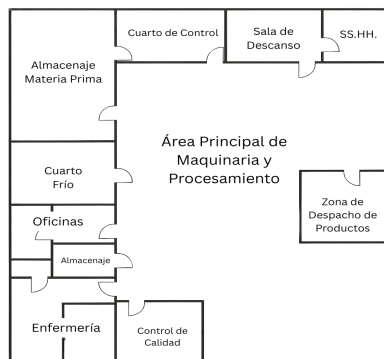
Factor Relevante	Peso	Quito		Guayaquil	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Ubicación de la Planta	0.16	5	0.80	4	0.64
Accesibilidad al Mercado	0.14	4	0.56	4	0.56
Costos Operativos (Producción y Logística)	0.11	3	0.33	5	0.55
Acceso a servicios básicos	0.12	5	0.60	4	0.48
Seguridad	0.17	5	0.85	2	0.34
Posibilidad de crecimiento y expansión	0.14	5	0.70	4	0.56
Infraestructura y calidad de vida	0.16	5	0.80	4	0.64
TOTAL	1.00		4.64		3.77

Nota: Elaboración propia

Con base en los datos obtenidos en la matriz de localización, se justifica la selección de Quito como el lugar más adecuado para la implementación del proyecto, al alcanzar un puntaje total ponderado de 4.64, superior al obtenido por Guayaquil, que fue de 3.77. Quito sobresale especialmente en aspectos clave como la seguridad, donde logró una ponderación de 0.85; la infraestructura y calidad de vida, con 0.80; y la ubicación de la planta, también con 0.80. Además, presenta una alta posibilidad de crecimiento y expansión, con una ponderación de 0.70, lo que indica condiciones favorables para el desarrollo del proyecto a mediano y largo plazo. Aunque Guayaquil muestra una ligera ventaja en los costos operativos, con una ponderación de 0.55, este aspecto no compensa las fortalezas generales que ofrece Quito en los demás factores evaluados. Por lo tanto, de acuerdo con el análisis integral reflejado en la matriz, Quito representa la opción más estratégica y sostenible para la localización del proyecto.

Mapa de distribución de la planta

Figura 6 Mapa de distribución de la planta



Nota: Elaboración propia

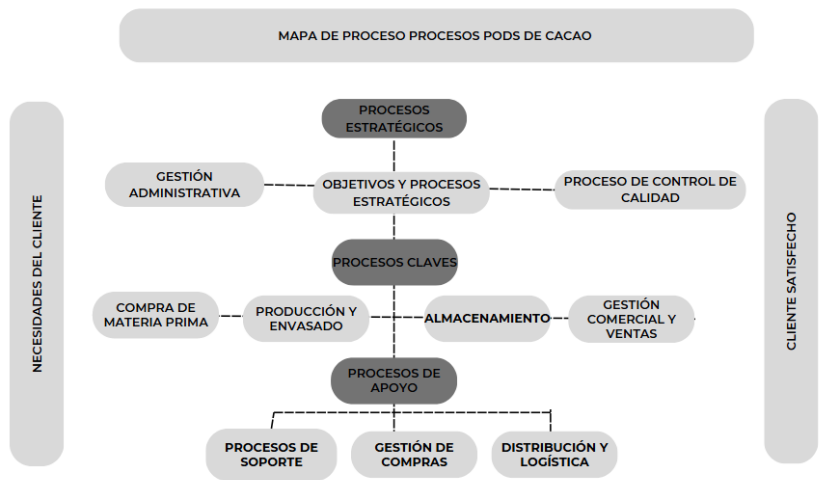
El mapa de distribución de la planta de Ecuadorian Harvest ha sido diseñado considerando la eficiencia operativa y el flujo lógico de los procesos productivos. En su núcleo, se encuentra el Área Principal de Maquinaria y Procesamiento, un espacio amplio y centralizado donde se lleva a cabo la transformación del cacao. Esta área está estratégicamente conectada con el Almacenaje de Materia Prima, garantizando un suministro continuo y organizado de los insumos necesarios para la producción. Adyacente, se ubica un Cuarto Frío, esencial para la conservación de ciertos ingredientes o productos intermedios que requieran condiciones de temperatura controlada, asegurando la calidad desde las primeras etapas. La eficiencia se complementa con la Zona de Despacho de Productos, ubicada para facilitar la salida de la mercancía terminada, minimizando tiempos y movimientos innecesarios.

Complementando las áreas de producción, la planta integra espacios clave para la gestión y el bienestar del personal. El Cuarto de Control y la sección de Control de Calidad están estratégicamente posicionados para supervisar y asegurar el cumplimiento de los estándares de excelencia en cada etapa del proceso. Además, se han dispuesto Oficinas para la administración y planificación, un Almacenaje adicional para insumos o productos no perecederos, y áreas de apoyo como la Sala de Descanso y los SS.HH. para el personal. La inclusión de una Enfermería es el reflejo de nuestro compromiso con la salud y seguridad de los trabajadores. Esta distribución refleja un diseño integral que busca optimizar tanto la

productividad como el ambiente laboral, sentando las bases para una operación eficiente y de la más alta calidad.

Operaciones

Figura 7 Mapa de proceso



Nota: Elaboración propia

A continuación, se presente el detalle de cada aspecto del mapa de procesos:

Tabla 11 Detalle mapa de procesos

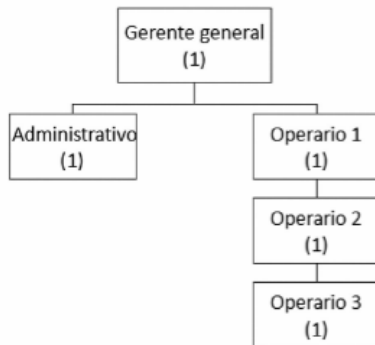
Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir las estrategias, objetivos y metas que guíen el posicionamiento del producto premium en EAU.	Desde la visión empresarial hasta la ejecución táctica y comercial.	Análisis FODA del mercado EAU Definición de objetivos estratégicos Formulación de estrategias de diferenciación Diseño de KPIs Monitoreo y ajustes al plan
b. Proceso de control de calidad	Garantizar la calidad del producto en cada etapa, desde la materia prima hasta la entrega final.	Desde la adquisición del cacao hasta el empaque del producto final.	Verificación del cacao de fino aroma y certificaciones Pruebas sensoriales Control del proceso de encapsulado Auditoría de producto terminado Gestión de no conformidades

c. Gestión comercial y ventas	Posicionar el producto como una opción de lujo accesible y sostenible en el mercado objetivo.	Desde la estrategia de entrada al mercado hasta la fidelización.	Desarrollo de branding premium Estrategias de marketing digital y retail Venta directa (e-commerce) e indirecta (cafeterías, tiendas premium) Gestión de relaciones con clientes
d. Compra de materia prima	Adquirir cacao ecuatoriano orgánico, certificado y de alta calidad, alineado con la propuesta premium.	Desde la identificación de proveedores hasta la recepción de insumos.	Selección de cooperativas cacaoteras Negociación de condiciones y volúmenes Verificación de estándares orgánicos Logística de importación Control de recepción
e. Producción y envasado	Transformar el cacao en cápsulas compatibles con sistemas populares de consumo en EAU.	Desde la formulación hasta el empaque final del producto.	Formulación del chocolate (sin aditivos, 100% cacao) Proceso de encapsulado estándar (Nespresso, Dolce Gusto, etc.) Empaque ecológico Etiquetado y control final
f. Almacenamiento	Preservar las condiciones del producto para mantener su calidad y frescura antes de la distribución.	Desde la recepción del producto final hasta su despacho.	Clasificación por lote Control de temperatura y humedad Gestión de inventarios (FIFO) Preparación de pedidos para distribución nacional o internacional
g. Distribución y logística	Transportar el producto de manera segura y eficiente hacia el mercado de EAU.	Desde la salida del almacén hasta la entrega en el punto de venta.	Planificación de exportaciones Cumplimiento con regulaciones aduaneras EAU Coordinación con operadores logísticos Seguimiento de entregas Gestión de devoluciones
h. Gestión administrativa	Apoyar las operaciones generales de la empresa y asegurar el cumplimiento normativo y financiero.	Transversal a todas las áreas de la organización.	Gestión contable y financiera Administración de personal Cumplimiento legal y tributario Gestión documental Apoyo en procesos de mejora continua

Nota: Elaboración propia

Diseño Organizacional y funciones

Figura 8 Organigrama



Nota: Elaboración propia

Redactar información relevante de cada departamento en relación con las actividades que va a realizar.

Gerente General: Responsable de la dirección general y toma de decisiones estratégicas, supervisión y coordinación con todas las áreas de la empresa, representación de la empresa ante socios, clientes y organismos reguladores.

Área de producción: Es la responsable de la transformación del cacao en cápsulas, así como del control de calidad e innovación constante del producto.

Área Administrativa y Financiera: Está encargada del control de gastos, financiamiento, facturación, impuestos y contabilidad.

Conformación Legal

El proyecto de comercialización de Ecuadorian Harvest se estructurará bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS). Esta entidad jurídica es adecuada por su flexibilidad en la gestión y constitución, lo que permite a pequeños y medianos emprendedores, como en este caso, establecer una empresa con menos requisitos administrativos que otras figuras legales. La SAS facilita la captación de inversión y la asignación de responsabilidades entre socios, manteniendo un marco legal claro para operar tanto en el mercado local como internacional. Además, ofrece protección patrimonial al limitar la responsabilidad de los socios al capital aportado, lo cual es clave para un proyecto

que busca exportar a un mercado competitivo como los Emiratos Árabes Unidos. La elección de esta estructura responde a la necesidad de agilidad para iniciar operaciones y adaptarse a las demandas del mercado global.

El modelo de internacionalización se basa en la exportación directa de las cápsulas desde Ecuador hacia Emiratos Árabes Unidos. Para el ingreso al mercado emiratí, el principal foco no reside en barreras arancelarias significativas, sino en el riguroso cumplimiento de las regulaciones de importación de alimentos. Esto implica la obtención de certificaciones de origen y salud emitidas por las autoridades ecuatorianas competentes, la aprobación del etiquetado del producto, que debe incluir información detallada en inglés y, en ocasiones, en árabe, además de fechas de producción y caducidad; y el registro del producto y su etiqueta en el sistema de la Municipalidad de Dubái. Si bien no existen prohibiciones directas para el cacao o el chocolate, nos aseguramos de que el producto no contenga ingredientes restringidos y que cumpla con los estándares halal relevantes. La adhesión a estos requisitos es fundamental para una distribución fluida a través de la red de Spinneys, permitiendo capitalizar el prestigio del cacao ecuatoriano para posicionar el producto como una opción práctica y premium en el mercado de EAU.

Plan de Marketing

Marketing Mix

Producto

Cacao Pods son cápsulas monodosis de chocolate caliente elaboradas con cacao ecuatoriano de aroma fino. No contienen aditivos ni sabores artificiales, ideales para quienes buscan comodidad sin sacrificar calidad. Son compatibles con máquinas de café como Nespresso, Dolce Gusto y K-Cup. Su diferenciador es ofrecer una experiencia de bebida auténtica y de alta calidad, en un formato moderno y práctico perfecto para el estilo de vida activo de las personas en Emiratos Árabes Unidos.

Precio

El precio de venta al público es de USD\$16.49 por la caja de 10 cápsulas, y la estrategia de precio está basada en el valor percibido por el consumidor. Este precio refleja la calidad superior del cacao ecuatoriano, el diseño práctico del producto y lo bien que encaja con los gustos de los clientes premium en EAU, el cual se presenta como una alternativa exclusiva y sofisticada en el mercado de bebidas calientes en cápsula. Se lanzarán

promociones especiales por lanzamiento, además descuentos por la venta de paquetes en volumen a las alianzas estratégicas con el supermercado seleccionado al que vamos dirigidos.

Plaza

La distribución del cacao pods se basará principalmente mediante un modelo B2B de exportación directa. Para esto, se conformará una alianza con la cadena de supermercados de alta gama Spinnyes, que cuenta con más de 30 tiendas en Dubai y una presencia fuerte en los Emiratos Árabes Unidos. La elección de este canal fue por su alineación con el perfil del consumidor objetivo, los cuales son personas con un buen poder adquisitivo que buscan productos gourmet y únicos. La logística y distribución será a nivel nacional en EAU, comenzando por Dubai y con una visión expansiva del mercado según el desempeño de ventas.

Promoción

La estrategia promocional se enfocará en respaldar la introducción del producto a los puntos de venta de Spinneys y en aumentar su rotación mediante actividades que conecten directamente con los consumidores, siguiendo un enfoque B2B2C. En primer lugar, se considera la participación en ferias internacionales importantes como Gulfood Dubai para fortalecer la presencia de la marca y ganar confianza entre socios comerciales e institucionales. Luego se ejecutarán activaciones de marca en los supermercados Spinneys, que incluirán degustaciones, señalización en góndolas y promociones de lanzamiento. Además se implementarán campañas digitales y colaboraciones con influencers locales dirigidas a consumidores del segmento premium, con el objetivo de generar un reconocimiento de la marca y aumentar el tráfico hacia los puntos de venta. Estas acciones buscarán la percepción del valor del producto, sin necesidad de administrar una tienda propia.

Plan de Marketing

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione las cápsulas de chocolate caliente elaboradas con cacao ecuatoriano de fino aroma en el mercado objetivo de Emiratos Árabes Unidos, que incremente su reconocimiento de marca y logre alcanzar un crecimiento progresivo en ventas y participación de mercado durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto

Tabla 12 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Estrategia 1: Posicionamiento internacional del producto como bebida premium ecuatoriana.	Acción 1: Participación en ferias internacionales como Gulfood Dubái.	Primer trimestre	\$10.000
	Acción 2: Desarrollo de empaques que tengan identidad de marca país y que incluya storytelling visual.	Primer trimestre	\$1.000
	Acción 3: Gestión de reuniones con el departamento de ventas del supermercado.	Trimestral	\$1.000
Estrategia 2: Activación digital y branding.	Acción 1: Campañas en Instagram, Facebook y TikTok con contenido visual y educativo.	Continuo	\$3.000
	Acción 2: Colaboración con 3 influencers del sector gourmet/vida premium en Dubái.	Segundo trimestre	\$3.000
	Acción 3: Elaboración de posts que acompañen el storytelling que brinda el empaque.	Segundo trimestre	\$1.800
Estrategia 3: Experiencia directa del consumidor en	Acción 1: Degustaciones express en supermercados Spinneys.	Segundo y Tercer trimestre	\$2.500

puntos de venta y fidelización.	Acción 2: Promociones directamente en góndolas del supermercado.	Tercer trimestre	\$1.000
	Acción 3: Tarjetas de cliente frecuente.	Segundo y Tercer trimestre	\$1.500
TOTAL PRESUPUESTO	\$24.800		

Nota: Elaboración propia

Presentación de las estrategias de marketing

Figura 9 Diseño post para Instagram



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Tabla 13 Inversión

INVERSIONES	
Alquiler planta industrial	\$ 9,000.00
Servicios básicos	\$ 450.00
Sueldos	\$ 9,892.09
Maquinaria de procesamiento y encapsulado	\$ 35,070.00
Mobiliario	\$ 3,000.00
Legalización y permisos	\$1,500.00
Certificaciones Internacionales	\$ 6,000.00
Ferias Internacionales	\$ 11,000.00
Imprevistos	\$ 15,000.00
Total Inversión	\$ 90,912.09

El cuadro de inversión presenta los desembolsos iniciales necesarios para poner en marcha el proyecto. Se incluyen gastos como el alquiler de la planta industrial, servicios básicos, sueldos iniciales, y especialmente la compra de maquinaria de procesamiento y encapsulado, que representa la inversión más alta con USD 35.070. Estos valores reflejan que el proyecto requiere una importante inversión en activos fijos para garantizar la producción, así como gastos de instalación y personal antes de iniciar operaciones. La combinación de inversiones en infraestructura y capital humano sugiere un enfoque en asegurar la capacidad operativa desde el inicio, lo cual es clave para la viabilidad productiva.

Proyección de Ventas e Ingresos

Tabla 14 Proyección de ventas e ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS			
Periodos	Unidades a Vender	Precio de Venta	Ingresos Anuales
1	15,172	\$ 16.11	\$ 244,485.52
2	15,931	\$15.88	\$ 253,023.31
3	16,727	\$ 16.27	\$ 272,130.41
4	17,564	\$ 16.01	\$ 281,241.46
5	18,442	\$15.76	\$ 290,654.55

La proyección de ventas e ingresos presentada se fundamenta en un mercado meta estimado de 2.528.689 personas, del cual se plantea captar inicialmente un 0,5%, considerando además una frecuencia de compra mensual que lleva la cifra anual a 15.172 unidades para el primer año. Con un precio promedio de venta de \$16,11, esto genera ingresos anuales de \$244.485,52. Posteriormente, se proyecta un crecimiento sostenido del 5% en unidades vendidas por año, alcanzando 18.442 unidades y \$290.654,55 en ingresos al quinto año. Este comportamiento refleja una estrategia de penetración progresiva en el mercado, respaldada por un incremento controlado en el volumen de ventas, lo que sugiere una consolidación de la demanda y una tendencia positiva hacia la estabilidad y expansión financiera del proyecto.

Estado de Costos - Estado de P&G - Estado Flujo de Caja)

Tabla 15 Estado de costos proyectado

ESTADO DE COSTOS DE PROYECTADO

	1	2	3	4	5
Materia Prima	\$39,147.90	\$41,105.29	\$43,160.56	\$45,318.59	\$47,584.52
Mano de obra directa	\$15,827.34	\$15,827.34	\$23,741.02	\$23,741.02	\$23,741.02
Costos indirectos de Fabricación	\$9,496.41	\$9,971.23	\$10,469.79	\$10,993.28	\$11,542.94
Costo de producción (Costo Variable)	\$64,471.65	\$66,903.86	\$77,371.36	\$80,052.88	\$82,868.47
COSTO VARIABLE UNIT	\$4.25	\$4.20	\$4.63	\$4.56	\$4.49
Gastos Administrativos	\$53,224.49	\$54,821.23	\$56,417.96	\$58,014.70	\$59,611.43
Gastos de Ventas	\$65,367.00	\$68,635.35	\$72,067.12	\$75,670.47	\$79,454.00
Gastos Financieros	\$5,002.65	\$4,272.87	\$3,474.64	\$2,601.53	\$1,646.52
Gastos de Operación (Costos Fijos)	123,594.14	127,729.45	\$131,959.72	\$136,286.70	\$140,711.95
Costo total	\$188,065.79	\$194,633.32	\$209,331.09	\$216,339.58	\$223,580.42
Utilidad	\$56,419.74	\$58,389.99	\$62,799.33	\$64,901.88	\$67,074.13

Ventas	\$244,485.52	\$253,023.31			
			\$272,130.41	\$281,241.46	\$290,654.55
Precio de Venta Unitario	\$16.11	\$15.88	\$16.27	\$16.01	\$15.76

La tabla del estado de costos proyectado muestra un incremento progresivo en los costos y ventas a lo largo de los cinco períodos analizados. Los costos de producción variable, que incluyen materia prima, mano de obra directa e indirectos de fabricación, aumentan de \$64,471.65 en el período 1 a \$82,868.47 en el período 5, reflejando un costo unitario variable que sube de \$4.25 a \$4.49. Los gastos fijos, como administrativos, de ventas y financieros, también crecen, pasando de \$123,594.14 a \$140,711.95, lo que eleva el costo total de \$188,065.79 a \$223,580.42. A pesar de esto, las ventas aumentan de \$244,485.52 a \$290,654.55, manteniendo una utilidad que mejora de \$56,419.74 a \$67,074.13.

Tabla 16 Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	1	2	3	4	5
Ingresos					
	\$244,485.52	\$253,023.31	\$272,130.41	\$281,241.46	\$290,654.55
Costo de Producción					
	\$64,471.65	\$66,903.86	\$77,371.36	\$80,052.88	\$82,868.47
Utilidad Bruta					
	\$180,013.87	\$186,119.45	\$194,759.05	\$201,188.58	\$207,786.07
(-) Gastos					
Operacionales					
	\$118,591.49	\$123,456.58	\$128,485.08	\$133,685.17	\$139,065.43
(-) Depreciación					
	\$2,104.20	\$2,104.20	\$2,104.20	\$2,104.20	\$2,104.20
Utilidad Operación					
	\$59,318.18	\$60,558.67	\$64,169.77	\$65,399.21	\$66,616.45
Gastos Financieros					
	\$5,002.65	\$4,272.87	\$3,474.64	\$2,601.53	\$1,646.52
Utilidad Antes de Impuestos					
	\$64,320.83	\$64,831.54	\$67,644.41	\$68,000.74	\$68,262.97
Impuesto a la Renta 22%					
	\$14,150.58	\$14,262.94	\$14,881.77	\$14,960.16	\$15,017.85
Utilidad Neta					
	\$50,170.25	\$50,568.60	\$52,762.64	\$53,040.58	\$53,245.11

Las proyecciones financieras presentadas reflejan una tendencia de crecimiento sostenido en ventas, utilidades y costos a lo largo de los cinco años analizados. Se observa que el costo variable unitario se mantiene relativamente estable, mientras que los costos fijos muestran incrementos moderados asociados al escalamiento de operaciones. La utilidad neta proyectada permanece positiva en todo el periodo, con un rango entre USD 50.170,25 y USD 53.245,11, lo que indica una capacidad consistente para generar beneficios después de impuestos. Estos resultados evidencian que el modelo de negocio cubre sus costos operativos y financieros, también asegura rentabilidad desde el primer año, consolidando su viabilidad económica a mediano plazo.

Tabla 17 Flujo de caja financiero

FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Por Ventas		\$244,485.52	\$253,023.31	\$272,130.41	\$281,241.46	\$290,654.55
Financiamiento	\$59,092.86					
Total Ingresos	\$59,092.86	\$244,485.52	\$253,023.31	\$272,130.41	\$281,241.46	\$290,654.55
Costos de Producción		\$64,471.65	\$66,903.86	\$77,371.36	\$80,052.88	\$82,868.47
Gastos Operación		\$118,591.49	\$123,456.58	\$128,485.08		\$139,065.43
Intereses		\$5,002.65	\$4,272.87	\$3,474.64	\$2,601.53	\$1,646.52
Amortización		\$12,782.17	\$12,782.17	\$12,782.17	\$12,782.17	\$12,782.17
Prestamo O Capital del Prestamo						
Impuestos		\$14,150.58	\$14,262.94	\$14,881.77	\$14,960.16	\$15,017.85
Inversión	\$31,819.23					
Total Egresos	\$31,819.23	\$214,998.54	\$221,678.42	\$236,995.02	\$244,081.91	\$251,380.44
Flujo Neto Financiero	-\$90,912.09	\$29,486.99	\$31,344.89	\$35,135.39	\$37,159.55	\$39,274.11

Flujo	\$29,486.99	\$60,831.88	\$95,967.27	\$133,126.81	\$172,400.92
Acumulado					

El flujo de caja financiero refleja la viabilidad económica del proyecto a lo largo de cinco años, considerando tanto los ingresos por ventas como el financiamiento inicial. En el año 0, se recibe un financiamiento de \$59.092,86, que, junto con las ventas proyectadas, permite cubrir los costos de producción, gastos operativos, intereses, amortización, impuestos e inversión inicial. Aunque el primer año presenta un flujo neto negativo de -\$90.912,09 debido a la inversión y los costos iniciales, a partir del segundo año el flujo neto financiero se mantiene positivo y creciente, pasando de \$29.486,99 en el año 1 a \$39.274,11 en el año 5. Este incremento sostenido refleja un control adecuado de los egresos frente al aumento de los ingresos por ventas, lo que se traduce en un flujo acumulado que alcanza los \$172.400,92 al final del periodo, evidenciando la capacidad del proyecto para generar liquidez y recuperar la inversión inicial.

Comentado [MF3]: Chicos las tablas deben ir numeradas y por lo tanto deben ser consideradas en el índice de tablas o figuras.

Presupuesto de Ventas

Tabla 18 Presupuesto de ventas

Proyección De Producción Presupuesto De Ventas

	Cacao Pod 100%	Total Anual
AÑO 1		15,172.13
AÑO 2		15,930.74
AÑO 3		16,727.28
AÑO 4		17,563.64
AÑO 5		18,441.82

La proyección de producción y presupuesto de ventas muestra un crecimiento sostenido en la cantidad total anual de cacao a vender durante los cinco años analizados. Partiendo de 15.172,13 unidades en el primer año, el volumen de ventas aumenta progresivamente hasta alcanzar 18.441,82 unidades en el quinto año, lo que representa un crecimiento aproximado del 21,5% en el periodo. Estos valores están calculados en función de las proyecciones de ventas previamente establecidas, asegurando coherencia entre la capacidad productiva y la demanda estimada. Este incremento constante refleja la estrategia

de expansión del proyecto, sustentada en la captación gradual de mercado y el fortalecimiento de la operación para responder al aumento de la demanda.

Punto de Equilibrio

Tabla 19 Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO		COSTOS FIJOS			
=		MARGEN CONTRIBUTION	(PV UNI - COSTO VARIABLE UNIT)		
	1	2	3	4	5
PQ =	\$ 123,594.14	\$ 127,729.45	\$131,959.7	\$136,286.70	\$140,711.95
	2				
	\$ 11.86	\$ 11.68	\$ 11.64	\$ 11.45	\$ 11.27
PQ=	10,416.90	10,932.90	11,333.63	11,897.75	12,488.73

El análisis del punto de equilibrio proyectado para los próximos cinco años indica que, aunque los costos fijos incrementan progresivamente y existen ligeras variaciones en el margen de contribución, la cantidad de unidades necesarias para cubrir los costos se mantienen dentro de un rango estable. En el primer año se proyectan a vender 10,416 unidades y para el quinto año, la cifra se eleva a 12,488, esta tendencia demuestra la evidencia de una planificación financiera sólida y controlada, que permite anticipar el comportamiento de la rentabilidad a largo plazo y sustentar la viabilidad económica del proyecto.

Indicadores Financieros (WACC-VAN - TIR - Período de recuperación)

Tabla 20 Indicadores financieros

Formula WACC =	DEUDA EXTERNA	+	DEUDA PROPIA	
	Kd* (1-t) * D÷V		Ke* E÷V	
	11.8%	78.00%	0.15	10% 0.85

Cálculo WACC = 9.9%

Valor Actual Neto (Van Económico) \$132,415.85

TIR 24%

Periodo de Recuperación 2.93

La compañía asegura un equilibrio en su financiamiento, contando con un 78% de deudas y un 85% de capital propio ajustado. El coste medio ponderado de capital, conocido como WACC, se sitúa en un 9,9% indicando que cualquier rendimiento que supere esta cifra produce valor económico. Esto evidencia una administración financiera sólida y consciente, que protege la estabilidad y la prosperidad de la entidad y su personal.

Estados Financieros

Escenario Optimista

Tabla 21 Escenario optimista

VALOR ACTUAL NETO (VAN ECONOMICO) **\$140,276.77**

TIR 27%

PERIODO DE RECUPERACIÓN 2.90

Se planteó un crecimiento del mercado del 15 % anual, lo que permitió proyectar un aumento progresivo en las ventas y en los ingresos anuales. Este comportamiento se traduce en resultados positivos alcanzando un Valor Actual Neto (VAN) de \$140,276.77, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 27% y un periodo de recuperación de 2 años y 9 meses, lo cual refleja alta rentabilidad y un retorno rápido en la inversión.

Escenario pesimista

Tabla 22 Escenario pesimista

VALOR ACTUAL NETO (VAN ECONOMICO) **\$101,963.61**

TIR 13%

PERIODO DE RECUPERACIÓN 3.61

Se contemplaron decisiones más restrictivas. Iniciando en el incremento del precio de la materia prima (cacao) en \$5, una reducción del crecimiento del mercado al 2% anual y se

ajustó la utilidad esperada a un 25%. Bajo estas condiciones, los resultados financieros muestran un VAN de \$101,963.61, una TIR del 13% y un periodo de recuperación de 3 años y 6 meses aproximadamente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El presente proyecto demuestra la viabilidad técnica, comercial y logística de introducir cápsulas monodosis de chocolate caliente elaborado con cacao fino de aroma ecuatoriano en el mercado de Emiratos Árabes Unidos (EAU). A partir del análisis del entorno macroeconómico, la validación del producto con consumidores potenciales y la evaluación financiera, se concluye que existe una clara oportunidad de negocio en este nicho desatendido. El alto interés por productos premium, la creciente demanda de formatos prácticos y el posicionamiento del cacao ecuatoriano como ingrediente de alta calidad refuerzan el atractivo del producto propuesto. Además, se ha comprobado que los consumidores valoran tanto la conveniencia del formato cápsula como la autenticidad y sostenibilidad del origen del producto, lo cual favorece su inserción en el estilo de vida moderno de los residentes urbanos de EAU.

Recomendaciones

Para consolidar el éxito del proyecto, se recomienda priorizar las certificaciones internacionales de calidad y sostenibilidad (como USDA Organic, Fair Trade o Rainforest Alliance), ya que estas fortalecen la propuesta de valor y la confianza del consumidor. Igualmente, es fundamental invertir en una estrategia de comunicación que destaque el origen ecuatoriano del cacao y la innovación del formato, utilizando un storytelling atractivo y un empaque alineado con las preferencias del mercado objetivo. A nivel operativo, se sugiere mantener relaciones estables con proveedores locales certificados y fortalecer las alianzas estratégicas con distribuidores de alto nivel como Spinneys. Finalmente, se aconseja mantener una estrategia de diferenciación continua, explorando versiones del producto con distintos porcentajes de cacao para ampliar el alcance en el mercado y fidelizar a consumidores exigentes.

Bibliografía

- Alvarez, M. (2025). *Sistema de trazabilidad del cacao mediante tecnología Blockchain*. Editorial Tecnica del Ecuador.
- Banco Central del Ecuador. (2025). *Informe anual de comercio exterior del cacao ecuatoriano*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>
- Blueweave Consulting. (2022). *Saudi Arabia Chocolate Market*. Obtenido de <https://www.blueweaveconsulting.com/report/saudi-arabia-chocolate-market>
- CBI. (17 de 05 de 2024). *CBI*. Obtenido de <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa-cocoa-products/netherlands/market-potential>
- CCEATI. (2025). *Cámara Ecuatoriana Emiratos Árabes Unidos*. Obtenido de <https://cceati.com.ec/nuestra-camara/>
- Data Bridge Market Research. (1 de Mayo de 2023). *Middle East and Africa Premium Chocolate Market – Industry Trends and Forecast to 2030*. Obtenido de Data Bridge Market Research: https://www.databridgemarketresearch.com/reports/middle-east-and-africa-premium-chocolate-market?srsId=AfmBOorADG-W6Ogzeq4u3tmtwckghOIKsakhY_NaruJVLpYDd2nkxWLR
- Edicion Cacao. (2021). *Informe de calidad del cacao ecuatoriano*. Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador.
- Euromonitor International. (13 de Marzo de 2025). *Euromonitor International Revela las Tendencias Globales de Consumo en 2024*. Obtenido de Euromonitor: <https://www.euromonitor.com/press/press-releases/nov-2023/euromonitor-international-revela-las-tendencias-globales-de-consumo-en-2024>
- Euronews. (30 de Mayo de 2023). *La cultura del café en Dubái: del cultivo a la taza*. Obtenido de Euronews: <https://es.euronews.com/viajes/2021/03/29/la-cultura-del-cafe-en-dubai-del-cultivo-a-la-taza>
- European Bioplastics. (2024). *Actualización del desarrollo del mercado de bioplásticos 2024*. Obtenido de <https://www.european-bioplastics.org/market/>
- European Commission. (2025). *European Commission*. Obtenido de https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/andean-community_en?prefLang=es
- European Commission. (2025). *European Commission*. Obtenido de https://food.ec.europa.eu/food-safety/biological-safety/food-hygiene_en

European Commission. (2025). *Reglamento sobre productos libres de deforestación*.
Obtenido de https://environment.ec.europa.eu/topics/forests/deforestation/regulation-deforestation-free-products_en

Eurostat. (2024). *Índices de PIB per cápita, consumo per cápita y nivel de precios*. Obtenido de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=GDP_per_capita,_consumption_per_capita_and_price_level_indices#:~:text=B%C3%A9lgica%2C%20Austria%2C%20Alemania%2C%20Suecia, redujo%20a%20casi%20cuatro%20veces.

Foresights, M. (18 de mayo de 2025). Obtenido de UAE dark chocolate market size and forecasts 2030: <https://mobilityforesights.com/product/uae-dark-chocolate-market>

Global Trade Help Desk. (2025). *Global Trade Help Desk*. Obtenido de <https://globaltradehelpdesk.org/en/export-180690-from-ec-to-ae/market-overview>

Global Trade Help Desk. (2025). *Global Trade Help Desk*. Obtenido de <https://globaltradehelpdesk.org/es/export-180690-from-ec-to-be/market-overview>

Global Trade Helpdesk. (2025). *Global Trade Helpdesk*. Obtenido de <https://globaltradehelpdesk.org/es>

Global Trade Helpdesk. (2025). *Global Trade Helpdesk*. Obtenido de <https://globaltradehelpdesk.org/es/export-180690-from-ec-to-be/market-overview>

GMI. (03 de junio de 2025). Obtenido de United Arab Emirates (UAE) population statistics 2025.: <https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/>

IDH. (2024). *Beyond Chocolate*. Obtenido de <https://www.idhsustainabletrade.com/initiative/beyondchocolate/>

LatinPyme. (2020). *El potencial exportador del cacao ecuatoriano*. Obtenido de <https://latinpyme.com/>

Lavaive. (11 de noviembre de 2024). Obtenido de El auge del café en el Medio Oriente.: <https://lavaive.com/el-auge-del-cafe-en-el-medio-orient/>

Lavaive. (11 de Noviembre de 2024). *Educación en Café*. Obtenido de Lavaive: <https://lavaive.com/el-auge-del-cafe-en-el-medio-orient/?srltid=AfmBOooGndHSX-Wqkwoi-A7dYfyPNZ85uABHbW0q-YkLvwtj3S3ySmC>

Marta Dorgambide. (24 de 08 de 2024). *Atalayar*. Obtenido de <https://www.atalayar.com/articulo/economia-y-empresas/emiratos-arabes-unidos-consolidan-liderazgo-comercio-internacional/20240824080000204260.html>

Martin, S. (26 de 12 de 2024). *Latin&Gulf*. Obtenido de <https://latingulf.ae/2024/12/26/ecuador-uae-chamber-of-commerce-cceati-leads-ecuadors-success-at-the-organic-natural-expo/>

Mordor Intelligence. (2024). *UAE Chocolate Market SIZE & SHARE ANALYSIS - GROWTH TRENDS & FORECASTS UP TO 2030*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-arab-emirates-chocolate-market>

Mordor Intelligence. (2025). *Mercado mundial del chocolate premium Source*: <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/premium-chocolate-market>. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/premium-chocolate-market>

NIQ. (2024). *Consumer spending in Belgium increases despite inflation* . Obtenido de <https://nielseniq.com/global/en/news-center/2024/niq-retail-spend-barometer-consumer-spending-in-belgium-increases-despite-inflation/>

Portafolio. (2023). *La tecnología digital transforma la producción de chocolate*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/como-la-tecnologia-digital-ha-transformado-la-produccion-de-chocolate-593201>

Prensaec. (05 de 02 de 2025). *Prensa.ec*. Obtenido de <https://prensa.ec/comercio-exterior-de-los-emiratos-arabes-unidos-alcanza-un-hito-historico-dhs3-billones-en-2024/>

Presidencia, S. G. (01 de 02 de 2024). *Secretaria General del Comunicación de la Presidencia*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-firma-memorando-de-entendimiento-con-belgica-en-materia-de-seguridad-portuaria/>

Primicias. (03 de 07 de 2024). *PRIMICIAS*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/acuerdo-comercial-emiratos-arabes-ecuador/>

Revista Científica Ecociencia. (2021). Personalización de productos de cacao mediante comercio electrónico. *Ecociencia*, 33-41.

ScrapeHero. (18 de julio de 2024). *ScrapeHero*. Obtenido de Number of Spinneys locations in United Arab Emirates in 2024: <https://www.scrapehero.com/location-reports/Spinneys-UAE/>

ScrapeHero. (18 de julio de 2025). Obtenido de Number of Spinneys locations in United Arab Emirates in 2025.: <https://www.scrapehero.com/location-reports/Spinneys-UAE/>

ScrapeHero. (18 de julio de 2025). *ScrapeHero*. Obtenido de Number of Spinneys locations in United Arab Emirates in 2025: <https://www.scrapehero.com/location-reports/Spinneys-UAE/>

Secretaria General de Comunicación de la Presidencia. (01 de 02 de 2024). *Secretaria General del Comunicación de la Presidencia*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-firma-memorando-de-entendimiento-con-belgica-en-materia-de-seguridad-portuaria/>

Secretería General de Comunicación de la Presidencia. (01 de 02 de 2024). *Secretería General de Comunicación de la Presidencia*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-firma-memorando-de-entendimiento-con-belgica-en-materia-de-seguridad-portuaria/>

Secretaria General de Comunicación de la Presidencia. (30 de 04 de 2025). *Secretería General de Comunicación de la Presidencia*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/ecuador-afianza-relaciones-diplomaticas-comerciales-y-de-cooperacion-con-emiratos-arabes-unidos-mediante-encuentro-presidencial/>

Statista. (2025). *Hot Drinks - Belgium*. Obtenido de <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/belgium>

TechSci Research. (2024). *Mercado de chocolate de los EAU*. Obtenido de <https://www.techsciresearch.com/report/uae-chocolate-market/19000.html>

TRADE MAP. (2024). *TRADE MAP*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c%7c%7c18%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1

TRADING ECONOMICS . (2025). *TRADING ECONOMICS* . Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/united-arab-emirates/gdp>

TRADING ECONOMICS . (2025). *TRADING ECONOMICS* . Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/belgium/inflation-cpi>

TRADING ECONOMICS. (2025). *TRADING ECONOMICS*. Obtenido de <https://es.tradingeconomics.com/belgium/inflation-cpi>

Verified Market Research. (2025). *UAE Chocolate Market Size And Forecast*. Obtenido de <https://www.verifiedmarketresearch.com/product/uae-chocolate-market/>

WAM. (10 de 05 de 2022). *WAM*. Obtenido de <https://www.wam.ae/es/details/1395303045566>

WAM. (06 de 03 de 2025). *EL CORREO del GOLFO*. Obtenido de https://www.elcorreo.ae/articulo/economia/pib-real-emiratos-registra-crecimiento-significativo-primeros-nueve-meses-2024/20250306084059167058.html?utm_source

World Cocoa Foundation. (2025). *World Cocoa Foundation*. Obtenido de <https://worldcocoafoundation.org/>

Yopez, A. (2024). Innovaciones tecnológicas en la cadena de valor del cacao. *Revista Agroindustrial del Ecuador*, 45-60.

Anexos

Anexo 1:

Exportación de pods de cacao ecuatoriano fino de aroma a Bélgica

Aspecto	Variable	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	Firma memoranda con Bélgica en materia de Seguridad Portuaria: Entre las autoridades aduaneras de Ecuador y Bélgica reflejan un compromiso bilateral por fortalecer la cooperación en materia de seguridad portuaria, lo cual constituye un avance significativo para garantizar la integridad y competitividad de las exportaciones ecuatorianas hacia el mercado Europeo (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2024)					X
	Acuerdo comercial bilateral UE–Ecuador: Los productos ecuatorianos, como el cacao y sus derivados, pueden entrar en el mercado belga con un arancel del 0% gracias al Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea (en vigor desde 2017). Esto incrementa la competitividad de los productos de cacao en comparación con otras procedencias que no reciben el mismo estatus favorable (Global Trade Help Desk, 2025)					X

	Barreras no arancelarias: Bélgica, al ser miembro de la UE, exige que los productos de cacao cumplan leyes como la certificación ecológica (Reglamento 2018/848 de la UE), el etiquetado claro, la localización geográfica y las normas sanitarias. Además, en base al nuevo Reglamento de Productos Libres de Deforestación de la UE (EUDR, en vigor a partir de diciembre de 2025), los exportadores deben garantizar que el cacao no procede de regiones deforestadas y dar confirmación de la geolocalización. Esto se convierte en mayores gastos normativos para las empresas exportadoras (European Commission, 2025)						X	
Económico	En los últimos años, Bélgica se posiciona como el séptimo país en el rango de las importaciones globales con la sub partida 18.06.90 y con un total de importaciones de 682,9 millones de USD de las importaciones mundiales (Global Trade Helpdesk, 2025)							X
	Según datos de la (Eurostat, 2024), Bélgica tiene uno de los PIB per cápita más altos de Europa, siendo así en el 2024, teniendo un PIB de aproximadamente 55,954.6 euros. Sus clientes se muestran dispuestos a gastar más por adquirir productos diferenciados y de alta calidad, sobre todo en la categoría de alimentos y bebidas (NIQ, 2024). A lo que esto representa una excelente oportunidad para ofrecer pods de cacao ecuatoriano fino de aroma.							X

Con respecto a los datos proporcionados por (TRADING ECONOMICS , 2025) se ha venido marcando una baja tasa de inflación durante los primeros meses del año actual. En el mes de abril cayó del 2.91% al 2.55% del mes anterior. Sin embargo, en el segmento de alimentos y bebidas no alcohólicas se evidenció un aumento del 0.3%.				X	X
Se prevé que el mercado mundial del chocolate de alta calidad aumente de forma constante hasta alcanzar los 58.900 millones de dólares en 2030, frente a los 39.350 millones de dólares de 2025, con una tasa de crecimiento anual compuesto (TCAC) del 8,4% (Mordor Intelligence, 2025). Este crecimiento se atribuye, entre otras cosas, a la evolución de los gustos de los consumidores, que dan más importancia a la calidad, la trazabilidad y las experiencias sensoriales únicas, así como a un mayor poder adquisitivo en diversos ámbitos. Bélgica, con su larga historia chocolatera y sus consumidores exigentes e informados, es un mercado óptimo para productos premium.					X

Social	Compromiso con la sostenibilidad y la trazabilidad del cacao: Bélgica es líder en la promoción del cacao sostenible. El programa Beyond Chocolate pretende garantizar que todo el chocolate que se venda en su territorio sea sostenible para 2030, haciendo un especial hincapié en la trazabilidad, la reducción de la deforestación y unas condiciones laborales justas para los cultivadores. Esta política fomenta la introducción de productos con certificados de origen, métodos ecológicos y producción ética, como el excelente cacao fino de aroma del Ecuador (IDH, 2024).					X
	Bélgica desempeña un rol clave en la cadena de valor del cacao, en este contexto, colabora activamente con la World Cocoa Foundation (WCF), una organización internacional que promueve la sostenibilidad en el sector cacaotero. Esta colaboración busca mejorar las condiciones de vida de los pequeños agricultores, reducir el trabajo infantil y fomentar prácticas agrícolas responsables en países productores. A través de proyectos como CocoaAction y alianzas con empresas chocolateras belgas, se promueven oportunidades educativas, equidad de género y desarrollo comunitario, reflejando el compromiso social de Bélgica con una industria del cacao más justa y sostenible (World Cocoa Foundation, 2025).					X

	Según (Statista, 2025) más del 45% de los hogares belgas utilizan sistemas de cápsulas para preparar bebidas calientes, lo que denota una gran adopción de este formato en la vida cotidiana. En Bélgica los patrones de consumo están cambiando para reflejar cada vez más estilos de vida más dinámicos que favorecen soluciones alimentarias prácticas, rápidas y funcionales.					X
Tecnológico	La industria del cacao en Bélgica ha experimentado una transformación significativa gracias a la adopción de tecnologías digitales avanzadas. Empresas líderes como Barry Callebaut han implementado modelos de fábricas inteligentes que integran personas, procesos y tecnología para optimizar la producción de chocolate. Estas fábricas utilizan sistemas conectados que permiten una gestión más eficiente de las operaciones, mejorando la consistencia del producto y reduciendo costos operativos. Además, la digitalización ha facilitado la innovación en productos y ha contribuido a mejorar los resultados en sostenibilidad (Portafolio, 2023)					X
	La implementación de tecnologías como la automatización, la inteligencia artificial y el Internet of Things ha permitido a las empresas chocolateras belgas adaptarse a las demandas del mercado global, manteniendo altos estándares de calidad y eficiencia en la producción. Estas innovaciones tecnológicas no solo mejoran					X

	la productividad, sino que también refuerzan la posición de Bélgica como un referente mundial en la industria del chocolate (Portafolio, 2023).					
	En Europa, el progreso tecnológico en materiales compostables y biodegradables se ha acelerado, principalmente debido a los requisitos gubernamentales de sostenibilidad. Bélgica, de acuerdo con las leyes de la UE, ha impulsado el paso a envases más ecológicos. Según (European Bioplastics, 2024) la capacidad de fabricación de bioplásticos en Europa ha aumentado más de un 25% en los tres años anteriores, lo que indica un fuerte cambio hacia soluciones técnicas sostenibles.					X

Anexo 2:

Exportación de pods de cacao ecuatoriano fino de aroma a Países Bajos

Aspecto	Variable	Impacto			Amenaza	Oportunidad
Político – Legal	El Acuerdo Comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, vigente desde 2017, ha permitido que productos como el cacao procesado (partida 18069000) ingresen al mercado europeo sin pagar aranceles (European Commission, 2025). Esta ventaja arancelaria ha sido clave para facilitar la entrada de productos en Europa, especialmente en países como los Países Bajos, donde la demanda de cacao es alta y existe una industria fuerte dedicada a transformar y comercializar estos productos.					X

Los productos alimenticios que se importan al mercado europeo, como el cacao procesado de Ecuador, tienen que cumplir con varias reglas y estándares de higiene y calidad establecidos por la Unión Europea. Entre estas reglas se encuentran el Reglamento (CE) N.º 852/2004, que trata sobre la higiene de los alimentos, y regulaciones específicas sobre residuos de pesticidas, contaminantes y etiquetado (European Commission, 2025). Estas normas sirven para asegurar que los productos sean seguros para los consumidores y también requieren que los exportadores se ajusten a ciertos estándares de seguridad, trazabilidad y certificación para poder vender en países como los Países Bajos.					X	
En febrero de 2024, Ecuador firmó un Memorando de Entendimiento con Bélgica, con el apoyo de las autoridades de Países Bajos y Alemania, con el objetivo de mejorar la seguridad en los puertos y prevenir que productos exportados puedan contaminarse con sustancias ilegales. Este acuerdo busca facilitar el intercambio de información y tecnología, y también ayuda a reforzar la confianza en productos como el cacao procesado de Ecuador que se exporta a Europa (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2024)						X

Económico	Según los datos de (TRADE MAP, 2024), en la participación de las exportaciones hacia los Países Bajos desde Ecuador dentro del capítulo 18: Cacao y preparación de sus derivados este representa un 10%. Y en el año 2024, ocupa el puesto número 6, con un valor exportado de \$345,268.						X
	La tasa de inflación anual en los Países Bajos se confirmó en el 4,1% en abril de 2025, acelerándose desde el 3,7% de marzo (TRADING ECONOMICS, 2025). Este tipo de variación puede afectar en lo que los consumidores pueden comprar, lo que también podría afectar la demanda de productos importados como el cacao y sus derivados.					X	
	Las cifras del comercio internacional indican que las importaciones de cacao procesado con la partida 18069000 por los Países Bajos han ido en aumento en los últimos años (CBI, 2024). Esto muestra que el mercado está activo y la demanda se mantiene constante, lo que abre una buena oportunidad para los exportadores ecuatorianos que ofrecen productos con valor agregado.						X

Social	La calidad de los productos ecuatorianos y sus iniciativas de promoción benefician sus exportaciones a los Países Bajos, algo que se refleja en las cifras sobresalientes de estas transacciones comerciales. Ecuador se ha establecido como un país respetado en el ámbito internacional debido a la excelencia de sus productos, lo cual, junto con sus actividades promocionales, hace que el envío de mercancías a naciones como los Países Bajos sea más accesible, donde se anticipan productos ecuatorianos de gran calidad (Banco Central del Ecuador, 2025).						X
	De acuerdo con los datos proporcionados por (Edicion Cacao, 2021), el éxito en la producción de cacao se atribuye a la calidad superior del cacao de Ecuador, a la promoción efectiva a nivel nacional y a la diversificación en el comercio internacional en términos de productos, destinos y actores involucrados.						X
	El sector del cacao en Ecuador ha visto un aumento y una expansión en sus mercados, sobre todo hacia los Países Bajos, a causa del creciente interés en el cacao de América Latina. Según un informe de (LatinPyme, 2020), la industria se encuentra lista para participar en el comercio internacional.						X
Tecnológico	La iniciativa presentada por la revista (Revista Científica Ecociencia, 2021), tiene como objetivo mejorar el interés por los productos de cacao en los Países Bajos a través de la personalización. Recomendamos aprovechar plataformas de						X

	comercio electrónico que ofrezcan a los clientes la oportunidad de modificar sus pedidos de acuerdo con sus gustos y requerimientos individuales.					
	De acuerdo con (Yepez, 2024), es fundamental adoptar tecnologías que permitan la verificación de certificaciones, como aquellas vinculadas al cacao orgánico o al comercio justo, así como realizar evaluaciones de calidad de la materia prima en tiempo real mediante el uso de sensores y sistemas de visión computarizada.					X
	La firma ecuatoriana, dedicada a la exportación de cacao de alta calidad, tiene la oportunidad de introducir un sistema de seguimiento apoyado en la tecnología Blockchain. Este sistema facilita a los compradores en los Países Bajos la verificación en tiempo real del origen, las propiedades y la calidad del cacao. Como resultado, se fomentaría la confianza en el producto y la empresa podría destacarse frente a sus rivales. (Alvarez, 2025)					X

Video promocional

https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v/g/personal/mamoraro_uide_edu_ec/EQjJb604hdJDtBY_JXETPxkBSyuD49yc2ZYXMcI4w1vplQ?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAiOiJPbmVEcmI2ZUZvckJlc2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkiX0&c=PNcLM3

[Anexos Entrevistas](#)

https://drive.google.com/file/d/1gNkr0JFSBsTbl_F_3J1bd6-T3BhmDmH6/view?usp=sharing

[https://drive.google.com/file/d/1vBYV6S3RvFj0zk-](https://drive.google.com/file/d/1vBYV6S3RvFj0zk-p_vkBUCrLXav2myC8/view?usp=sharing)

[p_vkBUCrLXav2myC8/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1vBYV6S3RvFj0zk-p_vkBUCrLXav2myC8/view?usp=sharing)

https://drive.google.com/file/d/1kkjGSBj_UvzW5QWiA4HKdyCZk6W3ojL4/view?usp=sharing

https://drive.google.com/file/d/10b7wKPrX_T2p3wx1ulZMOT7D37m6Jmwc/view?usp=sharing

https://drive.google.com/file/d/1JWRVKh_XSTOx269Ik51IsCjfdC6xoA6Q/view?usp=sharing