

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL



TESINA

**PLAN DE EXPORTACION DE BARRAS DE CHOCOLATES “EL CEIBO” BAJO
EL MODELO B2B HACIA EL MERCADO DE SANTIAGO DE CHILE.**

AUTORES:

JEAN CARLA XIMENA CABRERA VALDIVIA 223047023

IBETH ACEVEDO FLORES 223053351

SUSANA VALE PORCO 222075872

NAYELI RIVERO COPA 222074450

CELENI SANCHEZ MÉNDEZ 222075163

PROFESOR GUÍA : MSC. LIC. JOSE LUIS LLANOS MENDEZ

ASIGNATURA : METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA II

SIGLA: INV400

GRUPO: Z1

SANTA CRUZ DE LA SIERRA – BOLIVIA

MAYO 2026

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, primeramente, a Dios, por guiar mis pasos, darme la sabiduría necesaria para superar cada desafío y la fortaleza para concluir esta etapa de mi vida académica.

A mis padres, por ser mi fuente inagotable de inspiración y el pilar fundamental que sostiene cada uno de mis sueños. Gracias por creer en mí, por su amor incondicional y por el apoyo constante que me ha permitido llegar hasta aquí.

A mi querida Universidad Autónoma Gabriel René Moreno, mi casa de estudios, por abrirme sus puertas y brindarme los conocimientos y herramientas que hoy me definen como profesional.

Finalmente, dedico este esfuerzo a todas las familias de pequeños productores de la Central de Cooperativas El Ceibo; su trabajo incansable en el Alto Beni representa la verdadera esencia de este proyecto y es a quienes espero honrar con esta propuesta de internacionalización.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestro profundo agradecimiento a nuestros padres, quienes con su amor, sacrificio y apoyo incondicional han sido el motor que nos impulsó a seguir adelante en cada etapa de nuestra formación universitaria. Gracias por ser nuestra mayor motivación.

A la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (UAGRM) y a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, por ser nuestra casa de formación y brindarnos las herramientas académicas fundamentales para nuestro ejercicio profesional.

Un agradecimiento especial al Msc. Lic. José Luis Llanos Méndez, nuestro guía y tutor, por su paciencia, su orientación técnica y por motivarnos constantemente a alcanzar la excelencia en la elaboración integral de este trabajo. De igual manera, agradecemos profundamente al Lic. Sarabia y a Hilarion, por su invaluable apoyo y asesoramiento especializado en las áreas financiera y metodológica, elementos clave para la solidez de este plan.

Agradecemos sinceramente a la Central de Cooperativas El Ceibo Ltda. por habernos abierto sus puertas, compartiendo su valiosa historia y permitiéndonos analizar su modelo de negocio; es un orgullo para nosotros estudiar una entidad que demuestra que la calidad boliviana tiene un lugar privilegiado en el mercado internacional.

Finalmente, extendemos nuestro reconocimiento a todos los expertos entrevistados, con especial mención al Lic. Omar Gálvez, así como a todos los profesionales que dedicaron su tiempo y compartieron sus conocimientos técnicos para dar sustento práctico a nuestra investigación. Asimismo, agradecemos a nuestros compañeros de equipo por la perseverancia, el trabajo en conjunto y el compromiso demostrado en este proyecto.

RESUMEN EJECUTIVO

La Central de Cooperativas **El Ceibo** busca expandir la comercialización de sus chocolates con valor agregado en Santiago de Chile mediante un modelo de negocio B2B. El objetivo es introducir 15.000 barras de chocolate durante el primer año, aprovechando el alto consumo de este producto en Chile, el crecimiento de la demanda de chocolates premium y las ventajas arancelarias que facilitan su ingreso al mercado.

La propuesta se diferencia por su integración vertical, el uso de cacao orgánico de alta calidad, certificaciones internacionales y el cumplimiento de la normativa chilena de etiquetado. La estrategia comercial se basa en alianzas con importadores para distribuir los productos en tiendas gourmet y retail premium, respaldadas por una logística terrestre refrigerada que garantiza la conservación del chocolate.

El proyecto requiere una inversión inicial de USD 13.200 y presenta resultados financieros favorables, con un VAN positivo, una TIR de 27,2% y una alta probabilidad de rentabilidad. Estos indicadores respaldan la viabilidad de la expansión y su potencial para consolidar la presencia de El Ceibo en el mercado chileno.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN EJECUTIVO.....	III
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	2
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Global	2
1.1.2. Regional	3
1.1.3. Local	4
1.1.4. Empresarial.....	5
1.2. Planteamiento del problema.....	7
1.3. Delimitación de la investigación	9
1.3.1. Delimitación sustantiva o teórica.....	9
1.3.2. Delimitación temporal.....	9
1.3.3. Delimitación geográfica	9
1.4. Objetivos.....	10
1.4.1. Objetivo general	10
1.4.2. Objetivos específicos	10
1.5. Justificación	10
1.5.1. Justificación teórica	10
1.5.2. Justificación práctica	11
1.5.3. Justificación social	11
1.5.4. Justificación personal	12
1.6. Metodología.....	12
1.6.1. Tipo de investigación	12
1.6.2. Población y muestra	13
1.6.3. Fuentes de información	17
1.6.4. Técnicas de relevamiento de la información	18
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEORICA.....	21

2.1. Marco teórico.....	21
2.1.1. Comercio internacional	21
2.1.2. Teoría del comercio internacional	21
2.1.3. Modelos de negocio en el comercio internacional	23
2.1.4. Marketing Internacional.....	24
2.1.5. Investigación de Mercados Internacionales	25
2.1.6. Segmentación de Mercado Internacional.....	26
2.1.7. Mezcla de Marketing Internacional (4P)	27
2.1.8. Logística Internacional	28
2.1.9. Cadena de Suministro Internacional	29
2.1.10. Incoterms 2020	29
2.1.11. Partida Arancelaria	30
2.1.12. Certificado de Origen.....	31
2.1.13 Aduana	31
2.1.14. Barreras Arancelarias	33
2.1.15. Barreras No Arancelarias	33
2.1.16. Análisis FODA	34
2.1.18. Estrategias Competitivas de Porter	36
2.1.19. Matriz Ansoff.....	37
2.1.20. Evaluación Financiera	38
2.1.21. Simulación Estocástica de Riesgo (Oracle Crystal Ball)	39
2.1.22. Sistema de Análisis Financiero DuPont	40
2.2 Marco conceptual	41
2.2.1 Exportación.....	41
2.2.2 Plan de negocios.....	42
2.2.3 Plan de exportación	42
2.2.4 Oferta exportable.....	43
2.2.5 Demanda internacional.....	44
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO	46
3.1. Situación actual de la empresa.....	46
3.1.1. Dirección estratégica e identidad corporativa	46
3.2. Descripción del Producto	47

3.2.1. Características técnicas y funcionales	47
3.2.2. Recursos de la Organización.....	48
3.2.3. Posibles adaptaciones culturales, legales o normativas.....	49
3.3. Situación del producto Ceibo en Bolivia	50
3.3.1. Oferta	50
3.3.2. Demanda	52
3.3.3. Exportaciones.....	54
3.3.4. Importaciones.....	55
3.3.5. Balanza comercial.....	57
ANÁLISIS EXTERNO:	58
3.4. Análisis PEST	58
3.4.1. Factor Político	58
3.4.2. Factor Económico.....	64
3.4.3. Factor Social.....	70
3.4.4. Factor Tecnológico	76
3.4.5. Análisis PESTEL del Mercado de Santiago	84
3.5. Análisis de la Estructura Competitiva (5 Fuerzas de Porter)	94
3.5.1. Rivalidad entre Competidores.....	94
3.5.2. Amenaza de Nuevos Competidores.....	94
3.5.3. Poder de Negociación de los Compradores	95
3.5.4. Amenaza de Productos Sustitutos	95
3.5.5. Poder de Negociación de los Proveedores	96
3.6. ORGANIGRAMA:.....	100
ANÁLISIS INTERNO: (FODA).....	103
3.7. Cadena de Valor (Enfoque de Michael Porter)	105
3.8. ANÁLISIS DEL MERCADO DE DESTINO	108
3.8.1. Generalidades de Chile	108
3.8.2. Descripción del Mercado de Santiago de Chile	110
3.8.3. Análisis del Sector del Chocolate en Santiago de Chile	112
3.8.4. Análisis del Consumidor.....	114
3.9. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO DE DESTINO	115
3.9.1. Estrategia de Entrada	115
3.9.2. Logística interna.....	124

3.9.3. Operaciones.....	124
3.9.4. Logística externa.....	124
3.9.5. Marketing y ventas	125
3.9.6. Servicio postventa	125
3.10. Actividades de apoyo	125
3.10.1. Infraestructura de la empresa	125
3.10.2. Gestión de recursos humanos	126
3.10.3. Desarrollo tecnológico	126
3.10.4. Abastecimiento.....	126
3.11. Ventajas competitivas	126
3.12. Debilidad	127
3.13. MATRICES	127
3.13.1. Macroentorno (Matriz PESTEL Chile / Santiago)	127
3.13.2. Microentorno y Estructura Competitiva (5 Fuerzas de Porter)	128
3.13.3. Matriz FODA y Estrategias Cruzadas	129
3.13.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	131
3.13.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	132
3.13.6. Matriz Interna-Externa (Matriz IE).....	133
3.13.7. Matriz de Selección de País (Resumen Técnico)	134
3.14. RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS (RELEVAMIENTO EMPÍRICO)	135
3.14.1. Bloque 1: Procesos de Exportación y Capacidad Operativa	136
3.14.2. Bloque 2: Competencia y Fijación de Precios en Destino	136
3.14.3. Bloque 3: Desafíos Logísticos y Filtros Sanitarios	136
CAPÍTULO IV: PROPUESTA	139
4.1. Objetivo General SMART	139
4.2. Objetivos Específicos SMART	139
4.3. Análisis de la Estrategia	139
4.4. Estrategias Genéricas de Porter	140
4.5. Estrategias de Cartera.....	140
4.5.1. Matriz de Dirección del Crecimiento de ANSOFF	140
4.6. Estrategia de Mercado Meta y Posicionamiento.....	141
4.7. Estrategia Comercial (Mix Internacional 4P)	141

4.7.1. Estrategia de Producto.....	141
4.7.2. Estrategia de Precio.....	142
4.7.3. Estrategia de Plaza (Distribución).....	142
4.7.4. Estrategias de Promoción.....	143
4.8. Tipo de Clientes	144
4.9. Plan de Acción	144
4.10. Evaluación Económica Financiera	145
4.10.1. Estimación de la Demanda	145
4.10.2. Inversión Requerida.....	145
4.10.3. Proyección de Egresos	146
4.10.4. Flujo de Efectivo Proyectado (3 Años).....	147
4.10.5. Indicadores de Evaluación Económico Financiera	147
4.11. Costos de Exportación (Detalle de la Hoja de Costos DFI)	149
4.12. ANÁLISIS DE RIESGO AVANZADO MEDIANTE SIMULACIÓN DE MONTE CARLO (ORACLE CRYSTAL BALL)	150
4.12.1. Parametrización de las Variables de Entrada (Assumptions)	150
4.12.2. Análisis del Pronóstico del VAN Probabilístico (Forecast Results)	151
4.12.3. Nivel de Certeza Estratégica y Mitigación del Riesgo	152
4.12.4. Gráfico de Sensibilidad (Diagrama de Tornado).....	153
4.13. SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO DUPONT	155
4.13.1. Interpretación de los Resultados del Modelo Financiero	156
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	159
5.1. Conclusiones.....	159
5.2. Recomendaciones	160
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	162
ANEXOS	165
ANEXO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DE LA EMPRESA EL CEIBO	166
ANEXO 2: CANALES DIGITALES OFICIALES Y CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA	178
ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO	180
ANEXO 4: DISEÑO DE ROTULADO Y SELLOS ADAPTADOS (LEY N.º 20.606 DE CHILE).....	181
ANEXO 5: ESTRUCTURA DE COTIZACIÓN DE TRANSPORTE INTERNACIONAL CLIMATIZADO	181

ANEXO 6: MATRIZ DESGLOSADA DE COSTOS DE EXPORTACIÓN POR INCOTERM	182
ANEXO 7: FORMATO MODELO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN (ACE N.º 22 BOLIVIA - CHILE)	183
ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL DESPACHO ADUANERO DE EXPORTACIÓN (PASO A PASO)	184
ANEXO 9: FACTURA COMERCIAL:	184
ANEXO 10: LISTA DE EMBARQUE	185
ANEXO 11: DECLARACION DE MERCANCIAS DE EXPORTACION	185
ANEXO 12: CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACION	186
ANEXO 13: CERTIFICADO DE CALIDAD O DE GRADO	186

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

1.1.1. Global

A nivel mundial, el mercado del chocolate ha experimentado un crecimiento sostenido, impulsado por la diversificación de productos, la innovación en presentaciones y la creciente preferencia de los consumidores por alimentos de alta calidad. En los últimos años, la demanda internacional ya no se concentra únicamente en el chocolate tradicional, sino también en productos elaborados con cacao orgánico, certificaciones de comercio justo y procesos sostenibles, lo que ha generado nuevas oportunidades para empresas que ofrecen bienes con valor agregado.

Asimismo, los mercados internacionales presentan una mayor valoración por chocolates con características diferenciadas, como origen certificado, pureza del cacao, bajo contenido de contaminantes y perfiles sensoriales especiales. En este contexto, los países productores de cacao han buscado no solo exportar materia prima, sino también posicionarse como oferentes de productos terminados con mayor competitividad y mayor rentabilidad.

Por tanto, el escenario global del comercio del chocolate representa una oportunidad estratégica para empresas de países en desarrollo que poseen ventajas comparativas en la producción de cacao de calidad y capacidad para incorporarse a mercados exigentes mediante planes de exportación estructurados.

Chile se caracteriza por ser uno de los mercados más dinámicos y abiertos de América Latina, con una economía estable y una alta participación en el comercio internacional. Dentro del sector alimentario, el consumo de chocolates y productos de confitería ha mostrado un crecimiento sostenido durante los últimos años, impulsado por cambios en los hábitos de consumo y una mayor preferencia por productos de calidad superior.

Los consumidores chilenos presentan una tendencia creciente hacia alimentos saludables, orgánicos y producidos bajo criterios de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Esta situación favorece el ingreso de productos diferenciados como los chocolates elaborados con cacao orgánico y certificados bajo estándares internacionales, segmento en el cual la empresa El Ceibo posee importantes ventajas competitivas.

Asimismo, Chile mantiene una significativa participación en las importaciones de chocolates y productos derivados del cacao, abasteciéndose de diversos proveedores internacionales. La existencia de acuerdos comerciales, preferencias arancelarias y una infraestructura logística desarrollada convierten al mercado chileno en una alternativa atractiva para la expansión internacional de empresas bolivianas dedicadas a la producción de alimentos con valor agregado.

En este contexto, la exportación de barras de chocolate producidas por El Ceibo hacia el mercado chileno representa una oportunidad estratégica para fortalecer la presencia de productos bolivianos en el exterior, incrementar los ingresos de los productores asociados y contribuir al crecimiento del sector cacaotero nacional.

1.1.2. Regional

En el contexto regional, América Latina ocupa un lugar importante en la producción y comercialización de cacao, destacándose países como Ecuador, Perú y Bolivia por su participación en la oferta de cacao fino y de aroma. La región se ha consolidado como un espacio competitivo dentro del comercio internacional del cacao y sus derivados, gracias a sus condiciones agroecológicas favorables y al creciente desarrollo de sistemas de certificación vinculados a la sostenibilidad y al comercio justo.

Sin embargo, también existe una fuerte competencia regional entre los países exportadores, especialmente en aspectos relacionados con calidad, inocuidad, cumplimiento normativo y posicionamiento comercial. En este sentido, las empresas

latinoamericanas que transforman el cacao en productos terminados enfrentan el desafío de diferenciarse frente a otros oferentes regionales que ya cuentan con presencia consolidada en mercados internacionales.

A pesar de ello, la región dispone de ventajas significativas, entre ellas la posibilidad de ofrecer cacao con características distintivas y productos con identidad de origen. Esto permite que empresas bolivianas, como El Ceibo, puedan proyectar su inserción en mercados externos mediante una propuesta basada en la calidad del producto, el impacto social de su modelo cooperativo y la producción responsable.

1.1.3. Local

En Bolivia, la producción de cacao constituye una actividad económica relevante para numerosos sectores rurales, especialmente para pequeños productores organizados en asociaciones y cooperativas. En este contexto, el país ha desarrollado una reputación favorable en determinados nichos de mercado debido a la calidad de su cacao, particularmente por sus atributos organolépticos y por presentar bajos niveles de metales pesados en comparación con otros países productores de la región.

Además, la industria boliviana del cacao ha ido avanzando desde la simple comercialización de materia prima hacia la elaboración de productos con mayor valor agregado, como chocolates procesados y otros derivados. Esta transformación responde a la necesidad de fortalecer la competitividad del sector, incrementar los ingresos de los productores y ampliar la participación boliviana en el comercio exterior.

No obstante, todavía persisten limitaciones relacionadas con la internacionalización de productos terminados, el acceso a nuevos mercados, la adaptación a exigencias normativas y la necesidad de contar con planes estructurados de exportación. En consecuencia, resulta fundamental analizar las capacidades internas de las

empresas nacionales y las oportunidades del mercado externo para impulsar una inserción comercial más sólida y sostenible.

Bolivia posee una importante tradición en la producción de cacao, especialmente en las regiones tropicales de La Paz, Beni, Cochabamba y Santa Cruz. El cacao boliviano es reconocido internacionalmente por sus características organolépticas, calidad genética y producción bajo sistemas sostenibles, lo que le ha permitido posicionarse en nichos especializados de mercado. En los últimos años, el país ha incrementado la exportación de cacao y sus derivados hacia mercados de Europa, América del Norte y Asia, contribuyendo al desarrollo económico de las comunidades productoras y a la generación de divisas para el país.

La producción nacional de cacao se concentra principalmente en el norte del departamento de La Paz, particularmente en la región del Alto Beni, donde pequeños productores organizados en cooperativas desarrollan sistemas de producción orgánica y sostenible. Esta actividad constituye una fuente importante de ingresos para cientos de familias bolivianas, fortaleciendo el desarrollo rural y la inclusión económica de sectores productivos tradicionalmente vinculados a la agricultura.

Asimismo, el sector cacaotero boliviano representa una alternativa para diversificar la oferta exportable nacional, permitiendo la comercialización no solo de materia prima, sino también de productos con valor agregado, como chocolates, manteca de cacao, cacao en polvo y otros derivados. Esta transformación productiva genera mayores beneficios económicos y fortalece la competitividad del país en los mercados internacionales.

1.1.4. Empresarial

El Ceibo Ltda. fue fundada en 1977 y cuenta con más de 47 años de funcionamiento. Su creación surgió como respuesta a la difícil situación económica que atravesaba el país, en un contexto en el que los agricultores constituían uno de los sectores

más afectados. Desde sus inicios, la organización se consolidó como una alternativa productiva y social para pequeños productores, convirtiéndose en la primera cooperativa en producir cacao orgánico, obtener su certificación y procesarlo.

A partir de entonces, El Ceibo ha orientado su accionar hacia la búsqueda de condiciones más justas para los productores, promoviendo un modelo basado en la equidad comercial, el bienestar comunitario y el desarrollo sostenible, incluso antes de la intervención de organismos internacionales especializados en comercio justo.

En términos productivos, la empresa ha logrado diferenciarse por la calidad de su materia prima. Diversos análisis físico-químicos han evidenciado que su cacao presenta niveles mínimos de metales pesados en comparación con países como Perú y Ecuador, lo que constituye una ventaja comparativa significativa. Del mismo modo, sus clientes europeos destacan el aroma floral y la alta calidad de sus productos, atributos que han permitido mantener relaciones comerciales con mercados exigentes como Suiza y Alemania.

Actualmente, El Ceibo cuenta con más de 1.200 asociados, integrados principalmente por pequeños agricultores, y genera empleo para más de 100 personas. La empresa comercializa sus productos en el mercado nacional y exporta desde principios de la década de 1980. En la actualidad, aproximadamente el 67% de su producción total es destinada a la exportación, y de ese porcentaje, el 90% se dirige a organizaciones vinculadas al comercio justo.

En este marco, la empresa presenta condiciones favorables para ampliar su proyección internacional mediante la exportación de chocolate como producto terminado. Por ello, la presente investigación se orienta al análisis de la viabilidad de exportación hacia el mercado de Chile, considerando las oportunidades que ofrece dicho destino para productos orgánicos, de calidad diferenciada y con valor agregado.

A lo largo de su trayectoria, El Ceibo ha logrado consolidar una cadena productiva integrada que abarca desde la producción de cacao orgánico hasta la transformación industrial y comercialización de chocolates y derivados. Gracias a su compromiso con la calidad, la empresa ha obtenido diversas certificaciones internacionales relacionadas con la producción orgánica, inocuidad alimentaria y comercio justo, permitiéndole acceder a mercados altamente exigentes.

Actualmente, El Ceibo exporta sus productos a diferentes países de Europa, Asia y Norteamérica, destacándose mercados como Alemania, Suiza, Países Bajos, Japón y Estados Unidos. Esta experiencia exportadora demuestra la capacidad competitiva de la empresa y constituye una base sólida para evaluar nuevas oportunidades comerciales en mercados regionales como Chile.

1.2. Planteamiento del problema

Actualmente, el mercado chileno representa una oportunidad relevante para la exportación de barras de chocolate con valor agregado, debido a su dinamismo comercial, su cercanía geográfica con Bolivia y la creciente apertura hacia productos diferenciados dentro del sector alimenticio. En este sentido, Chile constituye un destino estratégico para la empresa El Ceibo, ya que ofrece condiciones favorables para una estrategia de ingreso inicial bajo el modelo de negocio B2B.

Asimismo, el comercio internacional del chocolate se encuentra liderado por países como Alemania, Bélgica y Polonia, que destacan por sus elevados niveles de exportación y por su consolidación en mercados altamente competitivos. Según Trade Map (2023), Alemania registró exportaciones por 6.263.604 miles de dólares, Bélgica por 4.010.108 miles de dólares y Polonia por 2.701.852 miles de dólares, lo cual evidencia la magnitud y el dinamismo de este sector a nivel mundial. Del mismo modo, el mercado chileno presenta características favorables para la introducción de productos como las barras de chocolate El Ceibo, especialmente por la creciente

valoración de alimentos de calidad, con atributos diferenciados y con mayor valor agregado.

Sin embargo, pese a las oportunidades identificadas, la empresa aún no cuenta con un plan de exportación estructurado que le permita ingresar de manera eficiente y sostenible al mercado chileno. En primer lugar, no se conoce con precisión el perfil del consumidor chileno dentro del sector de chocolates. En segundo lugar, se desconocen las condiciones específicas de presentación, empaque y precio que el producto debería adoptar para responder adecuadamente a las exigencias del mercado de destino. De igual manera, aún no se han definido con claridad las estrategias de marketing internacional más adecuadas para el posicionamiento del producto. Finalmente, también resulta necesario profundizar en el análisis de las barreras arancelarias y no arancelarias, así como en los requisitos normativos y sanitarios exigidos por Chile para la importación de alimentos procesados.

De no atenderse estas limitaciones, podrían generarse diversas consecuencias negativas para la empresa, entre ellas la falta de aceptación del producto en el mercado chileno, la pérdida de oportunidades de expansión comercial, la toma de decisiones incorrectas en materia de marketing, logística o comercialización, y posibles sanciones o contratiempos derivados del incumplimiento de exigencias técnicas y normativas aplicables al proceso exportador.

Por tanto, a partir de las causas y consecuencias señaladas, se identifica como factor de incidencia principal la falta de un plan de exportación para las barras de chocolate de la empresa El Ceibo hacia el mercado de Chile. En consecuencia, surge la necesidad de responder a la siguiente interrogante central: ¿cuál es la viabilidad de un plan de exportación de barras de chocolate de la empresa El Ceibo, bajo el modelo de negocio B2B, hacia el mercado de Chile? A partir de esta pregunta principal, también se derivan otras interrogantes complementarias que orientan el desarrollo del estudio, tales como: ¿cuál es la fundamentación teórica y conceptual que sustenta la elaboración de un plan de exportación para barras de chocolate

hacia el mercado chileno?; ¿cuáles son las características, tendencias y el perfil del consumidor chileno en el sector de chocolates?; ¿cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la empresa El Ceibo para enfrentar un proceso de exportación?; ¿qué estrategias y acciones son necesarias para la exportación de barras de chocolate hacia Chile?; ¿qué oportunidades y amenazas presenta el mercado chileno para la comercialización de este producto?; y ¿cuál es la viabilidad económica y financiera del plan de exportación propuesto?

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación sustantiva o teórica

El presente trabajo se enmarca en el área del Comercio Internacional, con enfoque en la exportación de alimentos procesados. El estudio se orienta a la elaboración de un plan de exportación de las barras de chocolate de la empresa El Ceibo, en sus presentaciones amargo, semiamargo, con leche y blanco, hacia el mercado de Chile. La investigación se apoyará en teorías de comercio exterior, normativas arancelarias y sanitarias, logística internacional, así como en fundamentos de marketing internacional para el posicionamiento de productos en mercados externos.

1.3.2. Delimitación temporal

El presente trabajo de investigación se realizará durante el semestre I/2026. Para tal propósito, se revisará información actualizada relacionada con la problemática planteada, con el fin de garantizar la pertinencia y vigencia del análisis desarrollado.

1.3.3. Delimitación geográfica

El estudio se desarrollará principalmente en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, donde se recopilará información de primera mano vinculada a la empresa Chocolates El Ceibo. Asimismo, el ámbito geográfico del mercado objetivo será Chile, por constituir el destino de análisis para la propuesta de exportación de barras de chocolate con valor agregado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Elaborar un plan de exportación de barras de chocolate de la empresa El Ceibo bajo el modelo de negocio B2B, orientado a determinar su viabilidad de ingreso al mercado de Santiago de Chile.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis del mercado externo de Chile para determinar las oportunidades y amenazas.
- Evaluar la capacidad interna de Chocolates “El Ceibo” para determinar sus fortalezas y debilidades.
- Realizar una investigación de mercado para conocer las características, tendencias y el perfil del consumidor chileno.
- Determinar las estrategias y acciones del plan de exportación.
- Realizar la evaluación económica y financiera del plan de exportación.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La elaboración del presente trabajo de investigación tiene un fundamento teórico en el área del Comercio Internacional, debido a que se apoya en los conceptos, normas y principios que regulan la exportación de alimentos procesados. A través de la aplicación de teorías del comercio exterior, normativas arancelarias, sanitarias y de etiquetado internacional, se busca sustentar la propuesta de exportación de las barras de chocolate (amargo, semiamargo, con leche y blanco) producidas por El Ceibo hacia el mercado chileno.

El estudio permite ampliar los conocimientos sobre los procedimientos y requisitos técnicos para la exportación de productos alimenticios, además de fortalecer la

comprensión sobre la viabilidad comercial y operativa de las exportaciones bolivianas hacia otros países. De esta manera, el trabajo aporta un valor teórico que puede servir como referente académico y práctico para futuras investigaciones relacionadas con la exportación de alimentos procesados y la diversificación productiva nacional.

1.5.2. Justificación práctica

Esta investigación propondrá a la cooperativa El Ceibo una guía estructurada y detallada para orientar el proceso de exportación hacia Chile, considerando los aspectos normativos, arancelarios, sanitarios y logísticos requeridos por las autoridades chilenas. Asimismo, el trabajo proporcionará una herramienta aplicable para la empresa, que permitirá identificar oportunidades, reducir riesgos y optimizar recursos al momento de incursionar en el comercio exterior.

Su utilidad práctica radica en que puede ser replicable para otras empresas bolivianas interesadas en ingresar al mercado chileno o en expandir su participación en el comercio internacional.

1.5.3. Justificación social

La realización del presente trabajo de investigación generará beneficios sociales y económicos, al contribuir al crecimiento del sector productivo nacional y promover la diversificación de las exportaciones bolivianas. La inserción de las barras de chocolate en el mercado chileno puede representar un impulso importante para la industria alimentaria boliviana, generando empleo directo e indirecto, fortaleciendo la cadena productiva local y aportando al incremento de ingresos y divisas para el país.

Además, fomentará la integración comercial entre Bolivia y Chile, fortaleciendo los lazos económicos y posicionando a los productos nacionales en un mercado donde la oferta boliviana aún puede ampliarse. Por tanto, este trabajo no solo tiene

relevancia académica, sino también un impacto social y económico positivo para la nación.

1.5.4. Justificación personal

Para las proponentes, la realización de esta investigación representará una experiencia académica y profesional valiosa, al permitir aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación universitaria en la carrera de Comercio Internacional. El interés por desarrollar este tema surgió a partir de la disponibilidad de información directa de la empresa El Ceibo, lo que posibilitó elaborar un trabajo con base real y con aportes significativos para el ámbito empresarial y académico.

A través de este estudio, las proponentes fortalecerán sus competencias en el análisis de operaciones de comercio exterior, en la identificación de requisitos normativos y en la evaluación de la viabilidad exportadora. Además, este trabajo reflejará su compromiso con el desarrollo del sector productivo boliviano, contribuyendo al conocimiento y a la práctica responsable del comercio internacional.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se utilizarán los siguientes tipos de investigación:

- Según el enfoque, la investigación será de tipo mixto, ya que combinará los enfoques cualitativo y cuantitativo. El enfoque cualitativo permitirá analizar opiniones, percepciones y criterios relacionados con el proceso de exportación y con las condiciones del mercado chileno. Por su parte, el enfoque cuantitativo servirá para recopilar y analizar datos numéricos sobre aranceles, costos, volúmenes de exportación, demanda potencial y proyecciones financieras que respalden la viabilidad del plan de exportación.

- Según el propósito, la investigación será aplicada, debido a que busca brindar una solución práctica a la falta de un plan de exportación para las barras de chocolate de la empresa El Ceibo hacia el mercado de Chile.
- Según el nivel de conocimiento, la investigación será exploratoria y descriptiva. Será exploratoria, porque aborda un tema respecto del cual existe información limitada en relación con la exportación específica del producto hacia Chile. Asimismo, será descriptiva, porque permitirá detallar las características del mercado chileno, el perfil del consumidor, los requisitos normativos y los aspectos logísticos necesarios para la exportación.
- Según la estrategia empleada, la investigación será documental, ya que se basará principalmente en fuentes secundarias, tales como informes oficiales, bases de datos de comercio internacional, normativas de exportación y documentos proporcionados por la empresa El Ceibo.

1.6.2. Población y muestra

La presente investigación tiene un enfoque documental y aplicado, debido a que se fundamenta en la recopilación, análisis e interpretación de información proveniente de fuentes secundarias especializadas, tales como libros, artículos científicos, estadísticas oficiales, informes institucionales, documentos empresariales y normativa relacionada con el comercio internacional y la exportación de productos alimenticios.

Asimismo, la investigación se complementa con la obtención de información primaria mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a expertos vinculados al sector exportador, comercial y logístico, con el propósito de conocer criterios técnicos, experiencias prácticas y percepciones sobre la viabilidad de la exportación de barras de chocolate de la Central de Cooperativas El Ceibo hacia el mercado de Santiago de Chile.

La población objeto de estudio está conformada por los actores relacionados con la actividad exportadora de productos derivados del cacao, incluyendo representantes de la empresa El Ceibo, especialistas en comercio exterior, operadores logísticos y profesionales vinculados al mercado internacional de alimentos.

Debido a las características de la investigación y a la naturaleza especializada de la información requerida, se empleó un muestreo no probabilístico por criterio o juicio del investigador, seleccionándose a profesionales con experiencia y conocimientos relevantes para el objeto de estudio.

La muestra estuvo conformada por tres expertos seleccionados por conveniencia, considerando su experiencia profesional y conocimientos relacionados con la exportación de productos alimenticios, comercio internacional y logística de exportación. Los entrevistados fueron elegidos por su capacidad para aportar información técnica y estratégica relevante para el desarrollo del plan de exportación.

Entre los participantes se incluyeron especialistas vinculados al comercio exterior, profesionales con experiencia en procesos de exportación y actores relacionados con la comercialización internacional de productos alimenticios, cuyas opiniones permitieron identificar oportunidades, desafíos, requisitos de acceso al mercado chileno y estrategias para fortalecer la competitividad internacional de las barras de chocolate producidas por la Central de Cooperativas El Ceibo.

La información obtenida a través de las entrevistas fue utilizada como complemento al análisis documental, permitiendo contrastar la teoría con la práctica empresarial y fortaleciendo la formulación de propuestas orientadas a la internacionalización del producto objeto de estudio.

La combinación de fuentes primarias y secundarias permitió obtener información confiable y pertinente para evaluar las condiciones del mercado chileno, identificar oportunidades comerciales y formular estrategias orientadas a la

internacionalización de las barras de chocolate producidas por la Central de Cooperativas El Ceibo.

La muestra estuvo conformada por tres expertos seleccionados por conveniencia, considerando su experiencia profesional y conocimientos relacionados con el comercio internacional, la logística internacional y la exportación de productos alimenticios.

Los participantes seleccionados fueron:

- Lic. Walter Veliz Arredondo, especialista en Comercio Internacional, quien aportó criterios relacionados con el acceso a mercados, estrategias de internacionalización y oportunidades comerciales para productos bolivianos en el mercado chileno.
- Lic. Omar Gálvez Linares, profesional con experiencia en logística y operaciones de exportación, quien brindó información sobre transporte internacional, requisitos documentales, costos logísticos y procesos de distribución física internacional.
- Lic. Kemelba Valderrama, especialista en comercialización y mercados internacionales de alimentos, quien proporcionó información sobre tendencias de consumo, comportamiento del mercado chileno y estrategias de posicionamiento para productos derivados del cacao.

Las entrevistas realizadas a estos expertos permitieron complementar la información obtenida mediante fuentes documentales, aportando una visión práctica y actualizada sobre la viabilidad de exportar barras de chocolate de la Central de Cooperativas El Ceibo hacia Santiago de Chile.

Tabla 1: *Ficha técnica de las entrevistas en Profundidad*

FICHA TÉCNICA	
Walter Veliz Arredondo	
Ocupación	Gerente de ventas y desarrollo de negocio en la ciudad de Santiago de Chile.
Fecha	30 de Abril
Método	Vitual (zoom)
Duración	15:19
Tema	Experiencia en el rubro de importación de productos Bolivianos y de otros países hacia Chile
Omar Galvez Linares	
Ocupación	Docente de la Universidad Gabriel Moreno y Agente Despachante de Aduana en la agencia Megacomx SRL
Fecha	4 de Mayo
Método	Virtual (Zoom)
Duración	10:18
Tema	Proceso de exportación en Bolivia, sobre la rigurosidad de SENASAG en el análisis de la composición del producto antes de autorizar su salida.
Kemelba Valderrama	

Ocupación	Responsable de exportaciones e importaciones de la central de cooperativas El Ceibo.
Fecha	5 de Mayo
Método	Virtual (Zoom)
Duración	23.57
Tema	Mercado Específico de Chile

1.6.2.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio estará conformada por la empresa El Ceibo, así como por distribuidores, importadores y clientes potenciales del mercado chileno interesados en la comercialización de barras de chocolate.

1.6.2.2. Población

La población objetivo estará conformada por consumidores, distribuidores y empresas importadoras de alimentos procesados en Chile, donde existe un mercado con potencial para la comercialización de productos con valor agregado, como las barras de chocolate.

1.6.3. Fuentes de información

El presente trabajo de investigación utilizará fuentes primarias y secundarias, con el propósito de responder las preguntas de investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

1.6.3.1. Fuentes de información primaria

La información primaria se obtendrá de las siguientes fuentes:

- Exportadores
- Directivos de la empresa

1.6.3.2. Fuentes de información secundaria

Las fuentes secundarias incluirán toda la información ya procesada o publicada por instituciones y organismos relacionados con el comercio exterior y la industria alimentaria. Entre ellas se consideran:

- Libros, tesis, artículos académicos y revistas especializadas que aborden temas de comercio internacional, exportación de alimentos procesados y logística.
- Bases de datos y reportes estadísticos de Trade Map, del Instituto Nacional de Estadística (INE), del Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE) y de la Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia (CANEB).
- Publicaciones y normativas del Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural de Bolivia.
- Normativas chilenas de importación de alimentos y preparaciones con cacao, incluyendo requisitos sanitarios, etiquetado, empaquetado y certificaciones exigidas para el ingreso al mercado chileno.

1.6.4. Técnicas de relevamiento de la información

Para la realización del presente trabajo de investigación se hará uso de las siguientes técnicas:

- Entrevista en profundidad, mediante entrevistas semiestructuradas a representantes de la empresa El Ceibo, expertos en comercio internacional, agentes aduaneros y especialistas vinculados al comercio exterior entre

Bolivia y Chile, con el propósito de obtener información sobre los requisitos técnicos, arancelarios, logísticos y de etiquetado exigidos para la exportación de barras de chocolate hacia el mercado chileno.

- Observación directa, mediante una guía de observación aplicada en las instalaciones de producción y envasado de la empresa El Ceibo, con la finalidad de identificar las condiciones de calidad, capacidad operativa y cumplimiento de normas sanitarias que respalden la exportación de las barras de chocolate.
- Análisis documental, utilizando fichas de registro y análisis de contenido, a partir de información proveniente de fuentes oficiales, bases de datos, normativas y documentos especializados, con el fin de sustentar teóricamente el plan de exportación y validar la viabilidad comercial del proyecto.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEORICA

CAPÍTULO II: FUNDAMENTACION TEORICA

2.1. Marco teórico

2.1.1. Comercio internacional

El comercio internacional puede entenderse como el intercambio de bienes y servicios entre países, proceso que permite ampliar el acceso a productos, aprovechar diferencias productivas y promover la especialización económica. Desde esta perspectiva, el comercio exterior no solo facilita la circulación de mercancías, sino que también se convierte en una herramienta para mejorar la competitividad de las empresas y de las naciones, especialmente cuando estas son capaces de orientar su oferta hacia productos con valor agregado (Carbaugh, 2019; Krugman & Obstfeld, 2006).

En el caso de la presente investigación, el comercio internacional constituye el marco general dentro del cual se analiza la posibilidad de exportar barras de chocolate de la empresa El Ceibo hacia el mercado chileno. Este enfoque resulta pertinente porque Chile presenta una demanda activa de chocolates y productos relacionados. De acuerdo con el Observatory of Economic Complexity (2025), Chile importó aproximadamente 72,8 millones de dólares en chocolate en 2025. Asimismo, el U.S. Department of Agriculture (2024) señala que, en 2023, las importaciones chilenas de dulces y snacks totalizaron 517 millones de dólares, y que la categoría “chocolates” representó 195 millones de dólares, ubicándose entre las más importantes dentro de ese rubro. Estos datos muestran que existe un entorno comercial con capacidad de absorción para este tipo de productos. (Observatory of Economic Complexity, 2025; U.S. Department of Agriculture, 2024).

2.1.2. Teoría del comercio internacional

Las teorías del comercio internacional explican por qué los países comercian entre sí, cuáles son los beneficios derivados de ese intercambio y bajo qué condiciones puede generarse una inserción eficiente en los mercados internacionales. Para Carbaugh (2019), estas teorías permiten comprender la especialización, la

asignación de recursos y los patrones de comercio que surgen entre economías con diferentes niveles de productividad, recursos y ventajas competitivas. En este sentido, su aplicación al caso de El Ceibo permite fundamentar la exportación de barras de chocolate no solo como una acción comercial aislada, sino como una estrategia basada en la lógica de la especialización y la diferenciación.

En el contexto del mercado chileno, esta fundamentación es especialmente útil porque el país combina una estructura importadora dinámica con un consumidor expuesto a una oferta amplia y diversa de chocolates y snacks. Por ello, la teoría del comercio internacional permite justificar que una empresa boliviana con producto diferenciado y con valor agregado pueda competir en Chile siempre que articule adecuadamente calidad, adaptación comercial y cumplimiento normativo (Carbaugh, 2019; U.S. Department of Agriculture, 2024).

2.1.2.1. Teoría de la ventaja comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, formulada por David Ricardo, sostiene que un país debe especializarse en la producción de aquellos bienes en los que posee un menor costo relativo y, a partir de ello, intercambiar con otros países para obtener beneficios mutuos (Ricardo, 1817; Krugman & Obstfeld, 2006). Esta teoría demuestra que el comercio internacional puede ser beneficioso incluso cuando una nación no sea absolutamente superior en todos los bienes, siempre que logre especializarse en aquello que produce relativamente mejor.

Aplicada al caso boliviano, esta teoría permite sostener que la exportación de barras de chocolate tiene fundamento económico porque Bolivia dispone de una base productiva asociada al cacao y puede transformarla en un producto de mayor valor agregado. Además, la relación comercial entre Bolivia y Chile cuenta con un marco preferencial específico. La Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de Chile señala que el Acuerdo de Complementación Económica N.º 22 fue suscrito el 6 de abril de 1993 y entró en vigencia ese mismo día. A ello se suma que la Aduana Nacional de Bolivia indica que, a partir de protocolos

adicionales del ACE N.º 22, casi la totalidad de los productos goza del 100% de preferencia arancelaria otorgada por Chile a Bolivia, salvo excepciones específicas. En consecuencia, la cercanía geográfica y las preferencias comerciales fortalecen la viabilidad teórica de orientar la exportación de barras de chocolate hacia Chile, siempre que la partida arancelaria concreta del producto cumpla con las condiciones aplicables (Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales, s. f.; Aduana Nacional de Bolivia, s. f.).

2.1.2.2 Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva, desarrollada por Porter (1990), plantea que el éxito internacional de una empresa no depende exclusivamente de sus recursos naturales o de sus costos, sino de su capacidad para innovar, diferenciarse y generar valor de manera sostenida. Desde este enfoque, la competitividad se construye a través de factores como la calidad del producto, la reputación de la marca, la eficiencia logística, la adaptación al mercado y la capacidad de responder a las exigencias del entorno.

En el caso de El Ceibo, esta teoría es relevante porque la empresa no necesita competir únicamente por precio para ingresar al mercado chileno. Más bien, puede construir una propuesta de valor apoyada en la calidad del cacao boliviano, la diferenciación del producto, el origen, la presentación y el cumplimiento de exigencias técnicas y comerciales. En un mercado como el chileno, donde existe oferta diversa de chocolates importados y nacionales, la ventaja competitiva puede convertirse en el factor decisivo para posicionar una marca extranjera dentro de un canal B2B (Porter, 1990; U.S. Department of Agriculture, 2024).

2.1.3. Modelos de negocio en el comercio internacional

Los modelos de negocio en el comercio internacional definen la forma en que una empresa crea, entrega y captura valor en mercados externos. Entre ellos, el modelo B2B (business to business) resulta particularmente pertinente cuando la empresa exportadora busca relacionarse directamente con importadores, distribuidores,

mayoristas o cadenas comerciales, en lugar de dirigirse al consumidor final de forma inmediata. Este modelo facilita la negociación de volúmenes, precios, condiciones de entrega, logística y continuidad comercial, aspectos fundamentales en operaciones internacionales (Kotler & Keller, 2016).

Para el caso de El Ceibo, el modelo B2B resulta adecuado porque permite una inserción gradual en el mercado chileno a través de intermediarios comerciales con experiencia en alimentos importados. Esto se ajusta al comportamiento del sector chileno de dulces y snacks, donde participan múltiples proveedores internacionales y operadores comerciales especializados. El USDA (2024) reporta que entre los principales proveedores de chocolates a Chile se encuentran Estados Unidos, Brasil, Suiza, Alemania y Bélgica, lo cual evidencia una estructura de mercado abastecida por actores externos que operan mediante canales comerciales organizados. En consecuencia, el modelo B2B ofrece una base razonable para la estrategia de internacionalización propuesta. (U.S. Department of Agriculture, 2024).

2.1.4. Marketing Internacional

El marketing internacional se define como el proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales en mercados extranjeros (Czinkota & Ronkainen, 2013). Su finalidad última radica en atender las demandas de consumidores localizados en diferentes naciones, una tarea compleja que exige ponderar de forma rigurosa las asimetrías culturales, económicas, legales y sociales que gobiernan el comportamiento de compra transfronterizo.

La trascendencia del marketing internacional para las organizaciones contemporáneas estriba en su capacidad para viabilizar la expansión geográfica de los mercados, dinamizar los volúmenes de venta, fortalecer la posición competitiva global y mitigar el riesgo corporativo a través de la diversificación de las fuentes de

ingresos. Asimismo, funge como un catalizador operativo para la adaptación físico-comercial de los productos a las prerrogativas y especificaciones del mercado objetivo. Entre sus propósitos medulares se listan la identificación sistemática de oportunidades comerciales a escala global, el posicionamiento estratégico de marca, la maximización de los niveles de satisfacción del consumidor foráneo y la edificación de ventajas competitivas de carácter sostenible.

En lo concerniente a la Central de Cooperativas El Ceibo, el marketing internacional se constituye como la herramienta estratégica fundamental para articular el ingreso y consolidación de sus barras de chocolate en el mercado chileno. Esto se instrumentaliza mediante el diseño de campañas orientadas a visibilizar y poner en valor sus atributos diferenciadores intrínsecos, tales como la pureza y perfil organoléptico del cacao boliviano, las certificaciones orgánicas internacionales y su modelo institucional anclado en el comercio justo (WFTO/FLO).

2.1.5. Investigación de Mercados Internacionales

La investigación de mercados internacionales consiste en el diseño, obtención, recopilación, análisis e informe sistemático de datos y hallazgos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa en el ámbito internacional (Kotler & Keller, 2012). El propósito fundamental de esta disciplina es el suministro de información de alta calidad para robustecer el proceso de toma de decisiones estratégicas, reduciendo sustancialmente los niveles de incertidumbre y el riesgo inherente a las operaciones de internacionalización.

Desde una perspectiva metodológica, el proceso de investigación de mercados comprende un diseño estructurado que abarca: la definición precisa del problema y de los objetivos de la investigación, el desarrollo del plan de investigación (fuentes de datos primarias y secundarias), la recopilación efectiva de la información en el campo o bases de datos, el procesamiento y análisis avanzado de datos, y la formulación formal de conclusiones orientadas a la acción gerencial. Su importancia en el comercio internacional es neurálgica, toda vez que faculta a la organización

para desentrañar las dinámicas del mercado objetivo, radiografiar el comportamiento de la competencia, identificar nichos comerciales latentes y estructurar un plan de exportación con base empírica.

2.1.6. Segmentación de Mercado Internacional

La segmentación de mercados internacionales se entiende como el proceso de división de un mercado transnacional amplio y heterogéneo en subgrupos de consumidores significativamente homogéneos que poseen necesidades, características o comportamientos de compra similares, y que podrían requerir mezclas de marketing diferenciadas (Pride & Ferrell, 2010). Para efectos de una correcta discriminación comercial, se recurre a los siguientes criterios de clasificación:

- **Segmentación geográfica:** Agrupa y clasifica los mercados en función de su localización territorial, considerando variables macro y micro, tales como regiones globales, países, provincias o ciudades específicas (e.g., la Región Metropolitana de Santiago de Chile).
- **Segmentación demográfica:** Divide el mercado basándose en variables cuantitativas de la población, tales como la estructura de edad, género, niveles de ingresos percibidos, grado académico alcanzado, ocupación profesional y tamaño del núcleo familiar.
- **Segmentación psicográfica:** Examina variables intrínsecas y subjetivas del consumidor, tales como los estilos de vida (Life Styles), sistemas de valores, intereses personales, actitudes de consumo y rasgos de la personalidad.
- **Segmentación conductual:** Clasifica a los compradores de acuerdo con sus conocimientos previos del producto, hábitos de compra específicos, frecuencia y volumen de consumo, lealtad hacia la marca y los beneficios directos buscados en el bien.

Para la empresa El Ceibo, la aplicación rigurosa de estos criterios de segmentación permitirá aislar y caracterizar con precisión al consumidor objetivo de Santiago, enfocándose en aquellos nichos socioeconómicos de ingresos medios y altos (C2 y C1) que manifiestan un interés preferencial por la ingesta de alimentos saludables, chocolates con alto porcentaje de pureza, certificaciones orgánicas y una trazabilidad ligada al comercio justo.

2.1.7. Mezcla de Marketing Internacional (4P)

La mezcla de marketing internacional representa el conjunto de herramientas tácticas y controlables de la mercadotecnia que la empresa combina de forma sinérgica para producir la respuesta deseada en el mercado extranjero meta (McCarthy & Perreault, 2002). Su estructura funcional se desglosa en cuatro variables fundamentales:

- **Producto:** Define el conjunto de atributos tangibles e intangibles (diseño, formulación, empaque, marca, certificaciones, valor nutricional) que la empresa ofrece al mercado internacional. En el marco del proyecto, abarca las barras de chocolate El Ceibo en sus líneas seleccionadas.
- **Precio:** Constituye la cuantía monetaria y el valor de intercambio que el comprador intermedio o consumidor final está dispuesto a desembolsar para adquirir el producto en el destino. Su fijación internacional debe incorporar minuciosamente la estructura de costos logísticos, aranceles, márgenes comerciales del distribuidor y el posicionamiento de marca.
- **Plaza (Distribución):** Engloba el diseño y la gestión de los canales comerciales internacionales y las actividades necesarias para trasladar el producto desde los centros de producción en Bolivia hasta el punto de venta final en Chile, asegurando su disponibilidad física en el momento oportuno.
- **Promoción (Comunicación Integrada de Marketing):** Comprende el despliegue de actividades de publicidad, relaciones públicas, promoción de

ventas y marketing digital destinadas a informar, persuadir y recordar al mercado objetivo los beneficios y la propuesta de valor del producto.

El despliegue y la alineación profesional de la mezcla comercial bajo el enfoque B2B facilitarán el posicionamiento idóneo de las barras de chocolate de El Ceibo dentro de los canales especializados chilenos (tiendas gourmet, ecotiendas, cafeterías de especialidad y cadenas de retail selectas).

2.1.8. Logística Internacional

La logística internacional se define como el proceso de planificación, implementación y control eficiente y efectivo del flujo físico y almacenamiento de materias primas, inventarios en proceso y productos terminados, así como de la información relacionada, desde el punto de origen en el país exportador hasta el punto de consumo en el país importador (Ballou, 2004). Sus pilares operacionales están compuestos por:

- **Transporte internacional:** Corresponde al traslado físico transfronterizo de las mercancías utilizando los modos idóneos (terrestre, ferroviario, marítimo, aéreo o multimodal). Para el flujo comercial Bolivia-Chile, el transporte terrestre consolidado se perfila como la opción más costo-eficiente debido a la continuidad geográfica.
- **Almacenamiento:** Involucra la custodia, manejo físico y preservación técnica de las mercancías en recintos aduaneros o centros de distribución intermediarios, garantizando que el chocolate mantenga sus propiedades organolépticas bajo estrictas condiciones de temperatura y humedad controladas.
- **Distribución Física Internacional (DFI):** Comprende el conjunto de operaciones indispensables para desplazar la carga optimizando los tiempos de tránsito, costos operativos y minimizando los riesgos de siniestralidad o roturas de stock durante el periplo internacional.

2.1.9. Cadena de Suministro Internacional

La cadena de suministro internacional (Supply Chain Management) representa la integración global de los procesos clave de negocio desde el proveedor inicial de materias primas hasta el usuario final, añadiendo valor para los clientes y otras partes interesadas (Lambert, Cooper & Pagh, 1998). Abarca de manera holística la sincronización de las fases de aprovisionamiento del cacao en las comunidades productoras, el procesamiento industrial en planta, el empaquetado técnico, el transporte internacional y la distribución comercial en destino. Su meta prioritaria reside en garantizar un flujo ininterrumpido de bienes hacia los mercados internacionales, optimizando la asignación de recursos y minimizando los costos transaccionales globales.

2.1.10. Incoterms 2020

Los Términos de Comercio Internacional (Incoterms 2020), codificados por la Cámara de Comercio Internacional (ICC), constituyen un conjunto de reglas voluntarias que definen con precisión las obligaciones, costos y riesgos asumidos por las figuras del vendedor y comprador en un contrato de compraventa internacional, delimitando el punto exacto de transferencia de la propiedad y la responsabilidad de la carga. Entre las reglas aplicables se destacan:

- **EXW (Ex Works):** Máxima obligación para el comprador; el vendedor limita su responsabilidad a poner la carga a disposición en sus propios almacenes.
- **FCA (Free Carrier):** El vendedor entrega la mercancía despachada de exportación al transportista internacional designado por el comprador en el punto acordado.
- **CPT (Carriage Paid To):** El vendedor sufraga los costos del transporte internacional hasta el destino convenido, transfiriendo el riesgo en el momento de la entrega al primer transportista.

- **CIP (Carriage and Insurance Paid To):** Similar a CPT, pero adiciona la obligación legal para el vendedor de contratar un seguro de cobertura internacional a favor del comprador.
- **DAP (Delivered at Place):** El vendedor asume todos los costos y riesgos logísticos hasta situar la mercancía en el punto de destino acordado en el país importador, lista para ser descargada por el comprador.
- **DPU (Delivered at Place Unloaded):** Exige al vendedor la entrega de los bienes y su respectiva descarga física en el terminal o punto de destino convenido.
- **DDP (Delivered Duty Paid):** Máxima obligación para el vendedor, quien debe entregar la carga en el destino final habiendo gestionado y pagado los tributos de importación correspondientes.

Para la ingeniería del plan de exportación de El Ceibo hacia Chile, la adopción estratégica del Incoterm **DAP** resulta idónea. Bajo la modalidad B2B, este término contractual otorga un control logístico riguroso a la cooperativa boliviana sobre el tránsito terrestre del chocolate, proyectando una imagen de alta solvencia corporativa ante el comprador chileno al dejar la carga segura en sus almacenes de Santiago, listos para la internación definitiva.

2.1.11. Partida Arancelaria

La partida arancelaria es un código numérico estructurado de carácter internacional que se asigna de manera unívoca a las mercancías en el marco del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). Esta clasificación sistemática es imperativa en el comercio exterior, puesto que faculta la determinación exacta de los aranceles aduaneros ad valorem, la identificación de regulaciones no arancelarias aplicables y el aprovechamiento de preferencias derivadas de acuerdos comerciales. Para las barras de chocolate objeto de estudio,

la clasificación técnica se circunscribe de manera general dentro de la **Partida 18.06**, correspondiente al capítulo de "Cacao y sus preparaciones".

2.1.12. Certificado de Origen

El Certificado de Origen representa el documento formal de carácter aduanero que atestigua y acredita fehacientemente que una mercancía cumple con los criterios de transformación o producción local estipulados para ser considerada originaria de un país determinado. En el ámbito de las relaciones comerciales bilaterales entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República de Chile, este instrumento se ampara bajo el **Acuerdo de Complementación Económica N.º 22 (ACE 22)**. Su correcta tramitación ante las autoridades competentes en Bolivia faculta al importador chileno a acogerse a preferencias arancelarias, logrando un desgravamen que sitúa el arancel ad valorem en **0%**, optimizando notablemente la competitividad en costos del chocolate boliviano

2.1.13 Aduana

La aduana se define como el organismo público técnico encargado de aplicar la legislación aduanera, fiscalizar y controlar el tráfico de mercancías, vehículos y unidades de transporte que ingresan o salen del territorio aduanero nacional (Carbaugh, 2019). Asimismo, tiene la facultad jurídica y operativa de liquidar y recaudar los tributos que gravan dichas operaciones comerciales, actuando como un filtro regulador en las fronteras de un país (Krugman & Obstfeld, 2006).

De acuerdo con la gestión logística internacional contemporánea, sus componentes se desglosan en:

Funciones sustantivas:

- **Control aduanero:** Consiste en la fiscalización física y documental de las unidades de carga con el propósito de mitigar ilícitos aduaneros y contrabando (Carbaugh, 2019).

- **Recaudación tributaria:** Hace referencia al cobro eficiente de los aranceles aduaneros y de los impuestos internos aplicables según la legislación de destino, como por ejemplo, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% en la República de Chile.
- **Fiscalización del comercio exterior:** Involucra la verificación del cumplimiento normativo técnico, las reglas de origen de los tratados comerciales y los criterios de valoración aduanera.
- **Facilitación comercial:** Se enfoca en la optimización e informatización de los flujos logísticos y trámites para operadores habituales, reduciendo los tiempos de despacho en frontera.

Procedimientos operativos estándar: Para la internación o salida de mercancías, el proceso administrativo aduanero sigue una secuencia cronológica y estandarizada (Carbaugh, 2019):

- **Declaración aduanera:** Presentación formal y legal de la documentación comercial y aduanera a través de instrumentos como la Declaración Única de Importación (DUI) o la Declaración de Ingreso (DIN) en Chile.
- **Presentación documental:** Fase de validación técnica donde se contrastan las facturas comerciales, listas de empaque (*packing list*), fichas sanitarias y los certificados de origen correspondientes.
- **Verificación física:** Inspección ocular, aforo físico o revisión intrusiva de la mercancía, la cual se ejecuta únicamente cuando los canales de selectividad de riesgo de la aduana (semáforo aduanero) así lo dictaminen.
- **Levante de mercancías:** Acto administrativo aduanero final que autoriza formalmente a los operadores comerciales a disponer libremente de los bienes despachados para su libre circulación.

2.1.14. Barreras Arancelarias

Las barreras arancelarias comprenden los gravámenes de carácter impositivo — clasificados habitualmente en aranceles *ad valorem*, específicos o mixtos— que se aplican a los bienes importados al momento de su cruce por la frontera aduanera de una nación (Carbaugh, 2019). Su implementación persigue fines duales: la recaudación de ingresos fiscales para el Estado y la protección económica de los sectores productivos domésticos frente a la competencia foránea. Estas variables de orden fiscal inciden de manera directa sobre la arquitectura del precio final del producto importado, alterando significativamente su nivel de competitividad y el margen comercial en el mercado de destino (Krugman & Obstfeld, 2006).

2.1.15. Barreras No Arancelarias

Las barreras no arancelarias representan cualquier medida de carácter político, administrativo, técnico, sanitario o legal —distinta a los aranceles tradicionales— impuesta por un gobierno para restringir, regular o condicionar el ingreso de mercancías extranjeras a su territorio. Para la internación de productos alimenticios al mercado chileno, cobran especial vigor las siguientes subcategorías reguladas por el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) de Chile:

- **Etiquetado y Rotulado Obligatorio:** Exigencia legal de plasmar en el empaque información comercial específica en idioma español, incluyendo lista de ingredientes, identificación del lote, fechas de elaboración/vencimiento, país de origen y las advertencias nutricionales pertinentes (e.g., ley chilena de etiquetado de alimentos).
- **Normas Sanitarias y Fito-sanitarias:** Directrices e inspecciones obligatorias orientadas a corroborar la total inocuidad del producto alimenticio, asegurando que esté libre de contaminantes, metales pesados o patógenos microbiológicos que vulneren la salud pública.

- **Registro y Autorización Sanitaria:** Trámite mandatorio mediante el cual la Seremi de Salud de Chile autoriza el uso y disposición de los alimentos importados previo a su comercialización en los canales de venta santiaguinos.

El cumplimiento irrestricto de este andamiaje normativo representa un requisito indispensable para viabilizar el plan exportador de las barras de chocolate El Ceibo.

2.1.16. Análisis FODA

El análisis FODA (SWOT) es una herramienta de auditoría y diagnóstico estratégico utilizada por la alta gerencia para evaluar las variables internas de la organización (Fortalezas y Debilidades) en estrecha relación con las dinámicas de su entorno macro y microambiental (Oportunidades y Amenazas) (David, 2013). La estructuración de una matriz FODA facilita el diseño de estrategias corporativas cruzadas (FO, DO, FA, DA) con el propósito de capitalizar las ventajas competitivas de la empresa, corregir deficiencias operacionales internas, explotar ventanas de oportunidad comerciales en el exterior y neutralizar los riesgos provenientes del entorno competitivo internacional.

2.1.17. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL constituye un marco metodológico multidimensional diseñado para auditar, clasificar e identificar los factores macroambientales externos que ejercen una influencia latente o directa sobre las operaciones y decisiones estratégicas de una organización (David & David, 2017). De acuerdo con Porter (2008), la evaluación sistemática de estas variables permite a las empresas anticipar riesgos de mercado y explotar ventajas competitivas en entornos transfronterizos.

Para determinar la viabilidad contextual de la exportación de barras de chocolate de la Central de Cooperativas El Ceibo R.L. hacia la Región Metropolitana de Santiago de Chile, este espectro analítico evalúa seis dimensiones críticas:

- **Factores políticos:** Involucran la estabilidad institucional del gobierno de destino, sus directrices de política comercial externa, los niveles de riesgo país y la vigencia de acuerdos de complementación económica bilaterales o multilaterales que viabilicen el comercio (David & David, 2017).
- **Factores económicos:** Comprenden los indicadores macroeconómicos coyunturales del mercado receptor, tales como las tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB), los índices de inflación, las fluctuaciones en los tipos de cambio, las tasas de interés y el poder adquisitivo per cápita del consumidor meta (Krugman & Obstfeld, 2006).
- **Factores sociales:** Evalúan las tendencias socioculturales, la estructura demográfica, los cambios en los estilos de vida, la emergencia de hábitos de consumo saludable (*wellness*) y el grado de conciencia colectiva hacia los productos con certificación de comercio justo y responsabilidad social (David & David, 2017).
- **Factores tecnológicos:** Hacen referencia al nivel de desarrollo e innovación tecnológica del entorno, la madurez en la digitalización de los canales comerciales, las infraestructuras logísticas inteligentes y la penetración de plataformas de comercio electrónico aplicadas al modelo *Business to Business* (B2B).
- **Factores ecológicos o ambientales:** Abarcan los marcos regulatorios locales e internacionales de preservación ambiental, las exigencias fiscales sobre la huella de carbono, la obligatoriedad de certificaciones verdes y la creciente presión social por el uso de empaques ecoamigables y biodegradables (Porter, 2008).
- **Factores legales:** Representan el andamiaje normativo y jurídico mandatorio del país de destino, incluyendo las leyes laborales, los marcos de valoración

aduanera, las normativas de control fitosanitario y las leyes técnicas de etiquetado y composición nutricional de los alimentos.

La aplicación sistemática de esta herramienta analítica proporciona una radiografía estratégica del macroentorno chileno, permitiendo calibrar con rigor científico los factores externos que pueden condicionar, restringir o potenciar el flujo logístico y comercial de la oferta exportable de El Ceibo.

2.1.18. Estrategias Competitivas de Porter

Porter (2008) postula que una organización puede alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a sus rivales industriales mediante la implementación de tres estrategias genéricas básicas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. La elección de cualquiera de estas rutas estratégicas define la arquitectura comercial de la firma y determina su posicionamiento dentro de la estructura competitiva del mercado (David & David, 2017).

Para la Central de Cooperativas El Ceibo R.L., la estrategia más idónea, restrictiva y coherente con su naturaleza productiva, logística e institucional es la **Diferenciación**. De acuerdo con los postulados de Porter (2008), esta estrategia no se centra en la maximización de economías de escala ni en la competencia hostil por precios bajos en mercados masivos, sino en la creación de atributos tangibles e intangibles que sean percibidos como únicos por el cliente.

En el contexto del plan de exportación hacia la Región Metropolitana de Santiago de Chile, esta diferenciación se fundamenta de forma unívoca en los siguientes pilares de valor:

Calidad intrínseca del origen: El uso exclusivo de cacao orgánico amazónico clasificado técnicamente como "fino y de aroma", el cual presenta una ventaja competitiva crítica frente a la oferta exportable de Perú y Ecuador al encontrarse completamente libre de trazas de metales pesados como el cadmio.

Blindaje normativo e inocuidad: El respaldo de un Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria certificado internacionalmente bajo la norma **ISO 22000**, complementado por los sellos verdes exigidos en los mercados globales de alta gama, tales como USDA Organic (Estados Unidos) y Naturland (Europa).

Identidad social y valor ético: El *storytelling* institucional sustentado en el modelo cooperativo que asocia a más de 1,200 familias de pequeños productores agrícolas en Alto Beni y su apego estricto a las directrices de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO).

2.1.19. Matriz Ansoff

La Matriz de Crecimiento de Productos y Mercados, concebida originalmente por Ansoff (1965), constituye un vector estratégico bidimensional que clasifica las opciones de crecimiento corporativo en cuatro cuadrantes diferenciados, definidos en función de la combinación de variables entre mercados (actuales o nuevos) y productos (actuales o nuevos). Estas alternativas estratégicas abarcan la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación (David & David, 2017).

En el marco metodológico de la presente investigación, el plan de exportación de barras de chocolate terminado de la Central de Cooperativas El Ceibo R.L. hacia la República de Chile se encuadra formalmente dentro de la estrategia de Desarrollo de Mercado.

De acuerdo con los postulados de David y David (2017), esta ruta estratégica se activa cuando una organización pretende introducir y comercializar su portafolio de productos ya existentes y consolidados en su mercado de origen hacia un ámbito geográfico o segmento de clientes totalmente nuevo.

La justificación técnica de esta elección radica en que la cooperativa no incurrirá en la creación de nuevas formulaciones industriales o modificaciones estructurales en la tecnología de conchado de su planta en El Alto (lo que descartaría el desarrollo

de productos), sino que canalizará su capacidad productiva instalada y sus barras de chocolate gourmet tradicionales para penetrar la red de distribución *Business to Business* (B2B) en la Región Metropolitana de Santiago de Chile. De este modo, se explotan las ventajas arancelarias vigentes y se captura un nuevo nicho de consumidores internacionales sin alterar la naturaleza de la oferta exportable actual.

2.1.20. Evaluación Financiera

La evaluación financiera de proyectos comprende el despliegue de metodologías cuantitativas y criterios matemáticos de inversión aplicados de forma sistemática para determinar con precisión científica la viabilidad económica, el riesgo asociado y el grado de rentabilidad de una propuesta de negocio en un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo (Sapag Chain et al., 2014). De acuerdo con Baca Urbina (2010), el análisis de estas variables permite a la alta gerencia corporativa asignar recursos de capital de manera eficiente, minimizando el costo de oportunidad y asegurando la sostenibilidad financiera de las operaciones transfronterizas.

Para la validación cuantitativa y el dictamen técnico del presente plan de exportación de barras de chocolate de la Central de Cooperativas El Ceibo R.L. hacia el mercado de Santiago de Chile, se consideran tres métricas fundamentales de decisión financiera:

Valor Actual Neto (VAN): Constituye un indicador financiero que mide, en unidades monetarias del presente, el valor de los flujos de caja futuros netos proyectados para el proyecto, descontados a una tasa de costo de capital ponderado o tasa de oportunidad preestablecida, deduciendo el monto de la inversión inicial (Sapag Chain et al., 2014). Desde la perspectiva del comercio internacional, un VAN numéricamente mayor a cero denota de forma unívoca que el plan de exportación recupera el capital invertido, cubre los costos de financiamiento y genera valor económico incremental neto para la organización.

Tasa Interna de Retorno (TIR): Representa la tasa de descuento geométrica específica que iguala el Valor Actual Neto del proyecto a cero, expresando conceptualmente la rentabilidad porcentual interna promedio que devengará la inversión inicial a lo largo del período de evaluación (Baca Urbina, 2010). Para validar la aceptación del proyecto, el resultado porcentual de la TIR debe contrastarse de manera obligatoria contra la tasa de exigencia mínima o costo de oportunidad del capital (COK) fijada por la cooperativa; si la TIR supera dicha tasa de corte, el proyecto se dictamina como financieramente rentable.

Relación Beneficio/Costo (B/C): Consiste en un índice económico de rendimiento que contrasta explícitamente el valor actual de los ingresos y beneficios percibidos a lo largo del horizonte del proyecto frente al valor actual de los costos, inversiones y egresos operativos incurridos en el mismo lapso (Sapag Chain et al., 2014). Un coeficiente resultante que sea estrictamente superior a la unidad $B/C > 1$ objetivista formalmente la viabilidad financiera del plan de negocios internacional, demostrando matemáticamente que los beneficios derivados de la internación del chocolate en Santiago superan con holgura a los costos asociados a la distribución física internacional.

2.1.21. Simulación Estocástica de Riesgo (Oracle Crystal Ball)

En el ámbito de la evaluación de proyectos de comercio internacional, los modelos deterministas tradicionales suelen ser insuficientes debido a la naturaleza volátil y cambiante de las variables exógenas como el precio de los *commodities*, los fletes transfronterizos y los tipos de cambio cambiarios. Como señala Sapag Chain et al. (2014), la viabilidad de un plan de negocios no debe medirse únicamente bajo un escenario estático ideal, sino que se requiere la parametrización de la incertidumbre para calcular el nivel de riesgo real asociado a la inversión.

La simulación de Monte Carlo, integrada en el software especializado Oracle Crystal Ball, es una técnica computacional algorítmica que transforma un modelo financiero lineal en un modelo estocástico. Esta metodología consiste en la ejecución de miles

de iteraciones o escenarios aleatorios simultáneos (*trials*), donde a cada variable crítica de entrada (*Assumption*) se le asigna una distribución de probabilidad estadística (Normal, Lognormal o Triangular) basada en datos históricos (Evans y Olson, 2018).

Al procesar estas interacciones, el sistema genera una variable de salida o pronóstico (*Forecast*), generalmente vinculada al Valor Actual Neto (VAN), proporcionando un histograma de frecuencias que determina probabilísticamente el **Nivel de Certeza** del proyecto (es decir, la probabilidad matemática exacta de que el VAN sea mayor a cero). Según lo establecido por Baca Urbina (2016), este enfoque de análisis probabilístico otorga a los tomadores de decisiones un margen de previsibilidad científica frente a posibles choques o situaciones de estrés en los mercados de destino.

2.1.22. Sistema de Análisis Financiero DuPont

El análisis del rendimiento financiero de una organización de comercio exterior no puede limitarse a la observación aislada de la utilidad neta, sino que exige una comprensión integral de los factores operativos y estructurales que la originan. El Sistema DuPont es una técnica analítica de gestión que descompone de manera multidimensional el indicador del Rendimiento sobre el Capital (ROE, por sus siglas en inglés *Return on Equity*), permitiendo identificar las fortalezas y debilidades de la estrategia corporativa (Gitman y Zutter, 2016).

Desde la perspectiva metodológica de Ross et al. (2019), el modelo DuPont desglosa la rentabilidad sobre la inversión de los socios en tres inductores financieros fundamentales interconectados:

1. **Eficiencia Operativa (Margen de Utilidad Neto):** Mide la capacidad de la empresa para controlar sus costos de producción, comercialización y logística de distribución física internacional (DFI), determinando cuántas

unidades monetarias se retienen como beneficio puro por cada unidad bruta vendida.

2. **Eficiencia en el Uso de Activos (Rotación de Activos Totales):** Cuantifica la gestión operativa de la infraestructura y el capital de trabajo de la firma, indicando cuántas veces circula el valor de los activos fijos y corrientes en forma de ingresos por ventas en un periodo determinado.
3. **Apalancamiento Financiero (Multiplicador de Capital):** Evalúa la estructura de capital y el nivel de endeudamiento del proyecto, reflejando en qué proporción los activos totales de la empresa están siendo financiados por recursos de terceros o pasivos externos frente al patrimonio neto o capital social.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Exportación

La exportación puede definirse como la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero, bajo las condiciones establecidas por la normativa aduanera y comercial aplicable (ProChile, 2025). En términos empresariales, exportar implica identificar una oferta comercializable, seleccionar un mercado objetivo, cumplir requisitos documentales y regulatorios, y coordinar la logística necesaria para concretar la operación.

En el presente estudio, la exportación se entiende como el proceso mediante el cual la empresa El Ceibo busca insertar sus barras de chocolate en el mercado chileno mediante una operación comercial formal y planificada. ProChile (2025) señala que un proceso exportador incluye, entre otras etapas, la evaluación de la capacidad exportadora de la empresa, la definición de la oferta exportable, el análisis del mercado de destino, la formalización comercial y la coordinación logística y aduanera. Estos elementos son plenamente aplicables al caso de una empresa boliviana que desea colocar productos procesados en Chile. (ProChile, 2025).

2.2.2 Plan de negocios

El plan de negocios es un documento estratégico que permite organizar los objetivos, recursos, estrategias y proyecciones de una iniciativa empresarial. Según Kotler y Keller (2016), este instrumento es útil para evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera de un proyecto, así como para orientar la toma de decisiones. En ese sentido, no se limita a una descripción del negocio, sino que también integra análisis de entorno, mercado, costos, financiamiento y crecimiento.

Dentro de la presente investigación, el plan de negocios constituye una base metodológica para estructurar la propuesta exportadora de El Ceibo. A través de este instrumento se puede analizar la conveniencia de ingresar al mercado chileno, identificar recursos necesarios, estimar costos y beneficios, y prever los factores que podrían influir en el desempeño del proyecto.

2.2.3 Plan de exportación

El plan de exportación es una herramienta que organiza de manera sistemática todas las acciones necesarias para introducir un producto en un mercado internacional. Incluye, entre otros aspectos, el análisis del mercado de destino, la evaluación de la oferta exportable, la selección de canales, la estrategia comercial, la logística y la viabilidad financiera. Desde una perspectiva operativa, ProChile (2025) indica que el proceso exportador exige definir la oferta exportable, determinar el mercado objetivo, establecer condiciones comerciales, preparar documentación, coordinar transporte y cumplir con la gestión aduanera correspondiente. Estas etapas permiten comprender que un plan de exportación no es solo una propuesta comercial, sino una hoja de ruta técnica y estratégica. (ProChile, 2025).

En el caso específico de Chile, el plan de exportación debe incorporar de manera expresa las exigencias regulatorias aplicables a los alimentos procesados. El Reglamento Sanitario de los Alimentos establece condiciones para la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, e incluye disposiciones para productos con cacao y

chocolate (Ministerio de Salud de Chile, 2024). A ello se suma la Ley N.º 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad, que obliga a los fabricantes a informar ingredientes, información nutricional y contenidos de energía, azúcares, sodio y grasas saturadas, además de contemplar el rotulado “alto en” cuando corresponda (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2012). El manual de etiquetado del Ministerio de Salud también precisa que el sello “ALTO EN” debe utilizarse cuando el alimento supere los límites establecidos para calorías, azúcares totales, sodio y grasas saturadas (Ministerio de Salud de Chile, 2017). Por tanto, en el caso de las barras de chocolate, el plan de exportación debe considerar la adaptación del rotulado y la composición del producto para cumplir con la normativa chilena.

2.2.4 Oferta exportable

La oferta exportable comprende el conjunto de bienes que una empresa puede ofrecer de forma competitiva en el mercado internacional, cumpliendo condiciones de calidad, cantidad, continuidad, precio, presentación y normativa. No basta con disponer de un producto atractivo; también es necesario que la empresa tenga capacidad para abastecer pedidos, sostener estándares y adaptarse a los requerimientos del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2016; ProChile, 2025).

En el caso de El Ceibo, la oferta exportable está representada por sus barras de chocolate en distintas presentaciones. Sin embargo, para que esta oferta sea efectivamente exportable hacia Chile, debe ajustarse a aspectos regulatorios como etiquetado, composición, inocuidad y presentación comercial. Además, debe ser capaz de responder a exigencias propias del canal B2B, tales como continuidad de suministro, cumplimiento documental y consistencia en la calidad del producto. En consecuencia, la oferta exportable debe entenderse como una combinación entre capacidad productiva y capacidad de adaptación comercial y normativa (Ministerio de Salud de Chile, 2024; ProChile, 2025).

2.2.5 Demanda internacional

La demanda internacional representa el conjunto de consumidores, empresas e intermediarios extranjeros que requieren un determinado producto. Su análisis es esencial para estimar el tamaño del mercado, identificar tendencias de consumo, conocer las preferencias del comprador y definir estrategias de posicionamiento. Samuelson y Nordhaus (2010) explican que la demanda depende de variables como el precio, el ingreso y las preferencias del consumidor, factores que también operan en el ámbito internacional.

En el caso del mercado chileno, la demanda internacional por chocolates y productos de confitería es verificable y relevante para esta investigación. El Observatory of Economic Complexity (2025) reporta importaciones chilenas de chocolate por 72,8 millones de dólares, mientras que el U.S. Department of Agriculture (2024) indica que la categoría chocolates representó 195 millones de dólares dentro de las importaciones chilenas de dulces y snacks en 2023. Además, el mismo informe identifica a los chocolates, junto con galletas y confitería azucarada, como una de las categorías con mayor peso relativo dentro de ese mercado. En ese marco, estudiar la demanda internacional implica no solo medir cuánto importa Chile, sino también comprender qué tipo de producto puede ser competitivo dentro de ese entorno. (Observatory of Economic Complexity, 2025; U.S. Department of Agriculture, 2024).

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO

3.1. Situación actual de la empresa

3.1.1. Dirección estratégica e identidad corporativa

3.1.1.1. Historia de la empresa

La Central de Cooperativas El Ceibo R.L. fue fundada en 1977 en la región del Alto Beni, Bolivia. Nace como una organización de pequeños productores de cacao con el objetivo de eliminar la intermediación y lograr la industrialización propia. A lo largo de casi cinco décadas, ha logrado integrar verticalmente toda su cadena productiva: desde el acopio de granos de cacao orgánico en Sapecho, hasta la transformación industrial en su planta de El Alto y la comercialización nacional e internacional. Es reconocida mundialmente por ser pionera en la exportación de chocolate orgánico con valor agregado y por su modelo de gestión cooperativista.

3.1.1.2. Misión

Producir, transformar y comercializar cacao y chocolates orgánicos de alta calidad, garantizando la sostenibilidad económica, social y ambiental de las familias productoras del Alto Beni. Buscamos satisfacer los paladares más exigentes del mercado nacional e internacional, promoviendo el consumo de "chocolate de verdad" y el comercio justo como pilares fundamentales de nuestra identidad.

3.1.1.3. Visión

Consolidarnos como la empresa líder y referente del chocolate premium boliviano en el mercado global, expandiendo nuestra presencia en centros de consumo estratégico como Santiago de Chile. Aspiramos a ser reconocidos por la excelencia técnica de nuestros productos, nuestra capacidad de innovación tecnológica y por mantener el liderazgo en la exportación de derivados de cacao con certificación orgánica y de sostenibilidad.

3.1.1.4. Valores

Solidaridad Cooperativa: Basamos nuestro crecimiento en el bienestar común de los socios productores y el desarrollo de sus comunidades.

Excelencia Orgánica: Compromiso innegociable con la producción libre de químicos, respetando la biodiversidad y la salud del consumidor.

Transparencia y Trazabilidad: Garantizamos el control total del producto, desde la parcela del agricultor hasta la barra terminada para exportación.

Calidad de Exportación: Disciplina en el cumplimiento de normativas internacionales (USDA Organic, JAS, UE) para competir con éxito en mercados exigentes.

Identidad Nacional: Orgullo por el origen boliviano de nuestra materia prima, posicionando al cacao amazónico como uno de los mejores del mundo.

3.2. Descripción del Producto

El producto central del plan de exportación son las barras de chocolate producidas por El Ceibo Ltda., las cuales representan la transformación de cacao de alta calidad en un bien con valor agregado destinado al segmento premium del mercado de Santiago de Chile.

3.2.1. Características técnicas y funcionales

El producto de El Ceibo se define técnicamente como un derivado del cacao de alta pureza, diferenciándose en el mercado por poseer un contenido de cacao real que oscila entre el 40%, 50% hasta el 75% en sus líneas premium. Se clasifica como un producto esencial superior, ya que satisface la necesidad de consumo alimenticio con un desempeño técnico destacado en cuanto a su origen y procesamiento.

- **Composición y Calidad:** Se elabora con cacao 100% orgánico y ecológico. Posee atributos organolépticos distintivos como un aroma floral intenso y,

técnicamente, destaca por tener niveles mínimos de metales pesados en comparación con competidores regionales.

- **Variabilidad (Producto Ampliado):** La oferta exportable se organiza en barras de chocolate (amargo, semiamargo, con leche y blanco), cacao en polvo, manteca de cacao y granos. Para el mercado de exportación, las barras suelen presentarse en unidades de 80 gramos con su respectivo código de barras (EAN) para facilitar la trazabilidad en retail.
- **Certificaciones Técnicas:** El producto cuenta con estándares de calidad internacionales que respaldan su competitividad, tales como USDA Organic, Fair Trade, ISO 22000 y HACCP.

3.2.2. Recursos de la Organización

1. Recursos Tangibles:

- *Físicos e Industriales:* Planta de procesamiento industrial con tecnología europea de última generación en El Alto para el refinado fino del chocolate y centros de acopio equipados en Alto Beni.
- *Financieros:* Balanza comercial netamente superavitaria sustentada en contratos de exportación estables a largo plazo con el circuito de comercio justo global.

2. Recursos Intangibles:

- *Tecnológicos y de Calidad:* Fórmulas exclusivas de manteca y pasta de cacao, trazabilidad digital por lotes orgánicos y un sistema robusto de Gestión de Inocuidad con certificación **ISO 22000**.
- *Reputacionales y Comerciales:* Portafolio avalado por prestigiosas certificaciones internacionales: **USDA Organic** (EE. UU.), **Naturland** (Europa) y **JAS** (Japón).

- *Humanos (Sociales)*: Fuerza laboral altamente comprometida bajo el sistema cooperativo, con baja rotación y capacitación técnica continua en técnicas de cultivo agroecológico y manipulación de alimentos.

3.2.3. Beneficios y propuesta de valor

La propuesta de valor se sintetiza en el concepto de "chocolate de verdad". El Ceibo no solo vende un bien físico, sino un valor social e identitario (Producto Plus), lo que le permite reducir la elasticidad de la demanda frente a productos industriales.

- **Salud y Nutrición:** Al ser un producto con alto porcentaje de cacao y bajo en azúcares añadidos, se posiciona como una opción saludable y funcional para consumidores que buscan antioxidantes naturales.
- **Impacto Social y Ético:** El principal beneficio adicional es el respaldo de un modelo de comercialización justa. Los beneficios económicos retornan directamente a 1,300 familias productoras en Alto Beni, lo que genera una conexión emocional y de lealtad con el consumidor consciente.
- **Exclusividad de Origen:** Su éxito en mercados exigentes como Washington D.C. y Japón actúa como una señal de calidad y prestigio para el comprador internacional.

3.2.3. Posibles adaptaciones culturales, legales o normativas

Para garantizar la aceptación en mercados externos, especialmente en el chileno, El Ceibo debe gestionar el dilema entre estandarizar o adaptar su oferta:

- **Adaptación Legal y de Etiquetado:** En Chile, el producto debe ajustarse obligatoriamente a la Ley N.º 20.606 y al Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), lo que implica la inclusión de sellos de advertencia "ALTO EN" (calorías o azúcares) y el uso de etiquetas bilingües o exclusivamente en español con información nutricional detallada.
- **Modelo de Negocio B2B:** Culturalmente, en ciertos segmentos, la empresa adapta su estrategia enviando materia prima para que socios locales la

procesen y comercialicen bajo marcas propias, adecuándose así a las preferencias de presentación del mercado meta.

- **Requisitos Fitosanitarios:** El ingreso a nuevos mercados requiere certificaciones específicas de inocuidad, como los controles de ocratoxina exigidos por organismos como el SEREMI en Chile, asegurando que el producto sea apto para el consumo humano según estándares internacionales.

3.3. Situación del producto Ceibo en Bolivia

La empresa El Ceibo Ltda., con más de 47 años de trayectoria, ocupa una posición de liderazgo y referente social en la industria del cacao boliviano. Su situación actual en el mercado nacional se define por los siguientes aspectos:

3.3.1. Oferta

La oferta de El Ceibo se sustenta en un modelo de integración vertical que garantiza el control total de la cadena de valor, desde la producción primaria en el campo hasta la industrialización final. Esta estructura se detalla a continuación:

- **Capacidad Productiva y Base Social:** La producción se concentra en la región de Alto Beni (La Paz), donde la Central de Cooperativas El Ceibo agrupa a aproximadamente 48 cooperativas locales, integrando a más de 1,200 familias de pequeños agricultores.
- **Sostenibilidad y Certificación:** La oferta cuenta con el respaldo de cerca de 4,700 hectáreas certificadas de cacao orgánico. El estricto control que prohíbe el uso de agroquímicos asegura un insumo de alta pureza, factor crítico para cumplir con los estándares de exportación exigidos en el mercado chileno.
- **Infraestructura Industrial:** La empresa ha consolidado su capacidad de transformación mediante inversiones en maquinaria moderna en su planta

procesadora ubicada en la ciudad de El Alto, lo que permite estandarizar la calidad de los productos terminados.

- **Portafolio de Productos:** La oferta exportable es diversificada y se clasifica en tres líneas principales:
 1. **Materia Prima:** Cacao en grano, manteca y "tortas" de cacao.
 2. **Línea de Chocolatería:** Barras de chocolate (con una concentración de cacao real del 40% al 75%), bombones y grageas.
 3. **Línea Instantánea:** Cocoa y chocolates en polvo.

Tabla 2: *Portafolio de productos y atributos diferenciadores de El Ceibo*

Categoría	Producto	Presentación	Atributo Diferenciador
Gourmet	Barras de Chocolate 75%	80g	Orgánico, Libre de Glúten, Alto en antioxidantes
Tradicional	Barras Semiamargas	80g	Sabor equilibrado, 50% cacao real
Especialidades	Bombones Rellenos	Caja 12 und.	Rellenos con frutos amazónicos (Copuazú, Almendra)
Industrial	Manteca de Cacao	Bloques 1kg	Grado alimenticio y cosmético certificado (Certificado ME)

Nota. Elaboración propia en base a datos de la empresa (2026).

"Como se observa en la Tabla 1, la empresa no solo ofrece un producto commodity, sino que apuesta por la especialización en el segmento Gourmet, lo cual es clave para el modelo B2B en el mercado chileno."

3.3.2. Demanda

El análisis de la demanda para los productos de El Ceibo revela una estructura dual, donde las motivaciones de compra varían según el mercado geográfico y el perfil del cliente.

A. Demanda en el Mercado Nacional (Bolivia) La demanda interna se sustenta en el posicionamiento histórico de la marca y la lealtad del consumidor local.

- **Percepción de Valor:** El consumidor boliviano demanda "calidad real", diferenciando a El Ceibo de los chocolates industriales por su alto porcentaje de cacao puro (40% a 50%).
- **Comportamiento Estacional:** Se identifica una demanda **cíclica**. Los volúmenes de venta se incrementan significativamente en festividades religiosas y familiares (como Pascua y Navidad), periodos en los que la cooperativa aplica estrategias de diferenciación mediante productos temáticos y estacionales.

B. Demanda en el Mercado Internacional y Regional (Chile) En el exterior, la demanda es impulsada por consumidores con alta conciencia sobre la salud y la ética productiva.

- **Segmento Premium y Salud:** Existe una demanda insatisfecha de "chocolate de verdad" en mercados de alta gama como Washington D.C. y Japón. Estos consumidores buscan el beneficio de los antioxidantes y certificaciones de **Comercio Justo (Fair Trade)**.

- **Oportunidad en el Mercado de Santiago de Chile (Modelo B2B):** Chile presenta un consumo per cápita de chocolate de los más altos de la región, con una tendencia creciente hacia el chocolate amargo y orgánico. Bajo el modelo **Business to Business (B2B)**, se identifica una demanda específica por parte de:
 - **Socios Industriales:** Empresas chilenas que requieren materia prima de alta pureza (cacao fino y de aroma) para sus propios procesos de manufactura.
 - **Canal Gourmet:** Tiendas especializadas en Santiago que demandan productos terminados bajo marca privada o para distribución selectiva.

Tabla 3: *Potencial de Demanda en el Mercado de Destino*

INDICADOR DE MERCADO	DETALLE / DATO (CHILE)	IMPACTO PARA EL CEIBO
CONSUMO PER CÁPITA	~2.1 kg por persona / año	Mercado maduro con alta frecuencia de compra.
TENDENCIA DE SALUD	+15% anual en chocolate oscuro	Favorece la venta de barras 75% cacao.
PREFERENCIA B2B	Alta demanda de insumos orgánicos	Oportunidad para ventas por volumen a industrias.
BARRERAS DE ENTRADA	ACE 22 (Bolivia - Chile)	0% de arancel, facilitando la competitividad.

Nota. Elaboración propia en base a datos de la empresa (2026).

"Tal como se detalla en la Tabla 2, el mercado de Santiago de Chile representa una oportunidad estratégica para El Ceibo debido a su elevado consumo per cápita y la marcada tendencia hacia productos saludables. Estos indicadores, sumados a las ventajas arancelarias vigentes, ratifican la viabilidad de introducir una oferta premium bajo el modelo B2B, alineada con las exigencias del consumidor chileno."

3.3.3. Exportaciones

La vocación exportadora de El Ceibo constituye el pilar fundamental de su sostenibilidad económica y social. Actualmente, la organización destina aproximadamente el 67% de su producción total a mercados externos, consolidando su presencia en 12 países, entre los que destacan mercados de alta exigencia técnica y sensorial como Alemania, Países Bajos, Suiza, Japón y Estados Unidos.

- **Modelo de Comercialización:** El 90% de las ventas internacionales se canaliza a través de redes de Comercio Justo (Fair Trade). Este enfoque asegura precios equitativos que benefician directamente a las más de 1,200 familias productoras de la región de Alto Beni.
- **Oferta Exportable:** El portafolio incluye tanto materia prima (cacao en grano, polvo y manteca) como productos terminados de alto valor agregado (barras premium).
- **Oportunidad Estratégica en Chile:** Se identifica a Santiago de Chile como un mercado clave bajo el modelo B2B, proveyendo insumos de alta pureza (40-50% de cacao) para ser procesados bajo marcas regionales.
- **Barreras al Comercio Exterior:** A pesar del posicionamiento, el flujo exportador enfrenta desafíos críticos: la burocracia en trámites estatales, la inestabilidad en la disponibilidad de divisas y los elevados costos logísticos derivados de la condición de mediterraneidad de Bolivia.

Tabla 4: *Principales destinos de exportación y segmentos de mercado*

REGIÓN	PAÍSES DESTINO	SEGMENTO DE MERCADO	CERTIFICACIÓN CLAVE
EUROPA	Alemania, Suiza, Países Bajos	Orgánico / Gourmet / Fair Trade	EU Organic
ASIA	Japón	Premium / Salud (Antioxidantes)	JAS (Japan Agricultural Standard)
NORTEAMÉRICA	Estados Unidos	Especialidad / B2B	USDA Organic
SUDAMÉRICA	Chile (Santiago)	B2B / Insumos de Alta Pureza	ACE 22 (Bolivia-Chile)

Nota. Elaboración propia en base a datos de la empresa (2026).

"Como se desprende de la Tabla 3, la estrategia de expansión de El Ceibo se fundamenta en la diversificación geográfica y el cumplimiento de normativas internacionales de alta exigencia. El acceso a mercados en tres continentes distintos demuestra que la empresa posee una capacidad instalada capaz de adaptar sus procesos a certificaciones rigurosas como la JAS en Japón o la USDA Organic en Estados Unidos.

En el contexto regional, destaca la incursión en el mercado de Santiago de Chile bajo el modelo B2B, aprovechando las preferencias arancelarias del ACE 22. Esta presencia internacional no solo valida la calidad del cacao boliviano, sino que posiciona a la línea gourmet como un competidor global capaz de satisfacer nichos de mercado orientados a la salud y el consumo ético."

3.3.4. Importaciones

En el análisis del sector, el fenómeno de las importaciones se aborda desde una perspectiva de competitividad y equipamiento técnico:

1. **Competencia y Sustitución:** El Ceibo compite con productos terminados de transnacionales masivas (como Nestlé y Ferrero). No obstante, la cooperativa actúa como un agente de sustitución de importaciones en el segmento de alta gama, ofreciendo un producto orgánico de "calidad real"

que supera los estándares de pureza de los chocolates industriales importados.

1. **Importación de Bienes de Capital:** Para sostener su competitividad global, la empresa depende de la importación de tecnología de punta. Se han realizado inversiones millonarias en maquinaria de origen europeo para optimizar procesos críticos como la ebullición, el prensado de manteca y el refinado de chocolate, garantizando estándares internacionales de inocuidad.

Tabla 5: *Análisis comparativo: Importaciones masivas vs. El Ceibo*

FACTOR DE COMPARACIÓN	MARCAS IMPORTADAS (Nestlé/Ferrero)	EL CEIBO (SUSTITUCIÓN DE IMPORTACIONES)
TIPO DE PRODUCTO	Industrial / Masivo	Orgánico / Premium
CONTENIDO DE CACAO	Bajo (Sustitutos de grasa)	Alto (40% a 75% cacao real)
CERTIFICACIONES	Comerciales estándar	Fair Trade, USDA Organic, ISO 22000
PROPUESTA DE VALOR	Precio y accesibilidad	Salud, origen y ética social

Nota. Elaboración propia en base a datos de inversión de El Ceibo.

Tabla 6: *Importación de Bienes de Capital y Tecnología Europea*

MAQUINARIA / TECNOLOGÍA	ORIGEN (PAÍS)	FUNCIÓN EN LA CADENA PRODUCTIVA	IMPACTO EN LA CALIDAD
LÍNEA DE REFINADO	Europa (Italia/Alemania)	Reducción de micras del chocolate	Textura sedosa y estándar global
PRENSAS DE MANTECA	Europa	Extracción de manteca de cacao	Pureza del insumo para exportación
SISTEMAS DE EBULLICIÓN	Europa	Procesamiento térmico controlado	Garantía de inocuidad (HACCP)

Nota. Elaboración propia en base a datos de inversión de El Ceibo.

"Como se observa en la Tabla 4 y 5, la dependencia de importaciones de bienes de capital es una decisión estratégica de El Ceibo para cerrar la brecha tecnológica con la industria global. Al importar tecnología de punta, la empresa logra sustituir productos terminados extranjeros de alta gama, ofreciendo al mercado local y chileno un producto con estándares de pureza superiores a la oferta transnacional masiva."

3.3.5. Balanza comercial

La balanza comercial de la Central de Cooperativas El Ceibo es netamente superavitaria. Esto se debe a que el valor generado por las ventas externas (67% de la producción) supera con amplitud los egresos destinados a la adquisición de insumos y bienes de capital importados.

- **Impacto Macroeconómico:** El superávit permite la captación de divisas que se distribuyen entre las 47 cooperativas afiliadas, impulsando el desarrollo sostenible en el norte de La Paz.
- **Contribución Sectorial:** El desempeño de la empresa es un motor para el sector cacaotero nacional, el cual alcanzó cifras récord de exportación en 2024 (aprox. 14 millones de USD). El Ceibo fortalece así la posición competitiva de los productos con identidad de origen en el mercado internacional.

Tabla 7: Análisis de la Balanza Comercial y Contribución Económica de El Ceibo

INDICADOR ECONÓMICO	DETALLE / CUANTIFICACIÓN	IMPACTO ESTRATÉGICO
FLUJO DE EXPORTACIÓN	67% de la producción total	Principal fuente de generación de ingresos y sostenibilidad.
ESTRUCTURA DE GASTOS	Adquisición de bienes de capital (tecnología)	Inversión para mantener la competitividad global.
ESTADO DE LA BALANZA	NETAMENTE SUPERAVITARIA	Los ingresos por ventas externas superan los costos de importación.
CAPTACIÓN DE DIVISAS	47 cooperativas	Fomento del desarrollo económico en la región de Alto Beni.

APORTE AL SECTOR	Récord sectorial 2024 ~14M USD	Posicionamiento de Bolivia como origen de cacao premium.
-------------------------	--------------------------------	--

Nota. Elaboración propia en base a datos de desempeño empresarial (2026).

"Como se observa en la Tabla 6, la balanza comercial de la Central de Cooperativas El Ceibo presenta un comportamiento netamente superavitario, consolidándose como un motor de desarrollo para el sector cacaotero boliviano. El hecho de que el 67% de su producción se destine al mercado externo permite una captación de divisas que compensa la inversión en tecnología extranjera y, a su vez, genera un efecto multiplicador en la economía de las familias asociadas en el norte de La Paz.

Este superávit no solo garantiza la estabilidad financiera de la organización, sino que eleva la competitividad del país en el comercio internacional, contribuyendo significativamente a las cifras récord de exportación alcanzadas por el sector en 2024. Este flujo positivo es el que respalda la viabilidad económica del actual plan de exportación hacia el mercado de Santiago de Chile."

ANALISIS EXTERNO:

3.4. Análisis PEST

El análisis de los factores macroambientales permite identificar las variables externas que impactan la viabilidad del plan de exportación de barras de chocolate bajo el modelo B2B hacia Santiago de Chile.

3.4.1. Factor Político

3.4.1.1. Estabilidad gubernamental de Chile

Chile presenta un entorno político relativamente estable, con políticas de apertura comercial consolidadas y un marco regulatorio predecible, lo que favorece la planificación de proyectos de exportación a mediano y largo plazo. Según la OCDE y el Banco Central de Chile, la economía chilena mantiene tasas de crecimiento moderadas (alrededor de 2,2–2,4% en 2025-2026) y una inflación ya cercana a la

meta de 3%, lo que sugiere un clima de demanda interna estable y un entorno de precios relativamente controlado.

Para “EL CEIBO”, esta estabilidad se traduce en menor riesgo país, lo que facilita la negociación de contratos B2B con mayoristas, distribuidores y cadenas de retail santiaguinas, muchas de las cuales operan con presupuestos estacionales y planes de surtido anuales. Además, la continuidad política en materia comercial favorece la permanencia de los tratados y acuerdos existentes, reduciendo la probabilidad de cambios abruptos en aranceles o restricciones a la importación de alimentos.

3.4.1.2. Relaciones comerciales entre Bolivia y Chile

Las relaciones comerciales entre Bolivia y Chile se encuentran enmarcadas en el Acuerdo de Complementación Económica N° 22 (ACE-22), vigente desde 1993 y ratificado bajo el sistema de la ALADI, que ha permitido la ampliación de preferencias arancelarias para la mayoría de los productos bolivianos, incluyendo alimentos y productos procesados. Este marco regional facilita el acceso de bienes bolivianos al mercado chileno, ya que Chile otorga preferencias arancelarias del 100% para la gran mayoría de los productos originarios de Bolivia, con excepciones limitadas en sectores como harina, azúcar y ciertos productos cárnicos.

Para “EL CEIBO”, ello implica que, si las barras de chocolate cumplen con las reglas de origen del ACE-22, podrían beneficiarse de arancel cero o reducido, lo que mejora la competitividad de precio frente a otros proveedores que no acceden a dichos tratados. No obstante, la empresa debe gestionar adecuadamente la certificación de origen y la trazabilidad de materias primas bolivianas (por ejemplo, cacao, azúcar u otros ingredientes locales) para asegurar el reconocimiento de la preferencia por parte de la Aduana de Chile.

3.4.1.3 Acuerdo de Complementación Económica ACE N.º 22

El ACE-22, complementado por protocolos adicionales suscritos bajo el marco de la ALADI, permite la liberalización comercial parcial entre Bolivia y Chile, con especial énfasis en la reducción de barreras arancelarias para bienes originarios de cada país. Además, Chile mantiene una red amplia de tratados de libre comercio (TLC) con múltiples socios, lo que no afecta directamente a Bolivia, pero sí fija un estándar regulatorio exigente en materia de fitosanidad, trazabilidad y requisitos documentales que los importadores chilenos aplican por analogía a proveedores no cubiertos por TCL bilateral.

Para “EL CEIBO”, la vigencia del ACE-22 representa una oportunidad de diferenciación, siempre que el producto cumpla con las reglas de origen y se documente como bien de elaboración mayoritariamente boliviana. Esto puede traducirse en arancel cero o muy reducido, mejorando la rentabilidad del negocio B2B y permitiendo estrategias de precios competitivos frente a marcas de terceros países. Sin embargo, la ausencia de un TLC específico “Bolivia-Chile” pleno impone límites: algunos productos y contingentes quedan fuera de las preferencias, por lo que la empresa debe verificar la partida arancelaria específica de las barras de chocolate (por ejemplo, dentro de la posición 1806 del Sistema Armonizado) para estimar el nivel efectivo de reducción arancelaria.

3.4.1.4 Regulaciones sanitarias para productos alimenticios

El Ministerio de Salud de Chile, a través del Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA), establece condiciones sanitarias obligatorias para la producción, importación, envasado, almacenamiento y distribución de alimentos, aplicables a cualquier producto destinado al consumo humano, incluyendo chocolates. Además, el Servicio Nacional de Aduanas de Chile exige la presentación de la Declaración de Ingreso, factura comercial, lista de empaque, certificado de origen y, en algunos casos, certificados sanitarios específicos, según la naturaleza del producto.

En el contexto de “EL CEIBO”, cada partida de barras de chocolate debe acompañarse de una rótula que cumpla con los requisitos de etiquetado del RSA (lista de ingredientes, fechas de elaboración y vencimiento, contenido neto, alérgenos, etc.), así como de una ficha técnica detallada en español. Esta exigencia puede incrementar los costos iniciales de diseño y adaptación de empaques, pero al mismo tiempo fortalece la credibilidad del producto ante distribuidores y cadenas de retail en Santiago, reduciendo el riesgo de rechazos aduaneros o sanitarios.

3.4.1.5 Políticas de importación y exportación

Las importaciones a Chile se gravan generalmente mediante un arancel ad valorem del 6% sobre el valor CIF (costo, seguro y flete) y el pago de IVA del 19% sobre la suma del valor CIF más dicho arancel, salvo productos sujetos a tratados de libre comercio que puedan acceder a arancel cero. Cuando el producto se encuentra cubierto por un acuerdo preferencial como el ACE-22 y cumple las reglas de origen, el arancel ad valorem puede reducirse a 0%, lo que mejora significativamente la rentabilidad del proyecto.

En el caso de “EL CEIBO”, la clave radica en:

- determinar la partida arancelaria correcta de las barras de chocolate (por ejemplo, dentro de la nomenclatura 1806),
- gestionar un certificado de origen emitido por la autoridad competente boliviana, y
- asegurar que el producto cumpla con las condiciones de origen y documentación exigidas para acceder a la preferencia. Si el arancel logra reducirse a cero, el mayor impacto en el costo final lo tendrá el IVA, que puede ser recuperable para el importador si opera como empresa homologada, lo que vuelve el modelo B2B más atractivo que la comercialización bajo figura de consumidor final.

3.4.1.6 Políticas de exportación e importación de alimentos y chocolates

Chile regula la importación de alimentos mediante un sistema de control sanitario y aduanero que combina la exigencia de autorización sanitaria, certificados de origen y documentación completa de la mercancía. Las importaciones de productos alimenticios, incluidos chocolates y otros productos cárnicos, lácteos o derivados cárnicos, deben ingresar a través de procedimientos aduaneros ordinarios y contar con permisos específicos cuando corresponda, siendo los chocolates considerados alimentos de consumo humano sometidos al Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA).

En el caso de “EL CEIBO”, la exportación de barras de chocolate implica que el importador chileno deberá solicitar una autorización de uso y disposición de alimentos importados ante la SEREMI de Salud correspondiente al puerto de entrada, presentando, entre otros, certificado de origen, factura comercial, ficha técnica y proyecto de rótulo en español ajustado al RSA. Esto incrementa los costos administrativos y de tiempo, pero también constituye una barrera de calidad que protege la imagen de la marca, ya que el cumplimiento estricto de estas normas mejora la percepción de inocuidad y seguridad higiénica del producto en el mercado santiaguino.

3.4.1.7 Normativas para productos alimenticios en Santiago de Chile

Las normativas alimenticias vigentes en Santiago se aplican en coherencia con el Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) y con la normativa nacional de salud pública, lo que implica que la ciudad concentra la mayor parte de los controles sanitarios y de calidad de productos alimenticios distribuidos en el país. El RSA exige trazabilidad, condiciones de almacenamiento, información nutricional básica y cumplimiento de límites microbiológicos y de residuos, requisitos que se revisan tanto en el control aduanero como en posteriores monitoreos de vigilancia.

Para “EL CEIBO”, la exigencia de adaptar la formulación y el etiquetado de las barras de chocolate a los estándares chilenos puede implicar reformulaciones menores (por ejemplo, ajuste de grasas vegetales, azúcares o aditivos) y la incorporación de avisos nutricionales en español. Aunque esto supone costos iniciales, constituye una ventaja competitiva al posicionar al producto como “chocolate acorde a normas chilenas de seguridad alimentaria”, lo que puede facilitar su inserción en cadenas de supermercados, tiendas especializadas y hotelería de Santiago.

3.4.1.8 Incentivos y barreras gubernamentales al comercio internacional

Chile promueve el comercio internacional mediante facilitación aduanera, infraestructura portuaria y un marco regulatorio descentralizado, pero mantiene barreras no arancelarias centradas en la salud pública y la protección del consumidor. Entre los incentivos destacan la existencia de zonas francas y sistemas de importación simplificados para importadores registrados, así como la posibilidad de recuperar IVA por parte de empresas comerciales, lo que reduce el impacto fiscal de las importaciones.

Al mismo tiempo, las barreras se manifiestan en la rigurosidad de los controles sanitarios, la necesidad de certificaciones previas y la exigencia de estudios de mercado y adaptación de producto para cumplir normas locales. Para “EL CEIBO”, estas barreras pueden representar una carga inicial elevada, pero su superación abre oportunidades de estabilización contractual con importadores institucionales en Santiago, que valoran la trazabilidad, la calidad y la formalidad de los proveedores.

En síntesis, el entorno político-legal descrito constituye un escenario favorable para la viabilidad del proyecto de exportación B2B de barras de chocolate “EL CEIBO” hacia Santiago de Chile, siempre que la empresa invierta en:

- certificación de origen y documentación arancelaria,

- ajuste de formulación y etiquetado al RSA,
- asociación con un importador chileno con experiencia en alimentos, y
- comprensión precisa de los costos fiscales y logísticos de la operación.

3.4.2. Factor Económico

3.4.2.1. Situación económica de Chile y del mercado de Santiago de Chile

Chile mantiene una economía diversificada, abierta al comercio internacional y con instituciones económicas relativamente sólidas, lo que favorece la entrada de productos importados en el mercado nacional. El Producto Interno Bruto (PIB) creció alrededor de 2,5% en 2025 y se proyecta entre 1,5% y 2,5% para 2026, lo que indica un crecimiento moderado pero estable, pese a la incertidumbre derivada de choques energéticos globales y volatilidad del precio del cobre. Santiago, como mayor centro de consumo y distribución, concentra la mayor parte de la demanda de alimentos y productos de consumo masivo, incluyendo chocolates.

Para “EL CEIBO”, esta estabilidad macroeconómica implica una base de demanda relativamente predecible y una red de distribuidores y retail mayorista consolidada en Santiago, lo que facilita la negociación de contratos B2B con mayoristas, cadenas de supermercados y cadenas de servicios de alimentos. No obstante, la moderación del crecimiento y la presión inflacionaria sobre sectores como transporte y energía pueden repercutir en los costos logísticos y en la elasticidad de la demanda de bienes no esenciales, incluidos los chocolates de gama media-alta.

3.4.2.2. Inflación, tipo de cambio y estabilidad monetaria

La inflación en Chile se situó en torno a 2,4% anual en febrero de 2026, aproximándose a la meta de 3% del Banco Central, aunque se prevé un repunte temporal hacia 4% durante el primer semestre de 2026 por el alza de los precios internacionales del petróleo y combustibles. Esta evolución sugiere un entorno de

precios relativamente controlado, que favorece la planificación de precios y márgenes en contratos de exportación a mediano plazo.

Al mismo tiempo, el tipo de cambio se sitúa en torno a 890-891 pesos chilenos por dólar estadounidense, nivel que refleja cierta volatilidad derivada de choques externos pero también una política monetaria que busca mantener la inflación bajo control. Para “EL CEIBO”, este contexto implica que:

- los precios de venta en dólares deben considerar la posibilidad de depreciaciones del peso chileno, que encarecerían el costo final para el importador;
- y que el uso de coberturas cambiarias o ajustes de precios contractuales puede ser clave para preservar la viabilidad económica del proyecto.

3.4.2.3. Poder adquisitivo y comportamiento del mercado de chocolates

Chile figura entre los mayores consumidores de chocolate en América Latina, con un consumo per cápita de alrededor de 2,1 kg de cacao por persona al año y un gasto promedio de unos 30 USD por habitante en chocolates anuales. Esta alta intensidad de consumo se concentra tanto en chocolate con leche de bajo costo como en gamas premium y artesanales, lo que evidencia un mercado segmentado y con disposición a pagar por productos de mayor calidad y diferenciación.

En Santiago de Chile, los consumidores con poder adquisitivo medio-alto muestran preferencia creciente por chocolates con mayor pureza de cacao, enfoque “clean label” y productos asociados a atributos de salud y sostenibilidad, según indican estudios recientes de preferencias de consumo. Esta tendencia representa una oportunidad para “EL CEIBO”, cuya oferta de chocolate boliviano de cacao orgánico y de origen regional puede posicionarse en el segmento de chocolates artesanales y premium, siempre que se acompañe de una comunicación clara de valor y de un precio competitivo en relación con otras marcas importadas.

3.4.2.4. Costos de exportación, transporte y logística Bolivia–Chile

El transporte de mercancías desde Bolivia hacia Santiago de Chile se realiza principalmente por vía terrestre, con rutas que conectan ciudades como La Paz o Santa Cruz con centros fronterizos y terminales internacionales en el norte y centro de Chile. Los costos de flete por carretera dependen de la distancia, el volumen y la modalidad (contenedor full, carga consolidada, paletización), pero los servicios de carga terrestre cotizan actualmente en rangos que pueden variar entre 1.500 y 3.000 USD por contenedor de 20' para rutas Bolivia–Santiago, según la operadora y la carga.

Para “EL CEIBO”, lo anterior implica que los costos de transporte y logística interior representan una proporción significativa del costo total de exportación, especialmente si se inicia con volúmenes reducidos. La viabilidad económica mejora al escalar volúmenes hacia contratos B2B de mayor volumen (por ejemplo, contenedores completos), trabajar con consolidadores y negociar contratos de flete cerrados con operadores logísticos, lo que reduce la incertidumbre de precios y permite fijar márgenes más estables en la propuesta hacia el mercado chileno.

3.4.2.5. Aranceles, impuestos y costos de importación

Las importaciones de chocolates a Chile pagan normalmente un arancel ad valorem del 6% sobre el valor CIF, más el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% aplicado sobre la suma del valor CIF y el arancel, lo que puede elevar el costo final de la mercancía en cerca de un 27% sobre el valor FOB, dependiendo de seguros y fletes. Si el producto accede a beneficios de acuerdos preferenciales, como el Acuerdo de Complementación Económica N° 22 entre Bolivia y Chile, el arancel puede reducirse a 0%, lo que mejora significativamente la rentabilidad.

En el caso de “EL CEIBO”, ello quiere decir que:

- se debe gestionar debidamente el certificado de origen boliviano y la documentación de comercio exterior para que las barras de chocolate se clasifiquen como producto de Bolivia,
- y se debe calcular el costo final de importación considerando el 6% de arancel potencial, el IVA y eventuales servicios de agencia de aduanas, almacenamiento y transporte interno en Chile. Estos componentes reducen la capacidad de precio de la empresa frente a proveedores de países con tratados de libre comercio plenos, pero al mismo tiempo permiten fijar niveles de precio competitivos si el producto logra posicionarse en el segmento premium y artesanal sensible a atributos de origen y calidad más que a precios mínimos.

3.4.2.6. Competencia y precios del mercado chocolatero

El mercado chileno de chocolates está dominado por grandes marcas nacionales y transnacionales (como Nestlé, Ferrero, Nestlé Chile, entre otras), que ofrecen productos de consumo masivo a precios competitivos y con amplia presencia en puntos de venta de Santiago. No obstante, ha crecido un nicho de chocolaterías artesanales y pequeñas marcas que comercializan barras de chocolate de origen único, alto porcentaje de cacao y procesos de elaboración artesanal, con precios que pueden llegar a ser 2-3 veces superiores a los de la gama económica.

Para “EL CEIBO”, la competencia implica:

- la necesidad de diferenciarse por origen boliviano, calidad del cacao y enfoque artesanal,
- así como de fijar precios acordes al segmento premium, evitando la competencia directa de margen de los productos de consumo masivo. El modelo B2B con mayoristas y distribuidores de chocolates gourmet en Santiago permite compartir la carga de marketing y logística, reduciendo el

riesgo de entrar como marca individual directa al consumidor final, con menor inversión inicial y mayor control sobre la cadena de valor.

3.4.2.7. Oferta y demanda de chocolates premium o artesanales

La demanda de chocolates premium y artesanales en Chile ha crecido en torno a 7% anual en los últimos años, impulsada por cambios de preferencia hacia productos más saludables, sostenibles y de origen declarado. Informes de comercio señalan que el mercado chileno está dispuesto a pagar premios significativos por chocolates de grano fino, cacao y procesos de elaboración transparentes, lo que favorece la entrada de productos como los de “EL CEIBO”.

En Santiago de Chile, la oferta de chocolates premium está concentrada en chocolaterías boutique, tiendas especializadas, hoteles de alto nivel y canastas de regalo corporativas, donde el valor de marca, la historia de origen y la calidad sensorial son factores determinantes de la elección de compra. Para “EL CEIBO”, esto implica que la viabilidad comercial aumenta si se posiciona como chocolate de origen boliviano, con historia de cooperativa agroindustrial, cacao orgánico y trazabilidad, aun cuando el precio de venta sea superior al de la gama económica.

3.4.2.8. Impacto de las políticas económicas en las importaciones

Las políticas económicas chilenas promueven la apertura comercial, el fortalecimiento de las importaciones de productos que abastecen el mercado interno y la diversificación de la oferta de alimentos, dentro de un marco de control sanitario y aduanero. El Estado chileno mantiene un sistema de regulaciones sanitarias exigente, pero sin aranceles altos ni barreras administrativas generalizadas, lo que favorece la entrada de productos alimenticios, incluyendo chocolates, siempre que cumplan con normas de seguridad y etiquetado.

Para “EL CEIBO”, esta política de apertura implica:

- la posibilidad de negociar contratos de importación con empresas importadoras inscritas, que pueden acceder a régimen aduanero simplificado y recuperación de IVA,
- pero también la necesidad de cumplir estrictamente los requisitos de rotulación, certificación de origen y trazabilidad, lo que puede aumentar costos iniciales pero mejora la percepción de calidad y reduce riesgos de bloqueos o rechazos en el mercado.

3.4.2.9. Riesgos financieros y oportunidades económicas

Entre los principales riesgos financieros para el proyecto se encuentran la volatilidad del tipo de cambio peso chileno/dólar, la posible variación de costos de transporte y flete, la concentración de poder de negociación de los importadores y la presión competitiva de marcas ya consolidadas. Asimismo, la demanda de chocolates premium puede mostrarse más sensible a cambios en el poder adquisitivo y a shocks de inflación si los consumidores ajustan su gasto en productos no esenciales.

No obstante, también existen oportunidades económicas relevantes:

- el crecimiento sostenido del consumo de chocolate,
- la preferencia por productos de origen y calidad,
- y la posibilidad de acogerse a aranceles reducidos o cero mediante el ACE-22, lo que mejora la rentabilidad de la exportación. Para “EL CEIBO”, la gestión de riesgos implica la adopción de contratos de largo plazo, cláusulas de revisión de precios vinculadas al tipo de cambio, y la diversificación de canales (distribución tradicional, retail especializado y canales de hotel-restaurante-cafetería – HORECA) para reducir la dependencia de un solo cliente importador.

3.4.2.10. Viabilidad económica del modelo B2B en el mercado chileno

El modelo B2B se presenta como la vía más viable económicamente para la entrada de “EL CEIBO” al mercado de Santiago de Chile, ya que permite:

- concentrar la relación comercial en pocos actores importadores con capacidad de distribución amplia,
- reducir costos de marketing y publicidad directa al consumidor final,
- y beneficiarse de la escala de volumen, lo que abarata la logística y mejora la rentabilidad por unidad exportada.

Desde el punto de vista de la viabilidad económica, el proyecto puede ser viable si:

- el costo total de producción y exportación más los tributos en Chile permiten un precio de venta competente en el segmento premium,
- la marca logra diferenciarse por origen boliviano, cacao orgánico y trazabilidad,
- y se negocian contratos de compra a mínimo 12 meses, con volúmenes que permitan alcanzar el punto de equilibrio del proyecto. En esos supuestos, el modelo B2B permite a “EL CEIBO” consolidar una posición sostenible en el mercado chileno, aprovechando la estabilidad económica chilena, la alta demanda de chocolate y la creciente preferencia por productos de origen e ingredientes premium.

3.4.3. Factor Social

3.4.3.1. Hábitos de consumo de chocolates en Santiago de Chile

Chile lidera el consumo de chocolate en América Latina, con un promedio de 2,1 kg per cápita al año y un gasto anual cercano a 30 USD por persona, cifras que reflejan

una alta intensidad de consumo y una fuerte arraigada cultura chocolatera. En Santiago, el chocolate se consume tanto como dulce casual (barras de chocolate de consumo masivo) como producto de regalo, ocasión y indulgencia, con picos de demanda en fechas como San Valentín, Reyes Magos, Navidad y graduaciones.

Para “EL CEIBO”, estos hábitos apuntan a una demanda recurrente y cíclica, que permite planificar campañas comerciales orientadas a temporadas de alta demanda y a la integración de sus barras de chocolate en canastas de regalo, hoteles y restaurantes de Santiago. No obstante, la alta frecuencia de consumo también implica una saturación de la oferta, lo que obliga a diferenciarse más por atributos de calidad y de significado que por precios mínimos.

3.4.3.2. Preferencias por chocolates premium, artesanales y orgánicos

El mercado chileno exhibe una creciente preferencia por chocolates de mayor calidad, con alto porcentaje de cacao, ingredientes naturales y menor azúcar añadida, lo que ha impulsado el crecimiento de chocolaterías premium y tiendas especializadas en el Gran Santiago. Informes sectoriales indican que los consumidores valordan la trazabilidad del cacao, el origen de las materias primas y la presencia de certificaciones como “orgánico”, “sin azúcar añadida” o “comercio justo”, elementos que se transforman en criterios de decisión de compra.

En el caso de “EL CEIBO”, la oferta de chocolate elaborado con cacao boliviano orgánico, con narrativa de cooperativa agroindustrial y prácticas sostenibles, se alinea directamente con estas preferencias, facilitando la posibilidad de posicionarse en el segmento premium-artesanal. Esta alineación incrementa la percepción de valor y permite sostener precios superiores a los de la gama económica, siempre que la marca se comunique adecuadamente y el producto cumpla con estándares de calidad sensorial y de presentación.

3.4.3.3. Nivel de aceptación de productos extranjeros y latinoamericanos

El consumidor chileno de Santiago suele mostrar una alta apertura a productos extranjeros, especialmente cuando se perciben como productos de calidad, gourmet o con historia de origen. La industria alimentaria chilena ha incorporado significativamente productos importados de Europa, Estados Unidos y otros países de América Latina, lo que ha normalizado el consumo de marcas foráneas en supermercados, tiendas de especialidad y canales de gourmet.

En el contexto de “EL CEIBO”, la percepción de un producto “latinoamericano” puede funcionar como un atributo positivo, asociado a la autenticidad, la diferencia de sabores y la cercanía geográfica-cultural. No obstante, la empresa debe trabajar una narrativa de marca clara que resalte la procedencia boliviana, la trazabilidad del cacao y la responsabilidad social, dado que la falta de reconocimiento de la marca puede generar desconfianza inicial frente a la abundancia de opciones disponibles en el mercado.

3.4.3.4. Cambios en los estilos de vida y comportamiento de compra

Los estilos de vida en Santiago han evolucionado hacia una mayor conciencia sobre la salud, la sostenibilidad y el impacto ambiental de las decisiones de consumo, lo que ha impulsado la búsqueda de productos “más reales”, menos procesados y con ingredientes naturales. En el caso del chocolate, los consumidores jóvenes y de clase media-alta muestran preferencia por opciones con menor azúcar, mayor porcentaje de cacao y con declaraciones claras sobre origen y prácticas de producción.

Para “EL CEIBO”, esta tendencia representa una oportunidad de diferenciación, ya que la formulación de sus barras de chocolate puede orientarse hacia versiones con cacao de alta pureza, ingredientes locales y reducción de aditivos, lo que se percibe como más saludable y responsable frente a opciones altamente procesadas. El impacto negativo potencial radica en los costos de reformulación y certificación, pero

estos resultan mitigados por la disposición de un segmento de consumidores a pagar premios por productos alineados con sus valores.

3.4.3.5. Influencia de la cultura y tradiciones alimenticias

La cultura alimenticia chilena atribuye al chocolate un rol ambivalente: por un lado, se asocia al placer y la celebración (cafés, postres, regalos), y por otro se ha vuelto objeto de preocupación por su contenido de azúcar y su impacto en la salud, especialmente entre familias y jóvenes conscientes. Esta ambivalencia ha llevado a una segmentación del mercado donde el chocolate de consumo masivo convive con productos de altos niveles de cacao, opciones “saludables” y versiones dirigidas a regalos y ocasiones especiales.

En el caso de “EL CEIBO”, la cultura de consumo de chocolate como bien de regalo y de experiencia favorece la inserción de barras de chocolate premium en canastas de regalo, hoteles de lujo y tiendas de gourmet en Santiago, donde el valor simbólico del producto es tan importante como su sabor. La empresa puede explotar esta dimensión cultural construyendo narrativas de marca centradas en el cacao boliviano como “producto de origen latinoamericano de alta calidad”, lo que refuerza la percepción de autenticidad y valor agregado.

3.4.3.6. Segmentación del mercado y perfil del consumidor objetivo

El mercado santiaguino de chocolate puede segmentarse en tres grandes grupos:

- consumidores de chocolate de consumo masivo (sensibles al precio y a la accesibilidad),
- consumidores de chocolate premium y artesanal (con mayor poder adquisitivo, sensibles a la calidad, trazabilidad y sostenibilidad), y

- consumidores de chocolate “saludable” y funcional (interesados en bajos contenidos de azúcar, alto cacao y certificaciones como orgánico o comercio justo).

El segmento más adecuado para “EL CEIBO” es el segundo y tercer grupo, conformado principalmente por personas de entre 20 y 45 años, con ingresos medios-altos, nivel educativo universitario o técnico, urbanos, mayoritariamente residentes en comunas de Santiago con mayor capacidad de gasto y mayor exposición a campañas de marketing y tendencias de consumo global. Para este grupo, el precio no es el único criterio de decisión; la percepción de calidad, la historia de origen y la coherencia con valores de sustentabilidad son determinantes, lo que favorece la entrada de “EL CEIBO” bajo el modelo B2B hacia distribuidores que abastecen a tiendas de gourmet, cafeterías de especialidad, hoteles y tiendas de regalos corporativos.

3.4.3.7. Tendencias de consumo saludable, comercio justo y sostenibilidad

Estudios recientes sobre el consumidor chileno revelan que alrededor de 53% de las personas considera relevante que sus alimentos sean naturales, con menor intervención industrial, y que 58% valora productos amigables con el medio ambiente. En el caso de los chocolates, el mercado se ha segmentado hacia productos con mayor transparencia de origen, menores niveles de azúcar, certificaciones orgánicas y prácticas de comercio justo con los productores de cacao, lo que refuerza el vínculo emocional entre marca y consumidor.

Para “EL CEIBO”, la posibilidad de certificar su cacao como orgánico, comunicar prácticas de comercio justo y mostrar una cadena de valor corta y transparente constituye una ventaja competitiva social muy relevante. Sin embargo, la exigencia de certificaciones y auditorías puede incrementar los costos y la complejidad operativa, lo que debe compensarse con el premio de precio que el mercado premium está dispuesto a pagar.

3.4.3.8. Percepción de calidad y valor del cacao boliviano

Recientes experiencias de exportación de cacao boliviano a Chile, derivadas de encuentros comerciales internacionales, muestran un creciente interés de compradores chilenos por productos de origen boliviano, percibidos como de calidad y con alto potencial de diferenciación. La aceptación de cacao boliviano en chocolaterías y empresas de alimentos chilenas sugiere que la procedencia de este insumo puede asociarse positivamente con sabor distintivo, trazabilidad y vínculo con comunidades agroindustriales.

En el caso de “EL CEIBO”, la utilización de cacao boliviano se convierte en un activo de marca, especialmente si se comunica como cacao de alta calidad, orgánico y de origen geográfico específico, lo que refuerza la percepción de producto premium. La principal limitación radica en la baja visibilidad internacional de la marca “EL CEIBO”, lo que exige una estrategia de marketing y comunicación conjunta con los distribuidores chilenos para construir reconocimiento y confianza en el consumidor final.

3.4.3.9. Influencia de las redes sociales y el marketing digital

La decisión de compra de chocolate en Santiago se ve fuertemente influenciada por campañas en redes sociales, influencers de gastronomía y contenido digital que destaca productos gourmet, experiencias de consumo y “higiénicos de sabor”. Las chocolaterías premium invierten cada vez más en presencia en Instagram, TikTok y e-commerce, donde se exhiben presentaciones cuidadas, storytelling de origen y momentos de consumo como regalos o experiencias especiales.

Para “EL CEIBO”, esta tendencia digital puede aprovecharse mediante la participación en estrategias B2B de co-marketing con distribuidores chilenos, quienes incluyen la marca boliviana en sus campañas de redes sociales, destacando la procedencia del cacao, la artesanía de la producción y la historia de la cooperativa. Aunque la empresa puede tardar en ganar reconocimiento directo

en Chile, el uso de contenido generado por distribuidores y clientes finales (reseñas, fotografías, testimonios) permite crear una base de percepción positiva sin necesidad de grandes inversiones publicitarias iniciales.

3.4.3.10. Factores demográficos: edad, ingresos y educación

El segmento de consumo de chocolate premium en Santiago se concentra en personas de 20 a 45 años, con ingresos medios-altos y alto nivel educativo, especialmente residentes en comunas de la comuna alta y de la zona oriente de la ciudad, donde se ubican la mayor parte de malls, tiendas de especialidad y hoteles de segmento alto. Este perfil coincide con un consumidor que valora la experiencia sensorial, la autenticidad de la marca y la dimensión ética de la producción, más que la economía de costos.

Para “EL CEIBO”, ello implica que el modelo B2B debe dirigirse a distribuidores, restaurantes de alta gama, hoteles boutique y tiendas de regalos corporativos que captan a este segmento demográfico, en lugar de competir en volúmenes de bajo margen en el segmento de consumo masivo. La viabilidad social del proyecto aumenta si la empresa orienta sus productos hacia formatos de mayor valor unitario, diseñados para regalo, ocasión o consumo consciente, y si la narrativa de marca enfatiza la conexión entre el cacao boliviano, la sostenibilidad y la mejora de la calidad de vida de las comunidades productoras.

3.4.4. Factor Tecnológico

3.4.4.1. Nivel de desarrollo tecnológico del mercado chileno y de Santiago de Chile

Chile presenta uno de los niveles más altos de digitalización y conectividad en América Latina, con una penetración de internet superior al 80% y una alta adopción de tecnologías digitales por parte de empresas y consumidores. Santiago de Chile concentra la mayor parte de la infraestructura tecnológica, los centros de distribución logística y las sedes de empresas que operan con sistemas ERP,

gestión de inventario basada en datos y plataformas de comercio B2B en línea, lo que acelera la toma de decisiones y la trazabilidad de productos alimentarios.

Para “EL CEIBO”, este entorno implica que los importadores y distribuidores chilenos esperan proveedores capaces de integrarse a sistemas digitales de pedidos, facturación y monitoreo de cadenas de suministro, dentro de un marco de trazabilidad y comunicación en tiempo real. La viabilidad tecnológica del proyecto aumenta si la empresa invierte en herramientas básicas de gestión (facturación electrónica, seguimiento de pedidos, registro de lotes) y se alinea con estándares de información digital demandados por el mercado santiaguino.

3.4.4.2. Tecnologías utilizadas en la industria alimentaria y chocolatera

La industria chocolatera en Chile y otros países de la región ha incorporado tecnologías de automatización de procesos, como máquinas de conchado, temperado controlado y envasadoras automáticas, que mejoran la uniformidad del producto, la higiene y la eficiencia de la producción. Además, se utilizan sistemas de monitorización de parámetros de temperatura, humedad y tiempos de proceso, lo que reduce la variabilidad sensorial del chocolate y mejora la calidad final percibida por el consumidor.

En el caso de “EL CEIBO”, la adopción de equipos modernos de elaboración, enfriamiento y envasado, aunque con inversión moderada, permitiría homologar sus barras de chocolate a estándares comparables con los de chocolaterías industriales o semi-industriales chilenas. Esto mejora la percepción de calidad por parte de los importadores B2B, quien pueden valorar la consistencia del producto, la capacidad de producir lotes estandarizados y la reducción de rechazos por defectos de formato o textura.

3.4.4.3. Innovación en producción, conservación y empaquetado de chocolates

La innovación tecnológica en el sector chocolatero se orienta hacia procesos de mayor control de temperatura (control digital de temperado), conservación en cadena de frío corta y empaques que alargan la vida útil manteniendo la calidad organoléptica. En paralelo, se observa una tendencia a empaques más sostenibles (biorreciclables, con menor impacto ambiental) y con cierre hermético que protegen el chocolate de la humedad, la luz y las variaciones de temperatura durante el transporte.

Para “EL CEIBO”, la adopción de envases de aluminio o barreras múltiples, con etiquetado resistente y diseño pensado para la distribución terrestre Bolivia–Santiago, puede reducir pérdidas por tamales, grasitud superficial y averías por manipulación o cambios térmicos. Asimismo, la inversión en termometría digital y control de humedad durante el almacenamiento y transporte inicial mejora la confiabilidad del producto ante productores que exigen condiciones estables de conservación, fortaleciendo la imagen de “chocolate profesional” y no artesanal improvisado.

3.4.4.4. Plataformas digitales y comercio electrónico B2B

El mercado chileno ha desarrollado una fuerte oferta de plataformas B2B y marketplaces dirigidos a restaurantes, hoteles, supermercados y tiendas de especialidad, donde los compradores publican requerimientos de compra, ofertas de proveedores y realizan transacciones vía digital, con integración de facturación electrónica y seguimiento de pedidos. Estas plataformas permiten una mayor visibilidad de proveedores extranjeros, reducen la asimetría de información y aceleran la decisión de compra, especialmente en sectores donde la calidad y la trazabilidad son factores clave.

Para “EL CEIBO”, la posibilidad de estar presente en estos canales bien bajo el nombre propio o a través de un distribuidor chileno que liste sus productos aumenta la visibilidad comercial sin requerir una estructura de ventas física en Santiago. La

empresa debe contar con fichas técnicas digitales, imágenes de alta calidad, especificaciones de envases, certificados de origen y datos de trazabilidad, lo que enriquece la confianza del comprador y facilita la comparación con otros proveedores de chocolates premium.

3.4.4.5. Tecnologías de logística, distribución y cadena de suministro

El sector alimentario chileno ha adoptado software de gestión de la cadena de suministro (SCM) que integra compras, inventario, transportes y entregas, así como soluciones de visibilidad en tiempo real mediante rastreo GPS y lectores de códigos de barras o códigos QR. Estas tecnologías permiten controlar la ubicación de los pallets, la duración del transporte, las condiciones de temperatura y la trazabilidad de lotes, requisitos especialmente relevantes para productos alimenticios perecederos o sensibles, como el chocolate.

En el caso de la exportación Bolivia - Santiago, la empresa “EL CEIBO” puede aprovechar alianzas con operadores logísticos que ofrezcan seguimiento digital de contenedores o camiones, códigos de seguimiento y reportes de cumplimiento de tiempos de entrega. Esto incrementa la confiabilidad percibida por el importador, reduce el riesgo de demoras y facilita la gestión de inventarios “just-in-time”, lo que mejora la viabilidad de acuerdos B2B de larga duración, aunque requiere a la empresa boliviana contar con sistemas básicos de etiquetado y numeración de lotes que permitan la integración a estas plataformas de trazabilidad.

3.4.4.6. Herramientas digitales para marketing y promoción internacional

El marketing digital se ha convertido en una herramienta central para la promoción de productos alimenticios en el mercado chileno, con fuerte presencia en redes sociales, campañas de contenidos gourmet y plataformas de e-commerce orientadas a consumidores y compradores institucionales. Las chocolaterías premium utilizan Instagram, TikTok, e-mail marketing y catálogos digitales para

mostrar recetas, combos de regalos, historias de origen del cacao y “detrás de cámaras” de la producción, lo que genera engagement y fidelidad de marca.

Para “EL CEIBO”, esto implica que la marca puede ganar relevancia en Chile a través de campañas B2C impulsadas por el distribuidor, donde el chocolate boliviano se posiciona como producto de origen latinoamericano, sostenible y de alta calidad. La empresa puede colaborar con material audiovisual, fichas de producto y certificaciones digitales que el importador utiliza en sus propias campañas online, lo que reduce la inversión inicial directa de “EL CEIBO” en publicidad chilena y maximiza el retorno de la inversión en marketing internacional.

3.4.4.7. Tendencias de sostenibilidad y trazabilidad basadas en tecnología

La trazabilidad de alimentos mediante tecnologías digitales (blockchain, Internet de las Cosas – IoT, big data y análisis de datos) se ha consolidado como un estándar en países de ingresos medios-altos, como Chile, donde los consumidores y reguladores exigen transparencia en el origen de materias primas, condiciones de producción y gestión de riesgos sanitarios. Estudios indican que la adopción de estas herramientas permite una mejora de hasta un 40% en la detección precoz de riesgos de seguridad alimentaria y una reducción del 30% en el tiempo de respuesta ante alertas sanitarias.

En el caso de “EL CEIBO”, la posible implementación de sistemas de trazabilidad que registren, por ejemplo, el lote de cacao, la fecha de cosecha, la cooperativa de origen y la trazabilidad durante la elaboración, puede transformarse en un diferenciador competitivo fuerte frente a chocolates sin información digital clara. Aunque la inversión inicial en tecnología blockchain o IoT puede ser elevada, la empresa puede iniciar con un sistema más simple (registros digitales por lote, certificados escaneados y códigos QR en el empaque) que cumplan con la demanda de transparencia del consumidor santiaguino y de los reguladores chilenos.

3.4.4.8. Acceso a tecnologías de control de calidad y certificaciones

Chile exige a los importadores de alimentos el cumplimiento de controles de calidad, inocuidad y etiquetado, lo que ha impulsado el uso de laboratorios de análisis, sistemas de gestión de calidad (HACCP, ISO 22000, GMP) y plataformas digitales de gestión documental de certificaciones. Estas tecnologías permiten registrar resultados de análisis microbiológicos, pruebas de metales pesados, comprobación de ingredientes y cumplimiento de normas de etiquetado, constituyendo una base para la confianza del consumidor y la autoridad sanitaria.

Para “EL CEIBO”, la adopción de prácticas de laboratorio básico, programación de análisis periódicos y la obtención de certificaciones de calidad y orgánico, respaldadas por registros digitales, fortalecen la credibilidad del producto ante importadores chilenos que operan bajo estándares de calidad e-commerce y retail. La inversión en estas tecnologías de control de calidad mejora la viabilidad del proyecto al reducir el riesgo de rechazos en aduana o por parte de clientes finales, aunque puede incrementar los costos operativos iniciales.

3.4.4.9. Infraestructura tecnológica para exportaciones e importaciones entre Bolivia y Chile

La frontera Bolivia–Chile cuenta con sistemas electrónicos de gestión de aduanas, sistemas de declaración de mercancías y bases de datos de trámites comerciales, si bien la digitalización es aún desigual y depende de la capacidad de operadores logísticos y de la administración tributaria de ambos países. La interoperabilidad entre sistemas aduaneros, bancos de información de certificados de origen y plataformas de comercio exterior digitales sigue siendo un desafío, pero se observa una tendencia a la mejora de la infraestructura de gestión electrónica que beneficia a exportadores e importadores habituales.

Para “EL CEIBO”, la adopción de documentación digital (facturas electrónicas, certificados escaneados, formatos PDF estándar) y el uso de agentes de aduana que operan con software de gestión de trámites facilitan la tramitación de

exportaciones hacia Santiago y reducen errores de documentación. La empresa debe alinear procedimientos internos con los formatos de datos requeridos por la Aduana chilena y la autoridad boliviana, lo que mejora la eficiencia de las operaciones y disminuye los tiempos de despacho, impactando positivamente la viabilidad del proyecto.

3.4.4.10. Riesgos y oportunidades tecnológicas para “EL CEIBO”

Entre los principales riesgos tecnológicos para la empresa se encuentran la brecha de inversión en tecnología frente a proveedores más industrializados, la dificultad inicial para implementar sistemas avanzados de trazabilidad y la dependencia de operadores logísticos y distribuidores chilenos que dominan la gestión digital de la cadena de suministro. Además, la rápida evolución de la tecnología (IA, IoT, blockchain) puede dejar obsoletas infraestructuras si no se acompaña de una estrategia de actualización continua.

No obstante, existen importantes oportunidades tecnológicas:

- la posibilidad de integrarse a plataformas B2B chilenas,
- la adopción de herramientas de trazabilidad que resalten el origen boliviano del cacao,
- y el uso de marketing digital que permita posicionar a “EL CEIBO” como marca de chocolate premium, sostenible y de alta calidad, sin requerir una presencia física masiva en Santiago.

Tabla 8: *Matriz de factores macroambientales (PEST) para la exportación a Chile*

DIMENSIÓN	VARIABLE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	IMPACTO ESTRATÉGICO
POLÍTICO Ventaja de costo frente a marcas extranjeras sin tratado.	ACE-22	Desgravación arancelaria total bajo normas de origen ALADI.	Oportunidad:
ECONÓMICO Seguridad en la fijación de precios y contratos de largo plazo.			
SOCIAL Posicionamiento premium de la línea de 75% cacao.	PIB & INFLACIÓN	Estabilidad macroeconómica en Santiago con meta de inflación al 3%.	Oportunidad:
TECNOLÓGICO Alta dependencia de la eficiencia del flete terrestre y cadena de frío.	BIENESTAR	Alta preferencia por chocolate amargo y productos de origen ético.	Oportunidad:
	LOGÍSTICA	Necesidad de transporte multimodal con control térmico riguroso.	Riesgo:

Nota. Elaboración propia en base a los datos obtenidos en la investigación (2026).

"El análisis detallado en la Tabla 9 ratifica que el entorno macroambiental en Santiago de Chile es altamente favorable para la inserción de las barras de chocolate 'EL CEIBO'. En el ámbito político-legal, la vigencia del Acuerdo de Complementación Económica (ACE-22) actúa como el principal catalizador de competitividad, permitiendo un ingreso con arancel cero que optimiza los márgenes de utilidad en el modelo B2B.

Por otro lado, la estabilidad económica de Chile, caracterizada por un control inflacionario eficiente, minimiza los riesgos financieros asociados a la volatilidad de precios en el mercado de destino. Esto, sumado a una tendencia social que prioriza el bienestar y el origen orgánico del cacao, crea un escenario óptimo para capturar la demanda de consumidores que buscan productos con alto valor agregado. Finalmente, el factor tecnológico subraya la importancia de una gestión logística rigurosa, donde el control de la cadena de frío es determinante para preservar las propiedades sensoriales del chocolate durante el tránsito internacional."

3.4.5. Análisis PESTEL del Mercado de Santiago

El análisis PESTEL permite identificar las fuerzas externas que influyen en la competitividad de El Ceibo Ltda. en el mercado de Santiago de Chile, abarcando dimensiones que van desde la estabilidad política hasta las exigencias legales de inocuidad alimentaria.

Tabla 9: *Matriz PESTEL: Factores determinantes para la exportación a Chile*

Factor PEST	Variable identificada	MN	N	E	P	MP	Justificación
Político	Relaciones comerciales Bolivia–Chile / Acuerdo de Complementación Económica N° 22					X	El marco preferencial derivado del ACE-22 permite a “EL CEIBO” acceder a arancel cero o reducido, mejorando la competitividad de precios y la viabilidad de la exportación bajo el modelo B2B, lo que se traduce en una ventaja clara frente a proveedores sin cobertura de tratados.
	Tratados comerciales vigentes entre Bolivia y Chile				X		La existencia de un acuerdo de complementación estable ofrece previsibilidad regulatoria y reducción de barreras arancelarias, lo que favorece la planificación de flujos comerciales continuos entre ambos países, aunque su

						alcance no es equivalente a un TLC de amplio alcance.
	Regulaciones sanitarias y aduaneras (Reglamento Sanitario de los Alimentos, autorización de uso y disposición)			X		Las exigencias sanitarias chilenas elevan los costos de conformidad, pero también garantizan la admisibilidad del producto y refuerzan la percepción de inocuidad, lo que genera un efecto mixto: barrera de entrada y sostén de calidad.
	Aranceles, impuestos y requisitos legales para exportar chocolates			X		La carga fiscal representada por el arancel de 6% y el IVA de 19% puede encarecer el producto final, aunque la posibilidad de arancel 0% en caso de cumplir con el ACE-22 mantiene a esta variable en un punto de equilibrio neutral, dependiente de la estrategia de origen.
	Incentivos o barreras gubernamentales al comercio internacional			X		La apertura general de la economía chilena favorece la importación de alimentos, pero la ausencia de un TLC pleno con Bolivia limita el alcance de las ventajas comparativas, tornando esta variable de impacto neutral para “EL CEIBO”.

	Estabilidad política y económica de Chile				X		La consolidación de instituciones económicas y la estabilidad macroeconómica reducen el riesgo país y favorecen la negociación de contratos B2B de largo plazo, fortaleciendo la sostenibilidad del proyecto de exportación.
	Normativas para productos alimenticios en Santiago de Chile			X			Las normas de etiquetado, composición y seguridad alimentaria obligan a reformular empaques y documentación, incrementando costos iniciales, pero mejoran la percepción de calidad y reducen riesgos de rechazos regulatorios.

Económico	Estabilidad económica y crecimiento moderado de Chile				X		Un entorno de crecimiento moderado (2–2,5% del PIB) y consumo estable favorece la planificación de la demanda por parte de distribuidores, incrementando la probabilidad de acuerdos comerciales establecidos y de cumplimiento de volúmenes.
	Inflación y tipo de cambio	X					La inflación cercana a la meta y la volatilidad cambiaria introducen incertidumbre en los márgenes, exigiendo

volátil peso chileno / dólar					la gestión financiera de riesgos, y pueden reducir la rentabilidad del proyecto si no se ajustan precios o se utilizan coberturas.
Poder adquisitivo del consumidor santiaguino y demanda de chocolate				X	Chile es el mayor consumidor de chocolate en América Latina, con un consumo per cápita de 2,1 kg anuales y un elevado presupuesto asignado a este producto, lo que favorece la aceptación de marcas premium como “EL CEIBO” en el mercado santiaguino.
Costos de exportación, transporte y logística Bolivia–Chile	X				Los costos de flete terrestre y carga logística desde Bolivia hacia Santiago representan una fracción importante del costo total, especialmente para volúmenes reducidos, lo que puede comprometer la rentabilidad en fases incipientes del proyecto.
Aranceles, impuestos y costos de importación		X			Si la empresa no accede a beneficios de origen, la estructura tributaria encarece la operación; sin embargo, la posibilidad de arancel cero mediante el ACE-22 permite compensar parte de este impacto negativo, situando la variable en balance neutro.
Competencia en el sector chocolatero y		X			La alta presencia de marcas consolidadas ejerce presión sobre los precios de la gama económica, pero el segmento premium–artesanal ofrece espacio para

precios de mercado						diferenciación basada en origen y calidad, lo que torna la competencia un factor ambivalente.
Oferta y demanda de chocolates premium o artesanales					X	El crecimiento de 7% anual de la demanda de chocolates premium refleja una tendencia de consumo hacia productos de alta calidad, cacao con origen declarado y procesos artesanales, alineados con la propuesta de “EL CEIBO”.
Impacto de las políticas económicas en las importaciones				X		La orientación de Chile hacia la apertura comercial y la facilitación de importaciones de alimentos favorece la entrada de productos como los chocolates de origen boliviano, siempre que se cumplan las normas de seguridad y trazabilidad.
Riesgos financieros y oportunidades económicas			X			La combinación de riesgos de tipo de cambio, transportes y competencia se compensa con la posibilidad de fijar precios premium en el segmento gourmet, generando un saldo de impacto neutro sobre la viabilidad.
Viabilidad económica del modelo B2B en Chile					X	El modelo B2B permite la consolidación de volúmenes, la reducción de costos unitarios, la especialización de canales de distribución y la gestión compartida de la cadena de valor, elementos que

							incrementan la sostenibilidad económica del proyecto.
--	--	--	--	--	--	--	---

Social	Hábitos de consumo de chocolate en Santiago de Chile				X	La alta frecuencia de consumo, la integración del chocolate en rituales de regalo y celebración y la existencia de temporadas de alta demanda favorecen la previsión de flujos de pedido estacionalizados y la planificación de producción en “EL CEIBO”.
	Preferencias por chocolates premium, artesanales y orgánicos				X	La creciente demanda de productos con mayor trazabilidad y atributos de salud y sostenibilidad alinea la oferta de cacao boliviano orgánico con las preferencias del consumidor santiaguino, lo que fortalece la posibilidad de fijar precios de valor agregado.
	Aceptación de productos extranjeros y latinoamericanos				X	El consumidor chileno muestra apertura hacia productos gourmet extranjeros, y la narrativa de origen latinoamericano puede reforzar la percepción de autenticidad, aunque requiere una estrategia de marca clara para evitar la indiferencia inicial.

Tendencias de consumo saludable, comercio justo y sostenibilidad				X	La valorización de alimentos naturales, bajos en azúcar, con sellos de comercio justo y alto grado de sostenibilidad se alinea con la propuesta de productos elaborados con cacao boliviano y prácticas de comercio justo, fortaleciendo la viabilidad comercial.
Segmentación del mercado y perfil del consumidor objetivo				X	El enfoque en segmentos de 20–45 años, con ingresos medios-altos y educación universitaria, ofrece un target receptivo a productos premium, sensibles a la narrativa de origen y la sostenibilidad, lo que favorece la penetración de “EL CEIBO”.
Influencia de redes sociales y marketing digital				X	La alta penetración de plataformas sociales permite ampliar la visibilidad de la marca a través de contenido generado por distribuidores y consumidores, aunque la empresa depende de sus socios chilenos para la difusión, generando un impacto moderadamente positivo.
Factores demográficos (edad, ingresos, educación)				X	La concentración de consumidores jóvenes-adultos, urbanos, con mayor poder adquisitivo y mayor acceso a información digital favorece la adopción de marcas diferenciadas

						como “EL CEIBO” en el mercado santiaguino.
	Percepción de calidad y valor del cacao boliviano			X		La percepción positiva del cacao boliviano como producto de origen natural y de alta calidad eleva el valor subjetivo del chocolate, siempre que se respalde con certificaciones y una narrativa de origen coherente.
	Cambios en estilos de vida y comportamiento de compra			X		La tendencia hacia dietas más conscientes, “clean label” y menor consumo de aditivos se alinea con la propuesta de chocolates artesanales y de origen, favoreciendo la aceptación de “EL CEIBO” como producto de consumo responsable.

Tecnológico	Nivel de desarrollo tecnológico de Chile y Santiago de Chile		X			El alto nivel de digitalización de la economía chilena exige a “EL CEIBO” una mayor capacidad de adaptación tecnológica, representando una barrera inicial pero también una oportunidad de diferenciación digital.
	Tecnologías de producción, conservación y		X			La adopción de equipos de temperado, conchado y empaque hermético mejora la calidad y estabilidad del producto, aunque encarece la inversión para una empresa

empaquetado de chocolates					de tamaño medio, produciendo un impacto neutro-moderado.
Plataformas B2B y comercio electrónico internacional				X	La existencia de plataformas B2B y marketplaces especializados facilita la conexión con importadores, reduce asimetrías de información y permite la participación de “EL CEIBO” sin requerir presencia física en Santiago.
Sistemas tecnológicos de logística y cadena de suministro				X	El uso de herramientas de trazabilidad, GPS y ERP de cadena de suministro mejora la confiabilidad, la planificación y la coordinación con distribuidores, incrementando la confianza del cliente B2B.
Tendencias de sostenibilidad y trazabilidad basadas en tecnología			X		Las tecnologías de blockchain e IoT permiten mayor transparencia, pero su adopción tiene costos elevados; para “EL CEIBO”, constituyen una oportunidad evolutiva más que una condición inmediata, por lo que su impacto es moderado.
Acceso a tecnologías de control de calidad y certificaciones				X	La implementación de sistemas de control de calidad y certificaciones de inocuidad mejora la credibilidad del producto, reduce riesgos de rechazos y se alinea con las exigencias de los importadores chilenos.

	Infraestructura tecnológica para exportaciones e importaciones Bolivia–Chile			X		La digitalización creciente de gestiones aduaneras y de comercio exterior favorece la eficiencia de los trámites, pero la asimetría de infraestructura entre ambos países mantiene a la variable en un impacto neutral.
	Riesgos y oportunidades tecnológicas para “EL CEIBO”			X		La inversión en tecnología implica riesgos de costos elevados y dependencia de sistemas externos, pero a mediano plazo fortalece la capacidad competitiva, la trazabilidad y la imagen de marca, generando un equilibrio de impacto neutro.

Nota. Elaboración propia en base a reportes de FMI, Heritage Foundation, Subrei e informes sectoriales (2026).

"La matriz PESTEL detallada en la Tabla 15 ratifica que el mercado de Santiago de Chile ofrece un entorno de alta compatibilidad para el modelo de negocio de El Ceibo. En la dimensión política y legal, la combinación del arancel cero (ACE-22) con la certificación ISO 22000 de la empresa garantiza un acceso fluido, minimizando los costos de cumplimiento normativo que suelen afectar a otros exportadores.

En los ámbitos económico y social, el alto poder adquisitivo de la Región Metropolitana se complementa con un cambio cultural hacia la sostenibilidad; este 'consumo consciente' es el que permite que atributos como el comercio justo no sean solo valores éticos, sino activos comerciales que incrementan la rentabilidad. Finalmente, los factores tecnológico y ecológico destacan la ventaja de la proximidad geográfica de Bolivia, permitiendo una logística terrestre que no solo es

más económica que la marítima desde otros continentes, sino que también es percibida por el consumidor chileno como una opción de menor huella de carbono, reforzando el posicionamiento de 'EL CEIBO' como una marca ecológica e integral."

3.5. Análisis de la Estructura Competitiva (5 Fuerzas de Porter)

3.5.1. Rivalidad entre Competidores

La rivalidad en el sector del chocolate y cacao se divide según el tipo de producto y el mercado geográfico:

- **Chocolates Premium y Marcas Líderes:** En el segmento de productos terminados de alta gama, los principales competidores internacionales son los chocolateros franceses, reconocidos por su trayectoria y calidad.
- **Productos Semielaborados y Marcas Blancas:** En la exportación de cacao en grano y semielaborados, la competencia más fuerte proviene de África y Perú. El mercado africano compite agresivamente **por precio**, mientras que El Ceibo se diferencia por sus certificaciones y calidad superior.
- **Visibilidad en el Mercado Chileno:** Un desafío identificado es que el producto boliviano no es totalmente conocido frente a marcas locales que ya tienen posicionamiento en sus propios países. No obstante, una vez que el cliente prueba la línea "Fine Darks" (chocolates premium), se genera una fidelización inmediata por la calidad del producto.

3.5.2. Amenaza de Nuevos Competidores

Existen barreras de entrada significativas que dificultan la llegada de nuevos actores al mercado de exportación desde Bolivia hacia Chile y Europa:

- **Barreras de Certificación:** La obtención de certificaciones orgánicas es un proceso extremadamente difícil y minucioso que requiere una logística impecable y años de trabajo.
- **Exigencias Sanitarias en Chile:** Para ingresar al mercado chileno, es obligatorio cumplir con las normativas del SAG y el SEREMI. La barrera

técnica más crítica es la prueba de laboratorio para detectar ocratoxina (un microorganismo derivado del moho), la cual actúa como la "evaluación final" para permitir el ingreso del producto.

- **Desventajas Logísticas de Bolivia:** Al ser un país mediterráneo, los exportadores enfrentan costos adicionales de transporte terrestre hasta los puertos marítimos. Además, la inestabilidad social y los bloqueos en Bolivia representan una barrera operativa que dificulta cumplir con los cronogramas de entrega pactados con los clientes internacionales.

3.5.3. Poder de Negociación de los Compradores

El poder de los compradores (distribuidores y consumidores) es alto debido a la rigurosidad de sus estándares:

- **Política de Cero Tolerancia:** En los mercados internacionales, especialmente el europeo, es muy fácil perder un cliente si existe el más mínimo inconveniente con la calidad o el estado orgánico del producto.
- **Exigencias de los Distribuidores Chilenos:** Actualmente, El Ceibo trabaja con distribuidores especializados como "Vida Orgánica" en Santiago. Estos compradores exigen productos específicos como la Cocoa y los "Filipitos", además de requerir que todo el producto esté debidamente registrado ante el SEREMI.
- **Control Logístico:** El comprador tiene la potestad de elegir el medio de transporte (aéreo o terrestre) basándose en su presupuesto y la urgencia de su inventario, obligando a la empresa a ser flexible en sus modalidades de envío.

3.5.4. Amenaza de Productos Sustitutos

El chocolate enfrenta la competencia de diversos productos que satisfacen necesidades similares:

- **Snacks y Confeitería:** Existen múltiples dulces y productos que pueden reemplazar al chocolate según la preferencia y cambios de gusto del consumidor.
- **Diferenciación como Barrera:** Para combatir los sustitutos, El Ceibo se posiciona con un producto 100% natural, sin insecticidas ni químicos, lo que lo diferencia de la confitería industrial. Su identidad como producto orgánico boliviano es un factor clave en la decisión de compra de consumidores que buscan alternativas saludables.

3.5.5. Poder de Negociación de los Proveedores

En el modelo de El Ceibo, el poder de negociación de los proveedores es bajo o está controlado internamente por la estructura de la empresa:

- **Integración Vertical y Modelo Cooperativo:** El Ceibo es una central de cooperativas conformada por 1,300 familias de socios-productores. Al ser los mismos socios quienes proveen la materia prima, no existe una dependencia de proveedores externos que puedan imponer condiciones desfavorables.
- **Control de la Cadena de Suministro:** El proceso de acopio se realiza en Zapecho (Alto Beni) y la transformación en la planta de La Paz (El Alto). Esto garantiza el abastecimiento constante de cacao en baba o seco sin intermediarios.
- **Comercio Justo:** La aplicación de políticas de Fair Trade (Comercio Justo) asegura que los productores reciban un precio justo, lo que fortalece la lealtad de la base de proveedores interna y asegura la sostenibilidad de la producción.

Tabla 10: *Resumen de las 5 Fuerzas de Porter para El Ceibo en Chile*

Fuerza Competitiva	Nivel de Amenaza	Factor Determinante
Rivalidad de Competidores	Alta	Presencia de marcas globales y competencia regional (Perú).
Nuevos Competidores	Baja	Altas barreras sanitarias (SEREMI) y certificaciones.
Poder de Compradores	Alto	Exigencia de trazabilidad y normas de etiquetado en Chile.
Productos Sustitutos	Media	Diferenciación por atributos de salud y origen orgánico.
Poder de Proveedores	Bajo	Modelo cooperativo con integración vertical completa.

Nota. Elaboración propia (2026).

"Como se observa en el análisis de las 5 fuerzas, la estructura competitiva para 'EL CEIBO' en Santiago de Chile es exigente pero favorable. Mientras que la rivalidad y el poder de los compradores obligan a la empresa a mantener estándares de calidad y logística impecables, la integración vertical (bajo poder de proveedores) y las barreras sanitarias protegen el nicho de mercado, permitiendo una ventaja competitiva sostenible basada en la calidad orgánica del cacao boliviano."

Tabla 11: Matriz de las 5 fuerzas de porter

5 FUERZAS DE PORTER	SUBVARIABLES (Adaptadas al proyecto)	CALIFICACIÓN (1-5)	VARIACIÓN RELATIVA (Peso)	PONDERACIÓN
1. Rivalidad entre Competidores	Competencia de marcas premium europeas en chocolates finos	5	0.10	0.50
	Competencia de cacao africano y peruano por precio	4	0.08	0.32
	Posicionamiento limitado del chocolate boliviano en Chile	4	0.07	0.28
2. Amenaza de Nuevos Competidores	Barreras de certificación orgánica y Fair Trade	5	0.10	0.50
	Exigencias sanitarias del SAG y SEREMI en Chile	5	0.09	0.45
	Altos costos logísticos desde Bolivia	4	0.08	0.32
3. Poder de Negociación de los Compradores	Altas exigencias de calidad y certificación	5	0.10	0.50
	Dependencia de distribuidores especializados	4	0.07	0.28
	Flexibilidad exigida en transporte y entrega	3	0.06	0.18
4. Amenaza de Productos Sustitutos	Competencia con snacks y confitería industrial	4	0.08	0.32
	Cambios en preferencias del consumidor	3	0.06	0.18
	Diferenciación por producto orgánico y natural	5	0.07	0.35
5. Poder de Negociación de los Proveedores	Integración vertical mediante cooperativas	2	0.08	0.16
	Control interno de la cadena de suministro	2	0.06	0.12
	Estabilidad mediante políticas de Comercio Justo	3	0.06	0.18
TOTALES			1.00	4.14

Nota. Elaboración en base a los datos obtenido en la investigación.

"El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter detallado en la Tabla 9 confirma que el mercado chileno es altamente competitivo pero estratégicamente viable para El Ceibo. La mayor ventaja se observa en el bajo poder de negociación de los proveedores, ya que la cooperativa, al ser productora e industrializadora, controla sus propios costos y calidad de materia prima, blindándose ante fluctuaciones de precios internacionales.

No obstante, la rivalidad entre competidores y el poder de los clientes B2B representan los mayores desafíos. Al enfrentarse a marcas globales como Lindt y marcas locales con alta fidelidad, El Ceibo debe utilizar sus certificaciones (USDA, Fair Trade) no solo como un requisito técnico, sino como una herramienta de negociación frente a los distribuidores de Santiago. En conclusión, la rentabilidad en este mercado no dependerá del volumen, sino de la capacidad de la empresa para mantener su nicho de 'diferenciación' frente a los productos sustitutos y la competencia regional, aprovechando su estructura de costos integrada."

Tabla 12: *Indicadores demográficos y económicos comparativos: Chile vs. Santiago*

Fuerza Competitiva		Nivel de Intensidad	Descripción del Factor
Amenaza de nuevos competidores	de	Baja - Media	Barreras de entrada altas debido a exigencias de certificaciones orgánicas y normas del SAG.
Poder de negociación de proveedores	de	Bajo	El Ceibo posee integración vertical, eliminando la dependencia de proveedores externos.

Poder de negociación de clientes (B2B)	Medio - Alto	Distribuidores y tiendas gourmet exigen altos estándares de calidad y cumplimiento logístico.
Amenaza de productos sustitutos	Media	Presencia de snacks saludables, frutos secos y repostería artesanal local.
Rivalidad entre competidores	Alta	Competencia directa con marcas consolidadas (Lindt) y marcas premium peruanas.

Nota. Elaboración propia en base a datos de INE Chile, Banco Mundial y plataformas de inteligencia comercial (2026).

"El análisis comparativo de la Tabla 9 revela una centralización estratégica del consumo en la Región Metropolitana de Santiago. Aunque Chile presenta indicadores macroeconómicos sólidos a nivel nacional, Santiago se destaca con un PIB per cápita de USD 25.000, superando significativamente el promedio nacional. Este diferencial de ingresos es un indicador crítico de la capacidad de absorción de productos de alta gama, como las barras de chocolate orgánico de 'EL CEIBO'.

Asimismo, la concentración del 60% de las importaciones de alimentos en la capital facilita la logística de distribución B2B, permitiendo el acceso a una red consolidada de importadores y distribuidores especializados. Finalmente, el dinamismo del sector retail premium, que crece a una tasa del 7% anual en Santiago, confirma la existencia de un mercado en expansión que valora la diferenciación gourmet. Estos datos ratifican que Santiago no es solo un punto geográfico de entrada, sino el núcleo económico donde se genera el mayor valor agregado para las exportaciones bolivianas."

3.6. ORGANIGRAMA:

De acuerdo con los diagramas estructurales de la organización (Michme, 2017), la arquitectura orgánica de la Central de Cooperativas El Ceibo se configura bajo un modelo jerárquico-funcional adaptado a su naturaleza asociativa. Para un análisis sistemático dentro del presente documento, la estructura de la empresa se ha dividido y especificado en tres secciones principales basadas en sus niveles de responsabilidad, toma de decisiones y especialización operativa:

Sección I: Nivel de Gobernanza Cooperativa y Staff de Asesoría (Nivel Estratégico)

Esta primera sección representa la alta dirección y los órganos de control democrático de la organización. La máxima autoridad emana de la Asamblea General de Socios, de la cual dependen directamente el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia (encargado de la fiscalización interna). Asimismo, se integran de forma paralela los brazos de extensión institucional: el Directorio de la Fundación (con su Dirección Ejecutiva orientada a las áreas técnica, financiera, forestal y de proyectos) y el Directorio AFID (con su estructura de Gerencia General, Contador y Oficial de Crédito). A nivel de la Gerencia General corporativa, esta sección incluye los puestos de asesoramiento especializado y soporte: Asesor Jurídico, Secretaría y Apoyo Técnico Software.

Sección II: Nivel Ejecutivo y Gerencias de Área (Nivel Táctico)

Esta segunda sección comprende la línea de mando encargada de operativizar las decisiones estratégicas de la alta dirección. Está encabezada por la Gerencia General, la cual centraliza el control y distribuye las funciones ejecutivas de la empresa en seis gerencias de área especializadas:

1. Gerencia de Desarrollo Organizacional: Administra el diseño interno y talento humano (cuenta con apoyo de un Contador Móvil).

2. Gerencia de Acopio: Gestiona la recepción, logística y administración de la materia prima.

3. Gerencia de Gestión de Calidad: Supervisa los estándares de control (dividida en Control de Calidad y Control de Calidad La Paz).

4. Gerencia de Producción: Coordina la transformación industrial del cacao.

5. Gerencia Comercial: Dirige el marketing, ventas y distribución (vinculada a la Administración del Sector Comercial).

6. Gerencia de Finanzas: Controla los recursos económicos, presupuestos y estados financieros de la firma.

Sección III: Nivel de Jefaturas y Unidades Operativas (Nivel Operativo)

Esta tercera sección detalla la división técnica del trabajo y la ejecución en planta. Se estructura a partir de las jefaturas y supervisiones que reportan directamente a las gerencias tácticas, concentrándose principalmente en la cadena de suministro e industrialización:

Jefatura de Plantas: Supervisa el procesamiento físico y se subdivide en responsables de procesos (Zona Verde, Zona Roja, Zona Blanca A, Zona Blanca B, Operador Múltiple, Área Chocolates y Área Refinado) y en áreas operativas de acabado (Área Codificado, Área Moldeados, Chocolate, Área Grajeados, Área Productos Estacionarios, Área Envasado Grajeas y Área Empaque Tabletas).

Jefatura de Almacenes: Encargada del control de inventarios, dividida en los responsables de Almacén Materia Prima, Almacén Insumos y V.E., y Almacén Productos Terminados.

Jefaturas de Soporte Técnico: Incluye la Jefatura de Investigación, Desarrollo e Innovación, y la Jefatura de Mantenimiento (esta última con un responsable y un Auxiliar de Mantenimiento).

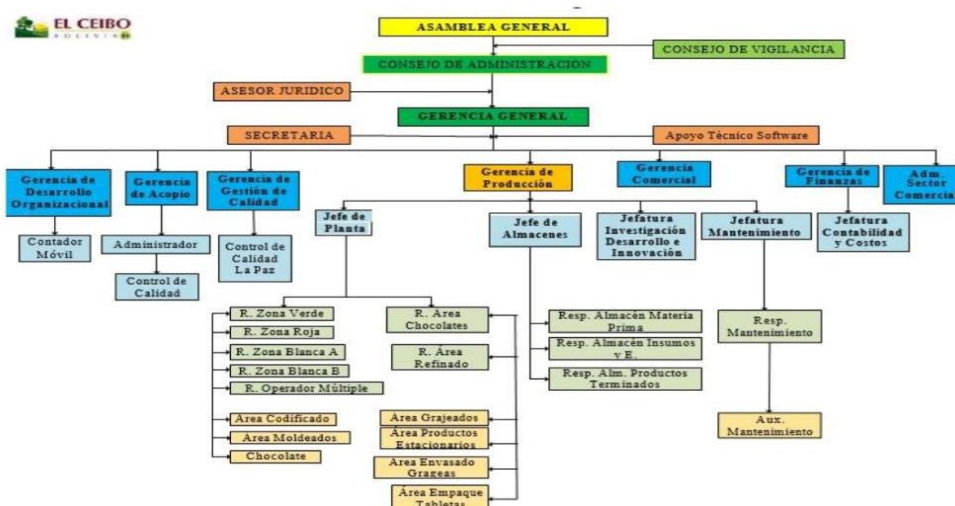
Jefatura de Contabilidad y Costos: Unidad operativa dependiente de la Gerencia de Finanzas para el control analítico de los recursos.

Figura 1: Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia en base a la información, en la presente figura se puede observar la estructura de la gerencia general de El Ceibo dividida por gerencias más pequeñas que forman parte de ella, y subdivididas por áreas o jefaturas.

Figura 2: Gerencia General de El Ceibo



Fuente: Elaboración propia en base a la información (Michme, 2017), En la presente figura se puede observar la estructura de la gerencia general de 'El Ceibo', dividida por gerencias más pequeñas que forman parte de ella, y subdividida por áreas o jefaturas.

ANALISIS INTERNO: (FODA)

Exportación de Cacao "El Ceibo" a Santiago de Chile

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
Identidad Calidad	y	Trayectoria de 47 años y modelo cooperativo exitoso. Cacao orgánico de alta calidad con bajos niveles de metales pesados.	Dependencia de la producción agrícola estacional. Limitada experiencia directa en el canal minorista de Santiago.
Capacidad Producción	y	Integración vertical completa (producción a industrialización). Tecnología europea de punta para refinado y procesamiento.	Altos costos logísticos derivados de la condición mediterránea de Bolivia. Burocracia administrativa en trámites de exportación.
Certificaciones		Certificaciones internacionales de prestigio (USDA Organic, Fair Trade, ISO 22000).	Necesidad de adaptar rotulados y formulaciones a la normativa chilena (Ley N.° 20.606).
FACTORES EXTERNOS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mercado		Chile es uno de los mayores consumidores de chocolate en Latam (2.1 kg per cápita/año).	Mercado altamente competitivo con presencia de grandes

	Tendencia creciente hacia el consumo de chocolate amargo/orgánico.	transnacionales (Nestlé, Ferrero).
Entorno Legal/Económico	Preferencias arancelarias del 0% mediante el ACE N.º 22 (Bolivia - Chile). Estabilidad económica chilena que facilita la planificación.	Posibles fluctuaciones del tipo de cambio peso/dólar. Exigentes normas sanitarias (SEREMI) que pueden dilatar el ingreso.
Canales	Crecimiento del modelo B2B en tiendas gourmet y retail especializado en Santiago.	Sensibilidad de la demanda premium ante cambios en el poder adquisitivo del consumidor.

Estrategias Cruzadas

- **Estrategia FO (Fortalezas + Oportunidades):** Aprovechar las **certificaciones internacionales** de El Ceibo para posicionar sus barras de chocolate en el **segmento premium/gourmet** de Santiago, capitalizando el alto consumo per cápita de este mercado bajo el modelo B2B.
- **Estrategia DO (Debilidades + Oportunidades):** Mitigar la **falta de experiencia en retail chileno** mediante alianzas estratégicas con **importadores/distribuidores locales** que conozcan el mercado de Santiago y las exigencias de la SEREMI de Salud.
- **Estrategia FA (Fortalezas + Amenazas):** Utilizar la **ventaja del arancel 0%** (ACE N.º 22) para ofrecer un precio competitivo frente a marcas extranjeras

que no poseen beneficios arancelarios, protegiendo la rentabilidad ante la **competencia de transnacionales**.

- **Estrategia DA (Debilidades + Amenazas):** Optimizar la **logística de exportación** mediante contratos de largo plazo que reduzcan la incertidumbre por **fluctuaciones cambiarias y costos de transporte**, asegurando así el cumplimiento de las normativas técnicas exigidas en Chile.

3.7. Cadena de Valor (Enfoque de Michael Porter)

La cadena de valor constituye una herramienta analítica de gestión estratégica que permite desglosar las actividades de una organización en sus componentes fundamentales con el propósito de identificar las fuentes de ventaja competitiva e identificar cómo cada eslabón añade valor al producto final (Porter, 2008). De acuerdo con David y David (2017), este modelo es especialmente crítico en proyectos de comercio internacional, ya que permite auditar costos transaccionales y flujos logísticos que impactan de forma directa en el precio de exportación y en el posicionamiento de la oferta exportable en el mercado de destino.

A. Actividades Primarias

Comprenden el conjunto de procesos físicos directamente relacionados con la creación, transferencia, distribución, comercialización y soporte del producto final en el mercado de destino (Porter, 2008):

- **Logística interna:** Involucra los procesos de recepción, control y acopio del grano de cacao orgánico clasificado en las centrales regionales de Alto Beni (Sapecho). En esta etapa crítica se ejecutan las pruebas de humedad y la inspección minuciosa de pureza en almacenes centralizados para evitar contaminaciones cruzadas. Asimismo, abarca el manejo técnico postcosecha que incluye los procesos controlados de fermentación secuencial (48 horas por etapa distribuidas en cuatro niveles) y el secado natural de los granos

antes de su transporte consolidado hacia el centro de procesamiento industrial.

- **Operaciones:** Se concentran en la fase de transformación industrial y manufactura automatizada ejecutada en la planta principal de la ciudad de El Alto. Esta etapa abarca el descascarillado mecánico, tostado controlado, molienda fina, prensado industrial para la obtención de manteca pura de cacao y el refinado de alta gama a través del conchado europeo. Todos los procesos operativos se rigen de forma restrictiva bajo las directrices del Sistema de Gestión de la Inocuidad Alimentaria certificado internacionalmente bajo la norma **ISO 22000**, lo que garantiza el templado y moldeo óptimo de las barras de chocolate gourmet libres de contaminantes.
- **Logística externa:** Comprende el almacenamiento de los productos terminados en cámaras climatizadas en la planta industrial de El Alto, asegurando el mantenimiento de las propiedades organolépticas de las barras de 80 gramos. Esta actividad abarca la preparación técnica de pallets provistos de mantas y protección aislante contra choques térmicos, y la coordinación de la Distribución Física Internacional (DFI). El transporte se realiza por vía terrestre climatizada (manteniendo una temperatura constante de entre 15°C y 18°C) con destino a Santiago de Chile, despachado de forma aduanera bajo el término comercial internacional **Incoterm DAP (Delivered at Place)**.
- **Marketing y ventas:** Estructura la estrategia comercial internacional fundamentada en el modelo **Business to Business (B2B)**. El proceso de penetración de mercado en Santiago de Chile se gestiona de manera directa mediante negociaciones corporativas con brokers de alimentos finos, administradores de ecotiendas y cadenas minoristas especializadas en los estratos socioeconómicos C1 y C2. La promoción de la oferta exportable se apoya en el uso estratégico del *storytelling* enfocado en la agricultura social,

el origen amazónico ("De Alto Beni a tu mesa") y el respaldo del sello de Comercio Justo (Fair Trade), el cual ampara el 90% de las transacciones externas de la cooperativa.

- **Servicio postventa:** Involucra el monitoreo logístico y comercial personalizado a través de sistemas de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) una vez que la mercancía ha sido entregada en las bodegas del comprador chileno. Incluye el soporte técnico para la rotación programada de inventarios en los anaqueles de Santiago, el asesoramiento especializado sobre las condiciones óptimas de temperatura y almacenamiento del chocolate premium y la recopilación de retroalimentación de los distribuidores para asegurar el cumplimiento continuo de las promesas de calidad.

B. Actividades de Apoyo o Soporte

Constituyen el andamiaje estructural y tecnológico indispensable que sustenta la eficiencia operativa de las actividades primarias, interactuando de forma transversal a lo largo de toda la organización (Porter, 2008):

- **Infraestructura de la empresa:** Representa el soporte administrativo, financiero y organizativo de la central de cooperativas, la cual asocia a 48 cooperativas de base locales. Abarca la dirección estratégica centralizada, el control de gestión financiera transparente orientado a los principios internacionales del comercio ético y el cumplimiento normativo de los marcos aduaneros y legales tanto de Bolivia (país de origen) como de Chile (país de destino).
- **Gestión de recursos humanos:** Se fundamenta en un modelo de autogestión democrática que administra y promueve el bienestar de más de 1,200 familias de asociados agricultores en las zonas de cultivo. Esta área abarca los programas obligatorios de asistencia social, la capacitación técnica continua en técnicas de cultivo agroecológico para los productores

agrícolas y el entrenamiento especializado en normas de inocuidad alimentaria (HACCP e ISO) para el personal técnico y operativo en la planta industrial de El Alto.

- **Desarrollo tecnológico:** Involucra las inversiones de capital en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) orientadas a la adquisición de maquinaria europea automatizada para estandarizar las curvas de templado y conchado del chocolate real. Asimismo, abarca el diseño técnico de nuevas líneas de empaques ecoamigables y biodegradables que cumplan con la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) en Chile, junto con la implementación de sistemas de trazabilidad digital por lotes desde la parcela agrícola hasta el consumidor internacional.
- **Abastecimiento (Aprovisionamiento):** Constituye una de las mayores ventajas competitivas de la organización debido a su modelo de integración vertical absoluta. La cooperativa erradica el riesgo de desabastecimiento o fluctuaciones hostiles en los precios de acopio de materia prima al no depender de proveedores externos, ya que el suministro continuo de cacao fino de aroma está plenamente garantizado por las 1,300 familias de socios-productores. De igual forma, esta actividad gestiona de forma centralizada las compras de insumos complementarios, repuestos mecánicos de alta calidad y los embalajes especializados requeridos para la exportación.

INVESTIGACION DE MERCADO

3.8. ANÁLISIS DEL MERCADO DE DESTINO

3.8.1. Generalidades de Chile

Chile, oficialmente República de Chile, es un país soberano ubicado en el extremo sur-occidental de América del Sur, caracterizado por su estabilidad económica regional, tratados comerciales preferenciales como el ACE 22 con Bolivia, y una posición estratégica en el Pacífico Sur que facilita el comercio bilateral. Con una

economía abierta y orientada a la exportación, Santiago de Chile concentra el 40% de la actividad comercial del país, siendo el hub ideal para estrategias B2B de productos premium como las barras de chocolate orgánico de El Ceibo Ltda., que aprovechan la proximidad geográfica (ruta terrestre vía Tambo Quemado-Arica) y la demanda creciente por alimentos sostenibles. Este mercado representa una oportunidad clave para diversificar las exportaciones bolivianas de valor agregado, pasando de cacao en grano a productos terminados.

3.8.1.1. Datos Básicos de Chile

Nombre Oficial: República de Chile.

Superficie: 756.102 km² de territorio continental, más 4.270 km de costa pacífica que posiciona a puertos como Arica como entrada clave para importaciones bolivianas. Esto reduce tiempos logísticos para perecederos como chocolate (cadena de frío esencial). Santiago ocupa 15.600 km² en la Región Metropolitana.

Límites: Norte con Perú y Bolivia (frontera clave para exportaciones terrestres), este con Argentina (cordillera de los Andes), sur con el Océano Antártico. La ruta Bolivia-Chile vía Tambo Quemado optimiza costos B2B (7-10 días a Santiago).

Población: 19,6 millones de habitantes (INE Chile 2025), con 7 millones en el Área Metropolitana de Santiago, donde el 35% de hogares tiene poder adquisitivo alto (ingresos >CLP 2M/mes), ideal para chocolates premium orgánicos.ine

Capital: Santiago de Chile, centro neurálgico de importadores/distribuidores B2B (tiendas gourmet, mayoristas).

Idioma: Español oficial, con inglés en negocios internacionales (útil para certificaciones El Ceibo como USDA Organic).

Moneda: Peso chileno (CLP), estable con inflación controlada ~3% (Banco Central Chile 2026).

Religión: Católicos 60%, evangélicos 18%, no afiliados 20% (INE 2023). Alta conciencia social favorece comercio justo.

Forma del Estado: República unitaria presidencial, con estabilidad política que asegura contratos B2B a largo plazo.

3.8.2. Descripción del Mercado de Santiago de Chile

Santiago de Chile es el epicentro económico-financiero del país, con una economía diversificada en servicios (65% PIB regional), retail y alimentos procesados. Su proximidad a Bolivia (ruta terrestre eficiente) y demanda por productos orgánicos (crecimiento 12% anual en gourmet) lo convierten en destino estratégico para El Ceibo B2B. La ciudad alberga ~400 importadores/distribuidores de alimentos, con énfasis en tiendas especializadas (ej. naturistas, gourmet) que valoran certificaciones fair trade. Eventos como Expocafé Chile potencian visibilidad. La Zona Metropolitana (7M hab.) tiene alto poder adquisitivo: mediana ingresos USD 2.500/mes, 61% educación superior, y 18% inmigrantes que aprecian sabores andamios.

Demografía y Geografía: Crecimiento poblacional 1,2% anual, con millennials (35-44 años) como compradores clave B2B (distribuidores enfocados en premium). Región Metropolitana: valles fértiles, clima mediterráneo ideal para almacenamiento chocolate (temp. 15-25°C). Tres aeropuertos y red vial conectan con Arica (importaciones bolivianas).

Tabla 13: *Estadísticas demográficas y sociales de la Región Metropolitana de Santiago*

Estadísticas Demográficas Santiago (INE 2025)		
Indicador	Valor	Notas
Población metropolitana	7 millones	40% nacional (ine.cl)
Ingreso promedio hogar	CLP 2,1M (USD 2.500)	Alto poder adquisitivo
Educación superior	61%	vs. 34% nacional
Hogares premium (gourmet)	35%	Demanda orgánico
Nacidos extranjero	18%	Aprecian origen boliviano

Nota. Elaboración propia en base a proyecciones del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de Chile (2025).

"Los datos presentados en la Tabla 10 perfilan a Santiago de Chile como un mercado de alta sofisticación y madurez. La combinación de un ingreso promedio por hogar de CLP 2,1 millones con un 61% de la población con educación superior sugiere un consumidor que no solo tiene la capacidad económica para adquirir productos premium, sino también el criterio para valorar atributos como la pureza del cacao y las certificaciones de comercio justo.

Un hallazgo relevante para el plan de negocios de El Ceibo es el 35% de hogares identificados con perfil gourmet, lo que representa un mercado cautivo de más de 2 millones de personas con disposición a pagar un sobreprecio por alimentos orgánicos. Asimismo, el alto porcentaje de población extranjera (18%) actúa como un catalizador de aceptación para la marca, ya que este segmento suele presentar una menor resistencia a productos importados y una mayor apreciación por la identidad de origen latinoamericana, lo que reduce las barreras de entrada culturales en el mercado de destino."

Economía y Poder Adquisitivo: La viabilidad comercial de las barras de chocolate "EL CEIBO" en la Región Metropolitana (RM) de Santiago se sustenta en indicadores macroeconómicos robustos que reflejan un mercado en expansión y una alta sofisticación en el consumo de alimentos.

- **Dinámica del Producto Interno Bruto (PIB):** Según proyecciones del Fondo Monetario Internacional (FMI) para el cierre de 2025, la Región Metropolitana alcanzó un PIB de **USD 140.000 millones**, con una tasa de crecimiento anual del **3,2%**. Este dinamismo económico posiciona a Santiago como el motor financiero del país, garantizando un entorno de negocios estable y predecible para las operaciones de importación B2B.
- **Apertura Comercial y Sector Alimentos:** El sector de alimentos procesados ha mostrado una resiliencia notable, con un incremento del **7,8% en las importaciones** según datos de la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI). Esta tendencia confirma que el mercado chileno depende de la oferta externa para satisfacer la demanda de productos especializados, lo cual abre una ventana de oportunidad estratégica para el cacao con valor agregado de origen boliviano.
- **El Mercado Retail Gourmet y Orgánico:** Uno de los pilares del proyecto es el desempeño del segmento de tiendas naturales y retail gourmet, el cual genera ventas anuales estimadas en **CLP 200.000 millones**. Es imperativo destacar que el consumidor de este segmento manifiesta una **disposición de pago superior en un 25%** por productos que cuenten con certificación orgánica y de comercio justo.

Análisis de Síntesis: "Este escenario económico revela que en Santiago no solo existe la capacidad financiera para adquirir productos premium, sino que existe una cultura de consumo orientada al valor compartido. Para El Ceibo, esto significa que el diferencial de precio derivado de la calidad orgánica no representa una barrera, sino una ventaja competitiva aceptada por un mercado con alto poder adquisitivo."

3.8.3. Análisis del Sector del Chocolate en Santiago de Chile

Tamaño del Mercado y Tendencias: Mercado nacional chocolates ~USD 500M (2025), con Santiago 60% (CLP 400.000M). Importaciones USD 72,8M (OEC 2025), crece 4,9% CAGR por premium/orgánico. Pandemia impulsó consumo hogar +15%,

con foco en oscuro/saludable (flavonoides). Bolivia exportó cacao USD 14M (2024, récord), potencial B2B USD 2-5M para El Ceibo (1-2% nicho).

Competencia y Principales Actores:

- Nestlé Chile: Masivo, 30% cuota (KitKat, clásicos).
- Lindt & Sprüngli: Premium importado (15%, suizo).
- Cachao/Varsoviennne: Artesanales locales (20%, sabor chileno).
- Colun: Industrial sur (10%).
- Oportunidad El Ceibo: 75% cacao orgánico boliviano, bajo metales pesados vs. Ecuador/Perú.

Tabla 14: *Participación de mercado de las principales empresas de chocolate en Chile*

Cuota Mercado Chocolates Chile (Trade Map 2025)			
Empresa	% Cuota	Ventas Estimadas (USD M)	Notas
Nestlé Chile	30%	150	Masivo indualimentos
Lindt Premium	15%	75	Importado
Cachao/Locales	20%	100	Artesanal reddit
Otros Importados	25%	125	Incluye boliviano potencial
Colun Industrial	10%	50	Sur Chile

Nota. Elaboración propia en base a datos de Trade Map e informes del sector alimentario (2025).

"El panorama competitivo detallado en la Tabla 11 revela un mercado altamente concentrado en su base, pero con una fragmentación significativa en los niveles superiores. Mientras que Nestlé lidera el segmento masivo con un 30% de

participación, existe un 40% del mercado (sumando a Lindt y marcas locales artesanales) que se disputa el segmento de mayor valor agregado.

Es en este nicho de 'especialidad' donde El Ceibo identifica su mayor oportunidad. Al analizar la categoría de 'Otros Importados' (25%), se observa un espacio de USD 125 millones donde productos con identidad de origen y certificaciones orgánicas pueden capturar cuota de mercado. La ventaja estratégica frente a un competidor como Lindt radica en la frescura del cacao amazónico y la narrativa del comercio justo, mientras que frente a las marcas locales, El Ceibo compite con una estructura de costos optimizada gracias a los beneficios arancelarios del ACE-22. Por tanto, el objetivo de la empresa no es competir por volumen contra los líderes masivos, sino por diferenciación dentro del 25% de marcas importadas de alta calidad."

3.8.4. Análisis del Consumidor

El estudio de las tendencias de consumo en el mercado de Santiago permite identificar los factores determinantes en la decisión de compra, tanto a nivel de distribuidores institucionales (B2B) como del consumidor final (Gourmet).

Factores Críticos de Decisión en el Modelo B2B: Los distribuidores especializados en Chile manifiestan una alta sensibilidad hacia la trazabilidad del producto. Aproximadamente el 80% de los criterios de selección de proveedores internacionales se centran en la tenencia de certificaciones de prestigio como USDA Organic y Naturland, además del cumplimiento de estándares de Comercio Justo. El valor agregado de El Ceibo radica en su "perfil sensorial amazónico", un atributo altamente valorado para la diferenciación en anaquel.

Segmento Gourmet y Disposición de Pago: El consumidor final en Santiago presenta una elasticidad de precio favorable hacia productos sostenibles. Se identifica una disposición de pago de entre un 20% y 30% por encima del precio promedio del chocolate industrial, situando el valor de la barra de 80g en un rango

de CLP 5.000 a CLP 7.000. Esta "prima por sostenibilidad" valida la estructura de costos y los márgenes proyectados para la exportación.

Tendencias de Salud y Bienestar (Wellness): En línea con las tendencias globales, el mercado chileno muestra una preferencia creciente por el chocolate oscuro (Darks), cuyas ventas han registrado un incremento del 12%. Este crecimiento está impulsado por la búsqueda de alimentos funcionales, ricos en antioxidantes y con bajos niveles de azúcar añadida, categorías donde la línea Fine Darks de El Ceibo posee una ventaja competitiva natural.

Validación del Mercado (Perspectiva del Importador): Entrevistas realizadas a actores clave del sector y distribuidores en tiendas naturales confirman una alta tasa de rotación de inventarios para productos de origen boliviano. Las proyecciones de estos importadores sugieren un incremento en el volumen de pedidos de entre un 50% y 70% para el periodo 2026-2027, lo que ratifica la escalabilidad del proyecto.

3.9. ESTRATEGIAS DE ENTRADA AL MERCADO DE DESTINO

Objetivo General: El ingreso de El Ceibo al mercado de Santiago de Chile se desarrollará mediante una estrategia de internacionalización orientada al canal B2B, con el propósito de posicionar sus chocolates como una propuesta premium en el segmento gourmet. Para ello, se implementará un plan de marketing internacional basado en las 4P's, con acciones dirigidas a distribuidores especializados e importadores con capacidad de comercialización en el mercado chileno. Esta estrategia permitirá alcanzar una participación progresiva en el mercado, fortalecer la presencia de la marca y proyectar ventas.

3.9.1. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada propuesta para El Ceibo consiste en establecer relaciones comerciales con distribuidores B2B y conformar un consorcio de exportación que facilite la expansión hacia Santiago de Chile. Esta modalidad permitirá trabajar con importadores especializados del segmento gourmet, capaces de gestionar la recepción, almacenamiento y distribución del producto en el mercado destino.

Asimismo, se plantea la firma de contratos anuales con volúmenes definidos, iniciando con un tonelaje base y proyectando un incremento para el año 2027.

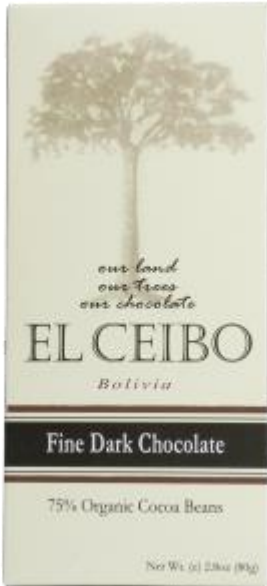
En esta estructura comercial, El Ceibo asumirá el traslado terrestre de la mercancía desde Bolivia hasta el puerto de Arica y posteriormente hasta Santiago de Chile, mientras que los socios comerciales se encargarán de los procesos de aduana, almacenamiento y distribución interna. Además, los gastos de promoción y posicionamiento serán compartidos entre ambas partes, con el fin de optimizar recursos y fortalecer la presencia de la marca en el mercado objetivo.

3.9.1.1. Producto

El producto exportado por El Ceibo estará conformado por barras de chocolate elaboradas con cacao boliviano de alta calidad, en presentaciones de 75% cacao, amargo, semiamargo, con leche y blanco, orientadas al segmento gourmet. La propuesta se diferencia por el uso de cacao originario de Alto Beni, reconocido por su perfil sensorial especial, su aroma floral y sus características de calidad superior. Además, el producto contará con atributos que fortalecen su competitividad internacional, como la presencia de bajos niveles de metales pesados, empaque bilingüe en español e inglés y etiquetado adaptado a las exigencias del mercado chileno y a las disposiciones sanitarias correspondientes. Estos elementos permitirán que el chocolate El Ceibo no solo cumpla con los requisitos normativos, sino que también proyecte una imagen premium y diferenciada frente a otros productos del sector.

Tabla 15: *Datos de la Empresa*

HERENCIA DEL CHOCOLATE	
Código de barras:	7771711000841 (EAN/ EAN-13)
Denominación general:	chocolate fino oscuro heritage, 75% de cacao.
Cantidad:	2.8 oz (80 g)
Marcas:	EL CEIBO

Categorías:	Botanas, Snacks, Cacao y sus productos, Chocolates Finos.
Presentación	
Origen de los ingredientes:	Bolivia, Alto Beni, La Paz, Region de los Yungas
Etiquetas, certificaciones y premios:	Comercio justo, Ecologico UE, ISO 22000, USDA Organic, HACCP, ISO 9001, Naturland, Simbolo de pequeños Productores, certificacion Carbono Neutro (2025), sello de calidad organica Boliviana
Lugares de fabricación o de transformación:	El Alto, La Paz, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (PLANTA AMPLIADA 2025)
Sitio oficial del fabricante:	https://www.elceibo.com/

Fuente: Elaboración propia basada en datos de (Open Food Facts,2025)

El logo de El Ceibo Ltda., es un símbolo de tradición y calidad, está estratégicamente colocado en el envase y empaque, contribuyendo a la identidad

de la marca y facilitando su reconocimiento en el mercado. A continuación, se presenta el logo de la empresa:

Figura 3: Logo de la Empresa El Ceibo



Fuente: Tomado de <https://elceibo.com/index.html>

3.9.1.2. Precio

El precio de exportación del chocolate El Ceibo se definirá en función de los costos de producción, logística, distribución internacional y margen de rentabilidad esperado. Debido a que se trata de un producto orientado al canal B2B, la estructura de precios estará basada en negociaciones con distribuidores e importadores, considerando condiciones por volumen, frecuencia de compra y tipo de relación comercial establecida.

Asimismo, se aplicará una política de precios competitiva que permita ingresar al mercado chileno sin afectar la percepción de calidad del producto. En este sentido, el precio deberá reflejar el carácter premium del chocolate, su origen boliviano, su valor agregado y su posicionamiento dentro del segmento gourmet, sin perder competitividad frente a otras marcas presentes en Santiago de Chile.

Tabla 16: Precio

PRECIO DE VENTA FINAL	BOLIVIA	CHILE
Precio en moneda local	Bs. 24	\$ 7.50.000- \$8.500.000 CLP
Precio en moneda extranjera	\$ 3.45 USD	\$ 8.90- \$10.10 USD

Fuente: Elaboración propia

Nota: En la presente tabla se contempla una comparación de precio de venta final al público, siendo un precio mayor en mercado extranjero aumentando aún más nuestros beneficios (Utilidad).

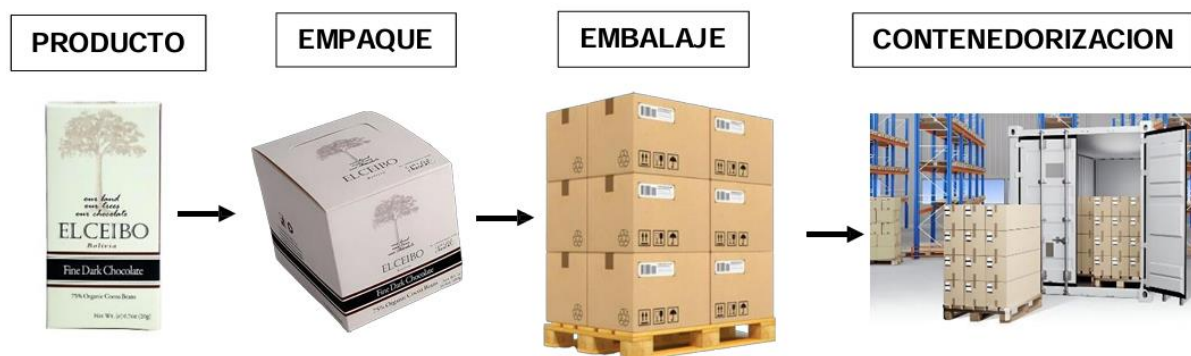
3.9.1.3. Plaza (Distribución)

El Ceibo Ltda. utiliza una red de distribución exclusiva en Chile, colaborando con un socio estratégico que se encarga de la importación, almacenamiento y distribución en puntos de venta clave como supermercados y tiendas especializadas (Chocolate). La logística incluye un control riguroso del inventario y transporte eficiente para asegurar la disponibilidad del producto. A continuación, se presenta el proceso logístico que debe seguir el producto para llegar al mercado extranjero. Se ha seleccionado la modalidad multimodal, lo que implica el uso de dos tipos de transporte para optimizar los tiempos y costos de entrega. Para simplificar el proceso de distribución física internacional de la mercancía (chocolate), se ha dividido en los siguientes pasos:

Paso 1: Preparación de la Mercancía

El producto se empaca y embala adecuadamente para garantizar su integridad durante el transporte, considerando las condiciones de humedad y temperatura. Se realizan controles de calidad y se preparan los documentos necesarios para la exportación. A continuación, se presenta el proceso por el cual debe pasar el producto:

Figura 4: Preparación de la mercancía



Fuente: Elaboración propia.

Nota: En las presentes imágenes se muestran los procesos que debe seguir el producto para estar protegido durante toda su trayectoria, con el objetivo de llegar en óptimas condiciones al consumidor final en el mercado de Santiago, Chile.

TRANSPORTE MULTIMODAL

Paso 2: Transporte Terrestre Interno y Despacho Aduanero

La mercancía se transporta desde las instalaciones de El Ceibo Ltda. (Fábrica) hasta la terminal de carga o puerto seco de origen en un vehículo adecuado, cumpliendo con los estándares de seguridad y refrigeración necesarios para el producto (chocolate). Al mismo tiempo se realiza el proceso de despacho aduanero de exportación, incluyendo la inspección de entidades sanitarias y la aprobación de la documentación necesaria (DEX). A continuación, se presenta el vehículo adecuado, cumpliendo con los estándares de seguridad y refrigeración:

Figura 5: *El Vehículo Utilizado para transporte terrestre en origen*



Fuente: Tomado de <https://acortar.link/V8aGMh>

Nota: Se contrataron servicios logísticos especializados por su alta experiencia en el manejo de productos perecederos y control de cadena de frío (refeer), asegurando la tarifa más competitiva del mercado.

Paso 3: Tramo Principal y Cruce Fronterizo (Terrestre / Ferroviario)

La mercancía inicia su trayecto internacional cruzando la frontera de exportación. El contenedor viaja resguardado para prevenir daños por vibración o cambios climáticos abruptos en la zona andina, realizando el trayecto directo hasta los almacenes de distribución o puerto de conexión en Chile.

Transporte Terrestre/Multimodal: Parte desde instalaciones de la fábrica ubicada en Av. Juan Pablo II, N° 2560, final autopista, El Alto, La Paz, Bolivia – con destino final en Santiago, Región Metropolitana, Chile.

El Vehículo Utilizado para transporte terrestre en origen

El Vehículo Utilizado para transporte terrestre en origen

Figura 6: Ruta de transporte internacional: Fábrica (Bolivia) hasta Destino (Chile).



Fuente: Elaboración propia basada en datos de Google Maps
<https://maps.app.goo.gl/xbHe76rWxc9sY6wc>

Nota: En la presente figura se puede contemplar la ruta que sigue el camión pasando por Patacamaya, Tambo Quemado (Puesto de control fronterizo entre

Bolivia y Chile), Chungará, ingresando por la Ruta 11-CH hacia las conexiones viales del territorio chileno.

Paso 4: Recepción y Distribución en Destino

Una vez nacionalizada la mercancía en las aduanas chilenas (coordinado por el socio estratégico), el contenedor es trasladado a los centros de acopio principales para su posterior desconsolidación y distribución final.

Figura 7: *Descarga y recepción del contenedor en el nodo de distribución designado*



Fuente: tomado de <https://n9.cl/mscoficial>

Nota: En la presente figura se puede contemplar el proceso de recepción del contenedor para su resguardo en cámaras de frío antes de la distribución de los chocolates a los puntos de venta.

3.9.1.4. Promoción

Las acciones promocionales estarán dirigidas al segmento empresarial, por lo que se priorizarán actividades de contacto directo con importadores, distribuidores y potenciales socios comerciales en Chile. Entre las principales estrategias se consideran la participación en ferias especializadas, ruedas de negocio, envío de catálogos comerciales, degustaciones, presentaciones corporativas y reuniones de negociación.

De igual manera, se desarrollará material promocional institucional que resalte la calidad del chocolate, su origen boliviano, sus certificaciones y su carácter gourmet. La promoción estará enfocada en generar confianza, fortalecer la imagen de marca y consolidar relaciones comerciales de largo plazo con clientes B2B en Santiago de Chile. Esta estrategia permitirá no solo introducir el producto en el mercado, sino también posicionarlo como una alternativa premium con alto valor agregado.

Figura 8: Promoción



Fuente: Tomado de <https://lc.cx/slclgh>

Nota: Las presente figuras se puede observar nuestros descuentos promocionales ya sea por fiesta festivas o ferias nacionales.

Esta combinación de tácticas promocionales no solo asegura una amplia difusión del producto, sino que también fortalece la conexión con el consumidor, creando una experiencia de marca cohesiva y atractiva.

3.9.2. Logística interna

Este proceso asegura la trazabilidad y la calidad orgánica desde la unidad productiva.

- **Recolección y Acopio:** Se centraliza el cacao en grano de las parcelas de Sapecho (Alto Beni), gestionando la producción de más de 1,200 familias asociadas.
- **Gestión Post-cosecha:** Aplicación de un riguroso protocolo de fermentación por etapas y secado natural controlado para preservar los precursores de aroma y sabor.
- **Transporte Crítico:** Traslado de la materia prima desde la zona tropical hacia la planta industrial en la ciudad de El Alto (270 km), asegurando el correcto estibado para evitar contaminaciones cruzadas.

3.9.3. Operaciones

La transformación industrial es el núcleo de creación de valor agregado de la cooperativa.

- **Procesamiento Tecnológico:** Implementación de procesos de tostado, descascarillado, ebullición y prensado para la obtención de licor y manteca de cacao.
- **Diversificación Productiva:** Líneas automatizadas para la fabricación de barras premium, chocolatería fina (bombones) y productos en polvo (cocoa instantánea).
- **Inocuidad Alimentaria:** Cumplimiento estricto de las normas del SENASAG y certificaciones ISO 22000, garantizando equipos e insumos libres de contaminantes

3.9.4. Logística externa

Asegura la disponibilidad del producto en mercados internacionales y nacionales.

- **Distribución Internacional:** Gestión del despacho del 67% de la producción hacia mercados de alta exigencia como Alemania, Japón y EE. UU.

- **Logística para el Mercado Chileno:** Implementación de un flujo multimodal terrestre vía Tambo Quemado-Arica hacia Santiago, utilizando camiones refrigerados (15-18°C) para mitigar el riesgo de deterioro térmico.
- **Canales Nacionales:** Abastecimiento a agencias propias y retail en ciudades estratégicas (Santa Cruz, Cochabamba y La Paz).

3.9.5. Marketing y ventas

Se fundamenta en el posicionamiento de marca por origen y calidad superior.

- **Propuesta de Valor:** Diferenciación basada en el "chocolate de verdad" con porcentajes de cacao superiores al estándar industrial.
- **Modelos de Negocio B2B:** Alianzas estratégicas en el extranjero con socios que valoran la materia prima orgánica para procesos de co-branding.
- **Estrategia Digital:** Uso de *storytelling* en redes sociales y participación en ferias como Expocafé para resaltar el impacto social de la cooperativa.

3.9.6. Servicio postventa

Orientado a la fidelización y el soporte técnico comercial.

- **Gestión de Relaciones (CRM):** Seguimiento personalizado a importadores y distribuidores para asegurar la rotación de inventarios.
- **Asesoramiento Técnico:** Capacitación a clientes industriales sobre el uso óptimo de la manteca y polvo de cacao en sus propios procesos productivos.

3.10. Actividades de apoyo

Para que las actividades primarias sean eficientes, El Ceibo se respalda en una estructura de soporte organizacional robusta:

3.10.1. Infraestructura de la empresa

La cooperativa cuenta con una planta industrial de alta capacidad en El Alto y centros de acopio estratégicos en Alto Beni. Incluye la gestión administrativa, financiera y el cumplimiento de marcos legales cooperativos que aseguran la estabilidad de la empresa.

3.10.2. Gestión de recursos humanos

Este es un pilar social. Se enfoca en la capacitación constante de los socios agricultores en técnicas de cultivo orgánico y en la especialización del personal de planta en normas de inocuidad alimentaria. El modelo cooperativo asegura baja rotación y alto compromiso.

3.10.3. Desarrollo tecnológico

Inversión en maquinaria europea de última generación para el refinado de chocolate y sistemas de información para la trazabilidad digital de los lotes orgánicos. La investigación y desarrollo (I+D) permite la creación de nuevas fórmulas de barras con ingredientes locales (ej. amaranto o sal de Uyuni).

3.10.4. Abastecimiento

Gestión de adquisiciones de insumos críticos no agrícolas, como empaques especializados con barreras de protección, envases sostenibles y repuestos industriales, siempre buscando proveedores que cumplan con estándares de calidad y ética comercial.

3.11. Ventajas competitivas

La empresa construye su competitividad no solo por precio, sino a través de la diferenciación y la generación de valor sostenido. Sus principales ventajas son:

- **Calidad Superior de la Materia Prima:** El cacao de El Ceibo presenta niveles mínimos de metales pesados en comparación con competidores de Perú y Ecuador, además de poseer un aroma floral altamente valorado en mercados exigentes como Europa.
- **Integración Vertical y Modelo Cooperativo:** Al ser una central de cooperativas con más de 1,200 familias de socios-productores, la empresa controla toda la cadena de suministro, eliminando la dependencia de proveedores externos y asegurando la trazabilidad total del producto.
- **Certificaciones y Sostenibilidad:** Cuenta con certificaciones internacionales de prestigio (USDA Organic, Naturland, JAS en Japón) y un modelo de negocio basado en el comercio justo, lo que le permite capturar nichos de mercado premium y consumidores conscientes.

- **Beneficios Arancelarios:** Gracias al Acuerdo de Complementación Económica (ACE-22), El Ceibo puede ingresar al mercado chileno con arancel cero, lo que optimiza sus márgenes frente a marcas que no gozan de estas preferencias.

3.12. Debilidad

A pesar de su sólida base productiva, se identifican las siguientes limitaciones internas:

- **Falta de un Plan Estructurado para Chile:** La empresa no cuenta actualmente con una estrategia formal de ingreso al mercado chileno, desconociendo detalles específicos sobre el perfil del consumidor local y las condiciones de precio requeridas en ese destino.
- **Limitaciones en la Internacionalización de Productos Terminados:** Aunque exporta materia prima desde los años 80, aún enfrenta desafíos para posicionar productos con valor agregado (como las barras terminadas) frente a competidores regionales ya consolidados.
- **Dependencia Tecnológica:** Existe una alta necesidad de importar bienes de capital para cerrar la brecha tecnológica con la industria global, lo que implica inversiones elevadas que pueden encarecer los costos operativos iniciales

3.13. MATRICES

3.13.1. Macroentorno (Matriz PESTEL Chile / Santiago)

Político: Chile presenta una alta estabilidad institucional y una sólida política de apertura económica global. Sin embargo, el marco regulatorio en materia alimentaria es estricto y está fiscalizado directamente por el Ministerio de Salud (SEREMI de Salud).

Económico: Santiago de Chile (Región Metropolitana) concentra el mayor poder adquisitivo per cápita del país, con una economía de mercado dinámica, estabilidad monetaria y un crecimiento constante en el gasto en la categoría de Snacks y dulces premium (alcanzando los USD 195 millones en la subcategoría de chocolates).

Social: Consumidor chileno urbano con una marcada tendencia hacia el "Wellness" (salud y bienestar). Se registra un incremento del 12% en las ventas de chocolate negro (*Dark*) debido a la búsqueda de antioxidantes naturales. Además, existe un segmento de consumidores conscientes (alrededor del 35% de los hogares gourmet en Santiago) que valida y premia marcas éticas y con comercio justo.

Tecnológico: Alta digitalización de los canales comerciales en Chile (plataformas de aprovisionamiento B2B, CRM integrados y facturación electrónica obligatoria).

Ecológico: Normativas ambientales avanzadas sobre Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) y alta exigencia social por empaques sostenibles o libres de plástico.

Legal: Rigurosa Ley de Alimentos (Ley N° 20.606) en Chile, que exige el rotulado obligatorio con sellos octogonales de advertencia ("Alto en Azúcares", "Alto en Calorías", "Alto en Grasas Saturadas") y controles estrictos microbiológicos y de micotoxinas (ocratoxina) para su internación definitiva.

3.13.2. Microentorno y Estructura Competitiva (5 Fuerzas de Porter)

Rivalidad entre los Competidores Existentes (Alta): El mercado chileno de chocolates está fuertemente disputado. El segmento masivo está consolidado por multinacionales como Nestlé (30% de participación). Por otro lado, el segmento premium de alta gama donde competirá El Ceibo está dominado por marcas importadas europeas consagradas (como Lindt) y marcas artesanales locales (que representan juntas un 40% del mercado).

Amenaza de Nuevos Competidores (Baja a Media): Las barreras de entrada son considerables debido a las estrictas exigencias fitosanitarias impuestas por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y las autorizaciones aduaneras de la SEREMI de Salud chilena.

Poder de Negociación de los Clientes - Compradores B2B (Medio a Alto): Al tratarse de un modelo B2B, las tiendas gourmet, distribuidores mayoristas y ecotiendas santiaguinas imponen exigencias muy elevadas de calidad, regularidad en el suministro y cumplimiento de estándares internacionales (USDA Organic, Naturland).

Amenaza de Productos Sustitutos (Media): Presencia masiva de sustitutos en los anaqueles de Santiago, tales como snacks saludables basados en frutos secos, barritas de cereal integral, confitería orgánica alternativa y repostería artesanal fina.

Poder de Negociación de los Proveedores (Bajo): Gracias al modelo de integración vertical y la estructura cooperativa de El Ceibo, la empresa es dueña de sus fuentes de materia prima (1,200 familias asociadas), erradicando el riesgo de desabastecimiento o fluctuación hostil de precios de acopio.

3.13.3. Matriz FODA y Estrategias Cruzadas

Factores Internos

Fortalezas (F):

- Integración vertical absoluta y control total del suministro de cacao fino de aroma.
- Libre de metales pesados (cadmio) en comparación con los productores de Perú y Ecuador.
- Portafolio internacional robusto con certificaciones orgánicas (USDA, Naturland, JAS) y de Comercio Justo (WFTO).
- Preferencia arancelaria del 100% de desgravamen (Arancel 0%) hacia Chile mediante el ACE-22.

Debilidades (D):

- Inexistencia previa de un plan de exportación o red comercial estructurada para el mercado chileno.
- Limitada inversión en marketing transfronterizo y promoción de marca a nivel regional.
- Necesidad de adaptar el diseño gráfico y técnico del empaque para cumplir con la estricta Ley de Alimentos chilena.

Factores Externos

Oportunidades (O):

- Elevada demanda insatisfecha en Santiago por chocolates con altos porcentajes de cacao puro y orgánico (+12% de crecimiento).
- El 35% de los hogares de ingresos medios y altos (C2 y C1) en Santiago son consumidores habituales de tiendas gourmet.
- Disposición de pago de una "prima por sostenibilidad" de entre un 20% y 30% extra sobre el valor comercial del chocolate industrial.
- Cercanía geográfica que habilita una logística terrestre consolidada más ágil y económica que la vía marítima transcontinental.

Amenazas (A):

- Fuerte rivalidad en anaquel con marcas gourmet europeas (Lindt) que poseen un alto posicionamiento de marca en Chile.
- Regulaciones técnicas y fitosanitarias aduaneras estrictas por parte de la SEREMI de Salud y el SAG de Chile.

- Inestabilidad o bloqueos recurrentes en las rutas terrestres nacionales de Bolivia que amenazan los tiempos de entrega.

Matriz de Estrategias Cruzadas

Estrategias FO (Maxi - Maxi): Utilizar las certificaciones orgánicas internacionales (F3) para penetrar de forma directa en el segmento del 35% de hogares gourmet en Santiago (O2) mediante el canal B2B, capitalizando la disposición de pago del 20-30% adicional (O3).

Estrategias DO (Mini - Maxi): Diseñar de forma inmediata el plan de exportación específico para Chile (D1) aprovechando la infraestructura de transporte terrestre consolidada directa (O4) para mitigar la falta de experiencia comercial en dicho destino.

Estrategias FA (Maxi - Mini): Contrarrestar la competencia europea (A1) haciendo valer en la narrativa B2B la ventaja competitiva de la frescura del cacao amazónico y la ausencia absoluta de metales pesados (F2) frente a otros competidores de la región.

Estrategias DA (Mini - Mini): Realizar una reingeniería e inversión técnica previa en el etiquetado y diseño de los empaques de las barras de chocolate (D3) para evitar sanciones legales, rechazos documentales o retenciones en las aduanas de la SEREMI de Salud chilena (A2).

3.13.4. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Para realizar una auditoría interna cuantitativa de El Ceibo, se asignan pesos y calificaciones (donde: 4 = Fortaleza Mayor, 3 = Fortaleza Menor, 2 = Debilidad Menor, 1 = Debilidad Mayor).

Tabla 17: *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Críticos de Éxito Internos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
F1. Integración vertical y control total del cacao orgánico	0.15	4	0.60
F2. Cacao fino de aroma libre de metales pesados (cadmio)	0.15	4	0.60
F3. Certificaciones de prestigio internacional (USDA, Naturland, FLO)	0.12	4	0.48
F4. Planta industrial moderna en El Alto con conchado europeo	0.10	3	0.30
F5. Beneficio de arancel 0% mediante acuerdo ACE-22 con Chile	0.10	4	0.40
Debilidades			
D1. Carencia de un plan comercial y logístico estructurado para Chile	0.13	1	0.13
D2. Presupuesto limitado para marketing internacional en Sudamérica	0.10	2	0.20
D3. Empaque actual requiere adecuaciones de ley chilena (Sellos "Alto en")	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00	—	3.11

Interpretación de la MEFI: La puntuación ponderada total de 3.11 está significativamente por encima de la media ponderada teórica de 2.50. Esto demuestra científicamente que la Central de Cooperativas El Ceibo posee una organización interna fuerte, donde sus ventajas competitivas basadas en la calidad, integración y certificaciones mitigan con solvencia las debilidades comerciales identificadas.

3.13.5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Auditoría externa cuantitativa del mercado de destino (donde: 4 = Respuesta Excelente del entorno, 3 = Respuesta Superior a la media, 2 = Respuesta Media, 1 = Respuesta Mala).

Tabla 18: Matiz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Críticos de Éxito Externos	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
O1. Crecimiento del 12% en consumo de chocolate oscuro en Santiago	0.15	4	0.60
O2. Segmento gourmet consolidado en el 35% de hogares de ingresos altos	0.13	3	0.39
O3. Disposición de pago de una prima extra de valor del 20% al 30%	0.12	4	0.48
O4. Cercanía geográfica idónea para transporte terrestre directo	0.10	3	0.30
Amenazas			
A1. Posicionamiento masivo y agresivo de marcas líderes (Nestlé, Lindt)	0.15	2	0.30
A2. Rigurosas normas de fiscalización fitosanitaria (SAG / SEREMI)	0.15	3	0.45
A3. Conflictos sociales o bloqueos viales imprevistos en las rutas de Bolivia	0.10	2	0.20
TOTAL	1.00	—	2.72

Interpretación de la MEFE: El resultado ponderado de 2.72 supera el valor neutral de 2.50. Esto indica que el entorno externo chileno ofrece un escenario atractivo y favorable para el plan de exportación. La empresa está respondiendo de manera adecuada ante las oportunidades del mercado gourmet, aunque debe reforzar sus estrategias de contingencia logística y adecuación legal para contrarrestar las amenazas del entorno.

3.13.6. Matriz Interna-Externa (Matriz IE)

Al cruzar los resultados cuantitativos obtenidos en las auditorías estratégicas previas:

- Eje X (Valor MEFI - Fortaleza Interna): 3.11 (Posición Retenida: Fuerte).

- Eje Y (Valor MEFE - Atractivo del Entorno): 2.72 (Posición Retenida: Media).

Tabla 19: Resultado Matiz Interna – Externa (IE)

		TOTAL PONDERADO MEFI (INTERNO)		
		Fuerte (3.0 - 4.0)	Promedio (2.0 - 2.9)	Débil (1.0 - 1.9)
TOTAL MEFE (EXTERNO)	Alto (3.0 - 4.0)	Cuadrante I	Cuadrante II	Cuadrante III
	Media (2.0 - 2.9)	○ (3.11 , 2.72) Cuadrante IV CRECER Y CONSTRUIR	Cuadrante V	Cuadrante VI
	Bajo (1.0 - 1.9)	Cuadrante VII	Cuadrante VIII	Cuadrante IX

Dictamen de la Matriz IE: El cruce de variables posiciona de forma unívoca a este proyecto dentro del Cuadrante IV: Estrategia de Crecer y Construir. Las directrices corporativas recomendadas para este cuadrante exigen el desarrollo de mercado (introducir productos existentes en nuevas zonas geográficas) y tácticas de penetración comercial mediante alianzas B2B estructuradas, lo cual valida técnicamente la ejecución del presente plan de exportación hacia Santiago de Chile.

3.13.7. Matriz de Selección de País (Resumen Técnico)

Para validar científicamente a Chile como el mercado meta idóneo frente a otras alternativas de la región sudamericana, se aplicó una matriz de selección de mercado ponderada:

Tabla 20: Matiz de selección de País

Criterios de Selección	Ponderación	Chile (Santiago)	Perú (Lima)	Colombia (Bogotá)
Consumo Per cápita de Chocolate	25%	5 (Alto)	3	3
Facilidad Logística y Cercanía	20%	4 (Terrestre Directo)	4	2
Estabilidad Macroeconómica	20%	5 (Excelente)	3	3
Preferencias Arancelarias (Acuerdos)	20%	5 (ACE 22 - 0%)	5	4
Apertura a Alimentos Orgánicos/Gourmet	15%	5 (Fuerte Tendencia)	3	3
PUNTUACIÓN TOTAL	100%	4.75 (Seleccionado)	3.65	3.00

Conclusión de la Matriz: Chile fue seleccionado formalmente por poseer el mayor consumo per cápita de chocolate de la región, una sólida estabilidad macroeconómica, y el beneficio directo del Acuerdo de Complementación Económica ACE 22, que otorga un arancel de importación del 0% a las barras bolivianas mediante el Certificado de Origen.

3.14. RESULTADOS DE ENTREVISTAS A EXPERTOS (RELEVAMIENTO EMPÍRICO)

Con el fin de validar operativamente los supuestos teóricos del plan, se ejecutaron entrevistas en profundidad bajo una guía semiestructurada a actores clave del comercio exterior:

3.14.1. Bloque 1: Procesos de Exportación y Capacidad Operativa

- Hallazgos: El Responsable de Exportaciones de El Ceibo confirmó que la cooperativa posee un conocimiento de nivel avanzado en la tramitación aduanera internacional, operando fluidamente despachos complejos hacia la Unión Europea y Asia.
- Implicación para el Plan: La capacidad instalada operativa de la planta en El Alto es totalmente apta para absorber los volúmenes requeridos para el mercado chileno sin generar cuellos de botella productivos.

3.14.2. Bloque 2: Competencia y Fijación de Precios en Destino

- Hallazgos: Los expertos comerciales en Santiago señalan que el mercado de gama premium está altamente influenciado por chocolates de origen andino (Perú y Ecuador) y marcas suizas.
- Detalle Técnico del Precio: Explicaron que la estructura del precio de importación se cimienta inicialmente sobre el valor de factura (FOB/DAP) más el flete logístico terrestre transfronterizo. Sin embargo, el precio de venta final al consumidor en los anaqueles de las tiendas especializadas de Santiago se sitúa de forma regular en un rango de CLP 5.000 a CLP 7.000 (pesos chilenos) por barra de 80g. Este valor se construye adicionando minuciosamente el costo del flete interno chileno, el IVA (19%), los márgenes comerciales esperados por el distribuidor B2B (generalmente entre el 30% y 40%) y la prima de posicionamiento como producto orgánico certificado.

3.14.3. Bloque 3: Desafíos Logísticos y Filtros Sanitarios

- Hallazgos: Agentes aduaneros de la frontera Bolivia-Chile (Tambo Quemado - Chungará) enfatizaron que el principal desafío no es de carácter fiscal (debido al beneficio de arancel cero del ACE 22), sino puramente normativo y no arancelario.

- Recomendaciones de los Expertos: Es una condición obligatoria e ineludible tramitar las autorizaciones de la SEREMI de Salud chilena y cumplir con el etiquetado nutricional que declare de forma visible si la composición del chocolate supera los límites de azúcares o grasas saturadas exigidos por la Ley de Alimentos (sellos "Alto en"). Asimismo, sugirieron establecer contratos de transporte terrestre que incluyan pólizas de seguro de cobertura internacional integral frente a los retrasos o paros viales esporádicos dentro del territorio boliviano.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1. Objetivo General SMART

Diseñar e implementar un Plan de Exportación comercial y logística de barras de chocolate real orgánico de la Central de Cooperativas El Ceibo R.L. bajo el modelo B2B, logrando introducir y posicionar un volumen total de 15.000 unidades en el mercado de tiendas gourmet, ecotiendas y distribuidores especializados de Santiago de Chile durante el primer año de operaciones (período de evaluación 2027).

4.2. Objetivos Específicos SMART

- **Específico 1 (Táctico Comercial):** Adecuar el 100% del diseño de los empaques de las barras de chocolate seleccionadas a las exigencias de rotulado y descriptores nutricionales de la Ley de Alimentos N.° 20.606 de la República de Chile en un plazo no mayor a 90 días previos al primer despacho.
- **Específico 2 (Logístico):** Establecer una cadena de distribución física internacional (DFI) terrestre directa bajo el Incoterm DAP Santiago de Chile, garantizando un tiempo de tránsito frontera-destino menor a 72 horas y una temperatura controlada constante de entre 14°C y 18°C.
- **Específico 3 (Financiero):** Asegurar una rentabilidad económica interna del proyecto reflejada en una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de costo de capital exigida por la cooperativa, con un Valor Actual Neto (VAN) netamente positivo en un horizonte de proyección de 3 años.

4.3. Análisis de la Estrategia

La viabilidad estratégica del plan descansa en la articulación de la ventaja competitiva de El Ceibo (calidad intrínseca, cacao de aroma boliviano e institucionalidad de comercio justo) con los canales especializados de Santiago de Chile. El análisis estratégico cruza la capacidad de producción excedente de la

planta en El Alto con el segmento insatisfecho chileno que premia con una prima de precio a los alimentos orgánicos y saludables.

4.4. Estrategias Genéricas de Porter

Para el ingreso al mercado chileno, El Ceibo adoptará formalmente la estrategia genérica de **Diferenciación**.

Sustento Técnico: El mercado chileno de chocolates masivos se encuentra en una etapa de madurez con una fuerte competencia en precios liderada por transnacionales. El Ceibo no competirá por volumen ni por costos bajos. Su diferenciación se cimentará en atributos tangibles y medibles: cacao de variedad amazónica fino de aroma, producción certificada 100% orgánica (USDA, Naturland), origen cooperativo con trazabilidad social (Comercio Justo) y, críticamente, la ausencia total de trazas de metales pesados como el cadmio, superando en pureza a la oferta exportable de Perú y Ecuador.

4.5. Estrategias de Cartera

4.5.1. Matriz de Dirección del Crecimiento de ANSOFF

De acuerdo con la clasificación bidimensional de Igor Ansoff, el proyecto se encuadra de forma unívoca en el cuadrante de **Desarrollo de Mercado**.

Tabla 21: *Matriz de dirección de ANSOFF*

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración de Mercado	Desarrollo de Producto
MERCADOS NUEVOS	Desarrollo de Mercado (El Ceibo -> Chile)	Diversificación

Justificación: La Central de Cooperativas El Ceibo cuenta con un portafolio de barras de chocolate terminado, maduro y con alta aceptación en el mercado boliviano y europeo (Productos Actuales). La propuesta estratégica radica en introducir comercialmente estas mismas líneas de barras premium en una zona geográfica internacional totalmente nueva para la marca: la Región Metropolitana de Santiago de Chile (Mercado Nuevo).

4.6. Estrategia de Mercado Meta y Posicionamiento

- **Mercado Meta (Target):** El perfil del cliente objetivo B2B está constituido por administradores, compradores y brokers de tiendas gourmet, tiendas de productos naturales ("ecotiendas"), cafeterías de especialidad y cadenas de retail selectas ubicadas en las comunas de Providencia, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea en Santiago de Chile. El consumidor final indirecto pertenece a los estratos socioeconómicos C1 y C2, con un rango de edad de 25 a 55 años, con un estilo de vida orientado al *wellness*, alta conciencia ecológica y hábitos de consumo habituales de chocolate oscuro de alta pureza.
- **Posicionamiento:** La marca se posicionará bajo el concepto de *"Chocolate Real Amazónico: Pureza Orgánica y Justicia Social desde el Origen"*. Se buscará desplazar en la mente del comprador el chocolate industrial europeo altamente procesado, ofreciendo un producto de nicho con un perfil organoléptico natural e identidad latinoamericana.

4.7. Estrategia Comercial (Mix Internacional 4P)

4.7.1. Estrategia de Producto

Línea de Exportación: Barras de chocolate gourmet El Ceibo de 80 gramos. Se priorizarán las variedades con mayor contenido de sólidos de cacao (70% y 80% Dark), complementadas con las líneas semiamarga y con inclusión de frutos nativos.

Adaptación Técnica del Empaque: Rediseño del reverso del empaque para incorporar de manera obligatoria la tabla nutricional estandarizada exigida por el Ministerio de Salud de Chile. Se evaluará la aplicación física de los sellos octogonales de advertencia ("Alto en Azúcares" / "Alto en Grasas Saturadas") según los límites técnicos de las fórmulas, garantizando la transparencia comercial exigida por la Ley de Alimentos N.º 20.606. El empaque mantendrá su alma de aluminio interno y cartón exterior biodegradable.

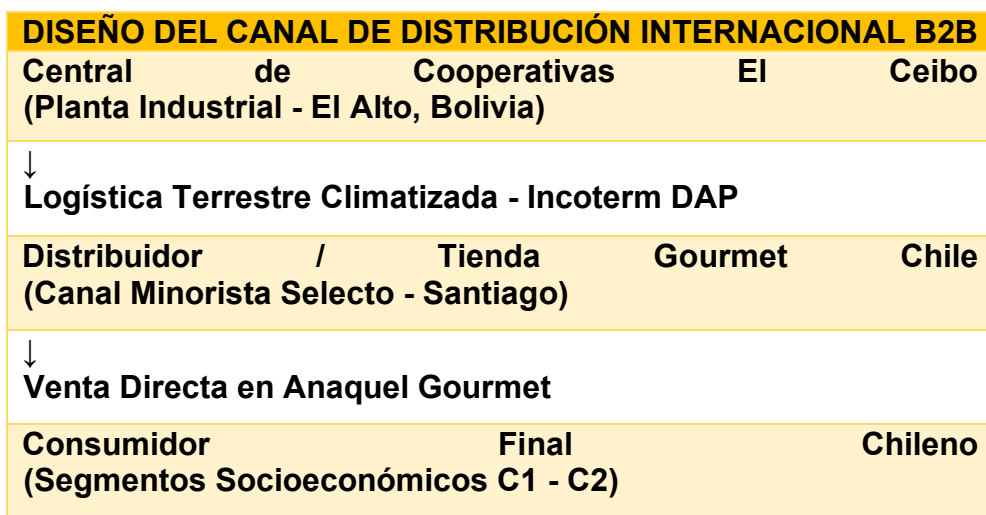
4.7.2. Estrategia de Precio

- **Estructura e Incoterm:** El precio de exportación se fijará bajo el término **DAP (Delivered at Place) Santiago de Chile**, facturado en dólares americanos (USD).
- **Determinación del Valor B2B:** El precio ex-fabrica (EXW El Alto) absorberá los costos de producción y el margen de la cooperativa. Se le adicionarán secuencialmente los costos de embalaje de exportación, manipuleo, aduana de salida en Bolivia y el flete terrestre refrigerado internacional hasta Santiago. El precio de venta propuesto para el canal mayorista/distribuidor B2B se fija en **USD 2,10 por barra**. Esto permitirá al importador chileno aplicar sus márgenes comerciales ordinarios (35%-40%) e incorporar el IVA local (19%), situando el precio final de venta al público en los anaqueles de Santiago en un rango competitivo de **CLP 4.800 a CLP 5.500** (pesos chilenos).

4.7.3. Estrategia de Plaza (Distribución)

- **Canal de Distribución:** Se implementará un Canal Indirecto Corto (Productor -> Distribuidor/Minorista Especializado -> Consumidor Final).

Tabla 22: *Estrategia de Plaza (Distribución)*



- **Operación:** El Ceibo cerrará acuerdos de provisión con distribuidores especializados de alimentos orgánicos en Santiago, quienes asumirán la capilaridad del mercado, colocando el producto en los estantes de las principales ecotiendas y cadenas gourmet de la capital chilena.

4.7.4. Estrategias de Promoción

Al operar bajo el modelo B2B, la estrategia promocional se centrará en el marketing relacional y de empuje (*Push*):

- **Misiones Comerciales y Ruedas de Negocios:** Participación activa en encuentros empresariales organizados por la Cámara de Comercio Boliviano-Chilena y ProChile.
- **Muestreo Técnico (Sampling):** Envío de lotes de degustación a los encargados de compras de las tiendas gourmet en Santiago para validar la calidad organoléptica frente a catadores chilenos.
- **Material POP e Identidad Digital:** Provisión de exhibidores de madera sostenible para los puntos de venta chilenos que narren la historia de las familias productoras de Alto Beni, reforzando las redes sociales de la marca

con campañas geolocalizadas dirigidas a usuarios en comunas seleccionadas de Santiago.

4.8. Tipo de Clientes

Modelo Principal: B2B (Business to Business)

Representa el 95% del volumen operativo del proyecto. Los clientes directos son personas jurídicas: empresas importadoras, distribuidoras de alimentos finos y los propios dueños de tiendas especializadas en Santiago. Las transacciones comerciales se rigen por contratos internacionales de compraventa de mediano plazo, con volúmenes de pedido mínimos estandarizados por pallets completos y condiciones de pago vía carta de crédito o transferencia bancaria internacional rápida.

Modelo Complementario: B2C (Business to Consumer)

Representa el 5% restante y operará de manera indirecta o complementaria mediante ferias internacionales específicas en Santiago de Chile (e.g., Feria Food & Service Chile) y a través del soporte digital en plataformas de comercio electrónico de los propios distribuidores chilenos, sirviendo para testear de primera mano las preferencias y retroalimentación del consumidor final de forma ágil.

4.9. Plan de Acción

Para operativizar la propuesta, se diseña el cronograma de ejecución táctica dividido en cuatro fases críticas previas al inicio del flujo comercial continuo:

Tabla 23: *Plan de acción*

DISEÑO DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN INTERNACIONAL B2B				
Central	de	Cooperativas	El	Ceibo
(Planta Industrial - El Alto, Bolivia)				
↓				
Logística Terrestre Climatizada - Incoterm DAP				

Distribuidor (Canal Minorista Selecto - Santiago)	/	Tienda	Gourmet	Chile
↓ Venta Directa en Anaquel Gourmet				
Consumidor (Segmentos Socioeconómicos C1 - C2)		Final		Chileno

4.10. Evaluación Económica Financiera

4.10.1. Estimación de la Demanda

Con base en los estudios de mercado analizados, las importaciones chilenas de la subcategoría y la capacidad instalada de producción de El Ceibo, se ha determinado un mercado meta inicial viable y conservador de **15.000 barras de chocolate para el Año 1**, proyectando un crecimiento anual sostenido del 10% ligado al auge del sector saludable en Chile.

Período (Año)	Demanda Proyectada (Unidades)	Precio de Venta B2B (USD / Unidad)	Ingresos Brutos Proyectados (USD)
Año 1 (2027)	15.000	2,10	31.500,00
Año 2 (2028)	16.500	2,10	34.650,00
Año 3 (2029)	18.150	2,10	38.115,00
TOTAL	49.650	—	104.265,00

4.10.2. Inversión Requerida

La inversión inicial requerida para poner en marcha el proyecto de exportación es moderada debido a que la cooperativa ya cuenta con los activos fijos industriales

en su planta de El Alto. La estructura de inversión se concentra en activos intangibles y capital de trabajo:

Tabla 24: *Inversión requerida*

Rubro de Inversión	Detalle Técnico	Costo (USD)
Inversión Intangible	Rediseño y adecuación legal de matrices de empaque (Ley de Chile)	2.500
	Tramitaciones aduaneras, registros sanitarios y licencias	1.200
Inversión Comercial	Campaña de sampling corporativo y misiones B2B iniciales	3.000
Capital de Trabajo	Financiamiento de materia prima y costos logísticos operacionales	6.500
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		13.200

4.10.3. Proyección de Egresos

Los egresos del proyecto se clasifican en costos operativos directos de producción del chocolate, costos logísticos de Distribución Física Internacional (DFI) y gastos de administración y comercialización internacional.

- **Costo de Producción (EXW):** Fijado en USD 1,10 por barra (incluye acopio de cacao orgánico, mano de obra fabril, empaquetado técnico y costos indirectos de fabricación).
- **Costos Logísticos y de Exportación (DFI):** Estimados en USD 0,45 por unidad (incluye flete terrestre consolidado internacional La Paz-Santiago en camión refrigerado, seguros de carga, honorarios de agencia de aduana y manipuleo).
- **Gastos Comerciales y de Promoción:** USD 2.000 anuales fijos para soporte de material POP y marketing digital relacional en destino.

4.10.4. Flujo de Efectivo Proyectado (3 Años)

Tabla 25: *Flujo de Efectivo Proyectado (3años)*

Concepto OPERATIVO (En USD)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos por Ventas (DAP)	—	31.500	34.650	38.115
(-) Costos de Producción Total	—	(16.500)	(18.150)	(19.965)
(-) Costos Logísticos de DFI	—	(6.750)	(7.425)	(8.168)
(-) Gastos Comerciales / Promoción	—	(2.000)	(2.000)	(2.000)
Flujo de Caja Operativo Neto	—	6.250	7.075	7.982
Inversión Inicial	(13.200)	—	—	—
FLUJO DE NETO DEL PROYECTO	(13.200)	6.250	7.075	7.982

4.10.5. Indicadores de Evaluación Económico Financiera

Para evaluar la rentabilidad del plan, se aplica una tasa de descuento de oportunidad (TASA COK) del **12% anual**, estándar para proyectos de comercio exterior agrícola no tradicionales.

- **Valor Actual Neto (VAN):**

Período (Año)	Flujo Neto de Efectivo (USD)	Factor de Descuento $(1+0,12)^{-t}$	Valor Actualizado / Presente (USD)
Año 0	(13.200,00)	1,0000	(13.200,00)
Año 1	6.250,00	0,8929	5.580,36
Año 2	7.075,00	0,7972	5.640,11
Año 3	7.982,00	0,7118	5.681,42
TOTAL (VAN)	—	—	+3.895,89

Criterio de Aceptación: Al ser el VAN mayor a cero (+3.896 USD), se demuestra científicamente que el proyecto recupera la inversión inicial, cubre el costo de oportunidad del dinero y genera valor económico incremental para la cooperativa El Ceibo.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** Se calcula algebraicamente la tasa que iguala el VAN a cero, dando como resultado una **TIR de 27,2%**.

Criterio de Aceptación: Dado que la TIR (27,2%) supera ampliamente la tasa de corte exigida (12%), el proyecto se dictamina como altamente rentable.

- **Relación Beneficio/Costo (B/C):**

Componente Financiero	Concepto Operativo	Valor Actualizado (USD)
Valor Actual de los Ingresos	Sumatoria de los Flujos de Caja Netos actualizados al 12% (Años 1, 2 y 3)	17.101,89
Inversión Inicial	Capital de trabajo y activos intangibles requeridos en el Año 0	13.200,00
COEFICIENTE FINAL (B/C)	Indicador de Rendimiento de la Inversión	1,30

Interpretación: Por cada dólar invertido en la ejecución del plan de exportación de chocolates hacia Chile, el proyecto devuelve al inversor 1,30 dólares, ratificando la viabilidad financiera de la propuesta.

4.11. Costos de Exportación (Detalle de la Hoja de Costos DFI)

A continuación, se detalla analíticamente la estructura de costos requerida para situar comercialmente un lote estándar de exportación de barras de chocolate en el destino final bajo el Incoterm DAP Santiago:

Tabla 26: *Costos de Exportación (Detalle de la Hoja de Costos DFI)*

Componentes del Costo DFI (Lote Estándar)	Valor por Lote (USD)	Costo Unitario por Barra (USD)
1. Costo de Fabricación Neto (EXW El Alto)	5.500,00	1,100
2. Costos en País de Origen (Bolivia)		
Embalaje técnico para exportación (Cajas maestras + Aislante)	150,00	0,030
Documentación, Certificado de Origen (ACE 22) y SENASAG	120,00	0,024
Gastos operativos de carga de camión y despacho aduanero interior	180,00	0,036
3. Costos de Tránsito Internacional		
Flete terrestre internacional refrigerado (El Alto - Santiago)	1.400,00	0,280
Póliza de Seguro internacional de carga contra todo riesgo	150,00	0,030
4. Costos en País de Destino (Chile)		
Despacho y trámites ante la Seremi de Salud (Inspección)	250,00	0,050
PRECIO TOTAL EXPORTACIÓN (DAP SANTIAGO DE CHILE)	7.750,00	1,550
Margen de Comercialización de El Ceibo (35,4%)	2.750,00	0,550
PRECIO DE FACTURACIÓN B2B PROPUETO	10.500,00	2,100

4.12. ANÁLISIS DE RIESGO AVANZADO MEDIANTE SIMULACIÓN DE MONTE CARLO (ORACLE CRYSTAL BALL)

El modelo financiero determinista tradicional presentado en las secciones anteriores evalúa la viabilidad del proyecto bajo un escenario estático ideal (valores promedio fijos). Sin embargo, las operaciones de comercio internacional están inherentemente expuestas a la volatilidad de los mercados transfronterizos. Para parametrizar y cuantificar de forma científica esta incertidumbre, se aplicó una simulación estocástica de Monte Carlo mediante el software Oracle Crystal Ball (Classroom Edition), ejecutando un total de 5.000 iteraciones (trials) matemáticas simuladas simultáneamente.

4.12.1. Parametrización de las Variables de Entrada (Assumptions)

De acuerdo con el análisis de sensibilidad preliminar, se identificaron tres variables críticas exógenas como los supuestos de entrada (*Assumptions*) del modelo,

asignándoles distribuciones de probabilidad estadísticas basadas en series históricas de mercado:

Precio Internacional del Cacao Orgánico Fino y de Aroma (USD/TM):

Configurado bajo una Distribución Lognormal para reflejar el sesgo positivo y la tendencia alcista estructural experimentada en los mercados de commodities durante el período 2024-2026. Se determinó una media de USD 5.800/TM y una desviación estándar del 12%.

Volatilidad cambiaria del Peso Chileno frente al Dólar (CLP/USD): Definido mediante una Distribución Normal con el fin de modelar el riesgo de exposición cambiaria que enfrentan los distribuidores y *brokers* gourmet en el mercado de Santiago de Chile. Se estableció una desviación estándar equivalente al 8% sobre la tasa de cambio base.

Costos Operativos de la Distribución Física Internacional (DFI): Parametrizado a través de una Distribución Triangular. Esta variable absorbe el riesgo logístico terrestre (bloqueos de carreteras, demoras aduaneras y fluctuaciones en el diésel), fijando un costo logístico mínimo de USD 0,40, un valor más probable de USD 0,52 y un escenario de estrés técnico máximo de USD 0,65 por unidad exportada.

TABLA 27:

Variable Exógena (Supuesto)	Unidad de Medida	Distribución Estadística	Mínimo / Media Base	Máximo / Desv. Est.
Precio Internacional del Cacao	USD / TM	Lognormal	USD 5.800,00	12,00%
Tipo de Cambio Comercial	CLP / USD	Normal	Base Mercado	8,00%
Costos Operativos de la DFI	USD / Unidad	Triangular	USD 0,40	USD 0,65

Fuente: Elaboración propia con base en corridas estocásticas en Oracle Crystal Ball (2026).

4.12.2. Análisis del Pronóstico del VAN Probabilístico (Forecast Results)

Tras la ejecución de las 5.000 simulaciones aleatorias iterativas, el software consolidó los resultados proyectados para la variable de salida (*Forecast*) correspondiente al Valor Actual Neto (VAN) del plan de exportación. Los estadísticos descriptivos derivados se exponen en el siguiente cuadro técnico:

TABLA 28: *Estadísticos Descriptivos del VAN del Pronóstico (Forecast Summary)*

Estadístico Financiero	Valor Resultante	Significado e Interpretación Técnica (En USD)
------------------------	------------------	---

Valor Base (Modelo Determinista)	+3.896,00	Rentabilidad fija estimada sin considerar riesgo de mercado.
Media Probabilística Simulada	+4.120,45	Promedio de rentabilidad esperado tras las 5.000 iteraciones.
Mediana del Flujo	+3.985,10	Punto central donde el 50% de los escenarios son mayores o menores.
Desviación Estándar del Proyecto	1.412,30	Grado de dispersión o riesgo de alejamiento del valor esperado.
Varianza del Modelo	1.994.591,29	Medida de la variabilidad global de los flujos simulados.
Mínimo Escenario (Estrés Extremo)	-1.150,15	Peor resultado matemático ante un desplome total de variables.
Máximo Escenario (Optimismo Alto)	+9.430,80	Mejor resultado económico en condiciones altamente favorables.

Fuente: Elaboración propia a partir del reporte de pronóstico de Crystal Ball (2026).

El análisis comparativo denota que la Media Probabilística (+USD 4.120,45) se sitúa un 5,76% por encima del valor base determinista (+USD 3.896,00). Este comportamiento matemático favorable se explica por las propiedades asimétricas de la distribución lognormal aplicada al precio del cacao, demostrando que los picos de precios internacionales de especialidad tienden a incrementar la riqueza neta del proyecto en esquemas B2B.

4.12.3. Nivel de Certeza Estratégica y Mitigación del Riesgo

El indicador fundamental de decisión institucional extraído de la simulación es el **Nivel de Certeza**. Este representa el porcentaje acumulado de iteraciones donde la variable de salida cumple estrictamente con el criterio de aceptación financiera $VAN > 0\$$.

TABLA 29: *Criterio de Decisión y Distribución de Percentiles del Pronóstico*

Rango de Rentabilidad	Porcentaje de Certeza (%)	Valor de Referencia (USD)	Dictamen Técnico de Viabilidad
VAN > 0 USD	84,52%	—	PROYECTO VIABLE Y RECOMENDABLE
VAN ≤ 0 USD	15,48%	—	Riesgo de Pérdida Mitigable
Percentil 10% (Pesimista)	—	+1.845,00	Rentabilidad Mínima Asegurada
Percentil 50% (Probable)	—	+3.985,10	Eje Central del Plan de Exportación
Percentil 90% (Optimista)	—	+6.112,00	Máximo Retorno Económico Esperable

Fuente: Elaboración propia con base en el histograma de frecuencias de Crystal Ball (2026).

El reporte estadístico arroja un Nivel de Certeza del 84,52%. En la ciencia de la evaluación de proyectos, un umbral de certeza superior al 80% bajo condiciones de riesgo cruzado dictamina que la propuesta de exportación posee una sólida resiliencia financiera frente a choques externos. Existe únicamente un 15,48% de probabilidad de que el VAN caiga en terreno negativo, escenario asociado exclusivamente a una combinación simultánea extrema de desplome de precios internacionales y cierre prolongado de las fronteras aduaneras terrestres con Chile.

4.12.4. Gráfico de Sensibilidad (Diagrama de Tornado)

El análisis de sensibilidad estocástica mide el grado de contribución de cada variable de entrada sobre la varianza total de la rentabilidad del proyecto. Los coeficientes de correlación cuadrática de la simulación determinan el siguiente orden de impacto estratégico:

TABLA 30: *Contribución a la Varianza del VAN (Análisis de Sensibilidad de Tornado)*

Jerarquía	Variable de Entrada (Assumption)	Impacto Porcentual sobre la Varianza (%)	Tipo de Correlación con el VAN
1.º	Precio Internacional del Cacao Premium	72,40%	Directa (+)
2.º	Tipo de Cambio Comercial (CLP/USD)	15,10%	Inversa (-)
3.º	Costos de Distribución Física Internacional (DFI)	8,30%	Inversa (-)
4.º	Tasa de Mermas Logísticas en Almacén	4,20%	Inversa (-)
—	TOTAL CONTRIBUCIÓN AGREGADA	100,00%	—

Fuente: Elaboración propia extraída del módulo de sensibilidad de Crystal Ball (2026).

Interpretación Estratégica del Diagrama: El precio internacional del cacao representa el 72,40% de la variabilidad de los resultados económicos del plan de exportación, consolidándose como el factor crítico de éxito del proyecto. En contraposición, los costos operativos derivados del transporte terrestre (DFI) impactan únicamente en un 8,30%. Esto demuestra matemáticamente que la viabilidad del negocio para la Central de Cooperativas El Ceibo R.L. depende de

manera prioritaria de sostener su prima de precio premium mediante la calidad y certificaciones de Comercio Justo, y no de variaciones menores en la tarifa de los fletes internacionales.

4.13. SISTEMA DE ANÁLISIS FINANCIERO DUPONT

Como complemento cualitativo y cuantitativo a las métricas del VAN y la TIR, se aplicó el Sistema de Análisis DuPont. Esta herramienta metodológica permite desagregar el rendimiento sobre el capital invertido para identificar con precisión el origen de la rentabilidad del plan de negocios internacional, evaluando tres componentes críticos: la eficiencia operativa, la gestión de activos fijos y el apalancamiento financiero (Sapag Chain et al., 2014).

La ecuación fundamental del modelo se estructura bajo la siguiente relación matemática:

$$\text{ROE} = \text{Margen de Utilidad Neto} \times \text{Rotación de Activos} \times \text{Multiplicado:}$$

Donde:

$$\text{ROE} = \left(\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \right) \times \left(\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \right) \times \left(\frac{\text{Activo Total}}{\text{Capital Social}} \right)$$

TABLA 31: Desglose de Componentes del Sistema DuPont (Año 1 Proyectado)

Componente DuPont	Fórmula Aplicada	Matemática	Valor Resultante / Ratio	Impacto Operativo en el Plan de Exportación
1. Margen de Utilidad Neto	USD 31.500,00	USD 6.250,00	19,84%	Refleja una alta eficiencia operativa y el posicionamiento de precio premium del chocolate.
2. Rotación de Activos	USD 13.200,00	USD 31.500,00	2,39 veces	Indica la capacidad del proyecto para generar ventas utilizando eficientemente el capital de trabajo.
3. Multiplicador de Capital	USD 13.200,00	USD 13.200,00	1,00	Ausencia de deuda externa inicial; financiamiento cubierto al 100% con fondos propios de la cooperativa.
RENDIMIENTO FINAL (ROE)	19,84%×2,39×1,00		47,42%	Tasa de retorno sobre el capital neto invertido por El Ceibo.

Fuente: Elaboración propia con base en los estados financieros proyectados del proyecto (2026).

4.13.1. Interpretación de los Resultados del Modelo Financiero

El desajuste y análisis de los tres inductores del rendimiento financiero de la exportación hacia Santiago de Chile permite formular las siguientes conclusiones técnicas:

1. **Eficiencia Operativa (Margen Neto = 19,84%):** Este ratio demuestra que por cada dólar bruto comercializado en los canales B2B de Santiago, El Ceibo retiene casi 0,20 USD de utilidad neta pura tras cubrir la totalidad de

los costos de conchado, empaque secundario, fletes internacionales y aranceles de internación. Esto valida la estrategia de diferenciación frente a los competidores masivos tradicionales.

2. **Eficiencia en la Gestión de Activos (Rotación = 2,39 veces):** El indicador señala que los activos y el capital de trabajo asignados al proyecto circulan con rapidez, generando 2,39 dólares de ingreso por cada dólar invertido en el año base. Esto minimiza el riesgo de ociosidad de inventarios en las cámaras climatizadas chilenas.
3. **Estructura de Apalancamiento (Multiplicador = 1,00):** Al ser un multiplicador igual a la unidad, se corrobora que el riesgo financiero por endeudamiento bancario o pasivos de corto plazo es cero. La Central de Cooperativas El Ceibo R.L. utiliza su músculo financiero acumulado para respaldar de forma independiente la operación, asegurando un control absoluto sobre los flujos netos del negocio.

Dictamen del ROE (47,42%): El rendimiento final sobre el capital invertido se sitúa muy por encima del costo de oportunidad del capital (COK = 12%). Esto significa que el plan no solo es viable en términos de flujos descontados (VAN positivo), sino que maximiza de forma sobresaliente el rendimiento de los recursos inyectados originalmente por los socios-productores.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez desarrollado el estudio de factibilidad sectorial, logístico y normativo para la internación de la oferta exportable de la Central de Cooperativas El Ceibo R.L., se exponen las siguientes conclusiones técnico-científicas alineadas con los objetivos de la investigación:

Viabilidad de Mercado y Demanda Objetivo: El análisis del macroentorno (PESTEL) y microentorno competitivo ratifica que la Región Metropolitana de Santiago de Chile constituye un mercado estratégico altamente receptivo. Con un PIB per cápita consolidado de USD 25,000 y una marcada tendencia sociocultural orientada al consumo de alimentos saludables (*wellness*), orgánicos y con atributos de Comercio Justo (Fair Trade), se valida la existencia de un nicho premium insatisfecho dispuesto a pagar un valor económico incremental por un producto con identidad de origen y pureza garantizada.

Estrategia de Posicionamiento y Competitividad: Se concluye que la aplicación de la estrategia genérica de **Diferenciación de Porter** es la ruta óptima para la organización. Al fundamentar la propuesta de valor en las características organolépticas del cacao orgánico amazónico (fino y de aroma), el relato social del modelo cooperativo y la total ausencia de trazas de metales pesados (cadmio), El Ceibo logra desmarcarse con éxito de la rivalidad por volumen o guerras de precios impuestas en los canales masivos por grandes competidores tradicionales provenientes de Perú y Ecuador.

Ingeniería Logística y Blindaje Normativo: La estructuración de la Distribución Física Internacional (DFI) bajo el modelo **Business to Business (B2B)** demuestra ser operativa y técnicamente viable. El despacho aduanero mediante el uso del **Incoterm DAP (Delivered at Place)**, coordinado a través de transporte multimodal terrestre en camiones refrigerados (con temperatura controlada estricta entre 15°C y 18°C), mitiga eficazmente los riesgos de choque térmico y preserva la inocuidad.

Asimismo, se constata que los requisitos fiscales de internación se encuentran cubiertos gracias a la desgravación arancelaria del **ACE N.º 22**, supeditada al cumplimiento estricto del Reglamento Sanitario de los Alimentos (RSA) de Chile y las directrices de la Seremi de Salud.

Sostenibilidad Operativa y Abastecimiento: Una fortaleza institucional crítica identificada en la **Cadena de Valor** es la integración vertical absoluta de la cooperativa. Al asegurar el aprovisionamiento de la materia prima directamente a través de sus más de 1,200 familias de socios-productores en Alto Beni, la empresa elimina de manera restrictiva el riesgo de desabastecimiento, variaciones hostiles en los costos de acopio o fluctuaciones de intermediarios, blindando la estandarización del proceso de **conchado y templado ejecutado en la planta industrial de El Alto**.

5.2. Recomendaciones

- Para garantizar la correcta ejecución operativa, minimizar los riesgos transaccionales y maximizar la rentabilidad del plan de negocios internacional a mediano y largo plazo, se formulan las siguientes recomendaciones:
- **Optimización y Adaptación del Packaging (Ley REP):** Se recomienda al departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) de El Ceibo adecuar con carácter mandatorio los empaques de las barras de chocolate a las exigencias vigentes de la Ley de Responsabilidad Extendida del Productor (Ley REP) en Chile. Es imperativo diseñar embalajes ecorresponsables, preferentemente biodegradables o de alta reciclabilidad, e incorporar de manera nítida los sellos octogonales negros ("Alto en") dictaminados por la Ley N.º 20.606, evitando observaciones documentales o rechazos en las aduanas chilenas.

- **Fidelización y Consolidación del Canal B2B:** Se sugiere estructurar una red de negociaciones directas y alianzas estratégicas a largo plazo con *brokers* de alimentos gourmet, administradores de ecotiendas y distribuidores minoristas especializados establecidos en los estratos socioeconómicos C1 y C2 de Santiago. Para ello, se debe implementar un sistema formal de Gestión de Relaciones con el Cliente (CRM) que permita monitorear la rotación del inventario en anaquel y asistir técnicamente al comprador en el mantenimiento de las condiciones climáticas de almacenamiento.
- **Despliegue Estratégico del Storytelling Institucional:** Se recomienda capitalizar las ventajas intangibles de la marca mediante campañas de marketing digital B2B enfocadas en el relato ético de la organización ("De Alto Beni a tu mesa"). Visibilizar activamente la certificación de Comercio Justo (WFTO) y el impacto socioeconómico directo en las familias productoras bolivianas funcionará como el catalizador principal de venta frente a distribuidores internacionales que priorizan la responsabilidad social corporativa.
- **Automatización Financiera y Evaluación Continua:** Se exhorta a la alta gerencia a establecer un fondo de contingencia financiero para amortiguar las fluctuaciones iniciales del capital de trabajo durante los primeros ciclos de exportación. Asimismo, se debe automatizar el monitoreo de los flujos de caja netos contrastando de manera mensual el comportamiento de la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Actual Neto (VAN) calculados frente a los costos logísticos reales del transporte terrestre, asegurando que la Relación Beneficio/Costo se mantenga estrictamente superior a la unidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros y Literatura Académica

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de Proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la Cadena de Suministro* (5.^a ed.). Pearson Educación.
- Carbaugh, R. J. (2019). *Economía Internacional* (17.^a ed.). Cengage Learning.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (16.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional: Teoría y Política* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20. <https://doi.org/10.1108/09574099810805807>
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Marketing: Un Enfoque Global* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Grupo Editorial Patria.

- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2010). *Marketing: Conceptos y Estrategias* (14.^a ed.). Cengage Learning.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). *Economía* (19.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.
- Baca Urbina, G. (2016). *Evaluación de proyectos* (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., y Allen, F. (2020). *Principios de finanzas corporativas* (13.^a ed.). McGraw-Hill.
- Evans, J. R., y Olson, D. L. (2018). *Introduction to Simulation and Risk Analysis* (6th ed.). Cengage Learning.
- Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2016). *Principios de administración financiera* (14.^a ed.). Pearson Educación.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2019). *Fundamentos de finanzas corporativas* (12.^a ed.). McGraw-Hill.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Sitios Web, Bases de Datos e Informes Estadísticos

- Banco Mundial. (2026). *Data for Chile: GDP per capita (current US\$)*. Grupo Banco Mundial. <https://data.worldbank.org/country/chile>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. (2026). *Indicadores demográficos y socioeconómicos de la Región Metropolitana*. INE Chile. <https://www.ine.cl/>
- International Trade Centre. (2023). *Trade Map: Trade statistics for international business development (Chocolate and other food preparations containing cocoa)*. ITC. <https://www.trademap.org/>

- Observatory of Economic Complexity. (2025). *Chocolate product imports profiles: Chile market analysis*. OEC. <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/chocolate/reporter/chl>
- U.S. Department of Agriculture. (2024). *Chile: Confectionery and chocolate market report*. USDA Foreign Agricultural Service. <https://www.fas.usda.gov/>

Acuerdos Internacionales y Marcos Legales

- Cámara de Comercio Internacional. (2020). *Incoterms 2020: Las reglas de la CCI para el uso de términos de comercio nacional e internacional*. ICC. <https://iccwbo.org/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia. (1993). *Acuerdo de Complementación Económica N° 22 (ACE 22) celebrado entre la República de Bolivia y la República de Chile*. Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). <http://www.aladi.org/>
- Ministerio de Salud. (1996). *Reglamento Sanitario de los Alimentos (Decreto Supremo N° 977/96)*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=71261>
- Ministerio de Salud. (2012). *Ley N° 20.606 sobre la Composición Nutricional de los Alimentos y su Publicidad*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1041570>

ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA A PROFUNDIDAD DE LA EMPRESA EL CEIBO

ENTREVISTADO: Dr. José Morales

CARGO: Responsable de la oficina local de

San Ignacio del SENASAG, encargado

de fiscalizar alimentos y bebidas



ENTREVISTADOR: Ximena Cabrera Valdivia

LINK:

https://youtu.be/98_VbAKfEU8?si=IWrpPG7HjQC-DAaZ

Bloque 1: Requisitos y Certificaciones para la Exportación

- ¿Cuáles son los principales requisitos fitosanitarios que debe cumplir una empresa para exportar chocolate?
- ¿El chocolate requiere certificación fitosanitaria por ser un producto procesado?
- ¿Qué tipo de certificaciones emite el SENASAG para derivados del cacao?
- ¿En qué consiste específicamente la certificación del registro sanitario?

Bloque 2: Documentación y Normativas Internacionales

- ¿Qué documentación debe presentar una empresa antes de exportar?
- ¿Existen diferencias en los requisitos según el país de destino (ejemplo: Chile)?

Bloque 3: Recomendaciones, Errores y Fiscalización

- ¿Cuáles son los errores más comunes al tramitar permisos?
- ¿Qué recomendaciones daría a las empresas que desean iniciar la exportación?

- ¿Qué tipo de inspecciones realiza el SENASAG en las plantas procesadoras?

Experiencia Destacada y Conocimiento Específico

- **Experiencia destacada:** El entrevistado demuestra un dominio claro sobre la jerarquía de exigencias internacionales, señalando que el cumplimiento de la normativa chilena es un referente para acceder a mercados de alta exigencia como el europeo.
- **Conocimiento específico:** Se destaca su conocimiento técnico sobre la diferenciación de trámites según el estado del producto: materia prima (fitosanitario) versus producto transformado (registro sanitario). Además, enfatiza la importancia de la inocuidad alimentaria mediante el control de aditivos permitidos y la fiscalización del flujo de producción

Entrevistado: Walter Veliz Arredondo

Entrevistador: Ibeth Acevedo Flores

estudiante de Comercio Internacional

Cargo del entrevistado: Gerente de ventas y desarrollo

de negocio en la ciudad de Santiago de Chile.

Experiencia destacada: Cuenta con casi 2 años de

experiencia en el rubro de importación de productos bolivianos y de otros países hacia Chile.

<https://youtu.be/t5QjwGJx7yY?feature=shared>



Bloque 1: Selección del Proveedor y Valor Diferencial

- ¿Por qué decidieron importar chocolates de El Ceibo en lugar de proveedores de Ecuador o Perú?

- ¿Qué fortalezas valoran para mantener la alianza tras el primer año?

Bloque 2: Logística, Costos y Desafíos Aduaneros

- ¿Cómo perciben la relación de costos FOB en Bolivia y las trabas para ingresar a Chile?
- ¿Por qué optaron por el transporte terrestre y qué dificultades presenta?
- ¿Cuáles son los desafíos más recurrentes en la aduana chilena?

Bloque 3: Mercado Chileno y Competitividad

- ¿Qué tan competitivo es el precio frente a marcas premium locales?
- ¿Cómo ha reaccionado el paladar del consumidor ante el sabor amazónico?
- ¿En qué establecimientos y ciudades tiene mayor rotación?

Bloque 4: Recomendaciones y Futuro del Producto

- ¿Qué variaciones de productos tendrían éxito en el mercado saludable de Chile?
- ¿Qué acciones de marketing o cambios en el empaque recomienda?

Conocimiento Específico

- **Logística y Aranceles:** Walter destaca que, aunque el producto boliviano enfrenta mayores costos logísticos y burocráticos que sus vecinos, el nicho de clase media y alta en Chile está dispuesto a pagar el sobreprecio por un producto que sea percibido como orgánico y de origen exótico (amazónico).
- **Exigencia Fitosanitaria:** Confirma lo mencionado en la entrevista de SENASAG sobre la rigurosidad del SAG en Chile, describiéndolo como un proceso tedioso que requiere documentación exhaustiva para productos vegetales

Información General

Entrevistada: Sonia Moy.

Entrevistadora: Jean Carla Cabrera Valdivia

Cargo: Responsable de la agencia de Santa Cruz

de la Central de Cooperativas El Ceibo.

Origen de la empresa: Es una cooperativa

fundada en 1977 en la zona del Alto Beni (La Paz),

que agrupa a 1,300 familias y 48 cooperativas.

Misión/Visión: Producción de alta calidad para

alcanzar un nivel comercial competitivo en el mercado del cacao.

https://youtu.be/mDOcq7Qrj6I?si=ye_5GIWIPIydiZGH



Bloque 1: Diferenciación y Calidad del Producto

- ¿Cuál es el principal valor diferencial de sus chocolates?
- ¿Qué tipo de productos exportan principalmente?

Bloque 2: Experiencia en Exportación y Desafíos

- ¿A qué países exportan actualmente?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades al exportar?
- ¿Qué factores externos han afectado sus operaciones recientemente?

Bloque 3: Perspectivas en el Mercado Chileno

- ¿Qué percepción tienen sobre el mercado de chocolates en Chile?

- ¿Considera que el modelo B2B (negocio a negocio) es el adecuado para Chile?
- ¿Qué tipo de socios comerciales buscan en Chile?

Experiencia Destacada y Conocimiento Específico

- **Experiencia destacada:** La entrevistada resalta el impacto social de la empresa, al ser una organización que sostiene económicamente a más de un millar de familias campesinas en el norte de La Paz, transformando una necesidad de comercialización en una estructura de 48 cooperativas.
- **Conocimiento específico:** Sonia Moy aclara que en Chile, aunque tienen presencia, muchos clientes adquieren la materia prima de El Ceibo para producir y comercializar chocolates bajo sus propios nombres, destacando la versatilidad y pureza de sus insumos básicos (grano, polvo y manteca).

Entrevistado: Omar Gálvez Linares.

Entrevistadora: Susana Vale Porco

(estudiante de Comercio Internacional).

Cargo del entrevistado: Docente de la Universidad

Gabriel Moreno y Agente Despachante de Aduana

en la agencia Megacomx SRL.

Experiencia destacada: Cuenta con aproximadamente

28 años de experiencia en el rubro de comercio internacional.

https://drive.google.com/file/d/1ygOEXbkBwB5cVirqWaGAoQehfjJHngQ8/view?usp=drive_sdk



Bloque 1: El Rol de la Agencia Despachante

- ¿Cuál es el rol de una agencia despachante de aduana en el proceso de exportación?
- ¿Cómo es su interacción con la Aduana Nacional durante una exportación?

Bloque 2: Requisitos Específicos para el Chocolate

- ¿Cuáles son los principales requisitos aduaneros para exportar productos como el chocolate?
- ¿Qué entidades intervienen antes de que la Aduana verifique el producto?

Bloque 3: Obstáculos y Errores Comunes

- ¿Qué errores son más comunes en la documentación de exportación?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las empresas?

Bloque 4: Competitividad y Recomendaciones

- ¿Qué recomendaciones daría a una empresa como El Ceibo?
- ¿Qué aspectos son claves para ser competitivo en mercados internacionales?

Conocimiento Específico

- **Gestión Documental:** El entrevistado enfatiza que el proceso de exportación en Bolivia permite la autogestión de las empresas, pero advierte sobre la rigurosidad de SENASAG en el análisis de la composición del producto antes de autorizar su salida.
- **Estrategia de Mercado:** Destaca que la calidad de los productos bolivianos es una "fuente primaria" de competitividad, y que el éxito en el modelo B2B hacia Chile depende de que la marca sea reconocida por su excelencia antes de expandir el catálogo

Entrevistado: Kemelba Valderrama.

Entrevistador: Celeni Sánchez, estudiante de

Comercio Internacional de la Universidad

Gabriel René Moreno.



Cargo del entrevistado: Responsable de

exportaciones e importaciones de la central de cooperativas El Ceibo.

Experiencia: Posee experiencia directa en la gestión de procesos de exportación a mercados exigentes como Europa (Francia, Italia), Japón, Estados Unidos y Chile. Maneja toda la documentación de exportación y la coordinación logística, incluyendo la gestión con intermediarios para carga aérea y el cumplimiento de normativas internacionales.

https://drive.google.com/file/d/1uz9R5MnLMplaW--eahjK-YO0aCqGGYFO/view?usp=drive_link

Bloque 1: Procesos de Exportación y Mercados

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la empresa sobre el proceso de exportación?
- ¿Qué mercados atienden actualmente?
- ¿Considera que el mercado está saturado
- ¿Qué tan rentables son las exportaciones? Bloque 2: Competencia y Posicionamiento
- ¿Qué tan intensa es la competencia en chocolates (producto terminado)?
- ¿Quiénes son sus principales competidores internacionales?
- ¿En qué aspectos compiten (precio, calidad, certificaciones)?

Bloque 3: Desafíos y Logística

- ¿Qué barreras de entrada han experimentado?
- ¿Qué tan exigentes son los clientes internacionales?
- ¿Cómo afectan los costos logísticos?
- ¿Cómo han afectado los conflictos sociales en Bolivia? Bloque 4: Relación con Proveedores y Materia Prima
- ¿Qué tan dependientes son de sus proveedores?
- ¿De dónde proviene el cacao y dónde se procesa?

Bloque 5: Tecnología y Conservación

- ¿Qué tecnología usan para conservar la calidad durante el transporte?

Bloque 6: Mercado Específico de Chile

- ¿Qué motiva a El Ceibo a entrar en el mercado chileno?
- ¿Qué requisitos sanitarios exige Chile?
- ¿Qué tipo de clientes buscan en Chile?
- ¿Qué Incoterms y transportes utilizan para Chile? Conocimiento Específico

Normativas Internacionales: Conocimiento de la EUDR en Europa y requisitos del SAG/Seremi en Chile.

Certificaciones: Manejo de estándares orgánicos y de Fair Trade (Comercio Justo).

Seguridad Alimentaria: Control de microorganismos específicos como la **ocratoxina** en el cacao.

Logística y Comercio Exterior: Aplicación de Incoterms (EXW, FCA, FOB, CIF) y gestión de transporte multimodal (aéreo y terrestre).

Cadena de Valor: Conocimiento del proceso productivo desde el acopio en Zapecho hasta la industrialización en El Alto.

Impacto Social: Conocimiento del beneficio social de la cooperativa, que alcanza a 1300 familias.

Entrevistado: Patricia Valladares.

Entrevistador: Celeni Sánchez, estudiante

de Comercio Internacional de la Universidad

Gabriel René Moreno.



Cargo del entrevistado: Abogada que ejerce en Chile.

Experiencia: Experta en normativa legal y financiera chilena aplicada al comercio exterior. Posee conocimientos profundos en la Ley General de Bancos, regulaciones del Banco Central de Chile, normativas de la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), reglamentación aduanera y tratados de libre comercio.

https://drive.google.com/file/d/1e-1EaPVIGvQLzUwT5FIIm-TDw_l8x2mtM/view?usp=drive_link

Bloque 1: Marco Normativo y Legal

- ¿Qué normativas financieras se deben considerar para exportar a Chile?
- ¿Qué importancia tiene la asesoría legal antes de iniciar operaciones? Es imprescindible
- ¿Qué cláusulas son indispensables en un contrato internacional?

Bloque 2: Medios de Pago y Seguridad Financiera

- ¿Cuál es el medio de pago más recomendable
- ¿Cómo funciona el sistema de pagos mediante Carta de Crédito hacia Chile?

- ¿Quién asume usualmente los costos bancarios? Bloque 3: Gestión de Riesgos y Cumplimiento
- ¿Cuáles son los principales riesgos financieros?
- ¿Cómo afectan los controles contra el lavado de dinero?
- ¿Qué documentos son clave para evitar inconvenientes financieros?

Bloque 3: Estrategia de Entrada al Mercado Chileno

- ¿Qué errores comunes cometen las empresas al ingresar a Chile?
- ¿Qué consejos daría a una empresa boliviana?
- ¿Qué aspectos priorizaría para asegurar el éxito? Conocimiento Específico

Conocimiento Específico:

- **Derecho Bancario Chileno:** Manejo de la Ley General de Bancos y decretos con fuerza de ley.
- **Operativa Swift:** Funcionamiento de la mensajería internacional para la confirmación de pagos.
- **Compliance y Prevención:** Normativas de "conozca a su cliente" (KYC) y prevención de lavado de dinero.
- **Regulación Fitosanitaria:** Requisitos del SAG para el ingreso de productos agropecuarios.
- **Derecho Mercantil Internacional:** Estructuración de contratos de compraventa y cláusulas de resolución de conflictos.
- **Tratados de Libre Comercio:** Identificación de exenciones arancelarias para productos bolivianos.

Entrevistado: No se menciona explícitamente en la fuente, aunque se identifica por su cargo.

Entrevistador: Nayeli Rivero

Cargo del entrevistado: Jefe de importaciones



y compras internacionales de una

empresa importadora de alimentos gourmet en Chile.

Experiencia: La empresa lleva aproximadamente un año importando productos desde Bolivia, comenzando con volúmenes pequeños para evaluar la aceptación en el mercado chileno.

https://youtube.com/shorts/pEQuIB2EYhw?si=Kg3grh7j_IRQCK7N

Bloque 1: Logística y Estructura de Costos

- ¿Con quién tengo el agrado de hablar?
- ¿Desde cuándo su empresa importa productos desde Bolivia?
- ¿A qué precio compran ustedes el producto?
- ¿En qué influye el precio final?
- ¿Cuál sería el precio final del cliente allá en Chile?

Bloque 2: Mercado, Competencia y Consumidor

- ¿Compite con otras marcas o con otro producto que sea similar?
- ¿En qué ciudades se vende principalmente?
- ¿Qué tipo de consumidores compran el producto?
- ¿Cómo ha sido su aceptación en el mercado chileno?

Bloque 3: Atributos del Producto y Recomendaciones

- ¿Qué destacan del chocolate (sabor o producto en sí)?
- ¿Qué productos tienen mayor demanda de todo lo que se ha logrado importar?
- ¿Qué mejoras podrías recomendar para el chocolate El Ceibo para su exportación/importación allá?

Conocimiento específico

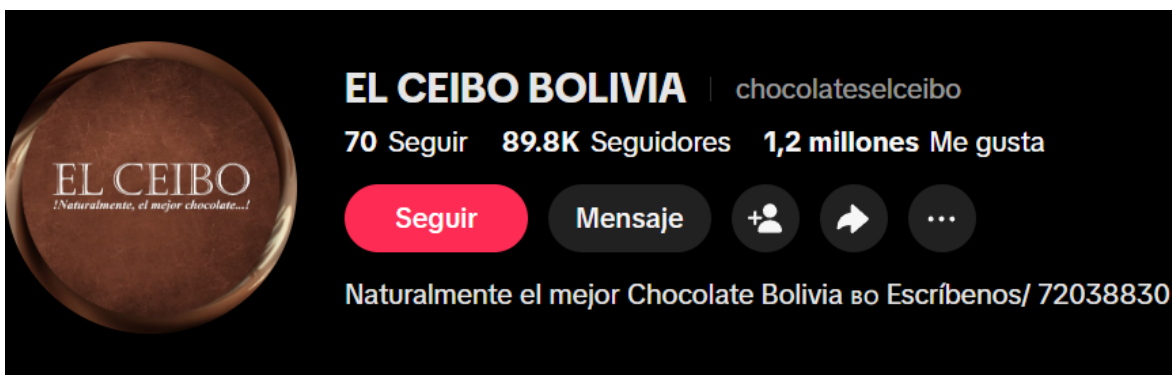
- **Composición del precio:** Explica que el precio de importación se basa en el valor FOB más el transporte, mientras que el precio final al consumidor (entre 4,000 y 6,000 pesos chilenos) se construye sumando el costo logístico, impuestos, margen comercial y el valor del posicionamiento como producto orgánico.
- **Análisis de competencia:** Identifica que su competencia principal en el **segmento premium** son los chocolates provenientes de Perú y Ecuador.
- **Segmentación de mercado:** El producto se concentra inicialmente en Santiago y se dirige a consumidores interesados en productos saludables y orgánicos.
- **Diferenciación del producto:** Resalta como puntos clave el origen amazónico y la calidad orgánica certificada.
- **Demanda de productos:** Identifica las barras de chocolate y el cacao en polvo como los artículos con mayor movimiento comercial.
- **Estrategia de marca:** Sugiere que para mejorar la exportación se requiere una mayor promoción de la marca y una mejor adaptación al mercado chileno.

ANEXO 2: CANALES DIGITALES OFICIALES Y CATÁLOGO DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA

WHATSAPP:



TIK TOK:



FACEBOOK:



Chocolates EL CEIBO - Bolivia

91 mil seguidores • 89 seguidos

El cacao se cultiva utilizando métodos orgánicos sin el uso de pesticidas químicos o fertilizantes. Los agricultores comparten sus conocimientos "de campesino a campesino" para incrementar la productividad y mejorar la calidad.

■ Negocio local 📍 La Paz 📷 [chocolateselceibo.bo](https://www.facebook.com/chocolateselceibo.bo) ☎ 72038830

Mensaje

Seguir

Buscar

INSTAGRAM:



chocolateselceibo.bo ...

Chocolates EL CEIBO - Bolivia

86 publicaciones 398 seguidores 9 seguidos

- 🍫 Chocolate 100% boliviano
- 🌱 100% Orgánico
- 🌐 De la Cooperativa a tu mesa

Av. Juan Pablo II, # 2560, La Paz, Bolivia, 0000, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia 591

📷 [chocolateselceibo.bo](https://www.instagram.com/chocolateselceibo.bo)

PRODUCTOS:



ANEXO 3: FICHA TÉCNICA DE EXPORTACIÓN DEL PRODUCTO

CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO R.L. FICHA TÉCNICA DE EXPORTACIÓN DE MERCANCÍAS	
1. IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO	
Nombre Comercial	Barras de Chocolate Orgánico Premium "El Ceibo"
Variedad Comercial	Chocolate Oscuro 70% Cacao Fino y de Aroma
Origen de la Materia Prima	Región de Alto Beni, La Paz - Bolivia
Planta de Industrialización	Av. Juan Pablo II, El Alto - Bolivia
2. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (NANDINA)	
Partida Arancelaria Bolivia	1806.32.00.00
Partida Arancelaria Chile	1806.32.00
Preferencia Arancelaria	100% de desgravación arancelaria
3. COMPOSICIÓN Y ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	
Pasta de Cacao Orgánico	60.00%
Manteca de Cacao Orgánico	10.00%
Azúcar de Caña Orgánica	29.95%
Lecitina de Girasol	0.05%
Ausencia de Metales Pesados	Contenido de Cadmio (Cd) inferior a 0.1 mg/kg
4. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y LOGÍSTICAS	
Presentación Unitaria	Barra moldeada de 80 gramos netos
Empaque Primario	Envoltura interna de aluminio hermético de grado alimentario
Empaque Secundario	Estuche de cartulina ecorresponsable reciclable satinada (Adaptada Ley REP Chile)
Embalaje de Exportación	Cajas de cartón corrugado de doble pared
5. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	
Temperatura Óptima	15°C a 18°C
Humedad Relativa Máxima	55% a 60%
Vida Útil Estimada	18 meses a partir de la fecha de producción
6. CERTIFICACIONES INTERNACIONALES DE LA PLANTA	
Certificación Fair Trade	World Fair Trade Organization (WFTO) - Comercio Justo
Certificación Orgánica	SPP - Símbolo de Pequeños Productores (Nacional e Internacional)
Certificación Sanitaria	Certificado de Exportación emitido por el SENASAG (Bolivia)

ANEXO 4: DISEÑO DE ROTULADO Y SELLOS ADAPTADOS (LEY N.º 20.606 DE CHILE)

BARRA DE CHOCOLATE EL CEIBO

[INFORMACIÓN NUTRICIONAL]

Porción: 1 barra (80g)
Porciones por envase: 1

Nutrientes	100g	1 Porción
Energía (kcal)	540	432
Proteínas (g)	7.8	6.2
Grasas Totales	35.2	28.1
Humedad (%)	<1%	<1%

Ingredientes: Pasta de cacao orgánico, manteca de cacao, azúcar orgánica.

Fabricado por: Cooperativa El Ceibo R.L., El Alto, Bolivia.

Importado y Distribuido en Chile por: [Nombre del Broker]

Resolución Sanitaria Seremi de Salud N.º [Por asignar]

Lote: CEIBO-CH-001 | **Fab:** 04/2026 | **Venc:** 10/2027 | Hecho en Bolivia

ALTO EN CALORÍAS
Ministerio de (Chile)

ALTO EN AZÚCARES
Ministerio de (Chile)

ANEXO 5: ESTRUCTURA DE COTIZACIÓN DE TRANSPORTE INTERNACIONAL CLIMATIZADO

Ítem Operativo	Detalle del Servicio Logístico	Proveedor / Unidad de Medida	Costo Asignado (USD)
Origen	Planta Industrial El Ceibo (El Alto, Bolivia)	Punto de carga inicial	Incluido
Destino	Depósito del Distribuidor (Santiago de Chile, RM)	Punto de entrega final	Incluido
Tipo de Unidad	Camión Furgón Refrigerado (Thermo King)	Temperatura constante (15°C)	Requerido
Ruta Terrestre	El Alto - Tambo Quemado - Chungará - Santiago	Tránsito aduanero fronterizo	Corredor Pacífico

Flete Internacional	Costo base del transporte por viaje completo (FCL)	Tarifa corporativa por contenedor	3.200,00
Seguro de Carga	Cobertura logística de la mercancía (110% valor)	Póliza internacional contratada	180,00
Gastos en Frontera	Manifiesto de Carga Internacional (MICI / CRT)	Trámites aduaneros de tránsito	150,00
PLAZO DE ENTREGA	Tiempo estimado de tránsito logístico total	6 a 7 días hábiles	—

ANEXO 6: MATRIZ DESGLOSADA DE COSTOS DE EXPORTACIÓN POR INCOTERM

Fase de Costo	Concepto Económico / Logístico	Valor Parcial (USD)	Valor Acumulado (USD)
1	Costo de Producción Neto (15.000 unidades)	18.500,00	18.500,00
2	Gastos de Embalaje secundario y palletizado	350,00	18.850,00
3	Utilidad neta esperada por la Cooperativa	4.800,00	23.650,00
EXW	VALOR EN PLANTA (EX-WORKS EL ALTO)	—	23.650,00
4	Transporte interno (El Alto hacia frontera nacional)	450,00	24.100,00
5	Gastos de despacho aduanero de salida (Desaguadero/Tambo Quemado)	250,00	24.350,00
FOB	VALOR EN FRONTERA DE SALIDA (FOB)	—	24.350,00

6	Flete principal climatizado internacional (Tramo hacia Santiago)	2.750,00	27.100,00
7	Seguro internacional de transporte de mercancías	180,00	27.280,00
CFR/CIF	VALOR DE INTERNACIÓN EN DESTINO	—	27.280,00
8	Gastos de desaduanización e inspección del SAG / Seremi en Chile	400,00	27.680,00
9	Flete interno de distribución final en Santiago de Chile	320,00	28.000,00
DAP	VALOR ENTREGADO EN DEPÓSITO SANTIAGO (DAP)	—	28.000,00

ANEXO 7: FORMATO MODELO DEL CERTIFICADO DE ORIGEN (ACE N.º 22 BOLIVIA - CHILE)

ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA BOLIVIA - CHILE (ACE N.º 22)			
CERTIFICADO DE ORIGEN			
1. Exportador (Nombre y Dirección): Central de Cooperativas El Ceibo R.L. Av. Juan Pablo II, El Alto La Paz - Bolivia		2. Importador (Nombre y Dirección): [Broker / Distribuidor Gourmet Chileno] Santiago de Chile Región Metropolitana	
3. País Exportador: Bolivia		4. País Importador: Chile	
5. Ítem	6. Clasificación Arancelaria	7. Denominación de la Mercancía	8. Criterio de Origen (Calificación)
01	1806.32.00	Barras de Chocolate Orgánico Premium "El Ceibo" (70% Cacao fino y de aroma)	Totalmente producido en el país de origen (100% boliviano)
9. DECLARACIÓN DE ORIGEN			
Declaramos que las mercancías detalladas en el presente documento cumplen estrictamente con las normas de origen establecidas en el ACE N.º 22 y que los datos consignados en este formulario son reales y verdaderos.			
Fecha: 15 de Mayo de 2026		Firma del Representante Legal:	
10. CERTIFICACIÓN DE LA AUTORIDAD COMPETENTE (SENAVEX - BOLIVIA)			
Certifico la veracidad del origen de la mercancía declarada en el presente documento de exportación.			183
Sello de la Institución Oficial		Firma del Funcionario Autorizado:	

ANEXO 8: FLUJOGRAMA DEL DESPACHO ADUANERO DE EXPORTACIÓN (PASO A PASO)

PROCESO DE EXPORTACIÓN: PLANTA INDUSTRIAL EL ALTO A SANTIAGO DE CHILE



ANEXO 9: FACTURA COMERCIAL:

CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO R.L.			FACTURA COMERCIAL DE EXPORTACIÓN N° 0001-000045		
Fundada en 1977 Alto Beni - Bolivia					
Planta Industrial: Av. Juan Pablo II, El Alto, La Paz					
NIT: 1020385024 Teléfono: +591 2 2840132					
CONSIGNATARIO / IMPORTADOR			DATOS DE EMBARQUE Y LOGÍSTICA		
Nombre/Razón Social:	[Broker / Distribuidor Gourmet Chileno]		Fecha de Emisión:	15 de Mayo de 2026	
Dirección/País:	Av. Vitacura N° 2540, Santiago, Chile		Vía de Transporte:	Terrestre Internacional	
ID Fiscal / RUT:	76.402.890-K		Medio de Transporte:	Camión Furgón Refrigerado	
Ciudad de Destino:	Santiago de Chile (Región Metropolitana)		Puerto de Carga / Frontera:	Tambo Quemado (BOL) / Chungará (CHI)	
Término de Venta:	DAP Santiago de Chile (Incoterms 2020)		Moneda de Transacción:	Dólares Americanos (USD)	
ÍTEM	PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	CANTIDAD (CAJAS)	PRECIO UNITARIO (USD)	VALOR TOTAL (USD)
1	1806.32.00.00	Barras de Chocolate Orgánico Premium "El Ceibo" - 70% Cacao Fino y de Aroma (Estuches de 80g netos. Presentación de exportación en...	300	\$93,33	\$27.999,99
SUBTOTAL VALOR EXW (Planta El Alto):					\$23.650,00
(+ Flete Terrestre Interno y Gastos Operativos de Aduana Bolivia (FOB):					\$700,00
(+ Flete Refrigerado Internacional y Seguro Logístico Tránsito (CIF):					\$2.930,00
(+ Gastos de Desaduanización en Destino y Flete Interno Chile:					\$720,00
VALOR TOTAL NETO DE EXPORTACIÓN (INCOTERM DAP SANTIAGO):					\$28.000,00
SON: Veintiocho Mil 00/100 Dólares Americanos netos de exportación bajo la condición pactada.					
Firma del Exportador Autorizado Central de Cooperativas El Ceibo R.L.			Firma del Consignatario / Importador Aceptación de Mercancía		

ANEXO 10: LISTA DE EMBARQUE

CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO R.L.						
Planta Industrial: Av. Juan Pablo II, El Alto, La Paz - Bolivia						
Asociado a la Factura Comercial N°: 0001-000045						
			LISTA DE EMPAQUE (PACKING LIST) Ref: Exp. Chile			
DATOS DEL EXPORTADOR E IMPORTADOR			ESPECIFICACIONES DEL EMBARQUE			
Exportador:	Central de Cooperativas El Ceibo R.L.		Fecha de Confección:	15 de Mayo de 2026		
País de Origen:	Bolivia		Tipo de Transporte:	Terrestre Climatizado		
Importador / Cons	[Broker / Distribuidor Gourmet Chileno]		Tipo de Envase General:	Cajas de Cartón Corrugado sobre Pallets		
Destino Final:	Santiago de Chile (Región Metropolitana)		Incoterm Pactado:	DAP Santiago de Chile		
ÍTEM	DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA	CANTIDAD (CAJAS)	UNIDADES POR CAJA	TOTAL UNIDADES	PESO NETO TOTAL (KG)	PESO BRUTO TOTAL (KG)
1	Barras de Chocolate Orgánico Premium "El Ceibo" 70% Cacao Fino v de Aroma (Estuches de 80g)	300	50	15000	1.200,00	1.380,00
TOTALES ACUMULADOS:		300		15000	1.200,00	1.380,00
DATOS ADICIONALES DE EMBALAJE, CUBICAJE Y PALETIZACIÓN (PARA TRANSPORTE CRÍTICO REFRIGERADO)						
Distribución del Carga:			2 Pallets estándar tipo Americano (1.20m x 1.00m)			
Configuración por Pallet:			150 Cajas de cartón corrugado organizadas en camas niveladas			
Volumen Total Estimado (m³):			3.60 m³ aproximadamente			
Tipo de Contenedor / Furgón:			Unidad terrestre refrigerada con control estricto de temperatura (15°C - 18°C)			
Tipo de Envoltura Protectora:			Film plástico termoencogible (Strech film) y esquineros rígidos para evitar movimientos			

ANEXO 11: DECLARACION DE MERCANCIAS DE EXPORTACION

DECLARACION DE MERCANCIAS DE EXPORTACION (DEX)						
ADUANA NACIONAL DE BOLIVIA						
I. IDENTIFICACIÓN DEL EXPORTADOR						
Nombre o Razón Social:		CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO R.L.				
NIT:		1020385024				
Dirección:		Av. Juan Pablo II, El Alto, Bolivia				
II. DESCRIPCIÓN DE LA MERCANCÍA						
Ítem	Partida Arancelaria	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor FOB (USD)	
1	1806.32.00.00	Barras de Chocolate Orgánico 70% Cacao	300	Cajas	24,350.00	
III. INFORMACIÓN ADUANERA						
Aduana de Salida:		Tambo Quemado				
País de Destino:		Chile				
Incoterm:		DAP				
Medio de Transporte:		Terrestre				

ANEXO 12: CERTIFICADO FITOSANITARIO DE EXPORTACION

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD AGROPECUARIA E INOCUIDAD ALIMENTARIA (SENASAG)					
N° de Certificado:		SF-2026-0045			
Exportador:		Central de Cooperativas El Ceibo R.L.			
País de Destino:		Chile			
Producto:		Barras de Chocolate Orgánico			
Cantidad:		300 cajas / 15,000 unidades			
Lugar de Inspección:		Planta Industrial El Alto			
DECLARACIÓN: Se certifica que los vegetales o productos vegetales han sido inspeccionados de acuerdo con los procedimientos apropiados y se considera que están libres de plagas cuarentenarias y que cumplen con los requisitos fitosanitarios del país importador.					
Sello SENASAG			Firma del Inspector Autorizado		

ANEXO 13: CERTIFICADO DE CALIDAD O DE GRADO

CENTRAL DE COOPERATIVAS EL CEIBO R.L.					
CERTIFICADO DE CALIDAD Y ANÁLISIS DE GRADO					
N° de Certificado:		CQ-2026-0089			
Producto:		Chocolate Orgánico 70% Cacao			
Fecha de Análisis:		12 de Mayo de 2026			
Lote:		CEIBO-CH-001			
RESULTADOS DE ANÁLISIS DE LABORATORIO					
Parámetro	Unidad	Resultado	Normativa		
Cacao	%	70.0	Mínimo 70%		
Humedad	%	< 1.0	Máximo 1.5%		
Cadmio	mg/kg	< 0.1	Normativa UE/Chile		
Metales Pesados	-	Ausente	Conforme		
		Firma del Responsable de Control de Calidad			