

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTORES:

Jacob Fernando Barrionuevo Mancheno

Byron Roberto Aguilar Morocho

Víctor Manuel Daza Rodríguez

Gabriel Eleazar Lara Cevallos

TUTOR:

Msc. Lizbeth Andrea Verdezoto Dávalos

Plan de Negocios para la Exportación de Chocolate Premium Relleno
de Manjar de Banano (Kavana) a China

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Jacob Fernando Barrionuevo Mancheno, Byron Roberto Aguilar Morocho, Víctor Manuel Daza Rodríguez, Gabriel Eleazar Lara Cevallos, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

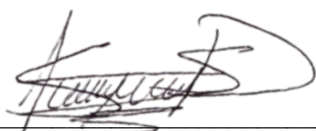
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



Jacob F. Barrionuevo Mancheno
1726896663



Byron Roberto Aguilar Morocho
1726181777



Víctor Manuel Daza Rodríguez
1723205603



Gabriel Eleazar Lara Cevallos
1804963161

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Lizbeth Andrea Verdezoto Dávalos, certifico que conozco a los autores del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Lizbeth Andrea Verdezoto Dávalos

Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocios propone la creación y exportación de Kavana, una microempresa ecuatoriana de chocolates premium, dirigida al mercado de Shanghái, China. La iniciativa surge para aprovechar la creciente demanda asiática de productos de alta calidad, saludables y con identidad cultural, así como las ventajas arancelarias del reciente Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China. El producto estrella es un bombón cúbico de 15 gramos, elaborado con 70% de cacao fino de aroma orgánico ecuatoriano y relleno de un cremoso manjar de plátano Cavendish. Su propuesta de valor se centra en una experiencia sensorial exótica y saludable (bajo en azúcar), en un empaque tipo joyero de diseño minimalista y fotogénico, que potencia el storytelling cultural y la experiencia de unboxing, ideal para el gifting y las redes sociales. El modelo de negocio es B2B, enfocado en distribuidores, confiterías y dulcerías premium de Shanghái. La estrategia de penetración de mercado se apoya en un análisis PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, que confirman un entorno favorable con un mercado en crecimiento (6,13% anual para el chocolate negro), una moderada fragmentación de la competencia y una clara tendencia hacia el consumo orgánico y sostenible. El proyecto contempla una estructura organizacional funcional y un plan de marketing digital focalizado en plataformas como Xiaohongshu, con un presupuesto inicial de USD 50.000 para el primer año. El objetivo es establecer una base sólida en Shanghái durante el primer año, para luego expandirse a otras ciudades chinas, consolidando a Kavana como un referente en el segmento de chocolates premium de origen latinoamericano.

Palabras clave: Bombón de Chocolate, relleno de banano, exportación Ecuador - China, Chocolate Orgánico.

Abstract

This business plan proposes the creation and export of Kavana, an Ecuadorian micro-enterprise specializing in premium chocolates, targeting the market of Shanghai, China. The initiative arises to capitalize on the growing Asian demand for high-quality, healthy products with cultural identity, as well as the tariff advantages provided by the recent Free Trade Agreement between Ecuador and China. The flagship product is a 15-gram cubic bonbon made with 70% fine Ecuadorian organic aroma cocoa and filled with a creamy Cavendish plantain caramel. Its value proposition centers on an exotic and healthy (low-sugar) sensory experience, housed in a minimalist and photogenic jewelry-box-style packaging. This design enhances cultural storytelling and the unboxing experience, making it ideal for gifting and social media. The business model is B2B, focused on distributors, confectioneries, and premium sweet shops in Shanghai. The market penetration strategy is supported by a PESTEL and Porter's Five Forces analysis, confirming a favorable environment with a growing market (6.13% CAGR for dark chocolate), moderate competitive fragmentation, and a clear trend towards organic and sustainable consumption. The project includes a functional organizational structure and a digital marketing plan focused on platforms like Xiaohongshu, with an initial budget of USD 50.000 for the first year. The objective is to establish a solid foothold in Shanghai during the first year and then expand to other Chinese cities, consolidating Kavana as a benchmark in the premium Latin American-origin chocolate segment.

Keywords: Chocolate bonbon, banana filling, exportation Ecuador – China, organic chocolate.

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto, fruto del esfuerzo y la perseverancia, a nuestras familias, cuyo amor incondicional, apoyo económico y emocional han sido el pilar fundamental en cada paso de nuestra formación académica. A nuestros padres, por sus sacrificios, por creer en nosotros y por enseñarnos que con trabajo y dedicación se pueden alcanzar las metas más altas. A nuestros hermanos y seres queridos, que con su aliento y comprensión nos han impulsado a seguir adelante en los momentos más difíciles. También dedicamos este logro a la Universidad Internacional del Ecuador, a nuestros docentes, por compartir su conocimiento y guía, contribuyendo a nuestra formación como profesionales íntegros y capaces de aportar al desarrollo del país a través de iniciativas que proyectan la excelencia del cacao ecuatoriano al mundo.

Agradecimiento

Expresamos nuestro más profundo agradecimiento, en primer lugar, a Dios, por ser nuestra guía, darnos la fortaleza necesaria para superar cada obstáculo y bendecirnos con la sabiduría para culminar esta etapa con éxito. A nuestras familias, cuyo amor incondicional, paciencia y apoyo económico y emocional han sido el pilar fundamental de nuestras vidas; gracias por creer en nosotros en cada momento y por los sacrificios realizados para ver este sueño académico cumplido. Asimismo, hacemos extensivo este agradecimiento a todos aquellos que han sido partícipes de este camino: a la Universidad Internacional del Ecuador por abrirnos sus puertas, a nuestra tutora por su guía estratégica, y a cada compañero, amigo y docente que, de manera directa o indirecta, nos brindó su aliento, conocimiento y palabras de motivación para alcanzar con éxito la meta de convertirnos en profesionales.

Índice de Contenidos

Introducción	11
Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico	12
Identificación de la Problemática.....	16
Idea de Negocio	17
Validación de Viabilidad - Deseabilidad	26
Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional	32
Plan de Marketing.....	36
Evaluación Financiera.....	40
Bibliografía	49

Índice de Tablas

Tabla 1 Buyer Persona	15
Tabla 2 Árbol de problemas.....	16
Tabla 3 Business Canvas	18
Tabla 4 Análisis PESTEL	20
Tabla 5 Matriz de Selección de Mercados	25
Tabla 6 Codificación de entrevistas	27
Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevista	27
Tabla 8 Detalle mapa de procesos	33
Tabla 9 Plan de marketing	37
Tabla 10 Inversión Inicial	40
Tabla 11 Costos.....	41
Tabla 12 Gastos.....	42
Tabla 13 Presupuesto de Ventas	43
Tabla 14 Punto de Equilibrio	43
Tabla 15 Estado de Costos.....	44
Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias	44

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de empatía.....	14
Figura 2 Prototipo 1.0 Kavana	19
Figura 3 Prototipo 2.0 Kavana	30
Figura 4 Captura de pantalla video promocional	31
Figura 5 Mapa de Procesos	32
Figura 6 Organigrama	34
Figura 7 Ambiente Simulado Estrategia 6	38
Figura 8 Post Estrategia 7	38
Figura 9 Post Estrategia 7	39

Introducción

La propuesta de exportación del presente proyecto nace de la necesidad de suplir la escasa oferta de chocolates premium en Shanghái, China, aprovechando el creciente interés internacional por el producto ecuatoriano y el Tratado de Libre Comercio el cual ha fortalecido las relaciones multilaterales entre ambos países.

La idea de negocio consiste en desarrollar un plan de exportación por medio de la estructuración y puesta en marcha de una microempresa dedicada a la producción y comercialización de chocolate con cacao al 70%, de origen ecuatoriano, el cual está relleno de un armónico manjar de plátano.

Según Mordor Intelligence (2026), “Las marcas nacionales en Shanghái están lanzando líneas de chocolate de origen único y artesanal, dirigidas a los consumidores de entre 25 y 40 años, un segmento demográfico que lidera el gasto en lujo y busca productos únicos y de alta calidad” p.2.

De esta manera, los principales clientes serán distribuidores de confitería y dueños de dulcerías dentro de la ciudad de Shanghái, lo cual incluye un modelo de negocio Business to Business (B2B).

Alineado con eso, la propuesta de valor se diferencia al ser una mezcla exótica en el mercado asiático, con una experiencia sensorial distintiva, teniendo como valor agregado la historia de origen del cacao ecuatoriano, el proceso de elaboración artesanal y elementos que fortalecen la identidad de la marca para generar un vínculo emocional con el consumidor.

De tal manera que las metas iniciales están orientadas en lograr una infraestructura adecuada, cumplir los requerimientos orgánicos, certificaciones que exige el mercado chino, y establecer alianzas comerciales duraderas con los clientes y proveedores; con el objetivo de lograr un primer año de operaciones que permitan una adecuada penetración de mercado, generación de canales logísticos pertinente y el posicionamiento estratégico del producto, lo que permitirá sentar las bases para un crecimiento sostenido.

Finalmente, a mediano plazo se aspira a consolidar la marca como una de los principales referentes en el segmento premium de chocolates en Shanghái, sustentado en la innovación, calidad y sostenimiento, además de expandir su presencia a otras ciudades del mercado chino, fortaleciendo su competitividad en el mercado comercial.

Objetivo General

- Desarrollar un plan de exportación, mediante la creación de una microempresa dedicada a la elaboración y comercialización de chocolate ecuatoriano premium, dirigido a empresarios dueños de confiterías y dulcerías en Shanghái, con la finalidad de asegurar la introducción exitosa del producto en el mercado chino.

Objetivos Específicos

- Identificar el mercado objetivo mediante el análisis de fuentes de datos económicos, demográficos y comerciales fiables, con el propósito de cuantificar la demanda potencial.
- Analizar las oportunidades comerciales y barreras de acceso a través del análisis de factores logísticos, normativas aduaneras, políticas sanitarias y preferencias del consumidor local, con la finalidad de diseñar estrategias eficientes.
- Desarrollar estrategias comerciales y de posicionamiento para la marca a través del análisis de las preferencias de consumo local con la finalidad de estructurar una propuesta de valor atractiva.

Fase de Empatía incluyendo Marco Teórico

Marco Teórico

El mercado de ventas locales del chocolate en China fue de USD 7,51 mil millones en 2025, USD 6,12 mil millones en 2026, y se espera que alcance un valor de USD 8,03 mil millones en 2031, aumentando a una tasa de crecimiento anual compuesta de 5,58% (Mordor Intelligence, 2026).

Dentro de este mercado se puede observar un fuerte aumento de preferencias por productos de origen orgánico y verde, ocasionado por nuevas políticas progresistas que el gobierno chino ha implementado (Ramírez, 2025), por lo que las tendencias actuales incluyen cacao de origen único, con la respectiva certificación orgánica otorgada por el gobierno, lácteos de base vegetal y alternativas sin cacao (Mordor Intelligence, 2026), los consumidores también están dispuestos a probar combinaciones de sabores exóticos al paladar (Euromonitor, 2025).

La salud también tiene un rol predominante en este mercado, pues los consumidores buscan productos con menor cantidad de azúcares (Euromonitor, 2025) y se prefiere el consumo de productos saludables con beneficios directos a la salud (Pu, 2025).

El chocolate negro mantiene una participación significativa de los ingresos, y además se está expandiendo a una robusta tasa de crecimiento anual compuesta de 6,13%, crecimiento que supera al mercado en general, impulsado por la creciente preferencia de los millennials urbanos y la Generación Z, por las narrativas de salud que enfatizan los antioxidantes y el contenido reducido de azúcar (Mordor Intelligence, 2026).

Estas tendencias tienen un atractivo especial para empresas con la capacidad de satisfacer estos requerimientos, por ejemplo, la empresa República del Cacao, una de las más populares en Ecuador, ha incursionado en el mercado chino desde hace cuatro años, y ve a China con un gran potencial de aumento de exportaciones gracias al Tratado de Libre Comercio reciente, y a la creciente demanda de chocolates (LA NACION, 2025).

La base de consumidores se está expandiendo aún más gracias al comercio electrónico transfronterizo, entregas de última milla más rápidas y la entrada de marcas de lujo, destacada por la boutique de chocolates de Louis Vuitton en Shanghái.

La ventaja competitiva de Kavana radica en los ingredientes de origen orgánico, la elaboración del producto de manera artesanal, el sabor exótico diferenciado, que permiten un consumo saludable con beneficios directos, lo cual genera un valor agregado a la producción industrial de la competencia, así también incluyendo una historia por detrás de la elaboración del producto.

El mercado Chino tiene gran potencial, principalmente para productos de alta calidad, que está emergiendo y desarrollándose con prontitud, la venta está por encima de las 20 toneladas de chocolate mensuales (Diario del Pueblo Digital, 2025).

Se evidencia una fragmentación moderada ya que los gigantes internacionales como Mars, Ferrero, Mondelez, Nestlé y Hershey compiten directamente con líderes nacionales como Shanghái Golden Monkey, Hsu Fu Chi y Yake, estos actores nacionales están aprovechando el ágil marketing en línea y los precios competitivos para crear nichos, a medida que las ofertas premium ganan tracción, el éxito en el panorama competitivo dependerá de una narrativa de marca convincente, ingredientes innovadores y destreza para navegar las complejidades de la cadena de frío en el extenso mercado de chocolate de China. (Mordor Intelligence, 2026).

Mapa de Empatía

Figura 1 Mapa de empatía



Nota: Elaboración propia

Los clientes chinos, ven, piensan, sienten, oyen, dicen y hacen las cosas de una manera más amplia que solo chocolate, para ellos no se trata solo de chocolate, sino de estatus, historia, exclusividad, minimalismo y calidad, esto hace que el tipo de cliente que tenemos sea todo un reto.

Buyer Persona: Características y necesidades del segmento

Tabla 1 Buyer Persona

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Zang Wei – Gerente de confitería premium en Shanghái.
Perfil Demográfico	
Edad	30 - 33 años.
Género	Masculino.
Estado civil	Soltero.
Nivel educativo	Maestría en carreras Administrativas.
Ingresos mensuales	USD 4200.
Ocupación	Gerente propietario de una confitería o dulcería.
Redes sociales que utiliza	Xiaohongshu (RED), WeChat, Douyin.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Empresario ciudadano con un ritmo de trabajo dinámico, comprometido con el diseño de interiores de sus tiendas, la repostería especializada y la innovación por tendencia de alto consumo.
Valores	Mianzi (preservación y proyección de la reputación social). Valora la sostenibilidad verificable y la autenticidad de los productos que consume.
Personalidad	Detallista, selectivo, apasionado por las narrativas culturales e ingredientes innovadores.
Comportamiento de Consumo	
¿Dónde compra?	Se caracteriza por ser un comprador especialista, que adquiere grandes lotes de mercadería, mediante plataformas digitales globales, tales como, JD Worldwide y también contacto de forma directa con proveedores internacionales.
¿Qué lo motiva a comprar?	Diferenciación frente a la rivalidad presentada por organizaciones con un giro parecido, ofreciendo una nueva experiencia al consumidor final.
Necesidades	
Necesidades principales	Incorporar a su portafolio comercial chocolates de categoría premium que otorguen un factor de diferenciación competitiva a sus establecimientos frente a las grandes cadenas de confitería masiva.
¿Cómo el producto/servicio satisface esas necesidades?	La receta, chocolate 70% cacao ecuatoriano con relleno de plátano, constituyendo un sabor exótico único, packing minimalista y fotogénico e storytelling de origen que justifica la experiencia brindada.

Nota: Elaboración propia

Identificación de la Problemática

Problemática del segmento

El mercado de chocolates premium en Shanghái ha experimentado un crecimiento impulsado por consumidores urbanos que buscan productos de mayor calidad, ingredientes naturales y experiencias de consumo diferenciadas. Sin embargo, una parte importante de la oferta disponible continúa concentrándose en productos tradicionales, con escasa incorporación de sabores innovadores, ingredientes de origen exótico y atributos relacionados con la sostenibilidad y el bienestar.

Esta situación limita las opciones para consumidores que valoran propuestas que integren calidad, autenticidad cultural y beneficios asociados a un estilo de vida saludable. Asimismo, la reducida presencia de chocolates premium elaborados con ingredientes latinoamericanos dificulta el acceso a productos que aporten una experiencia sensitiva distinta y con mayor valor agregado.

Árbol de problemas

Tabla 2 Árbol de problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Causa 1: Escasa oferta de chocolates premium que incorporen sabores innovadores y diferenciados en el mercado chino.	Escasa oferta de productos de chocolatería innovadora, saludable, sostenible y con identidad cultural auténtica	Consecuencia 1: Los consumidores encuentran pocas alternativas que satisfagan sus expectativas de exclusividad y diferenciación.
Causa 2: Predominio de productos estandarizados que no integran ingredientes exóticos ni propuestas de valor cultural.		Consecuencia 2: Menor interés por probar nuevas experiencias sensitivas dentro del segmento de confitería.
Causa 3: Creciente preocupación por la salud y el bienestar, sin suficientes opciones que combinen indulgencia y nutrición.		Consecuencia 3: Los consumidores perciben al chocolate tradicional como un producto poco alineado con estilos de vida saludables.
Causa 4: Limitada presencia de productos internacionales que destaquen prácticas sostenibles y origen de calidad.		Consecuencia 4: Se reduce la satisfacción del consumidor que busca productos responsables con el medio ambiente y con valor agregado.

Notas: Elaboración propia

Idea de Negocio

Kavana es una marca de confitería fina que resuelve la problemática identificada mediante la producción y exportación de bombones cúbicos premium de 15 gramos, elaborados con 70% de cacao fino de aroma orgánico ecuatoriano y rellenos con un cremoso manjar de plátano Cavendish. Su ventaja competitiva radica en una formulación balanceada y baja en azúcares que responde a las macrotendencias asiáticas de salud y bienestar, evitando la saturación empalagosa en el paladar. Adicionalmente, el modelo se diferencia radicalmente por su empaque tipo joyero con apertura deslizable en acabado oro rosa y un fuerte componente de *storytelling* cultural insertado mediante tarjetas personalizadas, convirtiendo la experiencia de *unboxing* en una herramienta interactiva idónea para el *gifting* y redes sociales digitales.

Business Canvas

Tabla 3 Business Canvas

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
	Recursos Clave		Canales	
- Productores de cacao y plátano ecuatoriano. - Plataformas Tmall global y JD.com. - Agencia de marketing para Xiaohongshu, WeChat y Douyin. - Proveedores de empaque premium. - Operadores logísticos internacionales. - Agentes de aduana. - Entidades de promoción comercial (Pro Ecuador)	- Negociación comercial internacional. - Gestión de la cadena de suministro y exportación. - Control y estandarización de calidad. - Desarrollo de trade marketing.	- Producto premium saludable y sin conservantes artificiales. - Rentabilidad y rotación de inventario. - Garantía de origen y calidad. - Empaque funcional para trade marketing.	- Poblado de Shanghái. - Marketing de exclusividad. - Asistencia personalizada post - venta. - Fidelización por calidad - Contratos de exclusividad comercial.	- Distribuidores de confiterías y dulcerías. - Propietarios de dulcerías. - Cadenas de dulcerías.
Estructura de Costos - Costos operativos y de producción. - Costos logísticos y aduaneros. - Costos de comercialización y relaciones públicas. - Costos financieros.			Fuente de Ingresos - Ventas a grandes volúmenes. - Contratos de abastecimiento continuos. - Ventas de ediciones limitadas.	

Nota: Elaboración propia

Prototipaje 1.0

Figura 2 Prototipo 1.0 Kavana



Nota: Elaboración propia

Kavana es un chocolate de 15 gramos, en forma de cubo, con relleno de manjar de plátano, producto 100% ecuatoriano y de elaboración nacional, se conforma de 70% de cacao fino de aroma, 18% de azúcar de caña orgánica, 10% de manteca de cacao y 1% de emulsionante natural. Adicional, el relleno de manjar de plátano está compuesto de 60% de plátano maduro cavendish nacional, 30% de leche fresca local, 8% de azúcar de caña y 2% de canela y vainilla.

Su envoltura individual es de aluminio de grado alimentario color oro rosa, sellado herméticamente, organizados en una bandeja termoformada con 8 cavidades cuadradas perfectas, diseñadas para una caja rígida de cartón prensado de alta densidad, dentro de una caja deslizable tipo joyero, que se abre con un sistema de apertura de cajón deslizable y que tiene un pequeño lazo de cinta marrón oscuro, para tirar de él.

Análisis del macro entorno - Internacionalización

Tabla 4 Análisis PESTEL

Aspectos	Variables	Impacto				A	O
Político - Legal	China está tomando medidas políticas para salvaguardar la equidad social, fortalecer la gobernanza social y fomentar el sentido de comunidad nacional (Huning, 2026)						x
	El tratado comercial firmado entre Ecuador y China, baja el arancel de la partida 1806.31 de manera progresiva hasta llegar a 0% en los próximos 8 años restantes (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador, 2026).						x
	Productores de alimentos extranjeros deben obtener certificaciones en la AGA, asegurando seguridad, saneamiento y defensa alimentaria (Agencia Nacional de Aduanas de la República Popular de China, 2021)					x	
	Para exportar a China se debe tener un comprador o una parte receptora, no se puede ejercer como importador y exportador al mismo tiempo (Pérez, 2025).						x
	Ley de etiquetado de productos básicos de China es muy minuciosa, se requiere de códigos de barras y QR, chino simplificado, incluso los materiales de embalaje están regulados (Ramírez, 2025)					x	
	Productos orgánicos no se categorizan como orgánicos a menos que tengan un Certificado Orgánico Chino, el cual involucra un complicado proceso burocrático (Ramírez, 2025)					x	
Económico	Se están planificando y desarrollando proyectos a favor del crecimiento y ampliación de la reducción de la pobreza y creación de nuevos empleos en la región sur de China (Huning, 2026).						x
	Dirigentes chinos han planificado para el 2026 un crecimiento menor al 5%, su número más bajo desde 1991, esto deja ver que se espera un crecimiento económico más lento con la finalidad solucionar problemas económicos internos (Krolik, 2026)					x	
	A mediano-largo plazo China ha desarrollado el XV Plan Quinquenal, que tiene como meta llevar su economía a la clasificación media alta del Banco Mundial en el 2035, y a la cumbre económica mundial para el 2050 (CGTN, 2025)						x
Social	Creciente demanda de consumo saludable que beneficie la salud (Pu, 2025).						x
	La mitad de los consumidores chinos buscan reducir el consumo de azúcar, y una tercera parte busca experimentar nuevos sabores y combinaciones (Euromonitor, 2025).						x
Medioambiente	Un producto orgánico con su respectiva certificación tendrá una gran acogida entre los consumidores (Ramírez, 2025).						x
	Lanzamiento de un plan de acción nacional que promueve el consumo verde, esto incluye a productos alimenticios verdes (China Briefing, 2026)						x
	Se ha impulsado políticas para expandir la infraestructura de generación eléctrica por medio de fuentes limpias (González, 2025)					x	
Tecnológico	Aumento del mercado del chocolate chino usando redes y plataformas chinas y privadas (Chen, 2026)						x
	Nueva técnica de procesar el cacao para convertirlo a chocolate y minimizar el desperdicio (Nestlé, 2025).					x	
	El mercado publicitario en china se maneja en su gran mayoría de manera virtual (Yu, 2025)						

Nota: Elaboración propia

El análisis PESTEL se enfoca en los factores del macroentorno que afectan a la iniciativa de negocios, por lo tanto se ha considerado varios detalles que permiten entender las oportunidades y amenazas que presente el entorno en el cual se moverá el emprendimiento.

Dentro de los factores políticos y legales se observa como oportunidades a diversas políticas que la República Popular de China ha estado llevando a cabo, incluyendo las declaraciones del máximo asesor político, que habla sobre las políticas que se están llevando a cabo para impulsar la equidad social y el sentido de pertenencia a la comunidad nacional (Huning, 2026), esto permite una política social más estable y equilibrada, que es un escenario correcto al cual dirigir planes de exportación, se analiza también el impacto que tiene el tratado comercial entre Ecuador y China (Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador, 2026), el cual se cataloga como una gran oportunidad debido a la apertura que brinda a nuevos productos para los cuales se ha logrado un descenso de arancel; se considera una oportunidad el hecho de que sea imposible exportar sin la presencia de un comprador en territorio nacional (Pérez, 2025), ya que el modelo de negocios de Kavana es B2B.

Algunas amenazas políticas y legales incluyen la necesidad de obtener certificaciones válidas en la Agencia Nacional de Aduanas de la República Popular de China (Agencia Nacional de Aduanas de la República Popular de China, 2021), leyes minuciosas de etiquetado obligatorio y certificado orgánico chino (Ramírez, 2025).

En el entorno económico se esperan proyectos nuevos de reducción de pobreza y creación de nuevos empleos en la región sur (Huning, 2026), esto es beneficioso porque deposita capital en manos de los consumidores, y a largo plazo se espera que la economía china evolucione hasta posicionarse en la cumbre de la cúpula económica mundial (CGTN, 2025).

Las amenazas de este entorno económico incluyen el freno que los dirigentes chinos han establecido en el crecimiento económico con la perspectiva de que produzca resultados positivos a largo plazo (Krolik, 2026), y una crisis logística en puertos sureños debido a la mala gestión de la venta de espacios de transporte en las líneas de comercio navieras (Grupo Torres & Torres, 2026).

El entorno social se vislumbra muy positivo debido a que hay una creciente demanda por productos saludables (Pu, 2025), que incluyen la reducción del consumo de azúcar y el impulso a probar y experimentar con nuevas combinaciones de sabores (Euromonitor, 2025).

Con respecto al medio ambiente se ha estado desarrollando políticas verdes y ambientalistas que incluyen el consumo de productos orgánicos (Ramírez, 2025) y productos alimenticios con orígenes verdes y limpios (China Briefing, 2026), pero una amenaza existente es la migración progresiva a la generación eléctrica por medio de fuentes limpias (González, 2025), esto plantea la necesidad de buscar proveedores de aparatos electrónicos y recursos locales que se adapten a estas políticas verdes.

La tecnología muestra un gran avance en el desarrollo de medios virtuales para la comunicación, promoción y venta de productos y servicios (Chen, 2026), pero la empresa Nestlé ha logrado una nueva manera de obtener chocolate, reduciendo sus desperdicios y patentando el invento (Nestlé, 2025), lo que implica que su eficiencia ha mejorado sus costos, por lo que ahora son más competitivos en mercados internacionales.

Análisis del microentorno

Las cinco fuerzas de Porter son una herramienta que describen con precisión el microentorno que afecta a la empresa en la planificación y realización diaria de sus movimientos empresariales.

Empezando con la rivalidad entre competidores dentro del mercado chino, se observa a competidores de renombre mundial como Kinder, Dove, Ferrero Rocher, se compite según estos requerimientos: calidad, envases innovadores, presentaciones llamativas, y diseños de cajas que puedan ser regaladas como obsequios, es decir para el gifting (Procolombia, 2020), también se observa un porcentaje de crecimiento medio (Mordor Intelligence, 2021), su panorama muestra una fragmentación moderada donde participan Mars, Ferrero, Mondelez, Nestlé, Hershey, , (Mordor Intelligence, 2026) , esto muestra una rivalidad entre competidores media, ya que al estar fragmentado el mercado y no existir un monopolio se determina que es de nivel medio.

La amenaza de nuevos competidores en el mercado del chocolate chino es media, debido a que la demanda de nuevos productos saludables ha aumentado (Pu, 2025), esto ha generado que empresas con experiencia en chocolate saludable ingresen al mercado debido al auge de los productos saludables, sin embargo, ingresar a este sector tiene algunas trabas, que implica, cumplir normativas aduaneras y de etiquetado (Mares, 2025), asimismo factores logísticos y legales.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, podemos concluir que es medio, ya que la materia prima necesaria para la fabricación de Kavana es de origen nacional, y las exportaciones de cacao ecuatoriano están repartidas en un 62% entre 10 empresas

exportadoras (Mendoza, 2025), lo que indica que estas empresas brindan buenas prácticas comerciales y de ganancia a sus proveedores, por lo que se han consolidado como excelentes compradores, esto lleva a los proveedores de cacao a esperar un trato similar por cualquier otro comprador.

El poder de negociación de los clientes se categoriza en medio, debido a que los consumidores pueden forzar la demanda de un producto, por eso vemos que las tendencias verdes que el gobierno chino ha implementado en la población (China Briefing, 2026) y la opinión popular, han llegado a elevar el nivel de demanda de productos saludables en el mercado.

En años recientes los laboratorios y científicos han estado trabajando en ideas para cambiar ingredientes de los productos y conseguir un sabor indistinguiblemente similar, tal es el caso del chocolate, una startup alemana, llamada Planet Foods, ha logrado la creación de “choviva”, que es chocolate sin cacao, su sabor es igual (Planet Foods, 2026), por lo que este tipo de productos y emprendimiento que están surgiendo crean una amenaza de producto sustituto media alta.

Matriz de Selección de Mercados

Siendo la partida arancelaria de Kavana 1806.31 (Comité de Comercio Exterior, 2017) la investigación concerniente al mercado seleccionado es la siguiente:

Estados Unidos y Chile son los dos países socios de Ecuador con mayor nivel de exportación, de productos con la misma partida arancelaria de Kavana, China se ubica en una posición muy baja en el comercio con Ecuador en esta partida (Trade Map, 2026), esto se debe en gran medida a que el acuerdo firmado con China es reciente, entró en vigor el 2024, y el producto es clasificación A10, lo que significa que 10 años después de firmado el acuerdo llega al 0% de arancel base, al estar en el segundo año existe un arancel base del 6,4% (Gobierno de la República del Ecuador y Gobierno de la República Popular de China, 2023), lo cual presenta un gran potencial de crecimiento a medida que el arancel reduce su porcentaje hasta 0.

Con respecto a los valores colocados en logística y transporte y facilidad de acceso geográfico, se observa que el tiempo de duración de un viaje marítimo entre Estados Unidos y Ecuador es de 8 a 25 días aproximadamente (SeaRates, 2026), pero también para llegar a la costa este se requiere pasar por el canal de Panamá y el pago de una tarifa; desde 2024 opera entre Ecuador y China una ruta marítima que reduce el tiempo de viaje a 25 días, reduciendo en 7 días el trayecto (La Hora, 2024), pero aun así las distancia entre Ecuador y China es 4

veces mayor que entre Ecuador y Estados Unidos; un contenedor tarda aproximadamente 6 días en llegar a Chile, siendo este el mercado de mayor facilidad de acceso (SeaRates, 2026).

El crecimiento de la demanda en China apunta al 6% anual, no es excesivo pero al ser un mercado muy amplio, esto se traduce en que el 6% equivale a 4 mil millones de dólares de crecimiento (Long Advisory, 2026); en Estados Unidos se espera el un crecimiento de mercado anual de 4,07%, al ser un mercado más pequeño significa el un crecimiento de dos mil millones de dólares (Mordor Intelligence, 2026); Chile por su parte crece a un ritmo de 4.21% anual, su mercado es más pequeño, se espera alcanzar \$278 millones en 2031, lo que involucra un crecimiento relativamente bajo (Strategy Helix Group, 2026).

Barreras Arancelarias y Acuerdos comerciales se relacionan en gran medida, y se puede observar que con Estados Unidos de América existe un tratado comercial firmado en el 2026 sobre arancel recíproco, pero Kavana cuenta con un arancel del 20% (Strategy Helix Group, 2026), esto significa que aunque existe un acuerdo comercial, el arancel es alto; con China la historia cambia, ya que hay un acuerdo comercial, que entró en vigor en el 2024, y marca a Kavana con un arancel del 6,4%, el cual será reducido progresivamente al 0% en los próximos 8 años (Gobierno de la República del Ecuador y Gobierno de la República Popular de China, 2023); con Chile hay un Acuerdo Comercial ALADI fechado en octubre del 2020, que refleja un arancel de 0% para los productos con la partida arancelaria de Kavana (ALADI, 2020).

El tamaño de mercado representado por Ecuador a Estados Unidos es de \$179 mil, hacia Chile han sido exportados \$11 mil, y a China es un valor muy bajo (Trade Map, 2026), pero el tamaño de mercado propio en Estados Unidos es de 38 mil millones de dólares (Mordor Intelligence, 2026), en Chile es de 226 millones de dólares, es decir que es muy reducido (Strategy Helix Group, 2026), y en China se observa 6 mil millones de dólares (Mordor Intelligence, 2026) creciendo a paso acelerado.

Al ser un país con un consumo per cápita de 2.1 kg, Chile tiene varias empresas nuevas y antiguas que se suplen la demanda de sus consumidores, como Varsoviene, La Fete, Moulie, Volka, y otras (Vega, 2026); en Estados Unidos se registran marcas con renombre mundial como lo son Hershey y Milky Way, y en China han entrado a la competencia nuevas marcas nacionales (Taste Atlas, 2026).

La ponderación mayor es para Chile con un 3,6 en el total, y ligeramente inferior para China con un 3,55 debido a factores como el nuevo tratado comercial realizado con China, el levantamiento progresivo de barreras de entrada, y la tendencia del mercado chino al consumo de productos premium de chocolate.

Tabla 5 Matriz de Selección de Mercados

Factores críticos para el éxito	Ponderación	USA		Chile		China	
		Calificación	Punt. Pond.	Calificación	Punt. Pond.	Calificación	Punt. Pond.
Logística y transporte	0,12	4	0,48	5	0,6	3	0,36
Facilidad de acceso (geografía)	0,08	4	0,32	5	0,4	3	0,24
Crecimiento de la demanda	0,2	3	0,6	2	0,4	5	1
Barreras arancelarias	0,2	1	0,2	5	1	3	0,6
Acuerdos comerciales	0,15	3	0,45	5	0,75	4	0,6
Presencia de competidores	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tamaño del Mercado	0,15	4	0,6	1	0,15	3	0,45
	1		2,95		3,6		3,55
		USA		Chile		China	

Nota: Elaboración propia

China representa una increíble oportunidad para las exportaciones ecuatorianas, al contar con un crecimiento y poder adquisitivo agresivo, sobrepasando las expectativas logísticas que demuestra Chile. China concentra más de USD 1.400 millones de habitantes, de los cuales la clase media supera los USD 400 millones y se estima una proyección a los USD 800 millones en la próxima década, con ingresos mensuales fijos y alta propensión al consumo. El mercado de materiales de cambio de fase tendrá niveles más altos cerca de los USD 17.993 millones en 2025 a USD 37.052 millones en 2030, frente a los apenas USD 1.36 millones que obtendrá Chile. El consumo final se adhirió con el 52% del crecimiento económico chino en 2025 (Markets and Markets, 2026). Además, el TLC Ecuador-China, vigente desde 2024, permite acceso preferencial al 99,6% de los productos exportables. El acuerdo establece una dimensión nueva para el entorno económico ecuatoriano.

Debido a estos datos, se puede establecer, que aunque el mercado Chile supera por 0,5 a China, aún así es sustentada la selección de China, debido al crecimiento potencial del mercado, lo que a mediano y largo plazo hará que sea más rentable una incursión económica en la China.

Validación de Viabilidad - Deseabilidad

Investigación de Mercado

Población

Kavana surge como una propuesta enfocada en analizar la viabilidad comercial de chocolates artesanales premium en Shanghái, China, aprovechando el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China y el crecimiento del consumo de productos exclusivos. La empresa ofrece bombones de chocolate oscuro ecuatoriano con relleno de manjar de plátano, diferenciados por su calidad, origen y elaboración artesanal. Sus clientes potenciales son distribuidores de confitería y propietarios de dulcerías que operan bajo un modelo B2B, dirigidos a establecimientos dentro de la ciudad, interesados en incorporar productos innovadores capaces de satisfacer la creciente demanda del segmento premium chino.

El mundo chocolatero chino gira alrededor de Shanghái, concentrando el mayor nivel adquisitivo y la mayor densidad de marcas premium del país, ya que es una puerta a un masivo expendio para las firmas internacionales especializadas más prestigiosas: Godiva (21 tiendas), Venchi (15 tiendas), Laderach (6), Pierre Marcolini (5) y Blondel (2), solo estas 5 marcas abarcan 48 tiendas en Shanghái, en la comparativa con Beijing de solo 23 establecimientos. La marca más popular es el de M&M's Chocolate World, en una de las zonas más concurridas atrayendo cerca de 4 millones de visitantes al año.

Shanghái como epicentro de consumo, captura una gran parte de los ingresos nacionales: en 2021, el mercado de chocolate en la ciudad ya alcanzaba los USD 20.800 millones, lo que representaba cerca del 5% en referencia a todo el país, según "Informe de análisis y previsión de inversión para el desarrollo de la industria china de dulces y chocolate, con datos de mercado para 2026 y los próximos 5 años". Entre uno de los ejemplos, Godiva reporto que su mercado en China genero USD 140 millones en 2017, con un proyecto visionario de expansión.

Esta gran acogida se refleja en la planificación de eventos como el Salón de Chocolate de Shanghái 2025, donde se dieron cita más de 100 marcas líderes de todo el mundo y atrajo a 173.143 visitantes. Ecuador estuvo presente por primera vez con presentaciones destacadas de KAMM Organic y Republica del Cacao, demostrando el creciente interés por el cacao de origen ecuatoriano en productos finales Premium. El mercado chino de chocolate, valorado en USD 5.710 millones en 2025 crecerá hasta los USD 6.120 millones en 2026.

Validación con Experto - Entrevista

Tabla 6 Codificación de entrevistas

Código	Tipo de Instrumento	No. Persona	Perfil de Participantes Temática	Fecha
EI01	Entrevista en Profundidad	1	Nutrir la investigación realizada con información de primera mano de un experto	Junio 2026

Nota: Elaboración propia

Tabla 7 Matriz de sistematización de información, entrevista

Temáticas	Pregunta	Respuesta
Sabor	Nuestro proyecto combina un chocolate oscuro al 70% con un relleno de manjar de plátano. Desde tu experiencia haciendo o probando chocolates, ¿crees que esta mezcla funciona bien o el plátano podría opacar el sabor del cacao?	EI01, 2026: Esta mezcla representa muy bien al país en su cultura y gastronomía, es muy tradicional, un consejo es tomar en cuenta el amargor del chocolate, un porcentaje del 60% al 70%, que es algo diferente a lo común, más amargo de lo normal, pero sin sobrepasarse.
Textura	Queremos que el bombón sea un cubo de 15 gramos. Al morderlo, ¿el chocolate de afuera debería ser grueso y crujiente, o muy fino para que el relleno de plátano salga de inmediato?	EI01, 2026: Tiene que ser un equilibrio para que el cacao no opaque el sabor del relleno, ni viceversa, un equilibrio intermedio donde puedas sentir todo lo que se está describiendo en el producto, pero preferiría una capa ligeramente más gruesa ya que el plátano tiene un sabor bastante fuerte y peculiar.
Salud	El documento resalta que el chocolate negro se vende bien porque la gente busca antioxidantes y menos azúcar. ¿Crees que el beneficio para la salud es una buena estrategia para convencer a un comprador o la gente compra chocolate solo por el placer de comer un dulce?	EI01, 2026: Los consumidores está inclinándose a tendencias más Healthy, sin azúcar, sin gluten, más amargos, la idea es no empalagar a los clientes e ir jugando con los porcentajes para que los clientes regresen.
Aspecto	El producto viene en una caja tipo joyero que se desliza. Para un chocolate fino, ¿qué tan importante es el empaque en la primera impresión? ¿Crees que la gente está dispuesta a pagar más solo por cómo se ve la caja?	EI01, 2026: Probablemente no sea algo tan significativo, puede ser que sí haya personas dispuestas a pagar un montón por un empaque hermoso, pero siempre debe ir de la mano con la calidad, hay que hacer cosas buenas, lindas, atractivas para el consumidor, que se vea premium, de calidad, y que no cueste tanto, y lo importante es que tu marca se quede en la mente del consumidor, su logo, su sello tiene que ser atractivo visualmente, que pueda estar en la parte de afuera del empaque y en un sticker abajo, como Ferrero, esa marca pequeña pero que siempre la vas a recordar, entonces no necesariamente tiene que ser algo muy premium, pero sí que te recuerde a la marca que tú estás usando para que el consumidor vuelva siempre.

A veces, si el chocolate pasa por cambios de temperatura, le salen manchas blancas en la superficie. ¿Qué consejo básico nos das para almacenar los bombones terminados y evitar que pierdan su color original?	EI01, 2026: Es importante mantener una cadena de temperatura controlada, porque mucho calor puede dañar la estética y forma del bombón, además de que mezcla los sabores y pueden empezar a salir estas manchas, normalmente sucede cuando el chocolate se quema en frío o calor y también por choques bruscos de temperatura, entonces hay que buscar una temperatura óptima para el chocolate. No soy muy experta en envolturas pero tengo entendido que hay una envoltura especial para que eso no suceda, es recomendable tener algo que selle el chocolate, si es uno solo empacarlo individualmente y si es grande tener fundas selladoras ziploc, para un mejor mantenimiento del producto.
Consejos ¿Cómo podemos obtener una perspectiva real, y cómo nuestra empresa puede recibir información real con relación a nuestro producto?	EI01, 2026: A mí me ha funcionado Google para las reviews, es bueno una plataforma abierta, donde clientes y turistas te vean, buscan tu lugar para poder ir y leen las reviews, ahí siempre son más sinceras, también es importante que te posiciones en el mercado con las calificaciones y estrellas que los clientes te van dando, ahí realmente sabes lo que el cliente pensó, porque está abierto al público, siempre el marketing de boca a boca va a ser un marketing que va a ayudar, en los reviews puedes ver más o menos si el producto está funcionando o si hay algo que se podría cambiar.
¿Cuál sería la mejor manera para transmitir la historia de origen y lograr que el consumidor conecte con la marca?	EI01, 2026: Ahí estamos hablando de un plan estratégico bastante estructurado, primero su marca debe estar muy bien consolidada, que tengas un concepto por detrás de qué es lo que quieres comunicar, que no sea un simple chocolate, sino la historia que tiene detrás, que te recuerda al sabor ecuatoriano. Estamos en una era donde las redes sociales son todo, hay que plasmar esa historia en las redes, si tú le das al cliente una tarjetita te aseguro que el 90% de la gente no la leerá, la van a botar, una mejor estrategia es una frase donde pongas "gánate tu siguiente paquete escaneando este QR", que los direcciona a un lugar donde la gente pueda ver su historia, lo importante es que la gente dé el clic, además así te ahorras el tema de producción e impresiones de papel.

Premium y Valor Agregado En Ecuador somos expertos vendiendo el cacao en grano, pero nos cuesta vender el chocolate ya terminado. ¿Cuál crees que es el error más común que cometemos los emprendedores al intentar vender un chocolate con valor agregado?	EI01, 2026: Creo que a nivel cultural cuando sacamos algo queremos que la gente sepa que es lo mejor que van a poder encontrar, que somos los únicos, cuando realmente eso no es así, dentro del cacao hay muchas marcas, un montón, lo importante es alianzas estratégicas, entrar suavemente al mercado, donde luego te puedes convertir en pionero. Y la gente falla bastante al creer que si el producto es artesanal puede cobrar un montón, es ahí cuando el consumidor dice prefiero ir a una cadena, comprar algo más conocido a menos valor, y también en el tema de la comercialización hay que tratar de entrar a lugares visibles, por ejemplo tiendas donde ya se venden productos ecuatorianos.
Como Kavana es una microempresa de chocolates artesanales, el producto final puede tener pequeñas imperfecciones humanas. ¿Crees que el cliente actual valora ver que un producto es hecho a mano aunque los cubos no sean idénticos como los de una máquina industrial, o se busca la perfección absoluta?	EI01, 2026: El consumidor va a preferir ver todo de una gama alta, para el tamaño hay moldes que son iguales y al ser destapados los chocolates quedan uniformes, al ser artesanal obviamente no tienes toda la industria para realizarlo en grandes cantidades pero sí hay que poner atención a la calidad del producto, esto no significa que haya que incrementar los costos de fabricación, pero debe tener una linda presentación.

Nota: Elaboración propia

Link: <https://mailinternacionaledu->

[my.sharepoint.com/:v:/g/personal/byaguilarmo_uide_edu_ec/IQBXLmX0mYwGRZFLHm6IFBfSAWm8Nh4DXBIcr2I-KP1-8B4?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAAiOiJPbmVEcmI2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=lCKXSd](https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/byaguilarmo_uide_edu_ec/IQBXLmX0mYwGRZFLHm6IFBfSAWm8Nh4DXBIcr2I-KP1-8B4?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAAiOiJPbmVEcmI2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=lCKXSd)

Propuesta Final – Prototipo 2.0 (Mejora del Prototipo)

Figura 3 Prototipo 2.0 Kavana



Nota: Elaboración propia

El prototipo 2.0 mejora el grosor del chocolate, para adecuarlo a un punto medio en el cual se pueda disfrutar tanto del chocolate, como del relleno, adaptando además el porcentaje de amargor del chocolate para conseguir una mezcla que no cause empalagamiento al degustar las 8 unidades en un solo consumo.

También se ha adaptado el color y diseño de la bandeja termoformada y la caja deslizante, armonizando color, y luciendo un diseño minimalista que es más atractivo al sector premium.

Modelo de Monetización

Kavana basará su modelo de monetización en la venta al por mayor de chocolates premium elaborados con cacao ecuatoriano, dirigidos específicamente a dulcerías y confiterías de Shanghái. Los ingresos se generarán mediante pedidos por volumen y acuerdos de abastecimiento continuo, ofreciendo descuentos escalonados según la cantidad adquirida. Además, se incorporarán presentaciones exclusivas y empaques personalizados para que los establecimientos puedan diferenciar su oferta y aumentar su valor percibido. Este enfoque permitirá establecer relaciones comerciales duraderas, asegurar una demanda constante y

generar ingresos recurrentes, fortaleciendo el posicionamiento de Kavana como proveedor de chocolates premium en el mercado chino.

Presentación Final del Prototipo

Figura 4 Captura de pantalla video promocional



Nota: Elaboración propia

Link: https://mailinternacionaledu-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/byaguilarmo_uide_edu_ec/IQDCJcvY-ATJQaH5P9Dxi_gTARFXdeEcPRdW9g5ncOidvAw?nav=eyJyZWZlcnJhbEluZm8iOnsicmVmZXJyYWxBcHAIoiJPbmVEcmI2ZUZvckJ1c2luZXNzIiwicmVmZXJyYWxBcHBQbGF0Zm9ybSI6IldlYiIsInJlZmVycmFsTW9kZSI6InZpZXciLCJyZWZlcnJhbFZpZXciOiJNeUZpbGVzTGlua0NvcHkifX0&e=RD1D67

Estudio Técnico y Modelo de Gestión Organizacional

Localización

El centro de operaciones estará localizado en Shanghái, mediante oficinas comerciales ubicadas en Changning, un distrito bullicioso y dinámico, en la parte occidental de Shanghái, cuenta con una notable presencia de startups y corporaciones internacionales, la infraestructura es sencilla, oficinas comerciales dedicadas a la gestión de pedidos, recepción de envíos y logística, para asegurar el transporte seguro y a tiempo a los clientes de Shanghái, contando con servicio de seguridad privado, cámaras de vigilancia, acceso a tecnologías y centro de comunicación para una efectiva gestión de actividades.

Operaciones (Mapa de Procesos)

Figura 5 Mapa de Procesos



Nota: Elaboración propia

Tabla 8 Detalle mapa de procesos

Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Establecimiento de objetivos y procesos estratégicos	Definir la dirección estratégica de la empresa alineada con la misión y visión	De la planificación estratégica a una ejecución operativa	Análisis FODA Definición de metas y de estrategias Definir indicadores de gestión (KPIs) Seguimiento y control de plan estratégico
b. Proceso de control de calidad	Garantizar que el producto cumpla con estándares de calidad, inocuidad y trazabilidad	Desde la recepción de materia prima hasta el producto terminado	Control de calidad de materia prima Control de procesos Pruebas de textura, sabor y apariencia Control de Empaque Certificaciones sanitarias
c. Gestión comercial y ventas	Gestionar la relación con clientes B2B y concretar pedidos	Desde la prospección de clientes hasta el cierre de venta y postventa	Prospección de confiterías en Shanghai Negociación y cotiza cotización Cierre de contratos Atención Postventa y fidelización
d. Compra y almacenamiento de materia prima	Asegurar el abastecimiento oportuno de insumos de calidad	Desde la selección de proveedores hasta el almacenamiento de materia prima	Selección y calificación de proveedores locales Cotización y compra Recepción y verificación de calidad Almacenamiento (condiciones controladas)
e. Producción y envasado	Elaborar chocolate artesanal según especificaciones técnicas y envasado para exportación	Desde la transformación de materia prima hasta el producto terminado envasado	Dosificación y mezcla de ingredientes Elaboración de manjar de plátano Moldeados en cubos de 15 gramos Enfriamiento y desmolde Relleno y sellado con envoltura o individual Colocación en bandeja termoformada Armado de caja tipo joyero
f. Almacenamiento del producto terminado	Conservar el producto en condiciones óptimas hasta su despacho	Desde la salida de producción hasta la entrega al cliente	Almacenamiento en bodega con temperatura y humedad controlados Rotación de inventarios Control de stock
g. Distribución y logística	Gestionar el transporte del producto desde Ecuador hasta Shanghai y la distribución local	Desde la preparación del pedido hasta la entrega en tienda del cliente	Preparación de pedidos Gestión de transporte marítimo Gestión de trámites aduaneros Transporte local en Shanghai Entrega en tiendas de confitería y dulcerías
h. Gestión administrativa	Brindar soporte administrativo a todas las áreas de la empresa	Desde la gestión documental hasta el cumplimiento legal	Gestión de contratos Gestión de recursos humanos Cumplimiento legal y tributario Gestión de documentos y archivado Control de activos fijos
i. Gestión financiera	Gestionar los recursos financieros para garantizar viabilidad y sostenimiento del negocio	Desde la planificación presupuestaria hasta el control de ingresos y gastos	Planificación financiera y presupuestos Control de ingresos y gastos Gestión de cuentas por cobrar Gestión de pagos a proveedores Análisis de rentabilidad Elaboración de estados financieros

Nota: Elaboración propia

Diseños Organizacional y funciones

Figura 6 Organigrama



Nota: Elaboración propia

La estructura organizacional de Kavana se plantea como un modelo jerárquico y funcional, su propósito es establecer responsabilidades claras, mejorar la comunicación interna y asegurar que cada área contribuya al cumplimiento de los objetivos comerciales, financieros y logísticos de la empresa.

En el nivel superior se encuentra el Gerente General, quien dirige la organización y toma las decisiones estratégicas. Sus principales funciones son definir los objetivos de crecimiento, aprobar presupuestos, negociar con aliados importantes, supervisar el desempeño general y representar a Kavana ante proveedores, clientes empresariales y entidades relacionadas con el comercio internacional.

El Subgerente apoya directamente al Gerente General en la planificación, coordinación y control de las actividades. También realiza seguimiento a los resultados de cada gerencia, facilita la comunicación interna y puede asumir la dirección de la empresa cuando el Gerente General no se encuentre disponible.

La Gerencia Administrativa y Financiera administra los recursos económicos y humanos de Kavana. Sus funciones incluyen contabilidad, tesorería, elaboración de presupuestos, control de costos, pagos a proveedores y gestión del personal. Esta área es

fundamental para evaluar la rentabilidad de las exportaciones y mantener una adecuada planificación financiera.

La Gerencia Comercial y Marketing se encarga de posicionar la marca Kavana ante dulcerías, confiterías y negocios especializados de Shanghái. Desarrolla campañas promocionales, analiza las preferencias del mercado, gestiona ventas B2B, busca nuevos clientes y mantiene relaciones comerciales duraderas. Además, recopila información sobre tendencias de consumo para adaptar la oferta de chocolates premium.

La Gerencia de Comercio Internacional gestiona la documentación de exportación, los trámites aduaneros, los requisitos sanitarios, la negociación con operadores logísticos y el cumplimiento de normas para ingresar al mercado chino. Finalmente, la Gerencia de Operaciones y Logística controla calidad, empaque, almacenamiento, inventario y distribución. Esta estructura permite a Kavana operar eficientemente, reducir riesgos, controlar costos y garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a sus clientes empresariales.

Conformación Legal

La empresa con nombre Kavana S.A. es una empresa constituida en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, en la categoría de Sociedad Anónima, dedicada a la actividad económica de exportación y comercialización de chocolates y confitería fina derivada del cacao, asimismo al asesoramiento de empresas que tengan objetivos afines, esta sociedad está formada por cuatro accionistas, el Sr. Byron Aguilar como el principal, Sr. Gabriel Lara, Sr. Víctor Daza y Sr. Jacob Barrionuevo, todos de nacionalidad ecuatoriana, y con la facultad de ejercer como representantes legales de la sociedad.

Plan de Marketing

Producto

- Estrategia de empaque y presentación, con un empaque tipo joyero de lujo.
- Estrategia de ampliación de línea, con la introducción de nuevas variantes y versiones del producto original, incorporando acontecimientos históricos, flora, fauna y leyendas ecuatorianas.

Precio

- Estrategia de precios de penetración, a corto plazo, con un incremento controlado.
- Estrategia de precios competitivos después del corto plazo, ligeramente inferiores al precio de los productos de la competencia, exceptuando ciertas ediciones limitadas.

Plaza

- Estrategia de distribución selectiva, para un posicionamiento equilibrado.
- Estrategia de canal de distribución corto.

Promoción

- Estrategia de marketing digital mediante marketing experimental, generando conexión emocional profunda a través de experiencias inmersivas y memorables, en redes sociales.
- Estrategia de marketing sostenible, destacando el origen orgánico y natural del producto.

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico que posicione a los bombones de chocolate premium Kavana en el mercado corporativo de Shanghái, incrementando el reconocimiento y la reputación de la marca frente a los intermediarios del sector, logrando alcanzar una penetración progresiva en las ventas de volumen y la consolidación de canales de distribución estables durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acción y Presupuesto

Tabla 9 Plan de marketing

Acciones Operativas Específicas	Acción	Tiempo de Ejecución	Presupuesto (\$USD)
Estrategia 1: Estrategia de empaque y presentación	Acción 1: Diseño gráfico y estructural digital en 3D del empaque.	Mes 1 - 2	\$600
	Acción 2: Elaboración de un lote pequeño de prototipos para pruebas técnicas de resistencia al viaje y conservación del aroma.	Mes 3	\$400
Estrategia 2: Ampliación de línea	Acción 1: Redacción de contenidos artísticos y tarjetas interiores inglés y mandarín.	Mes 3 - 4	\$450
	Acción 2: Implementación de un generador de códigos QR dinámicos.	Mes 4 - 5	\$250
Estrategia 3: Precio de penetración	Acción 1: Desarrollo de la hoja de costos de exportación.	Mes 1	\$150
	Acción 2: Estructuración de contratos comerciales tipo B2B.	Mes 2	\$200
Estrategia 4: Precios competitivos	Acción 1: Monitoreo y auditoría digital de precio.	Continuo (Meses 1-12)	\$300 (\$25/mes)
	Acción 2: Configuración de la lista de precios oficial diferenciada.	Mes 3	\$150
Estrategia 5: Distribución selectiva	Acción 1: Investigación y segmentación de una base de datos.	Mes 2 - 3	\$200
	Acción 2: Diseño y redacción de un portafolio comercial corporativo digital.	Mes 3	\$350
Estrategia 6: Canal de distribución corto	Acción 1: Preparación y envío vía Courier internacional de "Kits de degustación".	Mes 4 - 5	\$600
	Acción 2: Cierre de negociaciones directas con los encargados de compras.	Mes 5 - 6	\$250
Estrategia 7: Marketing digital y experiencial.	Acción 1: Creación y optimización de la marca en la plataforma RED (Xiaohongshu).	Mes 2 - 3	\$400
	Acción 2: Producción de contenido audiovisual enfocado en el "Unboxing".	Continuo (Meses 3-12)	\$1,200 (\$120/mes)
Estrategia 8: Marketing sostenible.	Acción 1: Lanzamiento de una campaña digital orgánica.	Mes 4 - 5	\$350
	Acción 2: Integración de insignias ecológicas.	Mes 5 - 6	\$250
Total presupuesto		12 Meses	\$5,900 USD

Nota: Elaboración propia

Figura 7 Ambiente Simulado Estrategia 6



Nota: Elaboración propia

Figura 8 Post Estrategia 7



Nota: Elaboración propia

Figura 9 Post Estrategia 7



Nota: Elaboración propia

Evaluación Financiera

Inversión Inicial

Se detalla el monto requerido para poner en marcha el proyecto "Kavana". Se compone de activos fijos por \$38,700 como maquinaria, vehículo y equipos. Se suman \$900 en activos diferidos por constitución y certificaciones de exportación. Adicionalmente se calcula un capital de trabajo de \$9,970.00 para cubrir 2 meses de operación. La inversión total asciende a \$49,570.00. Esta hoja sirve de base para el flujo de caja del año 0.

Se establece un costo de maquinaria, equipo de producción, equipo de empaque y muebles y enseres en base a la meta de producción de 24.000 unidades.

El monto más alto, vehículo de transporte interno, es para un vehículo que permite el movimiento interno de materia prima, producto terminado, y logística interna dentro de los límites urbanos.

Tabla 10 Inversión Inicial

Inversión Inicial		
Maquinaria y equipo de producción	\$	7.500,00
Equipo de empaque para exportación	\$	4.000,00
Vehículo de transporte interno	\$	20.000,00
Muebles y enseres	\$	5.000,00
Equipo de cómputo y oficina	\$	2.200,00
Gastos de constitución de la empresa	\$	300,00
Certificaciones y Registros de Exportación (BASC, Fitosanitario, etc.)	\$	450,00
Permisos y licencias de exportación	\$	150,00
Capital de trabajo	\$	9.970,00
Total Inversión	\$	49.570,00

Nota: Elaboración propia

Costos

Los costos detallados a continuación dividen el valor total entre costos variables, que dependen de la producción anual, esta producción incrementa anualmente un 8% y se ha pronosticado una inflación del 2% anual, en consecuencia el la multiplicación del costo variable unitario por el número de unidades fabricadas, sumadas a la inflación anual, hacen que el costo variable total sufra un incremento anual.

Por otro lado el costo fijo, está estimado así para cada año y no presenta variación, exceptuando la inflación planificada, que eleva en un 2% el costo anual.

El costo total se refiere a la sumatoria del costo fijo y el costo variable unitario total.

Algunos valores colocados reflejan actividades y funcionamiento de Kavana, por ejemplo, mono de obra indirecta se relaciona con un representante de Kavana en territorio

chino, con su respectiva justificación en áreas de marketing, comunicación y confianza, el arriendo de planta es casi igual a los servicios básicos consumidos por esa misma planta, esto se debe a que el lugar donde se produce no es muy grande, ya que la maquinaria cabe perfectamente en un lugar sencillo, pero los costos de los servicios básicos se elevan debido a electricidad, luz, agua y otros que se necesitan para hacer funcionar equipos y sistemas de almacenamiento.

Adicional es importante notar que no existen costos en seguros, impuestos y rubros parecidos, ya que el incoterm de comercio se realiza con FOB, permitiendo la excepción de estos costos para Kavana, los cuales pasan a formar parte de la plantilla de costos del cliente.

Tabla 11 Costos

	Costos				
	1	2	3	4	5
Materia Prima Directa	\$ 1,10	\$ 1,12	\$ 1,14	\$ 1,17	\$ 1,19
Mano de Obra Directa	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,08	\$ 0,09
Materiales Indirectos	\$ 0,15	\$ 0,15	\$ 0,16	\$ 0,16	\$ 0,16
Envases y Empaques	\$ 0,45	\$ 0,46	\$ 0,47	\$ 0,48	\$ 0,49
Aduana y Agente	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Costo Variable Unitario					
Total (CVUT)	\$ 1,79	\$ 1,83	\$ 1,86	\$ 1,90	\$ 1,94
Costo Variable Total (CVUT x número de					
unidades producidas)	\$ 42.960	\$ 47.325	\$ 52.133	\$ 57.430	\$ 63.264
Mano de Obra Indirecta	\$ 14.400	\$ 14.688	\$ 14.981	\$ 15.281	\$ 15.587
Arriendo de Planta	\$ 3.600	\$ 3.672	\$ 3.745	\$ 3.820	\$ 3.896
Mantenimiento de Equipos	\$ 800	\$ 816	\$ 832	\$ 848	\$ 865
Servicios Básicos de Planta	\$ 3.400	\$ 3.468	\$ 3.537	\$ 3.608	\$ 3.680
Depreciación Activos Fijos	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740
Costos Fijos (CF)	\$ 29.940	\$ 30.384	\$ 30.836	\$ 31.298	\$ 31.769
Costo Total (CVT + CF)	\$ 72.900	\$ 77.709	\$ 82.970	\$ 88.728	\$ 95.033

Nota: Elaboración propia

Gastos

En gastos administrativos se nota que es muy bajo el rubro de sueldos administrativos, esto se debe a que los cuatro socios fundadores solo cobran un valor representativo de \$50 mensuales y resto del flujo se lo deja a la empresa; arriendo de oficina presenta un elevado valor debido a que se espera la apertura de una oficina en Shanghái para el inicio de las operaciones, la cual debe cumplir ciertos estándares premium según la imagen de la marca.

Los gastos de venta presentan presupuesto de marketing de \$6.000 ya establecido previamente según el plan de marketing, se prevé una feria comercial anual para dar

conocimiento al mercado chino sobre los beneficios y propuesta de valor de Kavana, elevando así el valor de marca.

Los gastos financieros hacen referencia a los intereses que cada año se paga al banco por el dinero que se ha usado al iniciar el emprendimiento.

Y los gastos totales son la sumatoria de valor total de las tres categorías que componen la tabla de costos.

Tabla 12 Gastos

Gastos Administrativos					
	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	\$ 2.400	\$ 2.448	\$ 2.497	\$ 2.547	\$ 2.598
Arriendo de Oficina	\$ 9.000	\$ 9.180	\$ 9.364	\$ 9.551	\$ 9.742
Servicios Básicos Oficina	\$ 1.700	\$ 1.734	\$ 1.769	\$ 1.804	\$ 1.840
Seguros Generales	\$ 300	\$ 306	\$ 312	\$ 318	\$ 325
Depreciación Activos Diferidos	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180
Gastos Administrativos (GA)	\$ 13.580	\$ 13.848	\$ 14.121	\$ 14.400	\$ 14.685
Gastos de Venta					
	1	2	3	4	5
Comisión Variable	\$ 4.853	\$ 5.346	\$ 5.889	\$ 6.487	\$ 7.146
Publicidad Internacional	\$ 6.000	\$ 6.120	\$ 6.242	\$ 6.367	\$ 6.495
Ferias Comerciales	\$ 10.000	\$ 10.200	\$ 10.404	\$ 10.612	\$ 10.824
Otros Gastos de Venta Fijos	\$ 300	\$ 306	\$ 312	\$ 318	\$ 325
Gastos de Venta (GV)	\$ 20.980	\$ 21.781	\$ 22.638	\$ 23.554	\$ 24.536
Gastos Financieros					
	1	2	3	4	5
Gasto Financiero (GF)	\$ 2.677	\$ 2.141	\$ 1.606	\$ 1.071	\$ 535
Total Gastos (GA + GV + GF)	\$ 37.237	\$ 37.770	\$ 38.365	\$ 39.025	\$ 39.756

Nota: Elaboración Propia

Presupuesto de Ventas

Se proyectan las ventas del bombón de chocolate a China para 5 años. Se estima un precio FOB inicial de \$6.50 por unidad con crecimiento anual del 8%. Las unidades vendidas inician en 24,000 y llegan a 32,651 en el año 5. Con esto, las ventas totales pasan de \$156,000 a \$229,731. Esta proyección es el ingreso principal y alimenta directamente al Estado de Pérdidas y Ganancias y al Flujo de Caja.

Se han establecido 24.000 unidades por ser la cantidad de unidades del producto que puede transportar un contenedor, además de prever esa demanda del producto en el mercado de Shanghái.

Tabla 13 Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Ventas					
	1	2	3	4	5
Precio de Venta FOB	\$ 6,50	\$ 6,63	\$ 6,76	\$ 6,90	\$ 7,04
Unidades Vendidas	24.000	25.920	27.994	30.233	32.652
Ventas Total	\$ 156.000	\$ 171.850	\$ 189.310	\$ 208.543	\$ 229.731

Nota: Elaboración propia

Punto de Equilibrio

Se calcula la cantidad mínima que se debe vender para no perder ni ganar. En el año 1 el punto de equilibrio es de 13,842 unidades, equivalentes a \$89,973. Al comparar con las 24,000 unidades presupuestadas, se obtiene un margen de seguridad del 42.3%. Esto indica que el proyecto puede soportar una caída en ventas antes de entrar en pérdidas. El margen de seguridad mejora cada año, lo que refleja menor riesgo operativo.

Hay que notar que un margen de contribución del 70% permite que el emprendimiento sea rentable y equilibrado, además al vender un 42% sobre el margen de seguridad, asegura que en un escenario pesimista la empresa no entrará en pérdida.

Tabla 14 Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio					
	1	2	3	4	5
Precio de Venta Unitario	\$ 6,50	\$ 6,63	\$ 6,76	\$ 6,90	\$ 7,04
Costo Variable Unitario	\$ 1,79	\$ 1,83	\$ 1,86	\$ 1,90	\$ 1,94
Comisión Variable Unitaria	\$ 0,20	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,21	\$ 0,22
Costo Variable Unitario Total	\$ 1,99	\$ 2,02	\$ 2,07	\$ 2,11	\$ 2,15
Margen de Contribución Unitario	\$ 4,52	\$ 4,61	\$ 4,70	\$ 4,79	\$ 4,89
% Margen de Contribución	69,5%	69,5%	69,5%	69,5%	69,5%
Costo Fijo Total	\$ 62.497	\$ 62.999	\$ 63.523	\$ 64.067	\$ 64.634
Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 89.973	\$ 90.697	\$ 91.450	\$ 92.234	\$ 93.049
Punto de Equilibrio en Unidades	13.842	13.680	13.523	13.371	13.225
Unidades Vendidas Presupuestadas	24.000	25.920	27.994	30.233	32.652
Margen de Seguridad (Unidades)	10.158	12.240	14.471	16.862	19.427
% Margen de Seguridad	42,3%	47,2%	51,7%	55,8%	59,5%

Nota: Elaboración propia

Estado de Costos

Se desglosa el costo de producción y venta del producto. Se divide en costo variable, que depende de las unidades, y costos fijos de producción. Para el año 1 el costo total es

\$72,900 y crece con la inflación hasta \$95,034 en el año 5. Este estado es clave porque determina el costo de ventas que se traslada al Estado de Pérdidas y Ganancias. Permite analizar la estructura de costos y la eficiencia operativa del proyecto exportador.

Esto se visualiza de una manera más amplia en la Tabla 11, siendo este solo un breve resumen de los datos presentados ahí.

Tabla 15 Estado de Costos

Estado de Costos						
	1	2	3	4	5	
Costo Variable de Producción y Exportación	\$ 42.960	\$ 47.325	\$ 52.133	\$ 57.430	\$ 63.264	
Costos Fijos de Producción	\$ 29.940	\$ 30.384	\$ 30.837	\$ 31.299	\$ 31.770	
Costo de Producción	\$ 72.900	\$ 77.709	\$ 82.970	\$ 88.728	\$ 95.034	

Nota: Elaboración propia

Estado de Pérdidas y Ganancias

Muestra la rentabilidad del proyecto durante los 5 años. Inicia con ventas de \$156,000 y una utilidad neta de \$29,238 en el año 1. Gracias al crecimiento en ventas y control de gastos, la utilidad neta escala a \$60,525 en el año 5. Se deducen costos, gastos administrativos, de venta, financieros, participación de trabajadores e impuesto a la renta. El resultado demuestra una operación rentable y creciente, lo que respalda la viabilidad financiera del proyecto.

La utilidad neta permite visualizar el valor neto y limpio que el emprendimiento genera anualmente, y es importante notar que hay un buen nivel de rentabilidad.

Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias

Estados de Pérdidas y Ganancias						
	1	2	3	4	5	
Ventas Netas	\$ 156.000	\$ 171.850	\$ 189.310	\$ 208.543	\$ 229.731	
(-) Costo de Ventas	\$ 72.900	\$ 77.709	\$ 82.970	\$ 88.728	\$ 95.034	
Utilidad Bruta	\$ 83.100	\$ 94.141	\$ 106.340	\$ 119.815	\$ 134.697	
(-) Gastos Administrativos	\$ 13.580	\$ 13.848	\$ 14.121	\$ 14.400	\$ 14.685	
(-) Gastos de Venta	\$ 20.980	\$ 21.781	\$ 22.638	\$ 23.554	\$ 24.536	
Utilidad Operativa	\$ 48.540	\$ 58.511	\$ 69.581	\$ 81.861	\$ 95.477	
(-) Gastos Financieros	\$ 2.677	\$ 2.141	\$ 1.606	\$ 1.071	\$ 535	
Utilidad Antes de Partición a Trabajadores e Impuestos	\$ 45.863	\$ 56.370	\$ 67.974	\$ 80.790	\$ 94.941	
(-) 15% Participación Trabajadores	\$ 6.879	\$ 8.455	\$ 10.196	\$ 12.119	\$ 14.241	
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 38.984	\$ 47.914	\$ 57.778	\$ 68.672	\$ 80.700	
(-) Impuesto a la Renta	\$ 9.746	\$ 11.979	\$ 14.445	\$ 17.168	\$ 20.175	
Utilidad Neta	\$ 29.238	\$ 35.936	\$ 43.334	\$ 51.504	\$ 60.525	

Nota: Elaboración propia

Estado de Flujo de Caja

Registra las entradas y salidas reales de efectivo. Parte con la inversión inicial negativa de -\$49,570 en el año 0. A partir del año 1 genera flujos positivos que crecen de \$29,238 hasta \$60,525 en el año 5, incluyendo depreciación, amortización y recuperación de capital de trabajo. El flujo acumulado se vuelve positivo desde el año 2. Esta hoja es fundamental para calcular el VAN y la TIR, y demuestra la capacidad del proyecto para generar liquidez.

Esto demuestra que ha largo plazo no solo se recupera el dinero invertido, sino que también se obtiene una ganancia considerable, justificando así el inicio de operaciones.

Tabla 17 Estado de Flujo de Caja

	Estado de Flujo de Caja					
	0	1	2	3	4	5
(-) Inversión Inicial	\$ -49.570	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Utilidad Neta	\$ 0	\$ 29.238	\$ 35.936	\$ 43.334	\$ 51.504	\$ 60.525
(+) Depre. Activos Fijos	\$ 0	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740	\$ 7.740
(+) Amort. Activos Dif.	\$ 0	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180	\$ 180
(+) Recup. Capital (trabajo)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.970
Flujo de Caja Neto	\$ -49.570	\$ 37.158	\$ 43.856	\$ 51.254	\$ 59.424	\$ 78.415
Flujo de Caja Acumulado	\$ -49.570	\$ -12.412	\$ 31.444	\$ 82.697	\$ 142.121	\$ 220.536

Nota: Elaboración propia

Indicadores Financieros

Teniendo tres indicadores financieros, se procede a un resume de la viabilidad del proyecto con los mismos:

- El VAN es de \$147,954.00, lo que significa que el proyecto crea valor por encima de la tasa de descuento del 10.1%.
- La TIR es de 85.2%, muy superior al WACC, lo que indica alta rentabilidad.
- El período de recuperación es de 1.28 años, un tiempo muy aceptable.

Ambos criterios de decisión marcan "Proyecto VIABLE". En conclusión, financieramente el proyecto es atractivo y recomendable para su ejecución.

Tabla 18 Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	
WACC (Tasa de Descuento)	10,1%
VAN (Valor Actual Neto)	\$147.954
TIR (Tasa Interna de Retorno)	85,2%
Período de Recuperación	1,28 años

Nota: Elaboración propia

Escenario Pesimista

Tabla 19 Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	
Unidades Vendidas (Año 1)	20.400
Ventas Totales	\$ 132.600
Costo Variable Total	\$ 36.516
Costos Fijos Totales	\$ 62.497
Utilidad Operativa Aproximada (EBIT)	\$ 33.587
Punto de Equilibrio en Unidades	13.842

Nota: Elaboración propia

Este escenario se calcula con el supuesto de reducción de un 15% en unidades vendidas, lo que equivale a vender 20.400 unidades en lugar de las 24.000 estimadas, y demuestra que aunque exista un problema entre la oferta y la demanda de un 15% negativo, aún así el proyecto es viable y deja una utilidad neta de aproximadamente \$19.000.

Escenario Realista

Tabla 20 Escenario Realista

Escenario Realista	
Unidades Vendidas (Año 1)	24.000
Ventas Totales	\$ 156.000
Costo Variable Total	\$ 42.960
Costos Fijos Totales	\$ 62.497
Utilidad Operativa Aproximada (EBIT)	\$ 50.543
Punto de Equilibrio en Unidades	13.842

Nota: Elaboración propia

Este escenario es el planificado por la empresa, y el que se considera ideal, en base al cual han sido planificados los costos, ventas, gastos, ganancias, e importantes valores, su importancia radica en probar que la inversión inicial y costos y gastos de cada año son recompensados con rentabilidad y retorno de capital.

Escenario Optimista

Tabla 21 Escenario Optimista

Escenario Optimista	
Unidades Vendidas (Año 1)	27.600
Ventas Totales	\$ 179.400
Costo Variable Total	\$ 49.404
Costos Fijos Totales	\$ 62.497
Utilidad Operativa Aproximada (EBIT)	\$ 67.499
Punto de Equilibrio en Unidades	13.842

Nota: Elaboración propia

Este escenario es un supuesto de que el número de unidades vendidas sobrepase en un 15%, es optimista, pero esta considerado en caso de que el mercado acepte el producto de una manera mucho más fácil y fluida.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

El desarrollo del plan de negocios permitió determinar que el mercado de Shanghái representa una oportunidad comercial viable para la exportación de chocolates premium elaborados con cacao ecuatoriano, debido al crecimiento sostenido de la demanda por productos diferenciados, saludables y con valor agregado, así como a las ventajas generadas por el Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China. La investigación evidenció que existe un segmento de clientes empresariales conformado por distribuidores, confiterías y dulcerías interesados en incorporar propuestas innovadoras que les permitan diferenciarse dentro del mercado chino.

Asimismo, el análisis del entorno, la validación del prototipo y la estructuración del modelo de negocio demostraron que Kavana posee una propuesta de valor competitiva sustentada en la calidad del cacao fino de aroma ecuatoriano, la combinación de sabores exóticos, el enfoque artesanal y una estrategia comercial orientada al mercado B2B. De igual manera, el diseño del plan de marketing, la estructura organizacional y la planificación operativa permiten establecer las bases necesarias para una implementación eficiente del proyecto.

En consecuencia, se concluye que Kavana presenta condiciones favorables de viabilidad comercial, estratégica y operativa, constituyéndose en una alternativa con potencial para fortalecer la oferta exportable ecuatoriana mediante la comercialización de productos con mayor valor agregado en mercados internacionales.

Recomendaciones

Se recomienda ejecutar el proyecto de manera gradual, iniciando con un programa piloto dirigido a un número reducido de distribuidores y confiterías en Shanghái, con el propósito de evaluar la aceptación comercial del producto y realizar ajustes antes de una expansión a mayor escala. Asimismo, resulta indispensable obtener oportunamente las certificaciones sanitarias, de inocuidad y de etiquetado exigidas por la normativa china, garantizando el cumplimiento de los requisitos para el ingreso y permanencia en dicho mercado.

También se aconseja fortalecer alianzas estratégicas con productores nacionales de cacao fino de aroma, operadores logísticos especializados y entidades de promoción comercial, con el fin de asegurar la continuidad del abastecimiento, optimizar los procesos de

exportación y reducir riesgos asociados a la cadena de suministro. De igual forma, se recomienda mantener una estrategia permanente de investigación de mercado que permita identificar cambios en las preferencias de consumo, tendencias del segmento premium y acciones de la competencia.

Finalmente, se sugiere reinvertir parte de los ingresos obtenidos en innovación de productos, desarrollo de nuevos sabores y fortalecimiento de la marca Kavana, favoreciendo su posicionamiento internacional y consolidando ventajas competitivas sostenibles que permitan ampliar progresivamente su presencia dentro del mercado chino y, posteriormente, en otros mercados asiáticos.

Bibliografía

- Agencia Nacional de Aduanas de la República Popular de China. (2021). *Embajada de México*. Obtenido de Reglamento de la República Popular China sobre el Registro y la Administración de Productores Extranjeros:
https://embamex.sre.gob.mx/china/images/pdf/Decreto248_2021.pdf
- CGTN. (27 de Octubre de 2025). *CGTN*. Obtenido de El XV Plan Quinquenal: los desafíos y las perspectivas económicas para China durante 2026-2030:
<https://espanol.cgtn.com/news/2025-10-27/1982651412895596545/index.html>
- Chen, P. (8 de Abril de 2026). *GMA*. Obtenido de China Chocolate Market Opportunities for International Brands: <https://marketingtochina.com/imported-chocolate-market-in-china/>
- China Briefing. (2026 de Febrero de 2026). *Insights Made in to China*. Obtenido de El mercado de consumo verde de China: impulso político, cambios en los consumidores y oportunidades comerciales: https://insights.made-in-china.com/es/China-s-Green-Consumption-Market-Policy-Momentum-Consumer-Shifts-and-Commercial-Opportunities_rTkGchSvhJls.html
- Diario del Pueblo Digital. (28 de Junio de 2025). *Diario del Pueblo Digital*. Obtenido de Cacao y chocolate ecuatoriano buscan conquistar el mercado chino gracias al TLC:
<https://spanish.people.com.cn/n3/2025/0628/c31617-20333845.html>
- Euromonitor. (26 de Junio de 2025). *Trade Times*. Obtenido de La industria de alimentos y bebidas en China: un impulso al enfoque saludable: <https://www.tradetimes.news/la-industria-de-alimentos-y-bebidas-en-china-un-impulso-al-enfoque-saludable/>

González, F. (11 de Noviembre de 2025). *Wired*. Obtenido de China logra estabilizar sus emisiones de CO2 y se encamina a liderar la nueva geopolítica climática:

<https://es.wired.com/articulos/china-logra-estabilizar-sus-emisiones-de-co2-y-se-encamina-a-liderar-la-nueva-geopolitica-climatica>

Huning, W. (9 de Junio de 2026). *Xinhua Español*. Obtenido de Máximo asesor político chino enfatiza en estabilidad social y modernización en región noroccidental china de Xinjiang:

<https://spanish.xinhuanet.com/20260609/8175ce7771f04b67800348324a61124e/c.html>

Krolik, A. (6 de Marzo de 2026). *The New York Times en Español*. Obtenido de China fija su objetivo de crecimiento económico más bajo en décadas:

<https://www.nytimes.com/es/2026/03/06/espanol/negocios/china-economia-crecimiento-bajo.html>

LA NACION. (29 de Junio de 2025). *Especial: Cacao y chocolate ecuatorianos buscan conquistar el mercado chino gracias al TLC*. Obtenido de

<https://lanacion.com.ec/especial-cacao-y-chocolate-ecuatorianos-buscan-conquistar-el-mercado-chino-gracias-al-tlc/>

Markets and Markets. (Junio de 2026). *Markets and Markets*. Obtenido de Asia Pacific Phase Change Materials Market (2025-2030): <https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/geography/advanced-phase-change-material-pcm-market/asia-pacific>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador. (2026). *Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador*. Obtenido de Tratado de Libre Comercio Ecuador – China: <https://www.produccion.gob.ec/tratado-de-libre-comercio-ecuador-china/>

Mordor Intelligence. (2026). *TAMAÑO Y ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN DEL MERCADO DE CHOCOLATE DE CHINA - TENDENCIAS DE CRECIMIENTO Y*

PRONÓSTICO (2026 - 2031). Obtenido de

<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/china-chocolate-market>

Nestlé. (20 de Agosto de 2025). *Nestlé*. Obtenido de Revolutionizing cocoa production:

Nestlé develops novel technique to get more yield from cocoa fruit:

<https://www.nestle.com/about/research-development/news/cocoa-fruit-yield-extraction-technique>

Pérez, G. (3 de Marzo de 2025). *Imporalia*. Obtenido de Trámites aduaneros para exportar a

China: <https://www.imporalia.com/tramites-aduaneros-para-exportar-a-china/>

Pu, W. (26 de Junio de 2025). *Xinhua Español*. Obtenido de Observatorio Económico: Los

nuevos patrones de consumo en China impulsan la actualización de la demanda interna:

<https://spanish.xinhuanet.com/20250626/63386974a0cb4f51ae68b44c66d2ded1/c.html>

Ramírez, J. (6 de Enero de 2025). *Linkedin*. Obtenido de La regla que ningún exportador

puede ignorar: ¿Qué exige China de tu embalaje?: <https://www.linkedin.com/pulse/la-regla-que-ning%C3%BAn-exportador-puede-ignorar-qu%C3%A9-de-ram%C3%ADrez-riofr%C3%ADdo-pxeie>

Yu, P. (18 de Julio de 2025). *Nanjing Marketing Group*. Obtenido de Publicidad en China:

Plataformas, Tipos y Consejos para 2025:

<https://nanjingmarketinggroup.com/es/blog/publicidad-en-china-plataformas-tipos-y-consejos-para-2025>