

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Tesis previa a la obtención de título de
Licenciadas en Administración de
empresas.**

AUTORES: María Nicole Loaiza Castro
Vanessa Abigail Sarango Guayllas

TUTOR: Alex Cárdenas Rodríguez

**Desarrollo de un modelo de negocio para la producción y
comercialización de un chocolate orgánico a base de cacao
fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja.**

Aprobación del tutor

Yo, Alex Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo de titulación “Desarrollo de un modelo de negocio para la producción y comercialización de un chocolate orgánico a base de cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja”, María Nicole Loaiza Castro; Vanesa Abigail Sarango Guayllas, siendo las responsables exclusivas tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

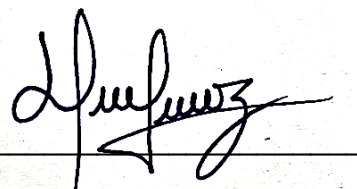


Alex Cárdenas Rodríguez

Tutor del Proyecto


Certificación de autoría

Yo, María Nicole Loaiza Castro, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría, que no ha sido sometido previamente para la obtención de ningún título académico ni calificación profesional, y que las fuentes consultadas se encuentran debidamente referenciadas. Asimismo, transfiero los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, autorizando su publicación y difusión en medios digitales conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual y sus reglamentos vigentes.



FIRMA AUTOR

Yo, Vanesa Abigail Sarango Guayllas, declaro bajo juramento que el presente trabajo es de mi autoría, que no ha sido sometido previamente para la obtención de ningún título académico ni calificación profesional, y que las fuentes consultadas se encuentran debidamente referenciadas. Asimismo, transfiero los derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, autorizando su publicación y difusión en medios digitales conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual y sus reglamentos vigentes.



FIRMA AUTOR

Dedicatoria

Quiero agradecer a Dios como mi principal motor, que me ha dado la fuerza para llegar a esta etapa final, por siempre iluminarme en cada paso que daba en todo este recorrido, a mi madre por su amor incondicional por siempre estar a mi lado brindándome apoyo, comprensión y palabras de aliento que me impulsó a seguir avanzando, a mi padre por estar con su presencia, a mi hermano que estuvo ahí con sus consejos y palabras de ánimo que siempre me motivaba a ser mejor persona, a mis sobrinos que con su ternura y alegría me inspiraron a seguir mejorando, a mi perrita Mosha que a pesar de que ahora no está conmigo siempre me acompañó en cada momento de mi vida durante la etapa en la que me tocó venir a estudiar y siempre me dejó sus huellas imborrables en mi corazón, y a toda mi familia, amigos y personas especiales que siempre estuvieron con su amor, cariño y apoyo que fueron muy importantes en esta etapa de mi vida

Nicole Loaiza Castro

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por regalarme la vida, la salud y la fortaleza necesarias para llegar hasta este momento, y por guiar cada paso de mi camino con amor y propósito. A mi abuelita Amelia, por su apoyo incondicional, sus consejos llenos de sabiduría y por ser un pilar fundamental en mi vida. A mis padres, Martha y Claudio, por su sacrificio constante, su amor infinito y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles; su ejemplo ha sido mi mayor motivación para seguir adelante. A mi tía Lorena, por su apoyo, palabras de aliento y por acompañarme siempre con cariño en este proceso.

Vanesa Sarango

Agradecimiento

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada paso de este camino, por darme sabiduría, paciencia y la luz necesaria para culminar con éxito esta etapa tan importante, a la Universidad Internacional del Ecuador, sede Loja, por abrirme las puertas al conocimiento y ofrecerme las herramientas necesarias para mi formación profesional a mi tutor de tesis, por su tiempo, orientación, compromiso y valiosos aportes que fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo, a mi compañera de tesis, por el esfuerzo compartido, la dedicación y la colaboración constante durante todo el proceso, a mis docentes, por sus enseñanzas, guía y apoyo durante mi trayectoria académica, que contribuyeron significativamente a mi crecimiento personal y profesional, mi familia, por su amor incondicional, comprensión y apoyo constante, siendo la base que impulsó cada uno de mis logros, y a todas las personas que, de una u otra forma, me brindaron su ayuda, ánimo y confianza para alcanzar esta meta.

Nicole Loaiza Castro

Agradezco profundamente a la Universidad Internacional del Ecuador por brindarme una formación académica integral y las herramientas necesarias para mi desarrollo profesional. De manera especial, a mi tutor de tesis, Alex Cárdenas, por su guía, paciencia y valiosos aportes durante todo el proceso de elaboración de este trabajo. A mis docentes, por compartir sus conocimientos, experiencia y vocación, dejando en mí un aprendizaje que trasciende el aula. Finalmente, a Dios, por darme fuerza y sabiduría, y a mi familia, por su apoyo constante, su amor incondicional y por ser mi mayor impulso para alcanzar mis metas.

Vanesa Sarango

Índice de contenidos

Aprobación del tutor	II
Certificación de autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de contenidos	VI
Índice de Tablas	XI
Índice de Figuras.....	XII
Resumen	13
Abstract	14
Introducción.....	15
Justificación.....	17
Objetivos	21
Objetivo General	21
Objetivo Especifico.....	21
Capítulo 1: Fase de empatía	22
1.1 Empatizar	22
1.2 Análisis PESTEL	25
1.3 Análisis FODA.....	36
1.4 Principales hallazgos sobre el proyecto	40
1.5 Mercado objetivo	41
1.5.1 Análisis e interpretación de resultados.....	45
Capítulo 2: Fase de Definir.....	64
2.1 Definir	64
2.2 Mapa de Afinidad	64
2.3 Planteamiento del problema.....	66
2.4 Árbol de problemas	66
2.5 Buyer persona	69
2.6 Mapa de empatía	71
2.7 Customer Journey Map	73
2.8 POV.....	74

Capítulo 3: Fase de Ideación	77
3.1 Ideación.....	77
3.2 Brainstorming	77
3.3 Mapa Mental	79
3.4 How Might We (¿Cómo podríamos...?)	82
3.5 Matriz de priorización	85
3.6 Propuesta de idea a desarrollar	86
Capítulo 4: Fase de Prototipo.....	88
4.1 Prototipo.....	88
4.2 Segmento de clientes.....	89
4.3 Problema.....	89
4.4 Solución	90
4.5 Propuesta de valor	91
4.6 Canales	94
4.6.1 Canales de captación.....	94
4.6.2 Canales de entrega.....	95
4.7 Modelo de monetización	95
4.7.1 Quién paga:	95
4.7.2 Por qué pagan:.....	96
4.7.3 Formas de monetización:.....	96
4.8 Estructura de costos.....	97
4.8.1 Costos fijos	97
4.8.2 Costos variables.....	97
4.9 Métricas clave	98
4.10 Ventaja competitiva (Ventaja injusta)	99
4.11 Lean Canvas	100
4.12 Descripción del producto.....	105
4.13 Propuesta de marca	106
4.14 Diseño de empaque y envase.....	109
4.15 Prototipo visual.....	112
Capítulo 5: Testeo y Validación.....	116

5.1 Viabilidad.....	116
5.2 Factibilidad	116
5.3 Deseabilidad	116
Capítulo 6: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	120
6.1 Localización	120
6.2 Operaciones	122
6.3 Procesos estratégicos	125
6.4 Procesos Operativos	126
6.5 Procesos de Apoyo	128
6.6 Organigrama Empresarial	132
6.7 Conformación Legal	133
6.8 Financiamiento	136
Capítulo 7: Plan de Marketing	138
7.1 Las 4 P's del Marketing.....	138
7.2 Producto.....	139
7.3 Precio	139
7.4 Plaza	140
7.5 Promoción	140
Capítulo 8: Estructura del Estudio Financiero	142
8.1 Objetivo del estudio financiero	142
8.2 Supuestos financieros y alcance	143
8.2.1 Horizonte del proyecto: 5 años	143
8.2.2 Moneda de análisis: dólares estadounidenses (USD).....	143
8.2.3 Inflación estimada	144
8.2.4 Crecimiento de ventas esperado.....	144
8.2.5 Capacidad productiva inicial	144
8.2.6 Régimen tributario aplicable.....	145
8.2.7 Tipo de empresa	145
8.3 Inversión inicial.....	145
8.3.1 Activos fijos	146
8.3.2 Activos intangibles	147

8.3.3 Capital de trabajo inicial	149
8.4 Estructura de costos.....	152
8.4.1 Costos de producción	153
8.4.2 Costos operativos	157
8.5 Presupuesto de producción.....	160
8.6 Presupuesto de ventas.....	161
8.6.1 Precio de venta unitario	161
8.6.2 Canales de comercialización (retail, mayorista, online)	161
8.6.3 Proyección de ventas mensuales y anuales	162
8.6.4 Escenarios: conservador, realista y optimista	163
8.7 Estado de resultados proyectado	164
8.8 Flujo de caja proyectado	168
8.9 Necesidades de financiamiento.....	169
8.10 Punto de equilibrio.....	171
8.11 Indicadores de rentabilidad	173
8.11.1 El margen bruto.....	173
8.11.2 El margen neto.....	174
8.11.3 El ROI	175
8.11.4 El VAN	176
8.11.5 La TIR	177
8.12 Análisis de sensibilidad	178
8.12.1 Variación en el incremento de costos	179
8.12.2 Variación en el decremento de los ingresos	180
8.12.3 Período de recuperación de la inversión.....	181
8.12.4 Período de recuperación de la inversión.....	181
8.13 Estructura de financiamiento.....	182
8.13.1 Capital propio.....	183
8.13.2 Créditos bancarios	183
8.13.3 Inversión externa.....	184
8.13.4 Subvenciones o fondos públicos.....	185
8.13.5 Condiciones financieras del financiamiento	185

8.14 Conclusiones financieras	185
8.14.1 Viabilidad económica del producto.....	187
8.14.2 Riesgos financieros identificados	188
8.14.3 Recomendaciones de mejora	190
Conclusiones.....	191
Recomendaciones.....	193
Bibliografía	194
Anexos	203

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Análisis FODA</i>	39
Tabla 2. <i>Mapa de Afinidad</i>	65
Tabla 3. <i>POV</i>	75
Tabla 4. <i>Propuesta de idea a desarrollar</i>	87
Tabla 5. <i>Abastecimiento de cacao orgánico</i>	99
Tabla 6. <i>Análisis de Viabilidad, factibilidad y deseabilidad</i>	118
Tabla 7. <i>Activos Fijos</i>	147
Tabla 8. <i>Activos Intangibles</i>	148
Tabla 9. <i>Capital de trabajo Inicial</i>	151
Tabla 10. <i>Resumen Inversión Inicial</i>	152
Tabla 11. <i>Costos de Producción Anual</i>	155
Tabla 12. <i>Costos operativos de servicios básicos</i>	158
Tabla 13. <i>Suministros de oficina</i>	158
Tabla 14. <i>Útiles de aseo</i>	159
Tabla 15. <i>Escenarios de ventas anuales</i>	164
Tabla 16. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	165
Tabla 17. <i>Ingresos por ventas</i>	166
Tabla 18. <i>Presupuesto proyectado</i>	167
Tabla 19. <i>Flujo de caja proyectada</i>	170
Tabla 20. <i>VAN</i>	177
Tabla 21. <i>Sensibilidad al incremento de costos</i>	179
Tabla 22. <i>Sensibilidad al decremento de los ingresos</i>	180
Tabla 23. <i>Relación beneficio-costo</i>	181
Tabla 24. <i>Periodo de recuperación de la inversión</i>	182
Tabla 25. <i>Capital propio</i>	183
Tabla 26. <i>Tabla de amortización</i>	184

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Distribución por edad de los encuestados</i>	46
Figura 2. <i>Frecuencia de consumo de chocolate</i>	47
Figura 3. <i>Experiencia con chocolate de especialidad u origen</i>	48
Figura 4. <i>Aspectos valorados del chocolate de especialidad</i>	49
Figura 5. <i>Preferencias de sabores e ingredientes en chocolate de especialidad</i>	50
Figura 6. <i>Disposición de pago por barra de chocolate de especialidad</i>	51
Figura 7. <i>Valoración de certificación de origen/local</i>	52
Figura 8. <i>Importancia de prácticas sostenibles y apoyo a agricultores locales</i>	53
Figura 9. <i>Motivaciones para consumir más chocolate orgánico local</i>	54
Figura 10. <i>Reconocimiento de marcas de chocolate fino de aroma</i>	55
Figura 11. <i>Canales de compra y visibilidad de chocolates de especialidad</i>	56
Figura 12. <i>Conocimiento sobre beneficios para la salud del chocolate fino</i>	57
Figura 13. <i>Beneficios para la salud reconocidos por los consumidores</i>	58
Figura 14. <i>Usos alternativos del chocolate de especialidad</i>	59
Figura 15. <i>Árbol de Problemas</i>	68
Figura 16. <i>Buyer Persona</i>	70
Figura 17. <i>Mapa de Empatía</i>	72
Figura 18. <i>Customer Journey Map</i>	74
Figura 19. <i>Brainstorming</i>	78
Figura 20. <i>Mapa mental</i>	81
Figura 21. <i>Matriz de Priorización</i>	85
Figura 22. <i>Modelo de Negocio Lean Canvas</i>	102
Figura 23. <i>Logotipo</i>	106
Figura 24. <i>Empaque</i>	112
Figura 25. <i>Prototipo</i>	114
Figura 26. <i>Ubicación de la planta de producción de CHOCOFRUT</i>	120
Figura 27. <i>Mapa de procesos de CHOCOFRUT</i>	123
Figura 28. <i>Mapa de proceso operativo de CHOCOFRUT</i>	127
Figura 29. <i>Flujograma Gestión financiera y legal CHOCOFRUT</i>	130
Figura 30. <i>Flujograma del cálculo de producción de CHOCOFRUT</i>	131
Figura 31. <i>Organigrama estructural de CHOCOFRUT</i>	132
Figura 32. <i>Producto</i>	138
Figura 33. <i>Punto de equilibrio</i>	172

Resumen

El proyecto propone un modelo de negocio para la producción y comercialización de chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y uvilla del cantón Loja, Ecuador, orientado a responder a la creciente demanda de productos saludables y sostenibles. La investigación se desarrolló bajo la metodología Design Thinking, apoyada en análisis PESTEL, FODA y una encuesta aplicada a 267 personas del segmento objetivo (35–55 años), cuyos resultados evidenciaron una alta valoración del origen local y de las prácticas sostenibles.

La propuesta de valor, definida mediante Lean Canvas, se basa en un chocolate premium diferenciado por su calidad sensorial, identidad territorial y compromiso social y ambiental, dirigido a consumidores urbanos de ingresos medios-altos. El análisis técnico y financiero confirma la viabilidad del proyecto, con una capacidad instalada inicial 44.352 cajas anuales, una inversión de USD 89.968,14, un VAN positivo, una TIR superior al 11% y un período de recuperación de 3 años y 7 meses. Asimismo, el proyecto se alinea con los ODS 8, 12 y 17, promoviendo desarrollo económico local y producción responsable.

Palabras claves: Sostenibilidad, chocolate, premium

Abstract

The project proposes a business model for the production and marketing of organic chocolate made with fine aroma cocoa and uvilla from the Loja canton in Ecuador, aimed at responding to the growing demand for healthy and sustainable products. The research was developed using the Design Thinking methodology, supported by PESTEL and SWOT analyses and a survey of 267 people in the target segment (aged 35–55), the results of which showed a high appreciation for local origin and sustainable practices.

The value proposition, defined using Lean Canvas, is based on a premium chocolate differentiated by its sensory quality, territorial identity, and social and environmental commitment, aimed at urban consumers with medium-high incomes. The technical and financial analysis confirms the viability of the project, with an initial installed capacity of 44.352 boxes per year, an investment of USD 89.968,14, a positive NPV, an IRR of over 11%, and a payback period of 3 years and 7 months. The project is also aligned with SDGs 8, 12, and 17, promoting local economic development and responsible production.

Keywords: Sustainability, chocolate, premium

Introducción

El cacao fino de aroma se ha consolidado como un recurso estratégico para el desarrollo económico y territorial del Ecuador, al ser insumo clave de chocolates premium y gourmet demandados en mercados internacionales, donde se valora su origen, calidad sensorial y potencial para modelos productivos sostenibles Moreno et al (2020).

Sin embargo, diversos estudios evidencian que el país continúa exportando principalmente grano o semielaborados, mientras el consumo interno de chocolate de calidad y la generación de valor agregado en los territorios siguen siendo limitados, pese al papel socioeconómico del cacao para pequeños productores y cadenas locales Durán (2024).

En este contexto, el cantón Loja, indica el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja (2022), la provincia posee un alto potencial para desarrollar productos derivados del cacao fino de aroma, articulados con identidad territorial y prácticas agroecológicas.

El informe destaca que Loja cuenta con condiciones climáticas, agrícolas y culturales que “favorecen el impulso de cadenas productivas basadas en cacao y en la valorización de alimentos con origen local”, lo cual abre oportunidades para la creación de chocolates diferenciados con enfoque regional. Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja. (2022). Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja (2022).

Frente a este contexto, el proyecto de titulación tiene como objetivo general crear un modelo de negocio para la elaboración y comercialización de un chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales, orientado a su comercialización en el cantón Loja, promoviendo el consumo de productos locales con valor agregado y enfoque sostenible.

Para ello, se plantea, por un lado, analizar el mercado local a fin de identificar demanda, preferencias del consumidor y oportunidades de comercialización y, por otro, diseñar y desarrollar un prototipo de chocolate que integre frutas de alto valor nutritivo, definiendo su formulación, empaque y propuesta de valor para su introducción efectiva en el mercado lojano.

Esta propuesta se alinea con tendencias globales hacia productos premium, orgánicos y de etiqueta limpia, donde el 78% de los consumidores están dispuestos a pagar más por chocolate elaborado con ingredientes de origen natural, especialmente cuando combina indulgencia con valores de sostenibilidad y trazabilidad (Luker Chocolate, 2025).

El mercado del chocolate orgánico ha experimentado un crecimiento sustancial respaldado por la mayor demanda de productos de origen sostenible, con aproximadamente el 68% de los fabricantes mundiales de chocolate incluyendo ahora cacao orgánico en sus carteras de productos (Industry Research, 2025), lo que demuestra el potencial comercial de iniciativas locales que articulan calidad, autenticidad regional y compromiso socioambiental.

Justificación

El desarrollo de un modelo de negocio para la producción y comercialización de un chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja se justifica desde una perspectiva económica, social, ambiental y académica, en concordancia con las tendencias actuales del mercado alimentario y con las políticas de desarrollo productivo sostenible vigentes a nivel nacional e internacional.

En primer lugar, desde el enfoque económico-productivo, el cacao fino de aroma constituye uno de los principales activos estratégicos del Ecuador, al representar aproximadamente el 63% de la producción mundial de este tipo de cacao, reconocido internacionalmente por su perfil sensorial diferenciado y su alto valor en mercados premium (International Cocoa Organization, 2023).

No obstante, diversos estudios coinciden en que el país continúa concentrando su participación en la exportación de materia prima sin transformación significativa, lo que limita la generación de valor agregado, el fortalecimiento de cadenas productivas locales y el aprovechamiento pleno del potencial económico del cacao (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022) (United Nations Conference on Trade and Development, 2023). En este contexto, la elaboración de chocolate orgánico a nivel local se muestra como una opción factible para dinamizar la economía territorial, promover la industrialización a pequeña escala y mejorar los ingresos de los productores vinculados a la cadena cacaotera.

Asimismo, el mercado global del chocolate orgánico y premium ha evidenciado un desarrollo sostenido últimamente, a raíz en los patrones de consumo hacia productos más saludables, naturales y sostenibles. De acuerdo con Mordor Intelligence (2024), el mercado mundial del chocolate orgánico mantiene una tasa de crecimiento anual

superior al 7%, asociada a la creciente preferencia por alimentos con certificaciones orgánicas, trazabilidad de origen y prácticas responsables.

Esta tendencia se refuerza con los hallazgos de Innova Market Insights, (2023), quienes señalan que más del 70% de los consumidores están dispuestos a pagar un precio superior por chocolates que integren ingredientes naturales, procesos éticos y compromiso ambiental. En consecuencia, el desarrollo de un chocolate orgánico con identidad territorial en Loja responde a una demanda real del mercado y abre oportunidades de posicionamiento en nichos de consumo especializados.

Desde una perspectiva social, la producción de chocolate orgánico basado en cacao fino de aroma contribuye al fortalecimiento de las economías rurales y mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores agrícolas. Según la Food and Agriculture Organization of the United Nations (2022), los modelos productivos que priorizan la transformación local, el comercio justo y la asociatividad generan efectos favorables en la disminución de la pobreza rural, la inclusión productiva y la estabilidad económica de comunidades agrícolas.

En Ecuador, la mayoría de los productores de cacao corresponden a unidades familiares de pequeña escala, quienes enfrentan limitaciones relacionadas con el acceso a financiamiento, tecnología y mercados formales (Ministerio de Agricultura y Ganadería , 2025). En este sentido, el modelo de negocio propuesto fomenta relaciones más equitativas dentro de la cadena de valor, promoviendo el consumo de insumos locales y la valorización del trabajo agrícola.

Por otra parte, la dimensión ambiental refuerza la pertinencia del proyecto, dado que el chocolate orgánico se fundamenta en prácticas agrícolas sostenibles que reducen el uso de agroquímicos, protegen la biodiversidad y minimizan los impactos negativos

sobre el suelo y los recursos hídricos. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022), destaca que los sistemas de producción orgánica contribuyen significativamente a la mitigación del cambio climático y a la conservación de ecosistemas agrícolas tradicionales.

Además, el uso de empaques biodegradables y estrategias de producción responsable se alinea con los principios de la economía circular y con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente el ODS 12 (Producción y consumo responsables) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) (United Nations, 2023).

Desde el enfoque territorial, el cantón Loja presenta condiciones favorables para el desarrollo de emprendimientos agroindustriales de valor agregado, gracias a su identidad cultural, su creciente oferta gastronómica y la valoración del consumo de productos artesanales y locales.

El Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja (2022), señala que la provincia posee un alto potencial para impulsar cadenas productivas basadas en alimentos con identidad local, orientadas tanto al mercado interno como al turismo gastronómico. En este sentido, la integración de frutas locales como la uvilla en la formulación del chocolate no solo incrementa el valor nutricional del producto, sino que refuerza su diferenciación y conexión con el territorio.

Finalmente, desde una justificación académica y metodológica, la propuesta plantea un aporte al análisis aplicado del emprendimiento agroindustrial mediante el uso de herramientas contemporáneas de diseño y validación de modelos de negocio, como Design Thinking y Lean Canvas.

Estas metodologías permiten estructurar propuestas centradas en el usuario, basadas en evidencia empírica y orientadas a la viabilidad técnica, comercial y financiera (Interaction Design Foundation, 2020) (Osterwalder, 2020). De este modo, la investigación no solo cumple con los requisitos académicos para la obtención del título profesional, sino que genera conocimiento aplicado que puede servir como referencia para futuros emprendimientos similares en el sector alimentario ecuatoriano.

En conjunto, la presente investigación se justifica por su contribución al desarrollo económico local, su impacto social positivo, su coherencia con las tendencias de consumo sostenible y su aporte académico al estudio de modelos de negocio agroindustriales, consolidándose como una propuesta pertinente, viable y alineada con los desafíos actuales del entorno productivo ecuatoriano.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo de negocio viable para la producción y comercialización de un chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja, con el fin de determinar su factibilidad técnica, comercial y financiera.

Objetivo Especifico

- Identificar las preferencias, hábitos de consumo y nivel de aceptación del chocolate orgánico en el cantón Loja mediante encuestas y entrevistas, con el propósito de determinar la demanda potencial del producto
- Elaborar un modelo de negocio para el chocolate orgánico utilizando la metodología Lean Canvas.
- Analizar la viabilidad técnica, operativa y financiera del emprendimiento a través de estudios de costos, proyección de ingresos e indicadores económicos que permitan determinar la rentabilidad del modelo de negocio.

Capítulo 1: Fase de empatía

1.1 Empatizar

La etapa de empatizar es esencial no solo para basar soluciones únicamente en suposiciones internas, sino que en información real desde la experiencia del público consumidor, en la primera etapa de empatizar se toma en cuenta el método design thinking en donde busca comprender a los consumidores desde sus necesidades, emociones y motivaciones, de esta forma se evita asumir lo que el público consumidor requiere, mediante una publicación realizada por Interaction Design Foundation (2020), da a conocer que para realizar este método se considera el uso de entrevistas y observaciones directas, de esta manera se obtendrá una comprensión auténtica del problema desde la perspectiva del público consumidor.

Para comenzar el proceso de investigación se desarrollará esta fase cuyo objetivo es comprender de manera profunda al problema, necesidad y los consumidores por medio de diversas preguntas realizadas por encuestas y entrevista obteniendo información cuantitativa y cualitativa en donde permita sustentar el análisis desde la experiencia del público.

De acuerdo con lo previamente mencionado, el estudio tiene un enfoque descriptivo, ya que su objetivo es determinar y detallar las preferencias, los comportamientos, las percepciones y las necesidades del consumidor en relación con un chocolate orgánico hecho a base de cacao fino de aroma. También se utilizará un método mixto: uno cualitativo, que consiste en entrevistas enfocadas a profundizar en las razones, vivencias y estándares de compra del cliente; y uno cuantitativo, por medio de encuestas que den datos que puedan ser cuantificados y comparados.

El cacao fino de aroma, también denominado “cacao nacional” o “Arriba”, constituye uno de los ingredientes centrales para la elaboración de chocolate orgánico en Ecuador. Este tipo de cacao se distingue por sus perfiles sensoriales florales, afrutados y suaves, atributos que lo posicionan como un producto premium dentro de la industria chocolatera mundial. Su diferenciación frente a variedades más comerciales, como la clonal “Colección Castro Naranjal 51(CCN-51)”, radica en la complejidad aromática que aporta a los productos finales, lo que lo convierte en la base preferida para chocolates de alta calidad Guzmán (2020).

La elaboración de chocolate orgánico con cacao fino de aroma permite obtener productos con altos porcentajes de cacao, sabores más puros y una menor presencia de azúcar. Esto responde a una tendencia creciente entre los consumidores ecuatorianos y globales, quienes buscan alternativas más naturales, saludables y con una identidad sensorial más auténtica. De acuerdo con el estudio, los chocolateros orgánicos es que utilizan cacao fino de aroma logran ofrecer bombones con características organolépticas superiores, alineándose con la demanda de productos diferenciados dentro del mercado nacional Guzmán (2020).

Asimismo, el uso de cacao fino de aroma en la producción orgánico representa una oportunidad estratégica para emprendimientos locales, ya que integra valor agregado, identidad territorial y sostenibilidad. La inclusión de empaques biodegradables y un proceso productivo responsable fortalece la propuesta de valor, permitiendo a estos productos competir en nichos que priorizan calidad, origen y compromiso ambiental. En este sentido, el chocolate orgánico basado en cacao fino de aroma no solo es una alternativa gastronómica diferenciada, sino también un motor para el desarrollo económico y cultural del país Guzmán (2020).

La variedad Colección Castro Naranjal 51 (CCN-51) se caracteriza por su alto rendimiento, rápida entrada en producción, resistencia a enfermedades y adaptabilidad a diversas condiciones climáticas, cualidades que la han convertido en una de las más utilizadas por agricultores ecuatorianos. Su productividad superior, junto con un perfil sensorial adecuado para la industria, permite obtener chocolates con buen desempeño técnico y consistencia en la calidad final Ingeniero Agroindustrial (2023).

Actualmente la producción de chocolate orgánico con prácticas de sostenibilidad y comercio justo tiene alta demanda, en el Ecuador se toma como ejemplo empresas como Pacari, que destacan el pago justo al agricultor, la reducción del uso de agroquímicos y la protección de la biodiversidad asociada al cacao ecuatoriano de alta calidad, de esta forma, el chocolate fino de aroma y elaborado de manera orgánico se entiende no solo como un bien gourmet, sino también como un instrumento para impulsar las economías rurales y crear empleo, mejorar los ingresos de los productores y aprovechar el prestigio internacional del chocolate ecuatoriano como producto de lujo por su aroma, sabor y vínculo con prácticas responsables y sostenibles Flavio (2023).

Por otro lado, en la elaboración de chocolate orgánico en el cantón Shushufindi surge como alternativa para aprovechar el cacao de alta calidad que no es absorbido por las grandes industrias, transformando un problema de desaprovechamiento de materia prima en una oportunidad de desarrollo local mediante la creación de pequeñas empresas chocolateras.

Este chocolate orgánico se concibe como un producto sano, orgánico y diferenciado, elaborado con procesos tradicionales a pequeña escala, sin adición de químicos y con alto contenido de cacao, lo que permite conservar mejor el aroma, el sabor y las propiedades fisicoquímicas de la materia prima Sánchez, A., & Oña, J.(2021)

1.2 Análisis PESTEL

En continuación con el proceso de investigación se realiza el análisis PESTEL según Trenz (2025) es una herramienta clave dentro de la gestión estratégica en donde permite a las empresas conocer los diversos factores como el político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal que pueden afectar a su entorno y por ende sus oportunidades y amenazas, esta herramienta de metodología recopila información necesaria para entender la cuestión o necesidad tanto en el ámbito nacional como el internacional.

Político: La estabilidad política en los países productores y compradores junto con los acuerdos comerciales influyen de forma importante en el sector chocolatero a nivel global, como lo son las políticas arancelarias, las normas y las regulaciones comerciales además de la sostenibilidad que generan impacto en la producción, competitividad y distribución en el mercado global.

Según Foodcom Experts, (2025), los desafíos políticos y regulatorios actuales exigen una mayor resiliencia e innovación dentro de las cadenas de suministro para continuar con la competitividad del sector chocolatero. “La inestabilidad política en algunas regiones productoras de cacao puede perturbar la producción y las cadenas de suministro, aumentar la volatilidad del mercado y dificultar la mejora de las condiciones del sector” (Puratos , s.f.). La Organización Internacional del Cacao (2024) destaca que los delegados gubernamentales y representantes de toda la cadena de valor buscan el propósito de identificar soluciones que aseguran la sostenibilidad del sector, a partir de un análisis equilibrado de los desafíos económicos, sociales y ambientales que enfrenta. “La nueva legislación europea sobre deforestación y diligencia debida en cadenas de

valor sostenibles forma parte de un enfoque más amplio que busca transformar la producción del cacao en un modelo más ético y responsable” (Spanish Boosting , 2024). El Barómetro del Cacao (2025) señala que las últimas medidas regulatorias, que no tienen precedente, y una colaboración más sólida demuestran que el cambio sistémico es posible, aunque el sector debe enfrentar desafíos fundamentales ante el peso cada vez mayor del cambio climático, la deforestación y las violaciones de derechos humanos (Confitexpo informa.com , 2025)

Una publicación realizada por Ministerio de Agricultura y Ganadería (2025), dio a conocer que el cacao en Ecuador principalmente en la ciudad de Palanda es un producto clave sobre la política agropecuaria del país, además de que en el año 2024 se realizó entrega de títulos de tierras, tecnificación del riesgo y asistencia técnica para aumentar la productividad, además de garantizar la sostenibilidad y formalización del sector cacaotero, estas políticas locales fortalecen el marco institucional habilitando oportunidades innovadoras como lo es el chocolate de origen local hecho a mano.

En el trabajo de investigación Quimi V Mayra y Quimi Juan, (2023), que tuvo como propósito impulsar la asociatividad de los actores de la cadena de valor cacao a través de la mejora en la política pública enfocada en el cambio de la matriz productiva del país, indican como el Gobierno ecuatoriano aplicado diversas políticas y planes que permiten fortalecer el sector cacaotero de esta forma buscan mejorar la calidad del cacao, productividad y el posicionamiento en los diversos mercados internacionales.

También se establecen limitaciones dentro de las instituciones públicas con normas estrictas en los sistemas del control lo cual implica que exista un fortalecimiento de la colaboración entre el sector público y privado para promover un crecimiento justo, eficiente y sostenible dentro de la cadena de valor del cacao.

En el año 2009, Ecuador declaró al cacao del tipo “arribo” como la primera denominación de origen del país, dando a conocer su calidad distintiva esto debido a la combinación del origen geográfico y el conocimiento ancestral en su cultivo, en el año 2014 se introdujo un sello distintivo que certifica la excelencia permitiéndolo valorizar en mercados premium y fortaleciéndolo en emprendimientos chocolateros con identidad territorial, esto según menciona Cancillería del Ecuador (2014).

Económico: El crecimiento de la industria del chocolate es impulsado por la ampliación de mercados en América Latina y Asia, así como por el aumento de productos premium basados en ingredientes con valor agregado y naturales. De acuerdo con Informes de Expertos (2025), el mercado mundial de chocolate alcanzó un valor de 133,32 mil millones de dólares en 2024 y se proyecta que experimente una tasa de crecimiento anual compuesta del 4,4% entre 2025 y 2034, para llegar a los 196,42 mil millones de dólares al final del período considerado. “Este crecimiento está impulsado principalmente por la creciente demanda de chocolates de alta calidad y ecológicos, a medida que los consumidores se preocupan más por su salud y son más conscientes del impacto medioambiental de sus elecciones alimentarias” (Luker Chocolate ,2025).

Según, Mordor Intelligence (2024), destaca que los factores clave del mercado incluyen la creciente demanda de chocolates orgánicos, veganos, sin azúcar y sin gluten, con la demanda de cacao fino de sabor en regiones como Europa y América del Norte experimentando un crecimiento sustancial, lo que permite innovar con productos orgánicos nuevos y diferenciados

En el año 2025 la agricultura ecuatoriana tuvo un incremento del 17,5% durante el primer trimestre dentro de la producción del cacao elevándose a 35,1% en cuanto a

exportaciones y sus derivados obtuvieron un aumento en volumen del 37,1% convirtiéndose en un motor esencial dentro del PIB ecuatoriano El Oriente (2025).

El cacao ha adquirido un papel determinante dentro del desempeño económico del Ecuador, posicionándose como el segundo producto de exportación no petrolera en el primer trimestre de 2025. Según el Análisis Trimestral de Comercio Exterior, el cacao alcanzó USD 1.208 millones entre enero y marzo de 2025, lo que representa un crecimiento del 165% respecto al mismo período de 2024, impulsado por el aumento de los precios internacionales y la creciente demanda de los productos en mercados claves, como Estados Unidos y la Unión Europea . Este notable crecimiento fortalece la estructura económica del país y contribuye a un flujo sostenido de divisas que mitiga la volatilidad de otros sectores exportadores.

En Ecuador el Salón del Chocolate Ecuador (2025), está impulsado en la parte de la gestión del institucional del PRO-ECUADOR y organismos aliados constituye una vitrina estratégica donde el estado promueve el posicionamiento internacional del cacao nacional gracias a la colaboración entre entidades como en la Cámara de Comercio Franco Ecuatoriana y a la agencia PRO-ECUADOR , este evento fomenta la integración comercial la diplomacia productiva y la visibilidad del sector ante mercados extranjeros que están alineados a los objetivos gubernamentales de incentivar exportaciones y fortaleciendo la cadena agroindustrial.

En el contexto ecuatoriano, el chocolate fino de aroma se comercializa principalmente en tiendas gourmet, supermercados especializados (como Supermaxi y Coral), cafeterías de especialidad, aeropuertos, puntos turísticos y chocolaterías

reconocidas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Estos espacios funcionan como vitrinas premium para productos con identidad territorial y alto valor agregado.

En Loja, la comercialización se orienta a tiendas orgánicas, mercados locales, cafeterías de origen, ferias productivas, emprendimientos chocolateros independientes y eventos gastronómicos, donde el consumidor busca productos auténticos vinculados al territorio. Esta distribución híbrida permite a los productores orgánico acceder tanto a consumidores locales como a visitantes que buscan alimentos diferenciados.

Social: El primer informe en tendencias del mercado de chocolate publicado por E.Wendel (2024) Da a conocer que la demanda de productos funcionales y con origen diferenciado como lo es el cacao fino de aroma, está creciendo en la propuesta de interés social por la salud y responsabilidad, los consumidores prefieren productos que sean más éticos y sostenibles naturales y saludables en particular les atraen los chocolates sin aditivos añadidos, orgánico con certificaciones de comercio justo.

La elaboración de alimentos que reflejan el territorio y valorizan los saberes locales responde a una tendencia creciente en la que los consumidores buscan productos con identidad, trazabilidad y conexión cultural. Según la FAO (2022), los sistemas alimentarios basados en productos tradicionales y de origen local fortalecen la identidad gastronómica, promueven el turismo interno y generan impactos sociales positivos al integrar a productores familiares y cadenas cortas de valor.

La empresa Pacari demuestra un compromiso profundo con el desarrollo sostenible de las comunidades cacaoteras, trabajando directamente con más de 3 500 agricultores de pequeña escala sin intermediarios, y promoviendo la agricultura orgánica

y biodinámica para mejorar tanto la calidad del cacao como la calidad de vida de los productores de Pacari (2020).

Por su parte, República del Cacao implementa en su cadena de valor mecanismos de trazabilidad del origen del cacao, alianzas estratégicas con cooperativas de pequeños productores y formación técnica para garantizar un chocolate premium con impacto social positivo República del Cacao (s.f.).

El enfoque empresarial conocido como “del grano a la tableta” garantiza procesos con trazabilidad completa, relaciones directas con productores y un compromiso explícito con la sostenibilidad ambiental y social. Según Hoja Verde (2023), este modelo integra prácticas de comercio justo, apoyo a agricultores de provincias como Esmeraldas y Zamora, y el uso de empaques reciclables y biodegradables como parte de su responsabilidad corporativa.

Es así como estas prácticas empresariales indican como el sector del chocolate fino en Ecuador no solo busca calidad sensorial, sino que buscan un impacto social, ambiental y comunitario lo que presenta una ventaja competitiva relevante para emprendimientos orientados en valores éticos y de sostenibilidad. En Ecuador, la mayoría de los productores de cacao son pequeños agricultores de carácter familiar que enfrentan condiciones desafiantes como el acceso limitado a créditos, dificultades para obtener certificaciones, dependencia de intermediarios y fluctuaciones de precios. Estas limitaciones afectan sus niveles de ingresos y la estabilidad económica de sus familias, pese a ser pilares de la cadena cacaotera nacional. El fortalecimiento de la asociatividad, la compra directa y los modelos de comercio justo son claves para mejorar esta situación.

Un estudio de IPSOS (2024), sobre el “nuevo consumidor” señala que las personas priorizan productos naturales, éticos, sostenibles y con historia, valorando especialmente aquellos que comunican origen, impacto social y prácticas responsables. Esta tendencia se relaciona directamente con los valores que promueve el cacao y el chocolate orgánico como la identidad, trazabilidad, bienestar social y sostenibilidad, lo que incrementa su atractivo para consumidores conscientes.

Tecnológico: En años recientes, la industria del chocolate, en el contexto mundial, ha invertido significativamente en tecnologías para seguir la procedencia del cacao y mejorar los métodos de fabricación, incluyendo procesos de fermentación controlada y el desarrollo de empaques sostenibles.

Según Poscosecha Cacao (2025), la blockchain ofrece una solución innovadora para garantizar la transparencia y trazabilidad en la cadena de suministro del cacao, permitiendo registrar cada etapa del proceso desde el cultivo hasta la venta al consumidor final, lo que contribuye a verificar el origen de los lotes, las condiciones de producción y los certificados de sostenibilidad, combatiendo así la explotación laboral y la deforestación asociados a la producción de cacao (Puratos , s.f.).

Según Market Growth Reports (2024), indica que, en 2024, más del 70% de los exportadores de cacao orgánico certificados incorporaron sistemas de trazabilidad basados en blockchain o en plataformas en la nube, con el fin de fortalecer la transparencia en la cadena de suministro, con inversiones en blockchain que representaron \$90 millones, permitiendo la trazabilidad en tiempo real de más de 140 cooperativas (Spanish Boosting , 2024), Adicionalmente, plataformas digitales como IBM Food Trust han permitido a cooperativas de productores rastrear los granos desde la

finca hasta el punto de venta, mejorando la eficiencia, garantizando la trazabilidad y reduciendo los tiempos en el comercio internacional, mientras que la inteligencia artificial y tecnologías predictivas ayudan a los agricultores a tomar mejores decisiones sobre variedades de árboles de cacao ideales y optimización de procesos de fermentación (Luker Chocolate,2025).

En la ciudad de Loja, el uso de tecnología en las empresas agroindustriales se ha incrementado debido a las colaboraciones con centros de innovación y universidades, así como políticas públicas que fomentan la modernización del sector agroindustrial y la tecnificación del campo, lo que permite que los productores orgánicos tengan acceso a mejores instrumentos y procesar, empacar y comercializar chocolate según estándares competitivos Ministerio de Agricultura y Ganadería (2025).

Las plataformas digitales como Shopify, WooCommerce, WhatsApp Business, Instagram Shop y TikTok Shop se han convertido en herramientas esenciales para que pequeños productores vendan chocolate orgánico de forma directa a nivel local, nacional e internacional, eliminando intermediarios y mejorando los márgenes de ganancia.

Asimismo, las redes sociales funcionan como un canal estratégico de comercialización, permitiendo mostrar procesos orgánicos, promover la identidad del cacao local, gestionar pedidos, crear comunidad y posicionar marcas mediante contenido visual. Esta digitalización ofrece oportunidades de crecimiento para emprendedores chocolateros que buscan ampliar su alcance sin necesidad de infraestructura física extensa.

Ecológico: La industria cacaotera global está bajo una presión cada vez mayor para que se disminuya su impacto ambiental implementando prácticas agrícolas

responsables como lo es el uso de empaques biodegradables y uso de sistemas agroforestales según menciona (World Economic Forum, 2025), para tener acceso a mercados internacionales más rigurosos y lograr certificaciones que distingan la sostenibilidad medioambiental siendo esto un requisito esencial.

En la ciudad de Loja la gestión sostenible de los recursos naturales se inicia a través de la producción agroforestal, la agricultura orgánica y la tecnificación del riego estas iniciativas fomentan el desarrollo de productos como el chocolate orgánico para que cumplan con altos estándares ecológicos y hagan uso de la biodiversidad local para ofrecer productos con una buena propuesta de valor, constantemente tanto el sector público como las organizaciones de la sociedad civil han venido trabajando para lograr reconocimientos medioambientales en el sector productivo.

El cantón Palanda, en Zamora Chinchipe, es reconocido por su riqueza natural y sus sistemas agroforestales donde se cultiva cacao de alta calidad. La coexistencia entre bosques, biodiversidad y cultivo tradicional aporta un valor ecológico y sensorial significativo al cacao de origen amazónico. Este entorno natural favorece prácticas sostenibles, conservación de suelos y protección de ecosistemas, fortaleciendo la propuesta de valor de chocolates orgánicos que destacan su vínculo con la naturaleza. En el Ecuador dentro del ámbito empresarial existen diversas empresas que han incorporado prácticas ecológicas como parte de su modelo de negocio entre ellas se encuentran tres empresas ecuatorianas que se destacan por su compromiso con la sostenibilidad y la gestión responsable de los recursos.

- **Pacari:** Esta empresa cuenta con un compromiso ambiental fuerte, ya que utiliza empaques biodegradables hechos a base de celulosa vegetal, sustituyendo y evitando

el uso de plástico, además de que se desintegra dentro de 180 días aproximadamente sin ocasionar contaminación, Pacari da iniciativa a otras empresas motivando a eliminar plásticos de un solo uso demostrando la capacidad para adaptarse con facilidad Ekos (2020).

- **Hoja Verde:** La sostenibilidad de esta empresa es una parte esencial dentro de su compromiso, siendo una empresa orientada al cuidado ambiental tienen en cuenta la importancia de reducir la generación de residuos y las consecuencias en el planeta. Hoja Verde señala que, como parte de su compromiso socioambiental, utilizan empaques elaborados con material Earth Pack, un papel ecológico fabricado a partir de fibra de caña de azúcar, lo que permite que sus bombones de 48 grs cuenten con envolturas reciclables y biodegradables Hoja Verde (2023).

- **República del Cacao:** Esta empresa trabaja de forma responsable con el ambiente promoviendo métodos agrícolas que protegen el suelo y los ecosistemas utilizando de manera consciente la energía y recursos además asegura que su producción tenga el menor impacto posible en la naturaleza, esta empresa también colabora con instituciones públicas, organización y universidades de esta forma mejora sus prácticas ambientales demostrando un compromiso verdadero con la sostenibilidad y reduciendo su huella ecológica por sus procesos República del Cacao (2025).

Legal: Las normas internacionales sobre etiquetado, trazabilidad, responsabilidad social corporativa y seguridad alimentaria son las que regulan la industria del chocolate. Las demandas legales tienen como objetivo evitar prácticas inapropiadas y mejorar la transparencia y la competitividad, en particular en bloques económicos como Norteamérica y la Unión Europea (World Economic Forum, 2025).

Es esencial respetar y cumplir con las leyes en la industria de la venta productiva derivados para el cacao para asegurar que los establecimientos comerciales funcionen de manera adecuada y que los consumidores confíen en el cumplimiento de las regulaciones establecidas por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), factura según lo que los servicios de rentas internas de Ecuador establecidos son los requerimientos legales más importantes en la mayor parte de los establecimientos en las zonas urbanas de los encuestadas (Manabí Junín Portoviejo) según menciona Halder, Nilba, Tito, y Walter (2024) , hay facturas legalizadas lo cual posibilita un control fiscal adecuado y evita sanciones asimismo se aprecia el interés en atacar la normativa de los códigos de barras y las notificaciones sanitarias para asegurar la comercialización confiable de los productos sanitarios asegurando la trazabilidad de las condiciones de calidad y seguridad sanitaria de los productos que se ofertan del cacao.

En la Normativa Ecuatoriana de Producción Orgánica, El Reglamento de Producción Orgánica del Ministerio de Agricultura y Ganadería establece que tanto el cacao como el chocolate deben cumplir estrictos controles, auditorías y certificaciones para ser vendidos como orgánicos, las etiquetas de productos orgánicos deben mostrar el código de registro de la agencia certificadora, el logotipo normativo aplicable a la producción orgánica y cumplir con las normas de etiquetado de alimentos Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2014). En el convenio Internacional del cacao según menciona Vela, (2013) Ecuador forma parte del convenio que obliga a cumplir unas normas y acuerdos relacionados con transparencia, sostenibilidad comercio justo y trazabilidad para acceder a mercados internacionales para mantener precios diferenciados de acuerdo con calidad y estabilidad del producto.

El GEM Ecuador (Global Entrepreneurship Monitor) destaca que el país presenta uno de los niveles más elevados de crecimiento en emprendimientos tempranos en la región, impulsada por la búsqueda de autonomía económica y el valor cultural asociado a productos locales como el cacao. En Loja, el GEIAL (Grupo Empresarial e Industrial de Loja) cumple un rol importante al ofrecer acompañamiento técnico, capacitaciones y espacios para visibilizar emprendimientos productivos. Además, la Ordenanza Municipal para el Fomento del Emprendimiento establece incentivos, simplificación de trámites, participación en ferias y mecanismos de formalización que fortalecen el desarrollo de iniciativas como la chocolatería orgánica.

1.3 Análisis FODA

Luego del análisis PESTEL, se procede a desarrollar el análisis FODA, una parte esencial para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Aunque en un inicio fue concebido para la planificación corporativa, su uso se ha ampliado a campos como el marketing, el desarrollo organizacional y la gestión de proyectos, teniendo como finalidad proporcionar una visión global de los factores que inciden en la toma de decisiones, permitiendo anticipar riesgos y aprovechar oportunidades. Al distinguir de manera clara los elementos internos y externos, el FODA permite realizar una planificación más rigurosa, detallada, coherente y adaptada a las dinámicas cambiantes del entorno organizacional Institute of Project Management (2025).

A continuación, en la tabla 1 se evidencia que el proyecto de chocolate orgánico endulzado con frutas locales posee un conjunto sólido de fortalezas que lo diferencian en el mercado. Entre ellas destacan su carácter innovador y saludable, el uso de cacao

fino de aroma con denominación de origen, la integración de ingredientes naturales y locales, así como la alineación con tendencias globales que priorizan productos éticos, sostenibles y con trazabilidad. Además, la articulación con el sector institucional y la creciente visibilidad del cacao ecuatoriano fortalecen la propuesta de valor del emprendimiento.

En cuanto a las oportunidades, el mercado ofrece condiciones favorables debido al crecimiento de la demanda de chocolates premium, saludables y con origen diferenciado. Asimismo, la presencia de instituciones y empresas referentes como Pacari, República del Cacao y Hoja Verde demuestra que existe un entorno favorable para productos sostenibles con identidad territorial. El posicionamiento internacional del cacao ecuatoriano, junto con políticas públicas de apoyo al sector agro productivo, abre puertas para lograr certificaciones, expandirse en mercados especializados y aprovechar la cercanía de zonas productoras como Zamora Chinchipe y El Oro.

Las debilidades identificadas se relacionan principalmente con limitaciones internas propias de un emprendimiento orgánico: baja capacidad de producción manual, dependencias de la disponibilidad de frutas locales, necesidad de inversión tecnológica para cumplir estándares internacionales y falta de posicionamiento inicial. A esto se suma la ausencia de una estrategia de marketing consolidada y la poca cultura de consumo de chocolate fino en algunos segmentos del mercado local.

Por otra parte, las amenazas externas evidencian desafíos importantes, como la volatilidad del precio internacional del cacao, los altos costos logísticos, la competencia de marcas nacionales e internacionales consolidadas y las exigencias de certificaciones globales (orgánicas, trazabilidad, comercio justo). Las regulaciones más estrictas y los costos de exportación también constituyen retos relevantes. Además, la presencia

dominante de empresas como Pacari o República del Cacao en el segmento premium obliga a diferenciar el producto mediante narrativas territoriales, sostenibilidad y calidad orgánica. Frente a este panorama, resulta imprescindible desarrollar una propuesta de valor robusta que combine la autenticidad del origen, la innovación en sabores y el compromiso con la cadena de producción justa, elementos que en conjunto pueden convertirse en escudos competitivos ante un entorno cada vez más exigente. Adicionalmente, los efectos del cambio climático representan una amenaza latente para la producción cacaotera, dado que las alteraciones en los patrones de lluvia y temperatura pueden afectar tanto el rendimiento de los cultivos como la calidad organoléptica del grano. En consecuencia, el emprendimiento deberá incorporar estrategias de adaptación climática dentro de su planificación productiva, así como diversificar sus fuentes de abastecimiento para reducir la vulnerabilidad ante factores externos que escapan a su control directo, asegurando la resiliencia del negocio frente a escenarios de incertidumbre.

A continuación, se presenta la tabla 1 en donde se evidencia el análisis FODA

Tabla 1.**Análisis FODA**

Fortalezas	Oportunidades
<p>Producto innovador y saludable: El chocolate endulzado con frutas ofrece una alternativa natural frente al azúcar refinada, alineándose con tendencias de consumo saludable y responsable.</p> <p>Uso de cacao fino de aroma con Denominación de Origen: El reconocimiento “Cacao Arriba Ecuador” fortalece la identidad del producto y permite su posicionamiento en mercados premium.</p> <p>Sostenibilidad como propuesta de valor: El uso de ingredientes locales y la posibilidad de aplicar prácticas responsables se alinea con la demanda global por productos éticos, saludables y con trazabilidad.</p> <p>Apoyo del entorno institucional ecuatoriano: La agricultura y el cacao han experimentado un crecimiento nacional del 35,1% en producción y 37,1% en exportaciones, lo que facilita acceso a crédito y asistencia técnica.</p>	<p>Crecimiento global del mercado del chocolate premium y saludable: La demanda por productos orgánicos, funcionales y éticos continúa en aumento.</p> <p>Políticas de apoyo al sector agro productivo y al cacao en Ecuador: Programas de tecnificación, riego, títulos de propiedad y asistencia técnica impulsan la producción local.</p> <p>Tendencia social hacia productos con historia, identidad y trazabilidad: El consumidor mundial valora la narrativa territorial y el origen diferenciado del cacao fino de aroma.</p> <p>Buenas prácticas de empresas referentes (Pacari, República del Cacao, Hoja Verde): Estas empresas han abierto mercado para productos éticos y sostenibles, facilitando el ingreso de nuevos emprendimientos orgánico con enfoque social.</p> <p>Loja está cerca de Zamora y El oro el principal productor de cacao para obtener materias primas.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Limitada capacidad productiva orgánico: La producción manual puede ralentizar la oferta y elevar costos frente a grandes competidores industriales.</p> <p>Dependencia de la disponibilidad de frutas locales: La estacionalidad puede afectar el volumen de producción o incrementar costos según la temporada.</p> <p>Necesidad de inversión tecnológica: Para cumplir estándares internacionales se requiere maquinaria adecuada para empaque, procesamiento y trazabilidad.</p> <p>Falta de posicionamiento inicial: El producto es nuevo y deberá construir credibilidad, reputación y una estrategia de marketing sólida para captar consumidores.</p> <p>Poco mercado de chocolate de especialidad, poca cultura de consumo de chocolate de aroma</p>	<p>Inestabilidad del precio internacional del cacao y altos costos logísticos: La volatilidad global obliga a diferenciar el producto para no depender solo del precio.</p> <p>Regulaciones estrictas internacionales de etiquetado y certificaciones: Exigir sellos como EU Organic, USDA Organic, Fairtrade o Rainforest Alliance incrementa los requisitos y costos para exportación.</p> <p>Competencia nacional e internacional consolidada: Empresas como Pacari o República del Cacao ya ocupan el segmento premium y cuentan con gran reputación.</p> <p>Exigencias socioambientales más estrictas: Para ingresar a mercados internacionales es indispensable cumplir estándares de sostenibilidad, trazabilidad, comercio justo y producción orgánica, lo cual puede elevar costos.</p> <p>Marcas posicionadas como Pacari, Hoja Verde, República del Cacao, Kawsay (Chocolate Amazónico), Mashpi</p>

1.4 Principales hallazgos sobre el proyecto

Según el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador MAG. (2023), el país mantiene una de las cadenas agroindustriales más estratégicas de la región gracias al cacao fino de aroma, cuyo cultivo impulsa tanto el mercado interno como las exportaciones, posicionando a Ecuador entre los principales proveedores mundiales. PRO-ECUADOR (2022), destaca que el consumo nacional de chocolate ha crecido debido a la preferencia por productos con mayor valor agregado, lo que ha favorecido la diversificación de derivados como barras premium, chocolates artesanales y productos funcionales. De acuerdo con la ICCO (2023), el cacao ecuatoriano continúa consolidándose en mercados internacionales por su calidad, mientras que las políticas nacionales de desarrollo productivo promueven mecanismos para fortalecer la industria interna mediante innovación, asociatividad, procesamiento local y encadenamientos productivos que elevan la competitividad del sector. Por otra parte, el Ministerio de Industrias y Productividad, (2015). Habla sobre el cacao dentro del estudio más detallado acerca de las cadenas agroindustriales estratégicas del Ecuador, en particular señala que el conjunto de productos derivados del cacao y chocolate que va desde la industria intermedia (nibs, manteca, polvo, etc.) hasta los productos fabricados como el chocolate en sí es una prioridad para promover el desarrollo industrial del grano, además examinan las brechas estructurales el Ecuador exporta mayoritariamente el cacao del grano ≈ 88 y transforma únicamente una pequeña parte del $\approx 12\%$ para darle valor agregado propone mecanismos para fortalecer mecanismos de la industria interna del cacao fortaleciendo

la cooperación entre el actores del sector y fomentar una absorción de procesos productivos modernos y fomentar la llegada de nuevos capitales al país.

1.5 Mercado objetivo

Este proyecto está enfocado en hombres y mujeres de entre 35 y 55 años residentes en la ciudad de Loja, la selección de este segmento como mercado objetivo se fundamenta en tres criterios técnicos clave: capacidad adquisitiva, patrones de consumo consciente y rol decisor en el hogar.

En términos de poder adquisitivo, este grupo de edad se encuentra en su etapa de consolidación económica, con ingresos estables y mayor capacidad de inversión en productos premium. Según datos del INEC (2022), la población económicamente activa entre 35 y 55 años representa el segmento con mayor estabilidad laboral y capacidad de gasto discrecional en Ecuador, lo que les permite priorizar calidad sobre precio en sus decisiones de compra alimentaria.

Respecto a frecuencia y motivaciones de consumo, este segmento muestra características específicas que se alinean con el producto propuesto, el estudio de Olarte, (2025), vinculadas con el planteamiento de un chocolate orgánico endulzado con frutas locales, revela que estos individuos valoran particularmente los productos que se distinguen por su calidad, sus beneficios para la salud y la transparencia en cuanto a su origen, características directamente vinculadas con el planteamiento de un chocolate orgánico endulzado con frutas locales.

Estos resultados del estudio Claves IPSOS Consumidor (2025), demuestran que los adultos de la Generación X y Baby Boomers (rango de 35 a 55 años) buscan productos que les brinden seguridad, bienestar y que respondan a sus necesidades reales, valorando especialmente la confianza, la claridad en la información y el cuidado de su salud. IPSOS señala específicamente que este grupo prioriza la salud física y

mental, estilos de vida activos y productos que generen seguridad y reconocimiento por parte de las marcas, características que coinciden plenamente con un producto orgánico, saludable y de origen local como el chocolate de especialidad de Loja.

Al rol decisor, este segmento concentra la toma de decisiones de compra en el hogar, particularmente en alimentación y productos relacionados con salud familiar. Tienen mayor autonomía económica y son quienes definen las preferencias de consumo del núcleo familiar, lo que amplifica el impacto comercial de captar este público.

La exclusión de otros rangos etarios responde a criterios estratégicos específicos, los menores de 35 años, aunque receptivos a tendencias orgánicas, presentan menor estabilidad económica y priorizan precio sobre procedencia mientras que los mayores de 55 años muestran patrones de consumo más tradicionales y menor disposición al cambio hacia productos de nicho, el segmento 35-55 años, por el contrario, combina capacidad de pago, conciencia de salud y apertura a innovación alimentaria.

Dentro de este segmento demográfico se identifica una clara inclinación a evitar el consumo de alimentos ultra procesados y a mostrar un interés creciente por opciones orgánicas de alta gama con identidad regional en este contexto, las personas consumidoras mejor informadas han pasado a privilegiar productos ecológicos o “verdes”, procedentes de sistemas de agricultura orgánica que buscan generar efectos positivos tanto en la salud como en el entorno.

En relación con los hábitos de compra, los consumidores de productos orgánicos manifiestan la tendencia de informarse con el fin de informarse sobre las ventajas que ofrecen estos productos antes de decidir su adquisición Vásquez, Bendezú, C., & Pomareda, R.(2021), complementando la búsqueda de información en plataformas

digitales con visitas a establecimientos físicos.

Para dimensionar el universo de estudio, se toma como referencia que la ciudad de Loja tiene una población de aproximadamente 203,496 habitantes según el Censo 2022 del INEC (INEC, 2022). A continuación, se procede a realizar el cálculo del tamaño muestral referencial:

Fórmula de la Muestra

Con la siguiente fórmula estadística se determinará el tamaño de la muestra adecuada:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde

n: tamaño de la muestra

N: población de la provincia de Loja entre los 35 y 55 años

Z²: parámetro estadístico que depende del nivel de confianza

p: probabilidad de que ocurra el evento

q: probabilidad en contra

e: error de estimación máximo estimado

Datos:

N= 101.103

Z=1.96

$$p=0.5$$

$$q=1-p=0,5$$

$$e=0.06$$

A continuación, se procede a usar los valores mencionados para calcular los valores base:

$$Z^2 = (1,96)^2 = 3,8416$$

$$p \cdot q = 0,5 \cdot 0,5 = 0,25$$

$$e^2 = (0,06)^2 = 0,0036$$

$$N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q = 101103 \cdot 3,8416 \cdot 0,25$$

$$= 101103 \cdot 0,9604$$

$$= 97099,3212$$

$$= e^2(N - 1) + Z^2pq = 0,0036(101103 - 1) + 3,8416(0,25)$$

$$= 0,0036(101102) + 0,9604$$

$$= 363,9672 + 0,9604$$

$$= 364,9276$$

Se procede a realizar el cálculo final para obtener la muestra:

$$n = \frac{97099,3212}{364,9276}$$

$$n = 267$$

Una vez aplicada la fórmula, obtenemos un tamaño referencial de 267 personas para la aplicación del cuestionario. La recolección de datos se llevará a cabo mediante el método de un muestreo no probabilístico por cuotas, el cual, según (Hernández-Sampieri, 2021), implica que "la elección de los elementos depende del juicio del investigador y de la accesibilidad de los participantes, lo que permite seleccionar sujetos que cumplan con criterios previamente definidos".

Aunque el cálculo estadístico proporciona una referencia sobre el tamaño adecuado de la muestra, la naturaleza no probabilística del muestreo impide realizar inferencias estadísticas generalizables a toda la población. Sin embargo, este enfoque resulta apropiado para los objetivos del estudio, ya que permite seleccionar intencionalmente participantes que cumplan con las características establecidas (hombres y mujeres entre 35 y 55 años residentes en Loja), garantizando así la representatividad estructural del público objetivo según cuotas predefinidas.

La técnica utilizada para la recolección de datos será la aplicación de encuesta estructurada, aplicada mediante un formulario en línea de Microsoft Forms, lo que permite un acceso más amplio, rápido y eficiente al segmento definido. El cuestionario será distribuido a través de grupos comunitarios, redes sociales y contactos directos que integren personas dentro del rango de edad seleccionado, facilitando la participación y asegurando que la muestra final se ajuste al perfil demográfico requerido.

1.5.1 Análisis e interpretación de resultados

Según (Zamora Karen, 2021), explica que los resultados son el producto de los datos obtenidos con los instrumentos aplicados a la población (encuestas, entrevistas, etc.) y que se presentan de forma técnica mediante tablas, cuadros, gráficos y números

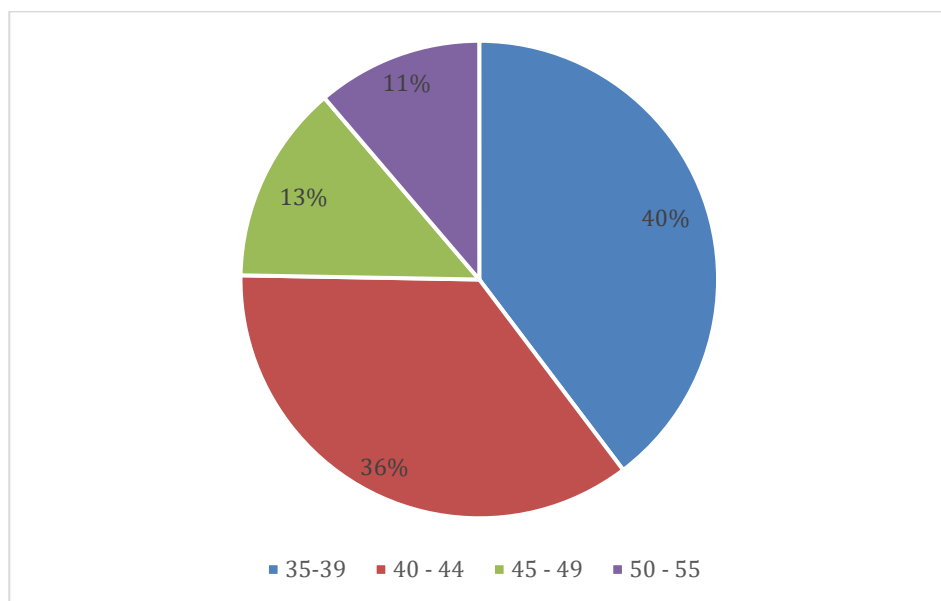
para responder a los objetivos del estudio. También señala que el resultado es lo que se obtiene de esos instrumentos, mientras que el análisis es el trabajo que realiza el investigador sobre esos datos desde la óptica de la línea de investigación, interpretándolos y relacionándolos con el problema, los objetivos y, si corresponde, la hipótesis.

En este caso, el análisis y la interpretación de los resultados de la encuesta muestran los argumentos proporcionados por los encuestados de la ciudad de Loja, pertenecientes al rango de edad de 35 a 55 años. A partir de esta información, se evidencian las percepciones, preferencias y valoraciones expresadas por este grupo de personas, sobre las cuales se han sustentado las conclusiones del estudio.

A continuación, en la Figura 1 se presentan los resultados correspondientes a la distribución de edades de los encuestados

Figura 1.

Distribución por edad de los encuestados

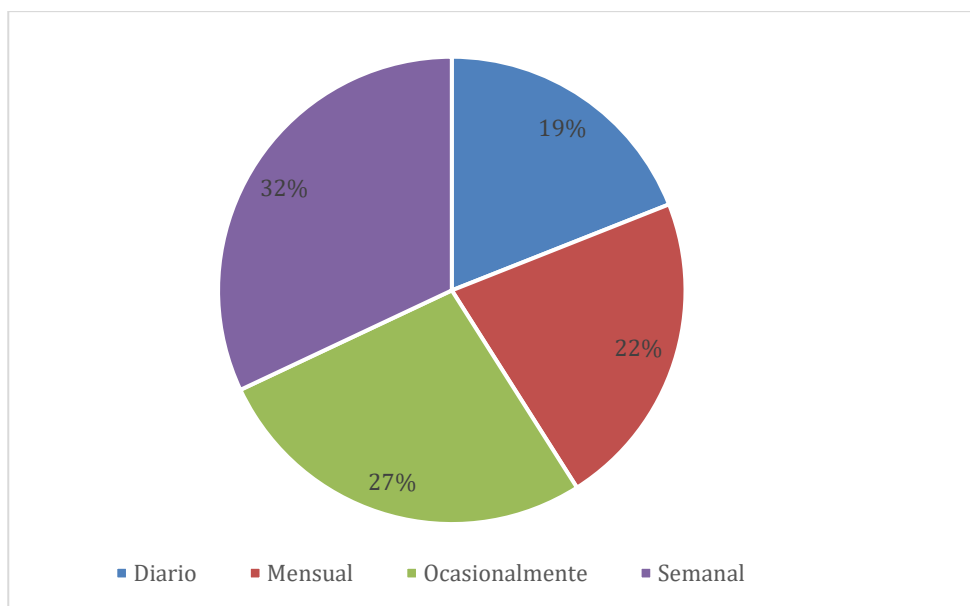


La figura 1 indica que la mayor participación en la encuesta corresponde a adultos de entre 35 y 44 años, quienes representan el 76% de la muestra total, lo que sugiere que este segmento demográfico es el principal consumidor y el más receptivo a nuevas tendencias en el chocolate de especialidad, en el contraste, los grupos de 45 a 55 años cuentan con menos presencia (24%), lo que podría relacionarse con preferencias establecidas o restricciones en el consumo, por lo que resulta estratégico enfocar las propuestas comerciales e informativas hacia quienes se encuentran en la adultez media y considerar alternativas adaptadas para los rangos mayores.

En cuanto a la Figura 2, se indica la frecuencia con que los encuestados consumen chocolates, permitiendo identificar los hábitos y la regularidad con la que este producto es adquirido y consumido. A continuación, en la figura 2 se muestra

Figura 2.

Frecuencia de consumo de chocolate



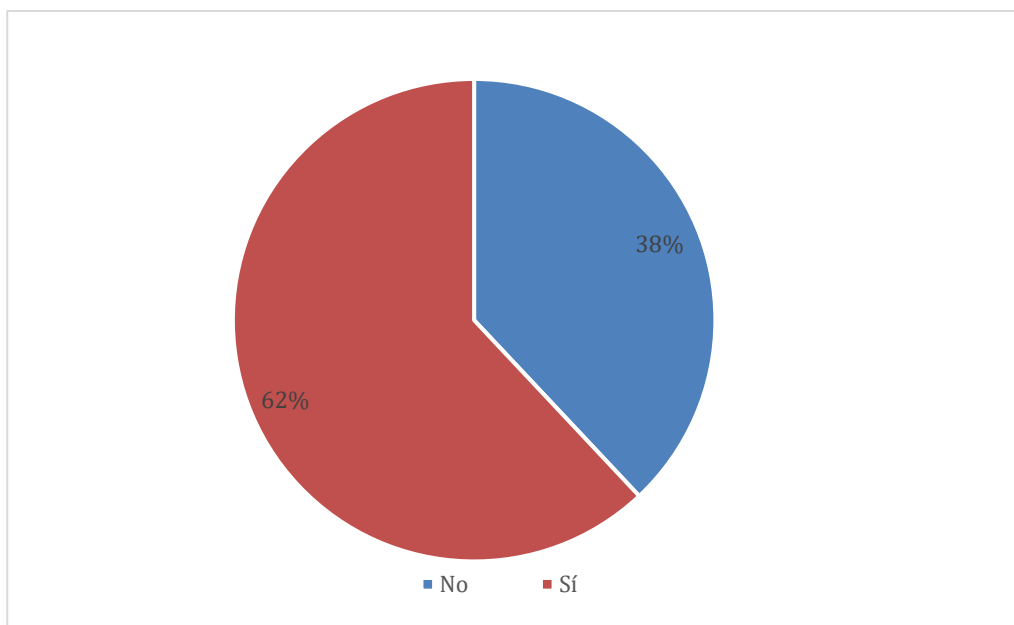
La figura 2 indica que el consumo de chocolate se realiza principalmente de forma semanal (32%), seguido por consumos ocasionales (27%) y mensuales (22%), mientras

que el consumo diario presenta una proporción menor (19%), esta distribución sugiere que, aunque el chocolate es una opción atractiva, generalmente se integra a la rutina como un gusto eventualmente más que como un producto indispensable, lo cual orienta a enfocar estrategias de promoción hacia ocasiones especiales y hábitos de consumo recurrente sin perder de vista a quienes lo consumen cotidianamente.

Asimismo, la Figura 3 presenta la experiencia de los encuestados con chocolates de especialidad u origen, permitiendo identificar su nivel de familiaridad y exposición previa a este tipo de productos.

Figura 3.

Experiencia con chocolate de especialidad u origen



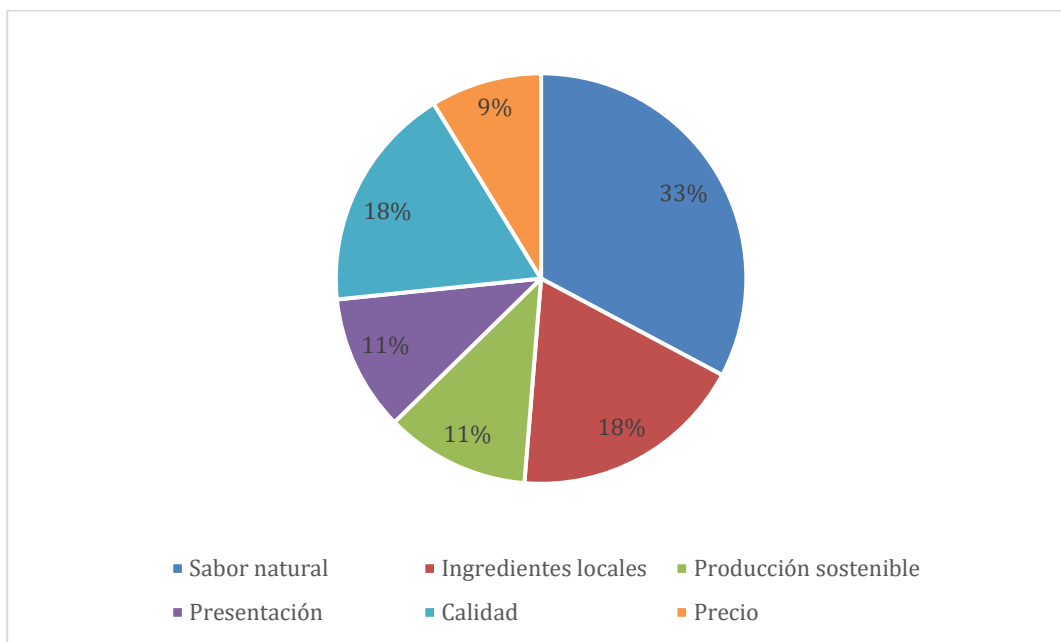
La figura 3 indica que la mayoría de los participantes (62%) ha tenido la oportunidad de probar chocolate de especialidad o de origen, lo cual revela que existe una amplia curiosidad y apertura hacia productos diferenciados en el mercado local, este dominio sugiere que las estrategias de posicionamiento de chocolates con atributos singulares pueden tener buena recepción entre los consumidores actuales, ya que solo

el 38% indica no haberlos probado, mostrando espacio para captar nuevos públicos interesados en experiencias novedosas.

Por otro lado, la Figura 4 presenta los aspectos que los encuestados valoran en el chocolate de especialidad, permitiendo identificar los atributos sensoriales y diferenciales que influyen en sus preferencias de consumo.

Figura 4.

Aspectos valorados del chocolate de especialidad

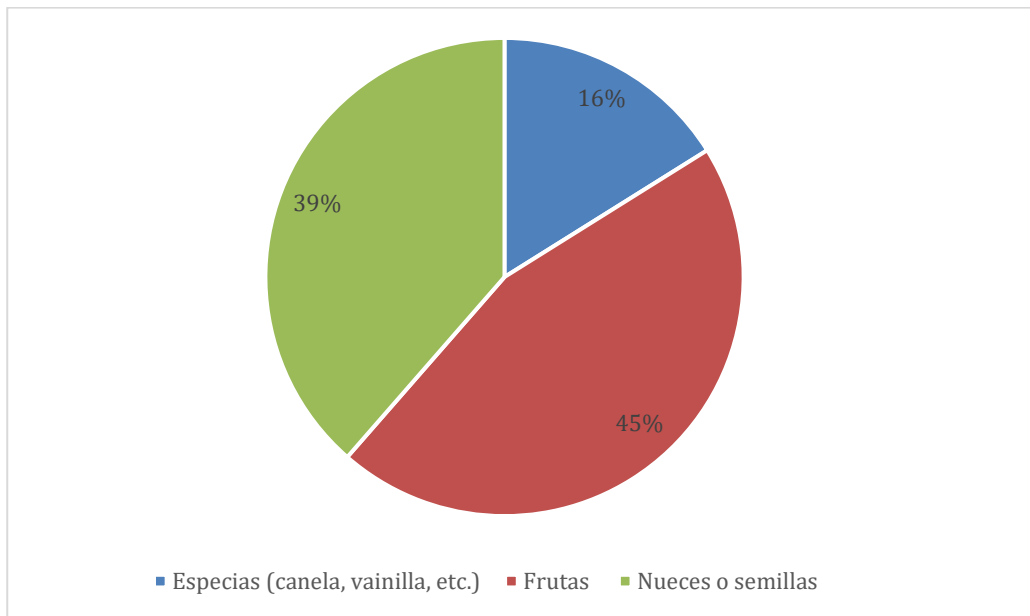


La figura 4 muestra quienes han probado chocolate de especialidad, el sabor natural es el atributo más valorado, seguido por la calidad y el uso de ingredientes locales, mientras que la sostenibilidad, presentación y precio tienen menor relevancia relativa, esto indica que el interés por este tipo de chocolate va más allá de lo visual o lo económico, priorizando la experiencia sensorial y la autenticidad del producto, lo cual está formada una oportunidad para reforzar la narrativa de valor y origen en la comunicación de marcas y emprendimientos chocolateros.

Asimismo, la Figura 5 muestra las preferencias de los encuestados respecto a sabores e ingredientes presentes en el chocolate de especialidad.

Figura 5.

Preferencias de sabores e ingredientes en chocolate de especialidad

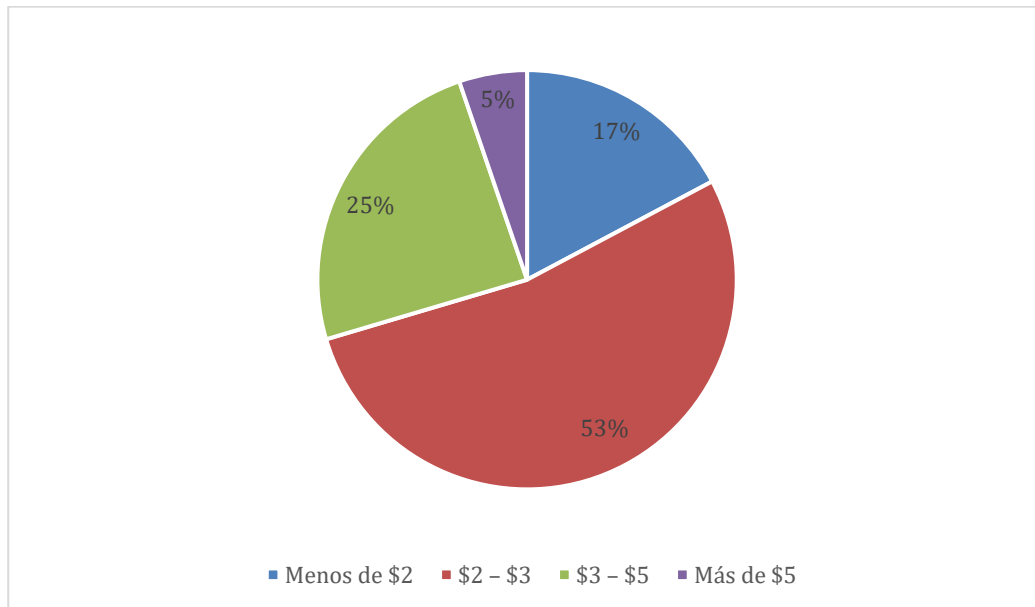


La figura 5 muestra que ante la opción de elegir ingredientes preferidos en el chocolate de especialidad, las frutas lideran con el 45%, seguidas por nueces o semillas con un 39%, mientras que las especias como canela o vainilla son mencionadas por un 16%, esta muestra evidencia que los consumidores buscan innovaciones principalmente en la inclusión de ingredientes naturales y nutritivos, lo que orienta a focalizar el desarrollo de nuevos productos en perfiles frutales y de frutos secos, dejando a las especias en segmentos más niche o gourmet.

Seguidamente, la Figura 6 muestra la disposición de pago por una barra de chocolate de especialidad, lo que permite identificar el valor económico que los encuestados están dispuestos a asignar a este tipo de producto premium.

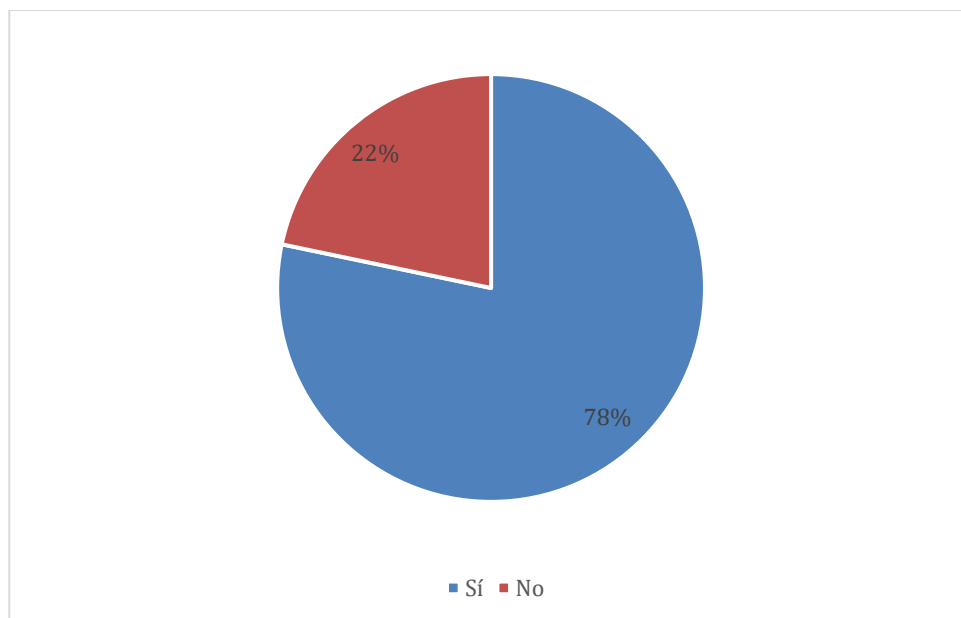
Figura 6.

Disposición de pago por barra de chocolate de especialidad



La figura 6 indica que la mayor parte de las personas encuestadas se muestra dispuesta a pagar entre dos y tres dólares por una barra de chocolate especial, lo que representa el 53% del total, seguido por un 25% que acepta pagar hasta \$5, mientras que solo una minoría considera precios más bajos (17%) o más altos (5%), en esta situación se refleja que existe una percepción de valor moderada, donde la calidad diferenciada se justifica siempre y cuando el precio se mantenga accesible, aunque subsiste un grupo sensible al costo y uno reducido dispuesto a adquirir productos premium.

Asimismo, la Figura 7 presenta la valoración que los encuestados otorgan a la certificación de origen o local, evidenciando la importancia que este atributo tiene en su percepción de calidad y autenticidad del producto.

Figura 7.*Valoración de certificación de origen/local*

La Figura 7 indica que el 78% de los encuestados afirma que valora que el chocolate tenga certificación de origen o local, evidenciando una preferencia clara por la transparencia, autenticidad y el respaldo de las prácticas responsables en la producción. Este resultado refleja un cambio en el comportamiento del consumidor actual, quien no solo evalúa características sensoriales como el sabor o la textura, sino que incorpora criterios éticos y territoriales en su decisión de compra, convirtiendo la certificación en un sello de confianza que comunica trazabilidad y compromiso con las comunidades productoras. Mientras que solo el 22% considera irrelevante este aspecto, lo que puede asociarse a consumidores que priorizan otros factores como el precio o la accesibilidad.

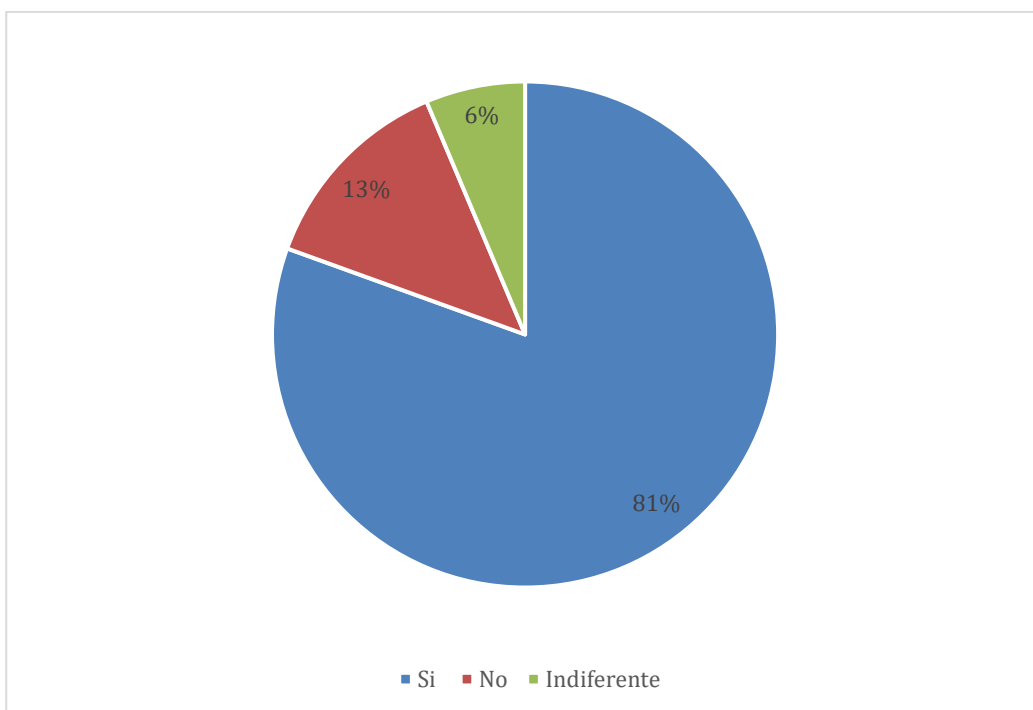
Esto orienta a que los atributos vinculados a la certificación pueden ser determinantes para fortalecer la confianza y el atractivo del producto en mercados cada vez más exigentes y conscientes, representando una estrategia clave para diferenciarse

y captar a un consumidor que valora el origen y la responsabilidad social como parte de su experiencia de consumo.

Del mismo modo, la Figura 8 presenta la importancia que los encuestados atribuyen a las prácticas sostenibles y al apoyo a agricultores locales, evidenciando su interés por productos que generen impacto social y ambiental positivo.

Figura 8.

Importancia de prácticas sostenibles y apoyo a agricultores locales



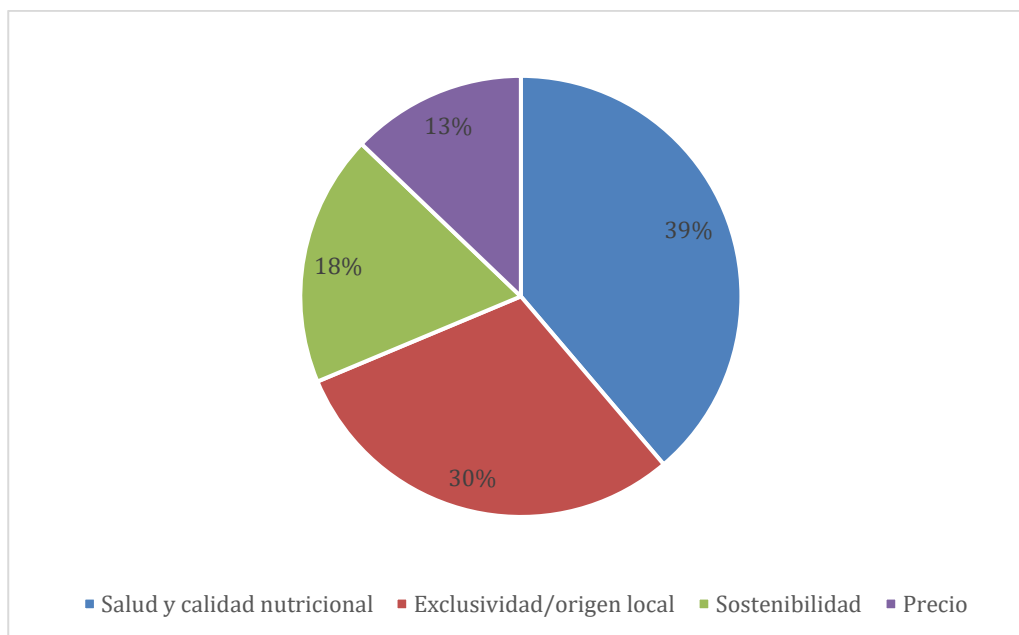
La figura 8 evidencia que el 81% de los encuestados considera importante que el chocolate se produzca bajo prácticas sostenibles y que, además, se apoye directamente a los agricultores de Loja. Este resultado refleja una clara orientación del consumidor hacia productos con responsabilidad social y ambiental, lo que indica que la sostenibilidad es un atributo de gran peso en la decisión de compra. Por el contrario, solo

un 13% manifestó que no considera relevante este aspecto, y un 6% se mostró indiferente.

En esta línea, la Figura 9 presenta las principales motivaciones que impulsan a los encuestados a consumir una mayor cantidad de chocolate orgánico local.

Figura 9.

Motivaciones para consumir más chocolate orgánico local



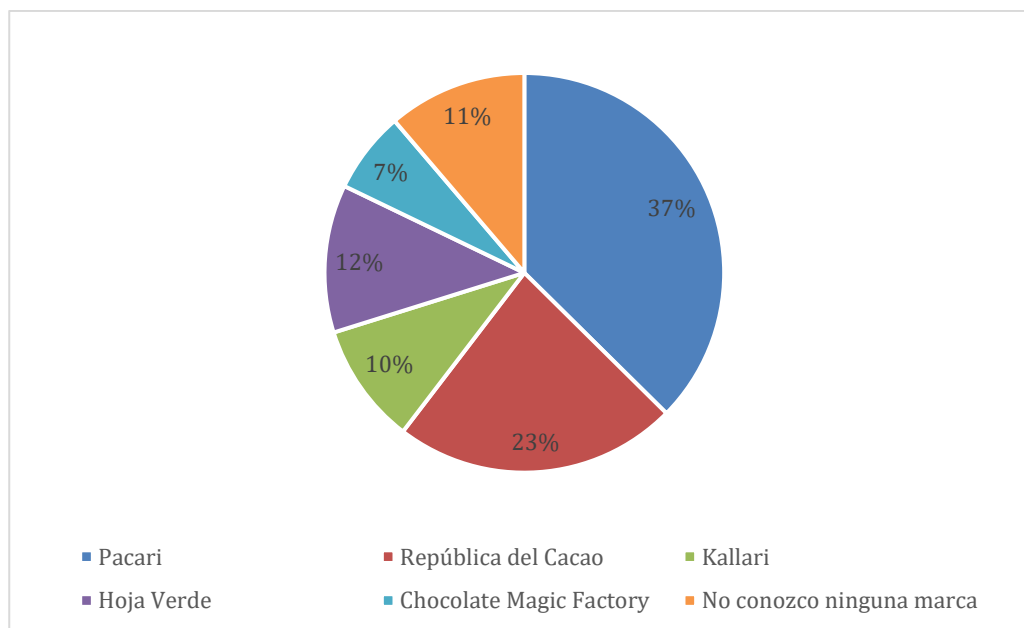
La figura 9, muestra que la salud y calidad nutricional es la motivación predominante para consumir más chocolate orgánico local, representando el 38.8% del total de respuestas, este dato evidencia que los consumidores priorizan productos naturales, menos procesados y que aporten beneficios directos a su bienestar. En segundo lugar, con un 29.9%, se encuentra la exclusividad y el origen local, lo que refleja una apreciación creciente por la identidad territorial, la autenticidad y el apoyo a los productores de la región, por su parte, la sostenibilidad, con un 18.5%, aunque en un nivel menor, indica un interés sostenido por productos que contribuyen positivamente al

entorno social y ambiental y finalmente, el precio, que alcanza el 12.8%, sigue influyendo en la decisión de compra, especialmente entre quienes valoran la accesibilidad económica, en conjunto, los resultados sugieren que el mercado se orienta hacia propuestas saludables y con identidad local, sin dejar de considerar factores como el impacto ambiental, la relación calidad y precio.

En correspondencia con los resultados anteriores, la Figura 10 presenta el nivel de reconocimiento que los encuestados tienen sobre las marcas de chocolate fino de aroma, permitiendo identificar qué marcas poseen mayor presencia y recordación en el mercado local.

Figura 10.

Reconocimiento de marcas de chocolate fino de aroma



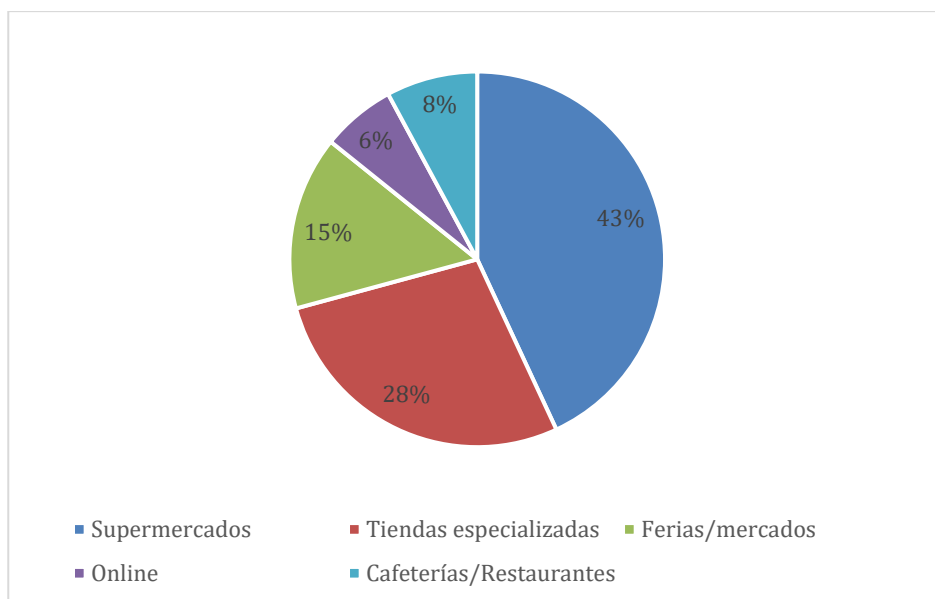
La figura 10 muestra que Pacari es la marca de chocolate fino de aroma o orgánico más reconocida por los encuestados, alcanzando el 38.7% de menciones (153 respuestas), lo que confirma su fuerte posicionamiento y presencia en el mercado ecuatoriano. En segundo lugar se ubica República del Cacao, con un 23.8% (94

menciones), reflejando también un alto nivel de recordación y una marca bien establecida. Otras marcas como Hoja Verde (12.4%, 49 menciones), Kallari (10.1%, 40 menciones) y Chocolate Magic Factory (6.8%, 27 menciones) evidencian niveles de reconocimiento menores, posiblemente asociados a una distribución más limitada o menor exposición mediática. Además, un 11.6% de los encuestados (46 personas) indicó no conocer ninguna marca, lo cual revela una oportunidad significativa para reforzar estrategias de difusión, visibilidad y educación del consumidor sobre la oferta local de chocolate premium, especialmente para emprendimientos emergentes y productores orgánicos.

Asimismo, la Figura 11 expone los principales canales a través de los cuales los encuestados adquieren chocolates de especialidad.

Figura 11.

Canales de compra y visibilidad de chocolates de especialidad



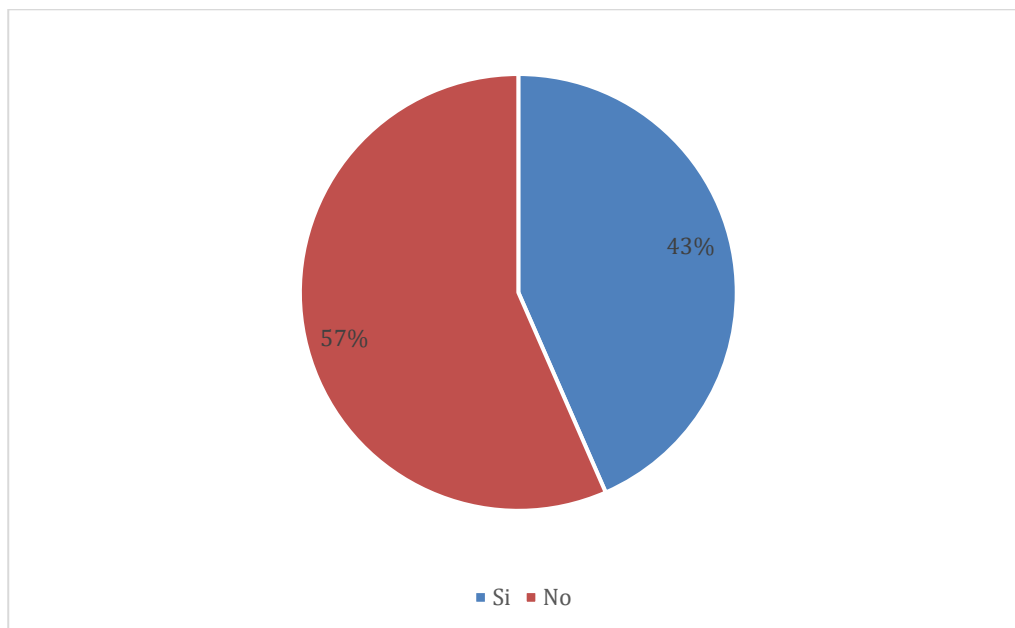
La figura 11 evidencia que los supermercados son el principal lugar donde los encuestados suelen comprar o ver chocolates finos de aroma u orgánicos (43%), lo que

demuestra su alta accesibilidad y visibilidad. En segundo lugar, se ubican las tiendas especializadas (28%), reflejando el interés por experiencias de compra más personalizadas y productos premium. Las ferias y mercados representan el 15%, destacándose como espacios de conexión con productores locales. El canal online (6%) y las cafeterías/restaurantes (8%) tienen una presencia menor, aunque siguen siendo puntos importantes de descubrimiento del producto.

Asimismo, la Figura 12 expone el nivel de conocimiento que poseen los clientes sobre los beneficios saludables del chocolate fino.

Figura 12.

Conocimiento sobre beneficios para la salud del chocolate fino



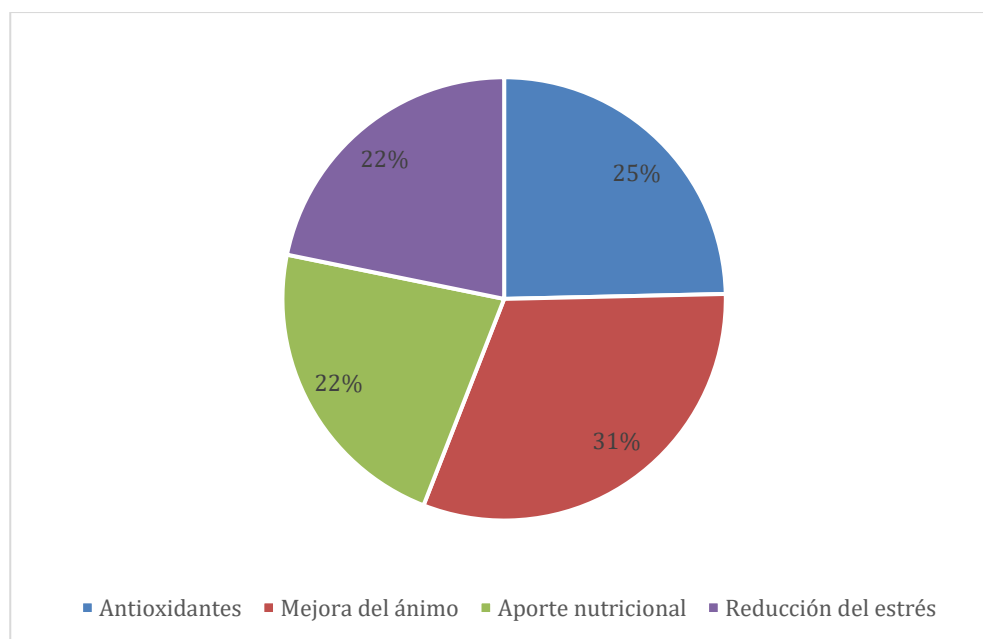
La figura 12 muestra que el 57% encuestados no está informado acerca de las ventajas que el chocolate fino brinda a la salud. de aroma, mientras que solo el 43% afirma conocerlos. Este resultado evidencia una brecha significativa de información entre los consumidores. La mayoría que desconoce estos beneficios representa una

oportunidad estratégica para campañas educativas, etiquetado informativo y acciones de marketing que destaquen las cualidades nutricionales del producto.

En concordancia con la figura anterior, la Figura 13 presenta los beneficios para la salud que los consumidores reconocen específicamente en el chocolate fino, permitiendo identificar cuáles propiedades son más valoradas y recordadas por los encuestados.

Figura 13.

Beneficios para la salud reconocidos por los consumidores



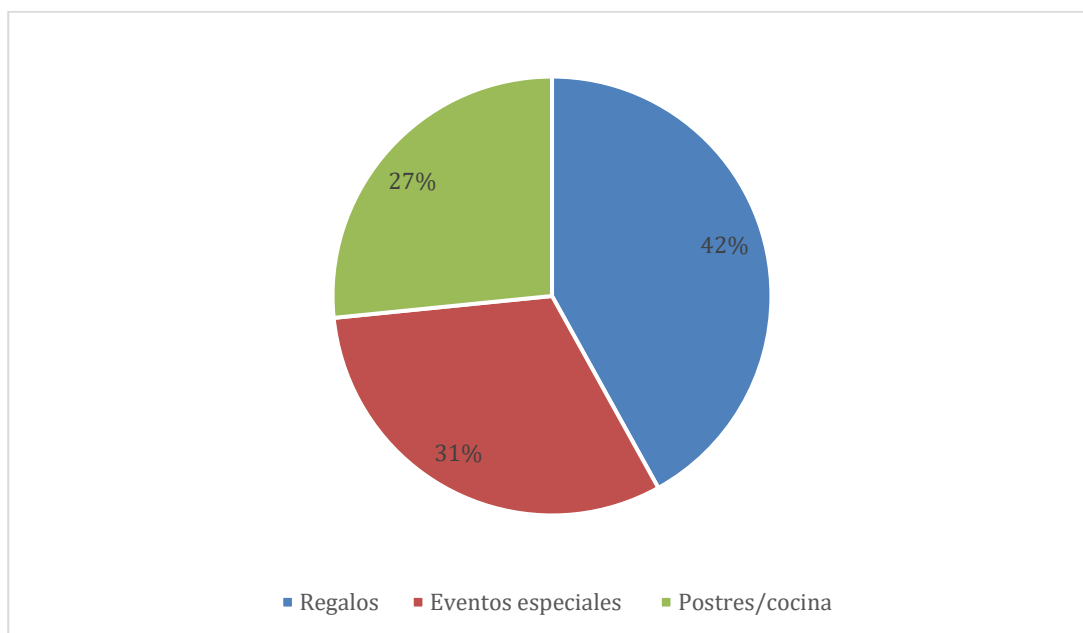
La figura 13 muestra los beneficios del chocolate fino de aroma identificados por quienes respondieron afirmativamente a la pregunta previa, expresados en porcentajes, el beneficio más reconocido es la mejora del ánimo, con 31% de las respuestas, lo que indica que una proporción importante de encuestados asocia el consumo de chocolate con bienestar emocional, en segundo lugar se encuentran los antioxidantes con 25%, reflejando que una parte relevante de la muestra reconoce su potencial para proteger

frente al daño celular y aportar beneficios a la salud, finalmente, el aporte nutricional y la reducción del estrés registran cada uno el 22% de las menciones, lo que demuestra que, aunque son menos destacados que el efecto sobre el ánimo, también son valorados por una fracción significativa de los participantes.

Finalmente, la Figura 14 presenta los usos alternativos que los encuestados atribuyen al chocolate de especialidad, permitiendo identificar nuevas aplicaciones culinarias o experienciales que amplían su valor y potencial en el mercado.

Figura 14.

Usos alternativos del chocolate de especialidad



La Figura 14 representa en los regalos donde se evidencian que son el principal uso alternativo del chocolate de especialidad, con un 42%, lo que evidencia que este tipo de productos es percibido como un obsequio premium, asociado a calidad, distinción y valor emocional. En segundo lugar, un 31% de los encuestados señala que lo utiliza para eventos especiales, lo que indica que el chocolate fino de aroma se integra en

celebraciones, detalles significativos y ocasiones que requieren productos más exclusivos. Finalmente, un 27% lo emplea en postres o cocina, reflejando que existe un grupo de consumidores que valora su sabor y pureza para preparaciones culinarias, especialmente aquellas que buscan resaltar características gourmet.

Continuamos con las entrevistas al consumidor, experto en cacao y el líder local

Entrevista al Potencial consumidor lojano

El potencial consumidor de Loja otorga gran importancia a los productos elaborados con ingredientes locales porque siente que así apoya a los productores de la zona, a los pequeños emprendimientos y refuerza su orgullo regional, además de percibir mayor frescura y autenticidad en el sabor, suele consumir chocolate entre dos y tres veces por semana, con preferencia por el chocolate orgánico debido a sus sabores más intensos y menor contenido de azúcar, aunque ocasionalmente recurre al industrial por precio o practicidad, al momento de decidir una compra, valora una buena textura, sabor equilibrado donde se perciba el cacao auténtico, ingredientes naturales, alto porcentaje de cacao y un empaque que transmita calidad y, de ser posible, sea biodegradable.

También considera relevantes la sostenibilidad ambiental y el comercio justo: aunque no siempre determinan su decisión, saber que el producto apoya a agricultores locales y emplea prácticas responsables lo motiva a pagar un poco más. Muestra alto interés en chocolates orgánico con frutas locales, especialmente naranjilla, uvilla, maracuyá y mora, y estaría dispuesto a pagar entre 3 y 6 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica por una barra de calidad, consciente del mayor valor agregado.

Suele comprar en tiendas especializadas, ferias y supermercados, donde percibe como dificultades la poca variedad y la falta de claridad sobre si un producto es realmente

local u orgánico; compra muy poco por internet por el costo de envío. Para incentivar el consumo de chocolate orgánico en Loja, propone más degustaciones, participación en ferias, precios accesibles, mayor comunicación sobre el origen del cacao y el proceso orgánico, así como una presencia más activa en redes sociales y la oferta de combos o presentaciones pequeñas que faciliten la prueba.

Entrevista al experto en cacao: El especialista destaca que la principal ventaja competitiva del cacao fino de aroma de Loja respecto a otros orígenes es su perfil sensorial complejo, con notas florales, frutales y cítricas asociadas al clima andino-amazónico y a prácticas agrícolas tradicionales, lo que reduce la astringencia y lo vuelve ideal para chocolates premium y de origen único. Señala como factores críticos de calidad la fermentación controlada de cinco a siete días, el secado uniforme, un tostado ajustado a cada lote, la rigurosa selección de granos y la correcta aplicación de técnicas chocolateras, pues la suma de manejo agrícola, postcosecha y proceso define el resultado final, en innovación, resalta el uso de frutas locales a través de liofilizados, infusiones y polvos micronizados que preservan sabor y aroma sin alterar la textura, así como experimentos con fermentaciones mixtas donde la pulpa de ciertas frutas interviene en la fermentación del cacao.

Observa que la demanda local y regional por productos diferenciados ha crecido, especialmente entre consumidores que valoran salud, origen y experiencia sensorial, pasando de buscar dulzor a interesarse por el porcentaje de cacao, el origen geográfico y los procesos orgánicos. Para evaluar técnicamente un chocolate orgánico considera el aroma (complejidad y limpieza), la textura, el “snap” del quiebre, el balance entre acidez, amargor y dulzor, la persistencia en boca, la uniformidad del lote y los atributos visuales.

Entre los desafíos para generar valor agregado menciona la estandarización de la postcosecha, los altos costos de certificación, el acceso limitado a tecnología especializada, la necesidad de estrategias de marca sólidas y la formalización con trazabilidad. A los emprendedores les recomienda trabajar de forma directa con productores locales, invertir en capacitación técnica en fermentación, tostado y templado, construir marcas con identidad lojana, experimentar con frutas y aromas de la zona manteniendo el equilibrio sensorial, participar en ferias y catas para posicionarse y lanzar formatos pequeños de degustación que faciliten la adopción del producto.

Entrevista al líder local: El líder territorial considera que la producción de chocolate orgánico puede convertirse en una marca identitaria de Loja, complementando la reputación del café y la cultura artística, siempre que se coordinen esfuerzos entre productores, emprendedores, municipio y sector turístico para aprovechar la biodiversidad, la tradición agrícola y la creatividad emprendedora del cantón, reconoce que actualmente existen programas de apoyo y ferias, pero ve necesario fortalecer las capacitaciones técnicas en postcosecha y manipulación de alimentos, desarrollar rutas turísticas con experiencias chocolateras, crear fondos concursables para maquinaria y certificaciones, impulsar campañas de consumo local donde el chocolate orgánico tenga protagonismo y articular mejor a productores para asegurar materia prima de calidad.

Percibe que la población valora cada vez más los productos regionales y entiende que al comprar café, artesanías o chocolates locales se dinamiza la economía, aunque aún hay un segmento que prioriza el precio, por lo que se debe comunicar mejor el impacto económico y social del consumo local. Entre las barreras para los emprendimientos chocolateros menciona la escasa visibilidad comercial, la limitada

formalización, los altos costos de maquinaria y la fragmentación del sector, que carece de asociaciones fuertes para negociar insumos o acceder a ferias y nuevos mercados.

Considera que el impulso al chocolate orgánico puede reforzar la gastronomía, diversificar la oferta turística y construir relatos sobre territorio, naturaleza y tradición, atrayendo turismo gastronómico y generando orgullo cultural. Finalmente, identifica alianzas clave con universidades para investigación e innovación, ONGs para apoyar a productores y sostenibilidad, sector privado para inversión y rutas turísticas, y cámaras de comercio para ferias y ruedas de negocios, y sugiere consolidar una marca fuerte con identidad lojana, incorporar frutas locales como diferenciador, participar en eventos gastronómicos, ofrecer presentaciones pequeñas, comunicar el origen y el impacto social y mantener una calidad consistente que genere confianza y recompra.

Capítulo 2: Fase de Definir

2.1 Definir

Esta fase sistematiza la información recopilada en la Fase 1 y permite definir con mayor claridad el problema central del estudio. En este capítulo se profundiza en el análisis del comportamiento del consumidor y en los elementos clave que influyen en su interacción con los productos orgánico y derivados del cacao fino de aroma de Loja. Comprender estas dinámicas es fundamental para identificar las motivaciones, preferencias, percepciones y necesidades de los clientes, especialmente en el caso de productos con identidad territorial y alto valor cultural.

A partir de esta perspectiva, definir es la segunda fase en un proceso de Design Thinking. En esta fase la información recogida en la fase de Empatía se ordena y procesa con el objetivo de descubrir hallazgos que sirvan de inspiración para el diseño de soluciones (Design Thinking España, 2024).

2.2 Mapa de Afinidad

Se desarrolló un Mapa de Afinidad, una herramienta que facilita la agrupación de ideas, con el fin de estructurar los datos recolectados a través de observaciones, entrevistas y encuestas y datos según sus semejanzas o relaciones. Este proceso inició con la recopilación de todas las opiniones, percepciones y hallazgos obtenidos de los participantes.

“El diagrama de afinidad es una herramienta para categorizar datos, información o ideas basadas en la relación que tienen entre sí. Dicho de otra forma, con esta herramienta encuentras la ‘afinidad’ que existe entre las ideas obtenidas de una sesión, y a partir de las características o semejanzas comunes entre ellas, las agrupas para su

revisión y análisis” (Betancourt, 2016). A continuación, se presenta la Tabla 2. Mapa de Afinidad, la cual muestran presenta la organización de los principales hallazgos en seis categorías clave: adultos consumidores, atributos sensoriales, sostenibilidad valorada, baja visibilidad, barreras sectoriales e innovación territorial, lo que permite identificar patrones y relaciones fundamentales para comprender el comportamiento y las percepciones del mercado estudiado.

Tabla 2.

Mapa de Afinidad

Adultos consumidores	Atributos sensoriales	Sostenibilidad valorada	Baja visibilidad	Barreras sectoriales	Innovación territorial
La mayor parte de encuestados tiene entre 35 y 55 años y presenta consumo semanal u ocasional.	La mayor parte de encuestados tiene entre 35 y 55 años y presenta consumo semanal u ocasional.	Más del 78% valora certificación de origen y el 81% valora la sostenibilidad.	Pacari domina la recordación; muchos desconocen marcas locales y beneficios del chocolate fino.	Costos altos de maquinaria, poca formalización, escasa visibilidad comercial y sector fragmentado.	Alta aceptación de frutas locales, interés por productos premium, valoración por identidad regional y turismo gastronómico.

El mapa de afinidad muestra que los adultos entre 35 y 55 años sí sienten interés por el chocolate de especialidad y valoran mucho el sabor, la autenticidad y la sostenibilidad. Sin embargo, también revela una brecha: conocen marcas grandes, pero casi no identifican las locales ni sus beneficios, lo que limita su conexión con el cacao de Palanda, a esto se suman obstáculos del propio sector, como altos costos y poca

visibilidad. Aun así, existe una clara oportunidad: las personas están abiertas a sabores con frutas locales, productos premium y propuestas que reflejen identidad regional. Esto confirma que el mercado está preparado para un chocolate que combine calidad, origen e innovación.

2.3 Planteamiento del problema

Según (Velez, 2021), el planteamiento del problema hace posible que se definan con exactitud las variables los conceptos y los rasgos de los elementos que estarán presentes en el trascurso de la investigación, el objetivo es brindar un análisis minucioso y extenso del asunto a investigar articulando los conceptos fundamentales que se encuentra en el título y en las metas del proyecto.

En la ciudad de Loja existe una limitada oferta de chocolate orgánico elaborada con cacao fino de aroma lo que impide a productores y consumidores aprovechar completamente el potencial económico nutricional y cultural de este recurso regional diversos estudios y evidencias que el consumo per cápita del chocolate de Ecuador apenas alcanza los 800 g anuales una cifra considerable inferior a lo que los otros países latinoamericanos.

La demanda interna para productos valorados y agregados se encuentran insatisfechas esta realidad constituye un problema relevante para los habitantes en Loja quienes no acceden a los beneficios potenciales de la diversificación productiva y del consumo saludable y limita las oportunidades de desarrollo para los actores del sector cacaoero.

2.4 Árbol de problemas

El árbol de problemas demuestra como el escaso desarrollo y consumo de

chocolate orgánico en Loja no es resultado de una sola causa, sino de una cadena de factores interrelacionados, desde limitaciones en innovación y tecnología hasta debilidades en promoción y formación de alianzas, estas causas generan consecuencias que afectan tanto la economía local como la cultura y la salud de los habitantes, visualizar el problema central junto a sus raíces y sus ramas permite identificar puntos de intervención prioritaria y diseñar estrategias más precisas para fortalecer la cadena de valor del chocolate orgánico.

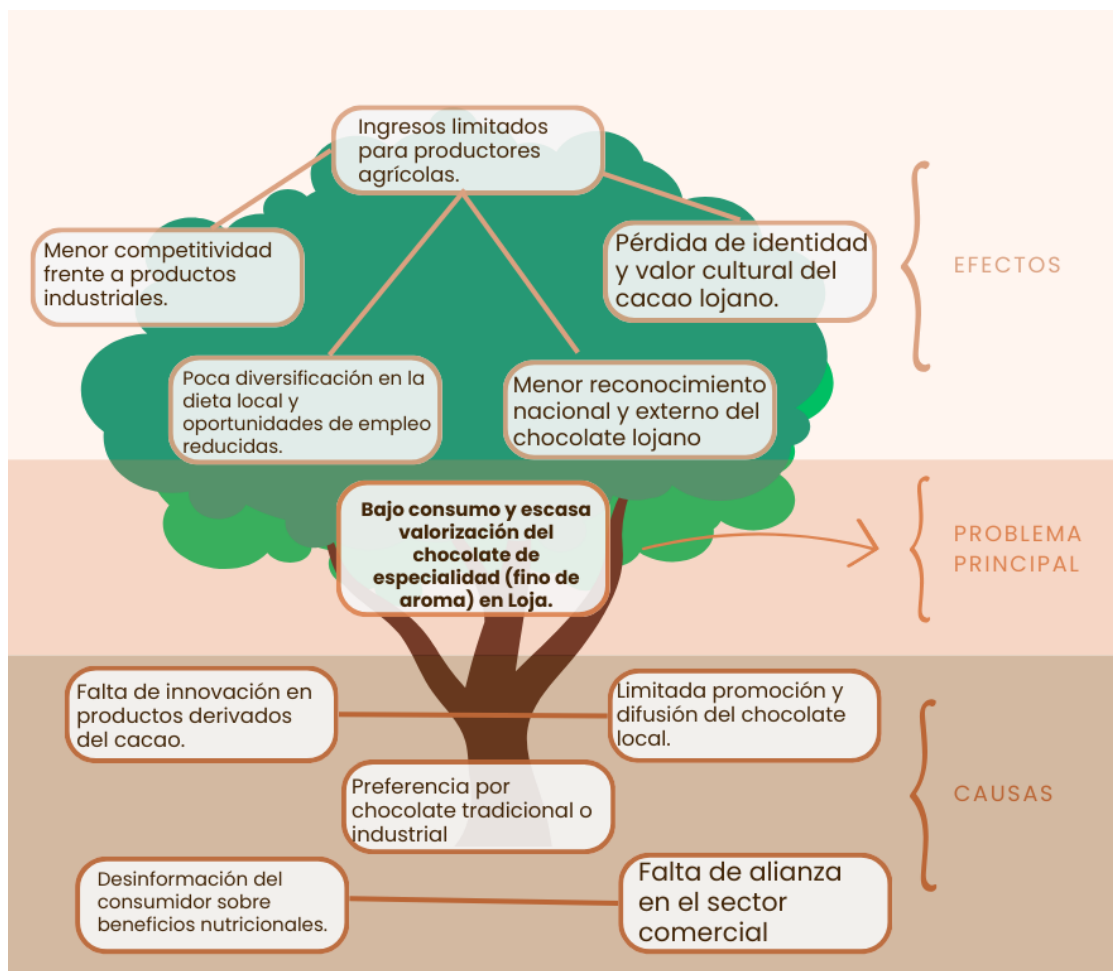
Según (González-Muñoz L. V.-C.-E., 2023), el análisis del árbol de problemas, que también se conoce como análisis/árbol situacional o simplemente árbol de problemas, facilita la búsqueda de soluciones mediante el mapeo del problema. Reconoce en la vertiente superior los factores o causas y en la inferior los efectos o consecuencias que se encuentren en esta investigación. El problema principal es el tronco, las raíces son las causas y las ramas son los efectos, lo que muestra la interrelación entre todos los componentes, de manera similar a un árbol.

De este modo, el árbol de problemas no solo diagnostica la situación actual, sino que se convierte en la base conceptual sobre la cual se estructuran las estrategias de intervención propuestas en el presente proyecto, garantizando que cada acción responda a una causa identificada y contribuya a la reducción de sus efectos negativos sobre el territorio.

A continuación, la Figura 15 presenta el Árbol de Problemas, una herramienta que permitió identificar la problemática central, así como sus causas y efectos.

Figura 15.

Árbol de Problemas



El árbol de problemas muestra que el bajo consumo y la poca valoración del chocolate orgánico en Loja no es un hecho aislado, sino el resultado de varios factores que se conectan entre sí, la gente está más acostumbrada a consumir chocolates industriales, conoce poco sobre los beneficios del cacao fino de aroma y casi no encuentra productos innovadores o atractivos hechos con cacao orgánico. A esto se suma la escasa promoción y la falta de alianzas entre productores, comercios y actores del territorio, lo que dificulta que el chocolate orgánico se posicione y llegue al público.

Como consecuencia, los productores ganan poco, el sector pierde competitividad y se debilita la identidad cultural ligada al cacao, afectando también el reconocimiento que Loja podría tener dentro y fuera del país. En conjunto, este árbol evidencia una oportunidad importante, revalorizar un producto con historia, calidad y potencial, fortaleciendo su consumo y su significado en la comunidad.

2.5 Buyer persona

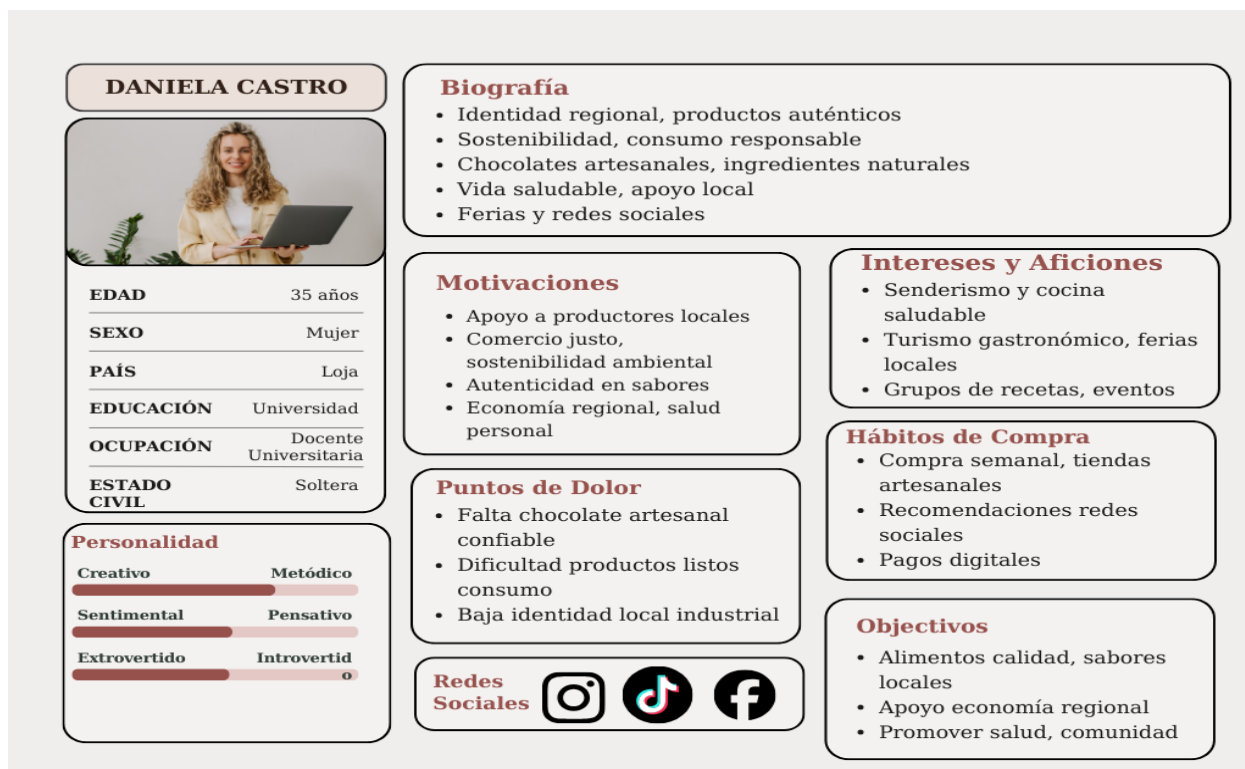
Con esta herramienta es posible identificar al cliente ideal tomando en cuenta sus características hábitos de consumo y comportamientos de compra a partir de esta información podemos facilitar lo que es un perfil detallado que representa al Buyer persona.

Según (Aleksej, Gordon, & Ana, 2020), el Buyer persona es una representación ficticia de un segmento de clientes potenciales construida con diversos elementos que permiten comprender las necesidades de los usuarios y de cómo desean ser interactuados por las organizaciones, en el centro de esta herramienta se encuentra el “punto de pintura” es decir los problemas o dificultades que los usuarios buscan resolver mediante determinados productos o servicios para cada punto de pintura para cada uno de ellos se identifica también los “puntos de confianza” que son los aspectos que permiten interpretar cómo los clientes perciben las soluciones y qué factores generan confianza.

A continuación, en la Figura 16 se presenta el Buyer Persona, una representación detallada del consumidor ideal.

Figura 16.

Buyer Persona



Daniela Castro es una joven lojana de 35 años y docente universitaria se caracteriza por su compromiso y el consumo de responsable y el apoyo de producción local se mantiene informada toma parte en ferias por medio de las redes sociales y prefiere productos orgánicos y de origen regional especialmente chocolates orgánicos entre sus motivaciones, destaca respaldar sus productores locales buscando autenticidad en sabores y elegir alimentos que aporten bienestar a la economía de su comunidad le interesa actividades como el senderismo la cocina saludable y el turismo gastronómico además de participar en eventos locales, compra entre 1 o 2 veces por semana prefiere tiendas orgánicas y recomendaciones en redes sociales utiliza pagos digitales, sus principales dificultades son la limitación de la oferta de chocolates orgánico

confiables la falta de opciones saludables listas para consumir y la poca representación de la identidad local en productos industriales.

2.6 Mapa de empatía

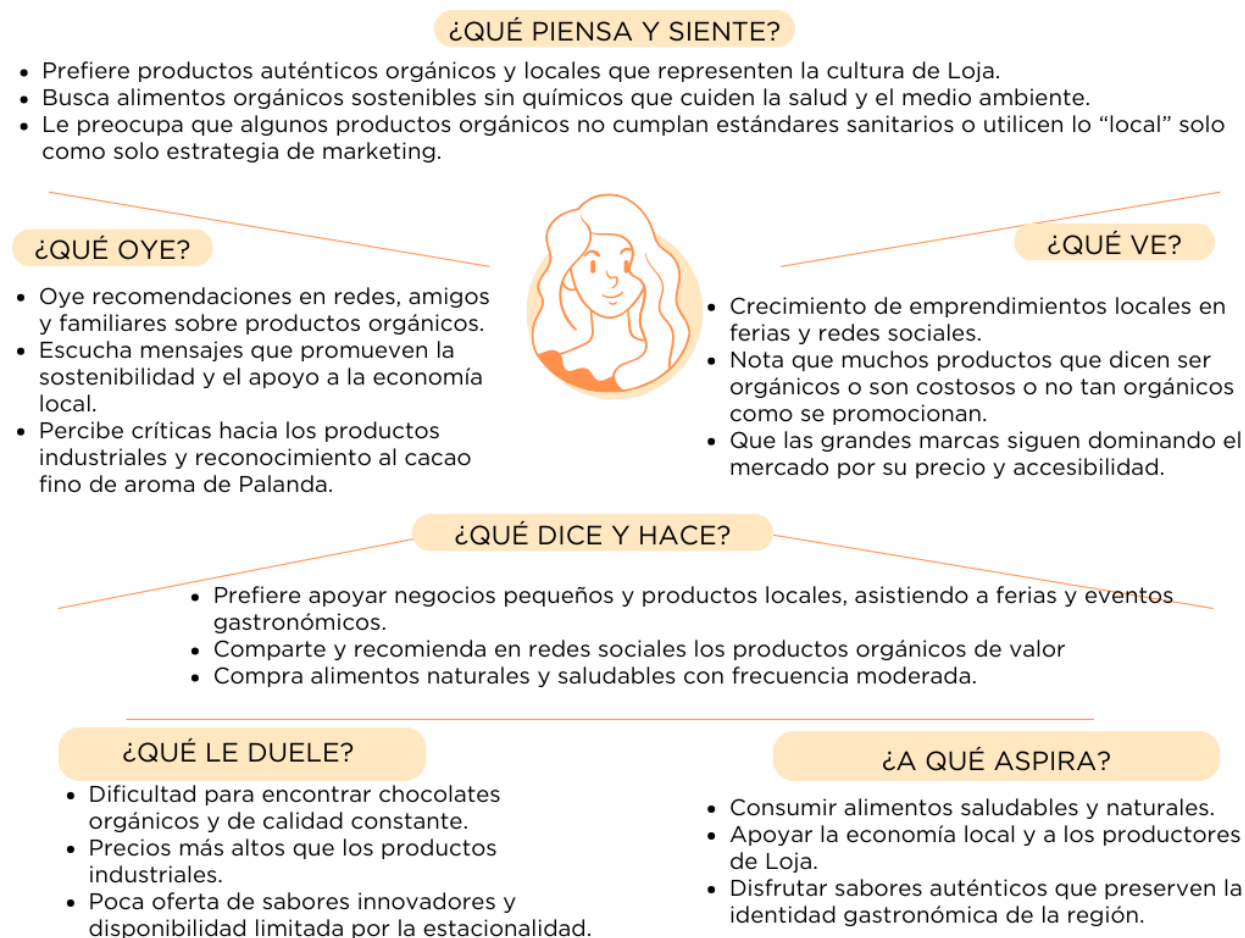
El mapa de empatía es muy importante para este proyecto, se centra en el consumidor, en la cual se diseña el producto específico para las necesidades y deseos de los usuarios, en lo que busca colocarnos en el lugar del comprador y cumplir con las expectativas del producto, aquí se detalla cada uno de los segmentos del mapa de empatía.

Según (Galdon & Lull J., El mapa de empatía, 2024), el mapa de empatía es una herramienta visual que permite al equipo asumir el punto de vista del usuario analizando sus experiencias a través de los detalles de lo que dice, hace, observa, escucha, piensa y siente, su objetivo principal es captar realmente el público al que está orientado para formular propuestas que se ajusten para sus necesidades reales en vez de apoyarse en hipótesis, además el desarrollo de estos seis elementos permite identificar los incentivos obstáculos y oportunidades que posteriormente enriquecen la fase de generación de ideas en los procesos de innovación.

A continuación, en la Figura 17 se presenta el Mapa de Empatía, una herramienta que permite profundizar en la experiencia del consumidor

Figura 17.

Mapa de Empatía



El mapa de empatía muestra a un consumidor que valora lo local y natural, pero que también es crítico y busca productos que realmente cumplan lo que prometen. Le gusta apoyar a emprendimientos de Loja y recibir recomendaciones de su entorno, aunque reconoce que muchos productos “saludables” son caros o no tan auténticos como dicen. Esta persona quiere comer mejor, confiar en lo que consume y sentir que su compra aporta a la economía local, pero se frustra por la poca oferta, los precios elevados y la dificultad para encontrar chocolates orgánicos de calidad constante. Aun así, mantiene un fuerte deseo de disfrutar sabores auténticos y preservar la identidad

gastronómica de la región, lo que muestra una clara oportunidad para crear un chocolate que conecte con sus expectativas reales.

2.7 Customer Journey Map

En el siguiente Customer Journey Map se puede ver una representación visual que ilustra todas las fases por las que transita el cliente al interactuar con el producto permíteme identificar sus pensamientos, emociones, puntos de dolor y necesidades en cada fase ayudando a mejorar la experiencia al cliente y tomar las decisiones.

De acuerdo con (González Urbán, 2022), la creación de un mapa del camino del cliente se considera una herramienta fundamental para desarrollar estrategias de marketing efectivas, creativas y centradas en el consumidor, ya que permite observar cada interacción del consumidor con la empresa. Este método ayuda a identificar los momentos de contacto, sentimientos y expectativas en cada fase del recorrido del cliente, lo que mejora una experiencia más acorde a sus requerimientos.

A continuación, en la Figura 18 se presenta el Customer Journey Map, en donde se visualiza el paso a paso la experiencia del consumidor.

Figura 18.

Customer Journey Map

Stage	Descubrimiento	Consideración	Compra	Experiencia	Fidelización
Acciones del cliente	Ve publicaciones en redes sobre cacao de Palanda, presencia en ferias, recomendaciones de amigos.	Compara marcas, revisa ingredientes, lee reseñas, pregunta precio y sabores.	Realiza sus compras en el supermercado, elige sabor, realiza pago, espera entrega.	Prueba el chocolate, evalúa sabor, comparte impresiones en redes o a amigos.	Recomienda el chocolate, repite compra, comparte en redes, prueba nuevas ediciones.
Pensamientos	¿Será realmente orgánico?	¿Vale la pena el precio?	Espero que llegue bien empacado y fresco.	Este sabor es auténtico... sí vale apoyar lo local.	Este producto sí vale la pena. Lo voy a recomendar
Customer Experience					
Emociones	Curiosidad, ligera desconfianza, interés.	Interés, análisis, pequeña inseguridad por el sabor/calidad.	Entusiasmo, expectativa, satisfacción inicial.	Felicidad, orgullo, conexión con el origen; o frustración si no cumple.	Lealtad, orgullo, identificación con el producto lojano.
Puntos de contacto	Facebook, TikTok, ferias locales, reels del proceso artesanal.	Catálogo digital, página web, WhatsApp, testimonios, fotos del producto.	Ferias, WhatsApp, métodos de pago, empaques sostenibles.	Mensaje post-venta, invitación a dejar reseña, contenido sobre cacao fino de aroma.	Programas de fidelización, descuentos, contenido educativo, cajas regalo.

El Customer Journey Map muestra que el consumidor vive un proceso emocional muy natural ya que primero siente curiosidad y un poco de duda cuando descubre el chocolate orgánico; luego, en la consideración, compara opciones y se pregunta si realmente vale lo que cuesta.

Cuando decide comprar, aparece la emoción y la expectativa de recibir algo auténtico y bien presentado. La experiencia de consumo es el momento clave: si el sabor y la calidad cumplen lo prometido, siente orgullo, conexión con lo local y ganas de apoyar más. Finalmente, si la experiencia fue positiva, recomienda el producto, lo comparte en redes y vuelve a comprarlo, creando un vínculo real con el chocolate orgánico.

2.8 POV

El estilo de POV (Point of View) es una técnica que nos ayuda a centrar la

solución del problema en las personas, formulando el reto de diseño a partir de quién es el usuario, qué necesita y por qué lo necesita. De esta manera, el POV permite revelar una oportunidad concreta e inspiradora para intervenir, orientando el proceso creativo hacia propuestas significativas y alineadas con las motivaciones reales del usuario.

Según, (Universidad San Sebastián, 2021), POV (Point of View) indica que es una herramienta fundamental para definir un problema desde la perspectiva del usuario, basada en las necesidades e insights obtenidos a través de ejercicios de empatía, entrevistas y observaciones, un enunciado de POV debe combinar un usuario específico, su necesidad concreta y una verdad profunda identificada durante la investigación, permitiendo que la declaración sea clara, accionable y guíe la fase creativa del proyecto.

A continuación, se muestra la Tabla 3, el cual sintetiza de manera precisa la necesidad central del usuario y el desafío que guía el diseño del producto.

Tabla 3.

POV

Usuario	Necesidad	Insight	Problema desde la perspectiva del usuario
Consumidor de Loja	Acceso a chocolate orgánico saludable	Busca autenticidad y sostenibilidad, pero enfrenta poca oferta y calidad variable	El consumidor lojano necesita acceder a chocolates orgánico-saludables y auténticos porque valora los productos locales y sostenibles, pero actualmente la oferta es escasa o poco confiable, lo que limita su consumo y el apoyo a pequeños productores.
Comprador en ferias locales	Variedad y certificación de origen	Dispuesto a pagar más por calidad, pero duda de la procedencia	El comprador frecuente de ferias necesita variedad y garantía de origen en el chocolate orgánico porque quiere apoyar la economía local y consumir productos exclusivos, pero la información y certificación es limitada.
Público interesado en salud	Información real sobre beneficios	Asocia el chocolate local con salud, pero recibe mensajes confusos	El público interesado en salud necesita información clara sobre los beneficios del chocolate orgánico porque lo ve como una opción para mejorar su bienestar, pero la comunicación es confusa y no siempre destaca las ventajas reales.

La Tabla 3, permite entender al consumidor desde tres miradas muy concretas y humanas. Muestra que las personas en Loja sí quieren apoyar lo local y consumir chocolate orgánico, pero se encuentran con barreras que no dependen de ellos: poca oferta confiable, escasa variedad y falta de información clara.

El consumidor común busca autenticidad; el comprador de ferias quiere garantías reales de origen; y el público interesado en salud necesita datos transparentes sobre los beneficios. En todos los casos aparece el mismo sentimiento: la intención de consumir está, pero el mercado actual no les brinda la seguridad ni la claridad que necesitan. Esto revela una oportunidad directa para crear un chocolate orgánico que sea saludable, auténtico y bien comunicado, alineado con lo que las personas realmente buscan.

Capítulo 3: Fase de Ideación

3.1 Ideación

En esta fase de la ideación es el proceso de innovación o del Design Thinking en la que vez definido el problema se genera deliberadamente numerosas ideas de soluciones mediante técnicas creativas evitando juzgarlas en un primer momento, esta etapa se promueve que las personas piensan de forma más flexible exploren alternativas variadas con el propósito de contar, luego con un conjunto amplio de opciones entre las cuales se selecciona las propuestas con mayor posibilidad.

De acuerdo con (Design Thinking España. (2024), la etapa de ideación busca generar muchas ideas creativas antes de evaluar las partiendo de unas posibilidades abiertas los autores destacan que combinan una fase divergente donde las ideas fluyen y liberalmente con una fase convergente para seleccionar los más viables además del orden y el pensamiento abductivo permite enriquecer las propuestas de imaginar nuestras soluciones innovadoras.

3.2 Brainstorming

El brainstorming es una dinámica que reúne a varias personas para generar la mayor cantidad de ideas que sea posible en un tiempo corto, durante este proceso, cada participante aporta propuestas libremente, sin temor a ser juzgado, las ideas se recopilan sin evaluarlas de inmediato, lo que favorece un ambiente creativo y permite que surjan alternativas originales.

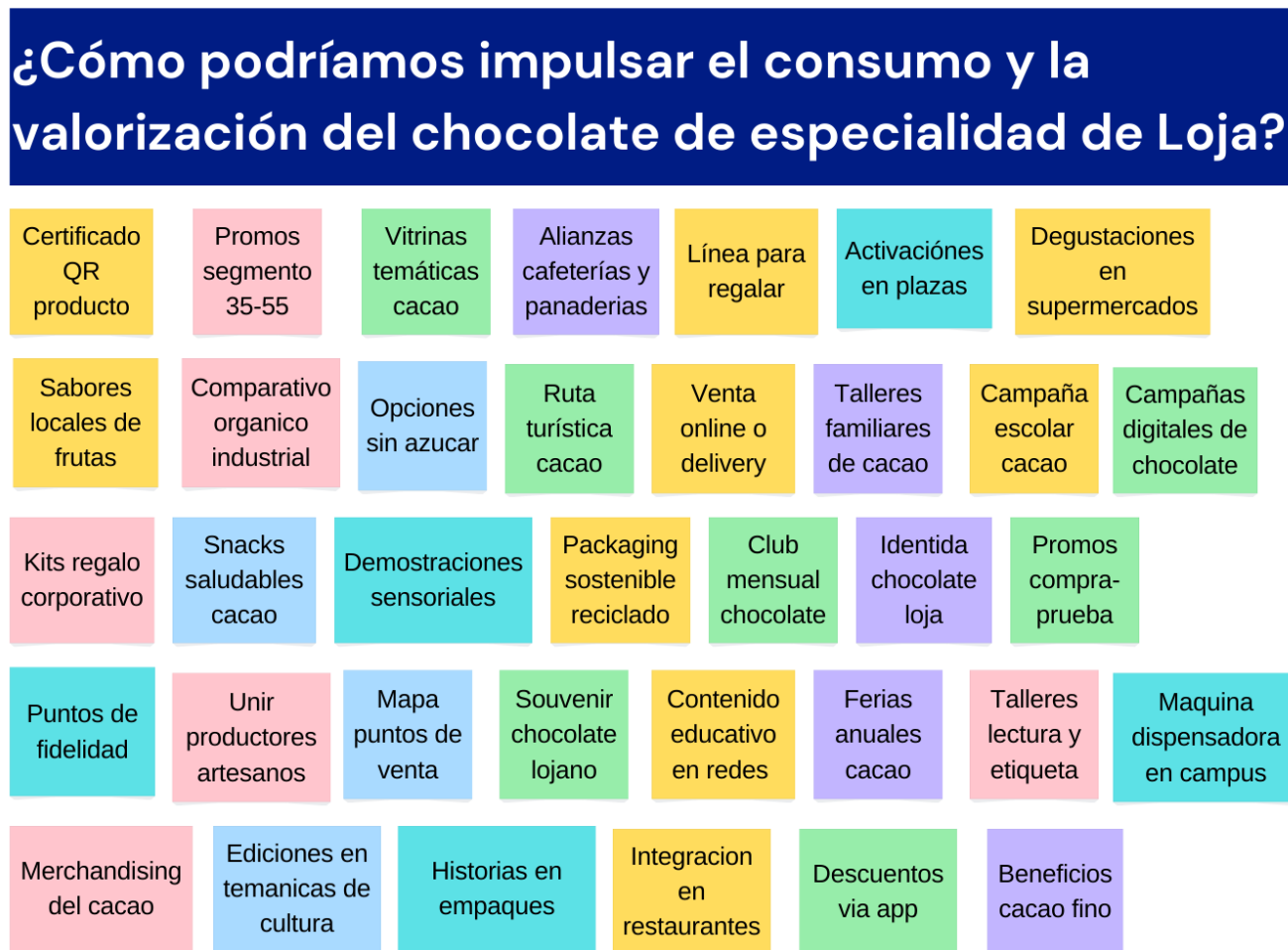
El brainstorming o lluvia de ideas es un método de pensamiento creativo que se emplea para generar ideas novedosas y resolver problemas, en la que los equipos buscan proponer la mayor cantidad posible de alternativas en un entorno colaborativo y

libre de juicios, así, la generación masiva de propuestas ayuda a descubrir soluciones innovadoras que quizás no surgirían mediante métodos tradicionales. (Miro, 2025)

A continuación, en la figura 19 se presenta el Brainstorming

Figura 19.

Brainstorming



En esta figura del Brainstorming es un conjunto de ideas agrupadas a partir de la pregunta central: ¿Cómo podríamos impulsar el consumo y la valorización del chocolate orgánico fino de aroma?, es el resultado de una dinámica de ideación, probablemente un ejercicio de Design Thinking donde distintos participantes generaron propuestas para resolver el desafío planteado, cada recuadro de color corresponde a una posible

solución, estrategia o acción que busca aumentar el interés y el valor del chocolate lojeño, las ideas incluyen acciones de marketing, educación al consumidor, alianzas comerciales, actividades turísticas y experiencias de compra diferenciadas, esta lluvia de ideas presenta una propuestas refleja un enfoque creativo y colaborativo para abordar el reto desde distintos ángulos, considerando el perfil y las preferencias del segmento analizado.

3.3 Mapa Mental

El mapa mental es un recurso visual que organiza información a partir de un concepto principal colocado en el centro, desde este punto se desprenden ideas secundarias y conexiones que permiten comprender de forma clara cómo se relacionan los elementos del tema, facilitando la exploración y recordación de nuevas ideas.⁴

(Samsó, 2019), los mapas mentales son una herramienta visual que permite representar ideas de forma estructurada y creativa, facilitando la conexión entre conceptos y la generación de nuevas asociaciones, en esta técnica acelera el pensamiento, organiza la información y potencia la creatividad, porque imita el funcionamiento natural del cerebro, que piensa en forma radial y no lineal, asimismo, destaca que los mapas mentales ayudan a recordar mejor, clarificar ideas y planificar tareas gracias a su capacidad para integrar palabras clave, colores e imágenes que activan la memoria visual.

En este estudio, además de su definición general, el mapa mental se emplea como un esquema que facilita la agrupación y conexión de los diferentes elementos del asunto "impulso y valorización del chocolate de especialidad de Loja", se pueden distinguir áreas como la comunicación, las alianzas estratégicas, los canales de venta, la innovación en

presentaciones, la identidad cultural del producto y las experiencias de consumo a través de sus ramas la organización visual que se presenta permite identificar de manera más precisa oportunidades, problemas y líneas de acción porque ilustra a simple vista cómo están interconectados los elementos comerciales, culturales y educativos relacionados con el chocolate lojano.

En esta sección, el mapa mental no solamente sintetiza información, sino que también sirve como una guía para dirigir la reflexión y la toma de decisiones en el proyecto, ya que posibilita la identificación de ideas fundamentales y la creación de propuestas específicas basadas en ellas.

A continuación, se presenta el mapa mental

Figura 20.

Mapa mental



Esta figura 20 muestra que para impulsar el consumo de chocolate de especialidad en Loja no basta con mejorar el producto: es necesario crear todo un ecosistema que conecte al consumidor con su historia, su identidad y su experiencia. Las ideas se agrupan en seis ejes que se complementan entre sí: dar mayor visibilidad al chocolate local mediante campañas cercanas y educativas; fortalecer su identidad territorial a través de narrativas y certificaciones; innovar con sabores de frutas locales y presentaciones atractivas; facilitar el acceso con nuevos canales de venta; apostar por empaques sostenibles; y generar experiencias sensoriales que acerquen al público al cacao lojano.

En conjunto, el mapa evidencia que el consumidor está dispuesto a valorar y consumir más chocolate local siempre que este sea visible, auténtico, accesible y capaz de ofrecer una experiencia significativa que conecte con la cultura y el orgullo regional.

A continuación, se presenta la técnica del How Might We (¿Cómo podríamos...?).

3.4 How Might We (¿Cómo podríamos...?)

La técnica How Might We transforma retos específicos en preguntas abiertas que inician con la frase “¿Cómo podríamos...?”. Este enfoque dirige al equipo hacia la búsqueda de soluciones amplias y creativas, convirtiendo los problemas en oportunidades para plantear distintas alternativas.

(CILED, 2023), La técnica “¿Cómo podríamos...?” se utiliza para replantear problemas en preguntas abiertas que invitan a la exploración creativa de soluciones. al formular los desafíos de esta manera, se favorece que las personas no se limiten a respuestas únicas, sino que descubran distintas formas posibles de abordar una

necesidad, esto facilita el trabajo colaborativo, la empatía y la búsqueda de ideas innovadoras dentro del proceso de Design Thinking.

Dentro de esta técnica se han formulado unas preguntas con el fin de avanzar en la resolución del problema identificado en el segmento estudiado

¿Cómo podríamos atraer la atención de nuevos consumidores hacia el chocolate de especialidad en Loja?

Podríamos atraer la atención de nuevos consumidores mediante estrategias que resalten el carácter diferenciador del chocolate orgánico, utilizando degustaciones, campañas educativas y contenido digital que explique los beneficios del cacao fino de aroma, el proceso orgánico y el uso de frutas locales. Al posicionarlo como un producto saludable, auténtico y con identidad territorial, podemos generar curiosidad y conectar emocionalmente con el público. Además, alianzas con cafeterías, tiendas gourmet y ferias gastronómicas permitirían incrementar su visibilidad y generar una primera experiencia sensorial positiva.

1. ¿Cómo podríamos resaltar el valor cultural y orgánico del chocolate en Loja en su presentación y venta?

Para resaltar su valor cultural y orgánico, podríamos diseñar empaques que incorporen elementos gráficos inspirados en Loja o Palanda, como representaciones de su biodiversidad, tradiciones agrícolas o paisajes emblemáticos. También es clave comunicar el origen del cacao, la historia de los productores, las técnicas orgánico utilizadas y el vínculo con las frutas locales. Etiquetas narrativas, certificaciones de origen y mensajes de sostenibilidad fortalecerían la percepción del producto como un símbolo

del territorio. Asimismo, puntos de venta con ambientación cultural y relatos sobre el proceso fortalecerían la experiencia del consumidor.

2. ¿Cómo podríamos facilitar el acceso al chocolate de especialidad orgánico en canales digitales y físicos?

Podríamos facilitar el acceso implementando una estrategia híbrida: presencia en tiendas físicas locales (supermercados, cafeterías, ferias y mercados) y un sistema de venta digital mediante redes sociales, WhatsApp Business, plataformas de e-commerce y Marketplace nacionales. En el entorno digital, se podrían ofrecer catálogos interactivos, envíos a domicilio, combos especiales y métodos de pago accesibles. Asimismo, puntos físicos de degustación y alianzas con negocios locales asegurarían una distribución más amplia y cercana al consumidor, reduciendo las barreras de acceso y aumentando la disponibilidad del producto.

3. ¿Cómo podríamos enriquecer la experiencia de consumo con sabores, texturas o combinaciones innovadoras propias de Loja?

Podríamos enriquecer la experiencia sensorial integrando ingredientes representativos de Loja, como naranjilla, mora, uvilla, café lojano, hierbas aromáticas o frutas liofilizadas. Además, se pueden desarrollar ediciones limitadas, de bombones con relleno de mermelada endulzada con miel de abeja orgánica, mezclas experimentales y combinaciones inspiradas en recetas tradicionales del territorio. La oferta de catas temáticas, maridajes y experiencias guiadas sobre cacao permitiría al consumidor disfrutar del producto de manera más inmersiva. La clave está en innovar sin perder la esencia del cacao fino de aroma, generando propuestas auténticas y memorables.

A continuación, se presenta la Matriz de priorización

3.5 Matriz de priorización

La matriz de priorización es un instrumento que permite evaluar y clasificar ideas u opciones según criterios como el impacto y el esfuerzo requerido, su uso ayuda a identificar qué soluciones deben abordarse primero, apoyando una toma de decisiones más clara y un uso eficiente de los recursos. Indica (Stepanets, 2024), que la matriz de priorización es una herramienta que permite clasificar y ordenar tareas, problemas o soluciones según criterios como la urgencia, el impacto o el esfuerzo, ayudando a decidir objetivamente qué se debe atender primero y optimizando el uso de los recursos disponibles.

A continuación, la Figura 21 muestra la Matriz de Priorización.

Figura 21.

Matriz de Priorización

	URGENTE	NO URGENTE
IMPORTANTE	<p>CUADRANTE I</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formulación producto • Encuestas • Análisis consumidor • Canales clave • Material educativo básico 	<p>CUADRANTE II</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empaque sostenible • Identidad territorial • Experiencias sensoriales • Alianzas estratégicas • Certificaciones • Estrategia digital
NO IMPORTANTE	<p>CUADRANTE III</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mensajes irrelevantes • Promos improvisadas • Ajustes menores de diseño • Actividades no alineadas 	<p>CUADRANTE IV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sin propósito • Sabores exóticos no validados • Cambios constantes de nombre • Actividades sin impacto

La figura muestra, qué acciones realmente impulsan el proyecto y cuáles solo distraen. En los cuadrantes importantes se ubican las tareas que ayudan a construir un chocolate auténtico y conectado con Loja: entender al consumidor, formular bien el producto, crear un empaque con identidad y generar experiencias que enamoren. En cambio, en los cuadrantes menos importantes aparecen actividades que roban tiempo, pero no aportan valor, como ajustes mínimos de diseño o acciones improvisadas.

Esta organización permite enfocarse en lo que de verdad mueve el proyecto hacia adelante y dejar de lado lo que no suma, logrando un avance más claro, equilibrado y significativo.

A continuación, la propuesta de idea a desarrollar

3.6 Propuesta de idea a desarrollar

La propuesta de idea a desarrollar consiste en un resumen organizado de la solución seleccionada, en ella se define el problema, el público beneficiado y la descripción general de la idea, destacando los elementos que la hacen viable, valiosa y adecuada para continuar con las siguientes fases del proceso.

La propuesta de idea a desarrollar constituye la primera etapa en el proceso de emprendimiento e innovación consiste en definir, justificar y delimitar una solución original que responde a una necesidad o problema detectado, y se fundamenta en criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad. (García, 2021)

A continuación, se presenta la Propuesta de idea a desarrollar

Tabla 4.*Propuesta de idea a desarrollar*

Criterio	Análisis de la idea: chocolate orgánico + frutas locales + empaque biodegradable
Viabilidad	<p>La propuesta es viable debido a que el entorno político, económico, tecnológico y ecológico del PESTEL muestra condiciones favorables para su desarrollo. Políticamente, existen políticas de apoyo al sector cacaoero y al emprendimiento local. Económicamente, el chocolate premium ecuatoriano continúa en crecimiento y puede posicionarse en mercados especializados. Tecnológicamente, las plataformas digitales permiten la venta directa y la promoción del producto a bajo costo. En el aspecto ecológico, el uso de frutas locales y empaques biodegradables se alinea con las tendencias globales de sostenibilidad y con las prácticas de producción presentes en zonas como Palanda y Loja.</p>
Factibilidad	<p>La idea es factible porque las fortalezas identificadas en el FODA —como el acceso a cacao fino de aroma, la identidad territorial, la tendencia hacia productos saludables y la posibilidad de usar frutas locales— respaldan su desarrollo. Asimismo, el PESTEL evidencia disponibilidad de recursos tecnológicos, condiciones de producción orgánico consolidadas y un entorno legal favorable para emprendimientos. Aunque existen debilidades como la capacidad productiva limitada y amenazas como la competencia de marcas posicionadas, estas pueden gestionarse mediante estrategias de diferenciación territorial, uso de canales digitales y empaques sostenibles. Los resultados de las encuestas revelan que los consumidores valoran altamente productos orgánicos, locales, saludables y con identidad cultural, lo que hace que la idea de un chocolate con frutas locales sea atractiva para el público objetivo. La mayoría de encuestados mostró interés en probar</p>
Deseabilidad	<p>combinaciones nuevas de frutas y cacao, así como en adquirir productos con empaques biodegradables. Además, la percepción positiva hacia el cacao de Palanda y la preferencia por alimentos con beneficios nutricionales indican que la propuesta responde de manera directa a las necesidades, preferencias y expectativas del mercado.</p>

Capítulo 4: Fase de Prototipo

4.1 Prototipo

En relación con este capítulo, el mismo integra los componentes estratégicos, operativos y financieros que permiten validar el prototipo del producto y sentar las bases para su posterior desarrollo comercial.

En este sentido, un prototipo es una representación inicial del producto que permite visualizar, probar y mejorar una idea antes de su producción final, así lo indican Osterwalder, et al (2020).

El desarrollo de este prototipo se inicia con la fase fundamental dentro del proceso de validación de un proyecto, el cual permite materializar la propuesta de valor para evaluar su aceptación, funcionalidad y coherencia con las necesidades del segmento objetivo esta aproximación facilita identificar oportunidades de mejora y establecer los lineamientos estratégicos indispensables para la puesta en funcionamiento del modelo de negocio.

De igual forma este capítulo se estructura en tres componentes centrales en primer lugar, se desarrolla el Lean Canvas, herramienta que sintetiza los elementos esenciales del proyecto. Su construcción inicia con la definición del segmento de clientes, considerado el punto de partida del modelo para asegurar que todas las decisiones posteriores, problemas identificados, propuesta de valor, soluciones, canales, fuentes de ingresos y estructura de costos, se orienten hacia las necesidades reales del público objetivo. A partir de esta base, el Lean Canvas permite visualizar de manera integral la lógica del negocio y evaluar su consistencia estratégica.

Luego, se presenta el prototipo del producto, donde se expone la propuesta visual y funcional del chocolate orgánico. Este prototipo comprende el diseño del anverso y reverso del empaque, la elaboración de la etiqueta informativa, la selección del material biodegradable y la definición de los elementos identitarios que acompañarán al producto final. Esta etapa es clave para analizar la estética, la percepción de calidad y la alineación del empaque con la identidad territorial y orgánico que caracteriza al proyecto.

4.2 Segmento de clientes

El segmento de clientes para el prototipo corresponde a hombres y mujeres entre 35 y 55 años residentes en el cantón Loja, un segmento que valora los productos locales, saludables y con identidad territorial. Estos consumidores buscan alimentos naturales, con menos azúcar, de origen transparente y producidos de manera responsable. Suelen informarse a través de redes sociales, visitan ferias, tiendas especializadas y supermercados, mostrando disposición a pagar más por productos orgánico-confiables y con certificación de origen.

Además, según las encuestas realizadas, existe un subsegmento clave: compradores decisores en ferias y tiendas gourmet, interesados en regalos, productos exclusivos y experiencias sensoriales. Finalmente, influyen en la compra los expertos gastronómicos, emprendedores locales y promotores turísticos, quienes recomiendan y legitiman productos con valor cultural. En conjunto, este segmento busca autenticidad, trazabilidad, calidad sensorial y un vínculo emocional con los productos que consumen.

4.3 Problema

Pese a que Ecuador es reconocido internacionalmente como uno de los

productores más importantes y exportadores de cacao fino de aroma, el consumo interno de chocolate se mantiene reducido, registrando aproximadamente 800 gramos per cápita al año, una cifra inferior a la de otros países latinoamericanos donde supera los 2 kilogramos anuales (Vistazo, 2024)

En el caso particular de la ciudad de Loja, esta situación se intensifica debido a la escasa oferta formal de chocolate orgánico de calidad, lo cual restringe el aprovechamiento de tendencias actuales orientadas hacia el consumo de productos premium, sostenibles y de origen verificable (Anecacao, 2025).

En este escenario, el problema principal es que, aunque la demanda de alimentos orgánicos y con identidad territorial sigue creciendo, en el mercado lojano no se ofrece una gama establecida de chocolate que mezcle cacao fino de aroma con frutas nativas locales. Esto crea un vacío entre lo que los consumidores prefieren la naturalidad, origen y sabores distintivos y lo que realmente está disponible en las tiendas formales u orgánicas de la ciudad.

Asimismo, en la demanda se percibe un incremento de productos que contengan empaques biodegradables, prácticas relacionadas con el comercio justo y elementos de sostenibilidad, características que todavía no están presentes de forma integral en la oferta convencional del mercado local.

4.4 Solución

La solución propuesta en este proyecto consiste en el desarrollo de un chocolate orgánico premium, elaborado a partir de cacao fino de aroma ecuatoriano del sector Palanda, reconocido por su perfil sensorial distintivo y su origen trazable. Este cacao es combinado con frutas locales, seleccionadas cuidadosamente por su calidad, aporte

nutricional y vínculo directo con la identidad gastronómica de Loja. El resultado es un producto que integra sabor, origen y autenticidad, respondiendo a la demanda de consumidores que buscan experiencias gourmet con significado territorial.

El chocolate se presenta en un formato innovador compuesto por pequeñas esferas o bloques sólidos de chocolate, cuya forma permite una degustación equilibrada y elegante.

En cuanto a su presentación, el chocolate CHOCOFRUT se empaca en una caja de regalo de diseño premium, elaborada en tonos café oscuro con detalles dorados que evocan sofisticación, tradición y conexión con el origen del cacao. El interior cuenta con un fondo metálico dorado, que realza el brillo natural del chocolate y aporta un contraste visual de alta estética.

El producto cumple con los estándares establecidos por la normativa ecuatoriana, por lo que incluye su notificación sanitaria emitida por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). El empaque incorpora todos los elementos exigidos para su comercialización formal, información nutricional, lista de ingredientes, peso neto, fecha de elaboración y caducidad, lote, advertencias, y datos del fabricante. Esto asegura inocuidad, transparencia y confianza en el consumidor.

En conjunto, la solución de producto CHOCOFRUT integra materia prima de alto valor, diseño estético, elaboración orgánica y una propuesta de identidad local, convirtiéndolo en un chocolate diferenciado, adecuado para consumo personal, obsequios y experiencias gourmet.

4.5 Propuesta de valor

La propuesta de valor del producto CHOCOFRUT se fundamenta en el modelo

de innovación DOBLIN, el cual permite estructurar componentes diferenciadores que pueden medirse, verificarse y evaluarse en el proceso de validación. En este proyecto, se integran cinco de los tipos de innovación más pertinentes: innovación en producto, en proceso, en servicio, en experiencia del cliente y en modelo de ingresos. Cada componente se presenta con indicadores que permiten comprobar su efectividad en el mercado.

1. Innovación en Producto (Product Performance)

CHOCOFRUT incorpora cacao fino de aroma y frutas locales, lo que genera un perfil sensorial único verificable mediante pruebas organolépticas.

Elementos medibles:

- Porcentaje de cacao fino de aroma por unidad ($\geq 70\%$).
- Gramaje exacto de fruta local por porción (4 mini barras de chocolate de 12grs c/u).
- Vida útil certificada del producto (medida en meses).
- Porcentaje de aceptación del prototipo en pruebas sensoriales (meta $\geq 80\%$)
- Denominación de Origen (DO) "Cacao Arriba"

2. Innovación en Proceso (Process)

La producción emplea técnicas orgánico-estandarizadas que garantizan uniformidad y control de calidad.

Elementos verificables:

- Registro de temperaturas de conchado, templado y enfriado.
- Control de peso por unidad con variación máxima del $\pm 1\%$.
- Cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

- Obtención de notificación sanitaria ARCSA (certificable documentalmente).
- Obtención de certificación de USDA Organic (Orgánico – EE. UU.)

3. Innovación en Empaque (Product System)

El empaque rígido de diseño premium cumple funciones estéticas y de protección, además de comunicar origen, calidad y trazabilidad.

Indicadores medibles:

- Grosor y resistencia del cartón (en micras o g/m²).
- Tiempo máximo de conservación garantizado por el empaque (prueba acelerada).
- Porcentaje de material reciclable o biodegradable (meta $\geq 80\%$)
- Evaluación del empaque en test de percepción visual (puntaje esperado $\geq 4/5$).
- WFTO (World Fair Trade Organization) – Comercio justo

4. Innovación en Servicio (Customer Service)

La marca incluye mecanismos de seguimiento posventa y retroalimentación para medir satisfacción del cliente.

Indicadores verificables:

- Nivel de satisfacción del cliente posterior a la compra (NPS ≥ 50).
- Porcentaje de recompra registrado en el primer trimestre de validación.
- Tiempo de respuesta a consultas en redes sociales (≤ 24 horas).
- Nivel de interacción en plataformas digitales (engagement del 5% mensual).
- Empresa B (B Corporation) compromiso verificable con prácticas responsables

5. Innovación en Experiencia del Cliente (Customer Experience)

CHOCOFRUT ofrece una experiencia sensorial premium mediante el diseño

de mini barras de chocolate, presentación estética y narrativa del origen del cacao.

Aspectos medibles:

- Evaluación de la experiencia de apertura del empaque ($\geq 4/5$).
- Reconocimiento espontáneo de la marca en pruebas piloto ($\geq 30\%$).
- Percepción de calidad en degustación ($\geq 85\%$ calificación positiva).
- Asociación del producto con valores premium y orgánicos ($\geq 70\%$ en encuestas).

4.6 Canales

De igual modo, Osterwalder et al. (2020), señalan que los canales permiten que la empresa llegue a los clientes con su valor y facilitan la experiencia de compra. En relación con los canales de captación y entrega, se explica la forma como se debe organizar la entrega a los medios por los cuales el producto llegará al cliente, diferenciadas en dos etapas fundamentales:

4.6.1 Canales de captación

- Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok): permiten educar al consumidor sobre el origen del cacao fino de aroma, mostrar el proceso orgánico y generar comunidad alrededor del producto.
- Correo electrónico y mensajería personalizada: ideal para clientes recurrentes, lanzamientos de nuevos sabores y promociones especiales.
- Ferias locales y degustaciones presenciales: espacio clave para captar clientes que buscan productos orgánicos, generar confianza y presentar la autenticidad territorial.

- Visitas comerciales a tiendas especializadas, cafeterías y mercados gourmet: dirigidas a compradores decisores que buscan productos premium y de origen.
- Alianzas con actores turísticos y gastronómicos: hoteles, rutas del cacao y experiencias culinarias que incluyan el producto.

4.6.2 Canales de entrega

- Puntos de venta físicos: supermercados, tiendas especializadas, cafeterías y mercados locales, que ya fueron identificados como los principales lugares de compra en Loja.
- Venta directa en ferias y eventos comunitarios: permite explicar el valor del producto y conectar con el consumidor.
- Plataforma digital propia o redes sociales: pedidos por catálogo, envíos locales y preventas.
- Distribuidores o tiendas gourmet aliadas: facilita ampliar la presencia del producto en el cantón sin asumir todos los costos de logística.

4.7 Modelo de monetización

Afirma Zorko L. (2022), que la monetización (también deletreada monetización) es el proceso de generar ingresos a partir de un bien u objeto. A continuación, se describe cómo gana dinero el proyecto.

4.7.1 Quién paga:

- Cliente directo: consumidores de 35 a 55 años que compran el producto en tiendas, ferias o plataformas digitales.

- Empresas y comercios locales: tiendas especializadas, cafeterías, salas de cine, universidades, hoteles y espacios gourmet que compran el producto en grandes cantidades para venderlo.
- Compradores para regalos o eventos: clientes que buscan productos premium para obsequios, celebraciones y ocasiones especiales.

4.7.2 Por qué pagan:

- Salud y nutrición: buscan alternativas con alto contenido de cacao, menos azúcar y beneficios reales.
- Comodidad y accesibilidad: producto local, fácilmente disponible y con sabores innovadores.
- Valor cultural y sostenibilidad: aprecian productos con identidad territorial, trazabilidad y apoyo a agricultores locales.
- Experiencia sensorial premium: sabores únicos con frutas locales, calidad orgánico y certificación de origen.

4.7.3 Formas de monetización:

- Venta directa de 4 mini barras individuales (12 grs c/u): el principal ingreso, con precios entre \$2 y \$5 según información de las encuestas recopiladas.
- Empaques de regalo: en el que contienen 4 mini barras rellenos de mermelada de uvilla, endulzadas con miel de abeja.
- Ventas al por mayor: a tiendas especializadas, hoteles, cafeterías, salas de cine, universidades y distribuidores.
- Ediciones limitadas o productos estacionales: combinaciones especiales para festividades o eventos turísticos.

- Servicio posventa o membresía: descuentos exclusivos y contenido educativo sobre el cacao de Palanda.

4.8 Estructura de costos

Indican (Casanova C. C. O., 2021), que la gestión y los costos de producción están estrechamente relacionados en su implementación y que dependen entre sí de las perspectivas y la información obtenida de los balances. A continuación, se presentan la lista de costos necesarios para la operatividad del producto.

4.8.1 Costos fijos

Sueldos y mano de obra: personal encargado de producción orgánica, control de calidad y empaquetado.

Alquiler del espacio de producción o taller chocolatero.

Servicios básicos: electricidad (clave para maquinaria de templado y molido), agua potable e internet.

Mantenimiento de equipos: moldes, cocina, refrigeradora.

Costos administrativos: contabilidad, permisos municipales y gastos operativos generales.

4.8.2 Costos variables

Los gastos que se modifican directa y proporcionalmente al nivel de venta o producción de una compañía son los costos variables, la producción de estos costos se eleva conforme aumenta la cantidad producida, y disminuye cuando la producción baja. Su comportamiento posibilita que la compañía examine con más exactitud el costo unitario de cada uno de los productos.

Según Garrison, et al (2021), los costos variables corresponden a aquellos gastos que se modifican de manera proporcional al volumen de producción o nivel de actividad, incrementándose cuando se elaboran más unidades y reduciéndose cuando dicho volumen disminuye la actividad se reduce.

Materia prima principal: cacao fino de aroma de Palanda.

Frutas locales: naranjilla, uvilla, mora, maracuyá, y sus presentaciones (líoofilizadas, o en polvo).

Insumos complementarios: miel de abeja y empaques biodegradables.

Publicidad y campañas: promoción digital, degustaciones, activaciones en ferias y material gráfico.

Diseño de imagen y empaques: branding, etiquetas biodegradables y desarrollo estético del producto.

4.9 Métricas clave

Afirma Maurya (2022), que las métricas clave deben reflejar el progreso medible y verificable del negocio hacia la tracción.

Para asegurar la calidad, la trazabilidad y la disponibilidad del producto, se definieron ciertos estándares para el proceso de abastecimiento del chocolate que llega de Palanda. Estos indicadores posibilitan la evaluación de elementos fundamentales como el costo de adquisición, la relación directa con el productor y el tiempo de entrega.

A continuación, en la tabla 5 se detallan los principales parámetros considerados para el abastecimiento del producto.

Tabla 5.*Abastecimiento de cacao orgánico*

Indicador	Valor	Justificación
Días desde pedido hasta recepción del chocolate	3 días	Compra directa al productor en Palanda y transporte terrestre hacia Loja.
Costo por barra de chocolate artesanal	\$3,50 por barra (100 g)	Precio promedio de compra directa a productores locales de chocolate artesanal en Palanda.
Producto utilizable	100%	Al adquirir la barra terminada no existe merma ni proceso de transformación adicional.
Trazabilidad del producto	100%	Compra directa al productor, lo que permite conocer el origen del cacao y el proceso de elaboración.
Lead time de abastecimiento	3 días	Coordinación directa con el productor y transporte interno desde Palanda.

4.10 Ventaja competitiva (Ventaja injusta)

La ventaja competitiva del proyecto se basa en capacidades y atributos que no pueden ser replicados fácilmente por la competencia. Esta ventaja injusta surge de la combinación de prácticas de producción orgánico estandarizadas, el uso de cacao fino de aroma con trazabilidad verificable, y la incorporación de frutas locales, elementos que en conjunto generan un producto diferenciado y auténtico.

Los fabricantes locales de Palanda hacen las barras de chocolate con métodos artesanales que abarcan el templado, el conchado y la mezcla. Esto hace posible lograr un perfil sensorial distintivo y único del cacao fino de aroma de la región. Comprando el producto directamente del productor, se asegura que el cacao sea fresco, de calidad y

que se conozca su procedencia. Asimismo, esta conexión directa con los fabricantes locales proporciona un valor distintivo que resulta complicado para las compañías sin acceso a esta red de proveedores o al conocimiento artesanal del proceso de producción.

A ello se suma un diseño de empaque exclusivo, desarrollado para transmitir elegancia, origen y autenticidad, lo cual refuerza la diferenciación.

Es decir, la ventaja injusta de CHOCOFRUT se estructura sobre tres pilares:

- Saber hacer (know-how) orgánico difícil de copiar.
- Acceso a materias primas locales con trazabilidad garantizada.
- Identidad de marca y diseño premium, que construyen un posicionamiento distintivo en el segmento.

Esta combinación convierte al producto en una propuesta única, sostenible y altamente diferenciada frente a competidores especializados y marcas industriales.

4.11 Lean Canvas

El Lean Canvas es un esquema que se distingue por ser conciso y visual, el cual concentra en una sola hoja los elementos que componen la propuesta de valor, el segmento de clientes, la ventaja diferencial, las métricas clave, los canales, la estructura de costos y las fuentes de ingreso esta herramienta tiene como objetivo que el individuo emprendedor se enfoque en lo fundamental del modelo de negocio y sea capaz de cambiarlo sin dificultad cuando recibe información nueva sobre su entorno.

Es particularmente eficaz en las etapas tempranas de proyectos y emprendimientos, ya que posibilita la representación sencilla de una idea de negocio que aún se está desarrollando en vez de emplear tiempo en la elaboración de documentos extensos, el equipo tiene la posibilidad de formular sus hipótesis y plasmarlas en el lienzo

para validarlas directamente con los clientes potenciales y determinar qué conservar, qué modificar o qué eliminar.

De acuerdo con la literatura hispana que (Ash, 2018), propuso el término Lean Canvas como una variación del Business Model Canvas de Osterwalder, creada especialmente para startups y proyectos situados en contextos de gran incertidumbre. El Lean Canvas se presenta desde este punto de vista como una herramienta que ayuda a desarrollar y validar modelos de negocio, lo cual posibilita que los empresarios determinen sus hipótesis, reconozcan el problema del cliente y revisen su modelo de manera constante a partir del aprendizaje adquirido.

A continuación, se presenta el Lean Canvas

Figura 22.

Modelo de Negocio Lean Canvas



En relación con Lean Canvas Chocolate orgánico, Figura 22, esta permite visualizar de forma integral el modelo de negocio del chocolate orgánico, articulando sus componentes estratégicos y evidenciando su coherencia con el enfoque territorial, orgánico y sostenible propuesto, en él se sintetiza en nueve bloques los elementos estratégicos del modelo de negocio.

Este formato permite visualizar de manera clara y ordenada los problemas identificados, la propuesta de valor y los recursos necesarios para la operación, facilitando la toma de decisiones con base en la experiencia, como lo plantea Maurya (2022). En relación con el bloque de Asociaciones Clave, aquí se identifica a los actores externos que permiten fortalecer la producción y comercialización del chocolate, entre los que destacan los productores de cacao fino de aroma, proveedores de frutas locales, distribuidores y aliados turísticos. Estas asociaciones permiten asegurar trazabilidad, calidad de insumos y un posicionamiento territorial diferenciado.

Luego en el apartado de Actividades Clave se describe las operaciones centrales del proyecto, como la producción orgánica, la formulación de mezclas con frutas locales, el control de calidad, el empaque sostenible y las actividades de comercialización. Estas acciones garantizan la elaboración de un producto coherente con la identidad territorial y con los estándares de sostenibilidad planteados.

En cuanto a los Recursos Clave, se presentan los elementos necesarios para la ejecución del modelo: cacao de origen lojano, frutas procesadas mediante técnicas especializadas, maquinaria adecuada, know-how orgánica, personal capacitado y materiales biodegradables. Estos recursos permiten sostener el proceso productivo y asegurar una propuesta de valor auténtica. Así mismo se presenta la Propuesta de Valor,

con 2 opciones, la cual constituye el núcleo del modelo e integra beneficios tanto funcionales como emocionales para el cliente. El proyecto ofrece un chocolate saludable y premium, elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales, destacando su autenticidad, perfil sensorial y compromiso ambiental mediante empaques biodegradables.

También el bloque de Relación con los Clientes expone la estrategia de interacción con el consumidor, basada en atención personalizada a través de redes sociales, degustaciones, seguimiento posventa y contenido educativo sobre el cacao lojano. Esto fomenta la fidelización y genera comunidad alrededor de la identidad del producto. De igual forma, los Canales incluyen las vías de captación como redes sociales, ferias y visitas comerciales y los mecanismos de entrega del producto en supermercados, tiendas gourmet, pedidos en línea y distribuidores locales, permitiendo un alcance equilibrado entre presencia física y digital.

Así mismo, en apartado de Segmentos de Clientes, aquí se definen los grupos objetivo del proyecto: adultos de 35 a 55 años que consumen productos naturales y locales, compradores decisores en espacios gourmet, turistas y consumidores interesados en sostenibilidad. Estos segmentos valoran la autenticidad, el origen y la calidad sensorial del chocolate.

Por otra parte, la Estructura de Costes agrupa los costos fijos (sueldos, servicios, alquiler), variables (materia prima, empaques, publicidad) y costos de inicio (maquinaria, registros sanitarios y diseño de marca). Esta clasificación permite comprender la inversión necesaria para operar de manera eficiente. Finalmente, el bloque de Fuentes de Ingreso explica cómo genera ingresos el proyecto: venta directa de bombones, kits

de degustación, ventas al por mayor, productos estacionales y membresías exclusivas. Estos mecanismos diversifican los ingresos y fortalecen la sostenibilidad financiera del negocio.

4.12 Descripción del producto

CHOCOFRUT es una marca de chocolate orgánico que rescata la esencia del cacao fino de aroma ecuatoriano, reconocido mundialmente por su calidad sensorial y por su origen cultivado bajo prácticas sostenibles. La marca transforma esta materia prima en una experiencia gourmet que combina sabor, textura y estética, orientada a consumidores que valoran productos auténticos, naturales y elaborados de manera artesanal.

El logotipo de CHOCOFRUT integra un tono dorado que evocan elegancia, calidez y conexión con el origen natural del cacao. El nombre destaca la unión entre “chocolate” y “fruta”, reforzando la identidad del producto y su vínculo con ingredientes locales como frutas. Esta propuesta visual comunica sofisticación y tradición, alineándose con el posicionamiento premium de la marca.

Desde una perspectiva técnica, CHOCOFRUT es un chocolate orgánico y artesanal, elaborado con cacao fino de aroma, con una mermelada de uvilla y miel de abeja como edulcorante natural. No incorpora conservantes artificiales, colorantes ni aditivos sintéticos, lo que aporta una composición más ecológica en comparación con chocolates comerciales altamente procesados. Su formulación responde a estándares artesanales que mantienen el perfil aromático, la textura y la pureza característica del cacao ecuatoriano.

El producto se presenta sólido, ideal para consumo directo, degustación gourmet o uso en repostería fina. Pequeñas mini barras estéticas y funcionales que permiten controlar porciones y realzar la experiencia sensorial.

La presentación mantiene un brillo uniforme resultado del templado artesanal, una textura crujiente y un aroma intenso característico del cacao fino. Adicionalmente, incluyen frutas locales como maracuyá, uvilla o mora, las cuales aportan notas ácidas y dulces, enriquecen el perfil sensorial y fortalecen la identidad territorial del producto.

Para garantizar su inocuidad, el chocolate se envasa en empaques de grado alimentario y cajas rígidas premium que protegen su estructura, preservan el aroma y prolongan su vida útil. Se incluye además la notificación sanitaria ARCSA, lo que certifica que el producto cumple con la normativa ecuatoriana vigente para alimentos procesados.

Figura 23.

Logotipo



4.13 Propuesta de marca

La marca CHOCOFRUT se construye a partir del concepto de autenticidad, origen y experiencia sensorial, integrando elementos visuales y simbólicos que reflejan la esencia del cacao fino de aroma y su unión con frutos locales. Su identidad busca comunicar elegancia, tradición y una conexión profunda con la naturaleza y el territorio lojano, atributos que dialogan directamente con el segmento de consumidores que valoran productos artesanales y premium.

- **Concepto general de la marca**

CHOCOFRUT parte de la idea de que un chocolate puede representar mucho más que un alimento puede ser una experiencia gourmet que honra el origen del cacao, la cultura local y el proceso artesanal. La marca combina dos elementos fundamentales:

“CHOCO”, que refiere al chocolate de alta calidad producido a partir de cacao fino de aroma.

“FRUT”, que evoca la presencia de frutas locales integradas al producto, reforzando identidad territorial y naturalidad.

La unión semántica de ambos elementos construye una marca con carácter, diferenciación y profundidad conceptual.

- **Tipografía:** estilo, significado y conexión con el público

La tipografía seleccionada para CHOCOFRUT es una serif elegante, con trazos finos y remates estilizados que transmiten tradición, sofisticación y herencia artesanal. Este tipo de letra se asocia comúnmente con productos gourmet, exclusividad y atención al detalle, elementos coherentes con el posicionamiento premium de la marca.

Tipo de letra: Serif elegante (familias como Playfair Display, Cormorant Garamond o similares).

Característica conceptual: Los remates transmiten artesanía el espaciado amplio aporta elegancia y la estructura clásica refuerza calidad y confianza.

Conexión con el segmento objetivo: El consumidor entre 35 y 55 años percibe esta tipografía como seria, refinada y coherente con productos de alta gama.

Refuerza el ideal de indulgencia sofisticada y regalo especial.

La tipografía secundaria utilizada en empaques y descripciones es una sans serif

limpia, moderna y minimalista, que aporta claridad visual y legibilidad en espacios reducidos como etiquetas o listados nutricionales.

- **Colores: significado, pantones y códigos**

La paleta cromática de CHOCOFRUT está compuesta por tonos dorado, que refuerzan la identidad gourmet, natural y artesanal del producto. Esta combinación permite conectar visualmente con el cacao, transmitir calidez y señalar una propuesta de valor premium.

a) Dorado (color acento)

Pantone aproximado: PANTONE 7555 C

HEX: #C79A3B

RGB: 199, 154, 59

Significado:

- Representa elegancia, exclusividad y sofisticación.
- Enfatiza la percepción de producto premium.
- Realza el contraste visual en el empaque.
- Coherencia con el segmento objetivo

Consumidores de productos gourmet muestran preferencia por paletas cálidas y elegantes que comuniquen calidad y atención al detalle. Esta gama cromática se asocia con marcas de lujo y con productos artesanales, lo que facilita la identificación del chocolate como una opción exclusiva, ideal para obsequios o consumo personal refinado.

- **Conexión con el segmento objetivo**

La propuesta de marca CHOCOFRUT está diseñada para resonar con adultos

entre 35 y 55 años que valoran: productos naturales, estética premium, elaboración artesanal, trazabilidad del cacao, experiencias de consumo diferenciadas.

Cada elemento de la marca como tipografía, colores, nombre y logotipo se ha construido para comunicar un mensaje claro: tradición + calidad + elegancia, atributos coherentes con un segmento que privilegia el consumo consciente y productos que cuenten una historia auténtica.

4.14 Diseño de empaque y envase

El empaque de CHOCOFRUT consiste en una caja en forma de regalo, diseñada en un tono dorados que transmiten sofisticación, exclusividad y un estilo premium acorde al posicionamiento gourmet del producto. El logotipo se ubica de manera central y limpia sobre la parte frontal, lo que permite destacar la esencia de la marca y reforzar el vínculo con el cacao fino de aroma y la elegancia que caracteriza a la propuesta visual.

En su interior, la caja incorpora un fondo dorado metálico que realza el brillo natural del chocolate y potencia la sensación de lujo, profundidad y cuidado estético. El cierre mediante una cinta satinada, que combina elementos artesanales y orgánicos, añade un detalle distintivo que contribuye a la percepción de regalo especial y elaborado con dedicación. Aunque el empaque cumple una función estética importante y está orientado inicialmente al concepto de obsequio, su selección se justifica por varios factores estratégicos:

- Permite diferenciar el producto frente a marcas establecidas como Pacari, Hoja Verde o República del Cacao, que se centran en bombones de consumo tradicional.
- Aporta un valor agregado que mejora la percepción de calidad y permite un

margen de precio premium.

- Responde al deseo del segmento objetivo por productos artesanales, elegantes y con identidad visual cuidada, incluso si su motivación primaria no es adquirir un souvenir.
- Fortalece la experiencia sensorial y emocional del cliente, convirtiendo la compra en un acto significativo más allá del consumo funcional.

Cabe destacar que el diseño del empaque fue concebido con visión de escalabilidad, permitiendo en el futuro incorporar variaciones según la fruta utilizada en cada edición, ya sea uvilla, maracuyá o naranjilla, manteniendo la línea visual dorada como elemento unificador de la marca. Esta flexibilidad otorga a CHOCOFRUT la posibilidad de lanzar colecciones temáticas o ediciones especiales en fechas como San Valentín, Navidad o festividades locales, ampliando así su alcance comercial sin necesidad de rediseñar desde cero.

De esta manera, aunque el estudio del consumidor identifica un patrón orientado al consumo personal, el empaque elegido impulsa un posicionamiento más alto, alineado con tendencias de productos gourmet orgánicos y con propuestas que celebran el origen y la calidad del cacao ecuatoriano.

En cuanto al contenido interno, la caja está diseñada para alojar cuatro unidades de chocolate en forma de mini barras, organizadas de manera simétrica para mantener estética y armonía. Cada unidad posee un tamaño aproximado de 2cm de ancho y 5cm de largo de diámetro y se envuelve individualmente en papel grado alimentario de color café metálico, lo cual garantiza inocuidad, protección contra humedad y manipulación segura sin afectar el acabado visual del producto. La disposición interna permite observar

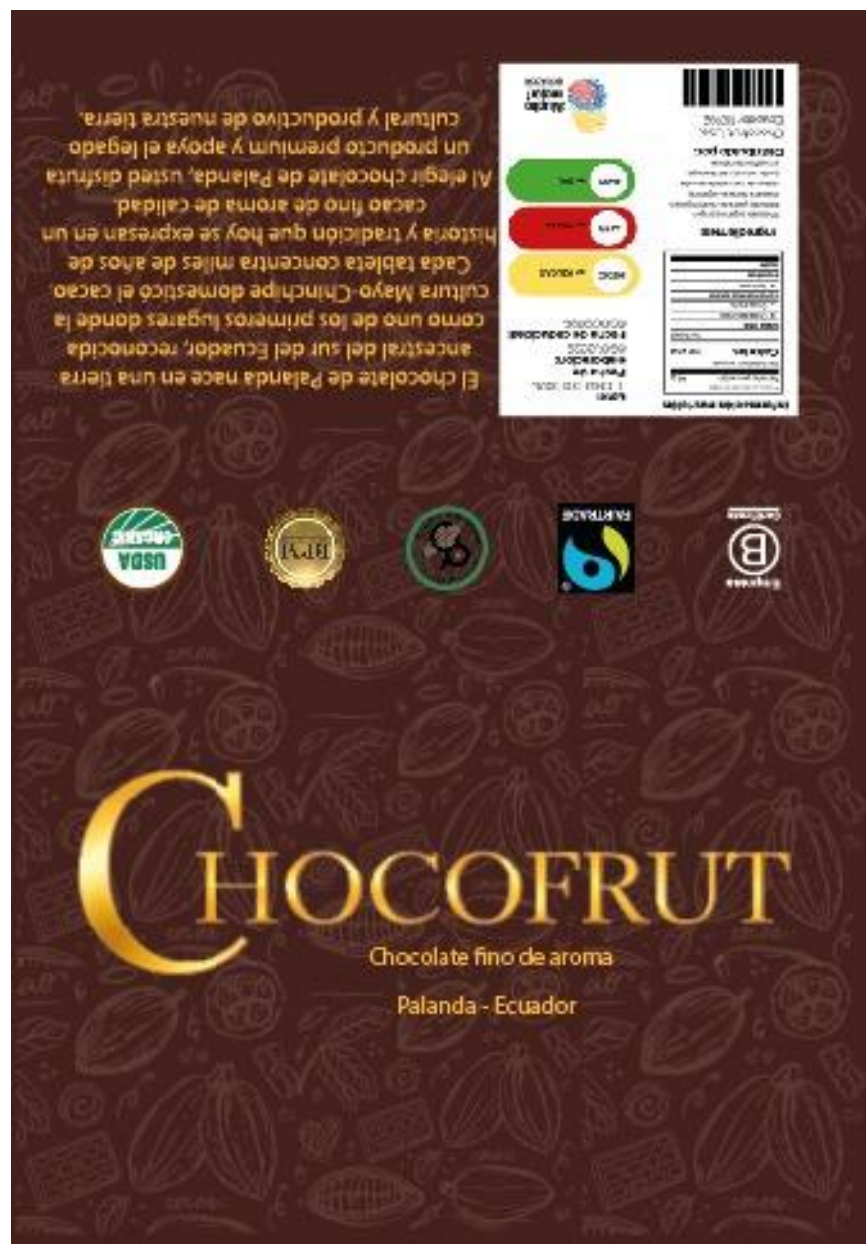
una presentación limpia, ordenada y visualmente atractiva, reforzada por el fondo dorado que contrasta elegantemente con el tono oscuro del chocolate.

El empaque también cumple con los requisitos definidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) para productos de chocolatería en Ecuador. De acuerdo con la normativa vigente, la etiqueta debe incluir obligatoriamente:

- Tabla nutricional, expresada por porción 12 grs. c/u, total :48 grs.
- Sistema de semáforo nutricional (grasas, azúcar y sal).
- Ingredientes detallados en orden decreciente
- Porcentaje de cacao utilizado en la formulación.
- Lote de fabricación.
- Fecha de fabricación y fecha de vencimiento.
- Contenido neto.
- Nombre y dirección del fabricante.
- Número de notificación sanitaria ARCSA.
- Condiciones de conservación.
- Advertencias específicas en caso de contener alérgenos como cacao, leche o frutos secos.

Esta información debe colocarse de manera visible, legible y permanente en el empaque, cumpliendo con el Reglamento Técnico Ecuatoriano para alimentos procesados y con las directrices de inocuidad y rotulado establecidas por ARCSA.

Figura 24.
Empaque



4.15 Prototipo visual

El prototipo visual presenta una caja CHOCOFRUT abierta, en cuyo interior se disponen cuatro esferas de chocolate colocadas en forma circular, lo que simboliza armonía, equilibrio y un diseño pensado para realzar la experiencia sensorial del

consumidor. El fondo dorado del envase potencia el brillo natural del chocolate y realza su textura, transmitiendo calidad, delicadeza y atención al detalle en cada unidad.

En la parte interior de la tapa se observa el logotipo de CHOCOFRUT junto al eslogan, elementos que refuerza la imagen visual de la marca y transmite la relación del producto con el origen del cacao fino de aroma. Esta combinación de estética, color y disposición interna permite que el prototipo proyecte exclusividad, simplicidad y una experiencia gourmet diseñada para momentos especiales o consumo consciente.

No obstante, aunque la presentación inicial del prototipo es visualmente atractiva, es importante considerar que las mini barras de chocolate requieren una envoltura individual para asegurar su conservación, facilitar el transporte y mantener la integridad del producto. Chocolates de formas similares como trufas o bombones premium suelen utilizar empaques internos de papel grado alimentario, cápsulas protectoras o separadores termoformados que evitan deformaciones, preservan la textura y prolongan la vida útil del producto.

Por ello, el prototipo deberá incorporar un sistema interno de protección, ya sea mediante envolturas individuales, cápsulas de papel, o un inserto rígido termoformado, que mantenga cada unidad en su sitio sin comprometer la estética premium del empaque principal. Esta adaptación asegura la funcionalidad del diseño, protege el chocolate durante la manipulación y refuerza la percepción de calidad artesanal que caracteriza a CHOCOFRUT.

De este modo, el prototipo visual no representa únicamente una propuesta estética, sino una solución integral que equilibra presentación, funcionalidad y

protección del producto, consolidando la identidad de CHOCOFRUT como una marca que cuida cada detalle desde la producción hasta la experiencia final del consumidor.

Figura 25.

Prototipo



C

En el prototipo de CHOCOFRUT se evidencia una propuesta de diseño cuidadosamente construida para comunicar exclusividad, origen y calidad artesanal. La composición estética basada en una caja rígida de tonos café y dorado, con una tipografía serif elegante y elementos gráficos minimalistas, el cual permite que el empaque funcione no solo como contenedor para un obsequio, sino como un componente integral de la experiencia de marca.

De igual manera la disposición interna de los bombones de chocolate, armoniosamente ubicados y reforzados por un fondo dorado, potencia la percepción de

sofisticación y valor premium. Esta presentación es coherente con el posicionamiento del producto dentro del segmento gourmet, donde el consumidor valora tanto la calidad sensorial como la experiencia visual y emocional asociada al consumo.

Además, el prototipo demuestra un equilibrio entre funcionalidad y estética, al integrar materiales resistentes y una estructura que requiere complementarse con envoltorios individuales para preservar adecuadamente la forma, textura y frescura de las unidades de chocolate durante su manipulación y transporte. Este aspecto evidencia la necesidad de evolucionar el diseño hacia soluciones internas más técnicas como cápsulas termoformadas o separadores alimentarios, que aseguren inocuidad, protección y presentación uniforme sin comprometer el atractivo visual.

Asimismo, la inclusión de certificaciones visibles en la parte superior de la caja refuerza el mensaje de confianza y responsabilidad que la marca busca proyectar, respondiendo directamente a las preferencias del consumidor actual que, como se evidenció en los resultados de la encuesta, valora la transparencia en el origen y las prácticas de producción. Estos sellos no solo aportan credibilidad, sino que se convierten en un diferenciador visual inmediato frente a otros productos del mercado chocolatero.

Es por el prototipo no solo valida la identidad visual de la marca CHOCOFRUT, sino que constituye un primer acercamiento tangible a la propuesta de valor del producto un chocolate orgánico de alta calidad, con identidad territorial y pensado para un consumidor que aprecia el detalle, la elegancia y el origen del cacao fino de aroma. Su desarrollo proporciona una base sólida para las siguientes etapas de mejora, pruebas de usuario y ajustes técnicos, consolidando la coherencia entre la narrativa de marca, el diseño gráfico y la funcionalidad del empaque.

Capítulo 5: Testeo y Validación

La validación y el testeo posibilitan verificar, en una escala controlada, si un proyecto funciona como se anticipa antes de su implementación total. Un piloto contribuye a identificar fallas logísticas y metodológicas que podrían resultar caras en una etapa posterior (Díaz-Muñoz, 2020)

5.1 Viabilidad

La viabilidad se centra en establecer si la propuesta es sostenible desde la perspectiva del negocio, o sea, si produce valor y resulta rentable a lo largo del tiempo. Según el (MJV Team, 2022), en metodologías como Business Design, se considera "viable" cuando la solución ofrece un retorno de inversión y un equilibrio económico real para la empresa.

5.2 Factibilidad

La factibilidad examina si la propuesta es realizable en términos prácticos con los recursos y capacidades disponibles (tiempos, procesos, tecnología, talento). En Business Design, lo "factible" se refiere a contar con una metodología técnica/operativa para crear la solución y lograr que funcione en condiciones reales (MJV Team, 2022).

5.3 Deseabilidad

La deseabilidad se enfoca en el cliente o usuario verificar si la propuesta satisface una necesidad auténtica y si es útil y atractiva para el público al que está dirigida. En el contexto de Business Design, lo "deseable" se refiere al componente humano que la solución sea realmente deseada por las personas (MJV Team, 2022).

Para la recolección de información se aplicaron diferentes técnicas de investigación, en primer lugar, se elaboró y aplicó una encuesta a 267 personas comprendidas entre los 35 y 55 años, con el propósito de conocer sus percepciones y hábitos de consumo relacionados con el chocolate orgánico. Asimismo, se realizaron tres entrevistas dirigidas a expertos del sector, entre ellos un productor de cacao y miembros del equipo de Minka Chocolate Orgánico, con el fin de obtener una visión más técnica y especializada sobre el tema.

Los resultados obtenidos de estas técnicas se detallan a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 6.*Análisis de Viabilidad, factibilidad y deseabilidad*

Elemento	Resultado de la encuesta / entrevistas	Interpretación para el segmento
Costo / precio justo	Menos de 3 USD: 8 encuestados; 3–4 USD: 17; 4–5 USD: 123; Más de 5 USD: 120.	La mayoría acepta un precio medio-alto o alto; un precio alrededor de 5 USD es coherente si el producto se percibe como premium.
Probabilidad de compra si es premium	Muy probable: 218; Probable: 44; Poco probable: 6; Nada probable: 0.	Alta intención de compra si se cumple sabor premium, origen claro y proceso artesanal.
Factor principal de decisión	Precio: 7; Calidad del sabor: 86; Origen del cacao y sostenibilidad: 148; Marca y presentación: 27.	El segmento valora más el origen, la sostenibilidad y el sabor que el precio; marca y presentación también influyen.
Sabor del producto	Expertos: debe ser premium, equilibrar acidez, dulzor y notas frutales; respetar el perfil del cacao y no tapanlo con un relleno muy dulce de uvilla.	El segmento desea un sabor diferenciado y refinado, acorde con un chocolate orgánico de alta calidad.
Presentación (forma, tamaño, empaque)	Expertos: probar formatos, tamaños y gramajes; empaque como primera “conversación” con el cliente; protege de luz, calor y humedad. Clientes: dijeron que está bien su presentación.	El segmento valora una presentación cuidada y coherente con la idea de producto orgánico y artesanal.
Etiqueta e información	Expertos: comunicar claramente cacao fino de aroma ecuatoriano, origen y productores; posible uso gradual de certificaciones (orgánico, comercio justo).	El segmento prefiere etiquetas que cuenten origen, organicidad y sostenibilidad, lo que ayuda a justificar un precio mayor.
Empaque	Expertos: debe proteger el producto y comunicar el carácter orgánico, artesanal y de origen; no descuidar diseño ni calidad del envase. Clientes: mencionan que está bien el empaque actual.	El segmento desea un empaque atractivo y funcional, alineado con el posicionamiento premium y responsable del producto.

La tabla 6 muestra que el chocolate orgánico relleno de uvilla es un producto bien valorado por los encuestados y por los expertos, tanto en su atractivo para el cliente como en su posibilidad real de llevarse al mercado, en términos de deseabilidad, la mayoría de las personas está dispuesta a pagar un precio medio-alto o alto y declara una alta probabilidad de compra siempre que se garantice sabor premium, origen claro del cacao, proceso artesanal y una buena experiencia sensorial.

En cuanto a factibilidad, los expertos señalan que el proyecto es técnicamente posible si se controlan aspectos como la calidad constante de los insumos, la formulación del relleno, la vida útil, el cumplimiento de normas sanitarias y, de forma gradual, ciertas certificaciones, finalmente, desde la viabilidad, se resalta que existe un nicho dispuesto a costear más por productos orgánicos, de origen local y sostenibles, pero que es necesario alinear costos, escala de producción, empaque y narrativa de marca para que el precio alrededor de cinco dólares resulte coherente y rentable.

Capítulo 6: Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

El análisis metodológico de un proyecto empresarial incluye la evaluación de procesos operativos, tecnología, recursos y habilidades productivas que se requieren para que una propuesta sea ejecutable y efectiva (Del Rosario, 2025).

Al mismo tiempo, un modelo de gestión organizacional proporciona un marco estructurado que orienta la planificación, dirección y supervisión del talento humano, los recursos físicos, y las herramientas tecnológicas para lograr objetivos estratégicos de forma coordinada y sostenible (Mendoza-Ocaña, Palacios-Gómez, & Gastañadú-Ibáñez, 2025).

6.1 Localización

Dentro del estudio técnico, es fundamental la ubicación del proyecto, ya que tiene un impacto directo sobre la factibilidad operativa y la optimización de los costos de logística cuando se tienen en cuenta elementos como el acceso a materia prima, la infraestructura y la proximidad a los mercados (Miño-Cascante, 2025).

Figura 26.

Ubicación de la planta de producción de CHOCOFRUT



Nota. Tomando de Google Maps 2026.

Las instalaciones de producción de CHOCOFRUT está ubicada en el barrio La Dolorosa, Loja, más precisamente donde se cruzan la avenida Villonaco y la calle José de Cuadra. Elegimos esta localización por motivos estratégicos que se relacionan con la accesibilidad, la proximidad a los proveedores y el contacto con los principales lugares de venta del producto.

Esta ubicación posibilita el acceso directo a las rutas de acceso más importantes, lo que facilita la llegada de materias primas fundamentales, como el chocolate amargo, que proviene de fincas dedicadas a la producción de cacao fino y aromático localizadas en el cantón Palanda. La avenida Villonaco funciona como una vía principal que enlaza de manera eficaz con otras arterias urbanas, lo cual posibilita un desplazamiento rápido hacia el área operativa del emprendimiento.

Además, estar situado en el barrio La Dolorosa ofrece una ubicación intermedia entre áreas comerciales y residenciales, lo que ayuda a la distribución local y a la proximidad con posibles lugares de venta, sin enfrentar las dificultades propias de las zonas céntricas, como el tráfico vehicular o las limitaciones para estacionar.

En términos de infraestructura, la planta productiva de CHOCOFRUT dispone de un espacio idóneo para desarrollar el proceso artesanal de producción de chocolate. El área está destinada sobre todo a la producción, en la que se llevan a cabo tareas como el derretido del chocolate en baño María, el moldeado por capas, el relleno con mermelada de uvilla, el enfriamiento en refrigeración y la extracción del producto final del molde. Además, existen áreas distintas para almacenar productos terminados y materias primas, lo que asegura la higiene básica, el control del proceso y el orden.

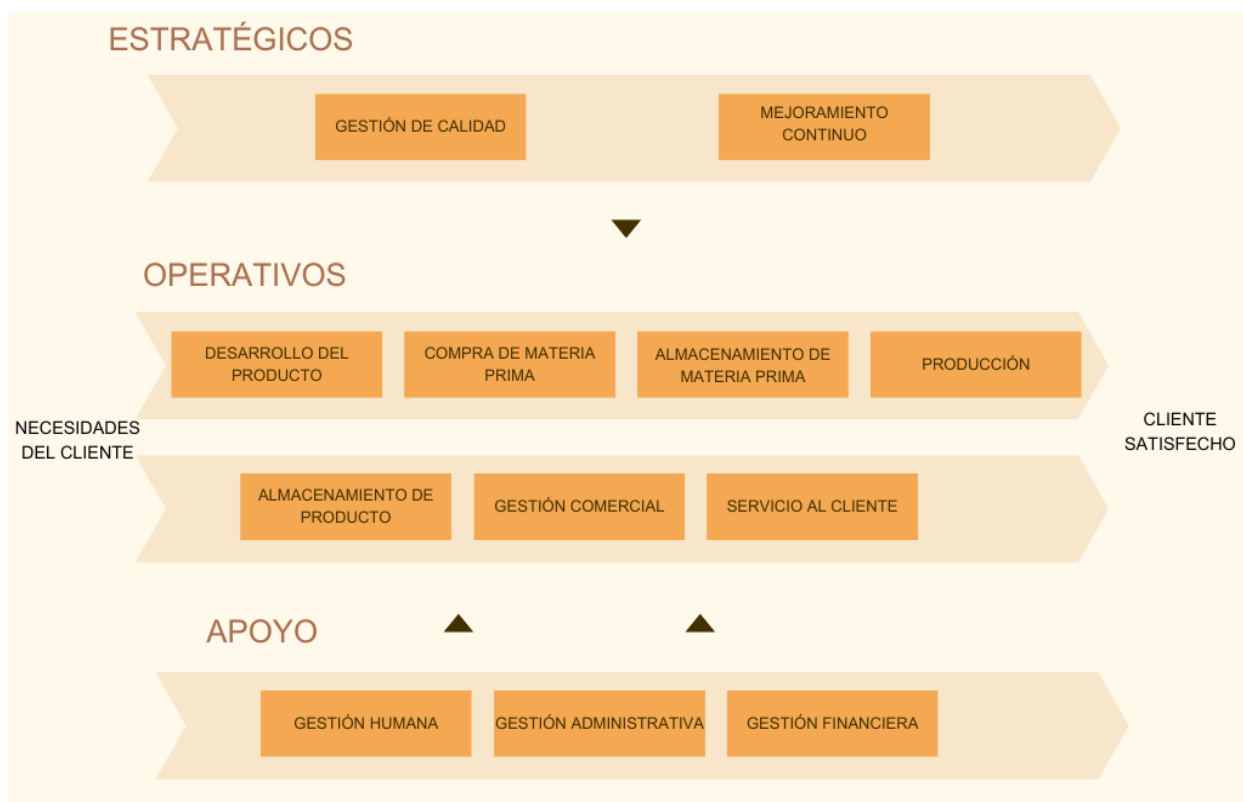
Por último, el espacio cuenta con un espacio dedicado a las labores de gestión y administrativas, lo que posibilita combinar la planificación, el control de calidad y la administración del emprendimiento con las operaciones cotidianas, garantizando así una operación eficaz y coordinada de CHOCOFRUT.

6.2 Operaciones

Las actividades operativas en una organización incluyen la totalidad de procesos y actividades productivas que convierten insumos en bienes o servicios eficientemente, con la finalidad de aprovechar mejor los recursos y elevar la productividad organizacional (Tello Córdor, Tenelema Chillo, & Travez Sandoval, 2025).

Para comprender el funcionamiento operativo de CHOCOFRUT, se presenta el mapa de procesos de la organización. Este permite identificar y visualizar las actividades clave, estratégicas y de apoyo que intervienen en la operación del negocio, facilitando la coordinación de recursos y el desarrollo eficiente de las actividades productivas.

Las operaciones se estructuran en torno a tres ejes fundamentales la gestión de la materia prima, el proceso de transformación artesanal del chocolate y la distribución del producto final cada uno de estos ejes demanda una coordinación precisa entre proveedores, equipo de producción y canales de comercialización, asegurando que la calidad del producto se mantenga constante desde la recepción del cacao fino de aroma hasta la entrega al consumidor final. Esta visión integral de las operaciones permite no solo optimizar tiempos y recursos, sino también garantizar la trazabilidad y los estándares de inocuidad que exige el mercado gourmet orgánico.

Figura 27.*Mapa de procesos de CHOCOFRUT*

Los procesos estratégicos de CHOCOFRUT incluyen, en primer lugar, la planificación estratégica, esencial para establecer el rumbo general del emprendimiento mediante su misión, visión, objetivos y directrices estratégicas enfocadas en un crecimiento sostenible del negocio a corto y mediano plazo. Además, la gestión de calidad se toma como un proceso estratégico fundamental porque garantiza que el producto conserve niveles estables en cuanto a textura, sabor, presentación y resistencia atributos imprescindibles para un chocolate orgánico premium.

Mejorar constantemente es otro proceso estratégico importante. Este se concentra en el seguimiento constante de los procesos organizacionales y de producción, con el propósito de implementar cambios y mejoras que hagan más

eficientes los tiempos, disminuyan el desperdicio y aumenten la apreciación del valor del producto por parte del cliente. Este procedimiento posibilita que CHOCOFRUT se amolde a los deseos de los consumidores y a las exigencias del mercado.

Los procesos operativos de CHOCOFRUT, por otro lado, están directamente relacionados con la transformación de la materia prima en el producto final y su posterior venta son esenciales para crear valor y satisfacer al cliente. Dentro de estos procesos están la elaboración del producto, que incluye determinar el procedimiento artesanal por capas la adquisición de materia prima, que se lleva a cabo directamente con los cultivadores de cacao fino de aroma el almacenamiento de materia prima, que asegura condiciones apropiadas para su conservación y la producción, en la cual se realizan tareas como derretir el chocolate, moldearlo por capas, rellenarlo con mermelada de uvilla y enfriarlo al final.

Una vez que la producción concluye, las operaciones siguen con el almacenamiento del producto final, la gestión comercial, enfocada en la venta y distribución del chocolate CHOCOFRUT, y el servicio al cliente, que hace posible responder a demandas, sugerencias o reclamaciones. Esto refuerza los vínculos con el consumidor y promueve su lealtad.

La presencia de procesos de apoyo, que funcionan en toda la organización de manera transversal, hace posible que los procesos operativos funcionen adecuadamente. Se incluyen en este grupo la gestión humana, que se ocupa de coordinar las acciones del personal que participa en la administración y producción de la empresa la gestión administrativa, que posibilita el control, registro y organización de las

tareas internas y la administración financiera, que asegura un manejo apropiado de los recursos financieros requeridos para mantener el negocio funcionando.

Por último, CHOCOFRUT incluye acciones de seguimiento dirigidas a la valoración del grado de satisfacción del cliente y al análisis elemental de indicadores de rendimiento. Esto posibilita detectar oportunidades para mejorar, rectificar desviaciones y robustecer los procesos, asegurando de este modo la coherencia entre la propuesta de valor del emprendimiento y la experiencia final del consumidor.

6.3 Procesos estratégicos

Los procedimientos estratégicos facilitan que una compañía establezca sus metas, se anticipe a las circunstancias externas y optimice su competitividad a través de la toma de decisiones coordinadas (Salazar, Condori, León, & Bartra, 2025).

Dirección

La manera en que CHOCOFRUT se dirige está basada en un liderazgo enfocado en la procedencia y calidad del producto, dando prioridad a las decisiones que preserven la naturaleza orgánica del chocolate. La administración define pautas precisas para elegir proveedores directos de cacao fino de aroma y determina estándares productivos que aseguren la consistencia, el gusto y la presentación. Esta estrategia tiene como objetivo fortalecer una cultura organizativa que se centre en la calidad del producto y en la consistencia entre lo que se propone como valor y la operación cotidiana del negocio.

Planificación

La estrategia de planificación de CHOCOFRUT se enfoca en una producción por lotes, que está en línea con la capacidad artesanal del procedimiento. Los volúmenes de producción, el tiempo y los requerimientos de insumos se calculan según la demanda

proyectada, lo que posibilita optimizar los recursos, disminuir el desperdicio y prevenir quiebres de stock. Esta programación flexible permite hacer modificaciones frente a variaciones en la demanda sin que la calidad del producto se vea comprometida ni la continuidad de la empresa.

Marketing Estratégico

La estrategia de marketing estratégico de CHOCOFRUT tiene como foco el posicionamiento del producto como chocolate orgánico premium, resaltando la procedencia del cacao, el método por capas y el relleno natural de mermelada de uvilla. Se da prioridad a la transmisión del valor sensorial y emocional del producto por medio de canales directos y próximos al cliente, lo que refuerza la identidad de marca y la lealtad del consumidor. Esta estrategia posibilita que CHOCOFRUT se distinga de los chocolates industriales y produzca una percepción de un valor más alto en el mercado local.

A mediano plazo, esta estrategia busca consolidar a CHOCOFRUT como referente del chocolate orgánico en la región, apoyándose en la narrativa de origen, la producción artesanal y el impacto social como pilares de diferenciación frente a la competencia industrial.

6.4 Procesos Operativos

Las operaciones son la serie de actividades que están directamente vinculadas con la producción de bienes y servicios y que añaden valor al cliente; son imprescindibles para que la empresa sea competitiva (Cevallos-Zambrano & Esquivel-García, 2023).

A continuación se detalla cuáles son los procesos operativos para el buen funcionamiento de CHOCOFRUT.

Figura 28.

Mapa de proceso operativo de CHOCOFRUT

PROCESO OPERATIVO	Entradas	Proceso	Salidas
	PRODUCCIÓN	Chocolate amargo, uvilla, moldes, energía, mano de obra	Derretido, moldeado por capas, enfriado, relleno, endurecimiento
VENTAS	Producto terminado, pedidos, información del cliente	Gestión de pedidos, atención personalizada, coordinación	Ventas, fidelización, satisfacción del cliente
DISTRIBUCIÓN	Producto empacado, pedidos confirmados	Entregas locales, transporte, control de condiciones	Producto entregado, calidad conservada

El mapa de procesos operativos de CHOCOFRUT muestra con claridad y orden la correlación entre las entradas, los procesos y las salidas que participan en la producción y venta del producto, lo cual posibilita entender cómo se crea valor a través de toda la operación.

En la fase de producción, los insumos básicos, como la uvilla, el chocolate amargo, los moldes, la energía y la mano de obra, son modificados a través de un procedimiento artesanal que comprende el derretido, el enfriado, el moldeado por capas, el endurecimiento y el relleno. El producto obtenido es un chocolate con una calidad controlada y una consistencia sólida.

Después, el proceso de ventas se basa en el producto finalizado y los datos del cliente para manejar pedidos de forma individualizada, lo cual ayuda a que los consumidores estén satisfechos y sean leales.

Por último, la distribución se lleva a cabo a través de entregas locales programadas, garantizando que el cliente final reciba el producto en condiciones óptimas. Este mapa, en su totalidad, demuestra una estructura de funcionamiento consistente, enfocada en la eficacia de las operaciones, la calidad del producto y el control del procedimiento. Estos son componentes fundamentales para el desarrollo organizado y sostenible de cualquier empresa.

6.5 Procesos de Apoyo

Los procesos que ayudan y hacen más fácil el funcionamiento de los procesos operativos, como la gestión de recursos humanos o la gestión financiera, se denominan procesos de apoyo. Estas proporcionan estabilidad a la organización y colaboran con el logro de los objetivos de la empresa (Ortíz-Fernández, Baldeón-Tovar, Medina-Pelaiza, Ortíz-Huamán, & Godiño-Poma, 2025).

Gestión financiera y legal

En CHOCOFRUT, la administración financiera y legal está enfocada en la supervisión responsable de los recursos monetarios y en la observancia de las normativas legales que son pertinentes para producir y vender alimentos orgánicos. En términos financieros, se gestionan los gastos operativos, los costos de producción y los ingresos por ventas y la planificación del flujo de caja. Esto posibilita que se tomen decisiones adecuadas en relación con precios, volúmenes de producción y reinversión. En el ámbito legal, se asegura que el emprendimiento funcione dentro del marco

regulatorio vigente cumpliendo con las obligaciones tributarias, los permisos municipales y las normativas sanitarias.

En Ecuador, para que el emprendimiento de CHOCOFRUT opere de forma legal es obligatorio obtener la notificación o registro sanitario de los productos alimenticios, emitido por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA, 2024), lo que garantiza que los productos alimentarios cumplen con normas de inocuidad y seguridad para proteger la salud del consumidor.

Además, el establecimiento debe contar con un Permiso de Funcionamiento Sanitario que autoriza la elaboración, almacenamiento y comercialización de alimentos en condiciones higiénico-sanitarias apropiadas. A nivel municipal y tributario, también se requiere la Licencia Única de Actividades Económicas (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja, 2024) y el registro del negocio en el Servicio de Rentas Internas (SRI, 2024) para facturar legalmente y cumplir con obligaciones fiscales.

Gestión de la calidad

La administración de la calidad se enfocará en garantizar que el chocolate orgánico y el relleno de uvilla cumplan estándares de sabor, textura, inocuidad y presentación en cada lote, para ello se definirán controles sobre la selección del cacao y la uvilla, las condiciones de procesamiento, el almacenamiento y el empaque, de modo que el producto final sea uniforme, seguro y coherente con la promesa de ser un chocolate premium y orgánico.

Atención al cliente

En CHOCOFRUT, la atención al cliente incluirá la comunicación directa con consumidores y puntos de venta (tiendas, cafeterías, ferias), brindando información

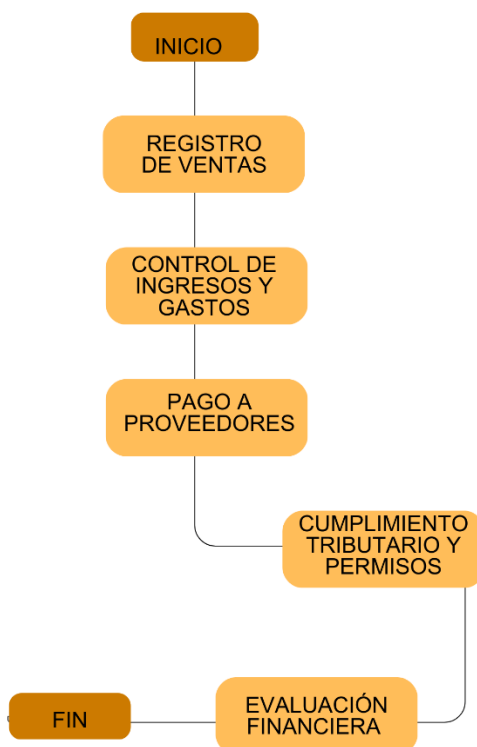
sobre ingredientes, origen orgánico del cacao y beneficios del relleno de uvilla. También incluirá la recepción de comentarios, sugerencias o reclamos sobre el producto, respondiendo de forma rápida y respetuosa para fortalecer la confianza y la imagen de marca.

Soporte

El soporte consistirá en acompañar a clientes y distribuidores cuando tengan dudas sobre almacenamiento, vida útil, condiciones de conservación o posibles alergias relacionadas con el chocolate y la uvilla, esto puede implicar guías simples de manejo del producto, recomendaciones de maridaje o presentación, y seguimiento a posibles incidencias, asegurando que el consumidor disfrute el chocolate en condiciones óptimas.

Figura 29.

Flujograma Gestión financiera y legal CHOCOFRUT

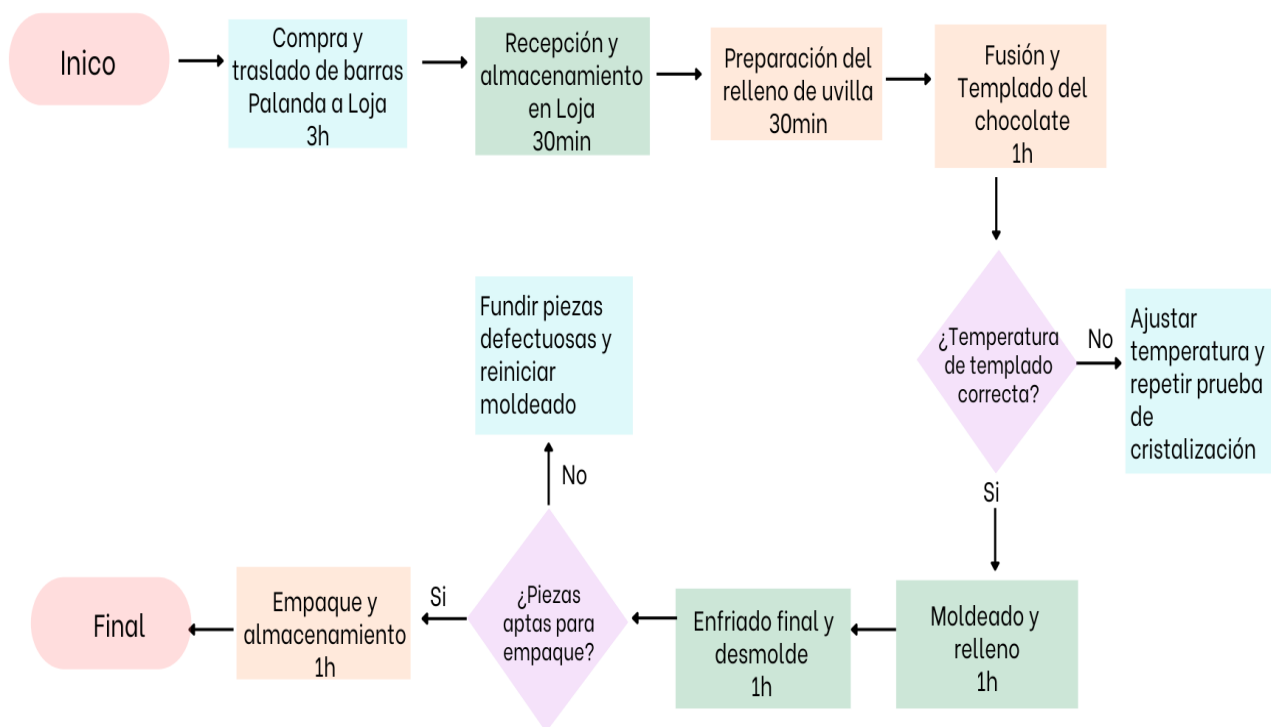


La Figura 29 muestra el proceso de manera metódica y secuencial de gestión financiera y legal, comenzando con la anotación de las ventas como fundamento para controlar económicamente el emprendimiento. Con esta información se lleva a cabo la supervisión de los ingresos y egresos, lo que posibilita una gestión responsable de los fondos y una planificación apropiada para pagar a los proveedores.

Después el proceso incluye la administración de permisos y la realización de los deberes fiscales, asegurando que la actividad económica se desempeñe dentro del marco regulatorio actual. Por último, la evaluación financiera hace posible examinar los resultados logrados, reconocer las desviaciones y respaldar la toma de decisiones, lo que cierra el ciclo de gestión con una perspectiva enfocada en mejorar y hacer sostenible al emprendimiento.

Figura 30.

Flujograma del cálculo de producción de CHOCOFRUT

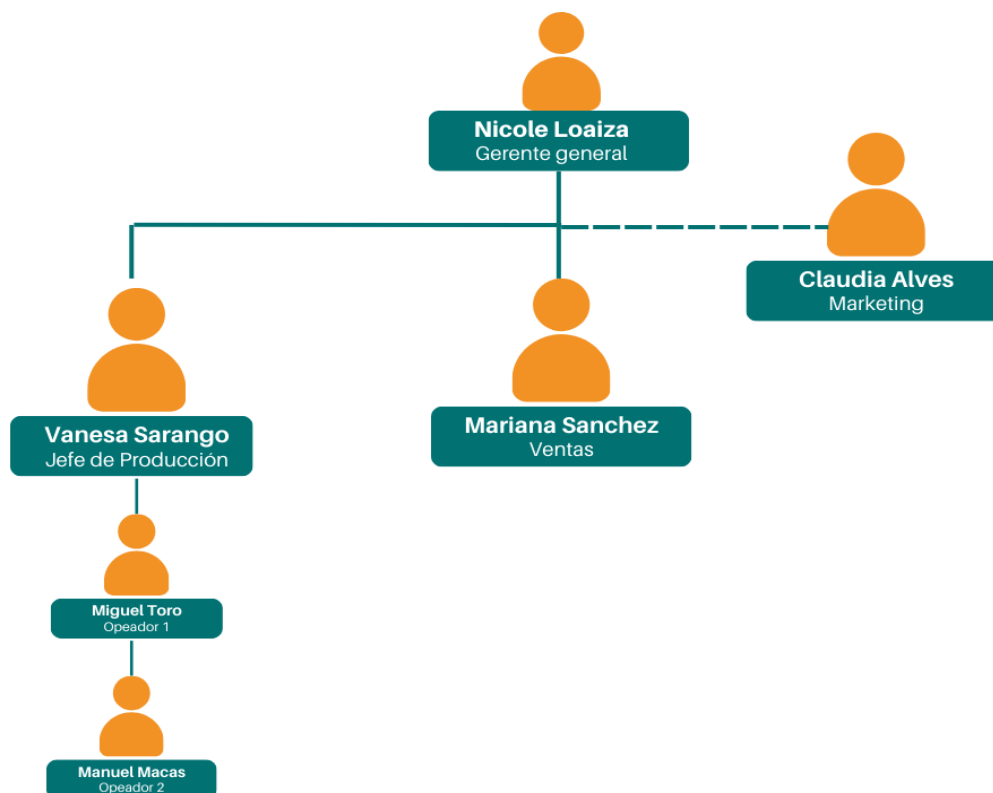


6.6 Organigrama Empresarial

La estructura interna de una organización se muestra mediante un esquema visual, el organigrama. Este gráfico muestra las relaciones jerárquicas y funcionales entre los departamentos y los puestos laborales (UNIR, 2023). Este modelo empresarial hace más fácil la clarificación de líneas de autoridad, responsabilidades y roles dentro de la compañía ya que permite visualizar de manera clara la estructura organizativa de la empresa, mostrando cómo se distribuyen los cargos y las responsabilidades dentro de la organización. A través de esta representación gráfica se identifican los niveles jerárquicos, las áreas de trabajo y las relaciones de autoridad entre los diferentes puestos, lo que facilita la coordinación y el adecuado funcionamiento de la empresa.

Figura 31.

Organigrama estructural de CHOCOFRUT



La Figura 30 es una organización simple y efectiva apropiada para el tamaño y la naturaleza del emprendimiento, la gerencia general es responsable de la coordinación de todas las actividades de la compañía y decidir estratégicamente, mientras que la Jefatura de Producción se ocupa de supervisar y organizar el proceso productivo para garantizar que se cumplan los estándares de calidad definidos.

El Operador de Producción lleva a cabo las tareas operativas cotidianas que son indispensables para la continuidad de la fabricación. Además, de diseñar y poner en marcha estrategias para difundir la marca y promocionar los productos es una responsabilidad del departamento de Marketing en el mercado, mientras que el área de Ventas se ocupa del manejo comercial y del contacto directo con los consumidores.

La organización que se presenta en el diagrama favorece una comunicación directa, un manejo eficiente de las operaciones y una delimitación clara de responsabilidades entre diferentes áreas; estos son factores fundamentales para que la empresa opere correctamente y se expanda poco a poco.

6.7 Conformación Legal

Para que una compañía sea capaz de operar, tenga protección legal y personalidad jurídica, formalmente tiene que acatar los requisitos legales establecidos por la legislación de Ecuador (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024). Este procedimiento abarca la reserva de nombre, el establecimiento de la sociedad, la inscripción en el Registro Mercantil y la adquisición del Registro Único de Contribuyentes (RUC).

La creación legal de una empresa es el procedimiento que permite la constitución formal del negocio para que funcione dentro del marco legal correspondiente a su país.

Este procedimiento supone satisfacer ciertos requisitos y trámites que posibilitan a la compañía conseguir el reconocimiento legal y llevar a cabo sus actividades de forma oficial.

Tabla 6.*Conformación legal de CHOCOFRUT*

Aspecto	Entidad / Norma	Descripción	Costo aproximado (USD)	Tiempo estimado
Tipo de empresa	Superintendencia de Compañías (SAS)	Constitución legal con responsabilidad limitada y estructura flexible para dos socias	60 – 150	5 – 10 días
RUC	Servicio de Rentas Internas (SRI)	Registro tributario para facturación y obligaciones fiscales	0	1 – 2 días
Patente y LUAE	Municipio de Loja	Autorización municipal para operar actividades económicas	20 – 80	5 – 10 días
Permiso de Funcionamiento	ARCSA	Autorización sanitaria del establecimiento	0 – 50	15 – 30 días
Notificación Sanitaria	ARCSA	Habilitación del producto alimenticio para su comercialización	0 – 50	15 – 30 días
BPM	ARCSA	Buenas Prácticas de Manufactura en alimentos	0 – 200	1 – 3 meses
Denominación de Origen “Cacao Arriba”	IEPI / MAG	Garantiza origen y calidad del cacao ecuatoriano	0 – 300	3 – 6 meses
Orgánico (USDA)	USDA / certificadoras	Certifica producción orgánica del cacao	1.500 – 3.000	6 – 12 meses
Comercio Justo (WFTO)	WFTO	Certifica prácticas comerciales éticas y sostenibles	1.000 – 2.000 anual	6 – 9 meses
Empresa B (B Corp)	B Lab	Certifica impacto social y ambiental positivo	1.000 – 3.000 anual	6 – 12 meses

La Tabla 6 muestra todos los requisitos y certificaciones esenciales para la constitución legal de CHOCOFRUT, que aseguran su funcionamiento formal, sostenibilidad y posicionamiento como un emprendimiento responsable en el ámbito de los alimentos orgánicos. Se aconseja que para este proyecto la empresa esté constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), ya que es una figura jurídica con responsabilidad limitada, rápida de establecer y flexible; cualidades convenientes para un negocio integrado por dos socias y un trabajador (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2024).

Una vez que la empresa ha sido establecida, CHOCOFRUT tiene que satisfacer los requisitos legales fundamentales, entre ellos se encuentran el Registro Único de Contribuyentes (RUC), la patente municipal y la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE). Además, debe contar con el Permiso de Funcionamiento Sanitario y el Registro o Notificación Sanitaria del producto, ambos son proporcionados por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA). Estos permisos son esenciales para que los alimentos procesados se produzcan y comercialicen de manera legal, pues garantizan que las normas de calidad e inocuidad alimentaria se respeten.

Además, CHOCOFRUT también fortalece su propuesta de valor mediante certificaciones que aseguran la sostenibilidad, el origen y la calidad del producto. El proceso de producción se ajusta a las condiciones higiénicas y sanitarias apropiadas gracias a la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), mientras que la Denominación de Origen "Cacao Arriba" asegura el empleo de cacao fino con aroma ecuatoriano. Además, la utilización de materias primas que proceden de proveedores

con certificación en producción orgánica (USDA) y en Comercio Justo (WFTO) fortalece el compromiso del proyecto empresarial con la ética y el medioambiente. A mediano plazo, la visión de conseguir la certificación Empresa B (B Corp) fortalece el enfoque sostenible y social de CHOCOFRUT, lo que le permite distinguirse de los productos industriales y optimizar su presencia en el mercado.

6.8 Financiamiento

El financiamiento del proyecto se estructurará de forma mixta, combinando capital propio de los emprendedores y un crédito productivo PYME otorgado por BanEcuador, con el fin de garantizar la viabilidad financiera, reducir el riesgo y asegurar la sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

En una primera etapa, el capital propio cubrirá los costos de arranque, como la adquisición de insumos, la adecuación del espacio de trabajo y los gastos administrativos iniciales, lo que disminuye la dependencia de terceros, reduce los costos financieros asociados al endeudamiento y evidencia el compromiso directo de los promotores con el negocio, complementariamente en el objetivo principal de financiar capital de trabajo y comprar activos productivos, se gestionará un crédito PYME productivo en BanEcuador por 35.000,00 dólares a una tasa referencial de interés anual del 9,65% y un plazo de 60 meses con pagos que se hacen mensualmente permitiendo ampliar la capacidad operativa del proyecto sin afectar de manera inmediata la liquidez.

En finanzas corporativas, el financiamiento se entiende como las decisiones que toma la empresa sobre cómo obtener los recursos necesarios (deuda y capital propio) para invertir y crear valor, considerando el costo del capital y la estructura de financiamiento más adecuada. (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

En finanzas corporativas, el financiamiento se entiende como las decisiones que toma la empresa sobre cómo obtener los recursos necesarios (deuda y capital propio) para invertir y crear valor, considerando el costo del capital y la estructura de financiamiento más adecuada. (Ross, Westerfield y Jordan, 2019).

Bajo este enfoque, la estructura de financiamiento mixta adoptada por CHOCOFRUT responde a una decisión estratégica que equilibra el riesgo financiero con la necesidad de crecimiento, asegurando que el proyecto cuente con los recursos suficientes para operar con solidez durante su etapa inicial y escalar progresivamente conforme se consolide su presencia en el mercado.

La elección de BanEcuador como entidad crediticia no es casual, ya que esta institución pública está orientada precisamente al apoyo de emprendimientos productivos, agroindustriales y rurales, condición que se alinea directamente con la naturaleza del proyecto la tasa del 9,65% anual representa una de las más competitivas del sistema financiero nacional para el segmento PYME, lo que reduce la carga financiera y mejora la proyección de rentabilidad a lo largo del período de financiamiento. Asimismo, el plazo de 60 meses otorga al emprendimiento el tiempo necesario para generar flujos de caja positivos antes de que la deuda represente una presión significativa sobre la operación.

Es importante destacar que una estructura de financiamiento bien planificada no solo garantiza la disponibilidad de recursos, sino que también fortalece la credibilidad del emprendimiento frente a futuros inversionistas, aliados estratégicos e instituciones de apoyo.

Capítulo 7: Plan de Marketing

7.1 Las 4 P's del Marketing

El Marketing Mix, también llamado las 4P, es una táctica que consta de cuatro elementos fundamentales para destacar en el mercado y conectar con los clientes. Estos son: el producto (que incluye los bienes o servicios ofrecidos para cubrir las necesidades), el precio (el valor del producto para sus consumidores), la plaza (los espacios o canales donde se puede adquirir el producto) y la promoción (la publicidad que busca atraer a los potenciales usuarios del producto final). Si estas estrategias se aplican de manera adecuada y precisa, la empresa tiene la posibilidad de alcanzar el triunfo en un mercado competitivo. (Unir, 2024)

Para el proyecto de chocolates rellenos de uvilla se plantea aplicar la estrategia de Marketing Mix (4Ps) con el fin de lograr una posición diferenciada en el mercado y responder a las preferencias de consumidores que valoran productos de mayor calidad y con identidad local.

Figura 32.

Producto



La propuesta de valor de CHOCOFRUT se basa en el modelo de innovación de Doblin, integrando cinco ejes producto, proceso, empaque, servicio y experiencia del cliente, el producto combina cacao fino de aroma con frutas locales, técnicas de producción orgánicas y un empaque premium y sostenible que garantiza calidad, trazabilidad y comercio justo. Además, ofrece un servicio posventa activo y una experiencia sensorial diferenciada, apoyada en una narrativa de origen y en canales de distribución físicos y digitales que acercan el producto al cliente, el modelo de monetización se sustenta en ventas directas, al por mayor y presentaciones de regalo, asegurando la viabilidad económica del emprendimiento.

7.2 Producto

La propuesta consiste en chocolate orgánico rellenos de uvilla, elaborados con cacao fino de aroma proveniente de productores nacionales, donde se busca que este producto se destaque por su sabor sofisticado, que combina la intensidad del chocolate con las notas ácidas y afrutadas de la uvilla, ofreciendo una experiencia distinta frente a los chocolates tradicionales. Además, se orienta a un público que se interesa por opciones más naturales y vinculadas al territorio, reforzando la idea de un producto especial y de origen ecuatoriano.

7.3 Precio

A partir de los hallazgos de la investigación llevada a cabo, se estima un precio a 4.00 dólares la unidad de chocolate relleno de uvilla. Esta cantidad corresponde a los gastos relacionados con la utilización de materias primas de gran calidad y un proceso de producción de cuidado y a pequeña escala, pese a que el costo es mayor que el de los chocolates industriales, se estima apropiado para un sector que está dispuesto a

pagar más por un producto artesanal, con ingredientes locales y una propuesta de valor clara y diversa.

El precio propuesto de 4.00 dólares por unidad se sitúa en el rango de los chocolates orgánicos y premium ofrecidos por marcas como Hoja Verde, República del Cacao y Pacari, que también trabajan con cacao fino de aroma y propuestas de alto valor agregado, aunque CHOCOFRUT mantiene un nivel de precio similar o ligeramente superior al de algunas tabletas artesanales, se diferencia por su formato de esferas rellenas de uvilla, su carácter local y su enfoque en una experiencia sensorial y cultural más personalizada, lo que refuerza su deseabilidad para clientes dispuestos a abonar más por productos únicos y autóctonos.

7.4 Plaza

En una primera etapa, la distribución se enfocará en establecimientos seleccionados que sean coherentes con el concepto del producto, como tiendas gourmet, cafeterías especializadas, hoteles, negocios turísticos y comercios que ofrezcan productos orgánicos o artesanales, esta elección permite llegar a consumidores que ya buscan este tipo de oferta y facilita la construcción de una imagen de marca premium, de manera complementaria, se contempla la posibilidad de incorporar ventas directas en ferias, eventos y canales digitales para ampliar gradualmente la presencia en el mercado.

7.5 Promoción

La comunicación del producto se centrará en resaltar el origen del cacao y de la uvilla, el carácter artesanal del proceso y los beneficios sensoriales del chocolate relleno, se utilizarán principalmente medios digitales, como redes sociales, para compartir contenido visual atractivo, historias sobre los productores y el territorio, así como

información clara sobre el producto, asimismo, se considerará la realización de degustaciones y muestras en puntos de venta clave, con el objetivo de que los consumidores prueben el producto, conozcan su propuesta y asocien la marca con calidad, autenticidad y sabor diferencial.

La estrategia de promoción profundizará en este enfoque, haciendo énfasis en el carácter orgánico del proceso y en la experiencia sensorial que ofrece CHOCOFRUT, para ello, se emplearán redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, donde se compartirán historias del origen, del proceso de elaboración y del equipo productor, además de campañas de impulsamiento pagadas para aumentar el alcance y la recordación de la marca. De forma complementaria, se realizarán degustaciones y demostraciones en ferias, eventos gastronómicos y puntos de venta estratégicos, a fin de que los consumidores reciban información directa y refuercen la percepción de calidad y autenticidad.

Asimismo, se implementarán sorteos y dinámicas en redes sociales para incentivar la participación, generar una base de seguidores fieles y reforzar el reconocimiento de la marca, se considerarán también patrocinios puntuales en actividades culturales, turísticas o académicas vinculadas al cacao y a la producción local, con el propósito de posicionar a CHOCOFRUT como un referente de chocolate premium, con identidad territorial y compromiso social.

A través de estas decisiones de producto, precio, plaza y promoción, el emprendimiento de chocolates rellenos de uvilla busca ingresar al mercado con una oferta clara, coherente con las expectativas del segmento objetivo y capaz de generar reconocimiento y preferencia en el mediano plazo.

Capítulo 8: Estructura del Estudio Financiero

El Estudio Financiero 2025 es parte fundamental del proyecto, ya que posibilita establecer la factibilidad económica del chocolate artesanal hecho con cacao fino de aroma y frutas autóctonas en el cantón Loja. Este análisis se enfoca en determinar el monto de inversión inicial necesario, la estructura de costos fijos y variables, cómo se establece el precio de venta y cómo se calcula el punto de equilibrio, que es la cantidad mínima de ventas que hay que realizar para cubrir los gastos totales del negocio. De igual manera, la investigación contempla los ingresos previstos y examina la rentabilidad en el corto, mediano y largo plazo, asegurando una percepción completa de la viabilidad financiera del proyecto.

Según la CEPAL (2023), “el análisis financiero es indispensable para determinar la factibilidad económica de un proyecto, ya que permite estimar inversiones, calcular el punto de equilibrio y evaluar la capacidad del emprendimiento para generar retornos sostenibles en el tiempo”. Esta perspectiva respalda la importancia de incorporar herramientas financieras rigurosas, especialmente en procesos de emprendimiento basados en productos agroindustriales de valor agregado.

8.1 Objetivo del estudio financiero

El propósito del análisis financiero es examinar la viabilidad económica del modelo de negocio que se ha planteado para producir y comerciar el chocolate orgánico CHOCOFRUT, que se fabrica con cacao fino de aroma y frutas autóctonas en la región de Loja. El objetivo de este análisis es establecer si la estructura propuesta en el modelo de negocio, incluida en esta investigación, es financieramente factible y capaz de sostenerse a largo plazo.

De esta manera, el estudio financiero permite validar la factibilidad técnica, comercial y económica del modelo de negocio diseñado, proporcionando evidencia objetiva para determinar si el proyecto CHOCOFRUT puede ejecutarse con eficiencia, sostenibilidad y potencial de crecimiento dentro del contexto productivo y comercial del cantón Loja.

8.2 Supuestos financieros y alcance

En la formulación de proyectos, los supuestos financieros constituyen hipótesis sobre variables críticas como tasas de crecimiento, precios futuros, costos e indicadores de desempeño, que fundamentan las proyecciones económicas y determinan la precisión del análisis financiero (Universidad Católica de Chile, 2025). Para el caso del chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja, se establecen los siguientes lineamientos.

8.2.1 Horizonte del proyecto: 5 años

El estudio financiero considera un horizonte temporal de tres años, periodo suficiente para evaluar el comportamiento del producto en su etapa de introducción, crecimiento inicial y consolidación en el mercado local. Este plazo permite proyectar ingresos, costos, inversión y rentabilidad con un nivel razonable de certidumbre.

8.2.2 Moneda de análisis: dólares estadounidenses (USD)

Todas las proyecciones, costos, inversiones e ingresos se expresan en dólares estadounidenses, moneda oficial del Ecuador, lo que facilita la estabilidad de las estimaciones y el control del riesgo cambiario.

8.2.3 Inflación estimada

Se adopta una inflación promedio anual del 2.44%, basada en las proyecciones del Banco Central del Ecuador para el sector manufacturero y agroindustrial. Este valor se aplica al ajuste de costos operativos, insumos y gastos administrativos a lo largo de los tres años del proyecto.

8.2.4 Crecimiento de ventas esperado

El crecimiento de ventas se proyecta en 10% anual, sustentado en el incremento del consumo de chocolate premium y orgánico en Ecuador, así como en la tendencia de preferencia por productos naturales y de identidad territorial. Este valor también se ajusta a la capacidad de penetración del producto en el mercado de Loja a través de canales digitales y físicos.

8.2.5 Capacidad productiva inicial

La maquinaria disponible, el tiempo de producción y la mano de obra directa se utilizan para calcular la capacidad productiva inicial. Se estima una producción inicial tomando en cuenta la disponibilidad de moldes, el tiempo estimado de producción, la mano de obra directa y la organización del proceso artesanal. En el escenario realista de oferta, cada caja contiene 4 mini barras ovaladas de chocolate. El proceso utiliza 14 moldes, cada uno con capacidad para 24 bolitas, lo que permite obtener 336 mini barras ovaladas por lote, equivalentes a 84 cajas por lote. Bajo estas condiciones, se proyecta la elaboración de 2 lotes por día durante 22 días laborables al mes, lo que genera una capacidad de producción aproximada de 168 cajas diarias, 3.696 cajas mensuales y 44.352 cajas al año. Esta estimación representa la capacidad productiva inicial del proyecto bajo condiciones normales de operación artesanal. No obstante, dicha

capacidad podrá incrementarse progresivamente en función del crecimiento de la demanda, la optimización del proceso productivo y la disponibilidad de materia prima. temprana de 44352 unidades al año. Esta capacidad tiene la posibilidad de aumentar gradualmente, dependiendo de la demanda y la disponibilidad de materia prima.

8.2.6 Régimen tributario aplicable

Debido a la naturaleza del emprendimiento y al nivel de ingresos proyectado, el proyecto se adscribe al Régimen RIMPE – Emprendedor/MIPYME, conforme a la normativa vigente del Servicio de Rentas Internas (SRI). Este régimen contempla cargas tributarias reducidas y simplificadas, lo que permite una mayor liquidez para la operación en sus primeros años.

8.2.7 Tipo de empresa

El emprendimiento se clasifica como empresa orgánica/MIPYME agroindustrial, dado que utiliza procesos manuales y semiindustriales, emplea materia prima local, opera con escala reducida en su etapa inicial, y se orienta al mercado local con posibilidades de crecimiento.

Esta categoría permite acceder a beneficios tributarios, capacitaciones, financiamientos públicos (como BanEcuador) y programas de apoyo al desarrollo productivo local.

8.3 Inversión inicial

La inversión inicial incluye todos los recursos financieros requeridos para iniciar la producción de chocolate orgánico hecho con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja. Esta inversión posibilita que el proyecto disponga de los equipos, la

infraestructura, los permisos y el capital de trabajo necesarios para funcionar desde el primer día conforme a las normas legales, sanitarias y técnicas.

La inversión se divide en tres componentes principales.

8.3.1 Activos fijos

Los activos fijos, de acuerdo con Ross, Westerfield y Jordán (2021), son "bienes materiales que una compañía emplea para generar productos o servicios, y cuya venta no es el objetivo en el desarrollo normal de las operaciones". Estos activos incluyen maquinaria, equipos, mobiliario, instalaciones y otros recursos físicos necesarios para el funcionamiento de una organización. Estos equipos garantizan la capacidad productiva inicial del emprendimiento y su adecuado funcionamiento.

- **Maquinaria y equipos de producción:** moldeadores, balanzas industrial, refrigerador o cámara de frío y cocina industrial.
- **Utensilios y herramientas:** Moldes para chocolate (24 cavidades), Cocina industrial o eléctrica, Ollas de acero inoxidable (baño María)12PZ, Refrigeradora, Mesas de trabajo de acero inoxidable, Balanza digital de precisión, Espátulas set 3
- **Mobiliario y equipos de oficina:** El mobiliario y los equipos de oficina están conformados por un escritorio, sillas, un archivador, estanterías para empaques, una computadora, una impresora y un teléfono celular, los cuales permiten el adecuado desarrollo de las actividades administrativas y operativas del negocio.

Tabla 7.*Activos Fijos*

DETALLE	VALOR
Maquinaria y equipo productivo	634,89
Muebles y enseres (administración y empaque)	201,00
Equipos de oficina	877,00
Total	1712,89

La inversión en activos fijos requeridos para que el proyecto funcione es de \$1.712,89, tal como se muestra en la Tabla 7. Se nota que los equipos de oficina tienen el valor más alto (\$877,00), lo cual señala una inversión relevante en instrumentos tecnológicos y administrativos para manejar el negocio. Por otro lado, los muebles y enseres (\$201,00) apoyan las actividades de administración y empaque. Por su parte, la maquinaria y el equipo productivo (\$634,89) constituyen la base operacional para fabricar el producto. En su totalidad, esta distribución muestra una inversión balanceada entre el área de administración y la productiva, lo que asegura tanto un funcionamiento como una organización eficaz del proyecto.

8.3.2 Activos intangibles

Según Warren, Reeve y Duchac (2020), los activos intangibles son “recursos no físicos que poseen valor para la empresa porque otorgan derechos, privilegios o ventajas competitivas, y cuyo beneficio económico se extiende por varios periodos futuros”. Estos incluyen patentes, marcas registradas, derechos de autor, franquicias y otros elementos no materiales que contribuyen a la operación y posicionamiento empresarial. En el caso del chocolate orgánico elaborado con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja, estos activos representan inversiones obligatorias para cumplir con la normativa

ecuatoriana, proteger la identidad de la marca y asegurar la calidad técnica del producto. A continuación, se detallan los principales activos intangibles del proyecto.

Tabla 8.

Activos Intangibles

DETALLE	VALOR TOTAL
Constitución SAS (trámite societario)	130,00
RUC (inscripción tributaria)	0,00
Permiso de Funcionamiento ARCSA	0,00
Notificación Sanitaria Simplificada (alimento procesado artesanal/microempresa)	104,53
Registro de marca SENADI	208,00
Tasa/permiso Bomberos	11,00
Patente municipal	10,00
Comercio Justo – WFTO	300,00
B Corp – Sistema B	560,00
TOTAL	1323,53

La Tabla 8 presenta la inversión en activos intangibles que se requieren para regularizar, legalizar y posicionar el proyecto, con un monto de \$1.323,53. Se aprecia que las certificaciones más valoradas son Comercio Justo - WFTO (\$300,00) y B Corp - Sistema B (\$560,00), lo cual demuestra el interés del proyecto por consolidar su sostenibilidad, credibilidad en el mercado y responsabilidad social. Además, se contemplan los costos asociados con la formalización y la salvaguarda del negocio, como la constitución de la compañía, el registro de marca y las autorizaciones regulatorias. En general, esta inversión demuestra lo esencial que es satisfacer los requerimientos legales y edificar una imagen empresarial confiable y competitiva.

8.3.3 Capital de trabajo inicial

El capital de trabajo inicial es el monto que se requiere para cubrir los costos mínimos, la materia prima, la mano de obra y los insumos durante la fase de inicio del proyecto. El capital de trabajo inicial, según señalan Romero Sainz y Bernal Domínguez (2024), es el total de recursos financieros que posibilitan que la compañía satisfaga sus necesidades operativas inmediatas, como comprar inventarios, pagar a los trabajadores directos, gestionar las cuentas por pagar y contar con liquidez para mantener el ciclo operativo. El capital de trabajo inicial para el chocolate orgánico, que se produce con cacao de aroma fino y frutas de la región, toma en cuenta los siguientes aspectos.

- **Materia prima inicial:** En materia prima inicial se consideran únicamente los insumos directos que se transforman en el producto final y que deben estar disponibles antes de iniciar la producción, se incluyen las cantidades iniciales de chocolate orgánico amargo, uvilla y miel de abeja, con sus respectivos costos unitarios y el valor total calculado para el periodo base definido en el proyecto estos elementos conforman el inventario de materias primas con el que la planta puede elaborar las primeras unidades de chocolate sin depender de compras inmediatas adicionales.
- **Insumos:** Se agrupan los materiales de apoyo que no forman parte directa del chocolate, pero que resultan indispensables para que el proceso funcione con normalidad desde el primer día aquí se incorporan, en primer lugar, las materias primas indirectas, como los empaques para las cuatro mini barras y los envoltorios por paquete, de acuerdo con las cantidades y costos establecidos a esto se suman los suministros de oficina contemplados en la hoja de cálculo (lápices, esferos,

resaltadores, grapadora, hojas de papel bond, grapas, perforadora y cuadernos espiral), que permiten realizar las actividades administrativas básicas, finalmente, dentro de este rubro también se incluyen los útiles de aseo (escoba, recogedor, basureros, trapeador con balde, esponjas, jabones líquidos, alcohol desinfectante y papel higiénico institucional), ya que garantizan las condiciones de limpieza e higiene requeridas en la planta.

- **Mano de obra inicial:** El costo del personal que debe estar contratado desde el arranque del proyecto para asegurar tanto la gestión productiva como la administrativa y comercial, se incorporan las remuneraciones mensuales del gerente general, del jefe de producción, del jefe de ventas, 2 operadores y del responsable de marketing, junto con todos los componentes legales asociados a la nómina décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, aporte patronal, fondos de reserva y demás rubros que formen parte de la remuneración total el valor considerado como capital de trabajo corresponde al costo de este equipo durante el periodo de cobertura inicial, tomando como referencia los totales mensuales y anuales previamente calculados.
- **Caja mínima operativa:** Se agrupa los desembolsos de corto plazo que permiten que la empresa funcione día a día, más allá de los inventarios y de los salarios en este apartado se incluye el arriendo de las instalaciones, considerando el valor mensual y su proyección anual. Se incorporan, además, los servicios básicos detallados (agua potable, energía eléctrica y plan empresarial de telefonía y datos), tomando los valores mensuales y anuales estimados a ello se suma el presupuesto de publicidad previsto para el primer año, que comprende el

desarrollo del sitio web, el trabajo con influencers y el pago de anuncios en redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok y finalmente, dentro de la caja mínima operativa se considera la indumentaria del personal (gorros desechables, guantes, mascarillas y delantales), por tratarse de gastos recurrentes o de reposición periódica que deben financiarse en efectivo para mantener la operación en condiciones adecuadas de seguridad e higiene.

A continuación se detalla todo el capital de trabajo inicial necesario para la producción de CHOCOFRUT.

Tabla 9.

Capital de trabajo Inicial

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Materia Prima	\$ 781,61	\$ 9.379,29
Materia Prima Indirecta	\$ 2.788,90	\$ 33.466,80
Sueldos de mano de obra directa	\$ 676,31	\$ 16.231,45
Sueldos de mano de obra indirecta	\$ 2.276,44	\$ 25.117,32
Servicios Básicos	\$ 25,56	\$ 306,72
Publicidad y promoción	\$ 350,00	\$ 2.200,00
Suministro de oficina	\$ 15,84	\$ 26,29
Útiles de aseo	\$ 54,11	\$ 155,85
Indumentaria del personal	\$ 22,50	\$ 48,00
Total	\$ 6.991,27	\$ 86.931,72

El capital de trabajo inicial requerido para cubrir los costos operativos del proyecto es presentado en la Tabla 9, con un total al año de \$86.931,72. Se nota que los conceptos más altos son la materia prima indirecta y los salarios de los trabajadores, lo cual indica que una gran porción de los recursos se asigna al personal y a la producción. También

se incluyen los gastos operativos, como la publicidad, los suministros y los servicios esenciales, que ayudan a respaldar el funcionamiento y la promoción del negocio. Este capital de trabajo, en general, asegura que las actividades sigan durante la etapa inicial de funcionamiento.

A continuación, se exponen los resultados de la inversión inicial del proyecto, que incluyen los costos de activos fijos, intangibles y de trabajo.

Tabla 10.

Resumen Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	VALOR	PORCENTAJE
Activo Fijo	\$ 1.712,89	2%
Activo Diferido	\$ 1.323,53	1%
Activo Circulante	\$ 86.931,72	97%
TOTAL	\$ 89.968,14	100%

El resumen de la inversión inicial del proyecto, que totaliza \$89.968,14, aparece en la Tabla 10. Se puede ver que el 97% pertenece al activo circulante, lo cual muestra que la mayoría de los fondos se asignan al capital de trabajo requerido para mantener las operaciones. Por otro lado, los activos diferidos (1%) y los activos fijos (2%) tienen un porcentaje más bajo, lo que indica que el proyecto necesita una inversión en infraestructura relativamente baja y más recursos para su funcionamiento operativo.

8.4 Estructura de costos

La estructura de costos, de acuerdo con Mankiw (2021), es "la manera en que una compañía reparte sus costos fijos y variables durante el proceso de producción, lo que determina de qué manera los costos totales se alteran conforme cambia la cantidad producida".

Esta estructura permite identificar qué parte de los costos depende del nivel de producción y cuál permanece constante, facilitando decisiones sobre precios, eficiencia operativa y rentabilidad.

8.4.1 Costos de producción

De acuerdo con Casanova et al. (2021), se busca clasificar los costos de producción que se han incurrido en términos de su destino o las actividades que se realizan para cada producto, utilizando el método de costeo ABC. Esto genera una información contable confiable para la toma de decisiones y la gestión del cumplimiento de los objetivos empresariales, mientras que simultáneamente permite controlar gastos y costos. Esta definición posibilita comprender que los gastos de producción incluyen todos los recursos empleados de manera directa en la fabricación del producto.

En el caso de CHOCOFRUT, los costos de producción se estructuran considerando tres elementos fundamentales: la materia prima directa, conformada principalmente por el cacao fino de aroma y las frutas locales utilizadas en la elaboración de las mermeladas; la mano de obra directa, vinculada al proceso artesanal de transformación; y los costos indirectos de fabricación, que incluyen materiales de empaque, servicios básicos y el uso de equipos e instalaciones. La correcta identificación y clasificación de estos rubros permite establecer un precio de venta justo que refleje el valor real del producto, garantice la rentabilidad del emprendimiento y mantenga la competitividad dentro del segmento premium al que apunta CHOCOFRUT.

- **Materia prima directa:** Incluyendo los insumos principales que forman parte del producto final tales como el cacao fino de aroma frutas locales o liofilizadas

endulzantes cómo la miel de abeja el material inicial es el elemento más relevante de los costos variables del producto.

- **Insumos y empaques:** Comprende los materiales necesarios para la elaboración y presentación final del chocolate empaques biodegradables, material de manipulación (guantes, film protector), material de higiene y limpieza. Estos elementos garantizan la conservación, estética y seguridad del producto.
- **Mano de obra directa:** Es responsabilidad del personal que está directamente implicado en el moldeado y empaque. Se debe considerar como mínimo el Salario Básico Unificado del Ecuador, que para 2026 se proyecta en USD 482, en cumplimiento con la normativa laboral vigente.
- **Costos indirectos de fabricación (CIF):** Incluyen los gastos que permiten el funcionamiento continuo del proceso productivo, pero que no se incorporan físicamente al producto, Energía eléctrica (templadora, refrigeración), Agua, Gas o combustibles (si aplica), Mantenimiento de equipos, Depreciación de maquinaria. Estos costos se distribuyen proporcionalmente sobre el volumen de producción para obtener un costo real por unidad.

Tabla 11.

Costos de Producción Anual

DETALLE	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	FIJO	VARIABLE	FIJO	VARIABLE	FIJO	VARIABLE	FIJO	VARIABLE	FIJO	VARIABLE
COSTOS DE PRODUCCIÓN										
Materia prima directa		\$ 9.379,29		\$ 9.608,14		\$ 9.379,29		\$ 9.608,14		\$ 9.379,29
Materia Prima Indirecta		\$33.466,80		\$34.283,39		\$33.466,80		\$34.283,39		\$33.466,80
Sueldos de mano de obra directa	\$ 16.231,45		\$ 16.627,49		\$ 17.033,20		\$ 17.448,81		\$ 17.874,57	
Servicios Básicos producción		\$ 214,70		\$ 219,94		\$ 225,31		\$ 230,81		\$ 236,44
Indumentaria del personal	\$ 48,00		\$ 49,17		\$ 50,37		\$ 51,60		\$ 52,86	
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 57,14		\$ 57,14		\$ 57,14		\$ 57,14		\$ 57,14	
TOTAL	\$ 16.336,59	\$43.060,79	\$16.733,80	\$44.111,48	\$17.140,72	\$43.071,40	\$17.557,55	\$44.122,34	\$17.984,56	\$43.082,53
COSTOS DE OPERACIÓN										
Gastos administrativos										
Mano de obra indirecta	\$ 25.117,32		\$ 25.730,19		\$ 26.358,00		\$ 27.001,14		\$ 27.659,97	

Suministro de oficina	\$ 26,29	\$ 26,93	\$ 27,59	\$ 28,26	\$ 28,95
Útiles de aseo	\$ 155,85	\$ 159,65	\$ 163,55	\$ 167,54	\$ 171,63
Depreciación equipo de oficina	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93
Depreciación de muebles de oficina	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09
Servicios básicos adm	\$ 92,02	\$ 94,26	\$ 96,56	\$ 98,92	\$ 101,33
Amortización del diferido	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71
Gastos de ventas					
Publicidad	\$ 2.200,00	\$ 2.253,68	\$ 2.308,67	\$ 2.365,00	\$ 2.422,71
Arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.458,56	\$ 2.518,55	\$ 2.580,00	\$ 2.642,95
GASTOS FINANCIEROS					
Interés del Préstamo	\$ 3.128,78	\$ 2.551,43	\$ 1.915,84	\$ 1.216,13	\$ 445,83
OTROS GASTOS					
Amortización del capital	\$ 5.722,82	\$ 6.300,17	\$ 6.935,76	\$ 7.635,47	\$ 8.405,77
TOTAL COSTOS	\$ 36.912,79	\$ 37.588,66	\$ 38.281,02	\$ 38.990,27	\$ 39.716,82
TOTAL COSTOS FIJOS Y VARIABLES	\$ 53.249,38	\$ 54.322,46	\$ 55.421,73	\$ 56.547,82	\$ 57.701,39
TOTAL COSTOS TOTALES	\$ 98.602,19	\$ 100.781,88	\$ 100.898,36	\$ 103.134,08	\$ 103.307,96

La tabla 11 muestra que los costos totales aumentan de forma gradual a lo largo de los cinco años, lo que es coherente con ajustes por inflación y crecimiento de la actividad los costos fijos se incrementan levemente (sueldos, servicios, arriendo), mientras que los costos variables de producción se mantienen relativamente estables, señal de un control adecuado sobre el uso de materias primas y mano de obra directa. Además, la disminución progresiva del interés del préstamo refleja una menor carga financiera en el tiempo, lo que mejora la estabilidad económica del proyecto.

8.4.2 Costos operativos

En la industria alimenticia, los gastos operacionales suelen constituir una parte significativa del gasto total. En la conversación sobre alimentación, se supone erróneamente que los únicos valores a considerar son las materias primas, sin tener en cuenta los costos administrativos, financieros y de ventas que el negocio tiene que cubrir (Arias et al., 2020).

- **Gastos administrativos:** Comprenden los recursos destinados a las actividades de gestión del emprendimiento, tales como Honorarios administrativos o apoyo contable, Papelería y suministros de oficina. Estos gastos aseguran el cumplimiento de obligaciones administrativas y organizativas.
- **Gastos de comercialización y marketing:** Incluyen todas las actividades orientadas a posicionar el producto en el mercado Publicidad en redes sociales, Diseño de contenido, Influencers locales (si aplica), Material POP y degustaciones, Pauta digital o promociones. Estos costos son esenciales para alcanzar visibilidad en Loja y captar consumidores en el segmento objetivo.

- **Servicios básicos y alquiler:** Incluyen lo que es Energía eléctrica, Agua, Internet, Teléfono, Alquiler del espacio de producción o comercialización, son costos indispensables para garantizar que las operaciones comerciales continúen.

Tabla 12.*Costos operativos de servicios básicos*

DETALLE	CANTIDAD	VALOR ANUAL	
Agua Potable (metros 3)	16	\$	30,72
Energía Eléctrica (kw/h)	40	\$	96,00
Plan empresarial (Minutos/ MB)	\$1,00	\$	180,00
Total		\$	306,72

La tabla 12 muestra los costos anuales de servicios básicos y comunicación empresarial se observa que la energía eléctrica representa el mayor consumo, seguida del plan empresarial, mientras que el gasto en agua potable es el menor en conjunto, el monto total es relativamente bajo, lo que indica un uso eficiente de los recursos esenciales para las operaciones.

Tabla 13.*Suministros de oficina*

ESPECIFICACIONES	PRECIO ANUAL	
Lápiz norma (caja x 12)	\$	1,00
Esferos (caja x 24)	\$	3,85
Resaltadores (x5)	\$	1,90
Grapadora	\$	1,55
Hojas papel bond A4 (x500)	\$	7,00
Grapas x 100	\$	0,30
Perforadora	\$	2,19
Cuaderno espiral x 100 hojas	\$	8,50
TOTAL	\$	26,29

La tabla 13 presenta un nivel muy bajo de gasto anual en suministros de oficina, concentrado en insumos básicos como lápices, esferos, papel y cuadernos el monto total de 26,29 al año refleja una gestión austera y enfocada solo en lo estrictamente necesario para el trabajo administrativo.

Tabla 14.

Útiles de aseo

ESPECIFICACIONES	PRECIO ANUAL
Escoba	\$ 7,00
Recogedor	\$ 2,90
Basurero 20 litros	\$ 7,50
Trapeador con balde	\$ 13,60
Esponja de lavar	\$ 10,60
Jabón líquido de tocador 1Galón	\$ 5,25
Jabón líquido para platos	\$ 32,50
Alcohol desinfectante galón	\$ 28,50
Papel higiénico institucional	\$ 48,00
TOTAL	\$ 155,85

La Tabla 14 muestra un gasto anual moderado en artículos de limpieza e higiene, con un total de \$155,85, suficiente para mantener en buen estado las instalaciones sin representar una carga financiera significativa para el negocio. Se evidencia un equilibrio entre implementos de uso duradero como escoba, trapeador, recogedor y basurero, y consumibles de reposición periódica como jabón líquido, alcohol desinfectante y papel higiénico institucional, lo que refleja una planificación consciente orientada a garantizar condiciones adecuadas de limpieza e higiene en el espacio de trabajo. Este aspecto cobra especial relevancia en un negocio de producción alimentaria como CHOCOFRUT,

donde mantener estándares de sanidad no es solo una buena práctica, sino un requisito fundamental para asegurar la inocuidad del producto y el cumplimiento de las normativas sanitarias vigentes.

8.5 Presupuesto de producción

Según OpenStax (2021), el presupuesto de producción es “una estimación del número de unidades que deben fabricarse a lo largo de un período, basada en la demanda proyectada y los niveles deseados de inventario, con el fin de garantizar que la empresa pueda satisfacer los requerimientos del mercado.

- **Volumen de producción mensual y anual:** El volumen de producción es el número de unidades que una compañía produce durante un periodo específico, y normalmente se expresa como producción mensual o anual. Este indicador permite estimar costos, proyectar ventas y evaluar la rentabilidad del negocio dentro del análisis de oferta y demanda (Best, 2021).
- **Capacidad instalada vs capacidad utilizada:** La evaluación de la capacidad productiva permite identificar la diferencia entre el máximo potencial del proceso y el nivel real de operación. Como señala RPJM Consultoría (2023), la capacidad instalada representa “el máximo nivel de producción que una empresa puede alcanzar utilizando todos sus recursos”, mientras que la capacidad utilizada muestra el nivel real alcanzado y el porcentaje efectivo de utilización.
- **Coste unitario por producto:** El costo unitario permite determinar cuánto cuesta producir cada caja de chocolate, considerando materias primas, insumos, mano de obra y costos indirectos. Como indica EvidenceTec (2023), el costo unitario

resulta de “dividir todos los costos asociados a la elaboración de un producto entre el número total de unidades producidas”.

- **Escalabilidad del proceso productivo:** La escalabilidad del proceso productivo permite determinar si el proyecto puede incrementar su volumen de producción sin aumentar proporcionalmente los costos. Esto coincide con Cavazos-Arroyo y Giuliani (2017), quienes señalan que la escalabilidad es “la capacidad de un emprendimiento para aumentar su volumen de operación sin un incremento proporcional de los costos, manteniendo la eficiencia operativa”.

8.6 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas, de acuerdo con Caballero (2023), es el instrumento que muestra por adelantado la supuesta capacidad económica de la empresa para cubrir los costos generados por su actividad en un periodo específico, normalmente en el año.

8.6.1 Precio de venta unitario

El precio de venta se determina considerando el costo unitario, los márgenes deseados y el precio del mercado. Es el monto que el cliente paga por una sola unidad del producto, determinado por el valor percibido, la estructura de costos, la estrategia competitiva y el posicionamiento de mercado (Best, 2021). En el presente proyecto, el Costo unitario USD 1.66 el Margen mínimo sugerido 50% y el Precio de venta recomendado es de USD 4.00 por caja.

8.6.2 Canales de comercialización (retail, mayorista, online)

Los canales de comercialización son las rutas mediante las cuales un producto llega al consumidor final. Pueden operar sin intermediarios (venta directa) o a través de

intermediarios (tiendas, distribuidores, plataformas digitales). De acuerdo con Coronel et al. (2023), “La distribución tiene como objetivo que el producto esté disponible en la cantidad, el lugar y el momento apropiados para hacer más fácil la decisión de compra”, empleando canales directos o indirectos según la estrategia comercial del fabricante”.

Canal Retail (Minorista): Corresponde a la venta en puntos físicos donde el consumidor final compra el producto directamente Tiendas gourmet, Cafeterías, Mercados orgánicos, Boutiques de productos locales, Rol del retail da visibilidad y acceso inmediato al consumidor final, alineado con lo que Coronel et al. (2023) describen como “disponibilidad en el lugar y momento adecuado”.

Canal Mayorista: Canal indirecto donde intermediarios compran grandes cantidades para revender Hoteles, Restaurantes, Tiendas especializadas, Distribuidores locales. Rol del mayorista permite volumen y expansión territorial, aprovechando la lógica de “canales indirectos” mencionada en el estudio de Coronel et al. (2023).

Canal Online (Digital): Incluye plataformas electrónicas que permiten la compra sin presencia física Redes sociales (Facebook, Instagram Shop), WhatsApp Business, Marketplace locales, Página web propia. Rol del canal online amplía la disponibilidad y facilita la compra, alineado con el enfoque digital de accesibilidad señalado por Coronel et al. (2023).

8.6.3 Proyección de ventas mensuales y anuales

De acuerdo con González-Arana (2022), la proyección de ventas forma una parte de procedimiento de planificación estratégica de una entidad, y “una mala proyección se traduce en poca confianza a la predictibilidad de la organización”, por lo que es necesario

emplear técnicas estructuradas para estimar correctamente la demanda esperada y los ingresos futuros.

8.6.4 Escenarios: conservador, realista y optimista

Para proyectar las ventas del chocolate orgánico se plantean tres escenarios, conservador, realista y optimista, que permiten anticipar fluctuaciones de la demanda y su impacto en los ingresos del proyecto. Esto coincide con Best (2021), quien indica que los escenarios financiero conservador, realista y optimista constituyen proyecciones alternativas del desempeño futuro de la empresa, construidas para evaluar la sensibilidad del negocio ante variaciones en las ventas, precios o costos. El escenario conservador estima los resultados bajo condiciones desfavorables, el realista refleja el desempeño esperado en condiciones normales del mercado y el optimista proyecta un nivel superior basado en crecimiento u oportunidades favorables.

- **Escenario conservador:** Se asume menor demanda inicial, ventas limitadas a círculos cercanos, ferias locales o clientes por redes sociales. Es útil para evaluar la viabilidad mínima del negocio.
- **Escenario realista:** Representa el comportamiento esperado del mercado bajo condiciones promedio de demanda, considerando canales retail y digitales con crecimiento estable.
- **Escenario optimista:** Simula una rápida aceptación del producto gracias a marketing, presencia en puntos especializados o alianzas con cafeterías y tiendas gourmet. Proyecta el máximo rendimiento esperado sin sobreestimar la capacidad productiva.

Tabla 15.*Escenarios de ventas anuales*

ESCENARIO	CAJAS/MES	CAJAS/AÑO	PRECIO	INGRESOS ANUALES
Conservador	1680	20160	\$4.00	\$80.640,00
Realista	3696	44352	\$4.00	\$177.408,00
Optimista	4032	48384	\$4.00	\$193.536,00

La Tabla 15 presenta tres posibles escenarios de ventas proyectados para el proyecto, correspondientes a niveles conservador, realista y optimista. En los tres casos el precio por unidad se mantiene fijo en \$4,00, por lo que la variación en los ingresos depende únicamente de la cantidad de cajas vendidas. En el escenario conservador se proyectan 1.680 cajas mensuales, generando un ingreso anual de \$80.640,00, representando una estimación prudente ante posibles limitaciones iniciales de mercado o capacidad productiva. El escenario realista, con 3.696 cajas al mes y un ingreso de \$177.408,00 anuales, constituye la proyección más probable en condiciones normales de operación y demanda. Finalmente, el escenario optimista contempla 4.032 cajas mensuales y un ingreso de \$193.536,00, alcanzable en condiciones favorables de posicionamiento y crecimiento de la demanda. Esta estructura de análisis por escenarios permite tener una visión integral del potencial del proyecto, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la planificación financiera ante distintas condiciones del mercado.

8.7 Estado de resultados proyectado

El desempeño financiero proyectado del proyecto a lo largo de un periodo

específico (ya sea mensual o anual) se muestra en el estado de resultados, lo que hace posible ver la rentabilidad esperada del negocio.

Tabla 16.

Estado de pérdidas y ganancias

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS					
	\$		\$	\$	\$
Ventas	110.233,65	\$ 113.334,59	113.301,35	116.483,40	116.497,91
(+) VALOR RESIDUAL	0,00	0,00	0,00	0,00	171,29
	\$		\$	\$	\$
TOTAL DE INGRESOS	110.233,65	\$ 113.334,59	113.301,35	116.483,40	116.669,19
EGRESOS					
	\$		\$	\$	\$
(-) Costos de producción	59.397,38	\$ 60.845,28	60.212,11	61.679,90	61.067,09
	\$		\$	\$	\$
(-) Gastos de operación	14.087,48	\$ 14.206,41	14.328,24	14.453,05	14.580,90
	\$		\$	\$	\$
TOTAL DE EGRESOS	73.484,86	\$ 75.051,69	74.540,36	76.132,94	75.647,99
	\$		\$	\$	\$
UTILIDA BRUTA	36.748,78	\$ 38.282,89	38.760,99	40.350,46	41.021,20
	\$		\$	\$	\$
(-)15% Distribución Utilidad	5.512,32	\$ 5.742,43	5.814,15	6.052,57	6.153,18
UTILIDAD ANTES DE	\$	\$	\$	\$	\$
IMPUESTOS	31.236,46	\$ 32.540,46	32.946,84	34.297,89	34.868,02
	\$		\$	\$	\$
(-)25% Impuesto a la Renta	7.809,12	\$ 8.135,11	8.236,71	8.574,47	8.717,01
UTILIDAD LÍQUIDA ANTES	\$	\$	\$	\$	\$
DE RESERVA	23.427,35	\$ 24.405,34	24.710,13	25.723,42	26.151,02
	\$		\$	\$	\$
(-) 10% reserva legal	2.342,73	\$ 2.440,53	2.471,01	2.572,34	2.615,10
	\$		\$	\$	\$
UTILIDAD LIQUIDA	21.084,61	\$ 21.964,81	22.239,12	23.151,08	23.535,92

La tabla del presupuesto proyectado evidencia un comportamiento financiero positivo del proyecto durante los cinco años analizados. Los ingresos por ventas muestran un crecimiento progresivo, mientras que los costos de producción y gastos operativos se mantienen relativamente controlados, lo que permite generar utilidades sostenidas en cada periodo.

Como resultado, la utilidad líquida presenta una tendencia creciente, pasando de \$21.084,61 en el primer año a \$23.535,92 en el quinto año, lo que refleja la capacidad del negocio para mantener rentabilidad y fortalecer su estabilidad financiera a largo plazo. A continuación, se describe cada parte del estado de resultados de la Proyección financiera.

Tabla 17.

Ingresos por ventas

AÑOS	NÚMERO DE CAJAS	PVP	INGRESO POR VENTAS
1	44355	\$ 2,49	\$ 110.233,65
2	44355	\$ 2,56	\$ 113.334,59
3	44352	\$2,55	\$ 113.301,35
4	44352	\$ 2,63	\$ 116.483,40
5	44352	\$ 2,63	\$ 116.497,91

En la siguiente tabla 17 muestra que la cantidad de cajas vendidas se mantiene prácticamente estable entre un año y otro, mientras que el precio por unidad experimenta incrementos graduales acordes al comportamiento inflacionario y las condiciones del mercado. Gracias a estos pequeños ajustes de precio, el ingreso anual crece de forma sostenida, pasando de \$110.233,65 en el primer año a \$116.497,91 en el quinto, sin necesidad de incrementar el volumen de producción. Esto refleja que la viabilidad financiera del proyecto se sustenta también en una política de precios bien gestionada.

A continuación se muestra el presupuesto proyectado del proyecto, que contiene una estimación de los ingresos y gastos esperados durante el periodo de análisis. Esta proyección posibilita el análisis de la viabilidad económica y la sostenibilidad del negocio.

Tabla 18.*Presupuesto proyectado*

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos de producción					
Materia prima directa	\$ 9.379,29	\$ 9.608,14	\$ 9.379,29	\$ 9.608,14	\$ 9.379,29
Materia prima indirecta	\$ 33.466,80	\$ 34.283,39	\$ 33.466,80	\$ 34.283,39	\$ 33.466,80
Sueldos de mano de obra directa	\$ 16.231,45	\$ 16.627,49	\$ 17.033,20	\$ 17.448,81	\$ 17.874,57
Servicios Básicos producción	\$ 214,70	\$ 219,94	\$ 225,31	\$ 230,81	\$ 236,44
Indumentaria del personal	\$ 48,00	\$ 49,17	\$ 50,37	\$ 51,60	\$ 52,86
Depreciación maquinaria y equipo	\$ 57,14	\$ 57,14	\$ 57,14	\$ 57,14	\$ 57,14
Total costos de producción	\$ 59.397,38	\$ 60.845,28	\$ 60.212,11	\$ 61.679,90	\$ 61.067,09
Costos de operación					
Gastos administrativos					
Mano de obra indirecta	\$ 25.117,32	\$ 25.730,19	\$ 26.358,00	\$ 27.001,14	\$ 27.659,97
Suministro de oficina	\$ 26,29	\$ 26,93	\$ 27,59	\$ 28,26	\$ 28,95
Útiles de aseo	\$ 253,35	\$ 259,53	\$ 265,86	\$ 272,35	\$ 279,00
Depreciación equipo de oficina	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93	\$ 78,93
Depreciación de muebles de oficina	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09	\$ 18,09
Servicios básicos	\$ 92,02	\$ 94,26	\$ 96,56	\$ 98,92	\$ 101,33
Amortización del diferido	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71	\$ 264,71
Gastos de Ventas					
Publicidad	\$ 2.200,00	\$ 2.253,68	\$ 2.308,67	\$ 2.365,00	\$ 2.422,71
Arriendo	\$ 2.400,00	\$ 2.458,56	\$ 2.518,55	\$ 2.580,00	\$ 2.642,95
Gastos financieros					
Interés del préstamo	\$ 3.128,78	\$ 2.551,43	\$ 1.915,84	\$ 1.216,13	\$ 445,83
Otros gastos					
Amortización del capital	\$ 5.722,82	\$ 6.300,17	\$ 6.935,76	\$ 7.635,47	\$ 8.405,77
Total gastos de operación	\$ 14.184,98	\$ 14.306,29	\$ 14.430,56	\$ 14.557,86	\$ 14.688,27
Total presupuesto costos totales	\$ 73.582,36	\$ 75.151,57	\$ 74.642,67	\$ 76.237,76	\$ 75.755,36

La tabla 18 evidencia que los costos de producción y los gastos de operación crecen de manera gradual a lo largo de los cinco años, sin variaciones extremas en general, se aprecia un presupuesto estable, donde los incrementos responden sobre todo a ajustes en sueldos, servicios y amortizaciones, mientras el interés del préstamo disminuye y reduce poco a poco la presión financiera sobre el proyecto.

8.8 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado permite conocer la liquidez del emprendimiento mes a mes y anticipar si el negocio genera suficiente efectivo para cubrir sus obligaciones.

Elemento clave para evaluar liquidez:

Flujo mensual (mínimo 5 años)

Es la estimación del movimiento de efectivo durante cinco años se presenta en una tabla durante los cinco años para analizar patrones de ingreso, temporadas altas y bajas, y requerimientos de caja.

Entradas de efectivo

Corresponden a todo dinero que ingresa al negocio, como Ventas de producto (canal retail, mayorista, online), Aportes de capital, Préstamos o inversión externa, Otros ingresos menores. En este proyecto, la entrada principal será la venta de mini barras de chocolate.

Salidas de efectivo

Incluyen todos los egresos necesarios para operar Costos de producción, Gastos operativos (marketing, administración, logística), Pago de servicios básicos, Inversión en activos, pago de deuda, estas salidas permiten identificar los meses con mayor demanda de caja.

8.9 Necesidades de financiamiento

Si el saldo final de caja es negativo, el negocio necesitará Aporte adicional del emprendedor, Financiamiento bancario (BanEcuador, cooperativas), Inversión externa, Créditos productivos, Identificar estas necesidades a tiempo es clave para evitar interrupciones en la producción.

El flujo de caja proyectado es un instrumento esencial para evaluar la liquidez, la capacidad de pago y la viabilidad operativa del emprendimiento durante su primer año. A través de este análisis, es posible identificar si las entradas de efectivo generadas por las ventas son suficientes para cubrir los costos de producción, los gastos operativos y las necesidades de financiamiento.

Este enfoque se sustenta en la definición de Hayes (2025), quien explica que un flujo de caja proyectado es “una estimación de las entradas y salidas de efectivo futuras de un negocio, utilizada para evaluar su liquidez, capacidad de pago y necesidades de financiamiento en un periodo determinado”. Esta herramienta permite anticipar déficits, planificar estrategias de inversión o financiamiento y tomar decisiones que aseguren la continuidad del negocio.

La aplicación del flujo de caja a este proyecto permite visualizar, mes a mes, la relación entre ingresos por ventas, egresos operativos y saldo acumulado; evidenciando la dinámica financiera del negocio y su sostenibilidad en el corto plazo.

Tabla 19.*Flujo de caja proyectada*

DESCRIPCIONES	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos						
		\$	\$	\$	\$	\$
Ventas totales		110.379,9 1	113.485,4 2	113.456,8 7	116.643,7 7	116.663,2 6
Valor residual						\$ 171,29
Capital financiero	\$ 35.000,00					
Capital propio	\$ 55.065,64					
		\$	\$	\$	\$	\$
Total de ingresos	\$ 90.065,64	110.379,9 1	113.485,4 2	113.456,8 7	116.643,7 7	116.834,5 4
Egresos						
Activo fijo	\$1.712,89					
Activo diferido	\$1.323,53					
Activo corriente	\$87.029,2 2					
Costo de producción		\$59.397,3 8	\$60.845,2 8	\$60.212,1 1	\$61.679,9 0	\$61.067,0 9
Costo de operación		\$14.184,9 8	\$14.306,2 9	\$14.430,5 6	\$14.557,8 6	\$14.688,2 7
Total de egresos	\$90.065,6 4	\$73.582,3 6	\$75.151,5 7	\$74.642,6 7	\$76.237,7 6	\$75.755,3 6
Utilidad bruta	\$0,00	\$36.797,5 5	\$38.333,8 5	\$38.814,1 9	\$40.406,0 1	\$41.079,1 8
(-) 15% de Reparto de Utilidad	\$0,00	\$5.519,63	\$5.750,08	\$5.822,13	\$6.060,90	\$6.161,88
(-) 25% de Impuesto a la Renta	\$0,00	\$7.819,48	\$8.145,94	\$8.248,02	\$8.586,28	\$8.729,33
Utilidad	\$0,00	\$23.458,4 4	\$24.437,8 3	\$24.744,0 5	\$25.758,8 3	\$26.187,9 8
(+) Amortización diferido	\$0,00	\$264,71	\$264,71	\$264,71	\$264,71	\$264,71
(+) Depreciaciones	\$0,00	\$154,16	\$154,16	\$154,16	\$154,16	\$154,16
Total flujo de caja neto	\$0,00	\$23.877,3 0	\$24.856,6 9	\$25.162,9 1	\$26.177,7 0	\$26.606,8 5

La tabla 19 presenta el flujo de caja del proyecto, donde se observa que, tras la inversión inicial del año 0, cada periodo genera un flujo neto positivo que va aumentando ligeramente con el tiempo, esto indica que el negocio es capaz de recuperar su inversión

y producir excedentes de efectivo año tras año, apoyado en utilidades crecientes y en el efecto de las partidas no monetarias como depreciaciones y amortización.

A partir de estos resultados de flujo de caja, continuamos como determinar el punto de equilibrio del proyecto, es decir, el nivel de ventas a partir del cual los ingresos igualan a los costos y el negocio deja de generar pérdidas para empezar a cubrir totalmente sus gastos.

8.10 Punto de equilibrio

Un indicador fundamental en la planificación financiera es el punto de equilibrio, pues posibilita determinar la cantidad mínima de ventas que se necesita para cubrir los costos totales del proyecto sin tener pérdidas. Este análisis es importante, sobre todo en negocios de pequeña magnitud, pues la relación entre los costos fijos, los costos variables y el precio de venta influye en la habilidad del negocio para perdurar con el tiempo. Según Hayes (2025), el punto de equilibrio es "el nivel de ventas donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, lo que permite calcular cuántas unidades se tienen que vender para cubrir todos los costos sin obtener pérdidas ni ganancias".

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{(\text{Precio Unitario} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{53.249,38}{2,49-1,02} = \frac{53.249,38}{1,47} = 36.404$$

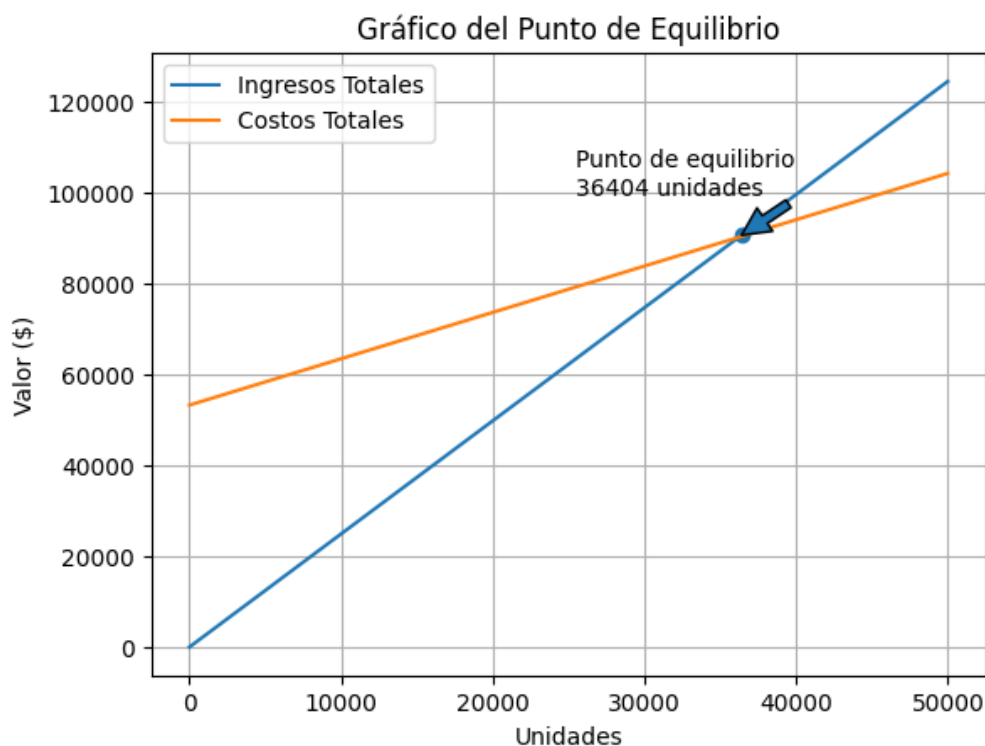
$$\text{Punto de equilibrio} = 36.404 \text{ unidades}$$

No obstante, para comprender la dinámica real del negocio, resulta pertinente comparar este punto crítico con las metas planteadas en los tres escenarios de ventas conservador, realista y optimista. Este análisis comparativo permite valorar el grado de

proximidad o distancia entre las proyecciones y el volumen mínimo requerido para la sostenibilidad financiera.

Figura 33.

Punto de equilibrio



El análisis del punto de equilibrio indica que para cubrir todos sus costos fijos y variables, la compañía tiene que vender cerca de 36.404 unidades. Este resultado permite determinar el mínimo de ventas que la empresa tiene que lograr para no incurrir en pérdidas. Previo a este nivel de producción y ventas, la compañía tendría resultados negativos porque los ingresos aún no bastarían para cubrir todos los costos.

Después de este punto, vender una unidad más empieza a generar ganancias para la empresa, lo que evidencia la relevancia de poner en marcha tácticas comerciales que posibiliten llegar y sobrepasar este nivel de ventas.

El contraste entre los tres escenarios proyectados y el punto de equilibrio evidencia comportamientos financieros claramente diferenciados

8.11 Indicadores de rentabilidad

Según Ross, Westerfield y Jordan (2021), “los indicadores de rentabilidad permiten medir el desempeño financiero de un proyecto, evaluando su capacidad para generar utilidades y retornos respecto a las ventas, los activos o la inversión inicial”.

La evaluación financiera de un proyecto requiere analizar su capacidad para generar beneficios en relación con sus costos, inversiones y riesgos. Los indicadores de rentabilidad permiten estimar este desempeño desde distintas perspectivas y constituyen herramientas fundamentales para la toma de decisiones estratégicas.

8.11.1 El margen bruto

Mide la proporción de ingresos que queda después de cubrir los costos directos de producción. Según (Sage Advice, 2024), “el margen bruto es una métrica fundamental que indica la rentabilidad de los productos o servicios; si no es suficiente, la empresa estará abocada al cierre, porque no basta con vender más caro de lo que se compra, el margen debe ser capaz de cubrir los gastos fijos de la estructura”.

A partir de la tabla 19 flujo de caja proyectada se procede a calcular:

$$\text{Fórmula: Margen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Datos (Año 1)

Ventas Año 1= 110.233,65

Utilidad Bruta=36.748,78

$$\text{Margen Bruto} = \frac{36.748,78}{110.233,65} \times 100$$

Margen Bruto = 33.33%

Interpretación: Este hallazgo señala que la compañía conserva alrededor de 33 centavos por cada dólar en ventas después de pagar los costos relacionados con la producción y operación del producto. Esto demuestra que la empresa tiene una estructura de costos eficaz, lo cual posibilita que una porción significativa de los ingresos esté libre para saldar otras obligaciones económicas, como el pago de impuestos, la distribución de utilidades y futuras reinversiones. Desde un punto de vista estratégico, un margen de este nivel indica que el proyecto tiene la habilidad de mantener sus operaciones y crear valor económico, lo cual ayuda a consolidar su viabilidad y competitividad en el mercado a través del tiempo.

8.11.2 El margen neto

El margen neto permite evaluar la rentabilidad final del proyecto, ya que indica qué porcentaje de los ingresos se convierte en ganancia una vez descontados todos los gastos. Esto coincide con Scotiabank (2024), que define el margen neto como “el porcentaje de las ventas que se convierte en utilidad después de restar todos los gastos, como salarios, impuestos y otros costos.

$$\text{Fórmula: Margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Datos (Año 1)

Utilidad neta = 23.427,35

$$\text{Margen Neto} = \frac{23.427,35}{110.233,65} \times 100$$

Margen Neto = 21.25%

Interpretación: El margen neto conseguido, que es del 21,25 %, señala que la empresa logra cerca de \$0,21 de beneficio neto por cada \$1 en ventas generadas después de haber cubierto todos los costos operativos, los impuestos, la distribución de utilidades y los gastos de producción. Este hallazgo indica que el proyecto tiene una estructura financiera robusta y una buena administración de costos, lo cual posibilita que una porción significativa de los ingresos se convierta en un beneficio tangible para quienes invierten. Este nivel de margen neto, en líneas generales, demuestra que el negocio proyectado es sostenible y rentable, porque consigue producir ganancias aun después de haber satisfecho todos sus compromisos tributarios y financieros.

8.11.3 El ROI

Según Best, R. J. (2021), el Retorno sobre la Inversión (ROI) es una medida clave de desempeño que evalúa la eficiencia de una inversión al relacionar las utilidades generadas con el monto total invertido.

Mide la rentabilidad obtenida respecto al monto invertido inicialmente.

Fórmula:
$$\text{ROI} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión inicial total}} \times 100$$

Datos (Año 1)

Inversión total inicial = \$89.968,14

Utilidad neta = \$23.427,35

$$\text{ROI} = \frac{23.427,35}{89.968,14} \times 100$$

$$\text{ROI} = 26,03\%$$

Interpretación: El retorno sobre la inversión (ROI) del proyecto en el primer año es alrededor del 26 %, lo cual indica que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio

de \$0,26. Este indicador muestra que el proyecto tiene un nivel de rentabilidad interesante, lo que permite la recuperación gradual de la inversión inicial y la generación de ganancias para los inversores.

8.11.4 El VAN

La tasa de descuento en las finanzas corporativas tiene que mostrar, al mismo tiempo, el costo de las fuentes de financiamiento y el grado de riesgo de los flujos que se descontarán. Así, la tasa funcionará como un retorno mínimo aceptable para el proyecto. (Stephen A. Ross, 2022), dicen que el WACC representa el costo promedio de la compañía por usar patrimonio y deuda, y que es un indicador apropiado para analizar decisiones de inversión. (Damodaran, 2021), en cambio, indica que en las economías emergentes se debe agregar a la rentabilidad libre de riesgo una prima por riesgo sectorial y por riesgo país, lo cual justifica el empleo de una tasa del 11% para valorar los flujos de CHOCOFRUT bajo las condiciones locales del mercado.

Si el VAN > 0 → el proyecto es rentable.

Si el VAN < 0 → el proyecto no es viable.

Fórmula general:
$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t} - I_0$$

VAN = Valor Actual Neto

F_t = Flujo de caja en el período t

r = Tasa de descuento

t = Año o período del proyecto

n = Número total de períodos

I_0 = Inversión inicial

Tabla 20.

VAN

AÑO		FLUJO NETO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	FLUJOS NETOS ACTUALIZADOS
0	\$	-89.968,14	11,00%	
1	\$	23.846,21	0,900900901	\$ 21.483,08
2	\$	24.824,21	0,811622433	\$ 20.147,89
3	\$	25.128,99	0,731191381	\$ 18.374,10
4	\$	26.142,28	0,658730974	\$ 17.220,73
5	\$	26.569,88	0,593451328	\$ 15.767,93
TOTAL	\$	126.511,59		\$ 92.993,73

A partir de los datos de tabla se procede a hacer el cálculo del VAN.

Datos:

Inversión inicial (Año 0) = -89.968,14

Suma de flujos actualizados = 92.993,73

$$VAN = 92.993,73 - 89.968,14$$

$$VAN = 3.025,59$$

El Valor Actual Neto (VAN) que se obtuvo es positivo, lo cual señala que el proyecto no solamente posibilita la recuperación de la inversión inicial, sino también produce un valor económico extra de \$3.025,59 al tomar en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. Este resultado demuestra que los flujos de caja estimados son adecuados para cubrir el costo del capital y además generar una ganancia extra. Esto indica que la inversión es financieramente factible y tiene la capacidad de aportar valor a los inversores durante el periodo analizado.

8.11.5 La TIR

Según Berk y DeMarzo (2020) “La TIR representa la tasa de rendimiento implícita de un proyecto y permite compararlo con la tasa mínima aceptable de retorno.”

Para calcular la Tasa Interna de Retorno (TIR), se empleó la función TIR de Microsoft Excel, que calcula la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto (VAN) sea igual a cero. Para este cálculo se empleó la serie de flujos de caja del proyecto, considerando la inversión inicial de \$89.968,14 en el año 0 y los flujos netos proyectados para los años 1 al 5.

$$TIR = 12.30\% \text{ anual}$$

La rentabilidad que la inversión produce a lo largo del periodo estudiado se corresponde con una Tasa Interna de Retorno de aproximadamente el 12,30%. Se deduce que el proyecto es financieramente viable y atractivo porque el rendimiento esperado excede el coste del capital invertido, dado que la tasa en cuestión es más alta que la tasa de descuento empleada (11 %).

8.12 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad examina cómo los resultados financieros del proyecto (ingresos, utilidad y punto de equilibrio) se ven afectados por cambios en variables críticas del entorno interno y externo. El análisis de sensibilidad unidireccional examina el impacto de cambiar una variable a la vez, siendo útil para identificar qué variable tiene el mayor impacto en los resultados del modelo" (Modelandum, 2024). El proyecto es especialmente sensible a las variaciones en el precio de venta y los costos de materia prima por ello se recomienda implementar estrategias de mitigación como:

- Diversificación de proveedores.
- Revisión periódica de precios.
- Monitoreo constante del entorno económico e inflacionario.

Este enfoque permite reducir la exposición al riesgo financiero y fortalecer la viabilidad económica del proyecto.

8.12.1 Variación en el incremento de costos

Este contexto evalúa la capacidad de resistencia del negocio frente a un incremento en los costos operativos o el precio de los insumos (como el chocolate orgánico o la uvilla).

Tabla 21.

Sensibilidad al incremento de costos

Variación en Costos	VAN (Valor Actual Neto)	TIR (Tasa Interna de Retorno)	Impacto en el Proyecto
Escenario Base (0%)	\$3,025.59	12.30%	Proyecto viable (TIR > Tasa descuento 11%).
Incremento +5%	\$1,250.40	11.52%	Viabilidad reducida, pero aún positiva.
Incremento +8.5%	\$0.00	11.00%	Punto de Quiebre: El proyecto deja de ser rentable.

La tabla 21 evidencia que el proyecto es financieramente viable en el escenario base, ya que presenta un VAN positivo de \$3.025,59 y una TIR de 12,30%, superior a la tasa de descuento del 11%, lo que indica que la inversión genera valor. No obstante, al incrementar los costos en 5%, la rentabilidad disminuye, reduciéndose el VAN a \$1.250,40 y la TIR a 11,52%, aunque el proyecto aún se mantiene viable. Finalmente, con un aumento del 8,5% en los costos, el VAN se vuelve cero y la TIR se iguala a la tasa de descuento, lo que representa el punto de quiebre financiero del proyecto. Esto demuestra que la rentabilidad es sensible al incremento de los costos, por lo que resulta

fundamental mantener un adecuado control y gestión de estos para asegurar la sostenibilidad del negocio.

8.12.2 Variación en el decremento de los ingresos

Este escenario simula una disminución en las ventas pronosticadas o un descenso en el precio de venta al público de las cajas de chocolate.

Tabla 22.

Sensibilidad al decremento de los ingresos

Variación en Ingresos	VAN (Valor Actual Neto)	TIR (Tasa Interna de Retorno)	Impacto en el Proyecto
Escenario Base (0%)	\$3,025.59	12.30%	Proyecto saludable.
Decremento -2%	\$1,580.12	11.64%	Sensibilidad moderada. Límite Crítico:
Decremento -4.2%	\$0.00	11.00%	Margen de seguridad muy estrecho.

La tabla 22 muestra que el proyecto es viable en el escenario base, con un VAN de \$3.025,59 y una TIR de 12,30%, superiores a la tasa de descuento del 11%. Sin embargo, una disminución del 2% en los ingresos reduce la rentabilidad, aunque el proyecto aún se mantiene viable. Finalmente, con una reducción del 4,2% en los ingresos, el VAN se vuelve cero y la TIR se iguala a la tasa de descuento, lo que indica el límite crítico de rentabilidad y evidencia la importancia de mantener los niveles de ventas proyectados, el negocio es extremadamente vulnerable a la baja de ingresos. Solo puede soportar una caída máxima del 4.2% en las ventas proyectadas antes de entrar en zona de pérdida financiera (VAN negativo).

8.12.3 Período de recuperación de la inversión

Para medir la rentabilidad económica del proyecto, se realiza el cálculo de la relación beneficio-costos (B/C), que contrasta el valor presente de los beneficios producidos con el valor presente de los costos totales de la inversión. Este indicador hace posible establecer si los beneficios adquiridos exceden a los recursos invertidos y, por lo tanto, si el proyecto es financieramente ventajoso.

Tabla 23.

Relación beneficio-costos

Concepto	Valor
PV Beneficios (7%)	420.006,51
PV Costos (7%)	276.664,02
B/C	1,52

La tabla 23 evidencia que por cada dólar invertido, el proyecto genera \$1.52 de valor actualizado, evidenciando que los beneficios superan los costos, lo cual es favorable en lo que por cada dólar invertido se gana 0.52ctvs.

8.12.4 Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación representa el tiempo necesario para que los flujos de caja acumulados igualen la inversión inicial, este indicador resulta clave para evaluar la viabilidad del proyecto, ya que permite determinar en qué momento el emprendimiento comienza a generar retornos reales sobre el capital invertido, brindando seguridad tanto a los promotores como a las entidades financiadoras.

Tabla 24.*Periodo de recuperación de la inversión*

AÑO	FLUJO NETO	FLUJO ACUMULADO
0	-89.968,14	
1	23.846,21	23.846,21
2	24.824,21	48.670,43
3	25.128,99	73.799,42
4	26.142,28	99.941,70
5	26.569,88	126.511,59
TOTAL	126.511,59	

El periodo de recuperación del proyecto se determina a partir de la evolución del flujo neto acumulado, en el año 0 se registra una inversión inicial de -89.968,14, que constituye la salida de efectivo requerida para la puesta en marcha del proyecto a partir del primer año se generan flujos netos positivos que permiten reducir progresivamente dicho desembolso, alcanzando valores acumulados de 23.846,21 en el año 1, 48.670,43 en el año 2 y 73.799,42 en el año 3. En el cuarto año, el flujo acumulado asciende a 99.941,70, superando el monto inicialmente invertido, por lo que la recuperación del capital se produce dentro de este intervalo. Con base en el cálculo detallado del flujo de caja, se determina que la inversión se recupera específicamente en el año 3, 7 meses y 9 días, lo que permite concluir que el proyecto presenta un periodo de recuperación comprendido entre el tercer y el cuarto año, horizonte que puede considerarse aceptable para una inversión de mediano plazo.

8.13 Estructura de financiamiento

El financiamiento del proyecto se estructurará mediante una combinación de recursos propios y fuentes externas, con el objetivo de garantizar su viabilidad financiera, minimizar riesgos y asegurar la sostenibilidad en el corto y mediano plazo.

8.13.1 Capital propio

El proyecto se financiará inicialmente con capital propio de los emprendedores, destinado a cubrir los costos de arranque, tales como adquisición de insumos, adecuación del espacio de trabajo y gastos administrativos iniciales.

El uso de capital propio reduce la dependencia de terceros, disminuye los costos financieros asociados al endeudamiento y refleja el compromiso directo de los promotores con la iniciativa.

Tabla 25.

Capital propio

Capital	Valor	Porcentaje
Aporte socia 1	\$ 27.484,07	31%
Aporte socia 2	\$ 27.484,07	31%
Préstamo a BAN Ecuador	\$ 35.000,00	39%
Total de la inversión	\$ 89.968,14	100%

8.13.2 Créditos bancarios

Como complemento al capital propio, se contempla la posibilidad de acceder a créditos bancarios, orientados principalmente a financiar capital de trabajo y la compra de activos productivos.

Estos créditos permitirán ampliar la capacidad operativa del proyecto sin comprometer de manera inmediata la liquidez.

Institución financiera: BanEcuador

Línea de crédito: Crédito Productivo PYMES

Monto: \$35,000

Tasa de interés: 9.65% anual

Plazo: 60 meses (5 años)

Sistema de amortización: Francés (cuotas fijas)

Cuota mensual: \$612.40

Garantías: Prendarias sobre equipos y aval solidario de las socias

Tabla 26.

Tabla de amortización

Mes	Cuota total	Interés del mes	Abono a capital	Saldo después del pago
1	612,4	281,46	330,94	34.669,06
2	612,4	277,79	334,61	34.334,45
3	612,4	274,09	338,31	33.996,14
4	612,4	270,36	342,04	33.654,10
5	612,4	266,61	345,79	33.308,31
6	612,4	262,82	349,58	32.958,73

La tabla 30 de amortización ilustra cómo se reparte el pago del crédito a lo largo de los primeros meses. Se nota que la cuota total permanece en \$612.40, mientras que el interés va bajando gradualmente y el pago al capital crece cada periodo. Esto causa que el saldo de la deuda disminuya de forma progresiva, de \$34.669,06 en el primer mes a \$32.958,73 al sexto mes, lo cual muestra el proceso habitual de amortización del préstamo y la disminución gradual de la obligación financiera.

8.13.3 Inversión externa

El proyecto considera, de manera opcional, la incorporación de inversión externa proveniente de socios estratégicos o inversionistas privados.

Este tipo de financiamiento no solo aportaría recursos económicos, sino también conocimientos técnicos, experiencia empresarial y redes de contacto que pueden fortalecer la gestión y el crecimiento del proyecto.

8.13.4 Subvenciones o fondos públicos

Se analizará el acceso a subvenciones, fondos públicos o programas de apoyo al emprendimiento, ofrecidos por entidades gubernamentales o instituciones de fomento productivo.

Estos recursos, generalmente no reembolsables o con condiciones preferenciales, permitirían reducir la carga financiera y mejorar la rentabilidad del proyecto, especialmente en sus etapas iniciales.

8.13.5 Condiciones financieras del financiamiento

Las condiciones financieras del financiamiento se estructurarán considerando:

- Plazos de pago acordes al ciclo de generación de ingresos del proyecto.
- Tasas de interés preferenciales o competitivas, priorizando créditos productivos.
- Períodos de gracia, cuando sea posible, para facilitar la estabilización operativa.
- Garantías acordes al nivel de riesgo y a la capacidad financiera del proyecto.

8.14 Conclusiones financieras

El análisis financiero revela que CHOCOFRUT es un proyecto con la capacidad de ser sostenible y rentable bajo las condiciones establecidas. La inversión inicial

necesaria de \$89.968,14 está destinada sobre todo al capital de trabajo, lo cual evidencia que el núcleo financiero del negocio no radica en una amplia base de activos físicos, sino en la capacidad para sostener una operación ininterrumpida, bien abastecida y con actividad comercial. En esta línea, el proyecto muestra la realidad de numerosos emprendimientos en el sector agroindustrial: su éxito se basa más en la administración eficaz de los recursos diarios que en las inversiones importantes realizadas en infraestructura.

Los resultados pronosticados muestran una evolución positiva a lo largo de un periodo de cinco años. Los ingresos presentan una tendencia al aumento, las ganancias son positivas en todos los plazos y el flujo de caja neto respalda la habilidad del emprendimiento para producir liquidez. Los indicadores primordiales de evaluación financiera también respaldan este hallazgo: la relación beneficio-costos de 1,52, el ROI del 26,03%, la TIR de 12,30% y el VAN positivo de \$3.025,59 indican que el proyecto no únicamente recupera lo invertido, sino que brinda una ganancia extra acorde con el riesgo tomado.

Asimismo, el tiempo que se estima para recuperar la inversión, de 3 años, 7 meses y 9 días, es aceptable para un negocio de mediano plazo. Este resultado indica que CHOCOFRUT tiene la oportunidad de consolidarse poco a poco, siempre y cuando mantenga sus niveles de ventas y regule sus costos operativos. El punto de equilibrio, que es de 36.404 unidades, también es una referencia importante para la gestión porque establece el límite mínimo que la empresa tiene que cumplir para asegurar su estabilidad sin pérdidas.

No obstante, el análisis financiero más relevante de este capítulo consiste en reconocer que la factibilidad del proyecto no es estable. El análisis de sensibilidad indica que si los ingresos caen un 4,2% o si los costos se incrementan un 8,5%, la rentabilidad podría verse afectada, lo que muestra un margen de seguridad bastante ajustado. Esto implica que, a pesar de que el proyecto es rentable en el escenario que se ha analizado, necesitará una vigilancia continua del entorno, una política de precios adaptable, una apropiada elección de proveedores y tácticas comerciales que salvaguarden la demanda.

Por lo tanto, se puede decir que CHOCOFRUT es financieramente viable; no obstante, su éxito real dependerá de la habilidad para transformar las proyecciones en logros concretos. Este análisis indica que la sostenibilidad del emprendimiento no solo depende de un ejercicio numérico básico, sino también de una gestión administrativa disciplinada, el control financiero y la toma de decisiones a tiempo. Por lo tanto, la evaluación realizada no solo confirma que el proyecto es económicamente conveniente, sino que además guía el rumbo a seguir para convertir una idea con valor adicional en una compañía rentable y sostenible.

8.14.1 Viabilidad económica del producto

El estudio del proyecto CHOCOFRUT demuestra tres elementos esenciales que apoyan su viabilidad financiera en el mercado local. En primer término, la investigación de mercado señala que hay una demanda en aumento por productos naturales, sostenibles y provenientes de la región, sobre todo entre los compradores que aprecian el origen del cacao fino de aroma, la calidad y la inclusión de frutas autóctonas. Estas propiedades hacen posible colocar el producto en la categoría de chocolates artesanales premium, lo cual crea una oferta de valor distinta a la de los productos industriales.

En segundo lugar, el análisis técnico revela que la capacidad productiva inicial calculada del proyecto llega a cerca de 44.352 cajas de chocolate anuales, una cantidad que es bastante para cubrir la demanda esperada en el mercado local sin necesitar inversiones adicionales importantes en infraestructura o equipos durante los primeros pasos del negocio. Esta habilidad posibilita que se mantenga una gestión eficaz de los gastos de producción y que se optimicen los recursos disponibles.

Por último, los indicadores financieros obtenidos muestran que el proyecto es económicamente sostenible. El proyecto tiene un Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$3.025,59, una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 12,30%, que es más alta que la tasa de descuento del 11%, y una relación entre beneficio y costo de 1,52. Esto muestra que el proyecto produce ganancias por encima de la inversión inicial. El tiempo estimado para recuperar la inversión es de 3 años, 7 meses y 9 días, lo cual se considera razonable en el sector agroindustrial artesanal.

En resumen, estos hallazgos posibilitan la conclusión de que el proyecto CHOCOFRUT tiene condiciones propicias para ser económicamente viable, siempre y cuando se mantenga una gestión apropiada de los costos, una estrategia comercial eficaz y un posicionamiento del producto claro que se base en la calidad del cacao fino de aroma y el valor añadido de las frutas locales de la zona.

8.14.2 Riesgos financieros identificados

Riesgo de mercado: El proyecto corre el peligro de que la demanda del producto varíe, sobre todo en un mercado en el que los clientes tienen la opción de elegir chocolates industriales más baratos. A pesar de que va en aumento la inclinación hacia el consumo de productos artesanales y orgánicos, para lograr una presencia constante

en el mercado, el chocolate CHOCOFRUT necesitará estrategias eficaces de marketing, distinción del producto y lealtad del cliente.

Riesgo de abastecimiento: La provisión de productos básicos, especialmente el cacao fino de aroma y las frutas locales como la uvilla, puede ser impactada por elementos estacionales, cambios en la producción agrícola o condiciones climáticas. Estos escenarios podrían dar lugar a una escasez temporal de insumos o a mayores precios de compra, lo que afectaría los costos de producción del emprendimiento.

Riesgo de volumen: Si la demanda real del mercado no es la esperada, se corre el peligro de que no se pueda vender toda la producción proyectada. Esto podría resultar en un inventario acumulado o en una disminución de los ingresos proyectados. Por ende, para garantizar la rotación del producto, es crucial sostener estrategias de comercio activas y diversificar los medios de venta.

Riesgo inflacionario: El costo de los insumos y los servicios puede verse impactado directamente por la elevación generalizada de precios en la economía. Los márgenes de rentabilidad del proyecto podrían disminuir y los costos de producción aumentar si la inflación se eleva y no se hacen ajustes en el precio de venta a tiempo.

Riesgo financiero: El proyecto incluye la utilización de financiamiento externo a través de un préstamo productivo, lo que supone el compromiso de hacer pagos periódicos de intereses y capital. Si las ventas bajan o si los ingresos se demoran, es posible que la liquidez de la empresa sufra presiones. Sin embargo, el análisis financiero revela que los flujos de caja previstos son suficientes para cubrir estas obligaciones de forma apropiada.

8.14.3 Recomendaciones de mejora

Potenciar las tácticas de posicionamiento de marca y comercialización:

Se aconseja crear tácticas de marketing más robustas, como tener presencia activa en redes sociales, participar en ferias culinarias y establecer asociaciones con cafeterías o tiendas especializadas. Esto posibilitará aumentar la visibilidad del chocolate CHOCOFRUT y fortalecer su posición en el sector premium. La justificación se basa en que una presencia más amplia en el mercado ayuda a incrementar las ventas, disminuir la posibilidad de baja demanda y elevar el reconocimiento de la marca.

Incremento de márgenes: Dado que los consumidores valoran aspectos como la salud, el origen y la sostenibilidad, fortalecer el relato del producto y el valor añadido haría posible justificar precios un poco más altos sin perjudicar la percepción de calidad.

Escalamiento productivo: El aumento gradual de la capacidad de producción a través de procesos semiindustrializados o maquinaria básica podría contribuir a disminuir los costos por unidad y optimizar la eficacia operativa sin que el producto pierda su esencia artesanal.

Diversificación de ingresos: Teniendo en cuenta que el estudio determinó que se emplea el chocolate de maneras diferentes, como obsequios y en ocasiones especiales, se sugiere crear líneas adicionales, tales como presentaciones pequeñas, ediciones especiales o vivencias gastronómicas.

Certificaciones internacionales: La confianza de los clientes aumentaría si se consiguen certificaciones de comercio justo u orgánicas, sobre todo porque el 78 % de los encuestados aprecia las certificaciones de origen, lo que podría generar nuevas posibilidades comerciales.

Conclusiones

El proyecto, con relación al objetivo general, posibilitó el diseño de un modelo de negocio factible para la producción y venta de chocolate orgánico hecho con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja. Se ha podido comprobar, mediante los análisis de mercado, técnico y financiero realizados en la investigación, que el emprendimiento CHOCOFRUT cuenta con condiciones ventajosas en términos de viabilidad técnica, comercial y financiera.

Los resultados financieros obtenidos, como un VAN positivo de \$3.025,59, una TIR de 12,30% superior a la tasa de descuento del 11%, una relación beneficio-costos de 1,52 y un periodo de recuperación de la inversión de 3 años, 7 meses y 9 días, evidencian que el proyecto puede generar rentabilidad y recuperar la inversión inicial dentro de un plazo razonable. Por lo tanto, se concluye que el objetivo general del proyecto se cumple, al demostrarse la viabilidad integral del modelo de negocio propuesto.

En lo que concierne al primer objetivo específico, cuyo propósito es determinar los hábitos de consumo y las preferencias en relación con el chocolate orgánico en el cantón Loja, la investigación de mercado brindó datos significativos acerca del comportamiento del consumidor. Los hallazgos demuestran que hay una inclinación positiva hacia la compra de productos naturales, artesanales y con identidad local, particularmente entre los clientes que valoran el origen del producto, los ingredientes naturales y la calidad del cacao fino de aroma. Con esta información, se pudo calcular la demanda potencial del producto y sentar las bases para un sólido desarrollo del emprendimiento. Por lo tanto, se ha cumplido este objetivo particular porque se pudo estudiar el mercado objetivo y definir la aceptación del producto.

El proyecto, en cuanto al segundo objetivo específico que consistía en crear un modelo de negocio usando la metodología Lean Canvas, desarrolló una estructura clara del modelo de negocio. Esta estructura abarca los segmentos de clientes, las actividades fundamentales del emprendimiento, la propuesta de valor, los canales de distribución y las fuentes de ingreso. Este modelo permitió observar de forma integral el funcionamiento futuro del negocio, al mismo tiempo que reconoció los elementos estratégicos necesarios para su puesta en marcha y desarrollo. Por ende, el objetivo específico se logra, dado que el modelo de negocio del proyecto ha sido diseñado y estructurado.

Por último, en relación con el tercer objetivo específico, que implica examinar la viabilidad técnica, operacional y financiera del emprendimiento, se llevó a cabo un estudio técnico que hizo posible establecer la capacidad de producción inicial de 44.352 cajas de chocolate anualmente y los recursos requeridos para su fabricación. Además, el análisis financiero facilitó la estimación de la inversión inicial, los costos de producción y las proyecciones de ingresos, así como también de los indicadores financieros más importantes en términos de rentabilidad. Estos resultados mostraron que el proyecto tiene la capacidad de funcionar de forma sustentable y generar ganancias económicas a lo largo del tiempo. Por lo tanto, también se cumple esta meta particular porque se llevó a cabo un análisis exhaustivo que permitió establecer la rentabilidad y la viabilidad del emprendimiento.

Recomendaciones

Para empezar, se aconseja fortalecer la estrategia de posicionamiento del chocolate CHOCOFRUT, destacando su procedencia local, el empleo de cacao fino y aromático y la inclusión de frutas nativas. Estos componentes constituyen un beneficio competitivo que puede distinguir el producto en medio del mercado de chocolates orgánicos.

En segundo lugar, se recomienda reforzar las vías de comercialización a través del uso de plataformas digitales, redes sociales y colaboraciones con tiendas especializadas, mercados orgánicos y cafeterías. Esta diversificación hará posible que el producto llegue a más personas y que se incremente la cantidad de ventas.

Además, se sugiere establecer vínculos sólidos con los proveedores locales de frutas y cacao para asegurar un suministro ininterrumpido de materias primas y preservar la calidad del producto. Estas relaciones pueden ayudar a crear cadenas de valor locales que sean sostenibles, también se tiene en cuenta que es importante establecer sistemas de fiscalización y monitoreo de costos que sean permanentes para poder mantener la rentabilidad del proyecto y disminuir el impacto de eventuales alteraciones en el entorno económico o en los precios de los insumos.

Finalmente, se sugiere examinar posibilidades de innovar y expandir el negocio en el futuro a través del desarrollo de nuevas variedades de chocolate, la incorporación de sabores nuevos o la exploración de mercados nacionales y regionales. Esto va a contribuir al fortalecimiento de la competitividad y al crecimiento del emprendimiento a largo plazo.

Bibliografía

- Arias, I., Vallejo, M., e Ibarra, M. (2020). Los costos de producción industrial en el Ecuador. *Revista espacios*, 41(7), 8.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/a20v41n07p08.pdf>
- Aleksej, H., Gordon, F., & Ana, C. (2020). *Marketing digital y en redes sociales*. Londres: Routledge.
- Anecacao. (2025). *Informe del sector cacaoero ecuatoriano 2025: Producción, comercialización y tendencias de consumo*. From Asociación Nacional de Exportadores de Cacao del Ecuador: <https://anecacao.com/wp-content/uploads/2025/08/Revista-digital-Anecacao-30-Espanol.pdf>
- ARCSA. (2024). *Emisión de Permiso de Funcionamiento para establecimientos de alimentos*. From <https://www.gob.ec/arcsa/tramites/emision-permiso-funcionamiento-establecimientos-comercializacion-distribuidoras-alimentos-bebidas-aditivos-alimentarios-combinados-establecimiento-almacenamiento-logistica-alimentos>
- Armostrong, K. y. (2012). Dirección de Marketing. mindtools.com/ai65nzg/kotler-and-kellers-five-product-levels/<https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>.
- Ash, M. (2018, 06 28). *Running Lean Cómo iterar de un plan A a un plan que funcione (Spanish Edition)*. From <http://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>
- Betancourt, D. F. (2016). *Ingenioempresa*. From Diagrama de Afinidad: El método KJ paso a paso con ejemplo detallado: <https://www.ingenioempresa.com/diagrama-de-afinidad/>
- Cancillería del Ecuador. (2014). *Ecuador, Cuna Del Origen del Cacao y La Experiencia Chocolatera*. From Cancillería del Ecuador: <https://www.cancilleria.gob.ec/valencia/2022/10/05/ecuador-cuna-del-origen-del-cacao-y-la-experiencia-chocolatera/>
- Casanova C., C. O. (2021). La gestión de costos como herramienta de control en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 319–326., <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>.
- Casanova C., C. O. (2021). La gestión de costos como herramienta de control en las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad*, <https://www.redalyc.org/journal/280/28065533025/html/>.

- Cevallos-Zambrano, S., & Esquivel-García, R. (2023). Gestión de procesos operativos y su incidencia en la satisfacción de los clientes en la Distribuidora PAMOGA S.A., cantón Portoviejo, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher*. From https://www.researchgate.net/publication/370409994_Gestion_de_procesos_operativos_y_su_incidencia_en_la_satisfaccion_de_los_clientes_en_la_Distribuidora_PAMOGA_SA_canton_Portoviejo_provincia_de_Manabi
- CILED. (2023). *Design Thinking: "¿Cómo podríamos...?"*. From CILED: https://ciled.udd.cl/recursos_ciled/design-thinking-como-podriamos/
- Confitexpo informa.com . (2025, 04 08). *¿Qué Viene para el Chocolate en 2025? Cambios en el Mercado, Innovación y Sustentabilidad* . From Confitexpo informa.com : <https://www.confitexpoinforma.com/2025/04/08/que-viene-para-el-chocolate-en-2025-cambios-en-el-mercado-innovacion-y-sustentabilidad/>
- Damodaran, A. (2021). *Applied corporate finance*. From <https://scirp.org/reference/referencespapers>
- Del Rosario, G. (2025). ESTUDIO Y DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: UNA APROXIMACIÓN REFLEXIVA, CRÍTICA Y METODOLÓGICA DESDE UNA MIRADA CONCEPTUAL SOBRE UN MODELO EXISTENTE ORIENTADO AL BIENESTAR PÚBLICO. *Cuadernos de Coyuntura*, 3(1), 9–22. doi:10.48204/J.cc.n1.a6776
- Design Thinking España. (2024). *Fase de Definir en Design Thinking: qué es y cómo se aplica en un proceso de Design Thinking*. From Design Thinking España: <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/definir-segunda-etapas-design-thinking>
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*.
- Durán, E. G. (2024). *Cacao fino de aroma: Comercio interno en el Ecuador*. From researchgate: https://www.researchgate.net/publication/388061147_Cacao_fino_de_aroma_Comercio_interno_en_el_Ecuador/fulltext/6788dd90f8b7bf1abcbe5f32/Cacao-fino-de-aroma-Comercio-interno-en-el-Ecuador.pdf?origin=publication_detail&_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6I6I
- E.Wendel. (2024). *Tendencias de consumo en el mercado del chocolate 2024*. From E.Wendel: <https://wedel.com/o-firmie/aktualnosc/consumer-trends-in-the-chocolate-market-in-2024>
- Ekos. (2020). *Pacari inició la transición hacia los empaques biodegradables*. From Ekos: <https://ekosnegocios.com/articulo/pacari-inicio-la-transicion-hacia-los-empaques-biodegradables>

- Flavio, J. (2023). *Elaboración y distribución de productos de chocolates artesanales*. From <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13294/1/18821.pdf>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2022). *Inclusive value chains for sustainable agriculture*. From Food and Agriculture Organization of the United Nations: <https://www.fao.org/3/cc0709en/cc0709en.pdf>
- Foodcom Experts, F. (2025, 11 27). *Panorama del mercado del cacao 2026 [Informe Global]*. From <https://foodcom.pl/es/panorama-del-mercado-del-cacao-informe-global/>
- Galdon, J., & Lull J. (2024). *El mapa de empatía*. From Universitat Politecnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/204686>
- Galdon, J., & Lull J. (2024, 06 04). *El mapa de empatía*. From Universitat Politecnica de Valencia: <https://riunet.upv.es/handle/10251/204686>
- García, J. &. (2021). *Gestión de ideas y proyectos innovadores*. Alfaomega.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Loja. (2024). *Licencia Única de Actividades Económicas*. From <https://www.loja.gob.ec/servicios/licencia-unica-de-actividades-economicas>
- Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Loja. (2022). *Informe de Competitividad agriproductiva de la provincia de Loja*. <https://www.loja.gob.ec>.
- González Urbán, M. G. (2022). *Trconocimiento el cusrimer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en rl cliente*.
- González-Muñoz, L. V.-C.-E. (2023). *Árbol de problemas como base en la investigación*. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*, 125-129.
- González-Muñoz, S., Luisa, S.-P. M., & Rocío, H.-B. (2023). *Árbol de problemas como base en la investigación*. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo*, 125-129.
- Guzmán, A. A. (2020). *Desarrollo de un plan de negocio para elaboración de chocolate artesanal con alto contenido de cacao y empaque sostenible*. From <https://dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/61684/T-14365.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Halder, L., Nilba, F., Tito, F., & Walter, N. (2024, 02 06). *Comercialización de Productos Derivados de Cacao en Manabí, Ecuador*. From Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v16n1/2218-3620-rus-16-01-302.pdf>

- Hernández-Sampieri, R. M. (2021). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hoja Verde. (n.d.). *El Chocolate de la Mitad del Mundo*. From Hoja Verde: <https://hojaverdechocolate.com/historia/>
- Industry Research. (2025, 12 29). *Tamaño del mercado de cacao orgánico, participación, crecimiento y análisis de la industria, por tipo (licor de cacao, cacao en polvo, manteca de cacao), por aplicación (confitería, alimentos y bebidas), información regional y pronóstico para 2034*. From Industry Research: <https://www.industryresearch.biz/es/market-reports/organic-cocoa-market-112532>
- INEC. (2022). *Resultados del Censo de Población y Vivienda 2022: Loja*. Instituto Nacional de Estadística y Censos del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>.
- Innova Market Insights. (2023). *Trends in chocolate and confectionery*. From Innova Market Insights: <https://www.innovamarketinsights.com/trends/>
- Interaction Desing Foundation. (2020). *Desing Thinking* . From Interaction Desing Foundation: https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking?srsId=AfmBOoptpGVRsMjvbFI9tF93ZKgB_EADV525515z_nuSbPOljumV02Gw
- International Cocoa Organization. (2023). *Fine or flavour cocoa assessment*. From International Cocoa Organization: <https://www.icco.org/fine-or-flavour-cocoa/>
- La Hora. (2022, 10 13). *Ecuador está entre los mayores productores de cacao, pero los ecuatorianos son de los que menos consumen chocolate*. From La Hora: <https://www.lahora.com.ec/archivo/Ecuador-esta-entre-los-mayores-productores-de-cacao-pero-los-ecuatorianos-son-de-los-que-menos-consumen-chocolate-20220913-0071.html>
- Luker Chocolate. (2025, 04 30). *Entendiendo el mercado del chocolate organico: claves para las marcas* . From Luker Chocolate: <https://lukerchocolate.com/es/base-de-conocimiento/insights-organic-chocolate-brands>
- Maurya. (2022). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works* (3rd ed.). O'Reilly Media.
- Mendoza-Ocaña, C., Palacios-Gómez, L., & Gastañaduí-Ibáñez, L. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(supl. 1). From https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2739-00392025000300045&script=sci_arttext

- Ministerio de Agricultura y Ganadería . (2025, 06 19). *Ministerio de Agricultura y Ganadería* . From Ministerio de Agricultura y Ganadería : <https://www.agricultura.gob.ec/mag-impulsa-el-desarrollo-rural-en-loja-con-mas-de-1-100-titulos-de-tierras-riego-tecnificado-y-asistencias/>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2014, 02 17). *Instructivo de la Normativa General para Promover y Regular la Producción Orgánica Ecológica biológica en el Ecuador*. From Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <https://www.kiwa.com/globalassets/latam/normativa-de-produccion-organica-del-ecuador.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2015, 05 05). *Visión agroindustrial 2015*. From Ministerio de Industrias y Productividad: https://servicios.produccion.gob.ec/siipro/downloads/temporales/8_Vision%20Agroindustrial%202025.compressed.pdf
- Miño-Cascante, G. (2025). Estudio técnico y localización en proyectos de producción: análisis de factores espacio-territoriales para la implementación de una planta de prótesis en Ecuador. *SciELO Venezuela*. From https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2542-30882025000200311&script=sci_arttext
- Miro. (2025). *Lluvia de ideas*. From Miro: <https://miro.com/es/lluvia-de-ideas/que-es-lluvia-ideas/>
- MJV Team. (2022). *Business Design: El éxito de la innovación centrada en el ser humano*. From Business Design: El éxito de la innovación centrada en el ser humano: <https://www.mjvinnovation.com/es/blog/business-design-el-exito-de-la-innovacion-centrada-en-el-ser-humano/>
- Modelandum. (2024, Octubre 28). *¿Qué es el análisis de sensibilidad?* . From <https://modelandum.com/que-es-analisis-sensibilidad/>
- Mordor Intelligence. (2024). *Tendencias y segmentación del mercado del chocolate - Análisis de la industria*. From Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/chocolate-market>
- Mordor Intelligence. (2024). *Organic chocolate market – Growth, trends and forecast*. From <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/organic-chocolate-market>
- Moreno-Miranda, Carlos; Molina, Isaac; Miranda, Zoila; Moreno, Raúl; Moreno, Pablo;. (2020). La cadena de valor de cacao en Ecuador: una propuesta de estrategias para coadyuvar a la sostenibilidad. *Bioagro*, 205-214.

- Olarte, R. (2025, 05 05). *Claves Ipsos*. From Ipsos:
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-05/Ipsos%20Claves%20Consumidor%20Abril%202025%20_0.pdf?_gl=1*x0clod*_up*MQ..*_ga*NzQ4NDI2OTMwLjE3NjM2MTI1MDM.*_ga_X263VWZR69*czE3NjM2MTI1MDIkbzEkZzAkdDE3NjM2MTI1MDIkajYwJGwwJGgxNzQwOTQ2NzY.
- Ortíz-Fernández, J., Baldeón-Tovar, M., Medina-Pelaiza, L., Ortíz-Huamán, C., & Godiño-Poma, M. (2025). Gestión por procesos en las empresas: una revisión sistémica. *Revista Gestionar*, 4(1), 7–22. From
<https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/125>
- Osterwalder. (2020). Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa? <https://www.unir.net/revista/empresa/business-model-canvas/>.
- Pacari. (2020, 12 17). *Sobre Pacari*. From Pacari: <https://chocolatpacari.fr/sobre-pacari/>
- Puratos . (s.f.). *Las tendencias de chocolate para 2025*. From Puratos :
<https://www.puratos.es/es/blog/taste-tomorrow/tendencias-de-chocolate-para-2025>
- República del Cacao . (2025, 01 16). *Memoria de Sostenibilidad Republica del Cacao* . From República del Cacao : <https://republicadelcacao.com/wp-content/uploads/2025/01/Memoria-de-Sostenibilidad-2023-Republica-del-Cacao-ESP.pdf>
- República del Cacao. (s.f.). *Sobre Nosotros* . From República del Cacao:
<https://republicadelcacao.com/sobre-nosotros/>
- Rocío, S. E., Maribel, V. C., & Amelia, S. E. (2022, 09 15). *Modelo Design Thinking*. From <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2022-09-15-143158-Modelo%20Design%20Thinking%20para%20emprendimiento%20e%20innovaci%C3%B3n.pdf>
- Ross, Westerfield y Jordan. (2019, 01 18). *Finanzas corporativas*. From https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/libro-finanzasross.pdf
- Sage Advice. (2024, Octubre 2). From ¿Cómo calcular el margen bruto? Sage Advice. : <https://www.sage.com/es-es/blog/como-calcular-el-margen-bruto/>
- Salazar, F., Condori, J., León, C., & Bartra, A. (2025). El proceso estratégico y la competitividad de una empresa consultora en el año 2022, Caso: JC Ingeniería y

- Consultoría S.A.C. *Innovation & Development in Engineering and Applied Sciences*, 7(1), 10. doi:<https://doi.org/10.53358/ideas.v7i1.1160>
- Salón del Chocolate Ecuador. (2025). *Bienvenidos al Salón del Chocolate, Cacao y Café Ecuador*. From Salón del Chocolate Ecuador: <https://www.salondelchocolateecuador.com/>
- Samsó, R. (2019). *Mapas Mentales acelera tu creatividad*. From <https://www.facilitadores-alfa.org/wp-content/uploads/2020/10/Mapas-Mentales.-Acelera-tu-creatividad.-Raimon-Samso.pdf>
- Sánchez, A., & Oña, J. (2021). *Tendencias del consumidor hacia productos naturales y alimentarios de valor agregado*.
- Sánchez, J. R. (2021, 03). *Elaboración de chocolate Artesanal con Saborizantes Naturales en el Cantón Shushufindi Provincia de Sucumbíos*. From <https://repositorio.utc.edu.ec/server/api/core/bitstreams/bd386dbb-0d9f-49de-b04a-2cc8e9378207/content>
- Spanish Boosting . (2024, 03 11). *Últimas tendencias en el mercado global del chocolate orgánico*. From Spanish Boosting : <https://spanishboosting.com/es/ultimas-tendencias-en-el-mercado-global-del-chocolate-organico/>
- SRI. (2024). *Registro Único de Contribuyentes*. From <https://www.sri.gob.ec/registro-unico-de-contribuyentes-ruc>
- Stepanets, A. (2024). *Cómo crear una matriz de priorización efectiva*. From <https://blog.ganttpro.com/es/matriz-de-priorizacion-para-proyectos/>
- Stephen A. Ross, R. W. (2022). *Fundamentals of corporate finance*. From https://www.mheducation.me/media/wysiwyg/pdp/Preface_Ross_Fund_Corporate_Finance_13e.pdf
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2024, s.f. s.f.). *Inscripción de constitución de compañías o sociedades*. From <https://www.gob.ec/dinarp/tramites/inscripcion-constitucion-companias-sociedades>
- Tello Córdor, Á., Tenelema Chillo, A., & Travez Sandoval, J. (2025). Análisis y optimización de la gestión productiva empresarial. *Revista Minerva*, 60–72. From https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2697-36502025000100060&script=sci_arttext
- Trenza, A. (2025). *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos*. From Ana Trenza: <https://anatreza.com/analisis-pestel/>

- UNIR. (2023, s.f. s.f). *Organigrama de una empresa: funciones, tipos y ejemplos*. From Organigrama de una empresa: funciones, tipos y ejemplos: <https://mexico.unir.net/noticias/economia/organigrama-empresa/>
- Unir. (2024, Julio 24). *Unir: La Universidad en Internet*. From unir: <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/marketing-mix-4p/>
- Unir. (2024, julio 24). *Unir: La Universidad en Internet*. From Unir: <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/marketing-mix-4p/>
- United Nations. (2023). *Sustainable development goals*. From United Nations: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2023). *Commodities and development report 2023*. From United Nations Conference on Trade and Development: <https://unctad.org/publication/commodities-and-development-report-2023>
- Universidad del Desarrollo. (S.f, S.f S.f). *¿QUÉ DEBO SABER PARA POSTULAR MI PROYECTO DE INVESTIGACIÓN?* From Universidad del Desarrollo: <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/12/1.planteamiento-del-problema.pdf>
- Universidad San Sebastián. (2021). *Punto de Vista*. From Universidad San Sebastian: <https://emprende.uss.cl/biblioteca/punto-de-vista/>
- Vásquez, M., Bendezú, C., & Pomareda, R. (2021, s.f. s.f). Redalyc. *Redalyc*, 304-323. From Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/5711/571167877003/movil/>
- Vela, S. (2013, 08 23). *Convenio Internacional del Cacao*. From Asamblea Nacional Republica del Ecuador: https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/convenio_internacional_del_cacao
- Velez, R. (2021). *Qué debo saber para postular mi proyecto de investigación*. From Universidad del Desarrollo: <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/12/1.planteamiento-del-problema.pdf>
- Vistazo. (2024, 03 18). *Consumo de chocolate ecuatoriano busca crecer*. From Vistazo: <https://www.vistazo.com/enfoque/consumo-de-chocolate-ecuadoriano-busca-crecer-DX7033995>
- World Economic Forum. (2024, 11 18). *La innovación y la sostenibilidad son fundamentales para garantizar el futuro de la industria del chocolate*. From World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2024/11/ensuring-future-of-chocolate-industry/>

World Economic Forum. (2025). *Más allá del grano: Construyendo un futuro resiliente para el cacao a través de cadenas de suministro complementarias*. From World Economic Forum: <https://www.weforum.org/stories/2025/10/beyond-the-bean-building-a-resilient-cocoa-future-through-complementary-supply-chains/>

Zamora Karen, Z. T. (2021). *CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E*. From <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/11506/2349/LEC%20MET%200007%202021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Zorko L. (2022). *¿Qué es la monetización? La guía definitiva*. <https://tridenstechnology.com/es/que-es-la-monetizacion-guia-definitiva/>

Anexos

Encuesta sobre Preferencias y Consumo de Chocolate Artesanal

Estimado/a participante:

Esta encuesta tiene el propósito de conocer sus preferencias y hábitos de consumo respecto a productos de chocolate artesanal elaborados con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja. Sus respuestas serán confidenciales y se usarán únicamente para fines académicos.

Datos demográficos

1. Edad:

18-25 años

26-35 años

36-45 años

46-55 años

56-65 años

2. Género:

Masculino

Femenino

Prefiero no responder

3. Nivel de estudios:

Primaria

Secundaria

Técnico/Superior

Universitario

Hábitos de consumo

4. ¿Con qué frecuencia consume chocolate?

Diario

Semanal

Mensual

Ocasionalmente

No consumo

5. ¿Ha probado chocolate artesanal?

Sí

No

6. Si responde “sí” a la pregunta anterior, ¿qué aspectos valora del chocolate artesanal? (puede marcar más de uno)

Sabor natural

Ingredientes locales

Producción sostenible

Presentación

Precio

7. ¿Cuáles sabores o ingredientes le gustaría encontrar en un chocolate artesanal local?

Frutas (especifique cuáles)

Nueces o semillas (especifique cuáles)

Especias (canela, vainilla, etc.)

Otro (especifique)

8. ¿Cuál sería su disposición de pago por una barra de chocolate artesanal (50g)?

Menos de \$2

\$2 – \$3

\$3 – \$5

Más de \$5

9. ¿En qué lugares suele comprar chocolate?

Supermercados

Tiendas de barrio

Ferias/mercados locales

Online

10. ¿Valora que el chocolate artesanal tenga certificación de origen/local?

Sí

No

Opiniones y sugerencias

11. ¿Considera importante que el chocolate se produzca con prácticas sostenibles y

apoye a los agricultores de Loja?

Sí

12

No

Indiferente

12. ¿Qué le motivaría a consumir más chocolate artesanal local? (puede marcar más

de uno)

Salud y calidad nutricional

Exclusividad/origen local

Sostenibilidad

Precio

Entrevista

Entrevista 1: Potencial consumidor lojano

Objetivo: Identificar preferencias, motivaciones de consumo y percepción de valor respecto al chocolate artesanal local.

El potencial consumidor lojano considera muy importante consumir productos elaborados en Loja con ingredientes locales, porque siente que así apoya a los productores de la zona y a los pequeños emprendimientos, además de percibir que los ingredientes locales son más frescos, con sabor más auténtico, y le generan orgullo al

consumir algo propio de la región, suele consumir chocolate de 2 a 3 veces por semana y prefiere el chocolate artesanal por sus sabores más intensos y menor contenido de azúcar, aunque en ocasiones recurre al chocolate industrial por el precio o por practicidad, entre las características esenciales que toma en cuenta para decidir una compra se encuentran una buena textura, un sabor equilibrado donde se sienta el cacao auténtico, el uso de ingredientes naturales y un porcentaje alto de cacao; también el empaque influye en su percepción de calidad y valora que este sea biodegradable, afirma valorar la sostenibilidad ambiental y el comercio justo: aunque no siempre son el factor decisivo, saber que el producto apoya a agricultores locales, utiliza prácticas sostenibles y tiene un impacto positivo lo motiva a comprarlo incluso si es un poco más caro, manifiesta interés en probar chocolates artesanales que integren frutas locales, especialmente sabores como naranjilla, uvilla, maracuyá o mora, que considera combinan bien con el cacao y representan a la zona sur del país, respecto al precio, estaría dispuesto a pagar entre 3 y 6 dólares por una barra de chocolate artesanal de buena calidad, porque entiende que se trata de un producto más elaborado, con mejores ingredientes y que normalmente apoya a productores locales.

En cuanto a canales de compra, suele adquirir chocolate en tiendas especializadas, ferias locales y supermercados, pero percibe dificultades como la poca variedad y la falta de claridad sobre si el producto es realmente local o artesanal; compra poco por internet debido a que el costo de envío a veces no compensa, en su opinión, para incentivar el consumo de chocolate artesanal en Loja es necesario ofrecer más degustaciones, aumentar la presencia en ferias, mantener precios accesibles, explicar mejor el origen del cacao y el proceso artesanal, promocionarse más en redes sociales

y ofrecer combos o presentaciones pequeñas que faciliten que más personas prueben el producto.

Entrevista 2: Experto en cacao (técnico, académico, chocolatero reconocido)

Objetivo: Obtener una valoración técnica sobre el potencial del cacao fino de aroma y las tendencias en innovación y calidad del chocolate.

El experto en cacao señala que el cacao fino de aroma de Loja posee una ventaja competitiva clara frente a otros orígenes nacionales e internacionales, debido a su perfil sensorial único con notas florales, frutales y ligeramente cítricas, asociadas a las particularidades del clima andino-amazónico y a las prácticas agrícolas tradicionales de la zona, indica que, a diferencia de otros orígenes ecuatorianos, el cacao lojano suele presentar mayor complejidad aromática y menor astringencia, lo que lo convierte en una materia prima ideal para chocolates premium y de origen único, y que frente a orígenes internacionales destaca por su alta concentración de compuestos aromáticos reconocida en mercados especializados, para obtener un chocolate artesanal de alta calidad, enfatiza ciertos factores críticos: una fermentación controlada entre 5 y 7 días con monitoreo de temperatura, un secado uniforme preferiblemente solar pero con control de humedad final, un tostado preciso ajustado a cada lote para preservar los aromas y una rigurosa selección de granos, eliminando aquellos violetas, mohosos o planos, la calidad real del chocolate resulta de la combinación entre manejo agrícola, postcosecha y técnicas chocolateras.

En cuanto a innovaciones, destaca el uso de frutas locales mediante liofilizados, frutas deshidratadas de grano fino e infusiones aromáticas dentro del chocolate, pues estas técnicas permiten mantener la esencia de frutas como mora, naranjilla, uvilla,

guayaba o maracuyá sin comprometer la textura, así como el empleo de polvos frutales micronizados que se mezclan homogéneamente para obtener chocolates con perfiles sensoriales modernos y diferenciados, además, menciona la tendencia a trabajar con fermentaciones mixtas, donde la pulpa de ciertas frutas interviene en la fermentación del cacao para generar nuevas notas, sobre la evolución de la demanda, afirma que ha crecido significativamente, en especial entre consumidores adultos y segmentos que valoran la salud, el origen y la experiencia sensorial, observándose un cambio desde la búsqueda de dulzor hacia el interés por el porcentaje de cacao, el origen geográfico y los procesos artesanales; en la región sur, el consumidor comienza a reconocer que el cacao lojano tiene identidad propia, abriendo oportunidades para barras premium, infusiones, coberturas especiales y chocolates con inclusiones locales, para la evaluación técnica de un chocolate artesanal, utiliza criterios como la complejidad y limpieza de los aromas, la textura fluida sin granulosidad, el “snap” o quiebre que evidencia un buen templado, el balance sensorial entre acidez, amargor y dulzor, la persistencia del sabor en boca y la uniformidad del lote sin defectos como notas ahumadas no deseadas o astringencia excesiva, además de atributos visuales como brillo, ausencia de manchas blancas y adecuada integración de los ingredientes complementarios. Identifica como desafíos para lograr valor agregado y certificaciones la necesidad de estandarizar la calidad de la postcosecha en pequeños productores, los costos elevados de certificaciones como orgánico o comercio justo, el acceso limitado a tecnología especializada (refinadoras, conchadoras, templadoras de alta precisión), el desarrollo de estrategias de marca sólidas y la formalización y trazabilidad requeridas por mercados internacionales. A los emprendedores interesados en incursionar en el chocolate artesanal con identidad

lojanas les recomienda trabajar directamente con productores locales para asegurar cacao de alta calidad y trazabilidad, invertir en capacitación técnica en fermentación, tostado y templado, construir una marca basada en la identidad de Loja resaltando ingredientes locales, historia y territorio, experimentar con frutas y aromas propios de la zona manteniendo equilibrio sensorial y estándares técnicos, participar en ferias y catas para posicionarse y recibir retroalimentación, y crear productos pequeños o de degustación que faciliten que el consumidor local pruebe y adopte el producto.

Entrevista 3: Líder local (autoridad municipal, representante de ONG, cámara de comercio o dirigente barrial)

Objetivo: Explorar la visión local sobre el fomento del emprendimiento y el impacto del chocolate artesanal en la economía territorial.

El líder local considera que la producción de chocolate artesanal puede consolidarse como una marca identitaria para Loja, complementando el reconocimiento existente por su café y su cultura artística, ya que el cacao fino de aroma y los chocolates artesanales tienen el potencial de convertirse en un nuevo símbolo representativo si se articulan esfuerzos entre productores, emprendedores, municipalidad y sector turístico., señala que el territorio lojano combina biodiversidad, tradición agrícola y creatividad emprendedora, lo que facilita la construcción de una marca territorial asociada a la calidad y al origen, explica que, si bien en la actualidad existen programas de apoyo a emprendimientos y espacios de ferias, es necesario reforzar acciones desde el sector público y las agrupaciones locales, como capacitaciones técnicas en postcosecha, manipulación de alimentos y emprendimiento, la creación de rutas de promoción turística que integren experiencias chocolateras, la provisión de fondos concursables para

maquinaria y certificaciones, campañas municipales de consumo local donde el chocolate artesanal tenga un rol protagónico y una mejor articulación con productores para asegurar materia prima de calidad.

Respecto a la percepción de la población, sostiene que la ciudadanía está cada vez más consciente del valor de consumir productos regionales y que muchos reconocen que, al comprar artesanías, cafés o chocolates lojanos, impulsan directamente a micro y pequeños emprendedores y dinamizan la economía del cantón; sin embargo, identifica un segmento que sigue priorizando el precio sobre el origen, por lo que considera necesario reforzar la comunicación acerca de los beneficios económicos y sociales del consumo local, entre las barreras de comercialización y organización para el desarrollo de emprendimientos chocolateros en Loja menciona la escasa visibilidad comercial, la limitada formalización que dificulta el acceso a certificaciones y nuevos mercados, los costos elevados de maquinaria que frenan la innovación y la estandarización, y la fragmentación del sector, donde muchos actores trabajan de forma individual sin asociaciones fuertes que negocien insumos o participen en ferias de manera conjunta.

Asimismo, el líder local sostiene que el impulso al chocolate artesanal contribuye de manera importante a la valorización cultural, gastronómica y turística del cantón, pues puede convertirse en un elemento narrativo que fortalezca la gastronomía local, diversifique la oferta turística y permita contar historias vinculadas al territorio, la naturaleza, la agricultura y la tradición; un producto bien posicionado, afirma, puede atraer turismo gastronómico, impulsar rutas conjuntas de cacao-café y generar un sentido de orgullo cultural en la comunidad, en cuanto a alianzas clave para fortalecer la cadena del chocolate local, identifica a las universidades (como UIDE y UTPL) por su

apoyo en investigación, innovación alimentaria y estudios de mercado; a las ONG por el acompañamiento a productores rurales, certificaciones y procesos de sostenibilidad; al sector privado por su capacidad de invertir en maquinaria, realizar compras directas de cacao y crear rutas turísticas; y a las cámaras de comercio y asociaciones por su rol en la generación de ferias, ruedas de negocios y posicionamiento territorial.

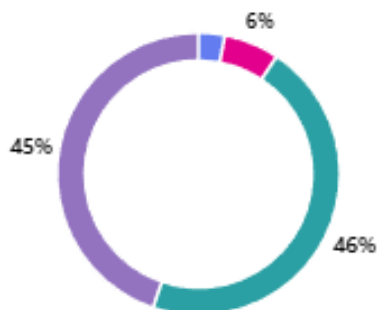
Finalmente, propone varias sugerencias para potenciar el éxito y la aceptación de un chocolate artesanal de Loja: construir una marca fuerte con identidad lojanas, narrativa clara y empaque atractivo, incorporar frutas locales como elemento diferenciador; participar constantemente en ferias y rutas gastronómicas; desarrollar presentaciones pequeñas ideales para turistas o consumidores curiosos; comunicar de manera explícita el origen, la historia del productor y el impacto social; y asegurar la consistencia en la calidad como factor principal para generar confianza y recompra.

Encuesta sobre Preferencias y Consumo de Chocolate Artesanal

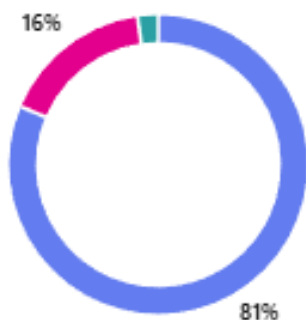
Estimado/a participante:

Esta encuesta tiene el propósito de conocer sus preferencias y hábitos de consumo respecto a productos de chocolate artesanal elaborados con cacao fino de aroma y frutas locales en el cantón Loja. Sus respuestas serán confidenciales y se usarán únicamente para fines académicos.

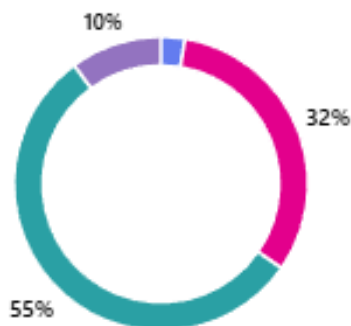
1. ¿Cuál considera que sería un precio justo para un producto de chocolate orgánico de cacao de alta calidad sin aditivos?



2. Si este chocolate cumple con características como sabor premium, origen del cacao y proceso artesanal, ¿qué tan probable sería que lo compre?



3. ¿Qué factor influiría más en su decisión de compra de este chocolate de cacao?



En la entrevista realizada al Experto 1, vinculado a una empresa líder en chocolate orgánico de origen, se resaltó que un chocolate relleno de uvilla tiene un potencial interesante siempre que se construya como un producto realmente premium, comentó que el consumidor actual ya no se fija solo en el sabor, sino en el conjunto: calidad del cacao, historia del origen, coherencia con la propuesta orgánica y una experiencia

sensorial diferenciada, en ese sentido, insistió en que el uso de cacao fino de aroma ecuatoriano, combinado con una fruta andina como la uvilla, puede generar una identidad muy fuerte, siempre que se respete el carácter del cacao y no se “tape” su perfil con un relleno excesivamente dulce o artificial. Para él, el producto ideal debería tener un equilibrio entre acidez, dulzor y notas frutales, con una textura agradable en el relleno y un acabado impecable en el chocolate de cobertura.

El cual subrayó que las certificaciones juegan un papel relevante, sobre todo si se piensa en mercados más exigentes, señaló que sellos orgánicos y de comercio justo ayudan a respaldar el precio y a generar confianza, porque dan evidencia de que detrás del producto hay prácticas agrícolas y sociales responsables. Sin embargo, también advirtió que las certificaciones implican costos y procesos, por lo que recomendó analizarlas de forma gradual: empezar cumpliendo las normas básicas de inocuidad y trazabilidad, y luego avanzar hacia certificaciones específicas a medida que el proyecto crezca, en su opinión, el origen del cacao es una de las principales cartas de presentación comunicar claramente que se trata de cacao fino de aroma ecuatoriano, vinculado a territorios y productores concretos, permite justificar un posicionamiento de mayor precio frente a chocolates convencionales.

El indicó que trabajar con rellenos de fruta fresca o procesada es más complejo que elaborar una tableta de chocolate tradicional, explicó que hay que controlar muy bien la actividad de agua y la formulación del relleno, porque un exceso de humedad o una mala combinación con el chocolate puede reducir la vida útil, afectar textura o favorecer el desarrollo de microorganismos, sugería considerar rellenos tipo confitura, ganache o compota estabilizada, donde se logre un equilibrio entre la presencia real de uvilla y una

estructura que soporte almacenamiento y transporte. También habló de la importancia del empaque: un envase adecuado protege el producto de la luz, el calor y la humedad, y al mismo tiempo comunica el carácter orgánico y artesanal de la marca.

El Productor de cacao fino de aroma y chocolate artesanal de Palanda, es un emprendedor que ha trabajado directamente con asociaciones de productores, la mirada se enfocó más en la parte práctica de un emprendimiento pequeño, el destacó que uno de los principales retos es asegurar un suministro constante de materias primas cacao orgánico certificado a un buen precio y uvilla de calidad homogénea. Explicó que muchas veces los proyectos fallan no por falta de idea, sino porque no logran mantener estándares constantes en la materia prima, recomendó construir relaciones estables con productores, acordar volúmenes, temporadas y criterios de calidad claros desde el inicio, la cercanía con los agricultores puede convertirse también en parte de la narrativa del producto, mostrando al consumidor que su compra contribuye al desarrollo de comunidades rurales.

Este segundo experto también mencionó errores frecuentes en emprendimientos de chocolate relleno, descuidar los controles de temperatura al templar el chocolate, improvisar procesos sin registros ni pruebas piloto suficientes, y subestimar la importancia del diseño del empaque, según su experiencia, algunos emprendedores se concentran mucho en la receta y poco en la presentación, cuando el empaque es la primera “conversación” con el cliente, sugirió invertir tiempo en probar distintos formatos, tamaños y gramajes, y en diseñar una imagen que comunique claramente que se trata de un producto orgánico, de origen ecuatoriano y con un relleno especial de uvilla, para

él, la coherencia entre el discurso (orgánico, artesanal, de calidad) y lo que realmente encuentra el consumidor al abrir el empaque es clave para generar recompra.

En lo referente al mercado y al precio, considera que un chocolate orgánico relleno de uvilla no está dirigido al consumidor masivo que compra productos muy económicos en supermercados, sino a nichos específicos, turistas que buscan productos típicos, público que frecuenta tiendas gourmet, personas interesadas en alimentación saludable o en productos con historia de origen, y empresas que necesitan regalos corporativos diferenciados, desde su perspectiva, un precio alrededor de cinco dólares por unidad puede ser aceptado si el producto ofrece una experiencia clara de valor: presentación cuidada, gramaje coherente con el precio, un relato bien construido sobre el origen del cacao y de la fruta, y una calidad sensorial que se perciba desde el primer bocado, también sugirió acompañar el lanzamiento con degustaciones guiadas y materiales informativos sencillos para educar al consumidor sobre qué hace diferente a un chocolate orgánico de uno convencional.

El Equipo de Minka Chocolate Orgánico, más orientado al análisis de factibilidad, abordó la idea desde un punto de vista económico y estratégico, señaló que para hablar de viabilidad es necesario mirar más allá del entusiasmo inicial y revisar con cierto rigor la demanda potencial, los costos y la capacidad de producción. afirmó que el producto es coherente con tendencias de consumo que valoran lo orgánico, lo local y lo sostenible, lo cual es una señal positiva, no obstante, recomendó respaldar esta percepción con datos: encuestas de intención de compra, pruebas de precio, y análisis de la oferta actual de chocolates premium y orgánicos en la zona, según él, si se evidencia un grupo de

consumidores dispuesto a pagar un precio superior por un producto de estas características, se puede afirmar que existe viabilidad comercial.

El insistió en la importancia de traducir la idea en números concretos inversión inicial requerida, costos de materia prima, mano de obra, empaques, equipos, permisos sanitarios y posibles certificaciones, comentó que un error común es subestimar los costos fijos y sobreestimar el ritmo de ventas, lo que genera problemas de liquidez. Propuso trabajar con distintos escenarios (conservador, medio y optimista) para ver cómo cambiarían los resultados financieros del proyecto según variaciones en el volumen de ventas o en el costo del cacao y de la uvilla. También resaltó que la escala de producción debe ser coherente con los recursos disponibles; empezar con lotes pequeños, pero bien controlados, puede ser más prudente que intentar producir grandes volúmenes sin experiencia previa.

En cuanto a la deseabilidad, este experto recalcó que el producto tiene varios elementos a favor combina la reputación del cacao ecuatoriano con una fruta andina poco común en chocolates, se alinea con la búsqueda de productos más naturales y ofrece una historia que puede conectar emocionalmente con el consumidor, sin embargo, aclaró que la deseabilidad no se construye solo con el concepto, sino con la experiencia completa: desde el momento en que la persona ve el empaque, hasta el sabor, aroma y sensación en boca, planteó que, si el emprendimiento logra convertir esa propuesta teórica en un producto coherente, con buena calidad y un relato sólido, es muy probable que el chocolate orgánico relleno de uvilla sea percibido como atractivo, distinto y digno de ser recomendado. En su conclusión, consideró que el proyecto tiene potencial para

ser viable, factible y deseable, siempre que se combine el enfoque creativo del producto con una gestión responsable de la parte técnica y financiera.