

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TEMA:**

**Plan estratégico de exportación del Chocolate de Taza “El Ambateño” a países  
de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

**AUTOR:**

**Moreno Miranda, Pablo Israel**

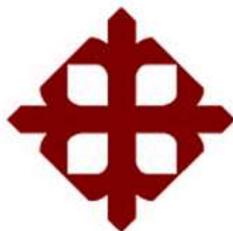
**Previo a la obtención del grado Académico de:  
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR:**

**Econ. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, PH. D.**

**Guayaquil, Ecuador**

**2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ing. MSc. Pablo Israel, Moreno Miranda como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magister en Negocios Internacionales.

**DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

---

**Econ. Castillo Nazareno Uriel Hitamar, PH.D.**

**REVISOR**

---

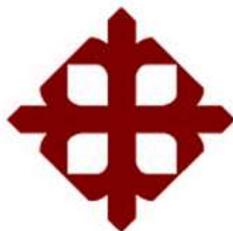
**Econ. López Vera Juan Gabriel, Mgs.**

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

---

**Econ. María Teresa Alcívar Avilés, PhD.**

**Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2025**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Pablo Israel Moreno Miranda**

**DECLARO QUE:**

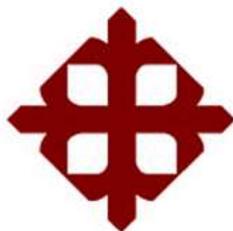
El Proyecto de Investigación Plan Estratégico de exportación del Chocolate de Taza “El Ambateño” a países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Negocios Internacionales ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2025**

---

Pablo Israel Moreno Miranda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**AUTORIZACIÓN**

**Yo, Pablo Israel Moreno Miranda**

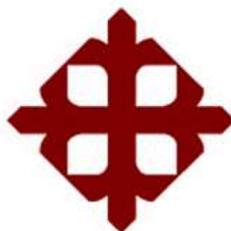
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Proyecto de Investigación Magíster en Negocios Internacionales titulada: Plan Estratégico de exportación del Chocolate de Taza “El Ambateño” a países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 días del mes de septiembre del año 2025**

**EL AUTOR:**

---

Pablo Israel, Moreno Miranda



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INFORME DE COMPILATIO**



## Formato de Presentación Proyecto de Investigación\_Ajuste Doctor - Reducido (3) 1 1



Nombre del documento: Formato de Presentación Proyecto de Investigación\_Ajuste Doctor - Reducido (3) 1 1.docx  
ID del documento: 29b25f4863b9c6a8d6e143b8412aba6d5af378  
Tamaño del documento original: 57,22 MB

Depositante: María Teresa Alcívar Avilés  
Fecha de depósito: 8/7/2025  
Tipo de carga: Interface  
Fecha de fin de análisis: 8/7/2025

Número de palabras: 95.210  
Número de caracteres: 632.392

Ubicación de las similitudes en el documento:



### Fuentes principales detectadas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	<a href="https://faolex.fao.org/docs/pdf/bo1128693.pdf">faolex.fao.org</a> 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (841 palabras)
2	<a href="https://normograma.invima.gov.co/normograma/compilacion/docs/resolucion_minisludps_0...">normograma.invima.gov.co</a>   Compilación jurídica del Invima - Resolución 810 d... 8 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (825 palabras)
3	<a href="https://pdfcoffee.com/ntc486-masa-pasta-licor-y-torta-de-cacao-2-pdf-free.html">pdfcoffee.com</a>   NTC486 Masa, Pasta, Licor y Torta de Cacao - PDFCOFFEE.COM 17 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (833 palabras)
4	<a href="https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustra/article/download/220/433">revistas.ucsp.edu.pe</a>   Teorías de la internacionalización de empresas 1 fuente similar	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (615 palabras)
5	<a href="https://normograma.invima.gov.co/compilacion/docs/resolucion_minproteccion_1511_30113...">normograma.invima.gov.co</a>   Compilación jurídica del Invima - Resolución 1511 ... 9 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (608 palabras)

### Fuentes con similitudes fortuitas

N°	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
----	---------------	-------------	-------------	-------------------

## Agradecimiento

Primeramente, un cordial agradecimiento a nuestro creador por bendecirme cada día y darme sabiduría y salud. A mis padres y hermanos, quienes son ejemplo de superación, constancia y trabajo diario, quienes siendo parte del directorio de la empresa familiar me guiaron para tomar la decisión de desarrollar este trabajo. Asimismo, a la empresa familiar INPHEC Agroindustrial SAS ubicada en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, templo de trabajo y esfuerzo que, gracias a sus archivos e información, me ayudaron a establecer pautas y directrices para la ejecución de este trabajo. De la misma manera a la Ing. Wendy Carriel y por su intermedio al Sr. Bolívar Villalba, representantes de la Cámara de Industrias y Producción de Tungurahua por ayudarme con información estadística sobre aspectos de la agroindustria en la provincia y en el país. De igual forma un agradecimiento a la Ing. Irene Minga y Paulina Serna, sectorialistas del área de productos elaborados en el campo de la agroindustria de Proecuador y por su intermedio al Sr. Ricardo Valdivieso y Magally Alvarado, representantes de la Oficina Comercial de Proecuador en Perú por permitirme acceder a información clave y trascendental del mercado peruano y boliviano. De la misma manera un agradecimiento al Sr. Klever Ortega, representante de la Oficina Comercial de Proecuador en Colombia por permitirme acceder a información puntual y clave del mercado colombiano. De igual forma, un agradecimiento a la Ing. Valeria Castillo y por su intermedio a todo el equipo de MDG Cargo Logistic por guiarme en aspectos logísticos y de transporte de carga desde Ecuador hasta los diferentes países de la Comunidad Andina de Naciones CAN. Finalmente, un cordial agradecimiento a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, mi asesor de tesis Dr. Uriel Castillo Nazareno por ser guía en la ejecución de este proyecto, su directora de maestría Econ. Teresa Alcívar; mis profesores de maestría y mis compañeros de lucha que gracias a su apoyo, enseñanza y calidez humana; me conllevaron a ser parte de la familia de esta alma máter inyectándome una gran motivación para que este trabajo sea de guía para futuros maestrantes.

*Pablo Israel Moreno Miranda*

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo en primera instancia al esfuerzo, tenacidad, dedicación, constancia y resistencia que mis padres Ings. en Alimentos Carlos Moreno Caicedo y Zoila Miranda Albán mostraron en todo momento en el desarrollo del producto Chocolate de Taza “El Ambateño” que incluye la fabricación del mismo, estrategias de comercialización en el mercado ecuatoriano y sobre todo mantenimiento del mercado con cuidado de sus perchas, abastecimiento, procesos logísticos de entrega y negociación con los diferentes compradores; aspectos clave para que este tradicional producto perdure en el tiempo.

Asimismo, mi dedicatoria para mis hermanos Dr. Carlos Moreno Miranda e Ing. Raúl Moreno Miranda; quienes gracias a su conocimiento en Agroindustria Alimentaria y Biotecnología Industrial hicieron que nuestro producto obtenga procesos de innovación tanto en su composición como producto, aspectos técnicos del mismo; packaging; y por sobre todo; estableciendo procesos de sostenibilidad que hace que su residuo (cascarilla de cacao) sea reutilizado como materias primas para otros subproductos fabricados por la empresa Ecuatoriana de Economía Circular CICLICO; empresa de la familia. De la misma manera mi dedicatoria a todo el personal administrativo, comercial, financiero y producción de nuestra empresa INPHEC Agroindustrial SAS por ser el combustible y el motor que permite que nuestra empresa siga su marcha.

Finalmente, mi dedicatoria a mi país Ecuador; cuna de la pepa de oro como es el cacao; a mi querida provincia de Tungurahua, uno de los lugares más industrializados y comerciales de nuestro país en donde se produce tradicionalmente el chocolate de taza; y finalmente a aquellos artesanos chocolateros de la ciudad de Ambato que por generaciones han permitido que varios paladares ecuatorianos e internacionales disfruten del sabor inigualable de este producto.

*Pablo Israel Moreno Miranda*

## Índice General

Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Antecedentes.....	2
Descripción de la empresa.....	2
Nombre, localización, visión y misión.....	3
Marca o marcas que maneja la empresa.....	4
Tamaño de la empresa.....	4
Importancia en la economía ecuatoriana.....	7
Participación en la economía internacional.....	14
Fundadores y principales accionistas de la empresa.....	16
Problemas de la investigación.....	16
Objetivos.....	17
Justificación: Caracterización del producto.....	17
Capítulo II: Teoría de investigación.....	33
Conceptos claves de la investigación.....	33
Marco Teórico de la investigación.....	36
Metodología.....	40
Universo y muestra.....	41
Capítulo III.....	42
Análisis variables macroeconómico de la economía objetivo.....	42
Análisis de la Comunidad Andina de Naciones CAN como bloque comercial.....	42
Breve resumen de la Comunidad Andina de Naciones como mecanismo de integración comercial.....	42
Indicadores para evaluar la integración económica.....	43
Países y breves características de consumo.....	52
Población y evolución de los últimos diez años.....	58
Población de Perú.....	58
Población de Colombia.....	58

Población de Bolivia.....	59
PIB – Evolución de los últimos diez años.....	60
PIB Perú.....	60
PIB Colombia.....	64
PIB Bolivia.....	68
Nivel de empleo en los países destino.....	71
Nivel de empleo – desempleo en Perú.....	71
Nivel de empleo – desempleo en Colombia.....	72
Nivel de empleo – desempleo en Bolivia.....	73
Salario mínimo y promedio – evolución de los últimos diez años.....	75
Salario mínimo y promedio de Perú.....	75
Salario mínimo y promedio en Colombia.....	76
Salario mínimo y promedio en Bolivia.....	78
Inflación.....	79
Inflación en Perú.....	79
Inflación en Colombia.....	82
Inflación en Bolivia.....	83
Distribución de género y generacional.....	84
Distribución de género y generacional en Perú.....	85
Distribución de género y generacional en Colombia.....	86
Distribución de género y generacional en Bolivia.....	88
Comparativo por países – Grupo generacional 0 – 14 años.....	89
Comparativo por países – Grupo generacional 15 – 64 años.....	89
Comparativo por países – Grupo generacional mayor a 64 años.....	91
Capítulo IV.....	92
Análisis de mercado.....	92
Características del mercado.....	92
Características del mercado peruano.....	93
Características del mercado colombiano.....	97
Características del mercado boliviano.....	100
Ecosistema de la empresa.....	105

Entorno General.....	105
Variable política.....	105
Variable Política en Perú.....	105
Variable Política en Colombia.....	111
Variable Política en Bolivia.....	116
Variable tecnológica y de innovación (propiedad intelectual).....	121
Variable tecnológica y de innovación en Perú.....	121
Variable tecnológica y de innovación en Colombia.....	123
Variable tecnológica y de innovación en Bolivia.....	124
Variable Ambiental.....	126
Variable Ambiental en Perú.....	126
Variable Ambiental en Colombia.....	128
Variable Ambiental en Bolivia.....	130
Variable de aliados.....	134
Variable de Aliados de Perú.....	134
Variable de Aliados de Colombia.....	138
Variable de Aliados de Bolivia.....	141
Canal de financiamiento.....	144
Canal de financiamiento en Perú.....	144
Canal de financiamiento en Colombia.....	147
Canal de financiamiento en Bolivia.....	150
Canal de financiamiento en Ecuador.....	152
Regulaciones Específicas.....	154
Regulaciones Específicas del Chocolate de Taza en Perú.....	154
Requisitos Fitosanitarios.....	154
Regulaciones técnicas y de etiquetado.....	155
Regulaciones de etiquetado.....	156
Permisos y certificaciones.....	160
Reglas de origen de la Comunidad Andina de Naciones CAN.....	161
Regulaciones Específicas del Chocolate de Taza en Colombia.....	162
Reglamento Técnico Sanitario para el Chocolate y Productos	

Similares.....	162
Requisitos Sanitarios a verificarse en la importación de Chocolate de Taza en Colombia.....	165
Normas Técnicas Colombianas (NTC).....	167
Etiquetado nutricional.....	173
Registro Sanitario.....	176
Aranceles y Certificado de origen.....	177
Regulaciones específicas del Chocolate de Taza en Bolivia.....	177
Norma Boliviana NB 326006:2020.....	177
Norma Boliviana NB 314001: Etiquetado de Productos Alimentarios.....	178
Registro Sanitario.....	181
Procedimientos de importación.....	182
Certificado de Origen.....	183
Desinversión.....	183
Estudio de la demanda.....	184
Caracterización de las variaciones del producto que se demanda en el mercado Peruano.....	184
Competencia en el mercado peruano.....	184
Competencia en el mercado colombiano.....	186
Competencia en el mercado boliviano.....	189
Volumen de consumo en los últimos diez años.....	190
Mercado peruano.....	190
Mercado colombiano.....	190
Mercado boliviano.....	192
Precio evolución de los últimos diez años.....	195
Precio evolución del chocolate de taza en el mercado peruano.....	195
Precio evolución del chocolate de taza en el mercado colombiano.....	195
Precio evolución del chocolate de taza en el mercado boliviano.....	197
Ecuación de la demanda.....	201
Ecuación de la demanda en el mercado peruano.....	201

Ecuación de la demanda en el mercado colombiano.....	203
Ecuación de la demanda en el mercado boliviano.....	206
Demanda Insatisfecha.....	209
Mercado peruano.....	209
Mercado colombiano.....	210
Mercado boliviano.....	211
Estudio de la oferta.....	212
Empresas participantes en el mercado.....	212
Mercado peruano.....	212
Mercado colombiano.....	215
Mercado boliviano.....	217
Resumen del mercado.....	220
Nivel de diversidad.....	220
Meta a lograr en el mercado.....	223
Volumen a vender.....	223
Volumen a vender en el mercado peruano.....	223
Volumen a vender en el mercado colombiano.....	224
Volumen a vender en el mercado boliviano.....	225
Precio.....	226
Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado peruano.....	226
Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado colombiano.....	244
Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano.....	260
Resumen general de precios, utilidades y volumen para los tres países.....	271
Capítulo V.....	273
Estrategia de ingreso al mercado.....	273
Explicación del reto a alcanzar.....	273
Canal o Canales.....	275
Descripción gráfica del proceso de ingreso.....	274
Actividades clave para lograr la meta.....	276
Tiempo de ingreso.....	279
Proceso logístico de salida.....	280

Proceso logístico de ingreso.....	282
Costo de cada parte del proceso.....	284
Capítulo VI: Análisis de factibilidad financiera.....	297
Indicadores de eficiencia del mercado meta.....	297
ROA (Return On Assets – Rendimiento sobre los activos) .....	297
Mercado peruano.....	298
Mercado colombiano.....	298
Mercado boliviano.....	299
ROE (Return On Equity) .....	300
Mercado peruano.....	300
Mercado colombiano.....	301
Mercado boliviano.....	301
VEA (Valor Económico Añadido) .....	302
Mercado peruano.....	303
Mercado colombiano.....	305
Mercado boliviano.....	306
Costos detallados.....	308
Costos detallados para el mercado peruano y boliviano.....	308
Costos detallados para el mercado colombiano.....	308
Presupuesto.....	308
Cálculo del VAN y TIR.....	311
Estrategia de financiamiento.....	314
Anexos.....	315
Conclusiones.....	351
Recomendaciones.....	360
Referencias.....	362

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1:</b>	Datos básicos de la empresa fabricante de Chocolate de Taza El Ambateño.....	3
<b>Tabla 2:</b>	Ventas totales de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial SAS.....	4
<b>Tabla 3:</b>	Ventas línea chocolatería de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial SAS.....	5
<b>Tabla 4:</b>	Número de trabajadores por año.....	6
<b>Tabla 5:</b>	Ventas sector C (Industrias Manufactureras) y Global.....	8
<b>Tabla 6:</b>	Cifras de ventas del sector agroindustrial en Ecuador.....	10
<b>Tabla 7:</b>	Importancia del sector agroindustrial en la Industria Manufacturera y a nivel nacional.....	11
<b>Tabla 8:</b>	Importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa dentro del sector agroindustrial.....	12
<b>Tabla 9:</b>	Cifras de ventas del sector agroindustrial de la provincia de Tungurahua.....	13
<b>Tabla 10:</b>	Importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa dentro del sector agroindustrial.....	15
<b>Tabla 11:</b>	Características de la exportación de Chocolate de Taza MAMA TERE.....	15
<b>Tabla 12:</b>	Estructura y distribuciones de acciones de la empresa INPHEC Agroindustrial...	16
<b>Tabla 13:</b>	Fundadores y principales accionistas de INPHEC Agroindustrial.....	16
<b>Tabla 14:</b>	Segmentación de mercado de Chocolate de Taza El Ambateño en Corporación Favorita.....	21
<b>Tabla 15:</b>	Similitudes y diferencias entre el modelo Upsala y el modelo de Innovación.....	39
<b>Tabla 16:</b>	Indicadores PER CAPITA de cada país miembro de la CAN.....	44
<b>Tabla 17:</b>	Indicadores de Apertura de cada país miembro de la CAN.....	45
<b>Tabla 18:</b>	Indicadores de Apertura a los mercados internacionales de cada país miembro de la CAN.....	46
<b>Tabla 19:</b>	Análisis de aperturas por bloque comercial a las exportaciones e importaciones en el mercado mundial.....	47
<b>Tabla 20:</b>	Indicadores de Ventajas Comparativas Reveladas (Ecuador con países CAN) ...	50
<b>Tabla 21:</b>	Indicadores de Balassa de países de la CAN.....	51
<b>Tabla 22:</b>	Perú – Composición del Mercado.....	92
<b>Tabla 23:</b>	Enfoque de oferta ecuatoriana a Perú.....	94

<b>Tabla 24:</b>	Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Perú.....	110
<b>Tabla 25:</b>	Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Colombia.....	115
<b>Tabla 26:</b>	Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Bolivia.....	119
<b>Tabla 27:</b>	Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Perú.....	123
<b>Tabla 28:</b>	Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Colombia.....	125
<b>Tabla 29:</b>	Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Bolivia.....	126
<b>Tabla 30:</b>	Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado peruano.....	129
<b>Tabla 31:</b>	Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado colombiano...	132
<b>Tabla 32:</b>	Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado boliviano.....	134
<b>Tabla 33:</b>	Caracterización de aliados en el mercado peruano.....	137
<b>Tabla 34:</b>	Caracterización de aliados en el mercado colombiano.....	141
<b>Tabla 35:</b>	Caracterización de aliados en el mercado boliviano.....	144
<b>Tabla 36:</b>	Caracterización de entidades financieras peruanas.....	147
<b>Tabla 37:</b>	Caracterización de entidades financieras colombianas.....	150
<b>Tabla 38:</b>	Caracterización de entidades financieras bolivianas.....	151
<b>Tabla 39:</b>	Caracterización de entidades financieras ecuatorianas.....	153
<b>Tabla 40:</b>	Límites máximos de metales pesados y contaminantes para el chocolate de mesa.	163
<b>Tabla 41:</b>	Requisitos fisicoquímicos para el chocolate de mesa.....	164
<b>Tabla 42:</b>	Requisitos microbiológicos para el chocolate de mesa, coberturas y sucedáneos.	164
<b>Tabla 43:</b>	Requisitos del grano de cacao en Colombia.....	169
<b>Tabla 44:</b>	Reguladores de la acidez.....	169
<b>Tabla 45:</b>	Emulsionantes permitidos.....	170
<b>Tabla 46:</b>	Aromatizantes permitidos.....	170
<b>Tabla 47:</b>	Requisitos fisicoquímicos para la masa o pasta o licor de cacao.....	170
<b>Tabla 48:</b>	Requisitos microbiológicos para la masa o pasta o licor de cacao.....	171
<b>Tabla 49:</b>	Formas de expresión de los nutrientes de declaración obligatoria.....	175
<b>Tabla 50:</b>	Competencia en el mercado peruano.....	186
<b>Tabla 51:</b>	Competencia en el mercado colombiano.....	188
<b>Tabla 52:</b>	Competencia en el mercado boliviano.....	189
<b>Tabla 53:</b>	Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha PERU.....	210
<b>Tabla 54:</b>	Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha COLOMBIA.....	211

<b>Tabla 55:</b>	Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha BOLIVIA.....	212
<b>Tabla 56:</b>	Descripción de la competencia nacional en PERU.....	214
<b>Tabla 57:</b>	Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen a Perú.....	215
<b>Tabla 58:</b>	Descripción de la competencia nacional en COLOMBIA.....	216
<b>Tabla 59:</b>	Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen en Colombia.....	217
<b>Tabla 60:</b>	Descripción de la competencia nacional en Bolivia.....	219
<b>Tabla 61:</b>	Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen a Bolivia..	220
<b>Tabla 62:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Perú – Monto de compra: 234 cajas.....	229
<b>Tabla 63:</b>	Análisis costos y precios en percha supermercados en Perú.....	232
<b>Tabla 64:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Wong.....	233
<b>Tabla 65:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Vivanda.....	235
<b>Tabla 66:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Metro.....	237
<b>Tabla 67:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Plaza Vea.....	239
<b>Tabla 68:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Perú – Monto de compra: 468 cajas.....	241
<b>Tabla 69:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Colombia – Monto de compra: 2327 cajas.....	249
<b>Tabla 70:</b>	Análisis costos y precios en percha supermercados en Colombia.....	250
<b>Tabla 71:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Éxito – Colombia.....	251
<b>Tabla 72:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Olímpica – Colombia.....	253
<b>Tabla 73:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Jumbo – Colombia.....	256

<b>Tabla 74:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Carulla – Colombia.....	258
<b>Tabla 75:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 85 cajas.....	262
<b>Tabla 76:</b>	Análisis costos y precios en percha Hipermaxi – Bolivia.....	263
<b>Tabla 77:</b>	Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Hipermaxi – Bolivia.....	265
<b>Tabla 78:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 170 cajas.....	267
<b>Tabla 79:</b>	Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 255 cajas.....	269
<b>Tabla 80:</b>	Cuadro resumen de precios en percha, competitividad en precios, asignaciones y utilidades de supermercados en países de la Comunidad Andina de Naciones.....	272
<b>Tabla 81:</b>	Requisitos para exportar – Detalles del pre – embarque y post embarque.....	282
<b>Tabla 82:</b>	Diferentes navieras para comercio internacional.....	288
<b>Tabla 83:</b>	Cálculo del ROA (Return on assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño al mercado peruano.....	298
<b>Tabla 84:</b>	Cálculo del ROA (Return on assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño al mercado colombiano.....	298
<b>Tabla 85:</b>	Cálculo del ROA (Return on assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano.....	299
<b>Tabla 86:</b>	Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado peruano.....	300
<b>Tabla 87:</b>	Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado colombiano.....	301
<b>Tabla 88:</b>	Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano.....	302
<b>Tabla 89:</b>	Cálculo del WACC para una exportación de 234 cajas al mercado peruano.....	303
<b>Tabla 90:</b>	Cálculo del WACC para una exportación de 468 cajas al mercado peruano.....	303
<b>Tabla 91:</b>	Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado peruano con utilidad esperada del 15%.....	304

<b>Tabla 92:</b>	Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado peruano con utilidad esperada del 30%.....	305
<b>Tabla 93:</b>	Cálculo del WACC para una exportación de 2327 cajas al mercado colombiano..	305
<b>Tabla 94:</b>	Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado colombiano.....	306
<b>Tabla 95:</b>	Cálculo del WACC para una exportación de 85 cajas al mercado boliviano.....	306
<b>Tabla 96:</b>	Cálculo del WACC para una exportación de 255 cajas al mercado boliviano.....	306
<b>Tabla 97:</b>	Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado boliviano con utilidad esperada del 15% .....	307
<b>Tabla 98:</b>	Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado boliviano con utilidad esperada del 25%.....	307
<b>Tabla 99:</b>	Resumen del presupuesto financiero – Comparativo entre países de la CAN.....	309
<b>Tabla 100:</b>	Cálculo del VAN y TIR para la exportación a los países de la Comunidad Andina de Naciones CAN.....	313

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b>	Logotipo de INPHEC Agroindustrial.....	3
<b>Figura 2:</b>	Logo El Ambateño.....	4
<b>Figura 3:</b>	Representación de las ventas totales de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial...5	5
<b>Figura 4:</b>	Ventas totales en la línea de chocolatería de 2020 a 2024.....5	5
<b>Figura 5:</b>	Número de trabajadores 2020 – 2023.....6	6
<b>Figura 6:</b>	Composición del número de trabajadores por área.....7	7
<b>Figura 7:</b>	Comparativo de ventas por sección dentro de la agroindustria en Ecuador.....10	10
<b>Figura 8:</b>	Importancia del sector agroindustrial en la industria manufacturera y a nivel nacional.....11	11
<b>Figura 9:</b>	Comparativo de ventas por sección dentro de la agroindustria en la provincia de Tungurahua..... 14	14
<b>Figura 10:</b>	Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.....18	18
<b>Figura 11:</b>	Grupo Generacional que consumen el Chocolate de Taza El Ambateño en almacenes de Corporación Favorita.....22	22
<b>Figura 12:</b>	Marcas de chocolate pertenecientes a Compañía Nacional de Chocolates.....28	28
<b>Figura 13:</b>	Análisis de aperturas de los intercambios comerciales a los mercados mundiales por bloques comerciales.....48	48
<b>Figura 14:</b>	Población de la República del Perú – Evolución.....58	58
<b>Figura 15:</b>	Población de la República de Colombia – Evolución.....59	59
<b>Figura 16:</b>	Población del Estado Plurinacional de Bolivia - Evolución.....60	60
<b>Figura 17:</b>	Comparativo poblaciones de Perú, Colombia y Bolivia.....61	61
<b>Figura 18:</b>	PIB Perú – Evolución (Millones de USD) .....62	62
<b>Figura 19:</b>	Desglose de PIB de Perú desde 2020 a 2023.....63	63
<b>Figura 20:</b>	PIB Colombia – Evolución (Millones de USD) .....65	65
<b>Figura 21:</b>	Desglose de PIB de Colombia desde 2021 a 2023.....66	66
<b>Figura 22:</b>	PIB Bolivia – Evolución (Millones de USD) .....68	68
<b>Figura 23:</b>	Desglose de PIB Bolivia.....69	69
<b>Figura 24:</b>	Comparativo PIB Países.....70	70
<b>Figura 25:</b>	Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Perú.....72	72
<b>Figura 26:</b>	Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Colombia.....73	73

<b>Figura 27:</b>	Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Bolivia.....	74
<b>Figura 28:</b>	Comparativo niveles de desempleo en países de la CAN.....	75
<b>Figura 29:</b>	Salario Mínimo PERU – Evolución – Cifras en DOLARES.....	75
<b>Figura 30:</b>	Salario Mínimo COLOMBIA – Evolución – Cifra en DOLARES.....	77
<b>Figura 31:</b>	Salario Mínimo BOLIVIA – Evolución – Cifra en DOLARES.....	78
<b>Figura 32:</b>	Comparativo salarios mínimos países CAN.....	79
<b>Figura 33:</b>	Inflación PERU.....	80
<b>Figura 34:</b>	Inflación COLOMBIA.....	82
<b>Figura 35:</b>	Inflación BOLIVIA.....	83
<b>Figura 36:</b>	Comparativo de inflaciones por país.....	84
<b>Figura 37:</b>	Distribución de género – PERU – Millones de habitantes.....	85
<b>Figura 38:</b>	Distribución generacional – PERU – Millones de habitantes.....	86
<b>Figura 39:</b>	Distribución de género – COLOMBIA – Millones de habitantes.....	87
<b>Figura 40:</b>	Distribución generacional – COLOMBIA – Millones de habitantes.....	87
<b>Figura 41:</b>	Distribución de género – BOLIVIA – Millones de habitantes.....	88
<b>Figura 42:</b>	Distribución generacional – BOLIVIA – Millones de habitantes.....	89
<b>Figura 43:</b>	Comparativo por países – Grupo generacional 0 – 14 años.....	90
<b>Figura 44:</b>	Comparativo por países – Grupo generacional 15 – 64 años.....	90
<b>Figura 45:</b>	Comparativo por países – Grupo generacional > 64 años.....	91
<b>Figura 46:</b>	Comparativo en porcentajes de la composición de los NSE en los hogares a nivel nacional vs. hogares solo en Lima.....	93
<b>Figura 47:</b>	Países de Origen donde Perú importa chocolate.....	95
<b>Figura 48:</b>	Principales importadores de chocolate de Perú.....	96
<b>Figura 49:</b>	Importadores colombianos del producto con subpartida 1806.32.00.00.....	98
<b>Figura 50:</b>	Importadores colombianos del producto con subpartida 1806.32.00.00.....	99
<b>Figura 51:</b>	Países donde importa chocolate el país colombiano.....	100
<b>Figura 52:</b>	Principales productos importados desde el mundo por Bolivia.....	101
<b>Figura 53:</b>	Exportaciones de la subpartida 1806.32.00.00 (\$ - CIF) .....	102
<b>Figura 54:</b>	Importaciones de la subpartida 1806.32.00.00 (\$ - FOB) .....	102
<b>Figura 55:</b>	Países destino de las exportaciones de la subpartida 1806.32.00.00 por parte de Bolivia.....	103

<b>Figura 56:</b>	Países origen de las importaciones de la subpartida 1806.32.00.00 por parte de Bolivia.....	104
<b>Figura 57:</b>	Empresas importadoras bolivianas del producto 1806.32.00.00.....	105
<b>Figura 58:</b>	Exportaciones Ecuador – Perú y Perú – Ecuador a 2022.....	107
<b>Figura 59:</b>	Exportaciones Ecuador – Colombia y Colombia – Ecuador a 2022.....	112
<b>Figura 60:</b>	Exportaciones Ecuador – Bolivia y Bolivia – Ecuador a 2022.....	117
<b>Figura 61:</b>	Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado peruano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024.....	191
<b>Figura 62:</b>	Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado colombiano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024.....	193
<b>Figura 63:</b>	Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado colombiano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024.....	194
<b>Figura 64:</b>	Comparativo de nivel de importaciones de Chocolate de Taza – Países CAN.....	195
<b>Figura 65:</b>	Precio evolución del chocolate de taza en el mercado peruano.....	196
<b>Figura 66:</b>	Precio evolución del chocolate de taza en el mercado colombiano.....	198
<b>Figura 67:</b>	Precio evolución del chocolate de taza en el mercado boliviano.....	199
<b>Figura 68:</b>	Comparativo del nivel de precio de Chocolate de Taza – Países CAN.....	200
<b>Figura 69:</b>	Histograma y estadística descriptiva del volumen de importación de chocolate de taza en Perú.....	201
<b>Figura 70:</b>	Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Perú.....	202
<b>Figura 71:</b>	Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado peruano.....	203
<b>Figura 72:</b>	Histograma y estadística descriptiva del volumen de importación del chocolate de taza en Colombia.....	204
<b>Figura 73:</b>	Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Colombia.....	205
<b>Figura 74:</b>	Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado colombiano.....	206
<b>Figura 75:</b>	Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Bolivia.....	207

<b>Figura 76:</b>	Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Bolivia.....	208
<b>Figura 77:</b>	Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado boliviano.....	209
<b>Figura 78:</b>	Market share de retailers en el mercado peruano.....	227
<b>Figura 79:</b>	Fotografía supermercado Wong en Perú.....	234
<b>Figura 80:</b>	Fotografía supermercado Vivanda en Perú.....	236
<b>Figura 81:</b>	Fotografía supermercado Metro en Perú.....	238
<b>Figura 82:</b>	Fotografía supermercado Plaza Vea en Perú.....	240
<b>Figura 83:</b>	Market share de retailers en el mercado colombiano.....	245
<b>Figura 84:</b>	Fotografía supermercado Metro en Colombia.....	252
<b>Figura 85:</b>	Fotografía supermercado Olímpica en Colombia.....	255
<b>Figura 86:</b>	Fotografía supermercado Jumbo en Colombia.....	257
<b>Figura 87:</b>	Fotografía supermercado Carulla en Colombia.....	259
<b>Figura 88:</b>	Market share de retailers en el mercado boliviano.....	261
<b>Figura 89:</b>	Fotografía supermercado Hipermaxi en Bolivia.....	267
<b>Figura 90:</b>	Fotografía supermercado IC Norte en Bolivia.....	270
<b>Figura 91:</b>	Fotografía supermercado Fidalga en Bolivia.....	271
<b>Figura 92:</b>	Tipos de canales de distribución a ser ejecutados por INPHEC Agroindustrial para la introducción del Chocolate de Taza El Ambateño a países de la CAN.....	275
<b>Figura 93:</b>	Vista frontal, lateral derecha y superior del contenedor de 20 pies.....	289
<b>Figura 94:</b>	Distribución de 234 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Perú.....	290
<b>Figura 95:</b>	Distribución de 468 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Perú.....	291
<b>Figura 96:</b>	Vistas frontal, lateral derecha y superior del contenedor de 40 pies.....	292
<b>Figura 97:</b>	Distribución de 2327 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 40 pies para exportación a Colombia.....	293
<b>Figura 98:</b>	Distribución de 85 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia.....	294

- Figura 99:** Distribución de 170 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia.....295
- Figura 100:** Distribución de 255 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia.....296

## Resumen

Cada año las empresas alrededor del mundo se preparan estratégicamente para actuar financiera, administrativa, productiva y comercialmente. Normalmente sus directorios ejecutan un plan estratégico con la finalidad de conocer que herramientas o armas poseen para afrontar un año que puede venir complejo y desafiante. Justamente, una de las acciones estratégicas que una empresa posee es la internacionalización. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la empresa ha detectado que cualquiera de sus productos está en su etapa máxima dentro de su ciclo de vida. Esta etapa es la madurez y es en ésta donde el producto se convierte en un Cash Cow (Vaca Lechera) para la empresa, pues es el ítem que financieramente sostiene a la industria. De la misma manera, la estrategia de internacionalización se lleva a cabo cuando la categoría de este producto se torna muy competitivo, donde existe una guerra de precios y las perchas de este producto posee muchas marcas. De hecho, en el mercado ecuatoriano existe dentro de los supermercados de canal moderno y canal tradicional categorías de chocolates de taza donde se puede palpar claramente el fenómeno de la guerra de precios y un alto índice de competitividad, donde prácticamente los fabricantes de este producto deben hacer “malabares” para hacer un chocolate artesanal muy competitivo en precio y de óptima calidad. Actualmente la empresa INPHEC Agroindustrial SAS comercializa el Chocolate de Taza El Ambateño en las cadenas de supermercados a nivel nacional, sin embargo, se observa que la capacidad de producción de este producto esta sub utilizada. Por este motivo, la empresa familiar a través de su directorio ha decidido internacionalizar su producto Chocolate de Taza El Ambateño a mercados dentro del bloque comercial de la Comunidad Andina de Naciones CAN aprovechando el Acuerdo Comercial Regional que existe entre los socios miembros que involucra un arancel cero, análisis de variables externas que la empresa posee y que inciden en el movimiento comercial de cada país, el nivel de competitividad que cada país tiene con enfoque en el chocolate de taza, los aliados estratégico que la empresa posee en cada país, acciones estratégicas a implementar, una distribución de la carga en contenedores, y un análisis financiero de la rentabilidad del proyecto.

**Palabras Claves:** Plan Estratégico, Internacionalización, Cash Cow, Bloque Comercial, Aranceles, Acuerdo Comercial Regional.

### **Abstract**

Every year, companies around the world prepare strategically for their financial, administrative, productive, and commercial operations. Their boards typically execute a strategic plan to understand what tools or weapons they have to face a potentially complex and challenging year. Precisely, one of the strategic actions a company pursues is internationalization. This strategy is implemented when the company has detected that any of its products is at the peak stage of its life cycle. This stage is maturity, and it is here that the product becomes a cash cow for the company, as it is the element that financially sustains the industry. Similarly, the internationalization strategy is implemented when the product category becomes highly competitive, where a price war exists, and the product's shelves are covered by multiple brands. In fact, in the Ecuadorian market, there are categories of hot chocolates within both modern and traditional supermarkets where the phenomenon of price wars and a high level of competitiveness are clearly evident. Manufacturers of this product must practically juggle to produce artisanal chocolate that is both highly priced and of optimal quality. Currently, INPHEC Agroindustrial SAS markets El Ambateño Hot Chocolate in supermarket chains nationwide; however, its production capacity is underutilized. For this reason, the family business, through its board of directors, has decided to internationalize its El Ambateño Cup Chocolate product to markets within the Andean Community of Nations (CAN) trading bloc. This agreement, which includes a zero-tariff Regional Trade Agreement between member partners, analyzes the company's external variables that impact each country's trade flow, analyzes the company's competitiveness with a focus on cup chocolate, and analyzes the company's strategic allies in each country. Strategic actions to be implemented, containerized cargo distribution, and performs a financial analysis of the project's profitability.

**Keywords:** Strategic Plan, Internationalization, Cash Cow, Trade Bloc, Tariffs, Regional Trade Agreement

## Introducción

Este proyecto de investigación abarca en primera instancia un análisis de los antecedentes, tamaño y características principales de la empresa familiar ambateña INPHEC Agroindustrial SAS; así como también el peso que posee el sector agroindustrial nacional y provincialmente. De la misma manera, dentro de su primer capítulo, se presenta la importancia que tiene la empresa dentro del sector agroindustrial nacional como localmente, así como también presenta a sus socios fundadores, el problema de la investigación, sus objetivos y la justificación respectiva para la realización del proyecto.

En su segundo capítulo, el estudio presenta los conceptos claves de la investigación, el marco teórico y la metodología que se ejecutó para su desarrollo; así como también el universo y muestra que se tomó.

En su tercer capítulo, el estudio trata acerca de las variables macroeconómicas de la economía a la cual el proyecto se dirige, es decir a la economía de los tres países en estudio de la CAN como es Perú, Colombia y Bolivia. De la misma manera el estudio muestra un análisis de la Comunidad Andina de Naciones CAN como bloque comercial, con cálculos de su dinamismo comercial, niveles de apertura a los mercados internacionales y un comparativo con niveles de apertura de otros bloques comercial alrededor del mundo. De la misma manera este capítulo presenta características de consumo, población con su evolución, evolución del PIB, niveles de empleo, salarios mínimos y promedio, inflación, distribución de género y generacional de los tres países objetivo y con un periodo de estudio de diez años.

En su cuarto capítulo se establece un análisis del mercado de los tres países, un análisis del ecosistema general que la empresa afrontará en temas políticos, tecnológicos y ambientales. De la misma manera se establece a los aliados que la empresa tendrá en cada país, los respectivos canales de financiamiento que posee en cada país, las regulaciones específicas en temas fitosanitarios, etiquetado, certificaciones de origen y permisos. En este capítulo también se presenta un estudio de la demanda, oferta, un resumen del mercado, metas a lograr en el mercado y un análisis de precios de productos similares de cada país.

Dentro del quinto capítulo, se presenta la estrategia que la empresa debe implementar para ingresar al mercado de los tres países, mientras que en su sexto capítulo se presenta la factibilidad financiera y su presupuesto que se requiere para el ingreso a dichos mercados.

## Capítulo I

### 1. Antecedentes

A continuación, se presentan los aspectos fundamentales de la empresa que se trata de internacionalizar en la Comunidad Andina. Aspectos como descripción, tamaño, su importancia en el sector y su mercado para que se tenga una idea clara de las capacidades de la empresa.

### 2. Descripción de la empresa

INPHEC Agroindustrial SAS es una empresa ambateña de estructura familiar conformada por cinco miembros de la familia Moreno Miranda. La empresa nació bajo el espíritu emprendedor de los esposos Ings. Carlos Eduardo Moreno Caicedo y Zoila Beatriz Miranda Albán en el año de 1985. El nombre en ese entonces de la empresa era Frydeco Ltda., y se dedicaba a la fabricación de bocaditos de maní de sal y dulce y del tradicional chocolate de taza ambateño. Los primeros mercados que los esposos desarrollaron fueron en la ciudad de Ambato, Riobamba y Quito; siendo sus primeros clientes entidades como: comisariato del BI-38 Ambato (batallón de infantería), Supermercado Laboral (Ambato), comisariato de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), comisariato del Ejército Servicio Social Norte y Sur (Quito), comisariato de la Brigada Galápagos (Riobamba) entre otros.

Las ventas eran buenas y dejaba utilidad las transacciones comerciales que tenían; sin embargo, sintieron que necesitaban expandir sus productos a la costa y trabajar con grandes cadenas de supermercados, es por esto que el Ing. Carlos Moreno decide hacer un lote de maní salado y picante; y con su camión aventurarse a viajar a la ciudad de Guayaquil en la búsqueda de nuevos clientes. La tarea en el puerto principal no fue fácil; pues gracias a recomendaciones, el Ing. Moreno intento adentrarse en la venta del producto en bares y discotecas de la ciudad, pues el maní era muy apetecido en estos lugares. De pronto observó que un supermercado grande existe; el nombre: Supermercado El Conquistador. Decidió ingresar en este punto de venta con sus productos y llegaron los nuevos pedidos. Paralelamente, un familiar le indicó que intente ingresar

sus productos en Supermercados El Rosado S.A. No conocía con quien debe hablar allí; por tanto, al ingresar le condujeron a conversar con uno de los dueños: Johnny Czarninsky Baier.

El Ing. Moreno comenta que, al hablar con el señor dueño, tenía una apariencia de seriedad, de pocos amigos y que no brindaba una calidez; sin embargo, cuando sus productos fueron presentados, los mismos fueron repartidos con sus secretarias y asistentes; y si el producto era de gusto de ellas; los productos tenían altas probabilidades de que sean codificados a las tiendas. El producto gustó y se codificó.

Para los siguientes viajes a la ciudad de Guayaquil, el camión ya iba casi lleno con pedidos para almacenes de Corporación El Rosado como son Mi Comisariato y El Conquistador. No pasó mucho tiempo, cuando la esposa del máximo dueño de El Rosado Don Alfredo Czarninsky llamo al Ing. Carlos Moreno y le pidió que el chocolate de taza ambateño que vendía debe ser parte de las perchas de Supermercados El Rosado. Aun el chocolate sin marca; fue codificado de esta manera a este importante grupo comercial.

Simultáneamente, los esposos Moreno Miranda deciden tocar puertas de Corporación Favorita en 1986, siendo el producto aceptado por el Sr. Andy Wright parte del equipo de comercialización. Tiempo después Supermercados el Conquistador cerró sus operaciones y solamente el producto se quedó en la cadena de Mi Comisariato.

Con el pasar del tiempo, la segunda generación quienes son los hermanos Pablo, Carlos y Raúl Moreno Miranda toman la posta de la empresa que aún mantenía el nombre de Frydeco LTDA. Carlos obtuvo su ingeniería en Agroindustria Alimentaria en la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano en Honduras y gracias al conocimiento obtenido en esta universidad, la empresa se diversifica en su línea de productos. Paralelamente, los esposos adquieren una nave industrial en el Parque Industrial Ambato con la finalidad de expandir sus operaciones. Se adquiere maquinaria para la fabricación del Chocolate de Taza gracias a un crédito de la Corporación Financiera Nacional (CFN) y se expande el producto a otros mercados como almacenes TIA, Coral Hipermercados, Supermercados Santa María; así como también pequeños supermercados locales de autoservicio y despensas locales. En este punto, la empresa pasa su nombre a INPHEC

Agroindustrial como personería natural; y el chocolate de taza adquiere bajo registro del SENADI (antes IEPI – Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) la marca EL AMBATEÑO

En la actualidad la empresa posee personería jurídica denominándose INPHEC Agroindustrial SAS, una sociedad conformada por la familia Moreno Miranda; y en base a una reunión de directorio se analizó la posibilidad de internacionalizar el Chocolate de Taza El Ambateño.

### 3. Nombre, localización, visión y misión

Nombre	Tiempo en el mercado	Dirección	Visión	Misión
INPHEC Agroindustrial SAS	38 años	Parque Industrial Ambato (Av. D entre calle tercera y cuarta) Sector El Pisque – Ambato - Tungurahua	Ser la empresa pionera en sostenibilidad del sector hortofrutícola de la zona centro del país	Impulsar el bienestar de nuestros consumidores ofreciendo productos de alta calidad, sostenibles e innovadores

**Tabla 1:** Datos básicos de la empresa fabricante de Chocolate de Taza El Ambateño  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS



**Figura 1:** Logotipo de INPHEC Agroindustrial SAS  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

#### 4. Marca o marcas que maneja la empresa



**Figura 2:** Logo de El Ambateño  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

Esta marca maneja productos dentro de la línea de chocolatería como es el Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr., Chocolate de Taza Express El Ambateño de 150 gr. Chocolate de Taza Sin Gluten El Ambateño de 200 gr., entre otros. La marca simboliza tradición, calidez y calidad que ofrece a sus clientes. La marca El Ambateño viene comercializándose por alrededor de 20 años en el mercado ecuatoriano.

#### 5. Tamaño de la empresa

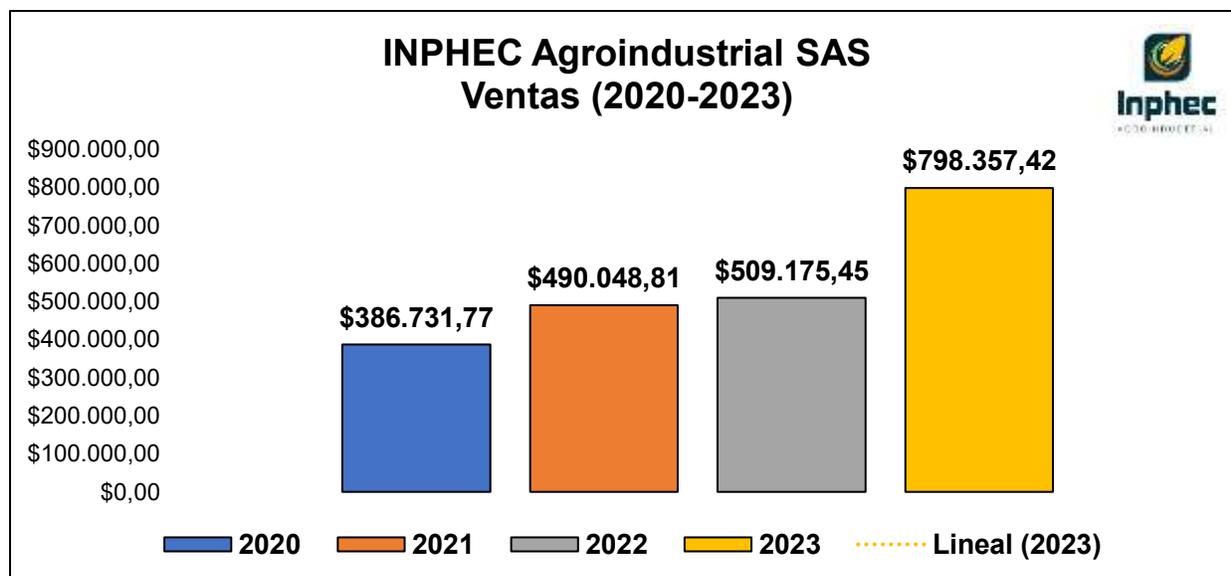
INPHEC Agroindustrial SAS pertenece a PEQUEÑA EMPRESA acorde a la calificación emitida por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO) (ANEXO 1). La empresa desde el año 2020 ha tenido un incremento en sus ingresos por ventas gracias a la acción comercial emprendida tanto en pequeñas tiendas, supermercados locales y retailers a nivel nacional.

Las ventas por año se resumen de la siguiente manera:

#### VENTAS TOTALES INPHEC AGROINDUSTRIAL

AÑO 2020	AÑO 2021	INC.	AÑO 2022	INC.	AÑO 2023	INC.
\$ 386.731,77	\$ 490.048,81	26.71%	\$ 509.175.45	3.90%	\$ 798.357,42	56.79%

**Tabla 2:** Ventas totales de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial SAS  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS



**Figura 3:** Representación de las ventas totales de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial

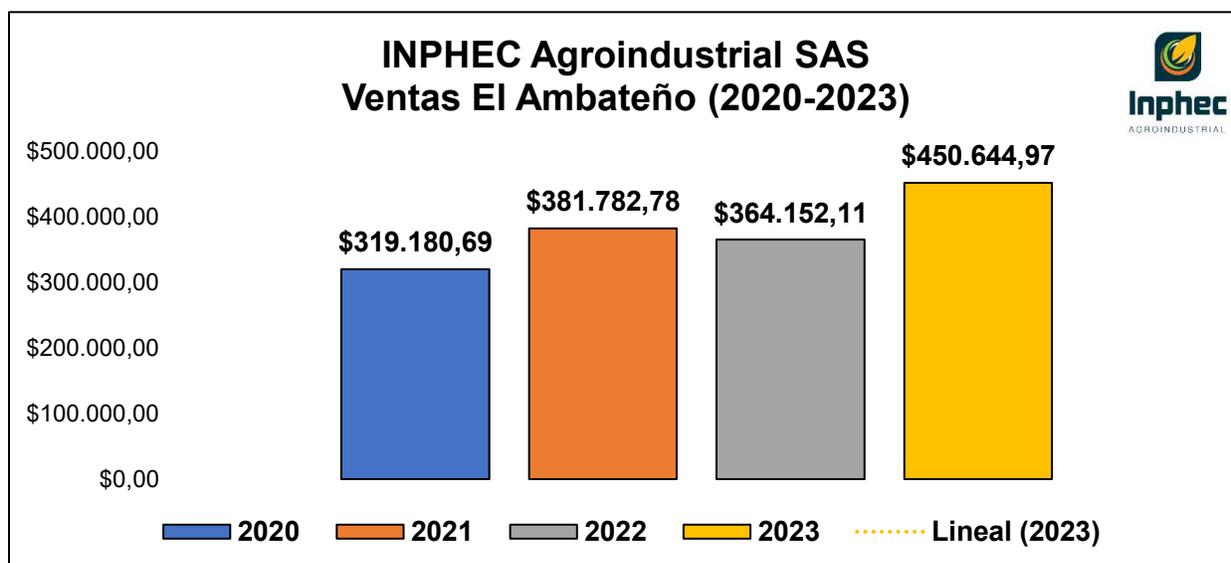
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

### VENTAS TOTALES DE LA LINEA DE CHOCOLATERIA

AÑO 2020	AÑO 2021	INC.	AÑO 2022	DEC.	AÑO 2023	INC.
\$ 319.180,69 (82.53% VT)	\$ 381.782,78 (77.90% VT)	19.61%	\$ 364.152,11 (71.51% VT)	4.61%	\$ 450.644,97	23.75%

**Tabla 3:** Ventas línea chocolatería de 2020 a 2023 de INPHEC Agroindustrial SAS

**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS



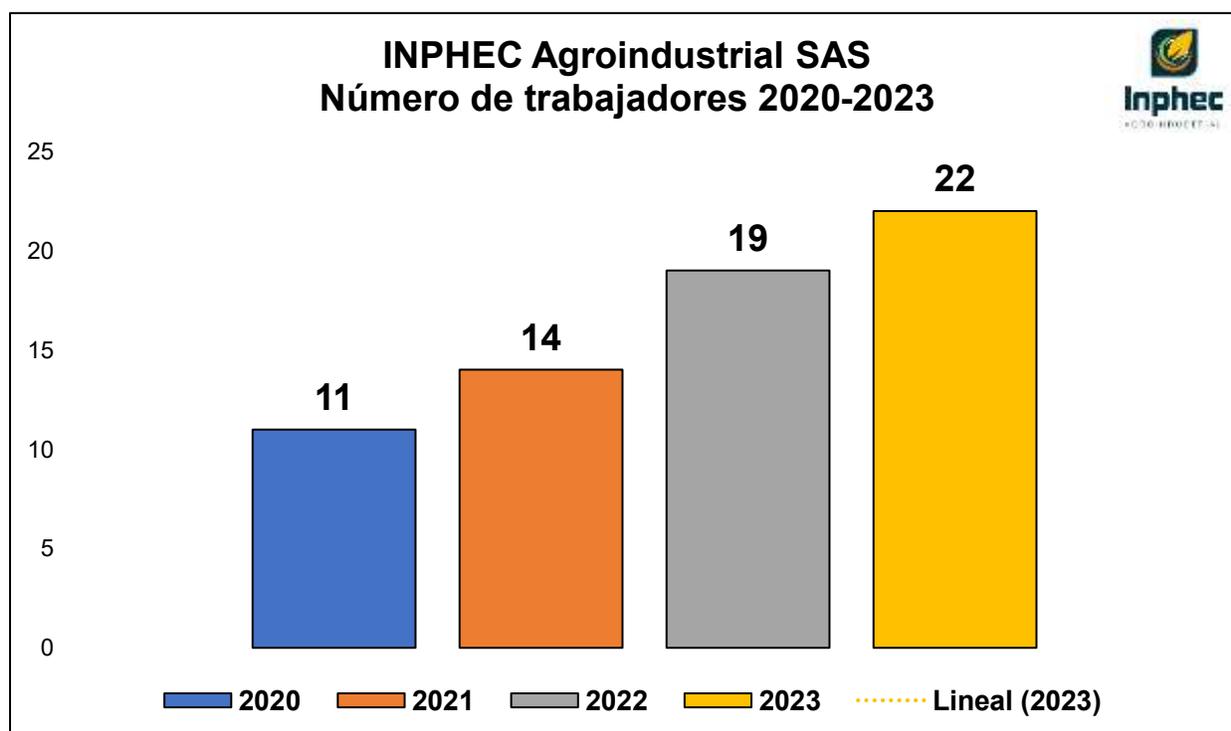
**Figura 4:** Ventas totales en la línea de chocolatería de 2020 a 2024

**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

Asimismo, el número de trabajadores que cuenta la empresa se representa en la siguiente gráfica:

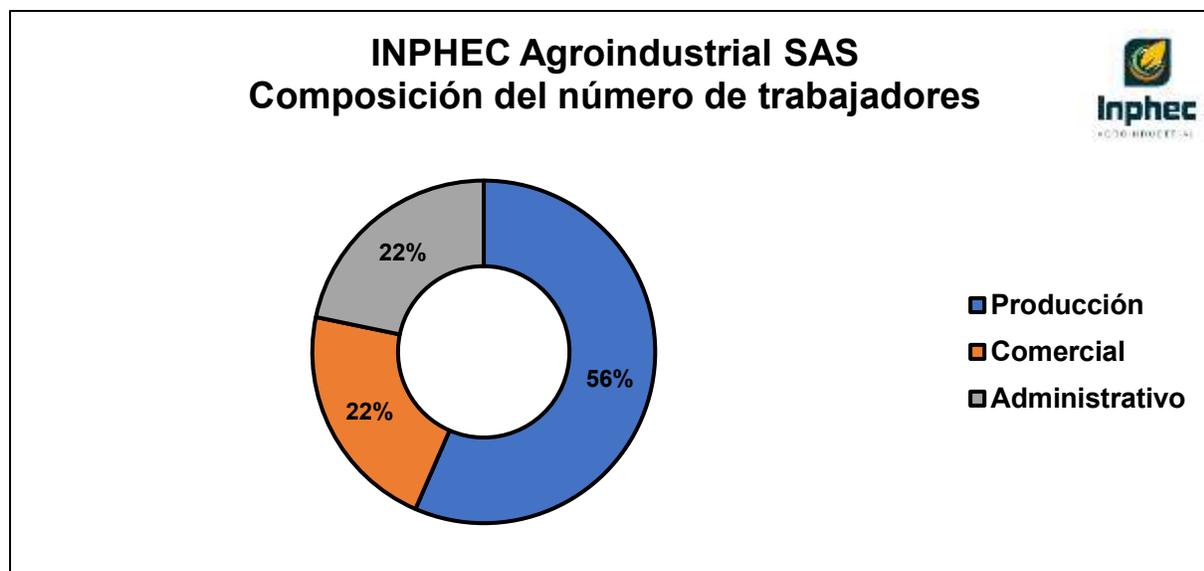
	2020	2021	2022	2023
<b>Producción</b>	6	8	10	13
<b>Comercial</b>	2	2	5	5
<b>Administrativo</b>	3	4	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>22</b>

**Tabla 4:** Número de trabajadores por año  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS



**Figura 5:** Número de trabajadores 2020 - 2023  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

La composición del número de trabajadores por área de la empresa se describe así



**Figura 6:** Composición del número de trabajadores por área

**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial SAS

## 6. Importancia en la economía ecuatoriana

INPHEC Agroindustrial SAS es una empresa perteneciente al procesamiento de alimentos y bebidas acorde a la Clasificación de la agroindustria por sectores y especialización productiva (Quevedo, 2013). Acorde a la Clasificación Nacional de Actividades Económica (CIIU 4.0), la empresa INPHEC Agroindustrial pertenece a la clasificación de Industrias Manufactureras, como se indica a continuación:

### C. INDUSTRIAS MANUFACTURERAS

#### C10 ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

#### C107 ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

#### C1073 ELABORACION DE CACAO, CHOCOLATE Y PRODUCTOS DE CONFITERIA

#### C1073.12 Elaboración de chocolate y productos de chocolate

El nivel de ventas de la sección C durante los años 2021, 2022 y 2023 es la siguiente:

	<b>2021</b>	INC/DEC	<b>2022</b>	INC/DEC	<b>2023</b>
SECCION C	\$ 30.410.592.571,45	<b>12.87%</b>	\$ 34.324.705.024,75	<b>-1.33%</b>	\$ 33.866.310.536,22
TOTAL VENTAS GLOBAL)	\$ 200.222.484.417,16	<b>14.55%</b>	\$ 229.360.278.910,19	<b>3.41%</b>	\$ 237.192.595.744,94
<b>%</b>	<b>15.18%</b>		<b>14.96%</b>		<b>14.27%</b>

**Tabla 5:** Ventas sector C (Industrias Manufactureras) y Global  
**Fuente:** Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU 4.0) (2012)

Como se puede observar, en el 2021 la Industria Manufacturera representaba el 15.18% de las ventas totales de todos los sectores, mientras que para el año 2023, representaba el 14.27%, siendo el punto más bajo en los tres años. Cabe recalcar que las ventas de la sección C en el 2023 tuvieron un decremento de -1.33% con respecto al 2022; así como también; en las ventas globales hubo una reducción considerable 11.14 puntos porcentuales, bajando del 14.55% al 3.41%

Analizando la CIIU 4.0 las actividades que son parte del campo de la agroindustria:

#### C10 ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

C101 ELABORACIÓN Y CONSERVACION DE CARNE

C103 ELABORACION Y CONSERVACION DE FRUTAS, LEGUMBRES Y HORTALIZAS

C104 ELABORACION DE ACEITES Y GRASAS DE ORIGEN VEGETAL Y ANIMAL

C105 ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS

C106 ELABORACION DE PRODUCTOS DE MOLINERIA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DE ALMIDON

C107 ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS

C11 ELABORACION DE BEBIDAS

C1104 ELABORACION DE BEBIDAS NO ALCOHOLICAS;  
PRODUCCION DE AGUAS MINERALES Y OTRAS AGUAS  
EMBOTELLADAS

C13 FABRICACION DE PRODUCTOS TEXTILES

C14 FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR

C15 FABRICACION DE CUEROS Y PRODUCTOS CONEXOS

C17 FABRICACION DE PAPEL Y PRODUCTOS DE PAPEL

C20 FABRICACION DE SUBSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS

Con la información anterior; obtenemos las ventas de esta manera:

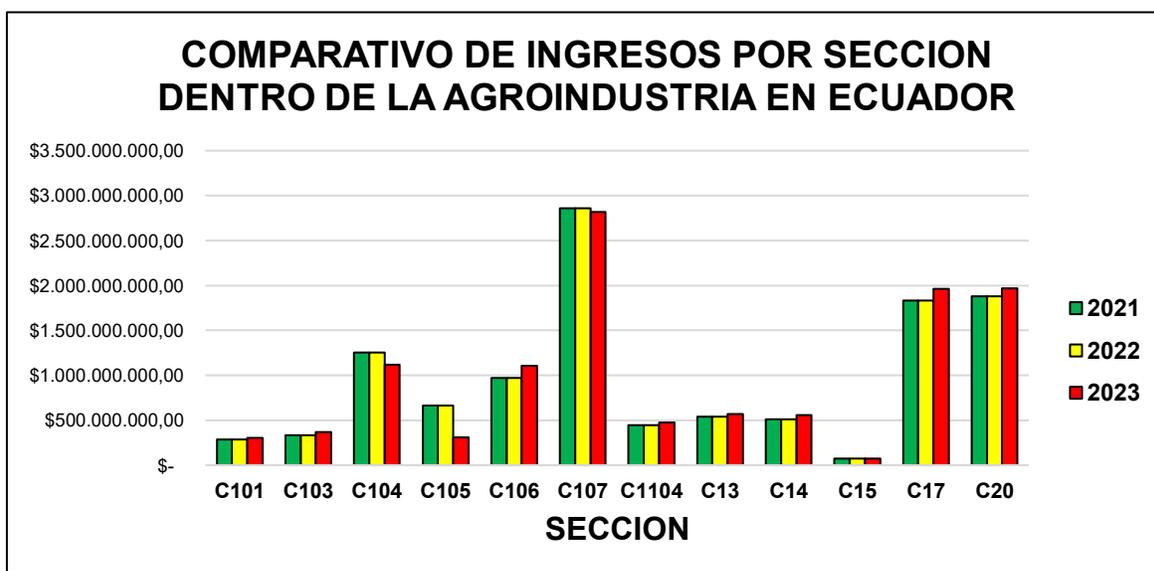
		<b>INGRESOS</b>		
		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>C10: Elaboración de productos alimenticios</b>	C101: Elaboración y conservación de carne	\$ 289.440.238	\$ 302.645.706	\$ 306.072.666
	C103: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	\$ 333.258.415	\$ 344.635.707	\$ 368.514.666
	C104: Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	\$ 1.255.687.461	\$ 1.249.403.943	\$ 1.117.461.155
	C105: Elaboración de productos lácteos	\$ 666.590.280	\$ 294.205.682	\$ 310.230.389
	C106: Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados de almidón	\$ 970.154.976	\$ 1.072.804.685	\$ 1.106.104.368
	C107: Elaboración de otros productos alimenticios	\$ 2.860.518.807	\$ 2.904.309.455	\$ 2.816.911.574
<b>C11: Elaboración de bebidas</b>	C1104: Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	\$ 444.697.209	\$ 442.135.953	\$ 472.640.870
<b>C13: Fabricación de productos textiles</b>		\$ 541.645.565	\$ 579.691.217	\$ 571.187.955
<b>C14: Fabricación de prendas de vestir</b>		\$ 512.443.935	\$ 538.159.858	\$ 560.670.896

<b>C15: Fabricación de cueros y productos conexos</b>		\$ 72.109.406	\$ 75.090.253	\$ 76.493.428
<b>C17: Fabricación de papel y productos de papel</b>		\$ 1.834.520.507	\$ 2.060.466.730	\$ 1.961.017.320
<b>C20: Fabricación de sustancias y productos químicos</b>		\$1.877.691.274	\$ 1.947.079.272	\$ 1.966.723.919
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 11.658.758.073</b>	<b>\$ 11.658.758.073</b>	<b>\$ 11.643.029.206</b>

**Tabla 6:** Cifras de ventas del sector agroindustrial en Ecuador  
**Fuente:** SRI en línea - SAIKU (s.f.)

Analizando la Tabla 6, la sección C107 es la que posee el mayor índice de ventas dentro del sector agroindustrial. Dentro de esta sección se encuentra la elaboración de panadería, elaboración de azúcar, elaboración de cacao, chocolate y productos de confitería, elaboración de macarrones, fideos, alcuzcuz y productos farináceos, elaboración de comidas y platos preparados, elaboración de café, té y similares y elaboración de especias, salsas y condimentos.

La sección C17 y C20 que corresponde a la fabricación de productos de papel y de productos químicos respectivamente tiene una relevancia en el aporte de ventas dentro del sector agroindustrial. La fabricación de cueros y productos conexos es la que menos aporta. Otra sección que aporta relevantemente al sector agroindustrial es la C104 elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal.

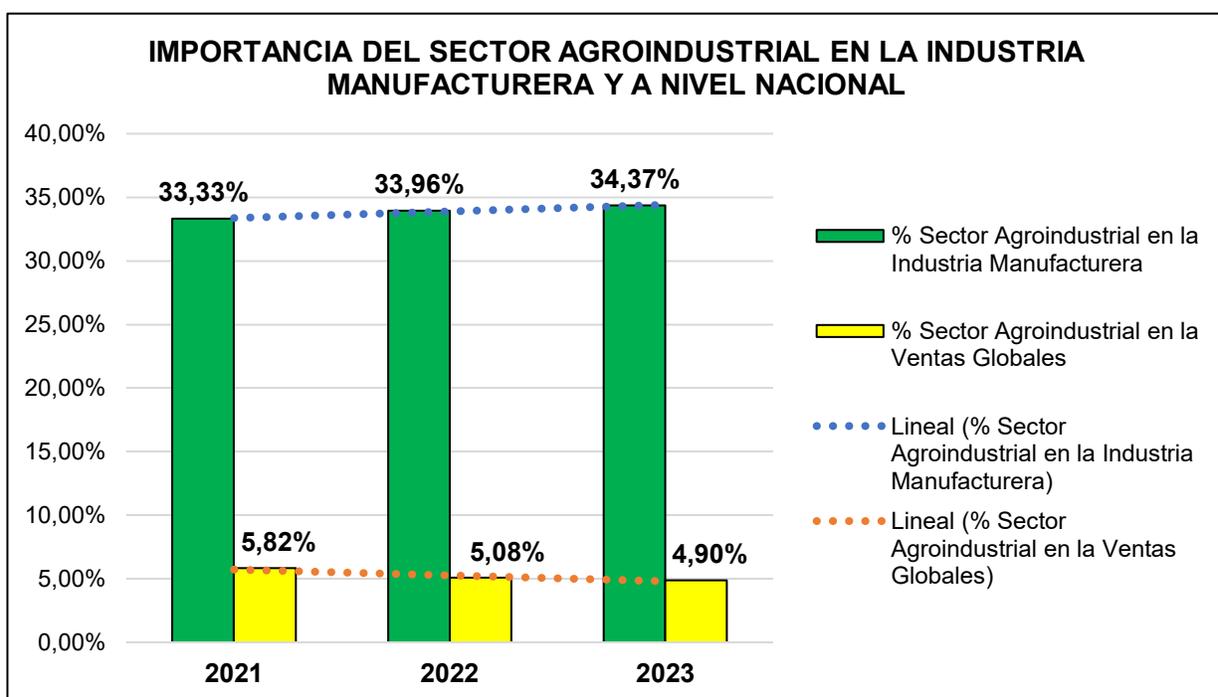


**Figura 7:** Comparativo de ventas por sección dentro de la agroindustria en Ecuador  
**Fuente:** SRI en línea – SAIKU (s.f.)

El sector agroindustrial aporta a la sección C que es la Industria Manufacturera en la siguiente manera:

	2021	2022	2023
<b>Sector Agroindustrial</b>	\$ 11.658.758.073	\$ 11.658.758.073	\$ 11.643.029.206
<b>Industria Manufacturera</b>	\$ 30.410.592.571,45	\$ 34.324.705.024,75	\$ 33.866.310.536,22
<b>Total Ventas Globales</b>	\$ 200.222.484.417,16	\$ 229.360.278.910,19	\$ 237.192.595.744,94
<b>% Sector Agroindustrial en la Industria Manufacturera</b>	<b>33,33%</b>	<b>33,96%</b>	<b>34,37%</b>
<b>% Sector Agroindustrial en la Ventas Globales</b>	<b>5,82%</b>	<b>5,08%</b>	<b>4,90%</b>

**Tabla 7:** Importancia del sector agroindustrial en la Industria Manufacturera y a nivel nacional  
**Fuente:** SRI en línea - SAIKU (s.f.)



**Figura 8:** Importancia del sector agroindustrial en la industria manufacturera y a nivel nacional  
**Fuente:** SRI en línea – SAIKU (s.f.)

Al realizar un análisis de la Figura 8, el sector agroindustrial representa en promedio un 33.88% de toda la sección C del CIU 4.0 que es la Industria Manufacturera del país, mientras que a nivel nacional; representa en promedio un 5.26%. Lo importante que hay que resaltar es que la

línea de tendencia de la importancia del sector agroindustrial en la Industria Manufacturera es creciente año tras año; mientras que esta importancia a nivel nacional de este sector tiene una tendencia decreciente.

Analizando la importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa dentro del sector agroindustrial a nivel nacional tenemos lo siguiente:

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INPHEC Agroindustrial (ventas)</b>	\$ 490.048,81	\$ 509.175.45	\$ 798.357,42
<b>Sector Agroindustrial</b>	\$ 30.410.592.571,45	\$ 34.324.705.024,75	\$ 33.866.310.536,22
<b>Total Ventas Globales</b>	\$ 200.222.484.417,16	\$ 229.360.278.910,19	\$ 237.192.595.744,94
<b>% Sector Agroindustrial en la Industria Manufacturera</b>	<b>33,33%</b>	<b>33,96%</b>	<b>34,37%</b>
<b>% Sector Agroindustrial en la Ventas Globales</b>	<b>5,82%</b>	<b>5,08%</b>	<b>4,90%</b>
<b>% INPHEC Agroindustrial en el sector agroindustrial</b>	<b>0,0016%</b>	<b>0,0014%</b>	<b>0,0023%</b>

**Tabla 8:** Importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa dentro del sector agroindustrial  
**Fuente:** SRI en línea - SAIKU (s.f.)

La relevancia de INPHEC Agroindustrial dentro del sector a nivel nacional no es muy relevante; sin embargo, en el 2023 subió su nivel de importancia.

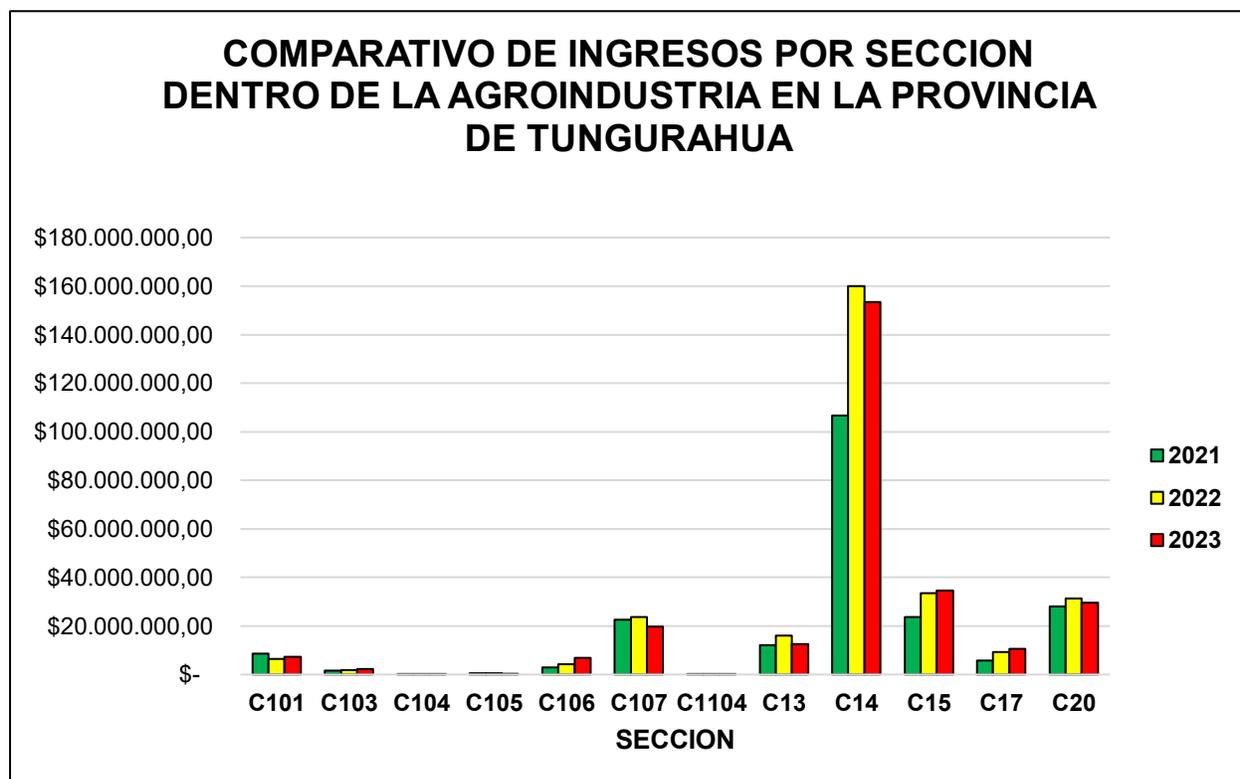
Si analizamos al sector agroindustrial en la provincia de Tungurahua tenemos lo siguiente:

		<b>INGRESOS</b>		
		<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>C10: Elaboración de productos alimenticios</b>	C101: Elaboración y conservación de carne	\$ 8.590.694	\$ 6.393.176	\$ 7.187.240
	C103: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas	\$ 1.573.821.39	\$ 1.931.876.46	\$ 2.303.238
	C104: Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	\$ 49.676	\$ 20.502	\$ 39.681
	C105: Elaboración de productos lácteos	\$ 438.704	\$ 408.508	\$ 376.153

	C106: Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados de almidón	\$ 2.987.737	\$ 4.176.419	\$ 6.871.606
	C107: Elaboración de otros productos alimenticios	\$ 22.528.265	\$ 23.678.987	\$ 19.674.757
<b>C11: Elaboración de bebidas</b>	C1104: Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas	\$ 17.242	\$ 171.861	\$ 185.342
<b>C13: Fabricación de productos textiles</b>		\$ 12.116.634.79	\$ 15.988.326.43	\$ 12.572.700.34
<b>C14: Fabricación de prendas de vestir</b>		\$ 106.647.855	\$ 159.904.968	\$ 153.366.119
<b>C15: Fabricación de cueros y productos conexos</b>		\$ 23.657.236	\$ 33.423.999	\$ 34.625.415
<b>C17: Fabricación de papel y productos de papel</b>		\$ 5.701.945	\$ 9.354.306.09	\$ 10.633.224.77
<b>C20: Fabricación de sustancias y productos químicos</b>		\$ 27.943.445.06	\$ 31.303.511.95	\$ 29.541.822.35
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 170.619.354</b>	<b>\$ 228.178.420</b>	<b>\$ 224.629.551</b>

**Tabla 9:** Cifras de ventas del sector agroindustrial de la provincia de Tungurahua  
**Fuente:** SRI en línea - SAIKU (s.f.)

Analizando la Tabla 9, podemos observar que en la provincia de Tungurahua; la sección C14 que corresponde a la fabricación de prendas de vestir posee el más alto nivel de ingresos teniendo un 54% de los ingresos totales del sector de la agroindustria en la provincia. En el año 2022 se registró el mayor índice de ingresos en esta sección. La fabricación de cueros y productos conexos (15% de los ingresos totales de la provincia), así como la fabricación de sustancias y productos químicos (11% de los ingresos totales), poseen un relevante índice de ingresos. También se puede observar que los ingresos en la sección C103 que es la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas no es relevante en la provincia.



**Figura 9:** Comparativo de ventas por sección dentro de la agroindustria en la provincia de Tungurahua  
**Fuente:** SRI en línea – SAIKU (s.f.)

En la siguiente tabla, se expone la importancia del sector agroindustrial de la provincia de Tungurahua a nivel nacional; así como también la importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa ambateña en el sector agroindustrial tungurahuense.

Analizando la Tabla 10; el sector agroindustrial de la provincia de Tungurahua representó un 0.56% del sector agroindustrial nacional en el 2021, subiendo en el 2022 a un 0.66%, y manteniéndose en ese mismo porcentaje en el 2023. Mientras que INPHEC Agroindustrial como empresa representó un 0.29% en el sector agroindustrial tungurahuense en el 2021, bajo en el 2022 a un 0.22%, pero en el 2023 sube a un 0.36%.

## 7. Participación en la economía internacional

INPHEC Agroindustrial actualmente no exporta directamente al mercado internacional; sin embargo, a través de una sociedad estratégica con la empresa Family Food Distributors,

	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INPHEC Agroindustrial (ventas)</b>	\$ 490.048,81	\$ 509.175.45	\$ 798.357,42
<b>C103: Elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas</b>	\$ 1.573.821.39	\$ 1.931.876.46	\$ 2.303.238
<b>Sector Agroindustrial de Tungurahua</b>	\$ 170.619.354	\$ 228.178.420	\$ 224.629.551
<b>Sector Agroindustrial Nacional</b>	\$ 30.410.592.571,45	\$ 34.324.705.024,75	\$ 33.866.310.536,22
<b>% Sector Agroindustrial de Tungurahua a nivel nacional</b>	<b>0,56%</b>	<b>0,66%</b>	<b>0,66%</b>
<b>% INPHEC Agroindustrial en el sector agroindustrial de Tungurahua</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,22%</b>	<b>0,36%</b>

**Tabla 10:** Importancia de INPHEC Agroindustrial como empresa dentro del sector agroindustrial SRI en línea - SAIKU

la empresa fabrica el tradicional chocolate de taza y es comercializado a Estados Unidos con la marca MAMA TERE, que es de propiedad de la empresa antes mencionada.

A continuación, se expone los siguientes datos:

<b>NOMBRE DEL PRODUCTO</b>	<b>PAIS O PAISES</b>	<b>TIEMPO EN EL MERCADO</b>	<b>CRECIMIENTO ANUAL EN EL MERCADO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Chocolate de Taza MAMA TERE de 250 gr.	Estados Unidos	4 años	12.09 %	La tableta de chocolate es fabricado por la empresa INPHEC Agroindustrial y distribuido el producto a través de la marca Mama Tere por Family Food Distributors para la costa este de Estados Unidos, principalmente a mercados nostálgicos

**Tabla 11:** Características de la exportación de Chocolate de Taza MAMA TERE  
**Fuente:** Archivo INPHEC Agroindustrial

La empresa tiene una estructura de Sociedad por acciones simplificada (S.A.S.), en donde posee cinco miembros de la familia MORENO MIRANDA. La estructura es la siguiente:

<b>MIEMBRO DE FAMILIA</b>	<b>% DE ACCIONES</b>
Moreno Caicedo Carlos Eduardo (Padre - Accionista)	20%
Miranda Alban Zoila Beatriz (Madre - Accionista)	20%
Moreno Miranda Pablo Israel (Hijo – Accionista – Gerente General)	20%
Moreno Miranda Carlos Santiago (Hijo – Accionista – Presidente del directorio)	20%
Moreno Miranda Raúl Orlando (Hijo – Accionista – Director de Operaciones de Producción)	20%

**Tabla 12:** Estructura y distribuciones de acciones de la empresa INPHEC Agroindustrial

**Fuente:** Archivo INPHEC Agroindustrial

## 8. Fundadores y principales accionistas de la empresa

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Cargo</b>	<b>% Acciones</b>
Moreno Caicedo Carlos Eduardo	Miembro consejero	20 %
Miranda Albán Zoila Beatriz	Miembro consejero	20 %
Moreno Miranda Pablo Israel	Gerente General	20 %
Moreno Miranda Carlos Santiago	Presidente	20 %
Moreno Miranda Raul Orlando	Miembro consejero	20 %

**Tabla 13:** Fundadores y principales accionistas de INPHEC Agroindustrial

**Fuente:** Archivo INPHEC Agroindustrial

## 9. Problema de la investigación

Este proyecto de estudio se basa en un problema de mercado nacional. INPHEC Agroindustrial es una empresa familiar ambateña dedicada a la fabricación y comercialización del Chocolate de Taza El Ambateño, un producto que es manufacturado con procesos híbridos (artesanales y automatizados). Actualmente la empresa posee una cobertura comercial nacional en las principales cadenas de supermercados como Megamaxi, Supermaxi, Gran AKI, Super AKI, AKI, Hiper Market, Mi Comisariato, MINI y TIA. Sin embargo, la directiva de la empresa a través de métricas e indicadores de gestión observó que el mercado de chocolate de taza está saturado nacionalmente con el apareamiento de nuevas marcas que originan una guerra de precios en las

perchas de los supermercados, resaltando también que, para algunos supermercados, la sub categoría de chocolate de taza representa el 7% de toda la percha de chocolates (cocoas, cacaos en polvo, chocolatería de cobertura, etc.).

Estos factores hacen que la empresa tome una estrategia de desarrollo de mercado con este producto, pues si analizamos el CICLO DE VIDA del producto; se encuentra en su etapa de madurez; con procesos estandarizados en la fabricación del mismo y con una capacidad instalada de producción por parte de la empresa, y buscando mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la venta por volumen a los mercados internacionales.

## **10. Objetivos**

### **8.1. Objetivo General**

Estudiar la factibilidad de la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño de la empresa INPHEC Agroindustrial hacia países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) para generar una propuesta de internacionalización a sus directivos.

### **8.2. Objetivos Específicos**

- Definir un marco teórico que permita reflexionar sobre la internacionalización de la empresa INPHEC Agroindustrial
- Desarrollar la factibilidad comercial y financiera de exportación del Chocolate de Taza El Ambateño de la empresa INPHEC Agroindustrial
- Describir rigurosamente el proceso de internacionalización de la empresa.

## **11. Justificación: Caracterización del producto**

La justificación de realizar este estudio se relaciona con las condiciones con la que cuenta este producto de chocolate en taza como marca a internacionalizar. Las ventajas competitivas de la empresa se reflejan en el diseño del producto y en la capacidad de manejar los costos oportunos.

### a. Nombre y Marca

INPHEC Agroindustrial proyecta exportar su producto dentro de la línea de chocolatería de taza Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.



**Figura 10:** Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr  
**Fuente:** Archivos INPHEC Agroindustrial

La marca El Ambateño está posicionado en el mercado ecuatoriano desde 1985, pues el primer cliente a donde se direccionó la marca fue a las perchas de Corporación Favorita en sus cadenas de almacenes Megamaxi, Supermaxi, Gran AKI, Super AKI, AKI y Titan. Su directorio escogió la marca “El Ambateño” debido a las raíces de donde proviene este producto, pues acorde a La Hora (2022), el chocolate de taza es una tradición gastronómica de muchos años en la provincia de Tungurahua y específicamente en la ciudad de Ambato. El gentilicio de Ambato que da a lugar a El Ambateño es un nombre que encierra esa tradición y la esencia mismo del producto. El enfoque de mercado que la empresa apunta es a mercados nostálgicos y mercados no nostálgicos de países de la Comunidad Andina de Naciones CAN. En mercados nostálgicos es muy probable que el nombre El Ambateño sea conocido y sea relacionado con chocolate de taza; mientras que aquel mercado propio del país la empresa proyecta ejecutar acciones comerciales para su venta.

## b. Característica

Acorde a la ficha técnica del producto, exponemos la siguiente información:

- **Marca:** El Ambateño
- **Descripción:** Chocolate artesanal constituido por licor o masa de cacao, almidón de trigo y edulcorante. Producto ideal para preparar una taza de chocolate caliente
- **Ingredientes:** Masa de cacao (85%), almidón de trigo (10%) y edulcorante no calórico de origen natural como Stevia y calórico como la sacarosa (5%)
- **Aplicación:** Ideal para bebidas calientes achocolatadas, recetas de repostería y chocolatería (postres, tortas, galletas, mousses, bombones). No es para consumo directo.
- **Modo de uso:**
  - a) Colocar un litro de leche en una olla y llevarlo a ebullición
  - b) Añadir tres tabletas de chocolate El Ambateño (100 gramos aproximadamente), moverlo y esperar a que se diluya
  - c) Licuar la leche con el chocolate diluido para conseguir una mezcla homogénea y el aspecto tradicional espumoso
  - d) Luego de licuar, colocar nuevamente en la olla, añadir un litro adicional de leche y dejar hervir por cinco minutos.
  - e) Añadir azúcar y canela al gusto

Esta preparación rinde para 10 tazas de Chocolate El Ambateño

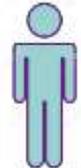
## c. A quien va dirigido

INPHEC Agroindustrial trabaja actualmente con un sistema de Business Intelligence propiedad de Corporación Favorita que permite conocer específicamente el segmento de mercado en donde se desenvuelve el Chocolate de Taza El Ambateño. Acorde a este sistema de BI, se obtiene la siguiente información:

### ANALISIS A NIVEL NACIONAL:

El cliente que más consume el producto tiene las siguientes características:

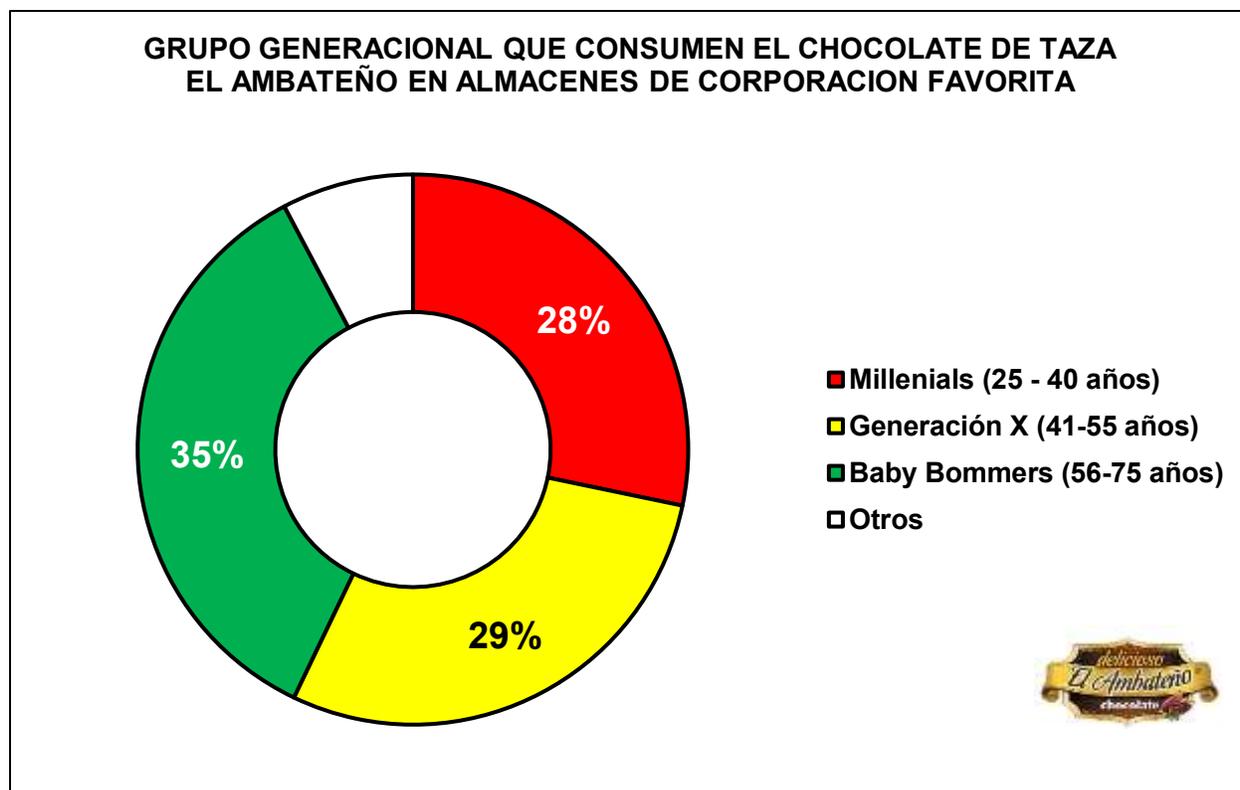
	GENERO	GRUPO GENERACIONAL	NIVEL SOCIO ECONOMICO	ANALISIS POR FORMATO	
		<p>Generación X (41-55 años) – 35.14%</p> <p>Baby Boomers (56-75 años) – 28.85%</p> <p>Millenials (25-40 años) – 28.27%</p>	<p><b>MEDIO</b></p>		
					
					
					
					

**Tabla 14:** Segmentación de mercado de Chocolate de Taza El Ambateño en Corporación Favorita  
**Fuente:** Analitix – Corporación Favorita

Acorde a la Tabla 14, el Chocolate de taza El Ambateño es mejor aceptado por clientes de nivel socioeconómico MEDIO. Acorde a Kotler et al. (2015, pág. 141); el nivel socioeconómico comprende un número de divisiones relativamente permanentes y ordenadas cuyos miembros comparten similares valores, intereses y comportamientos. Asimismo, el nivel socioeconómico no es determinado por un solo factor; sino por algunos factores como ocupación, educación, nivel de ingreso económico, riqueza y otras variables. En el caso del producto en análisis; en Corporación Favorita, clientes de nivel socioeconómico MEDIO son aquellos que tienen alta probabilidad de adquirir el producto, aquellos clientes que poseen ingresos económicos medios; no necesariamente que tenga alto nivel de ingresos, que posean un trabajo por ejemplo e indistintamente tengan título profesional o no.

De la misma manera, acorde al Analitix de Corporación Favorita, MUJERES son el segmento que más adquiere el producto. Con respecto a grupo generacional, tenemos el siguiente gráfico explicativo:



**Figura 11:** Grupo Generacional que consumen el Chocolate de Taza El Ambateño en almacenes de Corporación Favorita

**Fuente:** Analitix – Corporación Favorita

Con un 35%, el grupo generacional conformado por *Baby Boomers* ocupan el primer lugar como el segmento que más adquiere el producto. Asimismo, los consumidores maduros se comportan muy diferente en términos de compra que un adolescente, por tanto, la edad es un factor que ayuda a segmentar los mercados. De igual manera, y acorde a Diaz et al., (2017 pág. 195), los baby boomers son aquellos nacidos entre 1946 y 1964 (inmediatamente después de la Segunda Guerra Mundial), principalmente activos en organizaciones y cargos de poder y que corresponden el 18% de la población mundial. Este segmento de mercado se caracteriza por su empoderamiento al trabajo y su preocupación por tener una calidad de vida. Una característica muy importante de este segmento es la capacidad de guiar, generar y ser flexibles a cambios, así como enfocarse a la participación y el espíritu en el trabajo, poner corazón y humanizar el ambiente donde trabaja.

Asimismo, el Chocolate de Taza El Ambateño es consumido por el segmento de *Generación X* en un 29% que es muy representativo. Acorde a Diaz et al., (2017 pág. 196), hay discrepancias en el año de inicio y fin de esta generación, sin embargo, muchos investigadores

concuerdan que el año de nacimiento de este segmento es 1965 y comprende hasta 1977 con un límite superior hasta 1981; quienes se encuentran en edades de 35 hasta 51 años. Son la generación después de los baby boomers y padres de los millenials y de los centennials. Esta generación comprende el 21% de la población mundial. Este segmento creció en un hogar en donde padre y madre trabajaban o estaban divorciados, por lo que se formaron en un entorno familiar inseguro, cambiante y diverso, así como también esta generación posee características materialistas y consumistas que no pudo igualar el éxito económico de los baby boomers. A diferencia de los baby boomers, la Generación X ve al trabajo solo como trabajo (son menos leales a la organización y son más orientados a su beneficio personal) y buscan un balance entre su vida personal y laboral; pues un baby boomer busca alcanzar su máximo potencial en la parte laboral, mientras que la generación X están interesados en sus tres comidas y un techo donde dormir.

La generación de los *Millenials* (o Generación Y) es el tercer consumidor del chocolate ambateño en un 28%. Son aquellos nacidos a principios de los 80 e inicios del siglo XXI (Díaz et al., 2017 pág. 197). Los Millenials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004. Son hijos de los últimos Baby Boomers y los primeros de la Generación X, creciendo en una cultura de niños protegidos y queridos caracterizados por el uso de la tecnología, siendo el mundo digital como los aspectos más destacados de este grupo. Ellos han crecido con el internet, los teléfonos inteligentes, las redes sociales, los avances tecnológicos y conforman aproximadamente el 40% de la población mundial.

De la misma manera, la Tabla 14 nos indica una segmentación de mercado por formato. Por ejemplo, para FORMATOS MAXI (Megamaxi y Supermaxi) el segmento de mercado de MUJERES es aquel que consume más el Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr. Acorde a información de la empresa, el segmento de mercado que acude a estos formatos son de nivel socioeconómico MEDIO-ALTO, aquel cliente de nivel de instrucción de tercer o cuarto nivel y con niveles de ingresos económicos profesionales. Acorde a Caro (2013), y en base a un estudio realizado en la localidad de Chimbote; de una muestra de 380 encuestadas, el 89% indica que prefieren hacer sus compras en tiendas retailer; y de este porcentaje; un 30% indica que hacen compras en estos locales por la calidad de servicio que los almacenes brindan, otro 30% indican por la ubicación y el orden de los productos lo cual facilita su compra. De hecho, y acorde a INPHEC Agroindustrial, estas características antes mencionadas y que son muy bien recibidas por el público femenino lo tienen las cadenas de MEGAMAXI y SUPERMAXI.

Para lo que respecta a los formatos TITAN y acorde a fuente de la empresa; este tipo de locales abastece a clientes MAYORITAS; es decir pequeñas tiendas de barrio, pequeñas despensas o pequeños supermercados en general. Esta información nos da una idea de que la mujer tiende a poseer carácter de emprendimiento o de negocios.

Por otro lado, para los formatos AKI (Gran AKI, Super AKI y AKI) acorde a la Tabla 14, el segmento de mercado que más prevalece es el MASCULINO. Acorde a Bejarano & Alarcón (2007, pág. 94), en un estudio realizado en supermercados en Ecuador, el segmento de mercado masculino es influenciado más por su intención de compra cuando desea algún producto en un supermercado retailer versus el segmento femenino que es influenciado más por una norma subjetiva. Explicando más el tema, el segmento masculino no es influenciado por recomendaciones externas (familia, amigos o conocidos) para que ejecute una compra; simplemente adquiere el producto puntualmente; mientras que el segmento femenino adquiere el producto influenciado por recomendaciones de familiares o amigos. Los formatos MAXI poseen una gran variedad de productos, al parecer con la finalidad de suplir con ese comportamiento de compra femenino. Los formatos AKI no poseen la gama de productos de un formato MAXI; es decir, son formatos con productos más puntuales que hace mirar que son específicamente para el segmento masculino.

De tal manera, y tomando como base el sistema BI que maneja Corporación Favorita, nos da una guía de como esta segmentado el mercado en Ecuador. Corporación El Rosado maneja los mismos tipos de formatos, pues almacenes de gran variedad son los Hiper Market, aquellos de mediana variedad son Mi Comisariato y los locales más pequeños y que su variedad no es considerable son MINIS y TUTIS.

#### **d. Ventaja Estratégica**

Para determinar la diferenciación del Chocolate de Taza El Ambateño y como este elemento puede ser determinante en el mercado de los países de la CAN, primero debemos establecer las fortalezas y las oportunidades que posee el producto y que se detallan a continuación:

#### **Análisis FO del producto**

- **Fortalezas**

- a. Experiencia en el manejo, logística, promociones, cumplimiento de despachos de pedidos con cadenas grandes de supermercados por alrededor de 40 años.
  - b. Brand awareness de El Ambateño en el mercado ecuatoriano principalmente en las principales cadenas de supermercados; gracias a actividades ejecutadas por la marca en impulsaciones, publicidad por radio, publicidad digital, prensa escrita, etc.
  - c. Producto netamente artesanal, con la particularidad que la empresa no ejecuta procesos de prensado para separar el licor de cacao del producto; como otras empresas industrializadas lo realizan. Este aspecto genera una gran atracción para el cliente.
  - d. Penetración de nuestro producto al mercado estadounidense, especialmente a mercados nostálgicos.
  - e. La marca cuenta con máquinas elaboradoras de chocolate de taza como son: bombos torrefactores, peladoras, molinos refinadores, molino tablillador, estanterías, cámaras de temperatura controladas, selladores, codificadores entre otros; lo que asegura el despacho del producto en la calidad óptima.
  - f. Presencia de personal idónea para la fabricación del producto. Son personas que sus antepasados poseen la raíz y cultura de la fabricación del chocolate de taza
  - g. Existencia de personal de ventas (mercaderistas, impulsadoras, asesores comerciales) para que mercadeo del producto.
  - h. Conservación del empaque (packaging) de Chocolate de Taza El Ambateño de forma artesanal (Etiqueta + envase transparente), permitiendo observar al cliente la forma y color de la tableta; llegando a la parte sentimental del mismo.
- **Oportunidades**
    - a. Desarrollo de mercado de chocolate de taza en países alrededor del mundo, principalmente en mercados nostálgicos como: Estados Unidos, España, Países Bajos, Italia, etc.
    - b. Enfocado en el mercado de países de la Comunidad Andina de Naciones CAN, desarrollo de mercado del chocolate de taza; pues existe marcas con una visibilidad industrializada, y que la marca El Ambateño puede tener un océano azul como producto artesanal.

- c. Gracias a que la marca se hace conocer más, creación de fidelidad por parte del proveedor en los despachos de materia prima. El proveedor se sentirá motivado en despachar su producto a una marca de trayectoria como El Ambateño.
- d. Creación de chocolaterías (locales físicos o móviles) que permita llegar directamente al paladar del cliente directamente (negocio B2C) con la incorporación de bocaditos. La idea es generar un fuerte Brand Awareness en todo el país (Ecuador) y con este modelo llegar al mercado peruano a manera de franquicia
- e. Establecer alianzas estratégicas con productos que poseen un criterio de asociatividad con la marca El Ambateño como leche, pan, etc. La idea es asociarse con marcas representativas y de esta manera participar en percha asociados.

#### **e. Análisis de aceptación del Chocolate de Taza Artesanal en el mercado peruano**

Acorde a la Asociación Peruana de Productores de Cacao (Appcacao), citada por Baca et al., (2019, pág. 85), el consumo interno del verdadero chocolate en Perú se está consolidando; pues se indica que el cliente peruano está logrando aceptar un chocolate de óptima calidad, su sabor y un precio acorde a la calidad del mismo; es decir un chocolate con un porcentaje mayor a 35; lo que hace suponer que este cliente ya no solo compra el chocolate como golosina; sino como un producto que contiene nutrición. El chocolate de Taza El Ambateño posee un contenido de 85% licor de cacao; resultante del proceso descrito en el literal c de las Fortalezas del producto.

De la misma manera, existe una necesidad insatisfecha en el mercado peruano, esta necesidad proviene de que el cliente peruano no encuentra un chocolate con contenido de cacao que permita aprovechar sus beneficios para la salud, aspecto que el Chocolate de Taza El Ambateño puede suplir esa necesidad por su pureza en su contenido en cuanto a licor de cacao.

## **f. Análisis de aceptación del Chocolate de Taza Artesanal en el mercado colombiano**

En un país como Colombia y acorde a Alfaro (2013, pág. 102), el consumidor gasta semanalmente en promedio un valor de USD. 3.30 en compra de chocolate. De la misma manera, el estudio indica que en Colombia es tradicional consumir el chocolate a manera de bebida, especialmente en los desayunos. De hecho, el chocolate a manera de bebida es un signo de cultura en este país; pues los momentos de desayunos para el consumidor colombiano puede ser categorizado como un momento de unión familiar que evoca tradiciones ancestrales (beber chocolate en la mañana para tener energía durante el día). Justamente el Chocolate de Taza El Ambateño simboliza este escenario, el de la unión de la familia juntos tomando una taza de chocolate. Así también, acorde a Alfaro (2013, pág. 104), las variables de compra que influyen en el colombiano es precio y calidad y que las razones de consumo que tienen los colombianos por el chocolate es su estado de ánimo; pues permite que baje el estrés y los problemas cardíacos.

Un punto importante es que, en la Canasta Básica Familiar colombiana, el chocolate es parte de la misma, pues el colombiano(a) consume cotidianamente el chocolate en las comidas principales sea para bebida o para consumo directo. El consumidor colombiano compra por lo general el chocolate en almacenes a proximidad o tiendas de barrio, por lo que prefieren comprar pequeñas cantidades a precios bajos. El Chocolate de Taza El Ambateño a pesar que posee un precio no muy bajo debido a su contenido de licor de cacao; INPHEC Agroindustrial proyecta que con un plan de marketing en impulsación podrá llegar al mercado colombiano. De hecho, en Colombia existe dos grandes empresas que fabrican chocolate que son: Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker (Castellanos et al., 2007, pág. 27), quienes gracias a sus procesos tecnologizados y de alta automatización, ejecutan grandes economías de escala en su volumen de producción originando precios bajos en sus productos finales en percha y por ende transformándose en una competencia agresiva. Las industrias locales colombianas dedicadas a la manufactura del cacao para la realización de productos derivados enfrentan problemas de producción por los costos que involucra hacer el producto; problema que es similar con la empresa INPHEC Agroindustrial; sin embargo, la idea es competir en el mercado colombiano con precio y calidad gracias a futuras inversiones en maquinaria que se ejecute en la mencionada institución.



**Figura 12:** Marcas de chocolate pertenecientes a Compañía Nacional de Chocolates

**Fuente:** Página Web – Compañía Nacional de Chocolates

#### **g. Análisis de aceptación del Chocolate de Taza Artesanal en el mercado boliviano**

El cultivo de cacao en Bolivia es un proceso que se ha desarrollado casi recientemente. Las empresas dedicadas a la fabricación de chocolate poseen una capacidad instalada para satisfacer la demanda boliviana (Espinoza et al., 2014, pág. 33), considerando que el proceso de exportación de chocolate boliviano al mundo aún no es desarrollado. Los productos principales de las empresas fabricantes de chocolate son licor de cacao y chocolate cobertor; empresas radicadas en La Paz, El Alto, Sucre, Santa Cruz y Cochabamba. El mercado boliviano resulta atractivo para INPHEC Agroindustrial, pues como fabricante de Chocolate de Taza El Ambateño, posee su capacidad para destinar el producto al mercado boliviano.

Acorde al estudio, de las empresas analizadas; solo dos empresas bolivianas producen chocolate de taza que son: Briancon y Manjar de Oro. Por otra parte, hay empresas que fabrican barras o tabletas que pueden asemejarse a un chocolate de taza que son: Cándor, El Ceibo, Incadex SRL., Solur SRL, Taboada y Sumar LTDA.

Uno de los factores para que un cliente boliviano adquiera un chocolate es el Packaging. El cliente boliviano está dispuesto a pagar más por un chocolate con un empaque mejor diseñado

y novedoso, sin descuidar la calidad del mismo. El empaque del Chocolate de Taza El Ambateño permite que el producto se visualice y contiene la esencialidad de un producto artesanal.

En una feria realizada en Sucre en donde reúne a chocolateros, cacaoeros y público en general se pudo apreciar las preferencias del cliente boliviano por el chocolate (Gutiérrez, 2023, pág. 61). En esta feria se pudo analizar que los factores predominantes que influyeron en la decisión de compra de un chocolate por parte del cliente boliviano es la calidad de chocolate y la variedad de sabores, seguidos del precio y la presentación del producto. Asimismo, evaluando el enfoque visual que el cliente tuvo para la compra de un chocolate se observó que el diseño del empaque, el etiquetado atractivo y el uso de colores llamativos son factores que inciden en la compra del producto. De la misma manera, el cliente boliviano demostró que no tiene una elección de marca particular para la compra de un chocolate, pues la selección de marca es diversa. Para Chocolate de Taza El Ambateño esta información es valiosa; pues puede trabajar en su empaque aplicando una colorimetría para el mercado boliviano, y hay una oportunidad de penetración del producto en el mercado boliviano con precio competidor, calidad y diseño de empaque atractivo.

#### **h. Materias primas que utiliza**

El Chocolate de Taza El Ambateño es un producto artesanal constituido por licor o masa de cacao, almidón de trigo y edulcorante. Las materias primas utilizadas por Chocolate de Taza El Ambateño son las siguientes:

##### **a. Masa de cacao**

La empresa fabricante adquiere grano de cacao seco con las siguientes características:

- Número de días de fermentación: 6
- % de humedad: Max. 6%
- Variedad: CCN51 (híbrido)
- Impurezas: Libre (cacao limpio)
- Peso: Sacos de 100 libras
- Colorimetría: Nibs con color café claro

La empresa al recibir el grano de cacao con estas características lo procesa obteniendo la masa de cacao para la elaboración del chocolate. La empresa adquiere el grano de cacao de tres ciudades costeras específicamente: Machala, Arenillas y Santo Domingo. La calidad del grano de estas ciudades de la costa es muy alta; pues el rendimiento se lo puede observar cuando el cacao es triturado por los molinos. Cuando el cacao al pasar por el tornillo triturador del molino se transforma en una composición pastosa y muy viscosa; el rendimiento del cacao no es adecuado; sin embargo, si el cacao se transforma en chorro o líquido al pasar por el tornillo, se deduce que el rendimiento es óptimo. Dentro de la composición general del producto, la masa de cacao corresponde un 85%

#### **b. Almidón de Trigo**

Uno de los componentes del Chocolate de Taza El Ambateño es el *Almidón de Trigo* (harina de trigo), componente que permite mejorar la textura del producto y le otorga ese sabor tradicional y artesanal del chocolate. La calidad de harina es óptima; pues la empresa adquiere de marcas reconocidas como PACA y Molinos Miraflores. Estas marcas ambateñas son distribuidas nacional e internacionalmente. Este componente otorga un 10% del contenido total.

#### **c. Edulcorante**

Dentro de la formulación del producto está el edulcorante no calórico de origen natural como la Stevia y calórico como la sacarosa. La marca que utiliza El Ambateño dentro de este componente es VALDEZ, marca perteneciente a la Compañía Azucarera Valdez S.A. que es parte del Consorcio Nobis, La trayectoria de esta marca y de esta empresa es de varios años en el mercado y básicamente pioneros en Ecuador del abastecimiento de azúcar en el país. Este componente aporta con un 5% de la formulación total.

#### **i. Elementos de vulnerabilidad**

Los elementos de vulnerabilidad que Chocolate de Taza El Ambateño posee es la financiación y el abastecimiento de la materia prima. Dentro de la financiación se ramifican dos esferas donde la inversión debe ser canalizada.

En primer lugar, analizando el abastecimiento de la materia prima; existe un factor no controlado por la empresa y es la OFERTA vs. DEMANDA que mundialmente existe en el mercado del cacao. Por ejemplo, a inicios del mes de agosto de 2023 el precio de cacao a nivel mundial se elevó desde los casi USD. 2.350,00 por TM a casi llegar a 12.000,00 en el mes de marzo y abril. Esto se debe a que países del continente africano que han sido netos productores de cacao tuvieron una fuerte descompensación en la producción del grano por fuertes sequías acontecidas principalmente en países como Costa de Marfil, Ghana y Nigeria (principales productores de cacao a nivel mundial), acompañado de brotes de plagas y el pago de un precio no justo por parte de las empresas industrializadas a las fincas cacaoteras africanas (Gonzalez, 2024). Este fenómeno ocasiona que las grandes marcas y empresas industriales europeas al no tener cacao africano para comprar vuelquen sus esfuerzos de compra a países de Centro y Suramérica. Grandes empresas industriales se han posicionado en Ecuador por ejemplo y compran grandes cantidades de cacao a los productores ecuatorianos con precios altos y prácticamente dejando en una escases del grano a las empresas agroindustriales ecuatorianas.

Como acción para contrarrestar este fenómeno que acontece a nivel mundial y que afecta a las empresas como INPHEC Agroindustrial es a través de una financiación, adquirir cacao en espacios de tiempo en donde el grano baja de precio; es decir, aprovechar ese tiempo para adquirir el grano y precio menor; así como también establecer vínculos estrechos con productores de cacao con la finalidad de crear lealtad en el abastecimiento del producto.

Analizando el tema de FINANCIACION, la primera esfera en análisis es la capacidad de producción que INPHEC Agroindustrial puede tener para afrontar un mercado de exportación. La familia Moreno Miranda, propietaria de la empresa INPHEC Agroindustrial gestiona la dotación de financiación para la empresa y de esta manera tecnologizar ciertos subprocesos de la fabricación del chocolate de taza; no aquellos que aseguran que el producto sea artesanal (parte central del producto), sino aquellos subprocesos en donde son muy repetitivos y amerita la colocación de maquinaria.

La segunda esfera es en la implementación de estrategias comerciales que se realizarán en los países a donde ingresará el Chocolate de Taza El Ambateño, aplicando las 4P's de marketing como es:

- Pricing Strategy: Se necesitará de un apalancamiento para financiar ciertas 'posibles promociones que surjan en los supermercados peruanos, colombianos o bolivianos.
- Impulsaciones: Necesariamente para que un producto sea conocido; se debe impulsar el mismo; el cliente debe degustar el producto para que vaya conociendo la marca, la calidad del producto, etc. En este punto la empresa debe financiar aspectos como:
  - El producto que va a ser utilizado para impulsar
  - Honorarios de la impulsadora
  - Compra de stands de impulsación
  - Compra de uniformes para la impulsadora
  - Compra de una botarga (personaje del CHEF CHOCOLATERO) con la finalidad que acompañe a la impulsadora a dar a conocer el producto. El personaje del CHEF CHOCOLATERO es muy atractivo para los niños; de hecho, permite "halar" al cliente, pues el niño lleva a sus padres al stand con la finalidad de que se tome una foto y de paso genera venta.
  - Honorarios de la persona que hace como CHEF CHOCOLATERO
  - Hospedaje de gerencias de la empresa en el país al cual irá a impulsar el producto
  - Alimentación para impulsadora, persona que ejecuta las labores del CHEF CHOCOLATERO y gerencias de la empresa por los días que se va a impulsar el producto.
  - Ticket aéreo de gerencias para el país al cual se va a ejecutar la impulsación
- Posiblemente y en base al mercado del país que la marca se dirija (peruano, colombiano o boliviano), se necesite una inversión en Packaging del producto.

## Capítulo II

### Teoría de investigación

#### 1. Conceptos Clave de la investigación

- **Estrategia**

Existen varios conceptos, pero podemos indicar que es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes Martínez & Milla (2012, pág. 6)

- **Plan de Exportación**

Es una herramienta imprescindible para cualquier empresa que quiere iniciar o consolidar su posición en mercados exteriores y cuyo objetivo es dar respuesta a las principales cuestiones que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial como son (Llamazares, s.f.):

- ¿Como seleccionar los mercados de mayor potencial y accesibilidad para sus productos?
- ¿Cuál es la forma de entrada (canal de comercialización) más adecuada?
- ¿Qué acciones deberán llevarse a cabo en sus políticas de marketing (producto, precio, comunicación)?
- ¿Cuáles son los recursos necesarios para cumplir con los objetivos de ventas y de rentabilidad que se establecen?

- **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

La Comunidad Andina, integrada por Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador es un organismo internacional líder en integración en el continente, que trabaja por el mejoramiento de la calidad de vida de 114 millones de ciudadanos andinos (Comunidad Andina, s.f.). Su creación data desde el 26 de mayo de 1969, cuando se suscribió en Colombia, el Acuerdo de Cartagena, Tratado Constitutivo que fija los objetivos de la integración andina, define su sistema institucional y establece sus mecanismos y políticas, se puso en marcha el proceso andino de integración, conocido en ese entonces como Pacto Andino, hoy Comunidad Andina.

- **Cacao**

El cacao es un árbol americano de origen amazónico, conocido también como cacaotero, ya que por cacao se refiere normalmente al fruto que da dicho árbol, o incluso al producto del secado y la fermentación de las semillas de dicho fruto. Este árbol requiere climas húmedos y calurosos. Suele medir alrededor de siete metros si es cultivado, y por encima de veinte en la naturaleza (Concepto, s.f.). El fruto del cacaotero, llamado “mazorca”, es una baya grande y ovalada, carnosa, cuya coloración tiende del amarillo púrpura, y de unos treinta centímetros de largo. Dentro de cada mazorca se encuentra entre treinta y cuarenta semillas, incrustadas en una pulpa. El fruto puede pesar unos cuatrocientos cincuenta gramos al madurar, cosa que empieza a ocurrir a los cuatro o cinco años de vida del árbol.

- **Cacao CCN-51**

La historia de CCN-51 comienza con un hongo. La escoba de bruja es un patógeno originario de la cuenca del Amazonas, que es devastador para el cacao. Con el pasar de los años, ha causado daños severos a la industria del cacao en muchos países productores de América del Sur y el Caribe (Perfect Daily Grind, 2019). Hacia el final de la década de 1890 se registró un brote de escoba de bruja que paralizó la industria de Surinam, acabando con el 80% de la producción de cacao. El hongo también afectó gravemente a Colombia, Guyana, Trinidad y Tobago, Perú, Granada, Panamá y Brasil. A manera de respuesta ante la devastadora introducción de la escoba de bruja en Ecuador, el científico botánico independiente Homero Castro desarrolló CCN-51

(Colección Castro Naranjal 51) durante la década de 1960. Este árbol de cacao altamente productivo y resistente a las enfermedades se utilizó para reemplazar variedades más susceptibles

- **Agroindustria**

La agroindustria es una actividad económica que hace referencia a la producción, la industrialización y la comercialización de productos relativos a la agricultura, la ganadería, la pesca y el sector forestal, así como a otro tipo de recursos naturales; así como también es el proceso mediante el cual, se modifica o se añade valor al producto agropecuario que, posteriormente, se comercializará al final de la cadena de valor (Agbar, s.f.)

- **Incoterms**

Las reglas INCOTERM explican un conjunto de once términos comerciales comúnmente utilizados por medio de tres letras como, por ejemplo, CIF, DAP, etc., que reflejan la práctica entre empresas en los contratos de compraventa de mercancías (International Chamber of Commerce ICC, 2020). Las reglas INCOTERMS describen:

- **Obligaciones:** Quien se ocupa de qué en la relación entre empresa vendedora y compradora. Por ejemplo, quien organiza el transporte o el seguro de la mercancía o quien consigue los documentos de embarque y las licencias de exportación o importación.
  - **Riesgo:** Donde y cuando “entrega” el vendedor la mercancía. En otras palabras, donde se transmite el riesgo de vendedor a comprador
  - **Costos:** De qué costos es responsable cada parte como, por ejemplo, los de transporte, embalaje, carga o descarga, y aquellos relacionados con las comprobaciones o los relativos a seguridad.
- **Aranceles**

Son los derechos de aduana aplicados a las importaciones de mercancías (Organización Mundial de Comercio, s.f.). Los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas, y constituyen una fuente de ingresos para los gobiernos.

- **Retailer**

Describe la venta directa de productos en pequeñas cantidades al cliente final para uso y/o consumo propio y no para revender (City Troops, 2025). De hecho, son comerciantes que adquieren productos en grandes cantidades y los venden en pequeñas cantidades al cliente final para su consumo o uso. Estos almacenan y exponen una variedad de productos para poder ofrecer diferentes opciones al consumidor final.

- **Competitividad**

Es la capacidad de una entidad u organización con o sin fines de lucro de competir (Concepto, s.f.). En el ámbito económico la competitividad juega un rol fundamental en empresas y países, definiendo así la aptitud de cada uno para poder mantenerse en el mercado. Las ventajas comparativas influyen de forma determinante ya que las mismas proporcionarán el alcance, sostenimiento y mejoramiento en cuanto a la posición socioeconómica en que se encuentre.

## **2. Marco Teórico de la Investigación**

### **a. Teorías de internacionalización de la empresa**

La internacionalización de una empresa es el proceso de movilización, acumulación y desarrollo de reservas de recursos para actividades internacionales (Merubia, 2019, pág. 23). La teoría de internacionalización de empresas posee dos enfoques; el primero en el desarrollo del modelo Upsala de internacionalización y el segundo enfoque es el modelo de innovación.

### **b. Modelo Upsala**

El modelo Upsala desarrollado por Johanson y Wiedersheim – Paul en 1975, posee su base teórica en la teoría del comportamiento de la empresa. Este modelo enfatiza el aprendizaje organizativo como el motor del proceso de internacionalización de las empresas, el cual consiste en pequeños pasos por los cuales las empresas incrementan gradualmente su participación internacional. Este modelo detalla cuatro etapas del crecimiento gradual de la participación extranjera que siguen las empresas camino a convertirse totalmente internacionales:

- A. Actividades de exportación no regulares
- B. Exportación por medio de un representante independiente (agentes)
- C. Establecimiento de una filial de venta en el extranjero
- D. Producción / fabricación extranjera

La secuencia de las etapas está restringida a un mercado de un país específico. Las cuatro etapas significan sucesivamente mayores compromisos de recursos y también conducen a experiencias de mercado e información bastante diferentes para la empresa. La primera etapa significa que la empresa no hizo compromisos de recursos para el mercado y que carece de cualquier canal de información regular hacia y desde el mercado. La segunda significa que la empresa tiene un canal hacia el mercado, por medio del cual recibe información bastante regular acerca de los factores que influyen en las ventas; esto también significa un cierto compromiso con el mercado. La tercera significa un canal de información controlado en el mercado, dando a la empresa la habilidad de dirigir el tipo y cantidad de flujo de información del mercado a la empresa; durante esta etapa, la empresa también obtiene experiencia directa de los factores que influyen en los recursos. La cuarta etapa significa un compromiso de recursos aún mayor.

De acuerdo con el modelo Upsala, la creciente internacionalización puede atribuirse a que las empresas acumulan conocimientos sobre mercados específicos. Estos conocimientos son un recurso crítico, ya que los mismos son necesarios para operar en el extranjero y no se pueden adquirir fácilmente. Un segundo aspecto implica la asunción de que las empresas se trasladan a países distantes solo después de haber establecido una presencia en países más próximos. El modelo asume que las empresas primero se dirigen a mercados que entienden mejor, luego irán entrando en países con una distancia psíquica cada vez mayor. Es probable que las empresas con una experiencia internacional extensiva perciban menos la distancia psíquica al nuevo país que

aquellas con poca experiencia internacional. Debido a los cambios en el entorno internacional del modelo original Upsala, éste fue revisado en el año 2009 y se introdujo una visión de red de negocios. La idea principal es que todas las empresas están conectadas en una red de relaciones con los clientes y proveedores, desde la cual acumulan conocimiento, confianza y eventualmente compromiso. Es así que la característica principal ya ajustada del modelo Upsala es el enfoque en procesos, es decir, los procesos de desarrollo de conocimiento y compromiso de recursos

### **c. Modelo de Innovación**

Considerado un modelo tradicional, indica que la internacionalización de una empresa resulta de una serie de innovaciones de gestión que se dan dentro de la empresa (Merubia, 2019, pág. 26). El modelo distingue una serie de etapas de internacionalización organizadas como un desarrollo secuencial y fijo del proceso de internacionalización. Este modelo busca especialmente clasificar el desarrollo en etapas, en lugar de explicar cómo las empresas se mueven de una etapa a otra. El modelo de innovación destaca que la teoría de aprendizaje es aplicable al proceso de desarrollo de la exportación, sugiere que las empresas en sus etapas de exportación iniciales deberían centrarse en países psicológicamente cercanos y las empresas en etapas posteriores centrarse en países psicológicamente más distantes; establece que un país en desarrollo no debería imitar a ciegas programas de desarrollo de exportación que son apropiados para países industrializados. Este modelo también indica que el tamaño de la empresa no es importante para el comportamiento exportador, cuando se toma en cuenta la calidad y el dinamismo de la gestión.

La tabla en la siguiente página nos indica las similitudes y diferencias entre el modelo Upsala y el de Innovación.

### **d. Teorías de comercio exterior**

El comercio exterior es aquella actividad económica basada en los intercambios de bienes, capitales y servicios que lleva a cabo un determinado país con el resto de los países del mundo, regulado por normas internacionales o acuerdo bilaterales (Quintana, et al., 2019). En el comercio

	<b>Modelo Upsala</b>	<b>Modelo de Innovación</b>
<b>Similitudes</b>		
	Conocidos como enfoques basados en etapas, procesos, tradicionales	
	Internacionalización como sucesión de etapas incrementales	
	Orientados al comportamiento	
	Clasificación de la empresa de acuerdo con su grado de internacionalización	
	No explican el paso de una empresa desde una etapa de desarrollo a la otra.	
<b>Diferencias</b>		
Factores de internacionalización	Aprendizaje organizativo	Innovaciones de gestión
	Distancia psíquica	

**Tabla 15:** Similitudes y diferencias entre el modelo Upsala y el modelo de Innovación  
**Fuente:** Merubia, 2019

exterior coexisten operaciones comerciales de importación y de exportación de mercancías, con cambio o no de propiedad, por cuenta propia o ajena, con o sin pago de los bienes, junto con las transacciones de intangibles.

Existe una diferencia entre Comercio Exterior y Comercio Internacional. El Comercio Internacional es el intercambio de bienes, servicios, recursos, ideas, y tecnología en todo el mundo, tratando de entender que este ligado a los negocios, datos, logísticas, transportes, teorías económicas, transacciones financieras, intercambio de divisas, es decir, un estudio globalizado con el ánimo de satisfacer las necesidades de los mercados internos y externos. Este concepto por ser global, es un término más económico que incorpora las exportaciones e importaciones generales, que ha transformado los negocios y los mantiene dinámicos a través de organismos gubernamentales y no gubernamentales para el cumplimiento y que se desarrolle en un ámbito de comercio leal.

El Comercio Exterior es una parte del Comercio Internacional donde sus semejanzas son más que sus diferencias y están en la relación y cuantificación que tiene un país con los países del resto del mundo. Esto es, el trato que debe tener una economía y que está relacionado al manejo de su política económica exterior, que dependerá de las condiciones económicas, laborales y

estructurales del Estado a través de transacciones hacia el exterior superando fronteras y medidas proteccionistas, identificando tendencias de mercados con asesores independientes en las negociaciones entre empresas, que son registradas por el país mediante su balanza comercial en la balanza de pago.

El origen del comercio exterior va a la par con el comercio internacional, quedando claro que los Estados en su manejo de las importaciones y exportaciones deben registrar en sus cuentas nacionales las transacciones realizadas, Por lo tanto, desde la época contemporánea el comercio exterior evoluciona tal cual fue desarrollándose la sociedad con los cambios galopantes del transporte y la comunicación con la ayuda de la tecnología. Es importante indicar que ninguna economía estuvo aislada de este surgir y avance en materia de comercio exterior, donde el intercambio comercial internacional da paso a las entidades gubernamentales que rigen el comercio exterior como son las aduanas como entes de control, supervisión, recaudador y sancionador.

### **3. Metodología**

La investigación es un estudio de caso de enfoque cualitativo y cuantitativo (mixto), es decir, el estudio se basa en información proporcionada de la Oficina Comercial de Ecuador en Perú y Colombia que detalla aspectos de índole político, económico y social de los tres países de la Comunidad Andina de Naciones CAN, así como información de supermercados, marcas que se comercializa en los mismo, precios, presentaciones de chocolates de taza, etc. De la misma manera, gracias una información numérica en lo que respecta a los precios de la competencia en supermercados, sumado a los balances y estado de pérdidas y ganancias de la empresa, se ejecutó un análisis estadístico descriptivo de ciertas variables, así como también el cálculo del retorno de la inversión, valor actual neto y tasa interna de retorno con la finalidad de conocer si el proyecto de exportación resulta rentable.

#### **4. Universo y muestra**

Este proyecto de estudio trabajará mancomunadamente con la sectorialista de cacao y derivados en la provincia de Tungurahua; y por su intermedio con las Oficinas Comerciales de Ecuador en Colombia y Perú para la toma de datos como precios de la competencia, variables económica y política de cada país, demografía, niveles de vida, etc. La Oficina Comercial de Ecuador en Perú también maneja la información de Bolivia. De la misma manera, este estudio trabajará con la empresa MDG Cargo Logistic quien asesorará a este proyecto sobre los costos logístico que involucra la exportación a los tres países de la CAN.

## Capítulo III

### 1. Análisis variables macroeconómico de la economía objetivo

#### 1.1. Análisis de la Comunidad Andina de Naciones CAN como bloque comercial

##### 1.1.1. Breve resumen de la Comunidad Andina de Naciones como mecanismo de integración comercial

La *Comunidad Andina*, integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú es un organismo internacional líder en integración en el continente, que trabaja por el mejoramiento de la calidad de vida de 114 millones de ciudadanos andinos (Comunidad Andina, s.f.). Desde el 26 de mayo de 1969, cuando se suscribió en Colombia, el Acuerdo de Cartagena, Tratado Constitutivo que fija los objetivos de la integración andina, define su sistema institucional y establece sus mecanismos y políticas, se puso en marcha el proceso andino de integración, conocido en ese entonces como Pacto Andino, hoy Comunidad Andina.

Del modelo de “sustitución de importaciones” predominante en los setenta, que protegía la industria nacional con altos aranceles, se pasó al modelo abierto a finales de los ochenta (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2025). En la reunión de Galápagos (1989), los mandatarios andinos aprobaron el Diseño Estratégico y el Plan de Trabajo donde se plasma el nuevo modelo. Es así que, los países andinos eliminaron entre sí los aranceles y formaron una zona de libre comercio en 1993, donde las mercaderías circulaban libremente. Esto permitió que el comercio intracomunitario creciera vertiginosamente y que también se generaran miles de empleos.

Los presidentes decidieron en 1997 introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena para adaptarlo a los cambios en el escenario internacional, cuyas reformas permitieron que la conducción del proceso pase a manos de los presidentes y que tanto el Consejo Presidencial Andino como el Consejo Andino de ministros de Relaciones Exteriores formen parte de la estructura institucional. Se creó la Comunidad Andina en reemplazo del Pacto Andino.

La Comunidad Andina está conformada por Órganos e Instituciones que están articuladas en el Sistema Andino de Integración, más conocido como el SAI. Este sistema hace que la CAN funcione casi como lo hace un Estado. Es decir, cada una de estas instancias tiene su rol y cumple

funciones específicas, por ejemplo: el **Consejo Presidencial Andino** conformado por los presidentes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú está a cargo de la dirección política de la CAN; el **Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores** formula la política exterior de los países andinos en asuntos relacionados con la integración y, de ser necesario, coordinan posiciones conjuntas en foros o negociaciones internacionales; al **Comisión**, conformada por delegados plenipotenciarios, o con plenos poderes, se encargan de formular, ejecutar y evaluar la política de integración en temas de comercio e inversiones y generan normas que son obligatorio cumplimiento para los cuatro países.

La CAN cuenta con una Secretaría General que administra y coordina el proceso de integración y el Tribunal Andino de Justicia es la entidad que controla la legalidad de los actos de todos los Órganos e Instituciones y dirime las controversias existentes entre países, entre ciudadanos o entre países y ciudadanos cuando se incumplen los acuerdos asumidos en el marco de la Comunidad Andina. El Parlamento Andino, conformado por veinte parlamentarios elegidos por voto popular – cinco por cada país miembro – es la instancia que representa al Pueblo; es decir, a los Ciudadanos Andinos en general. Asimismo, son parte del SAI las **instancias consultivas de la Sociedad Civil**, como el de los Pueblos Indígenas, de los Trabajadores y de los Empresarios. **La Universidad Andina Simón Bolívar**, con varias sedes en la región, es la entidad educativa. Y, los organismos financieros son la **Corporación Andina de Fomento** y el **Fondo Latinoamericano de Reservas**.

### 1.1.2. Indicadores para evaluar la integración económica

#### a. Indicadores básicos de posición comercial

Los principales datos de comercio exterior corresponden a los componentes de la cuenta corriente, esto es las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Son indicadores ampliamente conocidos, y que definen en gran medida el nivel de internacionalización de una economía o un país (Duran & Alvarez, 2008, pág. 9).

- **Per Capita**

Son indicadores comerciales que relacionan el comercio (flujo de exportaciones e importaciones) de un país o un bloque comercial con su población total.

En la siguiente tabla observamos los diferentes indicadores per cápita de cada país miembro de la CAN de un análisis promedio desde el 2012 a 2023:

				
Exportaciones por habitantes (Xi/Ni)	USD. 1.723,00	USD. 1.149,83	USD. 990,06	USD. 1.573,19
Importaciones por habitantes (Mi/Ni)	USD. 1.401,97	USD. 1.166,79	USD. 858,05	USD. 1.525,90
Intercambio comercial por habitante (Xi + Mi) / Ni	USD. 3.124,97	USD. 2.316,62	USD. 1.848,11	USD. 3.099,09

**Tabla 16:** Indicadores PER CAPITA de cada país miembro de la CAN

**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de Repositorio de Banco Central del Ecuador – Banco Mundial

Como podemos observar en la Tabla 16, en Perú por cada habitante se exporta USD. 1.723,00, el mayor índice de los países de la CAN. Mientras que el menor índice lo tiene Bolivia, pues por cada habitante se exporta USD. 990,06. En lo que respecta a importaciones por habitante, Ecuador tiene el mayor índice, pues por cada habitante se importa USD. 1.525,90, mientras que Bolivia tiene el índice más bajo, pues por cada habitante se importa USD. 858,05. Es claro ver que, si Perú tiene el mayor índice de exportaciones por habitante, no pasa lo mismo en las importaciones por habitante. Un mejor índice de intercambio comercial posee Perú con USD. 3.124,97 por cada habitante, superando ligeramente a Ecuador. El menor índice de intercambio comercial lo tiene Bolivia con USD. 1.848,11. Para los propósitos de INPHEC Agroindustrial, es claramente visto que Perú posee un mejor intercambio comercial y un mejor índice de importaciones; por tanto, un mercado atractivo para la empresa.

- **De Apertura**

Son indicadores que miden la participación del comercio exterior en la producción interna de un país. Se calcula sumando el valor de las exportaciones e importaciones y dividiendo el resultado por el Producto Interno Bruto. Tenemos la siguiente tabla:

				
Apertura medida por exportaciones (Xi/PIBi)	17.28%	17.55%	32.82%	25.54%
Apertura medida por importaciones (Mi/PIBi)	14.02%	17.92%	27.83%	24.73%
Apertura medida por intercambio comercial (Xi + Mi) / PIBi	31.29%	35.47%	60.65%	50.27%

**Tabla 17:** Indicadores de Apertura de cada país miembro de la CAN

**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de Repositorio de Banco Central del Ecuador – Banco Mundial

Para iniciar, podemos observar en la Tabla 17 que la participación de las exportaciones bolivianas en su PIB corresponde a un 32.82%, la más alta de los países de la CAN. Hay que considerar que el PIB de Bolivia es la más pequeña de todas, pero su nivel de exportaciones es representativo en relación a su PIB. Caso contrario ocurre en Perú, pues la apertura de las exportaciones en relación a su PIB es del 17.58%, es decir, no tiene mucho peso sus exportaciones en relación a su PIB. La apertura de las exportaciones de Ecuador en relación a su PIB es de 25.54%. Con respecto a la apertura de las importaciones, Bolivia posee un mejor índice; pues tiene un 27.83%, lo que quiere decir que, del PIB boliviano, un 27.83% es generado por importaciones. El índice más bajo tiene Perú con un 14.02%, lo que indica que no tiene un relevante peso en su PIB. Ecuador tiene un índice de 24.73% con respecto a su PIB. En la apertura medida por intercambio comercial, el mejor índice lo tiene Bolivia; es decir, dentro del total de su PIB, el

intercambio comercio relacionado con comercio exterior representa un 60.65% (un porcentaje muy importante; lo que indica que su PIB es generado en gran parte por transacciones comerciales con el exterior en exportaciones e importaciones). Caso contrario ocurre con Perú, pues el movimiento comercial con el exterior representa el 31.29% de su PIB; lo que indica que casi un 60% de su PIB no es generado por transacciones comercial con el exterior; sino más bien puede ser por generación de comercio interno. Para INPHEC Agroindustrial este dato es muy importante; pues el objetivo de exportar su producto a Perú puede ser un aspecto complejo dado que su PIB no es generado en gran parte por importaciones; sin embargo, es un reto que la empresa se plantea en ser parte del mercado peruano. Para Ecuador, los movimientos comerciales internacionales representan el 50.27% de su PIB, un porcentaje muy importante.

- **De Participación en los Mercados Internacionales**

Los *índices de participación en el mercado* son herramientas esenciales para comprender la dinámica de los mercados internacionales, analizar la competencia y evaluar el rendimiento de los países en el comercio global. Tenemos la siguiente tabla:

				
Apertura medida por exportaciones $X_i/X_{Mundo}$	0.22%	0.22%	0.05%	0.11%
Apertura medida por importaciones $M_i/M_{Mundo}$	0.22%	0.28%	0.05%	0.13%
Apertura medida por intercambio comercial $(X_i + M_i) / (X_{Mundo} + M_{Mundo})$	0.22%	0.25%	0.05%	0.12%

**Tabla 18:** Indicadores de Apertura a los mercados internacionales de cada país miembro de la CAN  
**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de repositorio del Banco Central del Ecuador – Banco Mundial

Podemos observar en la Tabla 18 que Perú y Colombia poseen una mejor apertura de sus exportaciones a las exportaciones mundiales con un 0.22% cada uno; mientras que las exportaciones de Bolivia representan un 0.05% a nivel mundial. En las importaciones, las colombianas indican un mejor índice con un 0.28% de todas las importaciones mundiales. Esto nos indica que Colombia importa más que el resto de países de la CAN; resultando de la misma manera que Colombia posee una mejor apertura en sus movimientos comerciales de comercio exterior en relaciones a los movimientos comerciales mundiales. Seguido a Colombia tenemos a Perú pues sus importaciones representan un 0.22% de las importaciones mundiales; generando el mismo porcentaje de 0.22 en la apertura de su intercambio comercial en comercio exterior con respecto al movimiento mundial. El menor índice de todos los países de la CAN posee Bolivia con un 0.05% de participación en los mercados mundiales.

Si hacemos un análisis por bloque comercial, tenemos lo siguiente:

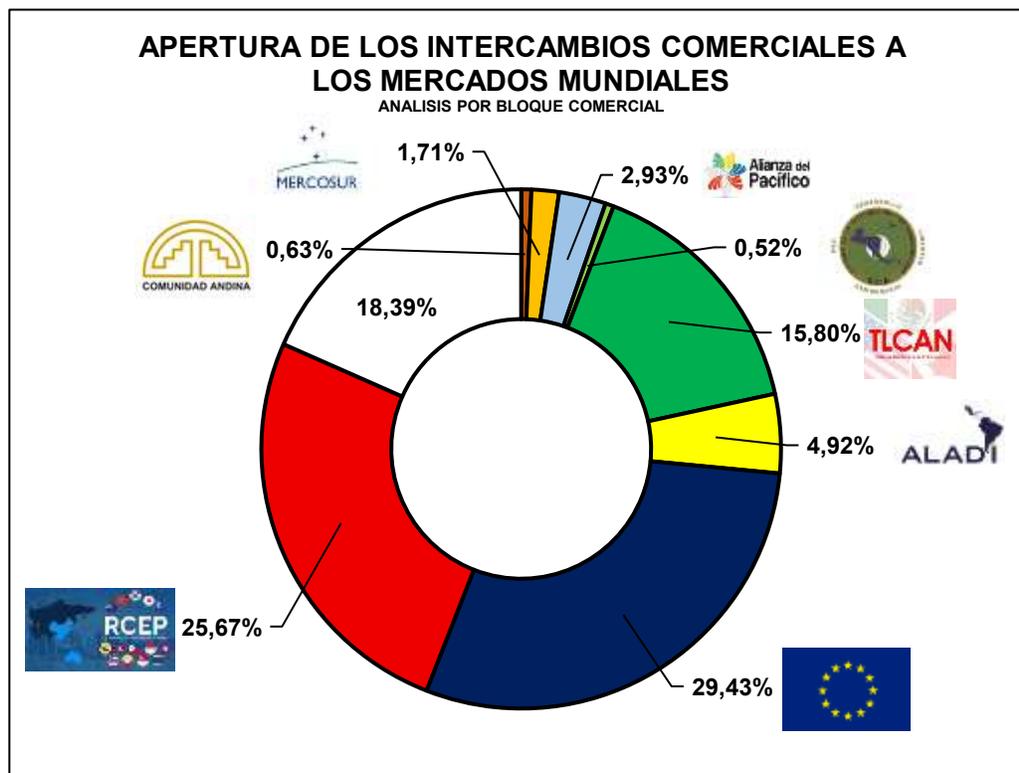
								
Apertura a X	0.59%	1.74%	2.71%	0.43%	14.18%	4.71%	30.25%	26.01%
Apertura a M	0.69%	1.67%	3.20%	0.63%	17.84%	5.18%	28.40%	25.23%

**Tabla 19:** Análisis de aperturas por bloque comercial a las exportaciones e importaciones en el mercado mundial

**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de repositorio del Banco Central del Ecuador – Banco Mundial

Analizando la Tabla 19, establecemos un comparativo de la CAN con algunos de los bloques comerciales a nivel mundial. Por ejemplo, podemos observar que la CAN posee una mayor apertura a las importaciones con un 0.69% que a las exportaciones cuya cifra es de 0.59%. El mismo efecto ocurre en bloques comerciales como la Alianza del Pacífico, SICA, TLCAN y ALADI. Caso contrario ocurre con la Union Europea y el RCEP, dos mecanismos de integración comercial son una relevante representación en los mercados mundiales.

Analizando la apertura a los intercambios comerciales en el mercado mundial, tenemos lo siguiente:



**Figura 13:** Análisis de aperturas de los intercambios comerciales a los mercados mundiales por bloques comerciales

**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de repositorio del Banco Central del Ecuador – Banco Mundial

Analizando la Figura 13, podemos observar claramente un comparativo de la participación de los intercambios comerciales a los mercados mundiales de la CAN con algunos de los bloques comerciales. Podemos observar que la CAN tiene una participación de los intercambios comerciales a los mercados mundiales del 0.63%, que ligeramente rebasa a la participación del SICA el cual posee un 0.52% (bloque comercial centroamericano cuyos países que lo conforman son Costa Rica, Panamá, Honduras, entre otros). El Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y Venezuela) es un bloque que posee una participación del 1.71% mientras que la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile) posee una participación del 2.93%. Esta información para INPHEC Agroindustrial es muy importante, pues para objetivos de exportación para otros países que no son parte de la CAN, la Alianza del Pacífico por ejemplo es un importante

mecanismo comercial; pues con la exportación del producto solamente a Perú; y Perú al ser parte de este bloque, puede ser una ventana para una importante internacionalización.

Un tema muy importante a recalcar también es la importancia de la participación de los intercambios comercial al mundo de ALADI. De hecho, Ecuador es parte de este mecanismo comercial y existir facilidades en las transacciones comerciales internacionales. La TLCAN (Canadá, EEUU y México), posee un 15.80% de participación de sus intercambios comerciales en el mundo, superado por la RCEP (países asiáticos como China, Japón, Corea del Sur entre otros) y la Union Europea.

### **b. Indicadores de dinamismo comercial**

Estos indicadores muestran el comportamiento de un país dentro de un grupo que se encuentra vinculado a un proceso de mecanismo de integración económica (Duran & Alvarez, 2008, pág. 23).

- **Ventajas Comparativas Reveladas**

Este índice es utilizado para analizar las ventajas o desventajas comparativas de los intercambios comerciales de un país con sus socios comerciales o diversos grupos de países. Su fórmula es:

$$IVCR_{it}^k = \frac{X_{ijt}^k - M_{ijt}^k}{X_{iwt} + M_{iwt}}$$

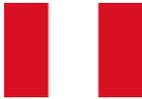
Donde:

$X_{ijt}^k$  = Exportaciones del producto k realizadas por el país i al mercado j en el año t

$X_{iw}^t$  = Exportaciones del producto k realizadas por el país i al mundo w en el año t

$M_{ijt}^k$  = Importaciones del producto k realizadas por el país i desde el mercado j en el año t

$M_{iw}^t$  = Importaciones del producto k realizadas por el país desde el mundo w o un mercado esp.

			
	-0.00898	-0.462	0.00159

**Tabla 20:** Indicadores de Ventajas Comparativas Reveladas (Ecuador con países CAN)

**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de Repositorio de TradeMAP

El índice puede tomar varios positivos o negativos. Un índice negativo/positivo será indicativo de un déficit/superávit en el total del comercio y expresa una ventaja/desventaja en los intercambios comerciales. Como podemos observar en la Tabla 19 y con el enfoque en la partida arancelaria 180632 (partida donde el chocolate de taza pertenece), el índice VCR que Ecuador tiene con Perú es negativo; es decir, existe un déficit en el total del comercio, lo que origina una desventaja en los intercambios comerciales para Ecuador en este producto (Ecuador importa más que exporta a Perú en chocolate de taza). El mismo caso ocurre con Colombia, solo que el índice es más alto negativamente que Perú; pues existe desventajas en los intercambios comerciales entre Colombia y Ecuador. Aspecto distinto ocurre con Bolivia, pues el VCR es positivo, lo que indica que existe ventajas en los intercambios comerciales y un superávit como tal. Ecuador le exporta mas a Bolivia en chocolate de taza que importa. Claramente se puede observar que el mercado Bolivia puede ser un océano azul para INPHEC Agroindustrial y Chocolate de Taza El Ambateño.

- **Índice de Balassa**

Es un indicador que forma parte de la familia de índices de VCR y mide el grado de importancia de un producto dentro de las exportaciones de un mercado a otro mercado versus la importancia de las exportaciones del mismo producto en las exportaciones del mismo producto hacia el mundo (Duran & Alvarez, 2008). Su fórmula es:

$$IB_{ij}^k = \frac{\frac{x_{ij}^k}{XT_{ij}}}{\frac{x_{iw}^k}{XT_{iw}}}$$

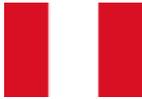
Donde:

$X_{ij}^k$  = Exportaciones del producto k realizadas por el país i hacia el país j

$XT_{ij}$  = Exportaciones totales del país i al país j

$X_{iw}^k$  = Exportaciones del producto k realizadas por el país i hacia el mundo w

$XT_{iw}$  = Exportaciones totales del país i al mundo w

			
	2.38	2.74	-0.00143

**Tabla 21:** Indicadores de Balassa de países de la CAN  
**Fuente:** Elaboración Propia – Datos de Repositorio de TradeMAP

Como podemos observar la Tabla 21, el índice de Balassa tanto de Perú como de Colombia poseen casi una similitud en su dimensión. Para la lectura de este indicador, cuando el índice esta entre +0.33 y +1, existe ventaja para el país en este caso Ecuador, si el índice esta entre -0.33 y -1, existe desventaja para el país en análisis; y si el índice esta entre -0.33 y +0.33, existe tendencia hacia un comercio intraproducto (Duran & Alvarez, 2008). Perú y Colombia poseen índices mayores a 1, lo que nos indica que Ecuador tiene una mayor concentración de exportaciones en el producto 180632 en comparación con el promedio de Colombia y Perú, lo que quiere decir que Ecuador exporta una proporción mayor del producto 180632 (chocolate de taza) en comparación con la proporción que exporta Colombia y Perú. El caso de Bolivia es especial, pues el índice indica que existe una tendencia de comercio intraproducto. Esto quiere decir que entre Ecuador y Bolivia puede existir un intercambio de productos de partida 180632 (es decir, Ecuador le exporta a Bolivia chocolate de taza, y Bolivia la exporta a Ecuador el mismo producto) o puede haber un intercambio de insumo para la fabricación del producto, por ejemplo, que Ecuador exporte a Bolivia cacao en grano; y Bolivia se dedique a la fabricación de chocolate de taza con el fin de exportar ese producto final a Ecuador y viceversa (intercambio de insumos o productos).

INPHEC Agroindustrial ha decidido internacionalizar su empresa y su producto en primera instancia con países de la CAN. La CAN como mecanismo comercial es una zona de libre comercio; en donde sus países miembros poseen preferencias arancelarias entre ellos; pero pueden establecer aranceles individuales con terceros países acorde al GATT de 1947 (Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, s.f., pág. 505). Esta es la diferencia con una Unión Aduanera como el Unión Europea en donde los países miembros poseen un ARANCEL EXTERNO COMUN para terceros países que no son parte de ese bloque. Si bien es cierto que el GATT indica en su Artículo I sobre el Trato General de la Nación más favorecida (NMF) que, si un país otorga reducción de aranceles a un país o un bloque, esa reducción debe ser canalizada a todos los miembros que son parte de la OMC (Organización Mundial de Comercio), la creación de la Comunidad Andina de Naciones CAN permite que sus países miembros posean preferencias arancelarias incluso menor al arancel NMF.

## **1.2. Países y breves características de su consumo**

### **1.2.1. Perú**

Perú es un país sudamericano ubicado al noroeste. Sus características son (Oficina de Información Diplomática, 2024)

#### **1.2.1.1. Características**

Las características de la República del Perú se pueden apreciar en el ANEXO 2.

#### **1.2.1.2. Análisis de la economía peruana**

En primera instancia para el análisis de la economía peruana, primero analizamos los indicadores sociales del país. La renta per cápita de Perú señalada anteriormente es la más alta de los países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), lo cual nos indica que el aspecto económico de Perú es acertado (Statista, 2025). El coeficiente de GINI nos indica el nivel de desigualdad que existe en una nación o país. El coeficiente de PERU es de 40,30; lo que quiere decir que no es ni igual ni desigual al no pasar de 50. El Índice de Desarrollo Humano (IDH), el cual es un conjunto de indicadores del programa de las Naciones Unidas que mide el nivel de

desarrollo de los países en todo el mundo, incluyendo parámetros más allá de los ingresos económicos (Unir, 2021). Países como Noruega, Irlanda o Suiza son los países más desarrollados del mundo con índices que superan el 0.80. En el caso de Perú, posee un IDH de 0.762 lo que lo pone como un nivel alto.

El combustible de la economía peruana es la exportación de recursos minerales, pues Perú ha tenido grandes inversiones tanto nacionales como extranjeras en este sector. Asimismo, la exportación de productos agroindustriales y el turismo han sido elementos relevantes en esta economía; sin embargo, la tasa de informalidad es cercana al 80% de la población activa (Oficina de Información Diplomática Perú, 2024).

### **1.2.1.3. Característica Cultural peruana**

Perú es considerado como uno de los países con mayor diversidad cultural del mundo (Peru.Travel, 2021). Una de sus características culturales es el arte textil de Taquile, en donde se puede apreciar vestimentas típicas como el chullo (gorro de orejeras largas), el poncho (abrigo sin mangas) y el cinturón calendario (cinturón ancho que representa los ciclos anuales asociados a los rituales y a las actividades agrícolas. Asimismo, la danza de las tijeras es otra actividad cultural del país sudamericano. Lo que llama la atención es la Fiesta de San Juan y el juane, evento que se realiza en el mes de junio de cada año en la amazonia peruana.

Considerado como Patrimonio Cultural de Perú, el cebiche es uno de los más preciados tesoros de la gastronomía peruana. Existen relatos que este plato proviene de la cultura Mochica, mientras que otros señalan que proviene de la cultura Inca. Lo que es cierto es que ambas civilizaciones utilizan jugos fermentados y chicha para marinar el pescado.

### **1.2.1.4. Tratado Comercial Ecuador - Perú**

Gracias a Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) (el cual es cualquier acuerdo comercial recíproco entre dos o más partes que no tiene por qué pertenecer a una misma región (Organización Mundial de Comercio, s.f.), Ecuador posee relacionamiento comercial por ejemplo con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). En este ACR participan los gobiernos de

Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. De hecho, dentro del capítulo II se encuentra el artículo cinco que indica que los países miembros se otorgarán preferencias arancelarias entre sí. De la misma manera, Ecuador posee un ACR con la Comunidad Andina de Naciones CAN, es decir acuerdo comercial con países como Colombia, Perú, Bolivia y Venezuela.

## **1.2.2. Colombia**

### **1.2.2.1. Características**

Las características de la República de Colombia se pueden apreciar en el ANEXO 3 (Oficina de información diplomática Colombia, 2025)

### **1.2.2.2. Análisis de la economía colombiana**

Analizando el PIB per cápita de Colombia, podemos observar que con corte 2023, era de USD. 6514,00, un valor menor al PIB per cápita de Perú (Oficina de Información Diplomática Colombia, 2025). El coeficiente de GINI de Colombia es de 0.556 (coeficiente de desigualdad), lo que quiere decir que Colombia no vive ni igual ni desigual; pero con respecto a Perú; Colombia es más desigual. El valor del IDH (Índice de Desarrollo Humano) es de 0.758, un valor similar al de Perú y que menciona que tiene un IDH alto; no al grado de países desarrollados.

Su economía se ha visto en un significativo auge debido a incentivos fiscales generados por el gobierno, una gestión macroeconómica ortodoxa y el ingreso de capitales extranjeros. Esto naturalmente provocó una baja en la inflación y un menor endeudamiento público. No obstante, el crecimiento del PIB demuestra algo contrario; pues en el 2023 ha crecido solamente un 0.6%, mientras que, en el primer trimestre del 2024, el crecimiento fue apenas del 0.7%. Las perspectivas del crecimiento del PIB de Colombia son muy conservadoras; pues el FMI proyecta un crecimiento del 1.1%, el Banco Mundial un 1.3% y el Banco de la República un 0.8% (Oficina de Información Diplomática Colombia, 2025). Al respecto de las agencias calificadoras; Colombia perdió su grado de inversión en 2021, mientras que, en enero 2024, el S&P Global Ratings redujo la perspectiva crediticia del país de estable a negativo. Analizando la inflación colombiana, el 2023 cerró con

una tasa de 9.28%, lejos del objetivo de 3% proyectada y las tasas referenciales del Banco de la República de 13.25%, los peores índices desde 1999. Para marzo 2024, la inflación se situó en 7.36%, lejos todavía del objetivo que es 3% y la tasa referencial fue de 11.75%. El desempleo en febrero 2024 se situó en 11.7%

Con respecto a la oferta colombiana, en 2023 los sectores económicos primario y secundario y terciario representaron el 17.7%, 17.4% y 64.9% del PIB respectivamente. El colapso de sectores claves en Colombia ha originado un mal comportamiento económico sectores como manufactura, vivienda, construcción, automotriz y bancario. Las contracciones anuales en manufactura (-3.5%), construcción (-4.2%) y comercio (-2.8%) alertan de la gravedad de la economía, pues estos sectores son fuente de empleo. Estos factores sugieren un plan de crecimiento económico que Colombia necesita a corto, mediano y largo plazo, además de una política monetaria más flexible para estimular demanda y crecimiento.

Analizando la demanda del PIB, la demanda interna cayo en un 3.8%, cuando en el 2022 subió en un 10.2%. Esto se debe a una caída del 24.8% de la formación bruta de capital. En comparación con 2022, la formación bruta de capital presentó un crecimiento del 16%, mientras que el gasto de consumo final se incrementó un 8.9%. De la misma manera, las importaciones en 2023 bajaron un 14.7% mientras que las exportaciones crecieron un 3.1% en comparación con el crecimiento del 2022 lo que confirma la desaceleración del sector de comercio exterior del país.

Respecto a las finanzas públicas, el déficit del Gobierno Nacional Central (GNC) a financiar en el 2023 se ha estimado en un 4.3% del PIB, 1 pp menos al estimado en 2022. La relación deuda neta/PIB descendió a 53.1% del PIB en el tercer semestre de 2023, en comparación al 56.2% en el mismo periodo de 2022. Con respecto al saldo por cuenta corriente, la balanza de pagos mostró un déficit de cuenta corriente de 9.715 MUSD en 2023, disminuyendo en comparación a los 20.367 de 2022

### **1.2.2.3. Característica Cultural colombiana**

Dentro de las características culturales de Colombia en cuanto a su gastronomía tenemos la bandeja paisa, que es un plato típico de la región de Antioquía – Medellín (Adventure Colombia, s.f.) y se compone de carne de res, picadillo, chicharrón, chorizo, frijoles negros, arroz, huevo frito,

plátanos, arepas, hogao y aguacate. El Ajiaco santafereño es el plato típico de la región de Bogotá, el cual es una sopa hecha con trozos de pollo, patatas y una hierba aromática llamada guasca, que le da su particular sabor. Esta sopa suele servirse con trozos de mazorca de maíz y como guarnición, arroz, alcaparras, medio aguacate y una crema blanca espesa.

Las bebidas en Colombia tenemos el café. De hecho, existe 500000 fincas cafeteras, siendo Colombia el segundo país exportador de café después de Brasil, con el 12% del café mundial. La mayoría del café colombiano se envía a exportación, por tanto, el café que se queda en territorio colombiano no es de muy buena calidad.

#### **1.2.2.4. Tratado Comercial Ecuador - Colombia**

Ecuador posee un ACR (Acuerdo Comercial Regional) con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), de la cual Colombia es miembro, así como también con ALADI en la cual de la misma manera Colombia es miembro.

### **1.2.3. Bolivia**

#### **1.2.3.1. Características**

Las características del Estado Plurinacional de Bolivia se pueden apreciar en el ANEXO 4.

#### **1.2.3.2. Análisis de la economía boliviana**

Debido a la crisis política acaecida en el 2019 y la venida del COVID-19 desencadenaron un debilitamiento de la economía boliviana con una caída de -7.5% del PIB en el año 2020 (Oficina de Información Diplomática Bolivia, 2025), afectando de la misma manera a las fuentes de trabajo que se estaban generando en Bolivia antes del apareamiento de la pandemia y de igual manera incrementando el déficit público que alcanzó el 12% del PIB.

En el 2020 se celebraron elecciones en el país del altiplano en donde Luis Arce resulto electo presidente con un 55.11% de los votos versus Carlos Mesa que obtuvo el 28.83% de los

votos (Lopesino,2020). Este evento político sumado a que los casos de COVID-19 en el país se redujeron en el país; y a pesar del conflicto bélico acaecido en el 2021 entre Rusia y Ucrania que desencadenaron problemas inflacionarios en las principales economías mundiales, Bolivia registró una estabilidad económica que se refleja en el comportamiento de sus principales indicadores macroeconómicos, registrando un crecimiento en el PIB en el 2021 de 6.11%, mientras que para el 2022, el PIB de Bolivia fue de USD. 43.000 millones, es decir un crecimiento de 5.34%

### **1.2.3.3. Característica Cultural boliviana**

Bolivia es un país rico en historia y tradiciones con una amplia variedad de festividades y celebraciones (Magri Tour Operator, s.f.). Por ejemplo, dentro de las festividades está el Carnaval de Oruro (declarado como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO) que es una de las fiestas más destacadas de Bolivia y una de las más importantes del continente suramericano. Su característica principal es la danza folclórica y que combina con eventos religiosos y culturales. De la misma manera en Bolivia se celebra la Fiesta del Gran Poder, evento que se desarrolla en La Paz. Aquí se llevan a cabo procesiones y bailes en honor al Señor del Gran Poder. El Día de Los Muertos es otro evento que Bolivia festeja de manera especial, pues en este evento se construyen altares con ofrendas; demostrando que Bolivia posee una profunda conexión con la espiritualidad y la memoria de sus antepasados. La Fiesta de la Virgen de la Candelaria es otra festividad boliviana, celebrada principalmente en la ciudad de Puno en Perú; pero que también se celebra en regiones bolivianas. Aquí existen procesiones, bailes y música en vivo.

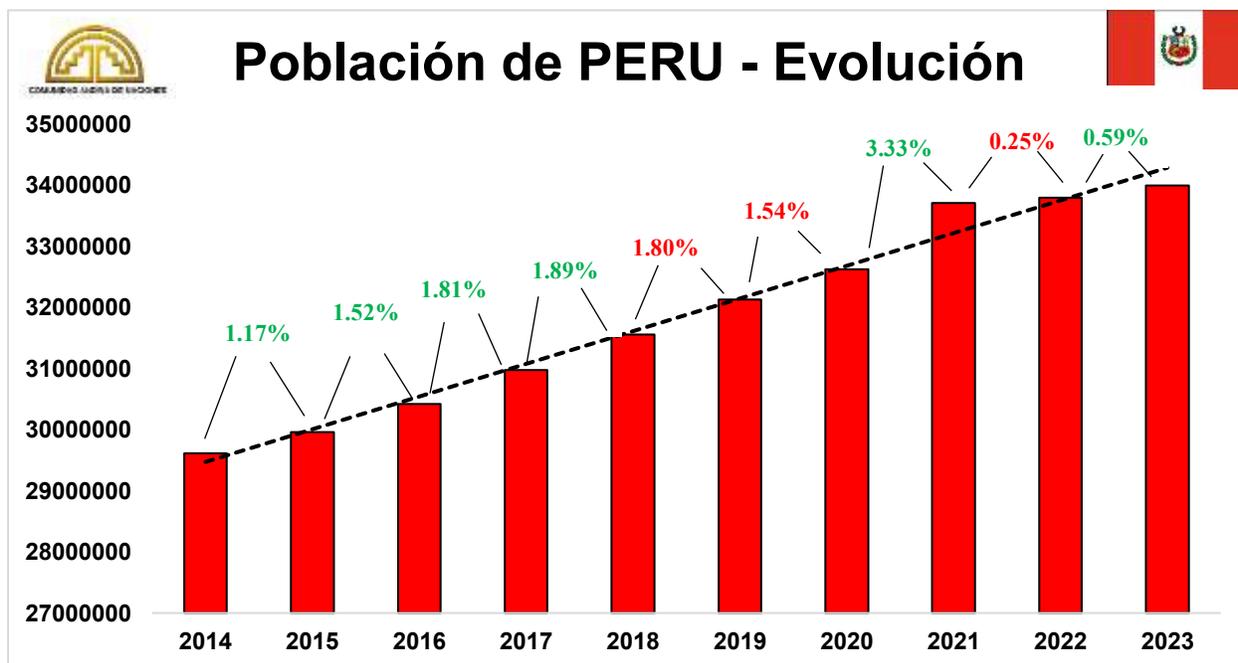
Con respecto a la gastronomía, uno de los platos tradicionales es el Silpancho, originario de la región de Cochabamba, este plato combina una base de arroz con una milanesa de res o de pollo, cubierta con huevo frito y acompañada de papas ensalada y salsa. Este plato se caracteriza por su combinación de sabores y texturas

### **1.2.3.4. Tratado Comercial Ecuador – Bolivia**

Ecuador posee los mismos acuerdos comerciales regionales (ACR) que tiene con Perú y Colombia que con Bolivia por pertenecer a la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y con la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

### 1.3. Población y evolución de los últimos diez años

#### 1.3.1. Población de Perú



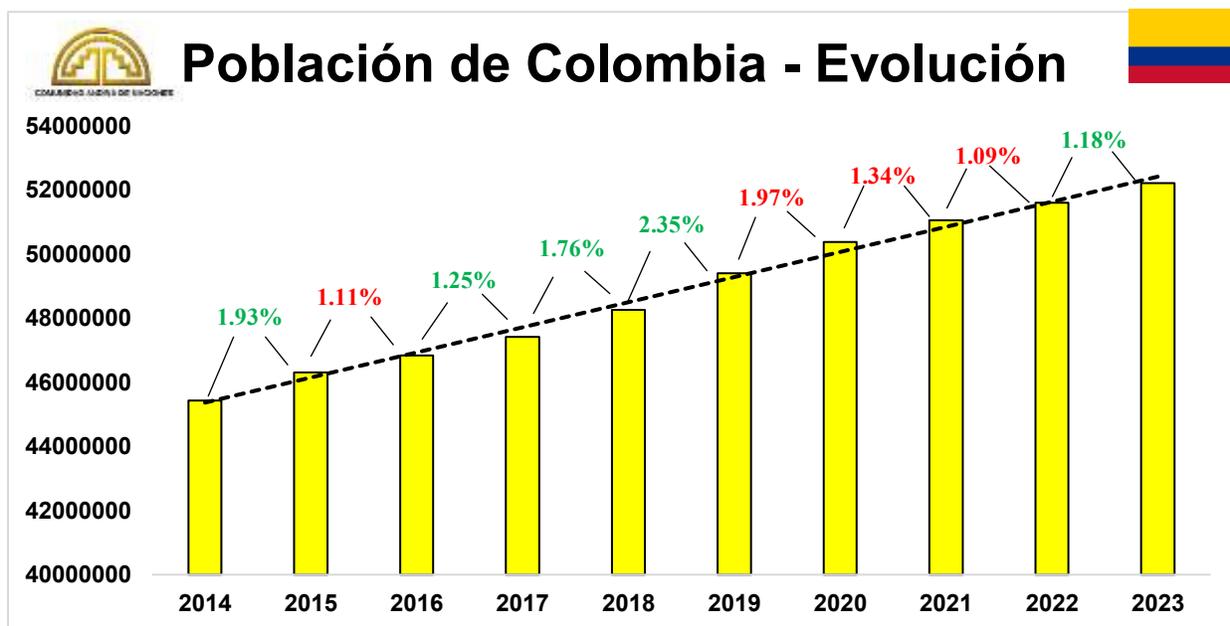
**Figura 14:** Población de la República del PERU - Evolución

**Fuente:** Oficina Diplomática de Perú – (Datos Macro, s.f.)

Acorde a la Figura 14, el crecimiento de la población de PERU tiene una tendencia al alta. El crecimiento desde el 2014 al 2018 ha sido permanente, sin embargo, desde el 2018 al 2019 el crecimiento bajo un 0.09% teniendo un 1.80% en el periodo 2018-2019 en comparación con el crecimiento 2017-2018 que fue de 1.89%. En el período 2019-2020, el crecimiento fue de 1.54%, cayendo un 0.26% en comparación con el periodo 2018-2019. Pero en el periodo 2020-2021, el crecimiento fue de 3.33%, el más alto registrado; y de este año para adelante, el crecimiento ha sido estable con niveles de 0.25% en el periodo 2021-2022 y 0.59% en el periodo 2022-2023.

#### 1.3.2. Población de Colombia

Acorde a la Figura 15, Colombia ha tenido un crecimiento constante en su población con una línea de tendencia al alta. En el periodo 2014-2015, la población ha tenido un crecimiento de



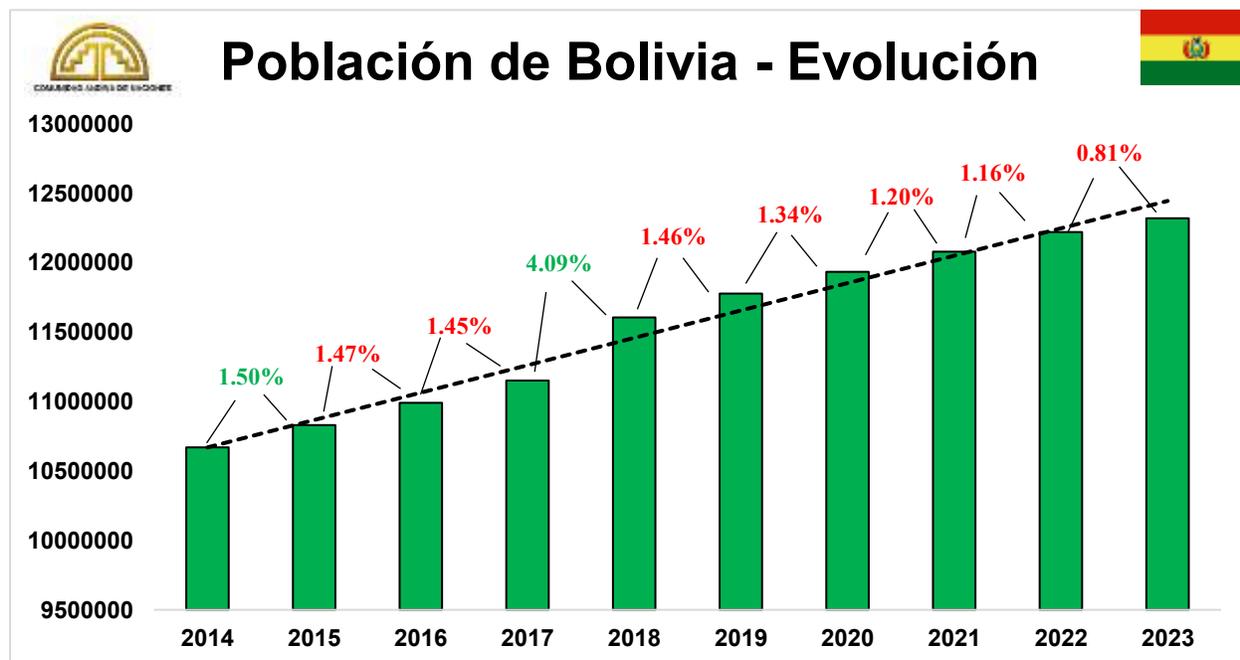
**Figura 15:** Población de la República de COLOMBIA - Evolución

**Fuente:** Datos Macro – Colombia (s.f.)

1.93%, sin embargo, en el periodo 2015-2016 el crecimiento que fue de 1.11% bajo 0.82% con respecto al periodo anterior. Para los siguientes periodos 2016-2017, 2017-2018 y 2018-2019, los crecimientos han sido de 1.25%, 1.76% y 2.35% respectivamente. De hecho, el crecimiento más notable es justamente en este último periodo 2018-2019 donde fue de 2.35%. Para los siguientes tres periodos 2019-2020, 2020-2021 y 2021-2022, los crecimientos fueron de 1.97%, 1.34% y 1.09% respectivamente, es decir, el crecimiento ha venido bajando desde el periodo 2018-2019, pero ha sido un crecimiento al fin. Para el periodo 2022-2023, el crecimiento fue de 1.18%, es decir, mejoro en un 0.09% con respecto al periodo 2021-2022.

### 1.3.3. Población de Bolivia

Acorde a la Figura 16, Bolivia posee una tendencia al alta en el crecimiento de su población. De hecho, en el periodo 2014-2015, el crecimiento fue de 1.50%, sin embargo, en el periodo 2015-



**Figura 16:** Población del Estado Plurinacional de BOLIVIA - Evolución

**Fuente:** Datos Macro – Bolivia (s.f.)

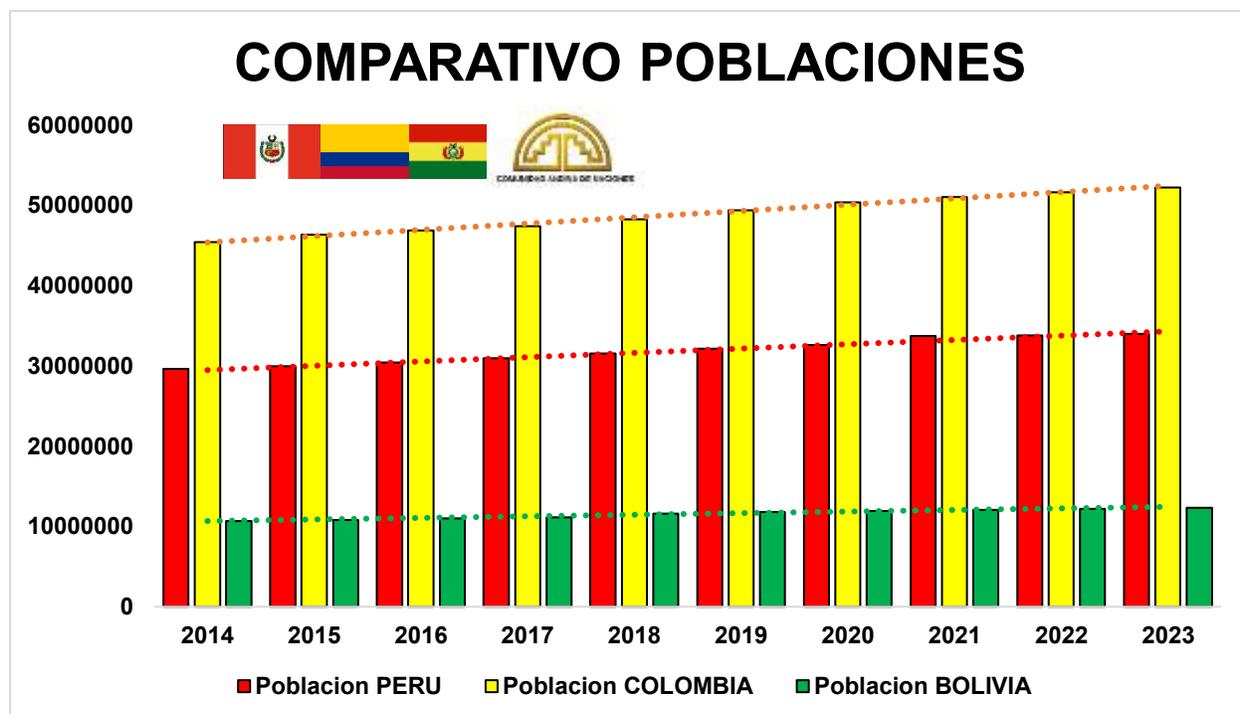
2016 y 2016-2017 el crecimiento fue de 1.47% y 1.45% respectivamente, es decir que bajó 0.03% en el periodo 2015-2016 y 0.02% en el periodo 2016-2017. Mas sucede que, en el periodo 2018-2018, la población de Bolivia creció un 4.09%, es decir un notable crecimiento en los diez años de evaluación. A partir de este último periodo, los crecimientos en los periodos 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021, 2021-2022 y 2022-2023 han sido de 1.46%, 1.34%, 1.20%, 1.16% y 0.81%; es decir no han tenido un crecimiento relevante.

Al ejecutar un comparativo de las poblaciones de los tres países observamos claramente la relevancia que posee Colombia dentro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en cuanto a la población representado en la Figura 17.

#### 1.4. PIB – Evolución de los últimos diez años.

##### 1.4.1. PIB Perú

El *Producto Interno Bruto* expresa el valor de la producción de todos los bienes y servicios,

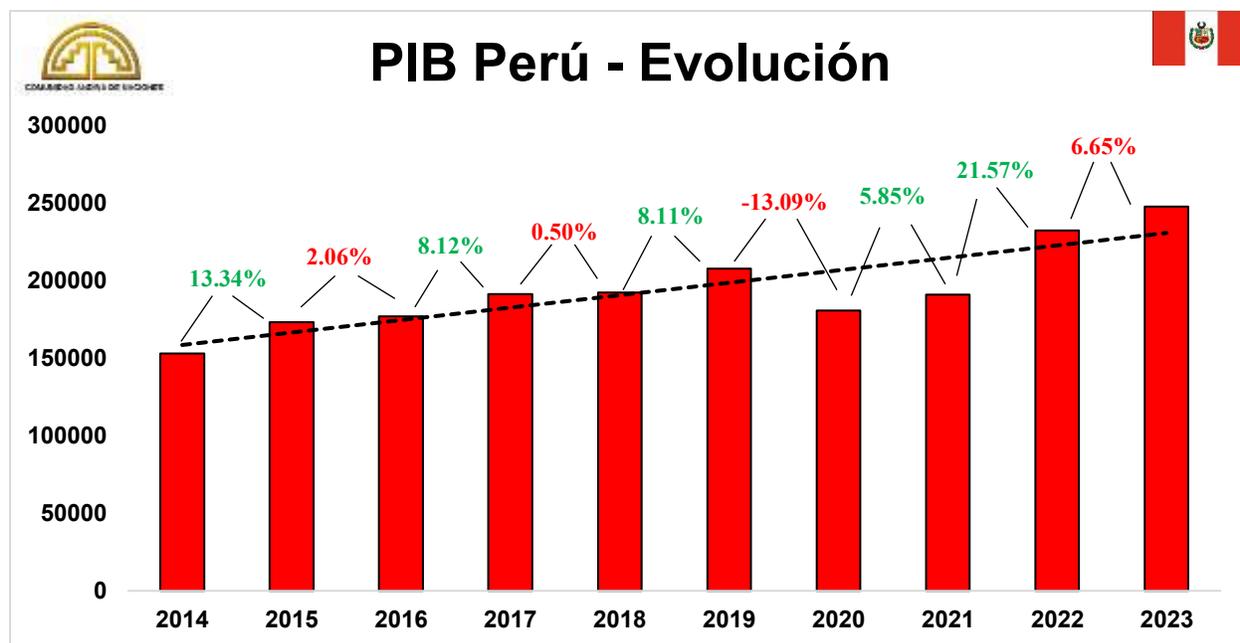


**Figura 17:** Comparativo poblaciones de Perú, Colombia y Bolivia

**Fuente:** Datos Macro (s.f.)

en términos constantes, de un país durante un periodo determinado de tiempo (Secretaría Nacional de Planificación, s.f.). Es decir, mide la riqueza real generada en un periodo y corresponde a la suma del valor agregado bruto de todas las unidades de producción residentes, más los otros elementos del PIB conformados por: impuestos indirectos sobre productos, subsidios sobre productos, derechos arancelarios, impuestos netos sobre importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La Figura 18 representa la evolución del PIB de Perú donde se observa un incremento de 13.34% en el periodo 2014-2015. Luego se registra una baja en su crecimiento en 11.28%; pues en el periodo 2015-2016 el crecimiento fue de apenas el 2.06%. Para el periodo 2016-2017, el crecimiento del PIB fue de 8.12% pero en el periodo 2017-2018 el crecimiento fue de apenas 0.50%. Para el periodo 2018-2019 el crecimiento del PIB fue de 8.11%; pero el PIB peruano tuvo un decrecimiento considerable en el periodo 2019-2020 que fue de -13.09%. Debemos recordar que la pandemia de COVID 19 desaceleró la economía de muchos países alrededor del mundo, y Perú no fue la excepción.

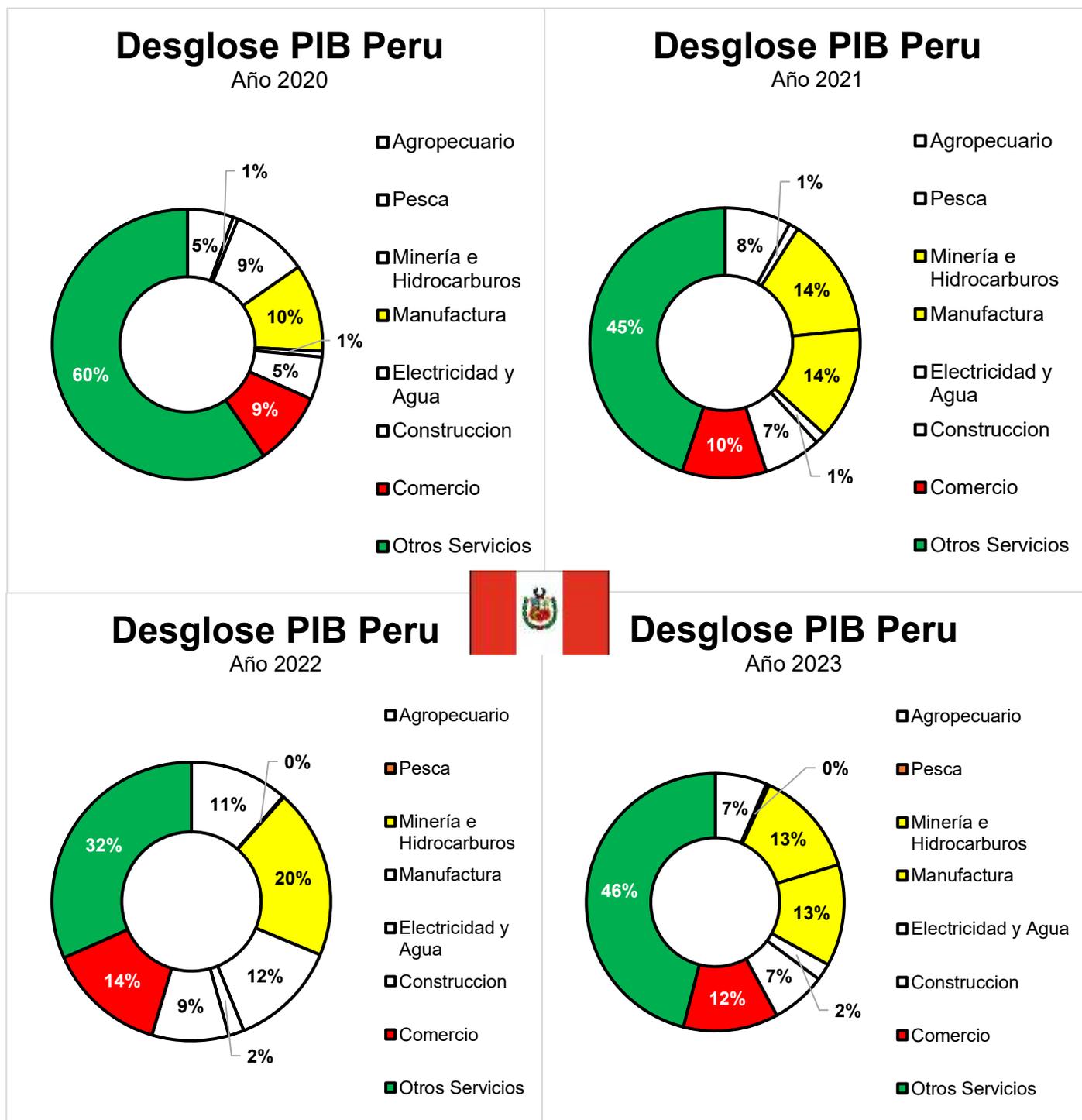


**Figura 18:** PIB Perú – Evolución (Millones de USD)

**Fuente:** Datos Macro (s.f.)

Para el periodo 2020-2021, existe una mejora en el crecimiento del PIB, pues la economía peruana duramente golpeada por la pandemia trata de recuperarse, es así que en este periodo el crecimiento fue de 5.85%; pero todavía por debajo de los crecimientos de los periodos anteriores. Para el periodo 2021-2022, el PIB tuvo un importante crecimiento de 21.57%, pues se evidencia que el país ha trabajado por recuperarse de las consecuencias que la pandemia ocasionó. De hecho, este crecimiento del PIB es el más alto en los diez años de análisis. Para el periodo 2022-2023 el crecimiento del PIB fue de 6.65%; pero no creció considerablemente.

El desglose del PIB de Perú se representa a continuación:



**Figura 19:** Desglose de PIB de Perú desde 2020 a 2023  
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Perú (2024)

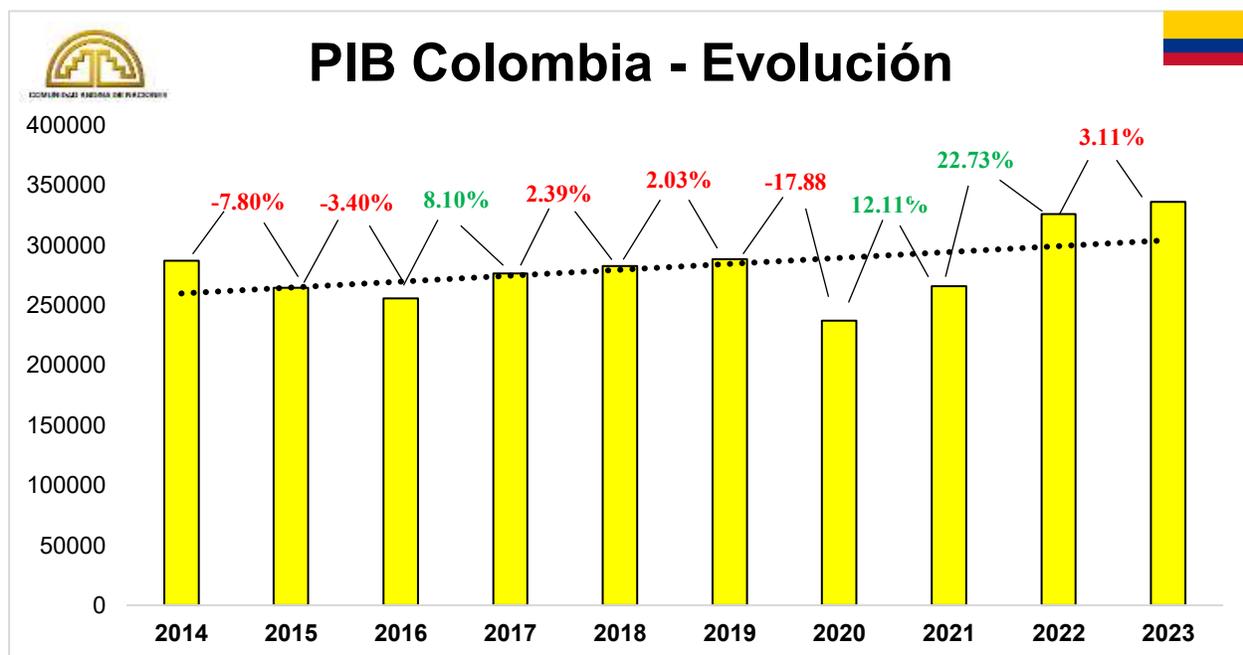
En un análisis ejecutado de la Figura 19, se puede observar la relevancia que toma el sector del comercio en el aporte del PIB. Se puede observar que desde 2020 a 2021 este sector creció un punto porcentual (crecimiento del 11.11%) y desde 2021 a 2022 creció cuatro puntos porcentuales (crecimiento del 40%). Sin embargo, este sector tuvo una reducción de dos puntos porcentuales (decreció un 14.28%) desde 2022 a 2023. Aun con este decrecimiento hace ver que la posibilidad de la introducción de un nuevo producto al mercado peruano es importante.

Otro sector que aporte al PIB de Perú es la Minería e Hidrocarburos, creciendo cinco puntos porcentuales desde 2020 a 2021 (crecimiento del 55.55%), y seis puntos porcentuales desde 2021 a 2022 (crecimiento del 42.85%). Sin embargo, la caída de este sector desde 2022 a 2023 es importante, pues reduce siete puntos porcentuales en aporte al PIB (decrecimiento de 35%). La manufactura es otro sector importante como aporte al PIB peruano. Aunque la dinámica difiere con lo que ocurre en el sector de la Minería e Hidrocarburos, desde 2020 a 2021, ha crecido cuatro puntos porcentuales (crecimiento del 40%); pero de 2021 a 2022 se redujo dos puntos porcentuales (decrecimiento del 14.28%); sin embargo, de 2022 a 2023 crece un punto porcentual (crecimiento de 8.33%).

#### **1.4.2. PIB Colombia**

En el periodo 2014-2015, el PIB colombiano tuvo un decrecimiento de -7.80%, similar caso lo ocurrido en el periodo 2015-2016 con un decrecimiento de -3.40%. Sin embargo, en el periodo 2016-2017, el PIB tuvo un crecimiento de 8.10% con respecto al periodo anterior. Las economías de América Latina y el Caribe se han caracterizado no solo por las reducciones en su economía en los últimos años; sino por las fluctuaciones que han mantenido inducidas por choques externos (PNUD América Latina y El Caribe, 2024). De hecho, al comparar los movimientos de la economía de países alrededor del mundo, las contracciones son más pronunciadas en países de ALC (América Latina y El Caribe), al igual que la recuperación.

Uno de los factores que pudo haber incidido en la reducción del PIB colombiano en estos periodos es la caída de los precios de los commodities. Para el periodo 2017-2018 el crecimiento del PIB fue de 2.39%, un crecimiento menos pronunciado que el periodo anterior, hecho que ocurrió de la misma manera en el periodo 2018-2019 con un crecimiento de 2.03%.



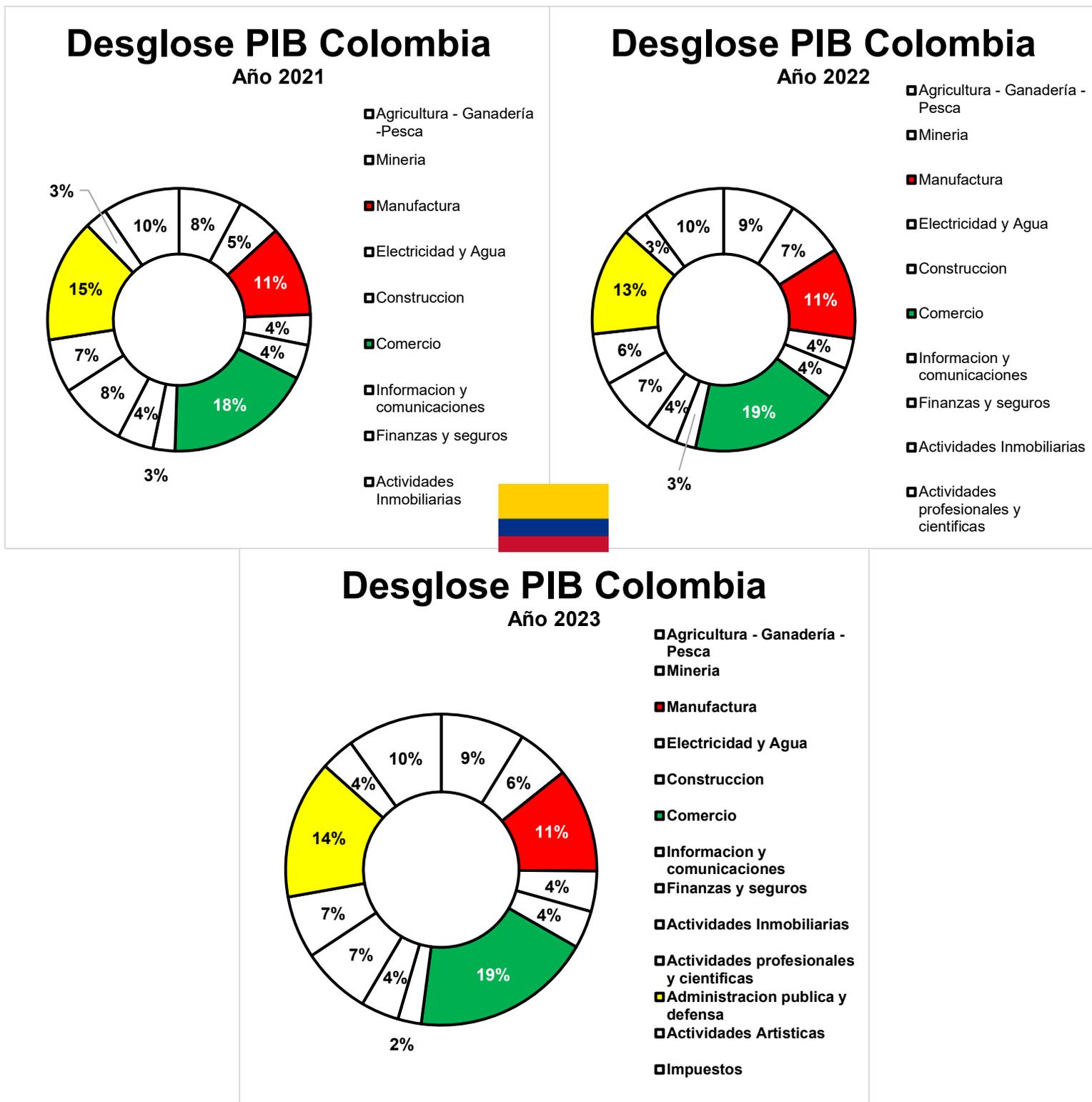
**Figura 20:** PIB Colombia – Evolución (Millones de USD)

**Fuente:** Datos Macro (s.f.)

El aparecimiento de la pandemia de COVID 2019 y que se expandió por todo el mundo en el 2020 hizo que el PIB colombiano tenga un importante decrecimiento de 17.88%, pero para el periodo 2020-2021, el PIB se recuperó teniendo un crecimiento de 12.11% y para el periodo 2021-2022 el crecimiento fue mucho más pronunciado con un 22.73% (una diferencia en crecimiento de 10.62% con respecto al periodo anterior); siendo este crecimiento el más pronunciado en los diez años de evaluación.

Ya para el periodo 2022-2023, el crecimiento fue de 3.11% con respecto al periodo anterior, prácticamente recuperándose la economía colombiana de la catástrofe ocasionada por la pandemia de 2020.

Un desglose del PIB colombiano tenemos en la Figura 21. Podemos observar que el sector que aporta más en el PIB colombiano es el comercio con un 18.16% en el 2021, 18.43% en el 2022 y 18.78% en el 2023. Dentro de este sector se considera el comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento, así como también alojamiento y servicios de comida. Se puede observar que el comercio ha tenido un ligero incremento en su participación del PIB año tras año.



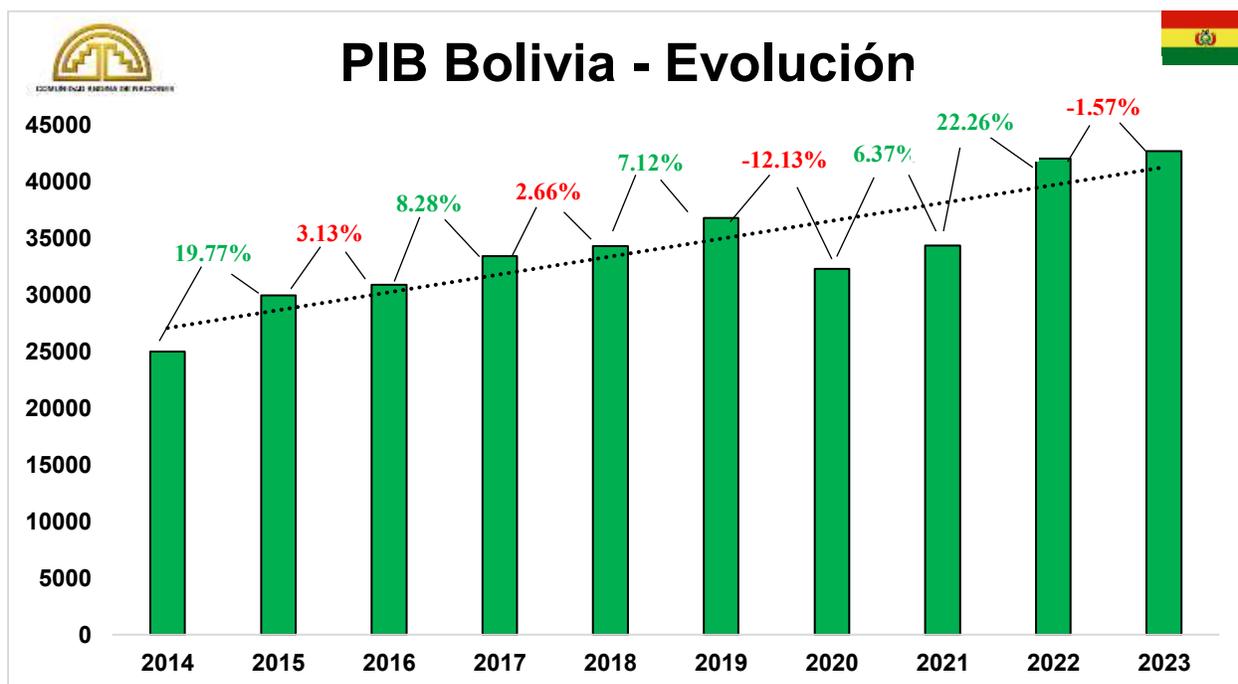
**Figura 21:** Desglose de PIB de Colombia desde 2021 a 2023  
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Colombia (2025)

El siguiente sector que tiene relevancia en el PIB colombiano es la Administración pública y defensa. En este sector está contemplado los planes de seguridad social de afiliación obligatoria que el ciudadano colombiano debe poseer cuando contrae una relación laboral. De la misma manera la Educación pública, las actividades de atención de salud pública y servicios sociales. En el 2021, la participación de este sector en el PIB colombiano fue de 15.19%, bajando en el 2022 al 13.41%; pero recuperándose en el 2023 con una participación de 14.42%.

El siguiente sector que aporta al PIB colombiano es la Manufactura. De hecho, Colombia posee muchas empresas manufactureras en el sector alimenticio, cartonero, automotriz, etc. En el 2021, el aporte de este sector al PIB fue de 11.22%, subiendo ligeramente en el 2022 a 11.25%; pero en el 2023 tuvo un bajón llegando a un aporte de 10.89%. Acorde a la Cámara de Comercio Colombo Americana Amcham Colombia (2023), en el último cuatrimestre del año 2023, surgieron reformas tributarias, que fueron aprobadas en noviembre de 2022 y que consistía en aplicar tributos para bebidas azucaradas ultra procesadas y para productos alimenticios ultra procesados, factor que se proyectó afecte el nivel de consumo.

La agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca es el siguiente sector que aporta el PIB de Colombia, pues en el 2021 representó un 7.7%, incrementando en el 2022 a 8.87%; es decir hubo un alza de 1.17%. Este sector bajó ligeramente su participación en el 2023 alcanzando un 8.73%. Otro sector que es importante observar en el aporte al PIB es el sector inmobiliario. De hecho, en el 2021, este sector aportó con un 8.29%, pero para el 2022 bajó a 7.13%, es decir una reducción de 1.16%. Para el 2023, ligeramente sube su aportación al PIB con un 7.23%. Las actividades profesionales, científicas y técnicas son otro sector que aporta el PIB, con 6.63% en el 2021, 6.34% en el 2022 y 6.50 en el 2023.

### 1.4.3. PIB Bolivia

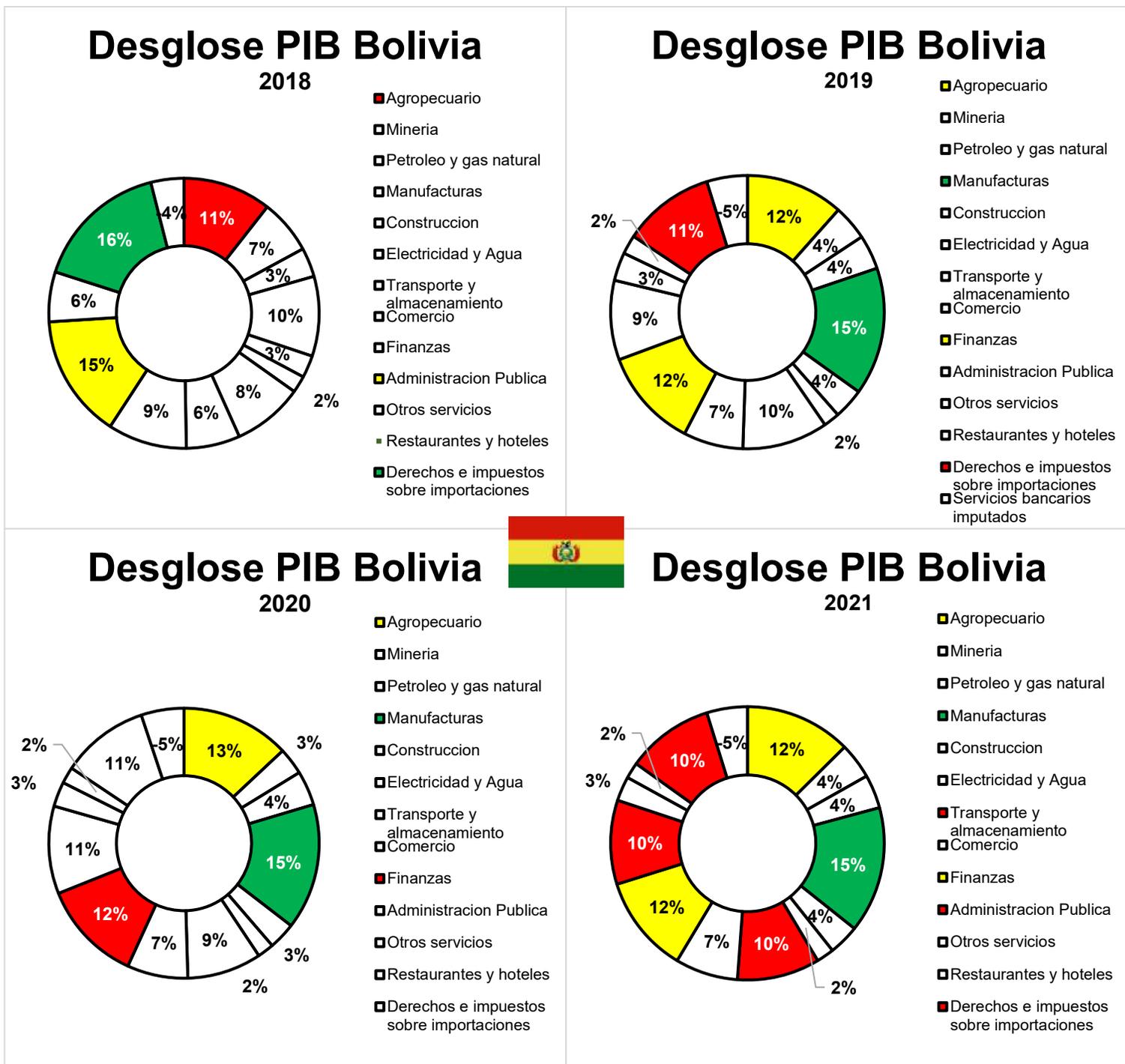


**Figura 22:** PIB Bolivia – Evolución (Millones de USD)

**Fuente:** Datos Macro (s.f.)

El PIB de Bolivia en los periodos 2014-2015, 2016-2017 y hasta 2018-2019 ha tenido un crecimiento de 19.77%, 8.28% y 7.12% respectivamente; sin embargo, en los periodos 2015-2016 y 2017-2018 ha tenido un crecimiento inferior a los periodos anteriores, pues son de 3.13% y 2.66% únicamente. En el periodo 2019-2020, el PIB boliviano tuvo un decrecimiento de -12.13% debido al surgimiento de COVID 19 que azotó al mundo entero generando acciones de confinamientos en los países. Para el periodo 2020-2021, la economía de Bolivia busca nuevamente tener su ritmo, es así que el PIB sube en un 6.37%, pero en el periodo 2021-2022 el PIB registró el incremento más pronunciado de los últimos diez años con un 22.26% de alza; pues es en este periodo que se puede evidenciar que el pueblo boliviano trabajó relevantemente para que su economía pueda recuperarse de la catástrofe generada por la pandemia. Para el periodo 2022-2023, el incremento del PIB fue de 1.57% solamente.

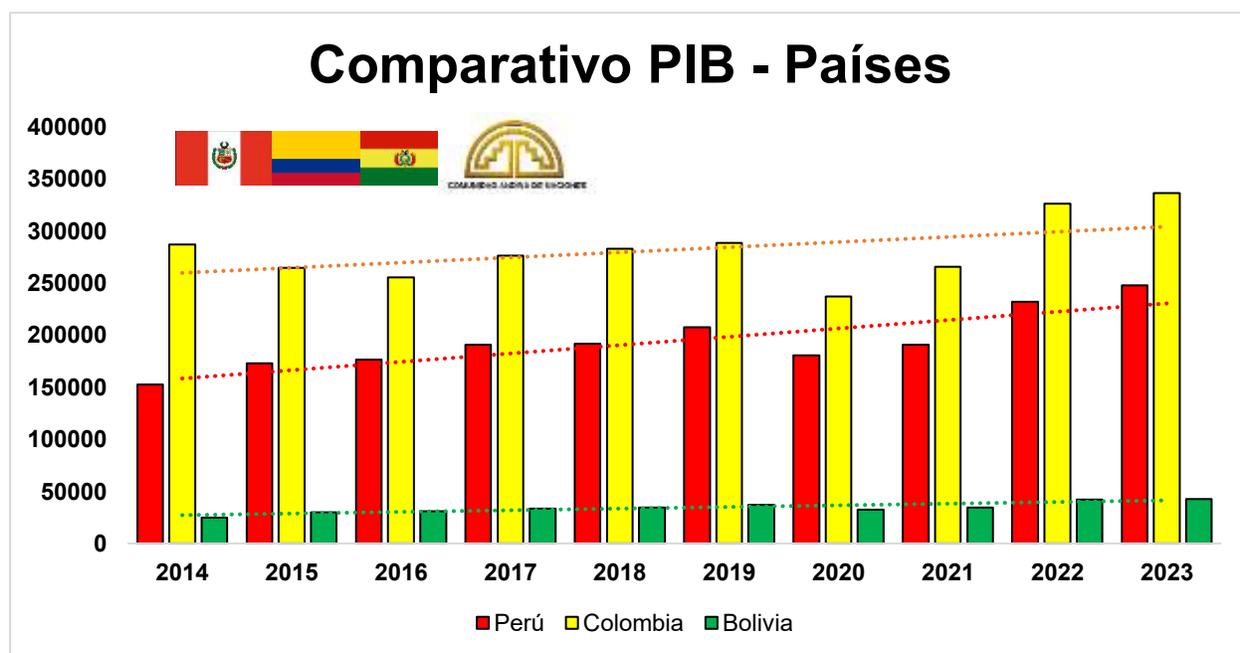
Un desglose de cómo está conformado el PIB boliviano tenemos a continuación:



**Figura 23:** Desglose de PIB Bolivia  
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Bolivia (2025)

Realizando un análisis del desglose del PIB de Bolivia, podemos resaltar el sector de la Manufactura. Por ejemplo, este sector en el 2018 no era el más relevante en aporte del PIB, pero desde el 2019 en adelante, es el sector que más aporta. Si bien es cierto que en el 2018 aportaba con un 10%; en el 2019, 2020 y 2021, este sector aporta el 16% en promedio, y que se ha convertido en el principal generador del PIB boliviano. Caso contrario ocurre con el sector de los derechos e impuestos sobre las importaciones, pues este sector aportaba en el 2018 un 17.5% del PIB de Bolivia; pero desde el 2019 en adelante, este sector ya no es el principal aportador; pues en el 2019 su cifra de aporte es de 12%, en el 2020 es del 11.7% y en el 2021 es de 11.4%.

#### 1.4.4. Comparativo PIB países



**Figura 24:** Comparativo PIB Países

**Fuente:** Oficina de Información Diplomática (2025)

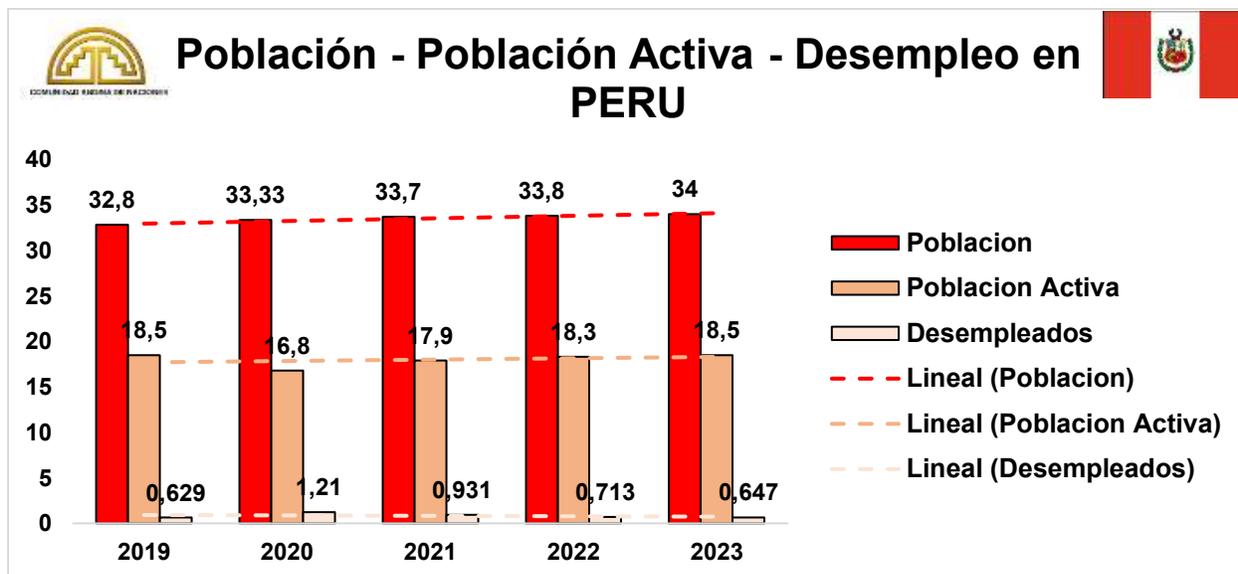
En base a un breve resumen, podemos observar la línea de tendencia creciente que tiene el PIB de Perú, de hecho, se puede observar que esta línea de tendencia es más creciente que la del PIB colombiano. Se puede apreciar que, de los tres países, el PIB colombiano es el mal alto de todos; pero la economía peruana no se queda atrás. De la misma manera se puede apreciar que el PIB boliviano se a estandarizado, no posee una tendencia relevante de crecimiento.

## **1.5. Nivel de empleo en los países destino**

### **1.5.1. Nivel de empleo - desempleo en Perú**

La población de Perú acorde a la Figura 24 tiene una tendencia al alza cerrando el 2023 con 34 millones de habitantes, sin embargo, la tendencia de la población activa se ha mantenido constante, con una baja en el año 2020 (hay una diferencia de 1.7 millones de habitantes del 2019 al 2020). La pandemia de COVID 19 en todo el mundo ocasiono la muerte de millones de personas; y Perú no fue la excepción, así como también las empresas no pudieron generar producción por el aislamiento que existió. Por ejemplo, en el 2019, Perú tuvo 32.8 millones de habitantes; y la población activa fue de 18.5 millones que es el 56.40% de activos. De esos 18.5 millones, hubo 629.000 desempleados, que es el 3.4% de desempleo. Para el 2020, la población fue 33.33 millones de habitantes, siendo la población activa de 16.8 millones (que corresponde al 50.40% de la población). De esta población activa, hubo 1.21 millones de desempleados, es decir, el nivel de desempleo fue de 7.20%. Se puede apreciar que el nivel de desempleo incrementó de 2019 a 2020; y la pandemia de COVID 19 puede ser el factor primordial para esta alza.

Para el 2021, la población peruana era de 33.7 millones de habitantes, siendo la población activa de 17.9 millones (53.11% de la población total). Los desempleados llegaron a un número de 931.000 habitantes, es decir la tasa de desempleo fue de 5.20%. Para el 2022, la población peruana llegó a los 33.8 millones de habitantes, con una población activa de 18.3 millones (54.14% es de población activa). De esta población activa, Perú tuvo 713.000 desempleados, existiendo una tasa de desempleo de 3.89%, es decir, hubo una reducción con respecto al 2021. Para el 2023, la población de Perú llegó a los 34 millones de habitantes con una población activa de 18.5 millones (54.41% de la población total); y con un número de desempleados de 647.000 habitantes, es decir una tasa de desempleo de 3.49%. Se puede observar una ligera reducción en el nivel de desempleo de 2023 con respecto a 2022.



**Figura 25:** Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Perú

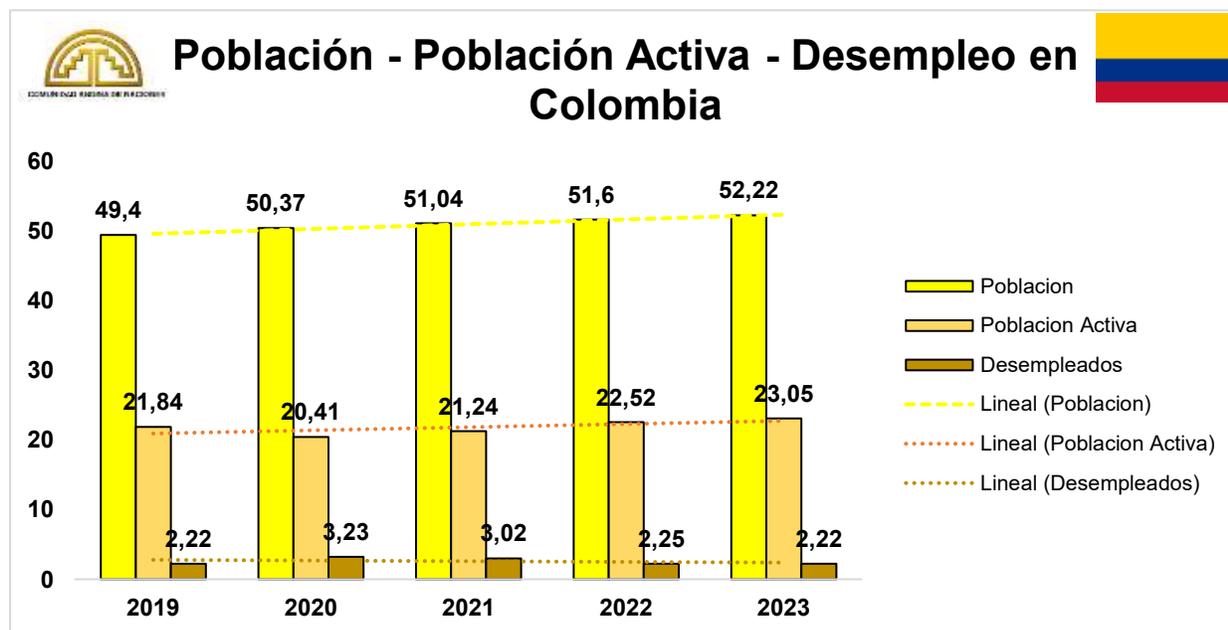
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Perú (2024)

### 1.5.2. Nivel de empleo - desempleo en Colombia

En el 2019, la población de Colombia alcanzó los 49.4 millones de habitantes, de los cuales 21.84 millones de habitantes fueron activos (corresponde al 44.21% de la población total). De esta población activa, 2.22 millones de habitantes estuvieron en el desempleo, es decir una tasa de 10.16%. Para el 2020, la población de Colombia alcanzó los 50.37 millones de habitantes, de los cuales la población activa corresponde 20.41 millones de habitantes (corresponde a 40.52% de la población total). De esta población activa, 3.23 millones de habitantes estuvieron en el desempleo, es decir una tasa de 15.85%. Aquí cabe destacar el incremento en el nivel de desempleo en el periodo 2019-2020, cuyo fenómeno se desencadenó por efectos de la pandemia. Para el 2021, la población de Colombia alcanzó los 51.04 millones de habitantes, con una población activa de 21.24 millones (corresponde a 41.61% de la población total). De esta población activa, hubo 3.020 millones de habitantes en el desempleo, es decir una tasa de 14.21%.

Para el 2022, Colombia alcanzó los 51.6 millones de habitantes con una población activa de 22.52 millones (corresponde al 43.64% de la población total). De esta población activa, 2.25 millones de habitantes corresponden a desempleados, es decir obteniendo una tasa de 10.01%. La

reducción de la tasa de desempleo de 2021 al 2022 es relevante. Para el 2023, la población colombiana alcanzó un valor de 52.22 millones de habitantes, de los cuales la población activa fue de 23.05 millones (corresponde al 44.14% de la población total). En este año, hubo 2.22 millones de habitantes en el desempleo que corresponde al 9.65% de la población activa.



**Figura 26:** Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Colombia

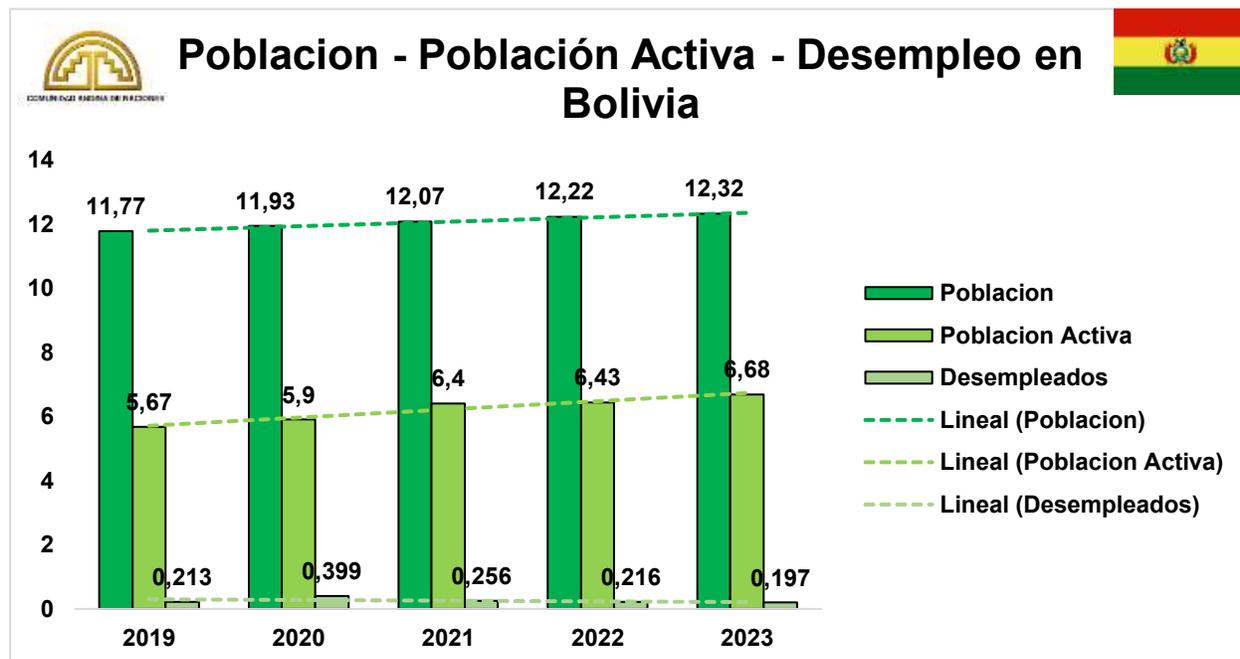
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Colombia (2025)

### 1.5.3. Nivel de empleo - desempleo en Bolivia

En el 2019, la población de Bolivia fue de 11.77 millones de habitantes, de los cuales, 5.67 millones corresponde a población activa (corresponde a 48.17% de la población total). De esta población activa, 213.000 habitantes estuvieron en el desempleo que corresponde al 3.75%. De la misma manera, en el 2020, Bolivia alcanzó los 11.93 millones de habitantes de los cuales 5.90 millones corresponde a población activa (es decir un 49.45% de la población total). El nivel de desempleo en este año fue de 6.76% con 399.000 habitantes. Cabe destacar que la tasa de desempleo subió relevantemente en el 2020 en comparación con 2019; efecto ocasionado por el

surgimiento de la pandemia. Para el 2021, la población de Bolivia alcanzó los 12.07 millones de habitantes con una población activa de 6.40 millones (corresponde a 53.02% de la población total). En este año, hubo 256.000 habitantes en desempleo que corresponde al 4%. Para este año 2021, el nivel de desempleo bajó un 2.76%.

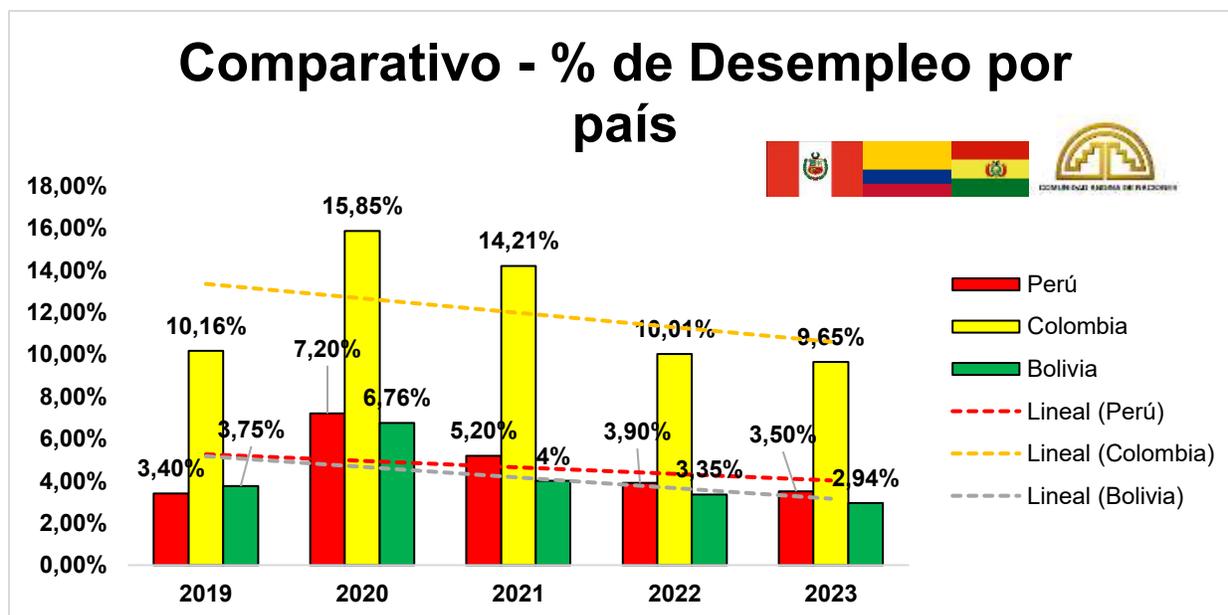
Para el 2022, la población de Bolivia alcanzó a los 12.22 millones de habitantes, teniendo una población activa de 6.43 millones (corresponde a 52.61% de la población total). En este año hubo 216.000 habitantes en el desempleo que corresponde a 3.35%, una cifra menor a la de 2021. Finalmente, en el 2023, la población boliviana fue de 12.32 millones de habitantes con una población activa de 6.68 millones que corresponde a 54.22% de la población total. Hubo 197.000 desempleados que corresponde al 2.94%.



**Figura 27:** Población vs. Población Activa vs. Desempleo en Bolivia

**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Bolivia (2025)

Estableciendo un comparativo de las tasas de desempleo de los tres países se puede apreciar que Colombia posee el mayor índice que Perú y Bolivia. Solamente en el 2019, la tasa de desempleo de Perú era más baja que la tasa de Bolivia; pero a partir del 2020, la tasa de Perú ha sido más alta que la de Bolivia. Los tres países tienen una tendencia a la baja en el nivel de desempleo.



**Figura 28:** Comparativo niveles de desempleo en países de la CAN  
**Fuente:** Oficina de Información Diplomática Perú, Colombia, Bolivia (2025)

## 1.6. Salario mínimo y promedio – evolución de los últimos diez años.

### 1.6.1. Salario mínimo y promedio de Perú



**Figura 29:** Salario Mínimo PERU – Evolución – Cifra en DOLARES  
**Fuente:** Datos Macro – Perú (s.f.)

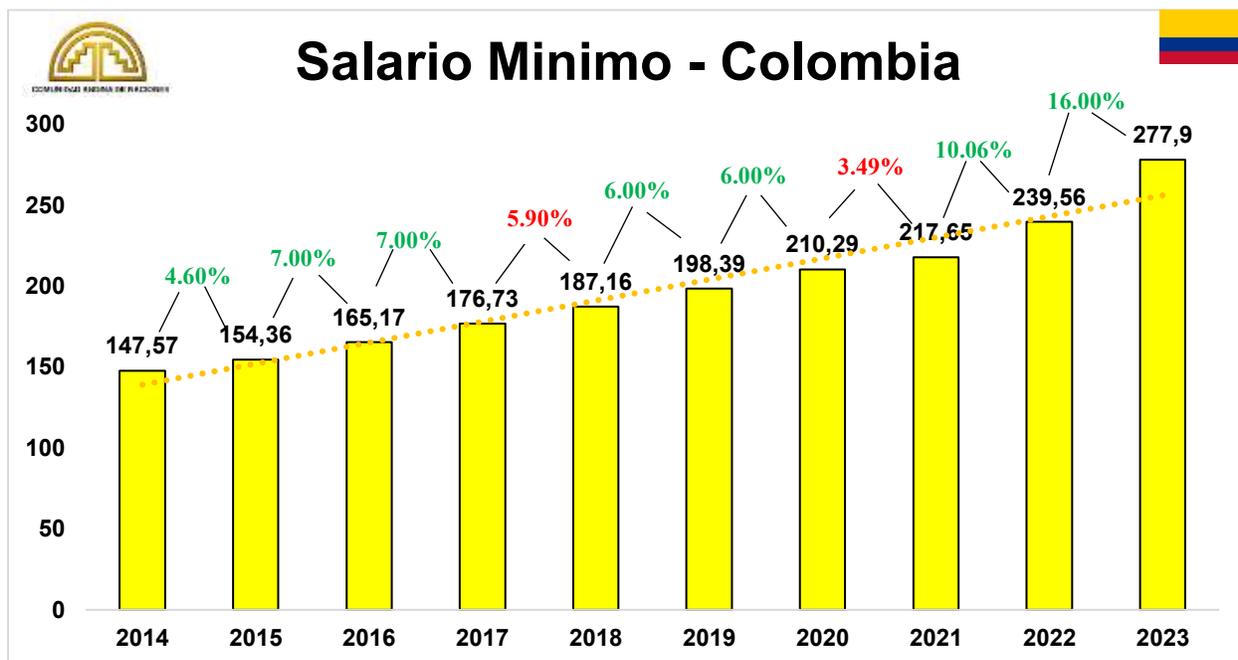
Acorde a la Figura 29, el salario MINIMO en el 2014 y 2015 fueron iguales (USD. 200.00); sin embargo, en el periodo 2015-2016, el salario mínimo incrementó en un 8.89% llegando a USD. 217.78. Para el periodo 2016-2017, el incremento del salario mínimo fue de 4.07%, es decir, no creció lo suficiente como el periodo anterior. De hecho, en el 2017, el salario mínimo llegó a los USD. 226.66. Para el periodo 2017-2018, el salario incrementó un 7.05% llegando a un valor de 242.66, siendo esta alza menor al alza del salario en el periodo 2015-2016. Para el periodo 2018-2019, el incremento del salario fue de 2.20% llegando a un valor de USD. 248.00. Esta cifra se mantuvo en el 2020 y 2021; pues en el 2022, el salario incrementó en un 6.80%, es decir llegando a un valor de USD. 264.87. Para el 2023, el incremento fue ligero con apenas un 3.19% llegando a un valor de USD. 273.33.

Lo que debemos recalcar es que la evolución del salario mínimo en Perú ha sido positiva, es decir tiene una tendencia al alta con crecimientos año tras año. Un tema muy importante de señalar es que alrededor del 70% de la población peruana trabaja en la informalidad (Montesinos, 2024), factor que es considerado como el mayor retraso para el país. Es así que el sueldo promedio de un informal independiente es de 688,00 soles (USD. 181.98), mientras que un informal dependiente, el sueldo promedio es de 1.073,00 soles (USD. 283.82).

En el caso de un trabajador formal independiente, es sueldo promedio es de 1.579,00 soles (USD. 417.66), mientras que un formal dependiente el sueldo promedio es de 2.245,00 soles (USD. 593.82).

### **1.6.2. Salario mínimo y promedio en Colombia**

Acorde a la Figura 30, se puede observar que la línea de tendencia del salario mínimo de Colombia es al alta; pues en el periodo 2014-2015, el incremento fue de 4.60%; llegando a un valor de USD. 154.36 en el 2015 de los USD. 147.57 que estaba en el 2014. En el periodo 2015-2016, el incremento del salario mínimo fue de 7%, alcanzando un valor de USD. 165.17. Para el periodo 2016-2017, el incremento fue de 7%, es decir se mantuvo el nivel de crecimiento, llegando a un valor de USD. 176.73. Para el periodo 2017-2018, el incremento del salario fue de 5.90%, es decir bajo con respecto al crecimiento del periodo anterior; pues llegó a un valor de USD. 187.16.



**Figura 30:** Salario Mínimo COLOMBIA – Evolución – Cifra en DOLARES  
**Fuente:** Datos Macro – Colombia (s.f.)

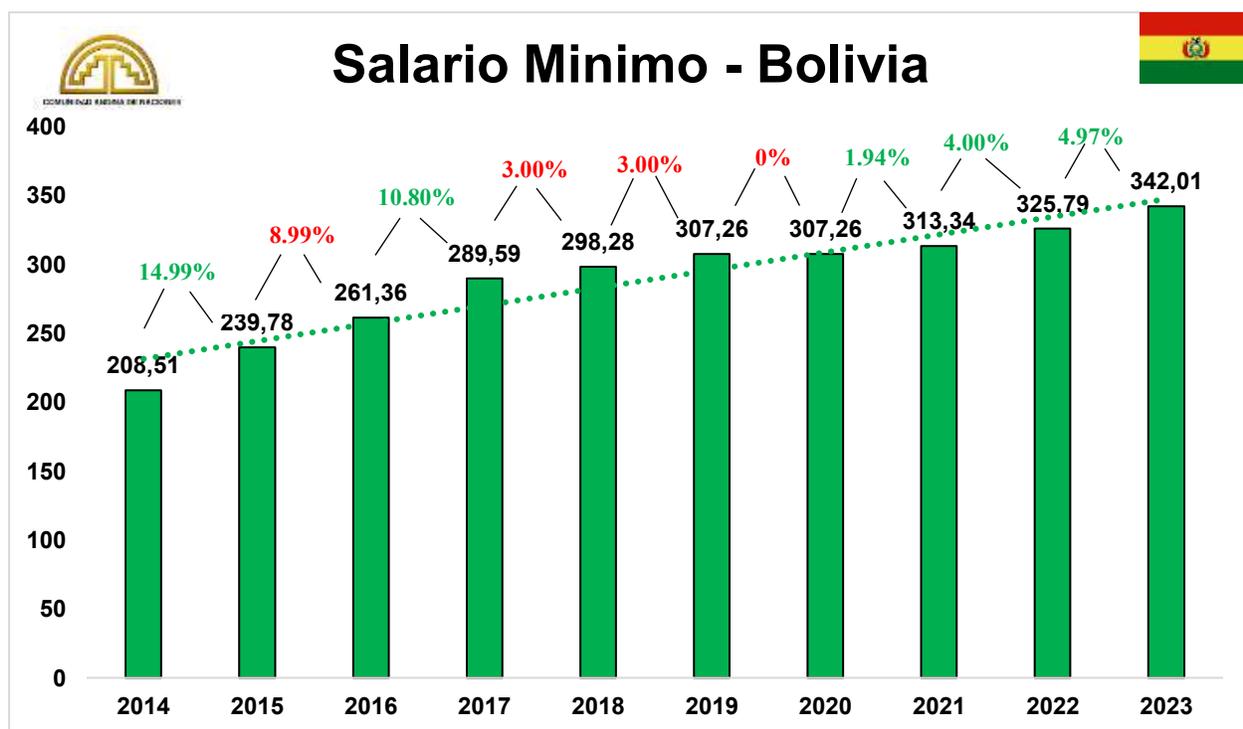
Para el periodo 2018-2019, el incremento del salario fue de 6% alcanzando un valor de USD. 198.39, mientras que en el periodo 2019-2020, el incremento fue del 6% llegando a un salario de USD. 210.29. Para el periodo 2020-2021, el incremento del salario fue de 3.49%, es así que el valor fue de USD. 217.65. Los dos siguientes periodos fueron importantes para el salario mínimo colombiano, pues su crecimiento ha sido muy relevante; es así que, en el periodo 2021-2022 el crecimiento fue de 10.06%, mientras que en el periodo 2022-2023, el crecimiento fue de 16%.

En lo que respecta al salario mínimo en Colombia, en el 2013 para los trabajadores formales el salario promedio era 1.39 veces el salario mínimo (Vargas, 2024), sin embargo, en la actualidad, el salario promedio es 1.37 veces el salario mínimo. Para el sector informal es más dramático, pues en el 2013, el salario promedio era 0.93 veces el salario mínimo, pero en la actualidad, el salario promedio es 0.73 veces el salario mínimo.

### 1.6.3. Salario mínimo y promedio de Bolivia

En el periodo 2014-2015, el salario mínimo boliviano tuvo un incremento de 14.99%; pues en el 2014, el salario era de USD. 208.51, subiendo al 2015 a USD. 239.78. Para el periodo 2015-2016, el salario tuvo un incremento, pero no significativo como en el periodo anterior, con un 8.99%. Para el periodo 2016-2017, el incremento del salario fue de 10.80%, es decir una proporción de crecimiento mayor a la del año anterior. Para el periodo 2017-2018 y 2018-2019; el incremento fue del 3%, llegando en el 2019 a un valor de USD. 307.26.

Para el periodo 2019-2020, el salario mínimo no ha incrementado su valor; pero para el periodo 2020-2021, el incremento del salario fue de 1.94%, alcanzado un valor de USD. 313.34.

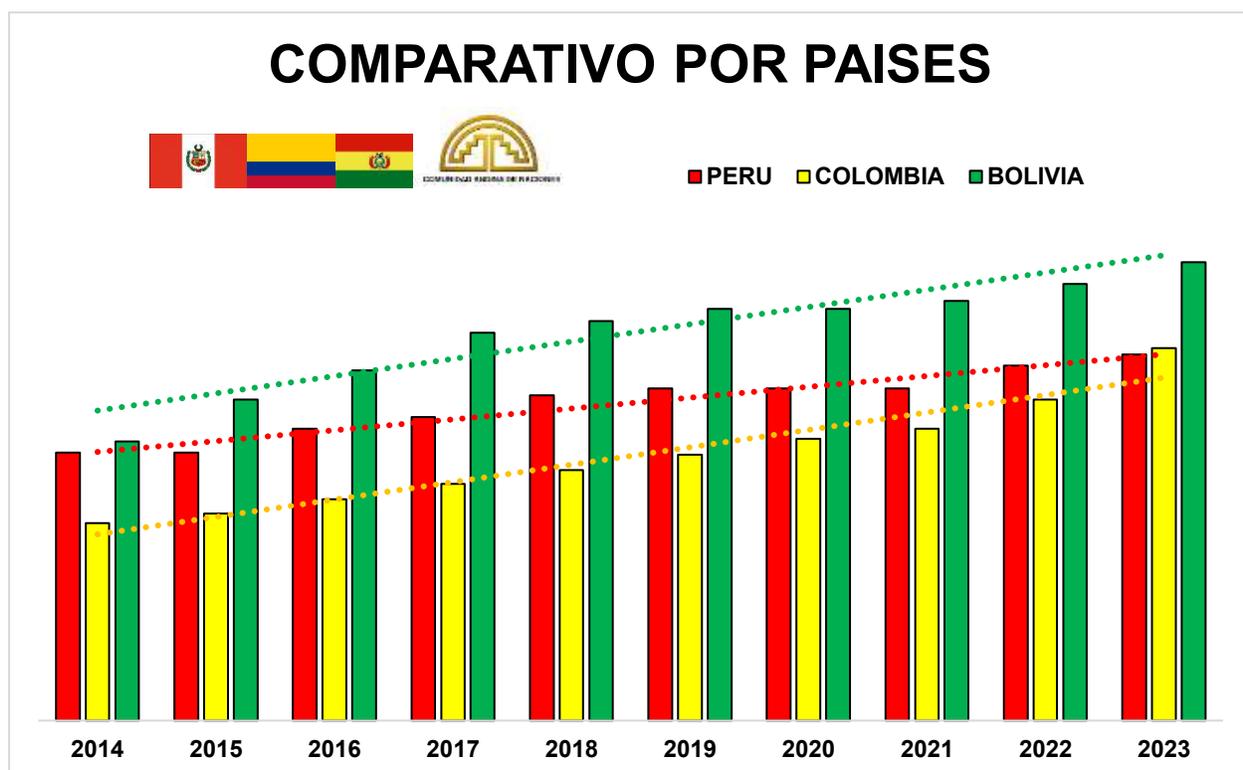


**Figura 31:** Salario Mínimo BOLIVIA – Evolución – Cifra en DOLARES

**Fuente:** Datos Macro – Bolivia (s.f.)

Para el periodo 2021-2022, el incremento del salario mínimo fue de 4%, y para el siguiente periodo el crecimiento fue de 4.97%.

Al ejecutar un resumen de los salarios mínimos de los tres países podemos observar que los tres tienen una tendencia al alta en la evolución del mismo, sin embargo, la evolución del salario boliviano y colombiano es más determinado que la evolución del salario peruano. Como se puede observar, en el 2014 el salario peruano y el boliviano casi están a la par; superando ambos al salario colombiano. Asimismo, la evolución del salario colombiano es más pronunciado que el salario peruano a tal punto que en el 2023, el salario colombiano supera ligeramente al salario peruano. En lo que respecta al salario boliviano, supera ampliamente a los dos restantes países.

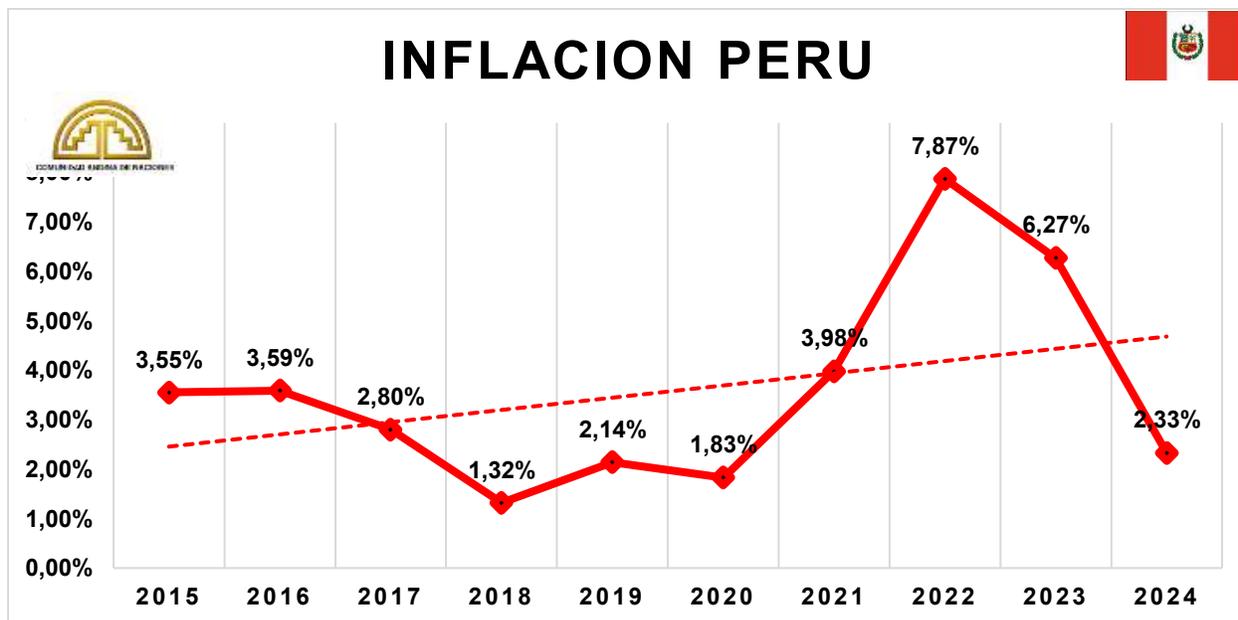


**Figura 32:** Comparativo salarios mínimos países CAN  
**Fuente:** Datos Macro – Perú, Colombia, Bolivia (s.f.)

## 1.7. Inflación

### 1.7.1. Inflación en Perú

La *inflación* es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios existentes en una economía (Fraschina & Kestelboim, 2018, pág. 192).



**Figura 33:** Inflación PERU  
**Fuente:** Statista (s.f)

Para determinar el nivel de inflación que existe, primero debemos basarnos en el IPC, el cual es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares del área urbana del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, s.f.). Para la determinación del IPC primero cada cinco años se ejecutan encuestas a los hogares de ingresos y gastos que tienen e identifican un grupo de 300 a 400 artículos que son adquiridos, así como también se identifica la estructura de consumo y los pesos que se da a cada artículo. Mensualmente se adquiere como muestra estos artículos y se consulta al mismo tiempo en las ciudades más representativas del país.

Es así que la inflación es la variación que existe en el IPC. Analizando la Figura 33, la inflación anual en Perú tiene un valor de 3.55% en el 2015 y sube ligeramente en el 2016 a 3.59%. Desde el 2016 al 2018, la inflación bajo a 2.80% en el 2017 y 1.32% en el 2018. Es notorio recalcar que desde el 2020 la subida de la inflación peruana ha sido vertiginosa, pues teniendo una inflación en el 2020 de 1.83%, ha tenido subidas en el 2021 a 3.98% y en el 2022 llegando a un pico de 7.87%. Gracias al proceso de vacunación que existió en el último semestre del 2020 y por todo el

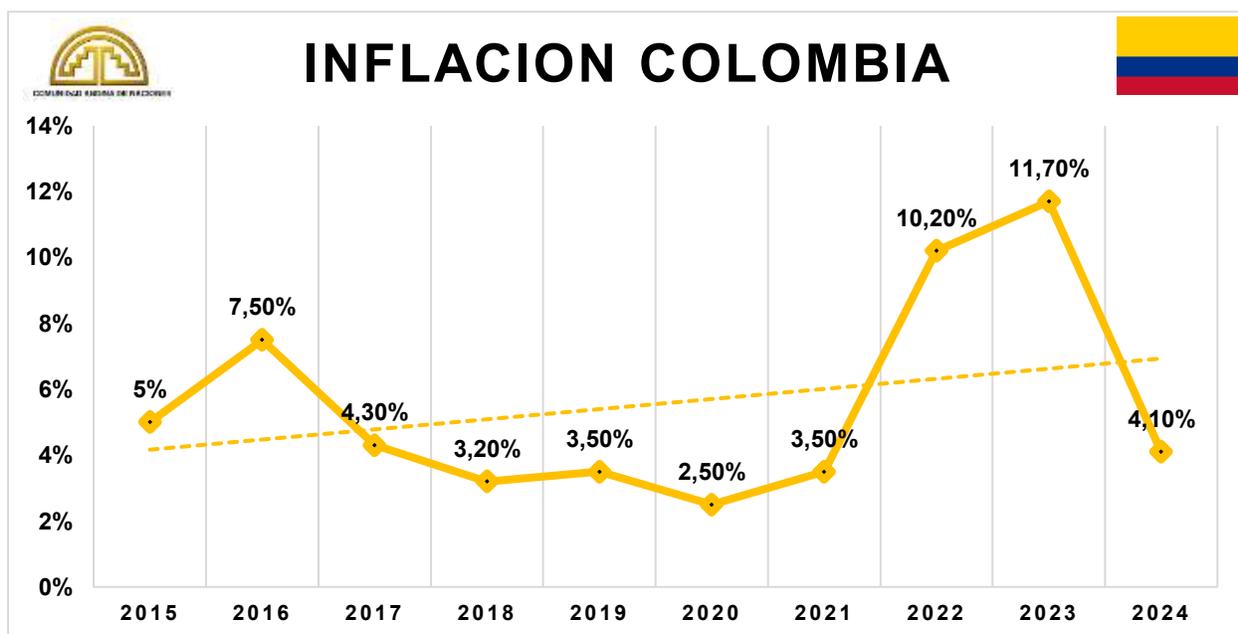
año 2021, generó que los peruanos salgan a comprar en cantidades grandes y planificadas, cambio el patrón de compra (Luna, 2021).

Acorde a Luna (2021), el consumidor peruano compro más en el 2022 comparado con 2021 y 2020; pues la estructuración del presupuesto del primer trimestre del año 2022 del hogar peruano estuvo en Canasta de Alimentos con un 42.5% del valor total, Cuidado Personal con un 15.7%, Bebidas con un 13.6%, Lácteos con un 13%, Cuidado de Hogar con un 9%, Pet Food con un 3.5% y Belleza con un 2.7%. Algo muy importante que recalcar es que, en ese año, los consumidores peruanos acudían más a hacer sus compras en formatos grandes y medianos, efectivizando más su tiempo de compra. La composición de compras por formato fue: mediano con el 31.9%, pequeños con el 29.5%, granel con el 19.5%, grandes con el 17.9% y otros con el 1.2%, Analizando el comportamiento de consumo regiones, la región norte de Perú es la más representativa con un crecimiento del 14% en volumen (real) y un 25% en valor (nominal), seguido del sur con 4% de crecimiento en volumen y 13% en valor. Mientras que la región Centro y Oriente tuvieron un crecimiento en volumen de 1% y en valor de 12%. Lima como capital tuvieron un desempeño más modesto con una caída de -4% en volumen y un crecimiento del 6% en valor.

Para el periodo 2022-2023, la media anual bajó de 7.9 a 6.3. Acorde a Luna (2021), el consumo masivo en el país decreció en el 2023 en un 0.2%. Se precisa que los hogares con menos integrantes fueron los que movieron más la parte dinámica de consumo en ese año. En comparación con el 2022; en lo que respecta a las regiones, Lima y la región sur tuvieron un mejor desempeño comercial con un crecimiento anual de 2.1 y 9.3% respectivamente; mientras que la región norte, centro y corriente tuvieron un decrecimiento; y la frecuencia de compras aumentó en comparación con 2022. Es así que, con el aumento de la frecuencia de compras, en las canastas familiares las bebidas tuvieron un 8.3% de toda la canasta, Belleza con un 5.0%, Cuidado Personal con un 4.3% y Cuidado del Hogar con un 3.4%. Cabe recalcar que, en el año 2022, los peruanos sufrieron un desequilibrio político con la salida de Pedro Castillo de la presidencia de Perú, y la posesión de Dina Boluarte en diciembre del mismo año; iniciando el 2023 con un escepticismo en el comprador. Justamente la baja demanda de productos ocasionados también por este último factor hace que la inflación de productos baje.

### 1.7.2. Inflación en Colombia

En el año 2015, la inflación de Colombia alcanzó un valor de 5%, pero para el 2016, ésta sube a 7.50%. Desde el 2016 hasta el 2020, la inflación ha venido bajando; pues en el 2017 tuvo un valor de 4.30%, mientras que en el 2018 el valor fue de 3.20%. Ligeramente en el 2019 la inflación subió a 3.50%; pero para el 2020, la inflación baja a 2.50%. Lo que ocurre a partir del 2020 es resultado de los efectos de la pandemia; pues la inflación del 2021 alcanzó un valor de 3.50% y en el 2022 alcanzó un valor de 10.20%, siendo el 2023 el año TOP; pues la inflación alcanzó un valor de 11.70%

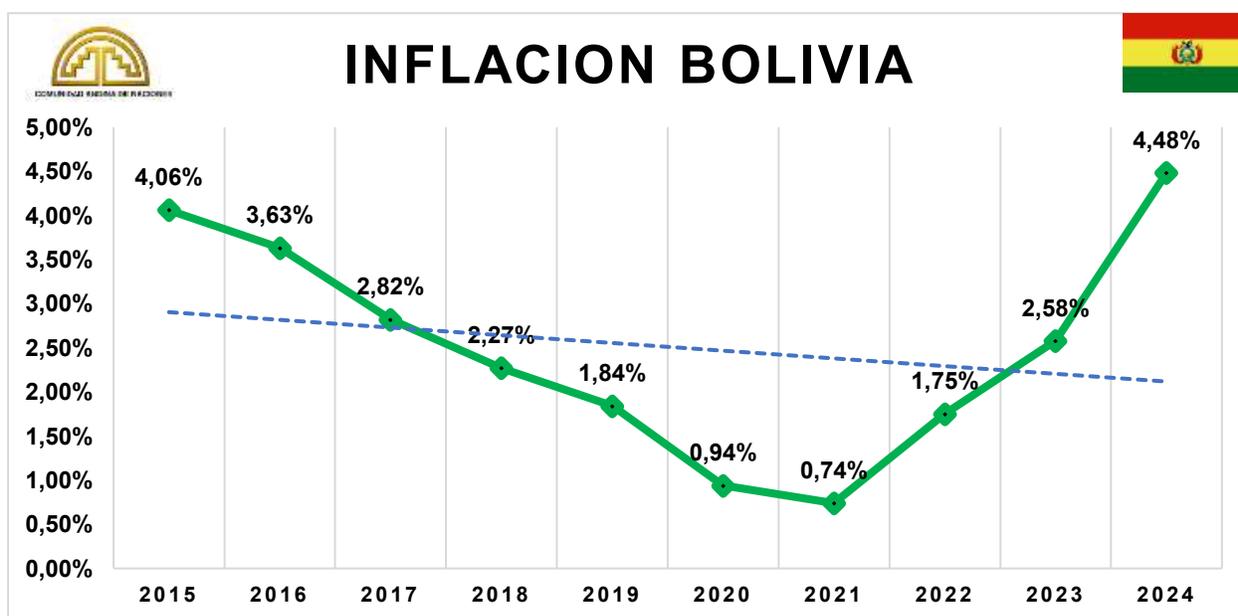


**Figura 34:** Inflación COLOMBIA  
**Fuente:** Banco Mundial (s.f.)

Entre el año 2020 y 2023 y con aspectos similares a lo ocurrido con la economía peruana; los artículos en Colombia llegaron a resultar costosos, los precios se elevan debido a la alta demanda que existe; sin embargo, en lo que va del 2024, la inflación se ha reducido relevantemente, alcanzando un valor de 4.10%

### 1.7.3. Inflación en Bolivia

En el 2015, la inflación de Bolivia tuvo un valor de 4.06%; pero desde este año hasta el año 2021 (siete años), el valor de la inflación ha venido bajando constantemente, con 3.63% en el 2016, 2.82% en el 2017, 2.27% en el 2018, 1.84% en el 2019, 0.94% en el 2020 y 0.74% en el 2021. Desde el 2021 y hasta lo que va del 2024, la inflación boliviana ha venido subiendo vertiginosamente; pues en el 2022 la cifra fue de 1.75%, mientras que en el 2023 la inflación subió a 2.58%. Para lo que va del 2024, la cifra alcanzó el TOP de 4.48%, siendo este valor el más alto en los último diez años.

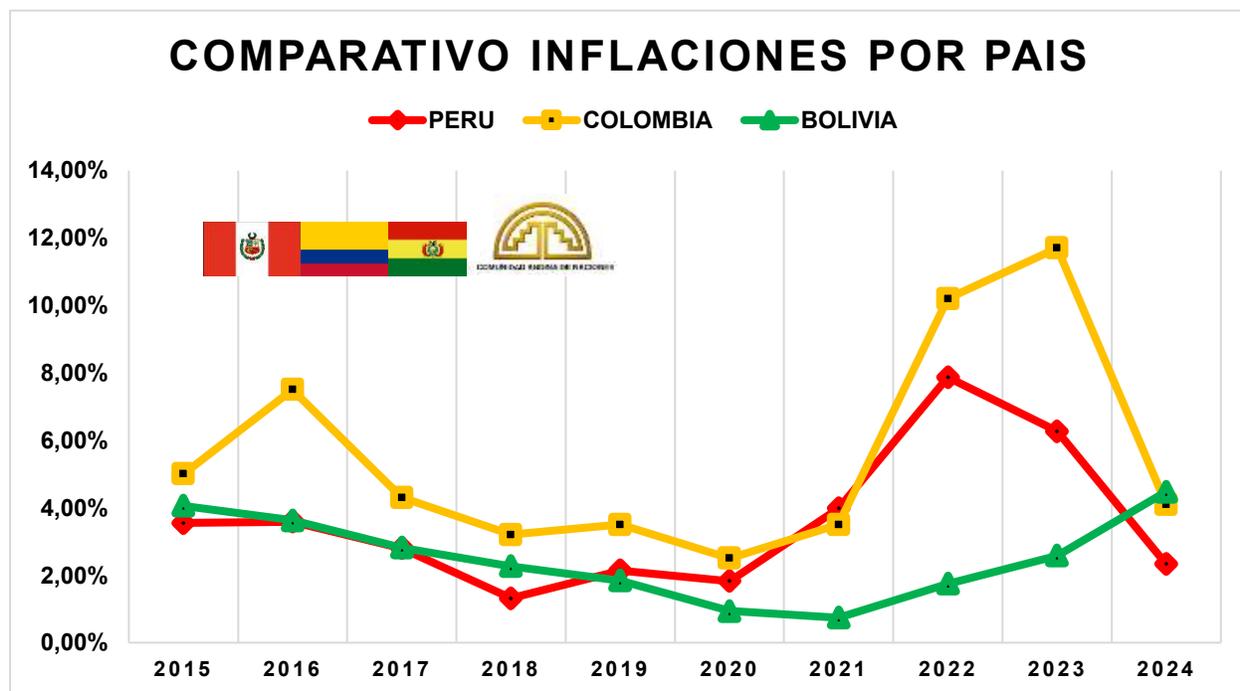


**Figura 35:** Inflación BOLIVIA

**Fuente:** Statista (s.f.)

Al analizar la Figura 36, la inflación de Colombia es en general más alta que la del resto de países en análisis. Solo en el año 2021, la inflación de Perú fue ligeramente más alta que la de Colombia. Desde el 2016 hasta el 2020, la inflación colombiana ha sido la más alta, mientras que, si comparamos la inflación entre Perú y Bolivia, podemos decir que ha existido una equidad entre ambos países; pues en el 2016 la inflación boliviana fue ligeramente mayor que la inflación peruana; en el 2016 y 2017, ambos países tuvieron similares cifras de inflación. Para el 2018, la

inflación boliviana fue mayor que la peruana; pero para los años 2019 y 2020, la inflación peruana subió, superando a la boliviana.



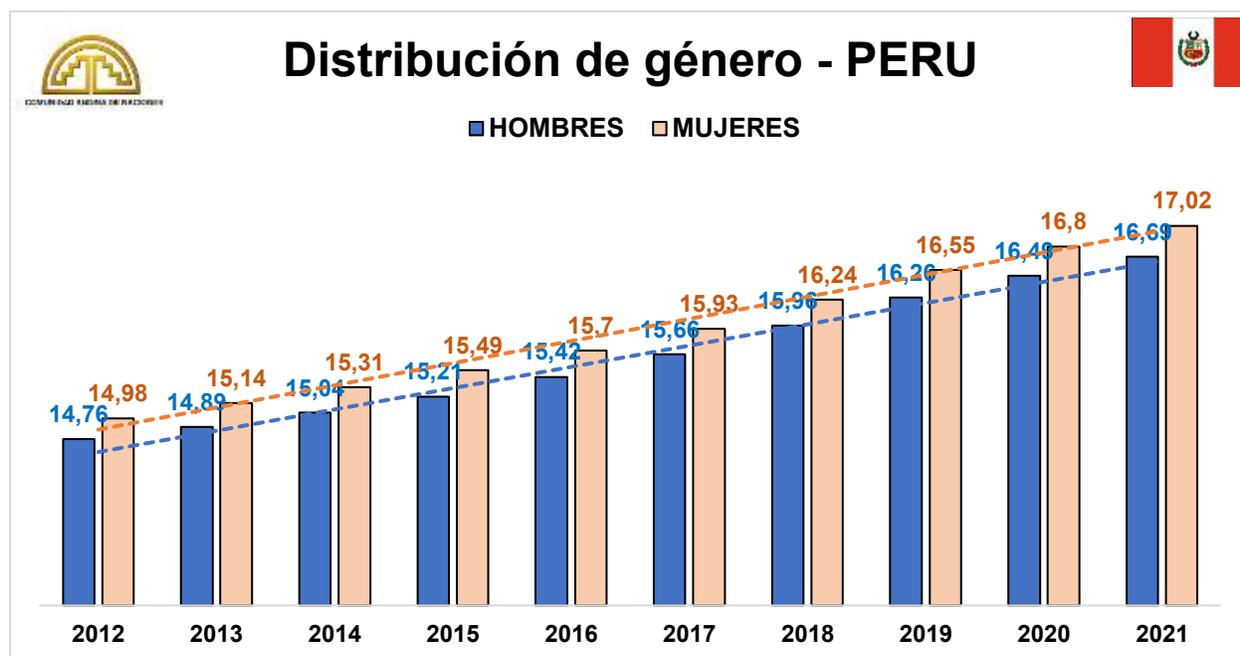
**Figura 36:** Comparativo de inflaciones por país  
**Fuente:** Statista (s.f.) – Banco Mundial (s.f.)

Desde el 2020 en adelante es otro escenario. En el periodo 2020-2021 la inflación boliviana se ha mantenido baja, pero la inflación peruana tuvo una subida relevante, incluso superando a la inflación colombiana. Para el periodo 2021-2022, los tres países tuvieron subidas en sus inflaciones (efecto de la pandemia), pero se observa que la inflación boliviana es más conservadora en su subida, no posee una subida estrepitosa como la tienen Colombia y Perú. Para el periodo 2022-2023 la inflación peruana empieza a bajar a diferencia de la inflación colombiana que sube más, mientras que la boliviana se mantiene en subida. Para el periodo 2023 y lo que va del 2024, podemos observar que la inflación boliviana ha crecido relevantemente, sobrepasando la inflación de los dos países restantes.

## 1.8. Distribución de género y generacional

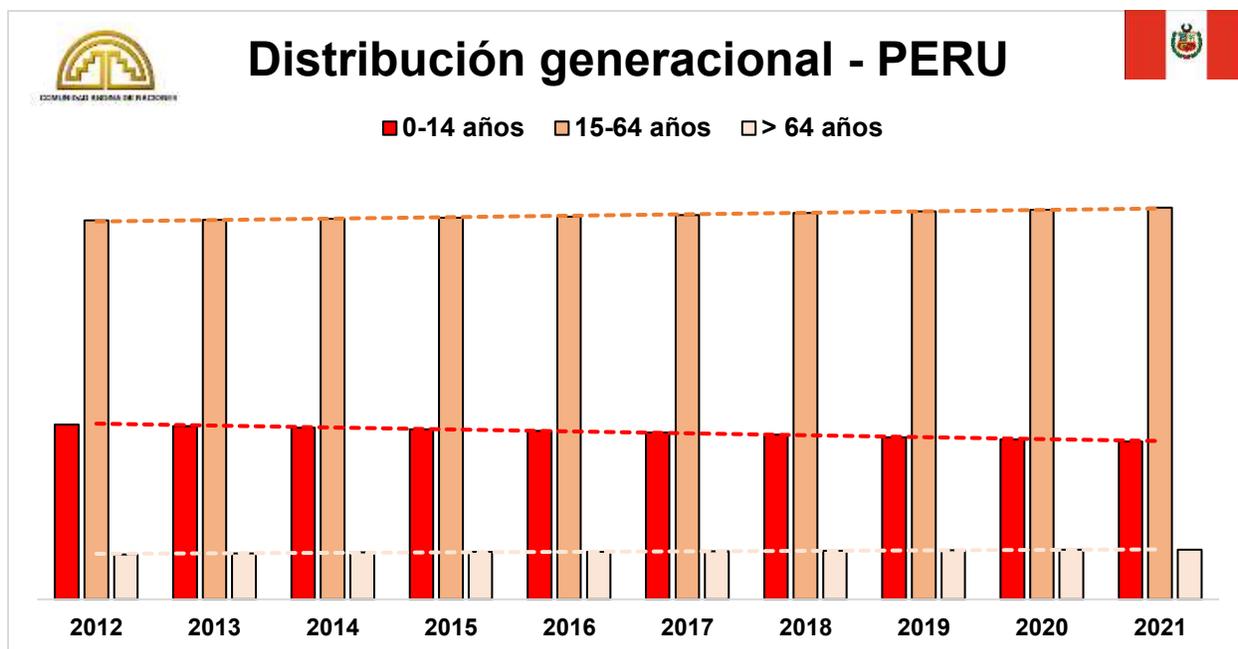
### 1.8.1. Distribución de género y generacional en Perú

La población femenina de Perú corresponde al 50.48% de toda la población total que es ligeramente mayor a la población masculina que corresponde al 49.52% (Datosmacro s.f.). De la misma manera, su saldo vegetativo es positivo, es decir el número de nacimientos supera al número de muertes. La diferencia entre la tasa de natalidad y la de mortalidad no es significativa; por lo que se puede indicar que el país puede llegar a nivel cero en crecimiento de población.



**Figura 37:** Distribución de género – PERU – Millones de habitantes  
**Fuente:** Datosmacro – PERU (s.f.)

En un análisis de la Figura 38, la generación que más predomina en la población peruana es la de 15 a 64 años de edad con una tendencia estable (es decir, no tiene una tendencia al alza o a la baja). Lo que es relevante apuntar es la tendencia al alta que tiene la generación mayor a 64 años de edad, mientras que la generación de 15 a 64 años tiene una tendencia a la baja. Se puede ver claramente que el segmento de clientes mayor a 64 años de edad no debe ser excluido de un análisis de mercado, así como también se puede observar que ligeramente la tasa de natalidad ha venido disminuyendo muy ligeramente en este país.

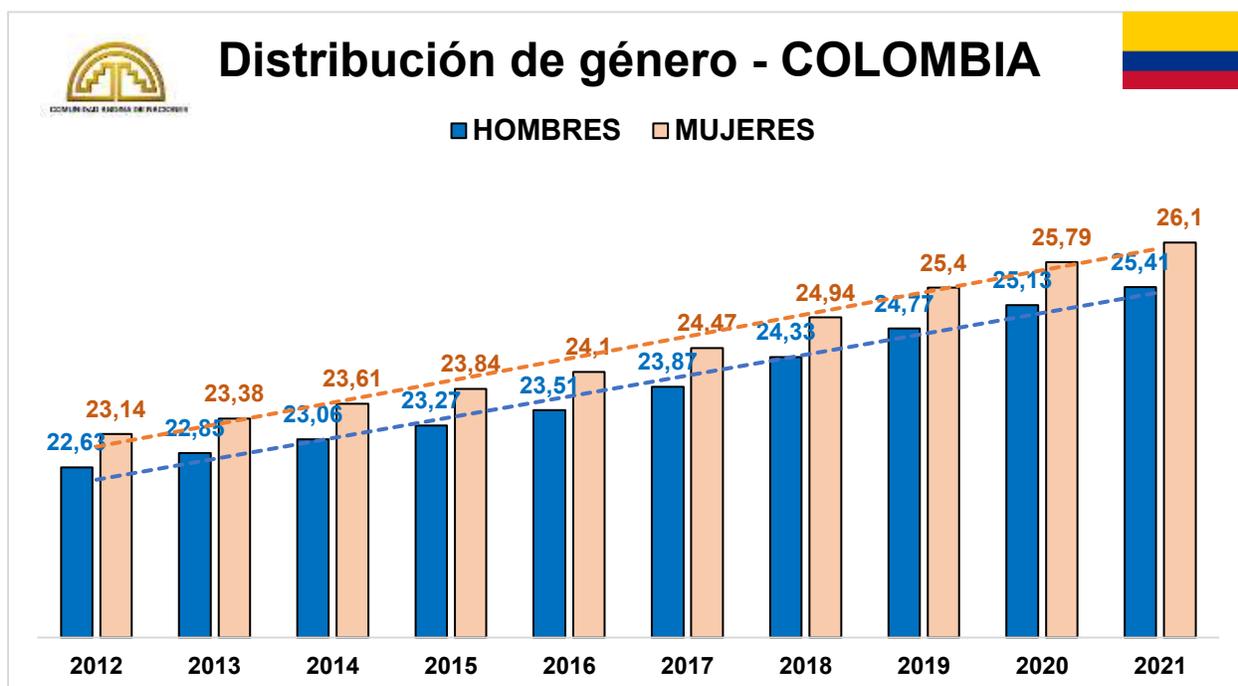


**Figura 38:** Distribución generacional – PERU – Millones de habitantes  
**Fuente:** Datosmacro – PERU (s.f.)

### 1.8.2. Distribución de género y generacional en Colombia

Acorde a la Figura 39, ambos géneros sean masculino o femenino tiene una tendencia al alza desde 2012 a 2021, en donde la población femenina tiene un mayor volumen que la población masculina.

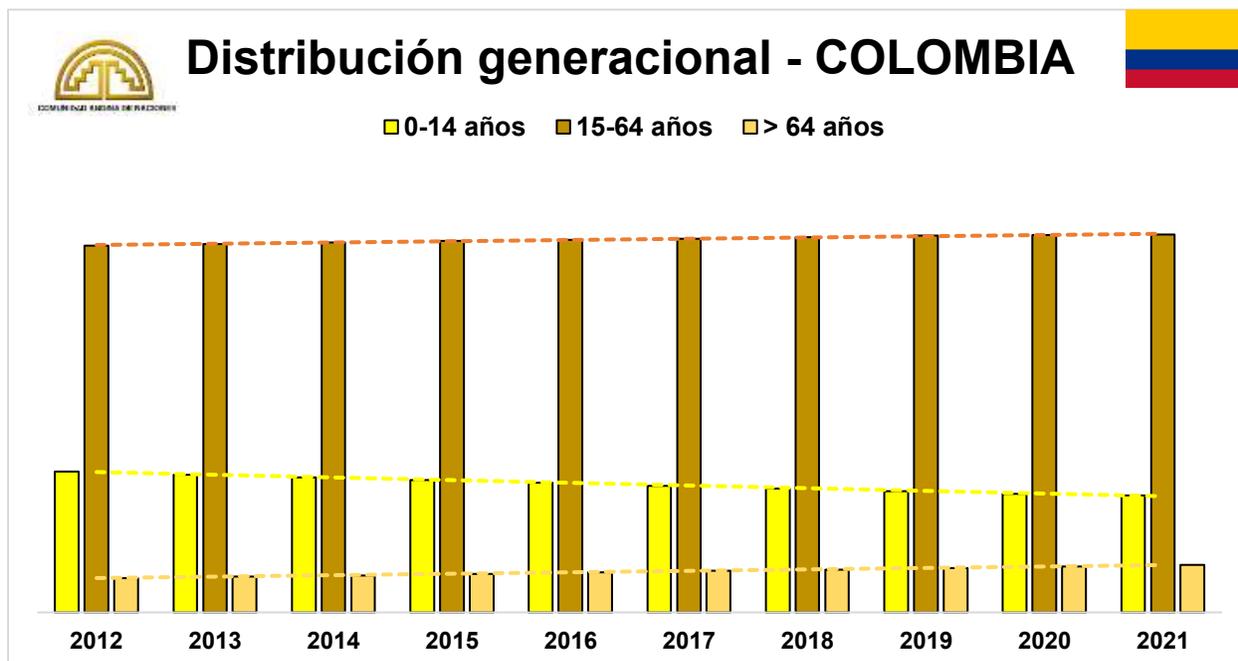
Analizando la Figura 40, el grupo generacional comprendido entre 15 a 64 años es el de mayor volumen en la población colombiana, seguido del grupo generacional entre 0 a 14 años; y culminando con el grupo generacional mayor a 64 años. Se puede observar que el grupo generacional mayor a 64 años de edad tiene una tendencia al alza en la población en su volumen, mientras que el grupo generacional de 0 a 14 años posee una tendencia a la baja. Se puede también apreciar que ligeramente la tendencia en volumen de la población entre 15 a 64 años es al alza.



**Figura 39:** Distribución de género – COLOMBIA – Millones de habitantes

**Fuente:** Datosmacro – COLOMBIA (s.f.)

La distribución generacional tenemos a continuación:

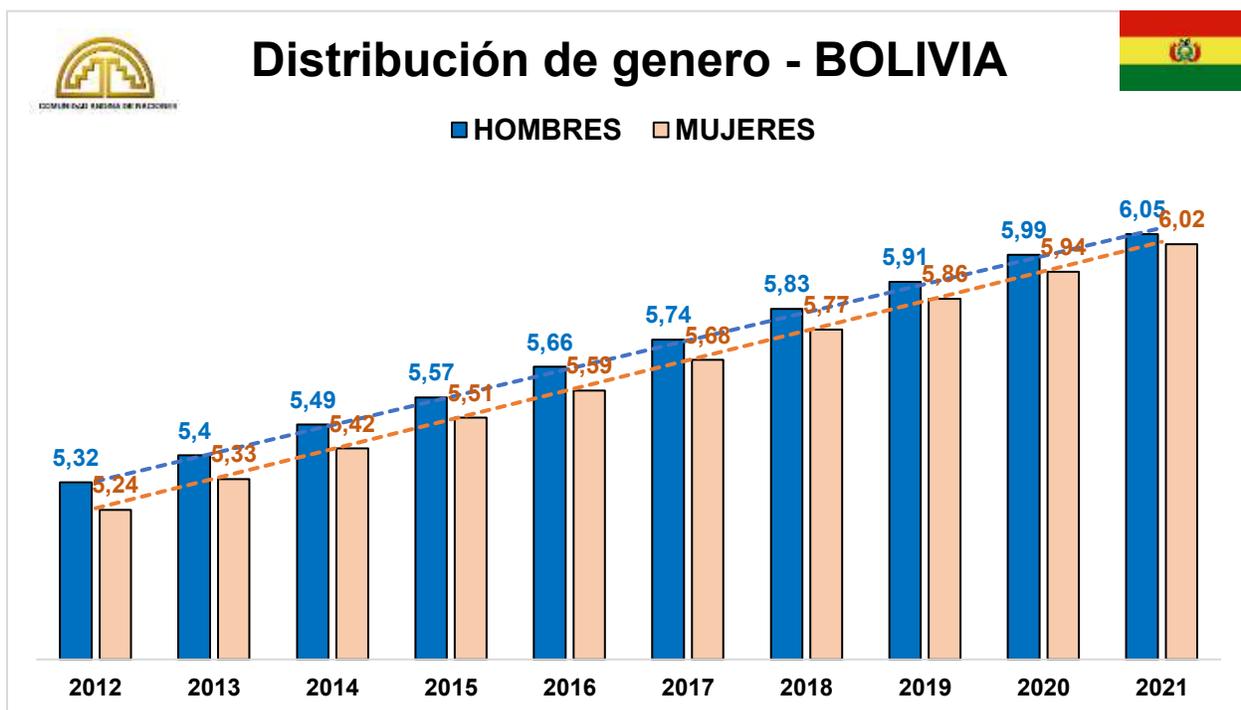


**Figura 40:** Distribución generacional – COLOMBIA – Millones de habitantes

**Fuente:** Datosmacro – COLOMBIA (s.f.)

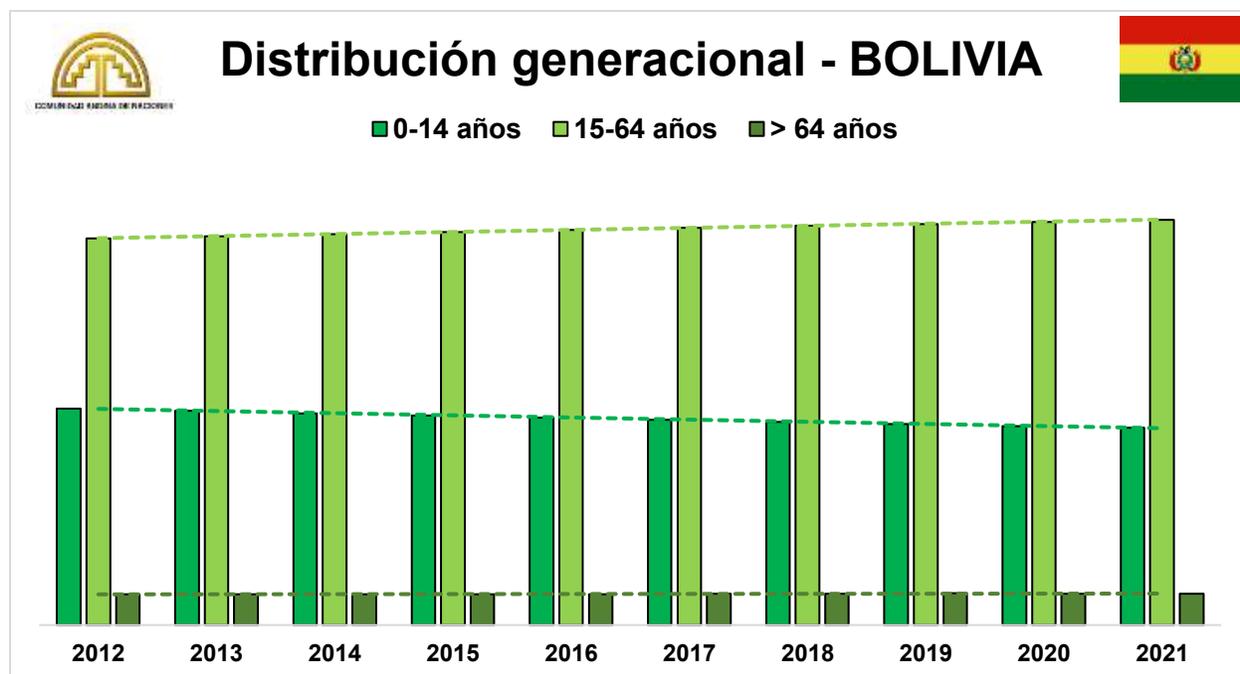
### 1.8.3. Distribución de género y generacional en Bolivia

Analizando la Figura 41, la población boliviana a diferencia de la población de los países anteriores, posee más hombres que mujeres. Asimismo, La tendencia de ambos géneros es al alza, y una particularidad es que la diferencia en volumen entre hombres y mujeres mientras avanzan los años se empieza a acortar más; es así que, en el 2021, la diferencia entre hombres y mujeres es muy ligera.



**Figura 41:** Distribución de género – BOLIVIA – Millones de habitantes  
**Fuente:** Datosmacro – BOLIVIA (s.f.)

Analizando la Figura 42, el grupo generacional que posee un mayor volumen en la población boliviana es la comprendida entre 15 y 64 años, la cual tiene una tendencia muy ligera al alza. El grupo generacional que posee menor volumen en la población es la de mayor a 64 años cuya tendencia es estable. Mientras que el grupo generacional con tendencia a la baja en volumen es la comprendida entre 0 a 14 años.



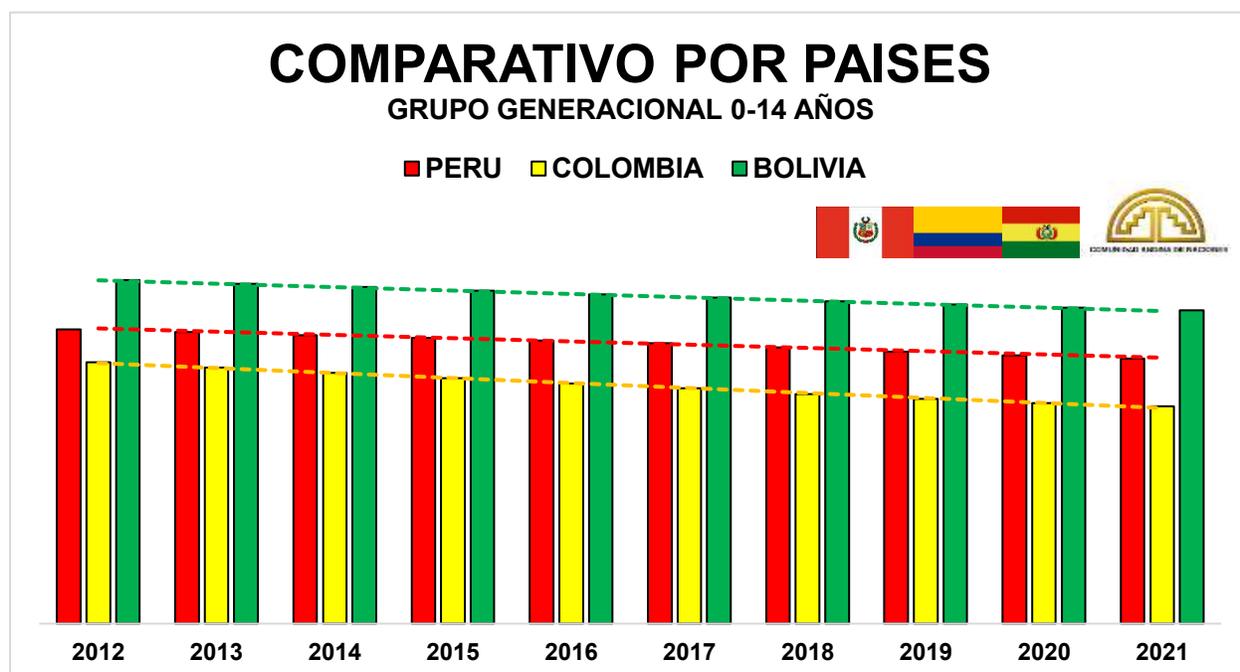
**Figura 42:** Distribución generacional – BOLIVIA – Millones de habitantes  
**Fuente:** Datosmacro – COLOMBIA (s.f.)

#### 1.8.4. Comparativo por países – Grupo generacional 0-14 años

Analizando la Figura 43, podemos observar que el grupo generacional comprendido entre 0 a 14 años de edad tiene mayor peso en su población en Bolivia comparado con Perú y Colombia, mientras que Colombia es el país que tiene el menor peso en este grupo generacional. Los tres países poseen una tendencia a la baja en este grupo.

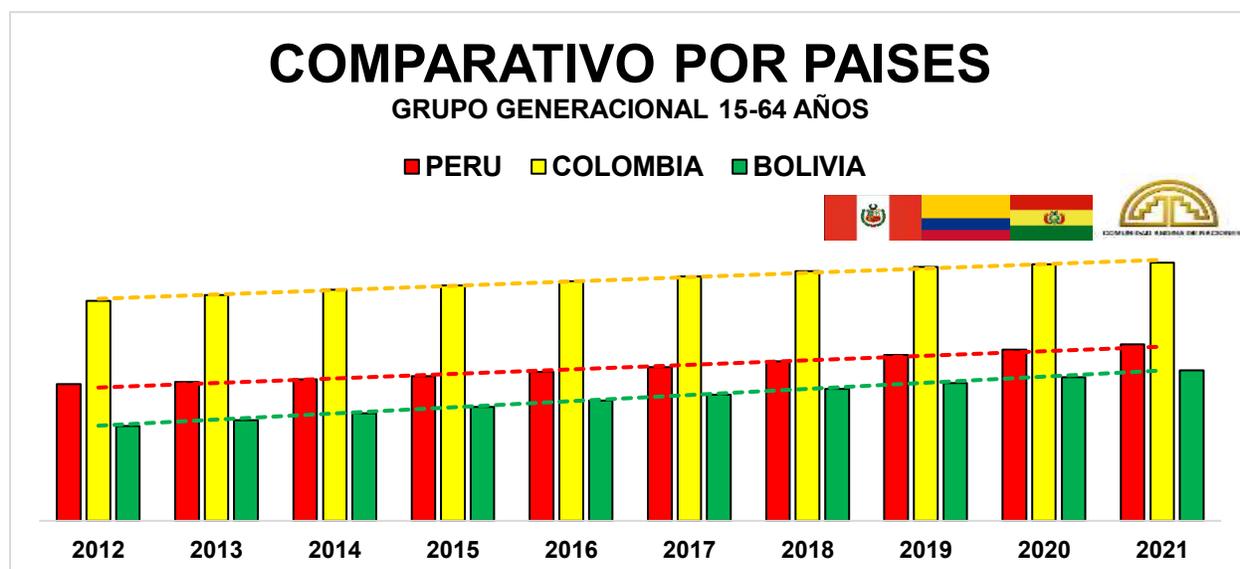
#### 1.1.1. Comparativo por países – Grupo generacional 15-64 años

Analizando la Figura 44, Colombia es el país que posee la mayor concentración del grupo generacional de 15 a 64 años comparado con Perú y Bolivia. El país que posee la menor



**Figura 43:** Comparativo por países – Grupo generacional 0-14 años  
**Fuente:** Datosmacro Perú, Colombia y Bolivia (s.f.)

concentración de este grupo generacional es Bolivia. Se puede apreciar que los tres países poseen este grupo generacional con tendencia al alza; pero, sobre todo, Bolivia es el país que tiene una línea de tendencia al alza más notoria, pues la misma se acerca más a la línea de tendencia peruana;

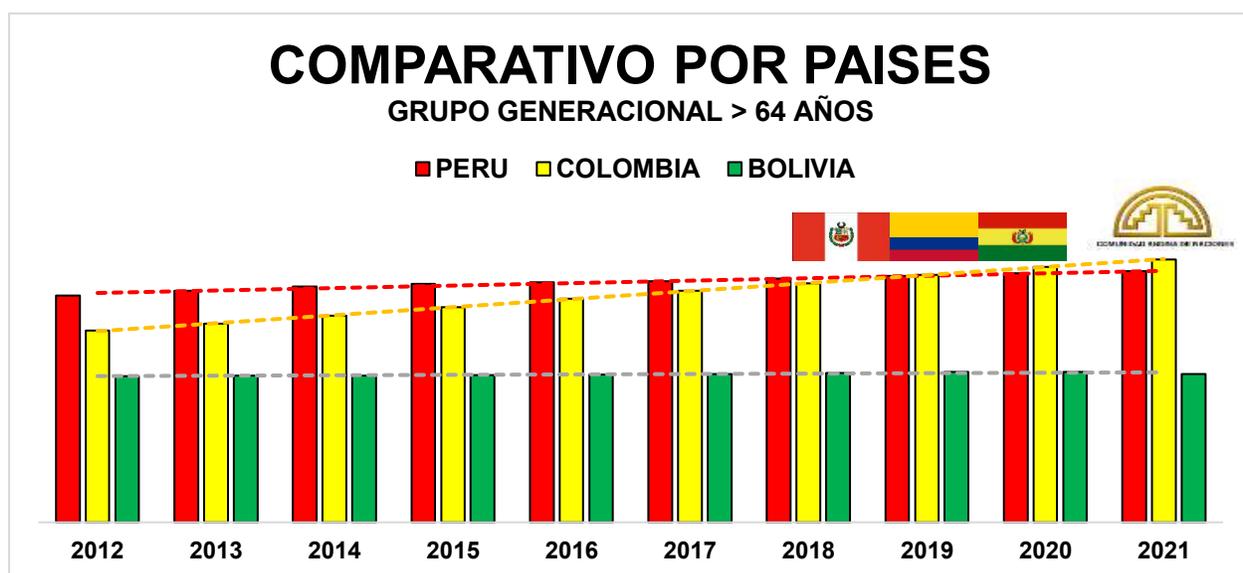


**Figura 44:** Comparativo por países – Grupo generacional 15-64 años  
**Fuente:** Datosmacro – Perú, Colombia y Bolivia (s.f.)

por tanto, Bolivia está teniendo más población entre 15 a 64 años de edad igualando a la proporción de Perú.

### 1.1.2. Comparativo por países – Grupo generacional mayor a 64 años

Analizando la Figura 45 podemos observar que Colombia es un país que tiende a tener un grupo generacional mayor a 64 años con tendencia al alza; es decir, tener población más longeva, en comparación a Perú y Bolivia. Si bien es cierto, que desde el 2012 hasta el 2018 Perú era el país que más concentrado tenía este grupo generacional, para el 2019 Colombia le ha venido superando a Perú en este tema. Bolivia por su parte ha tenido una tendencia estable.



**Figura 45:** Comparativo por países – Grupo generacional > 64 años  
**Fuente:** Datosmacro Perú, Colombia y Bolivia (s.f.)

## Capítulo IV

### 1. Análisis del mercado

#### 1.1. Características del mercado

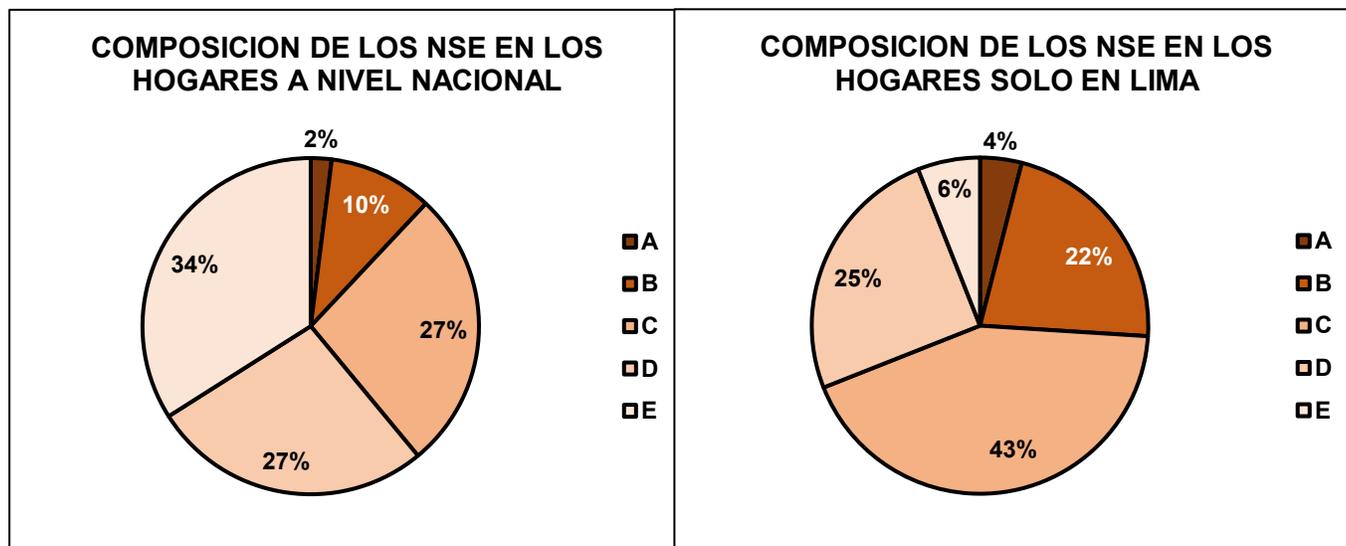
##### 1.1.1. Características del mercado peruano

Perú en la actualidad posee una población de 32.66 millones de habitantes, dentro de los cuales el país cuenta con un aproximado de 8.9 millones de hogares. Para comprender mejor los niveles socioeconómicos (NSE) de los hogares en este país, resumimos la información en la siguiente tabla:

Nivel Socio Económico	N° de Miembros del Hogar	Ingreso Mensual Promedio		Rubro de mayor gasto
		Soles	Dólares	
A	3.1	12.600 – Gasto Mensual: 62%	3.371,88	Alimentos y bebidas; alquiler de vivienda, combustible, electricidad y conservación de la vivienda
B	3.7	7.020 – Gasto Mensual 68%	1.878,62	Alimentos y bebidas; alquiler de vivienda; combustible; electricidad y conservación de la vivienda
C	3.9	3.970 – Gasto Mensual 75%	1.062,41	Alimentos, bebidas, entre otros
D	3.4	2.480 – Gasto Mensual 80%	663,67	Alimentos, bebidas entre otros
E	3.4	1.300 – Gasto Mensual 87%	347,89	Alimentos, bebidas entre otros

**Tabla 22:** Perú – Composición del Mercado  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Como podemos observar en la Tabla 22, el NSE (Nivel Socio Económico) A posee un mejor excedente provenientes de sus ingresos que el NSE E en los hogares peruanos. Acorde al Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca; del cien por ciento de hogares peruanos; el 2% pertenece al NSE A, el 10% pertenece al NSE B, el 27% pertenece al NSE C, el 27% pertenece al NSE D y el 34% pertenece al NSE E.



**Figura 46:** Comparativo en porcentajes de la composición de los NSE en los hogares a nivel nacional vs. hogares solo en Lima

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (OCE – PERU)

La composición de los NSE en los hogares de Lima es distinta. Con tres millones de hogares en Lima (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, comunicación personal) el 4% de estos hogares pertenece al NSE A, el 22% pertenece al NSE B, el 43% pertenece al NSE C, el 25% pertenece al NSE D y el 6% pertenece al NSE E. Asimismo, Si analizamos cada NSE Nacional vs. Lima podemos indicar que, por ejemplo, los NSE A, B y C (es decir aquellos NSE donde los hogares poseen mayor poder adquisitivo y mejor nivel de vida) son mayores solo en Lima que a escala nacional; mientras que los NSE D y E son mayores a escala nacional que solo en Lima. Esta información indica a la empresa INPHEC Agroindustrial que exportar el Chocolate de Taza El Ambateño hacia Perú es posible, pero comenzaría específicamente en Lima.

Evaluando los principales insumos que son exportados desde Ecuador a Perú tenemos que en el sector metalmecánico y las cocinas de combustible gaseoso ocupan el 17% del total de

exportaciones, mientras que el sector forestal y productos elaborados como tableros de madera ocupa el 16%. En el tercer lugar se encuentra los alimentos procesados con un 13%, el concentrado de cobre posee un 12% de las exportaciones, el atún enlatado con el 8% y finalmente los plásticos con un 7% (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Evaluando los principales productos importados por Ecuador desde Perú tenemos que el 30% de estas importaciones pertenece a harina de pescado; los demás sulfatos; botellas frascos entre otros; con un 16% están los alimentos procesados: preparaciones para alimentación animal para uso acuícola, entre otros; con un 13% está en el sector metalmecánico: alambres de cobres refinados, placas y baldosas de cerámica. Con el 7% están los plásticos: láminas de polímeros de etileno, con el 5% está en el campo de la agroindustria como aceite de palma en bruto, melaza de caña, azúcares en bruto y finalmente con un 4% está en productos de cuidado personal.

Ejecutando un análisis de la oferta ecuatoriana para el mercado peruano y el enfoque comercial

TIPO DE CANAL	PUNTOS DE VENTA	ENFOQUE	
<b>MODERNO</b> 		PESCA Y ACUACULTURA	CACAO Y ELABORADOS
<b>TRADICIONAL</b> 		FRUTAS NO TRADICIONALES	ALIMENTOS PROCESADOS
<b>HORECA</b> 		CUIDADO PERSONAL Y DEL HOGAR	FARMACEUTICO Y NUTRACEUTICO

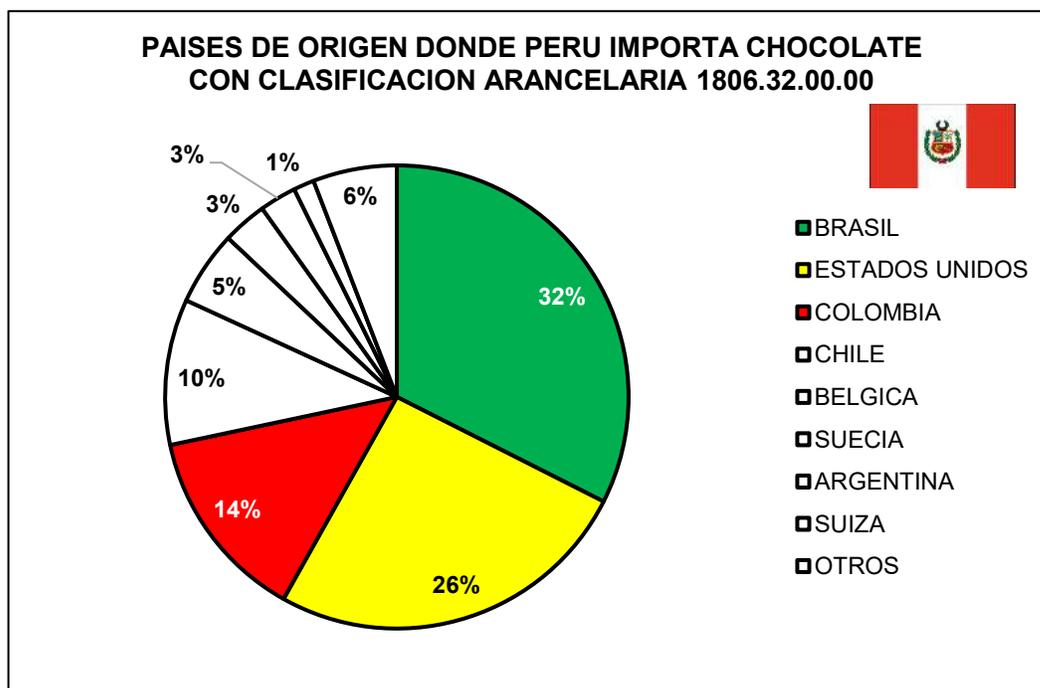
**Tabla 23:** Enfoque de oferta ecuatoriana a Perú

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Se puede observar en la tabla anterior que el enfoque de Cacao y Elaborados se encuentra en el canal moderno. INPHEC Agroindustrial como empresa puede enfocarse para la comercialización de Chocolate de Taza El Ambateño en cadenas de supermercados como Wong, Metro, Vivanda, etc.

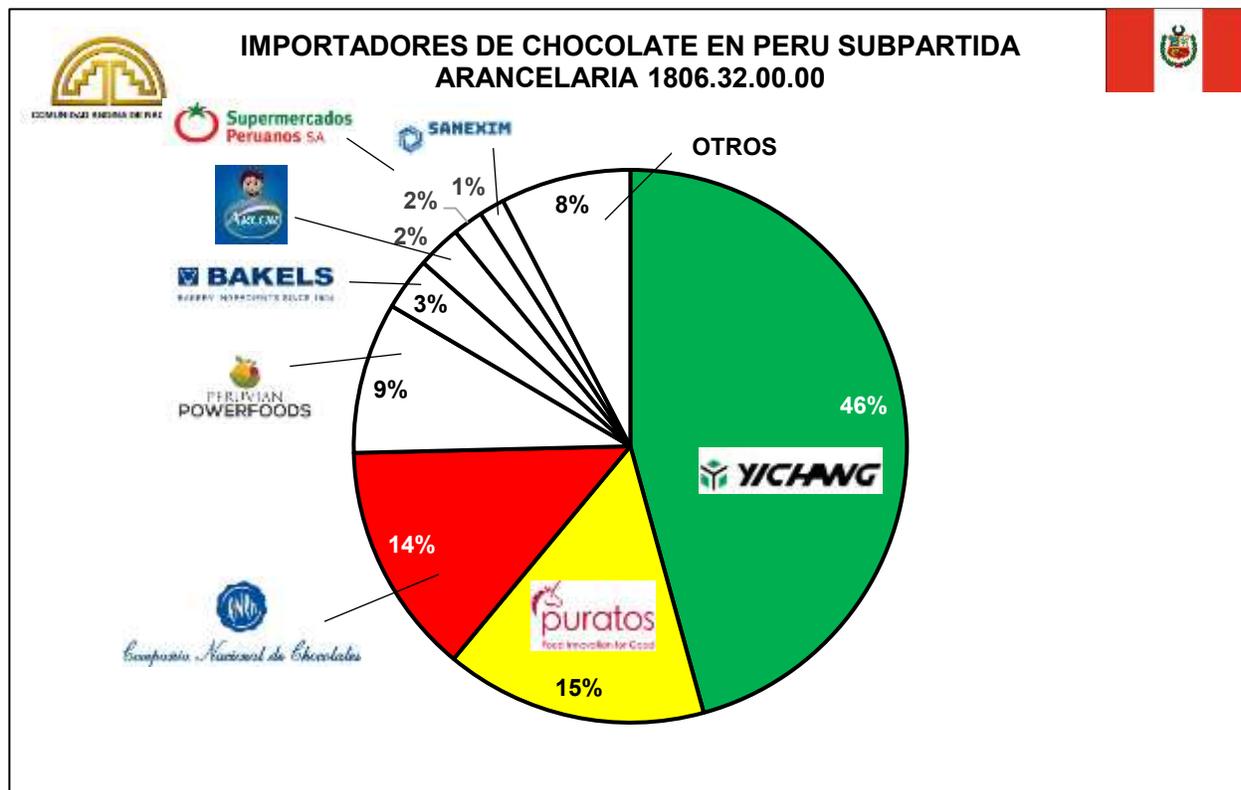
Otro aspecto muy importante es que actualmente el consumo per cápita de chocolate por parte del cliente peruano es de aproximadamente quinientos gramos; pero según estudios, en dos años este consumo se duplicaría a un kilo por persona acorde a declaraciones del presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao (APPCACAO), Francisco Rivas Chamba (León, 2016).

Las importaciones de Perú en cuanto se refieren al producto bajo la clasificación arancelaria 1806.32.00.00 que corresponde a Chocolate y demás preparaciones alimenticias que contengan cacao; está estructurado de la siguiente manera:



**Figura 47:** Países de Origen donde Perú importa chocolate  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Acorde a la Figura 47, del total de importaciones de Perú en el producto con subpartida arancelaria 1806.32.00.00, un 32% corresponde a chocolate que proviene de Brasil; seguido con un 26% que proviene de Estados Unidos, 14% proviene de Colombia y 10% de Chile. Países de la Unión Europea como Bélgica, Suecia y Suiza aportan a las importaciones peruanas de este producto con un 5%, 3% y 1% respectivamente



**Figura 48:** Principales importadores de chocolate de Perú

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

El mayor importador de Perú en el producto con subpartida arancelaria 1806.32.00.00 es G.W. Yichang & CIA S.A. con un 46%. Esta compañía busca posicionarse entre las tres primeras empresas logísticas del país en 3 o 4 años (Inga, 2024). Esta empresa se dedica a la importación y distribución de productos en marcas como Ferrero, Rocher entre otras. Posee ocho centros logísticos siendo el ubicado en Lurín con más de 20.500 m<sup>2</sup>, siendo el más grande de la empresa. Asimismo, esta compañía a incluido dos marcas importantes en su portafolio como Incasur con su producto Sol del Cuzco y McColins.

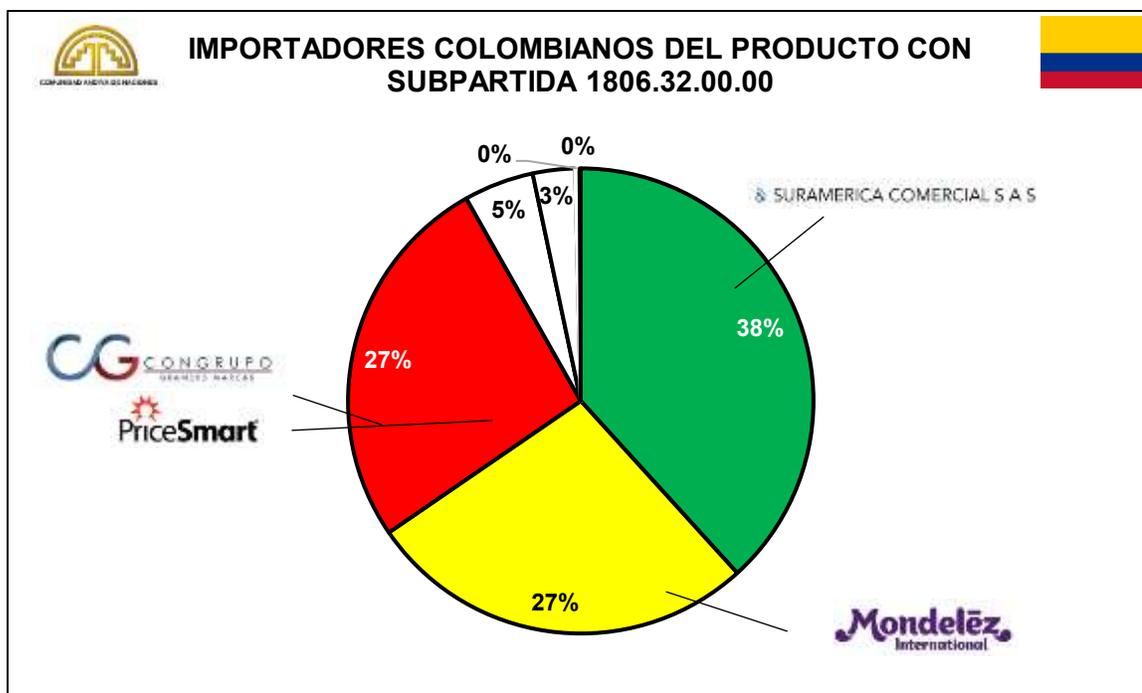
Puratos es una empresa global de origen belga, con más de cien años de experiencia que ofrece soluciones de panadería, pastelería y chocolatería para artesanos, emprendedores, industriales, retail y canal horeca (Puratos, 2024). Esta empresa representa el 15% de las importaciones totales de Perú en la subpartida 1806.32.00.00.

En tercer lugar, se encuentra Compañía Nacional de Chocolates de Perú que representa el 14% de las importaciones totales, que es una empresa de alimentos y bebidas con sede en Lima, Perú. Se incorporó el 01 de febrero de 2007 como una filial de la empresa Grupo Nutresa. Dentro de la categoría de bebidas esta empresa comercializa marcas Winters, Choco Listo, Zuko, Colcafé, Sello Rojo, Monterrey y La Abuelita.

En un análisis general de la figura anterior, cabe destacar que G.W. Yichang, Puratos y Compañía Nacional de Chocolates de Perú abarcan más del 70% de las importaciones totales en Perú en la subpartida 1806.32.00.00; por lo que se evidencia un tipo de mercado cartel. De hecho, un cartel es un acuerdo formal entre varias compañías de un mismo sector con el fin de regular y dominar el mercado. Por tanto, controlan todo lo relacionado con la producción y la oferta del bien para así tener la mayor cantidad de ventas posibles. Por lo general, un cartel de empresas forma una estructura monopolística, por tanto, los participantes más pequeños se ven excluidos del grupo. En la Figura 48 podemos observar que Peruvian Powerfoods, Bakels, Supermercados Peruanos y Sanexim representan juntos el 17% de las importaciones totales, es decir un porcentaje muy por debajo del que representa las tres empresas grandes anteriormente mencionadas. Para INPHEC Agroindustrial, el análisis de competitividad es clave, pues una de las estrategias para la introducción en el mercado peruano es en primera instancia negociar con G.W. Yichang para que el chocolate sea distribuido; como lo hace con Sol del Cuzco.

### **1.1.2. Características del mercado colombiano**

Analizando los IMPORTADORES en Colombia del producto bajo la subpartida 1806.32.00.00, tenemos los siguientes:



**Figura 49:** Importadores colombianos del producto con subpartida 1806.32.00.00  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

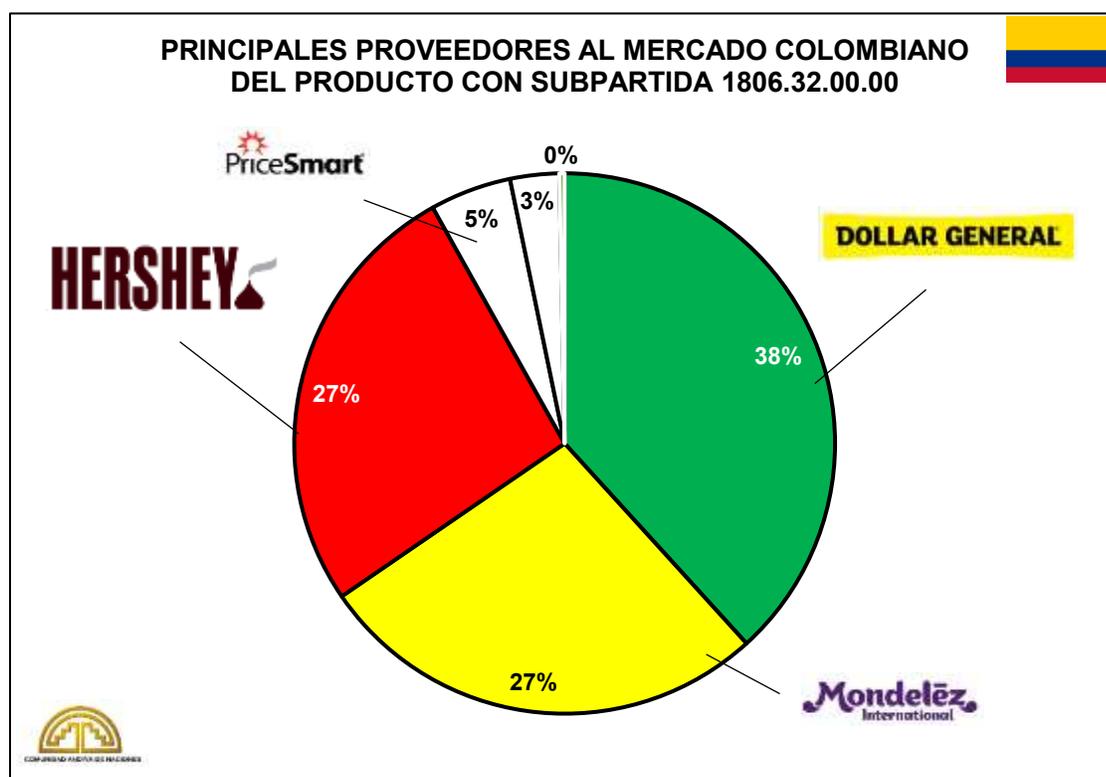
Como se puede observar en la Figura 49, el mayor importador del producto con subpartida 1806.32.00.00 que corresponde a Cacao y sus preparaciones, los demás en bloques, tabletas o barras sin rellenar (que es la categoría del Chocolate de Taza El Ambateño) es Suramericana Comercial SAS que tiene un 38% de las importaciones totales en Colombia. Esta empresa es la más importante dentro del sector del comercio en la localidad de Cali y Valle del Cauca (García, 2024). En segundo lugar, como el mayor importador es Mondelez Colombia que representa el 27% de las importaciones totales. De hecho, Mondelez Internacional cuya sede está en Estados Unidos, se ha volcado a construir fábricas en Latinoamérica con la finalidad de contrarrestar el efecto del precio del cacao que está en alza (Donoso, 2024). Esta estrategia hace que los precios de los productos comercializados por Mondelez sean competitivos en el mercado. Colombia recibe producto fabricado de la planta de Mondelez ubicado en Perú.

Como tercer importador encontramos a Congrupe que posee un 27% de las importaciones totales al igual que Mondelez. Esta empresa opera desde 1992 y ha venido trabajando en el desarrollo de marcas de consumo masivo en el mercado colombiano; adicionalmente, poseen una red de distribución directa que permite atender a más de 45.000 clientes directos e indirectos en

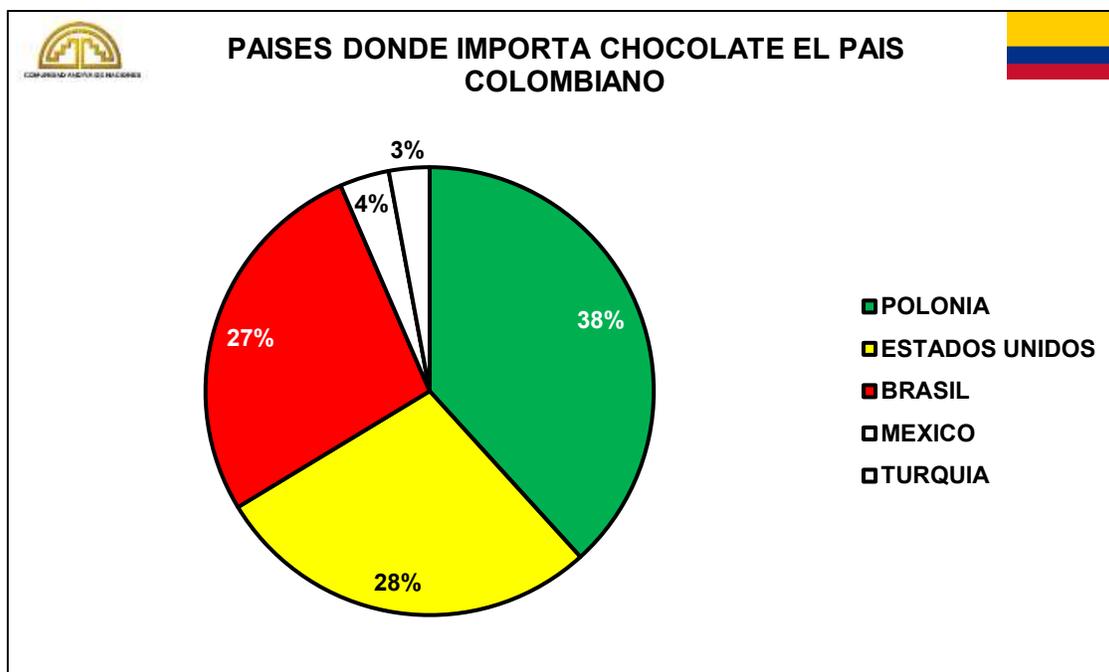
Colombia (Congrupa, s.f.). Cabe resaltar que el mercado colombiano es un claro ejemplo de tipo cartel; como el mercado peruano; pues Suramericana Comercial, Mondelez y Congrupa abarcan el 92% de las importaciones totales del producto de la subpartida 1806.32.00.00; una información clave para Chocolate de Taza El Ambateño.

Ahora, analizando los principales proveedores del producto con la subpartida antes mencionada, tenemos la Figura 50. En el análisis podemos indicar que los porcentajes de proveeduría al mercado colombiano en el producto de subpartida 1806.32.00.00 son similares a los porcentajes de importación mencionados anteriormente; pues General Dollar Sourcing es el principal proveedor con un 38%, seguido de Mondelez Brasil con un 27% y The Hersheys Company con un 27%.

Analizando los países de origen de donde proviene el producto tenemos que Colombia importa mayormente el producto de Polonia con un 38%, seguido de Estados Unidos con un 28% y desde Brasil con un 27%.



**Figura 50:** Importadores colombianos del producto con subpartida 1806.32.00.00  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

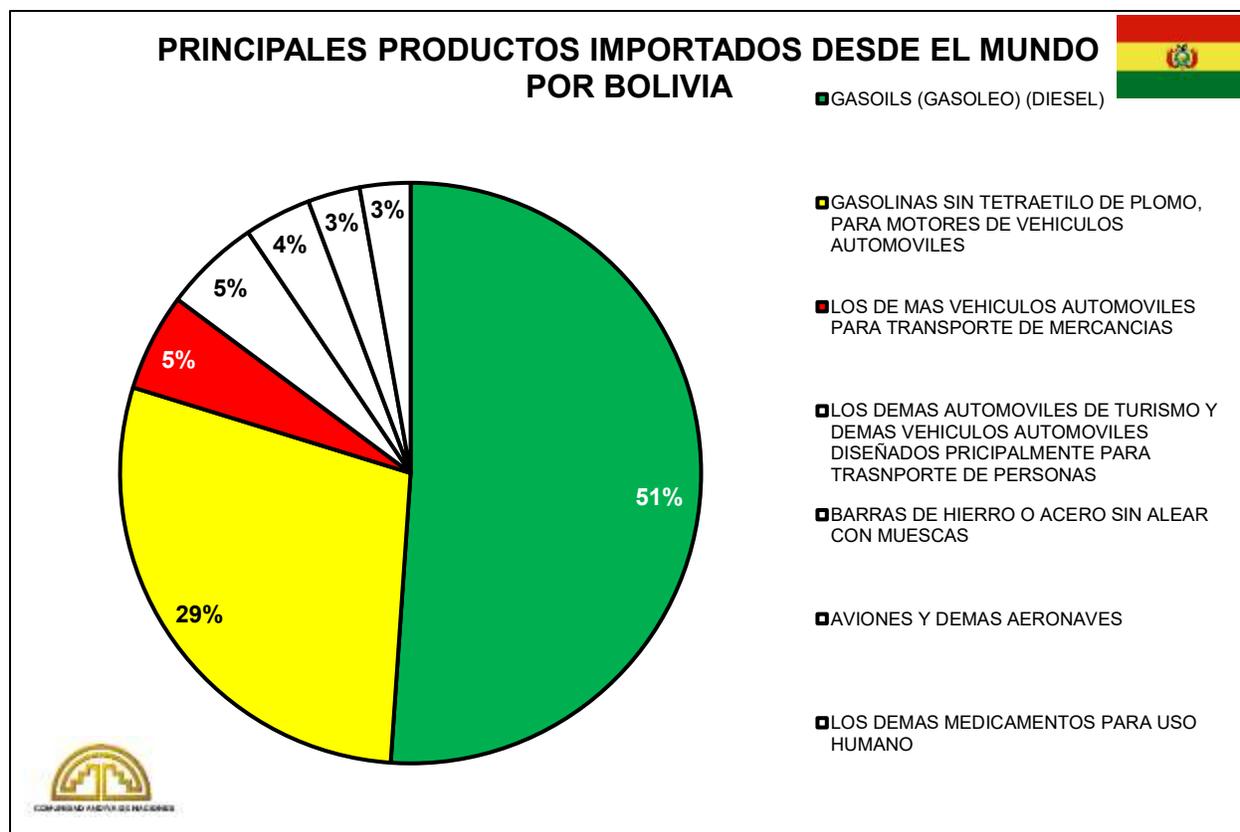


**Figura 51:** Países donde importa chocolate el país colombiano

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

### 1.1.3. Características del mercado boliviano

Realizando un análisis del mercado boliviano, en primera instancia se expone los principales productos importados desde el mundo por el país del altiplano. Como podemos observar en la Figura 52, del total de importaciones ejecutados por Bolivia, el 51% corresponde a compra de Diesel, es decir este producto es importado más de la mitad del total. En segunda instancia, y con un 29% de total de importaciones, corresponde a Gasolinas sin Tetraetilo de Plomo para motores de vehículos. Cabe mencionar que la importación de combustibles por parte de Bolivia corresponde al 80% del total. Mientras que el restante 20% de importaciones está dividido en vehículos, barras de hierro, aviones y demás aeronaves y medicamentos para uso humano.



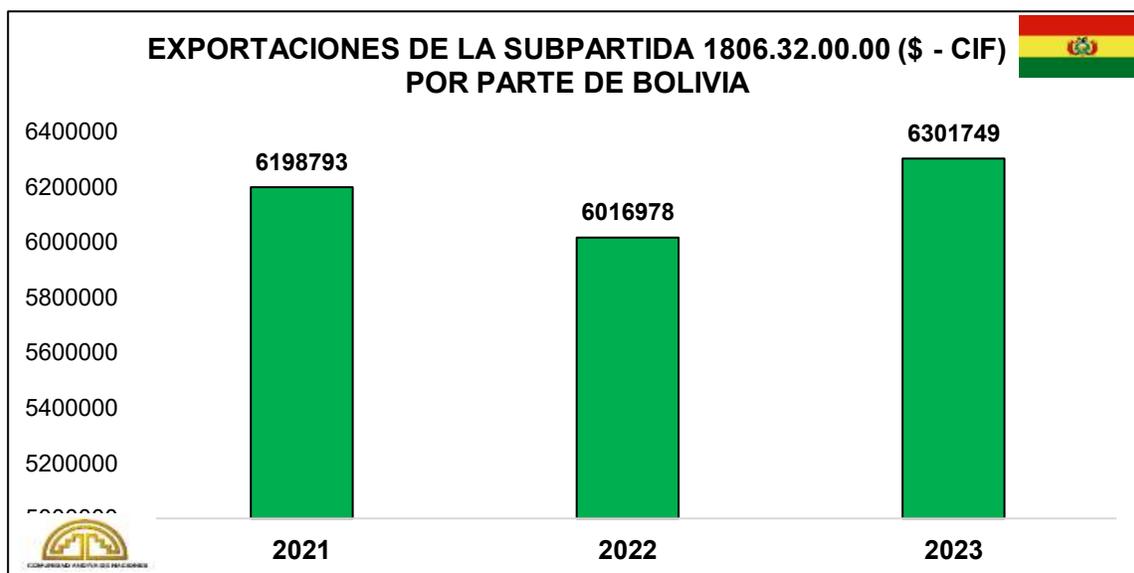
**Figura 52:** Principales productos importados desde el mundo por Bolivia

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Analizando los principales productos que importa Bolivia desde Ecuador son el papel higiénico que representa el 20% del total de importaciones, seguido por neumáticos de goma con un 18%. Asimismo, la gelatina se ubica en el tercer lugar con un 13%, las cocinas con un 11% y los tableros de madera con un 9% del total de importaciones. Las galletas y confites representan el 8%, productos de plástico con un 7% y productos farmacéuticos con un 5%. Cabe destacar que hay una compartición adecuada en las importaciones de productos ecuatorianos por Bolivia.

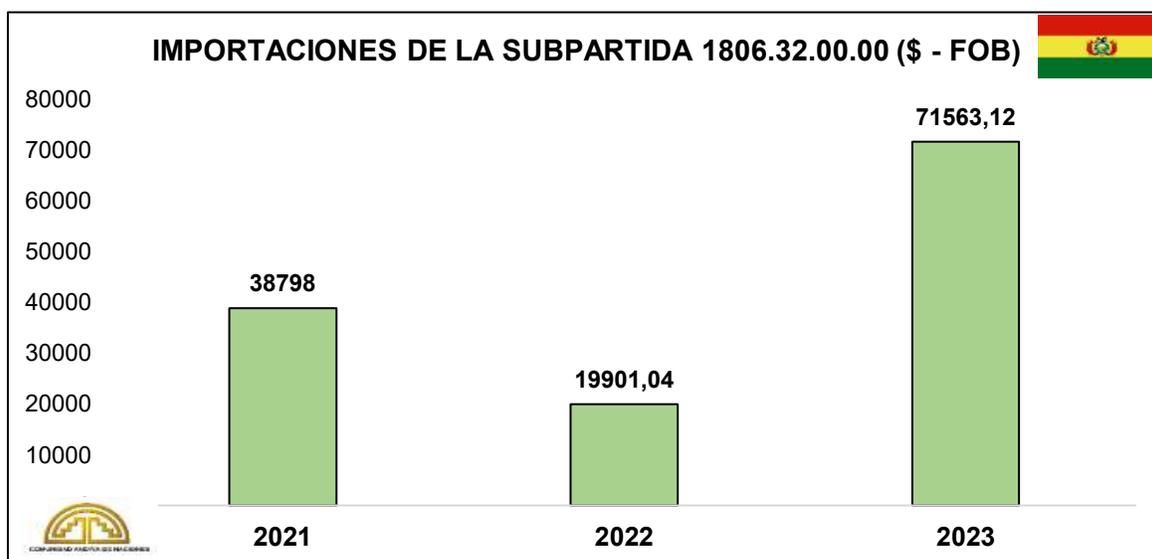
Lo que hace ver es que productos elaborados a base de cacao no aparece en los productos principales de importación por parte de Bolivia, y esto genera una inquietud en INPHEC Agroindustrial en que este tipo de producto o aún no es desarrollado el mercado en Bolivia; y simplemente no es de mucho interés por parte de los bolivianos productos fabricados con cacao.

Analizando la partida 1806.32.00.00, tenemos lo siguiente:



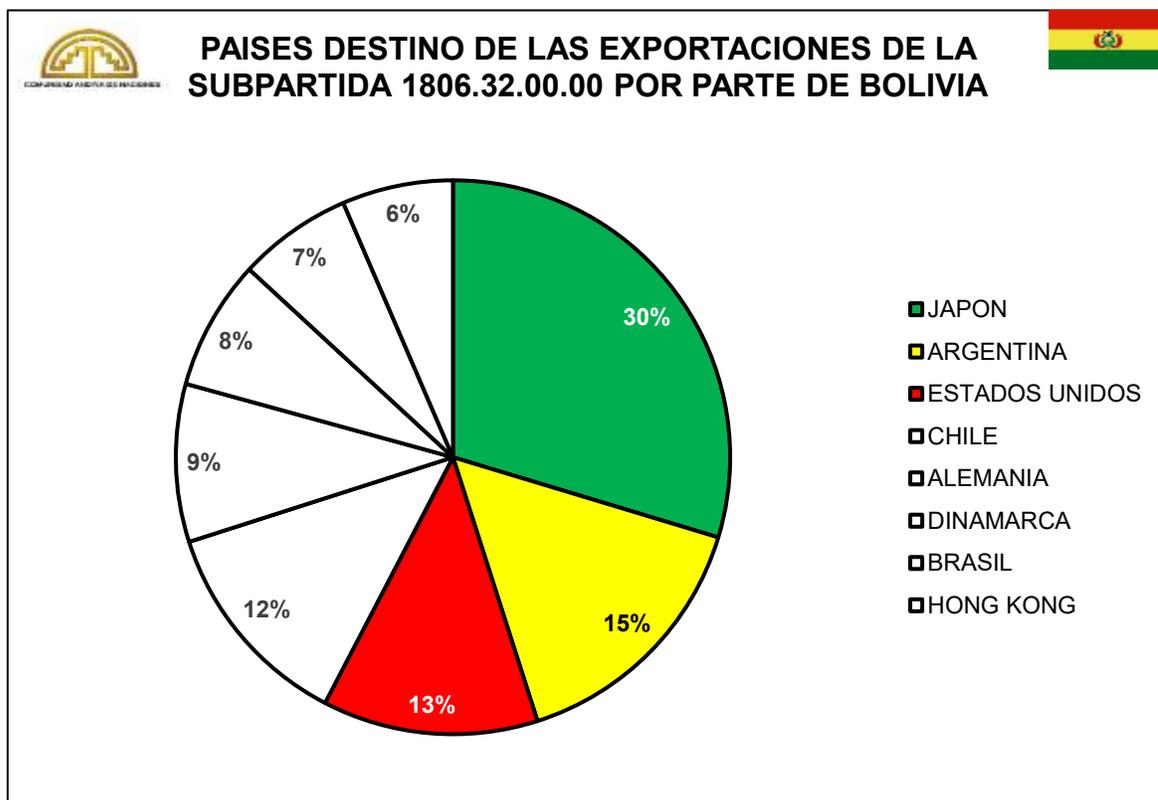
**Figura 53:** Exportaciones de la subpartida 1806.32.00.00 (\$ -CIF)  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Acorde a la Figura 53, el promedio de exportaciones de la subpartida 1806.32.00.00 se encuentra en los seis millones de dólares. Se puede observar que, en el año 2023, Bolivia ha tenido un mejor desempeño de sus exportaciones en este producto.



**Figura 54:** Importaciones de la subpartida 1806.32.00.00 (\$ - FOB)  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

En un análisis de la Figura 54, es claramente visto que, en el año 2023, las importaciones del producto con subpartida 1806.32.00.00 fue más alto que las del año 2021 y 2022. Realizando un análisis de los países destino a donde Bolivia exporta este producto tenemos:

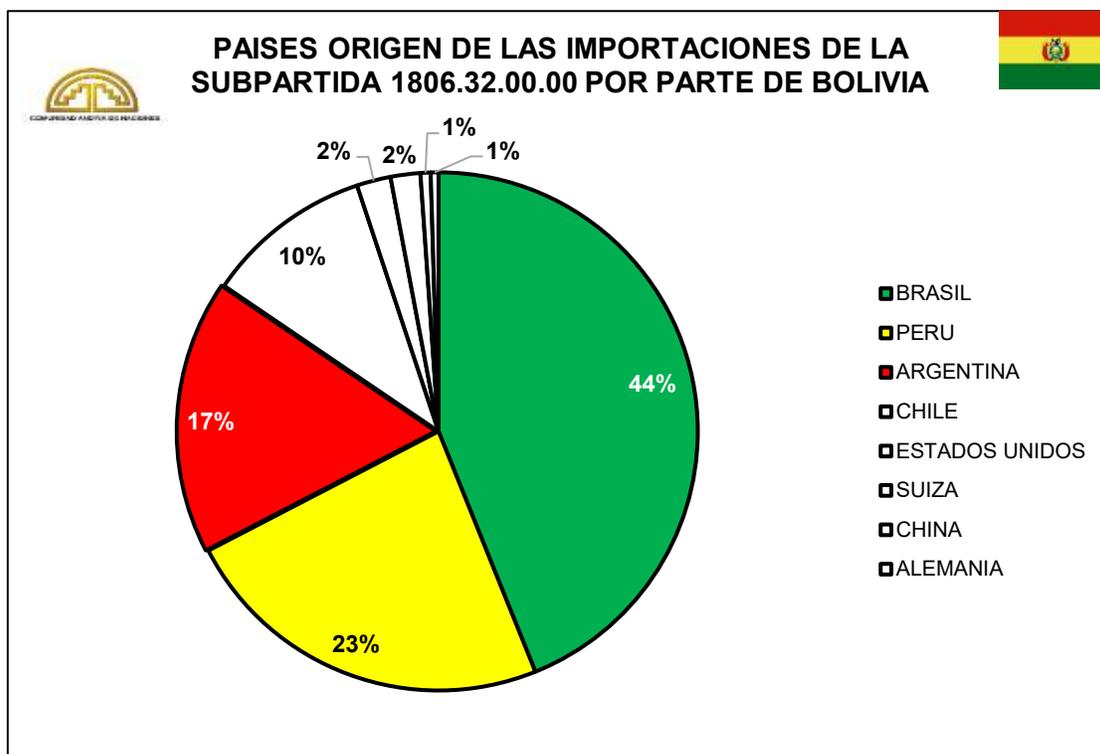


**Figura 55:** Países destino de las exportaciones de la subpartida 1806.32.00.00 por parte de Bolivia  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Acorde a la Figura 55, Japón es el principal destino donde Bolivia exporta el producto con subpartida 1806.32.00.00, pues del total de las exportaciones de este producto; Japón corresponde el 30%. En segunda instancia se encuentra Argentina, pues Bolivia le exporta a Argentina este producto que corresponde un 16% del total. Estados Unidos es el tercer país destino donde Bolivia exporta el producto, pues corresponde el 13% del total de exportaciones. Estos tres países representan un 58% del total de las exportaciones de Bolivia en este tipo de producto.

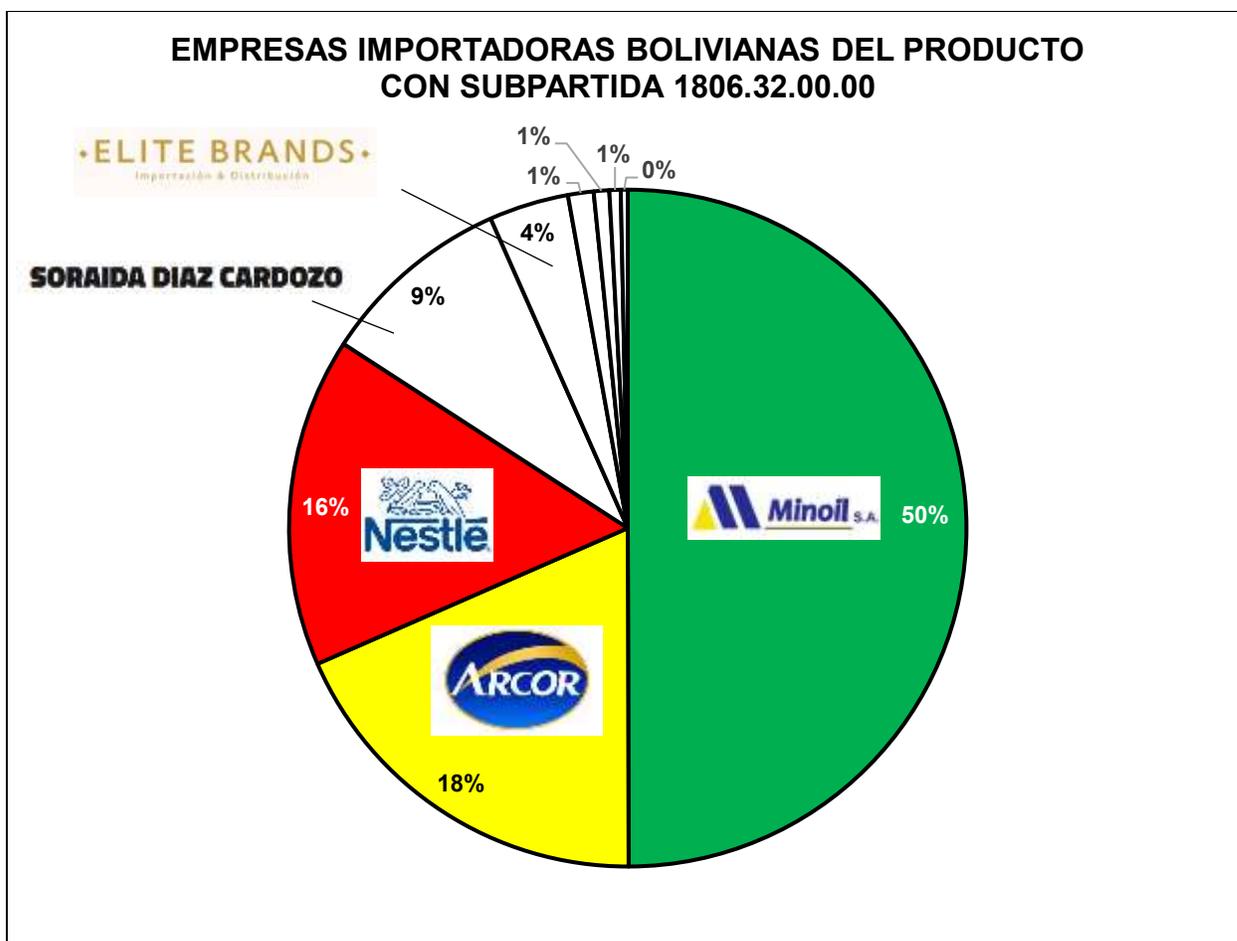
A continuación, analizando los países origen donde Bolivia importa el producto Brasil es el principal país que le provee con subpartida 1806.32.00.00 a Bolivia, pues representa el 44% del total de importaciones. De la misma manera, Perú es otro de los países que le provee a Bolivia de

este producto, pues representa el 23%; y seguidamente Argentina es el país que le provee a Bolivia y que representa un 17% del total de importaciones.



**Figura 56:** Países origen de las importaciones de la subpartida 1806.32.00.00 por parte de Bolivia  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Realizando un análisis de las empresas bolivianas importadoras de chocolate tenemos a la empresa boliviana MINOIL S.A., que es la mayor importadora de este país, pues representa el 50% del total de las importaciones boliviana de chocolate con subpartida 1806.32.00.00. Le sigue Arcor Alimentos Bolivia S.A. que representa el 18% del total de importaciones y en el tercer lugar se encuentra Nestlé Bolivia S.A. que representa el 16%. Se puede analizar en este punto que el mercado boliviano se aproxima a un oligopolio; pues la suma de la participación de Minoil S.A. y Arcor suma casi un 70% del total de importaciones. Asimismo, cabe indicar que la importadora Soraida Diaz Cardozo tiene un 9% de participación de las importaciones, seguido de Elite Brands con un 4%.



**Figura 57:** Empresas importadoras bolivianas del producto 1806.32.00.00  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

## 2. Ecosistema de la empresa

### 2.1.1. Entorno General

#### 2.1.1.1. Variable política

##### 2.1.1.1.1. Variable Política en Perú

Acorde al Vice Ministerio de Producción de Perú, encabezado por el Vice Ministro Eduardo Ferreyros, dentro de su política de comercio exterior, Perú posee dos instrumentos como estrategias de integración al comercio mundial que son: NCI (Negociaciones Comerciales Internacionales) y Desarrollo de Comercio (Ferreyros, 2010). Dentro del NCI, los puntos que

busca es mejorar las condiciones de acceso a los mercados externos a través de la conformación de mercados ampliados; así como también brindar reglas y disciplinas claras y previsibles para el comercio exterior. Asimismo, la NCI busca brindar un marco normativo atractivo a la inversión privada; como también poseer tres frentes como son: multilateral, regional y bilateral.

Dentro del Desarrollo de Comercio, Perú posee un Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), en donde se enfoca primero en la oferta exportable del país con programas de mejora de calidad y agenda de competitividad. Asimismo, el enfoque se realiza en un estudio del mercado destino de las exportaciones peruanas, combinado con un plan de financiamiento para estas exportaciones y sumado con un plan de capacitación para incentivo de la cultura exportadora del país.

En un análisis sobre el tipo de mercado que Perú posee en las variables de aperturismo o proteccionismo, cabe mencionar que Ecuador posee niveles inferiores de exportación de sus productos en comparación con el nivel de exportaciones que posee Perú (Alvarado, 2018). La Política Comercial de Perú tiene una connotación aperturista, caracterizada por niveles arancelarios bajos y escasas restricciones al comercio internacional, pues la relación entre el comercio (exportaciones e importaciones) y el PIB fue de 48%. De la misma manera, desde el último examen de las Políticas Comerciales en 2013, Perú ha mostrado una dinámica de crecimiento económico sostenido, sin embargo, debe atender aspectos como reducción de la pobreza, mejora de la gobernanza (inestabilidad política reflejada en los últimos años) y la necesidad de una mayor inversión en infraestructura y de un aumento de la competitividad (Organización Mundial de Comercio, s.f.).

Las exportaciones de mercancías de Perú alcanzaron los USD. 47.906 millones en el 2018, cuyas materias primas principales exportadas fueron los minerales los cuales representaron el 61.6% de las exportaciones totales. En cuanto a las importaciones, los productos manufacturados representaron más de las tres cuartas partes del total de importaciones en el 2018; los cuales fueron maquinaria, material de transporte y productos químicos. En las relaciones comerciales Ecuador Perú tenemos las siguientes cifras:



**Figura 58:** Exportaciones Ecuador – Perú y Perú – Ecuador a 2022  
**Fuente:** OEC (s.f.)

Las exportaciones de Ecuador a Perú alcanzaron los USD. 1.02 millones. Dentro de este rubro, el petróleo crudo representó un 43.4% de las exportaciones totales, seguido de la tabla de partículas con un 7.24%, la mina de cobre con un 6.30%, comida para animales con un 5.65%, petróleo refinado con un 3.53% y las estufas de hierro con un 2.78%. Aquí cabe recalcar que la exportación de chocolates a Perú representa el 0.085%. En lo que respecta a las exportaciones de Perú a Ecuador se puede observar que la repartición de porcentajes es más expandida pues la comida para animales representa el 19.98%, harina para animales y gránulos representa un 8.88%, el alambre de cobre con un 3.60%, el petróleo refinado con un 3.43% y el antimonio con un 2.89%. Lo que resalta en este análisis es que la exportación de chocolate de Perú a Ecuador representa un 0.29%, es decir un porcentaje mayor que la exportación de Ecuador a Perú.

Perú es miembro fundador de la OMC, pues los acuerdos que se generan en esta organización forman parte de la legislación peruana y pueden invocarse ante las cortes nacionales. Perú otorga como mínimo el trato arancelario de nación más favorecida (NMF) - Trata de reemplazar las fricciones y distorsiones características de las políticas bilaterales basadas en la fuerza por las garantías de un marco basado en normas, en el que el derecho a comerciar no depende de la influencia económica o política de los distintos participantes (Organización Mundial de Comercio, s.f.) - a todos sus socios comerciales.

Perú mantiene diecinueve acuerdos comerciales con cincuenta y tres países. Es miembro fundador de la Comunidad Andina de Naciones CAN y de la Alianza del Pacífico. Asimismo, mantiene un régimen abierto a la inversión privada, nacional y extranjera, que promueve la competencia y la igualdad de trato. Las inversiones extranjeras no requieren de autorización previa y no existe la obligación de registrarlas, pues se garantiza a los inversionistas extranjeros la libre repatriación de la totalidad de sus capitales, dividendos o utilidades provenientes de sus inversiones.

De la misma manera, Perú ha seguido adoptando medidas para facilitar el comercio, que incluyen acciones en las siguientes áreas: operatividad aduanera, logística del comercio exterior, coordinación institucional y simplificación administrativa. Entre las medidas adoptadas para mejorar la operatividad aduanera están el fomento de la utilización del despacho anticipado, la agilización del despacho diferido, la mejora de la reglamentación de los agentes de aduanas y el fomento de la creación de plataformas logísticas. De hecho, para mejorar la coordinación institucional, a fines de 2017 se creó la Comisión Multisectorial para la Facilitación del Comercio Exterior. También se creó una legislación para fortalecer la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

El arancel aplicado por Perú comprende 7790 líneas arancelarias a nivel de diez dígitos del Sistema Armonizado de 2017. El nivel arancelario promedio siguió reduciéndose, de modo que la tasa media de los derechos NMF aplicados paso del 3.2% en 2013 a 2.2% en 2019. El arancel de Perú incluye solo derechos ad Valorem, a excepción de las 48 líneas arancelarias de diez dígitos (0.6% del universo arancelario) que están sujetas al Sistema Peruano de Franja de Precios (SPFP).

Perú no aplica contingentes arancelarios a las importaciones NMF, solo los utiliza en el marco de varios de sus acuerdos regionales. Se aplica un arancel 0% a las importaciones dentro del contingente preferencial y el derecho arancelario NMF o preferencial, según el acuerdo, a las que están fuera del contingente. En el caso de los contingentes arancelarios para los productos sujetos al SPFP, la preferencia se otorga tanto sobre el componente Ad Valorem como sobre el específico.

Las importaciones, al igual que la producción nacional, están sujetas al pago del Impuesto General de las Ventas (IGV) (tasa general del 16%) y del Impuesto de Promoción Municipal (IPM) (tasa del 2%). Algunos productos están también sujetos al pago del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) que grava la producción nacional o la importación de combustibles, licores, vehículos nuevos y usados, bebidas gaseosas y cigarrillos. Perú aplica un Régimen Especial de Recuperación Anticipada (RERA) del IGV, que consiste en la devolución del IGV que grava la adquisición de bienes de capital y bienes intermedios nuevos y servicios de construcción.

En lo que respecta a medidas sanitarias y fitosanitarias, se han establecido cinco categorías de riesgo para la sanidad animal y vegetal, y la acción del organismo de inspección correspondiente

depende de la categoría de riesgo del producto que vaya a importarse, lo mismo que el requisito de permiso de importación.

Para este estudio, el Chocolate de Taza El Ambateño recae en la subpartida 1806.32.00.00 del Arancel de Aduanas de Perú año 2022 (aprobado mediante Decreto Supremo N° 404-2021-EF, publicado el 31 de diciembre de 2021 y puesto en vigencia a partir del 01 de enero de 2022) regida por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, s.f.). En Perú, los aranceles son aplicados a las importaciones registradas en las subpartidas nacionales del Arancel de Aduanas el cual ha sido elaborado en base a la Séptima Recomendación de Enmienda del Consejo de Cooperación Aduanera de la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y a la Nomenclatura Andina (NANDINA), aprobada mediante Decisión 885 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las cuales también entraron en vigencia el 01 de enero de 2022 (Ministerio de Economía y Finanzas de Perú, s.f.).

La estructura arancelaria de importación de Perú es la siguiente:

- Base Imponible: Costo del producto + flete + seguro (CIF)
- Ad – Valorem: % (Base Imponible)
- ISC: % (Base Imponible + Ad – Valorem)
- IGV: % (Base Imponible + Ad – Valorem + ISC)
- IPM: % (Base Imponible + Ad – Valorem + ISC)
- Percepciones: % (Base Imponible + Ad – Valorem + ISC + IGV + IPM)

**ISC (Impuesto Selectivo al Consumo):** Tributo indirecto que se aplica en Perú sobre la venta, importación o fabricación de ciertos bienes que no son considerados como NO ESENCIALES o que pueden generar impactos negativos en la salud o el medio ambiente. Este impuesto se utiliza como una herramienta para desincentivar el consumo de productos específicos y al mismo tiempo generar impuestos al Estado. El ISC se aplica a una lista específica de bienes, tales como:

- Combustibles (gasolina, gas, diésel, etc.)

- Bebidas Alcohólicas (cerveza, vinos, licores, etc.)
- Cigarrillo y productos de tabaco
- Algunos productos de lujo o con efectos negativos para la salud. Como perfumes de alto precio, entre otros.

NOMBRE	IMPUESTO	ARANCEL	EXONERACIONES	FAVORECIMIENTO TEMPORAL	OTRO
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT		Ad - Valorem 0% (Acuerdo CAN)	NINGUNA	NINGUNA	N/A
	ISC (Impuesto Selectivo al consumo)	0%	NINGUNA	NINGUNA	N/A
	IGV (Impuesto General a las Ventas)	16%	NINGUNA	NINGUNA	N/A
Municipalidades locales	IPM (Impuesto a la Promoción Municipal)	2%	NINGUNA	NINGUNA	N/A
Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT	Percepciones	2%	NINGUNA	NINGUNA	N/A

**Tabla 24:** Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Perú

**Fuente:** Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria SUNAT (s.f.)

**IGV (Impuesto General a las Ventas):** Es un impuesto que se aplica a la venta de bienes y a la prestación de servicios en Perú. Es uno de los tributos más importantes del sistema fiscal del país y está regulado por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Se aplica a la venta de productos y servicios dentro del territorio peruano, así como a la importación de bienes.

**IPM (Impuesto a la Promoción Municipal):** es un tributo local en Perú que se aplica sobre la venta de ciertos productos, principalmente a nivel de las municipalidades. Este impuesto tiene como objetivo generar recursos para las municipalidades a nivel nacional, para financiar proyectos y actividades locales.

#### **2.1.1.1.2. Variable Política en Colombia**

El Gobierno del presidente Gustavo Petro en el año 2023 presentó ante los gremios de la producción y medios de comunicación la Política de Comercio Exterior: “Para la internacionalización y el Desarrollo Productivo Sostenible” (Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2023). Este documento va alineado con las Políticas de Reindustrialización y de Turismo, presentadas anteriormente por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual busca fomentar la disminución del déficit de la balanza comercial para lograr equilibrios que garanticen el desarrollo productivo y competitivo de las empresas.

Esta política busca también una producción creciente de bienes y servicios que lleven al país en el 2026 a alcanzar las metas trazadas en el Plan Nacional de Desarrollo “Colombia potencia mundial de la vida”, entre ellas que las exportaciones no minero energéticas (bienes y servicios) representen el 56% de la canasta exportadora de Colombia en ese año. Para el ministro de Comercio, Industria y Turismo, Germán Umaña Mendoza, esta política engrana la industrialización, la producción agropecuaria, la generación de servicios modernos, la internacionalización del aparato productivo, la apropiación tecnológica para el desarrollo industrial, agropecuario y de economía popular. De la misma manera, esta política engrana pequeñas y medianas empresas (pymes).

Esta política de comercio exterior tiene un enfoque en cinco aspectos que son: la atracción de inversión extranjera para el desarrollo sostenible y transición energética, la internacionalización de los territorios y una cultura productiva exportadora, el Sur Global: integración con América Latina y el Caribe, Asia y África, un multilateralismo activo y propositivo y una internacionalización justa y equilibrada

Es claramente la POLITICA APERTURISTA que posee Colombia, pues por medio de estas esferas, el objetivo es atraer inversión extranjera directa que asegure transferencia de tecnología y conocimiento, estimule nuevas cadenas de valor, genere empleo calificado y oportunidades para las pymes. Sumado a esto, Colombia cuenta con mecanismos tales como incentivos tributarios para la atracción de inversión para la generación de energías limpias, que incluyen deducción del impuesto de renta, exclusión del IVA, o exención de aranceles a la importación de distintos insumos y maquinaria.

De la misma manera, existe incentivos para la inversión en sectores agro y agroindustrial; así como también, mecanismos para poner en funcionamiento la Ventanilla Única del Inversionista y la Figura del Defensor del Inversionista. De la misma manera, la internacionalización de los territorios es fundamental, pues esta política busca profundizar el trabajo Región-Nación para que las regiones se conviertan en punta de lanza de la internacionalización de empresas.

De la misma manera, esta política se enfoca en integrar más el país colombiano con América Latina y el Caribe, estrechando más la relación que tiene con la Comunidad Andina de Naciones CAN, la Alianza del Pacífico, Mercosur, Caricom entre otros. De la misma manera se impulsará la construcción de corredores económicos que permitan la integración física, económica y el transporte multimodal, principalmente con las regiones fronterizas.

Las exportaciones que ha tenido Ecuador a Colombia y Colombia a Ecuador se resumen a continuación:



**Figura 59:** Exportaciones Ecuador – Colombia y Colombia – Ecuador a 2022  
**Fuente:** OEC Colombia (s.f.)

Como se evidencia en la Figura 59, Colombia exporta más a Ecuador que Ecuador a Colombia. De hecho, el producto representativo de Ecuador que se exporta a Colombia es el pescado procesado como preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos de

preparados con huevas de pescado. De hecho, los principales exportadores de preparaciones y conservas de pescado fueron China (\$ 3.71MM), Tailandia (\$ 3.1 MM), Ecuador (\$ 1.5 MM), España (\$ 1.06 MM) Y Vietnam (\$ 801 M).

Mientras que el principal producto que Colombia exporta a Ecuador son COCHES, es decir, automóviles de turismo y demás automóviles concebidos principalmente para transporte de personas. Asimismo, los principales exportadores de este artículo son: Alemania (\$ 149 MM), Japón (\$ 89 MM), Estados Unidos (\$ 57.5 MM), Corea del Sur (\$ 52,1 MM) Y México (\$ 48.4 MM).

Acorde a un informe detallado en la Organización Mundial de Comercio OMC (OMC, s.f.), el comercio exterior de Colombia experimentó una fuerte contracción entre 2012 y 2016, como reflejo de la caída sustancial en el valor de las exportaciones de petróleo y otros minerales y una contracción pronunciada de las importaciones. Colombia aún sigue dependiendo de la exportación de petróleo y sus derivados, los cuales representaron el 40% de las exportaciones totales, seguidos del carbón, productos químicos, café y flores. Los principales socios comerciales de Colombia son; Estados Unidos, la Unión Europea, China, México y Brasil.

Los objetivos de la política comercial colombiana se enuncian en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). De la misma manera, el país colombiano ha continuado implementando una política de inserción en la economía mundial desde el 2012, la cual ha llevado a buscar mejores condiciones de acceso a los mercados para sus exportaciones y los mejores oferentes para sus importaciones. Colombia es miembro fundador de la OMC y ha suscrito los protocolos sobre telecomunicaciones y servicios financieros que se anexaron al Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Asimismo, se adhirió al protocolo por el que se enmienda el Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio y participa en el Acuerdo sobre Tecnología de la Información. A marzo 2018, Colombia estaba en proceso de ratificación del Acuerdo sobre la Facilitación del Comercio, el cual estaba siendo examinado por la Corte Constitucional. Desde el 2012, Colombia ha implementado nuevos acuerdos comerciales regionales que abarcan el comercio de bienes y servicios con la Alianza del Pacífico, Costa Rica, la República de Corea, Estados Unidos y la Unión Europea. La apertura comercial en el marco de la Alianza del Pacífico busca profundizar las relaciones comerciales que existe con México, Perú

y Chile. También se implementó un acuerdo de alcance parcial en el marco de la ALADI, con la República Bolivariana de Venezuela en 2012.

Asimismo, Colombia ha venido implementando la Reforma Estructural Arancelaria (REA) iniciada en 2011 con el objeto de reducir la dispersión arancelaria y evitar la protección efectiva negativa. En el 2017, el arancel de Colombia contenía 7.708 líneas arancelarias ad Valorem a nivel de 10 dígitos del SA de 2017. La tasa media de los derechos NMF aplicados fue del 7.1% en 2017. En este mismo año Colombia aplicaba 13 tasas arancelarias diferentes con un rango de 0% a 98%. Un 49.7% de las líneas se benefician de un arancel cero, mientras que un 6.2% están sujetas a un nivel arancelario superior al 15%. El arancel medio de los productos agropecuarios (definición de la OMC) fue del 15.4% en 2017, mientras que el arancel promedio sobre los productos no agropecuarios fue del 5.8%. El promedio de derechos más elevado por categoría OMC continúa presentándose en los productos lácteos, el vestido, y los animales y productos de origen animal, con aranceles promedio del 55.1%, 40% y el 20.3% respectivamente. Colombia ofrece dos tipos de concesiones arancelarias: el primer tipo es en virtud del régimen de exportación o importación, y el segundo es con el fin de impulsar diferentes sectores de la economía colombiana; pues estas concesiones se otorgaron al sector automotriz, industrial en general, agropecuario y gobierno.

Colombia cuenta con una serie de incentivos fiscales, crediticios y de promoción y apoyo, utilizados tanto para atraer inversión nacional y extranjera, como para promover el desarrollo de sectores específicos. En lo relativo a incentivos crediticios, Bancóldex, el banco para el desarrollo empresarial y del comercio exterior de Colombia, ofrece productos financieros y no financieros a las empresas colombianas, atendiendo las necesidades de crédito de empresas tanto exportadoras como no exportadoras. Además, el país colombiano utiliza el Plan Vallejo o Sistemas Especiales de Importación – Exportación (SEIEX), mecanismo que permite importar temporalmente con exención o suspensión total o parcial de derechos e impuestos a la importación o con el diferimiento o la eliminación del pago del IVA, insumos, materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos que se empleen en la producción de bienes de exportación o que se destinen a la prestación de servicios directamente vinculados a la producción o exportación de estos bienes, o a la exportación de servicios

A continuación, se presenta los diferentes aranceles e impuestos a aplicar en un producto importado en Colombia:

NOMBRE	IMPUESTO	ARANCEL	EXONERACIONES	FAVORECIMIENTO TEMPORAL	OTRO
Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)		Gravamen Arancelario 0% (Acuerdo CAN)	NINGUNA	NINGUNA	N/A
	IVA (Impuesto al Valor Agregado)	19%	Para Chocolate de mesa es 5%	NINGUNA	N/A
	Gravámenes por acuerdos internacionales	0%	NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Régimen de Comercio	0%	NINGUNA	NINGUNA	N/A

**Tabla 25:** Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Colombia  
**Fuente:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

**Gravamen Arancelario:** En Colombia, un gravamen arancelario del 15% se aplica a ciertas mercancías de acuerdo con el Sistema Armonizado (SA) y los aranceles establecidos por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). El gravamen arancelario es el impuesto que se cobra sobre los productos importados cuando cruzan la frontera del país. Este impuesto varía según el tipo de producto y el acuerdo comercial entre países. Un gravamen arancelario del 15% puede aplicarse a productos específicos dependiendo de su código arancelario.

**Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es un impuesto indirecto que se aplica sobre el consumo de bienes y servicios. Este impuesto es de carácter general y está regulado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Algunos productos y servicios tienen una tasa reducida de IVA del 5% como productos de la canasta familiar, servicios turísticos y servicio de transporte de pasajeros. Los productos importados en Colombia también están sujetos al IVA del 19%. Las importaciones pueden ser gravadas con IVA sobre el valor CIF (costo, seguro y flete), y el impuesto se paga al momento de la importación.

### 2.1.1.1.3. Variable Política en Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia emplea desde el 2006 una política económica cuyo objetivo es la transformación estructural del país, el cual se basa en el denominado modelo económico social comunitario productivo (MESCP), en el cual el Estado desempeña un papel primordial, al ejercer la dirección y el control de los sectores estratégicos, y participar directamente en la economía (Organización Mundial de Comercio, s.f.). Este modelo busca redistribuir el ingreso y reducir la pobreza a través de la transferencia de recursos de los sectores estratégicos generadores de excedentes (sobre todo la minería y los hidrocarburos) a otros sectores que promueven la generación de ingresos y empleo. De hecho, entre las medidas para implementar el MESCP figuran la nacionalización de los hidrocarburos en 2006 y la consolidación del papel de las empresas estatales en la economía boliviana, además se procura satisfacer el consumo interno primero y luego la exportación.

La política monetaria boliviana tiene una orientación contra cíclica, que ha estado respaldada por el alto nivel de reservas internacionales, la cual tomo una orientación expansiva, inyectándose niveles importantes de liquidez en el sistema financiero y llevándose las tasas de interés a niveles próximos a cero. De la misma manera, Bolivia mantiene un régimen de tipo de cambio deslizante con relación al dólar de EEUU. En la práctica, y con el objeto de anclar las expectativas inflacionarias, la moneda nacional (boliviano) se ha mantenido estable en relación al dólar.

En cuanto a las exportaciones, los productos minerales y los hidrocarburos continúan siendo los principales productos de exportación, aunque éstos han perdido importancia en términos de valor descendiendo del 69.8% al 57% del valor total de las exportaciones en 2016. El principal producto de exportación es el gas natural, que en 2016 representó el 31.6% del valor total de las exportaciones. Entre los principales minerales de exportación se encuentra el zinc y la plata. Bolivia además exporta soya y sus derivados, así como otros productos agropecuarios. Los principales mercados para la exportación se encuentran en el continente americano, y, en menor medida, en Asia y Europa. Las importaciones de Bolivia se han mantenido estable desde el 2006, pues Bolivia principalmente importa materias primas y bienes de capital. China se convirtió en el 2014 en el principal proveedor de Bolivia, desplazando a Brasil, seguido por Argentina y EEUU.

En las exportaciones de Ecuador con Bolivia, Ecuador exportó a cierre de año 2022 un valor de 41.9 millones de dólares; siendo el principal producto el papel higiénico; mientras que las exportaciones de Bolivia a Ecuador fueron de 414 millones de dólares y el principal producto exportado es el aceite de soja. Claramente podemos ver que Bolivia le exporta a Ecuador más que Ecuador a Bolivia.



**Figura 60:** Exportaciones Ecuador – Bolivia y Bolivia – Ecuador a 2022  
**Fuente:** OEC World

Bolivia es miembro fundador de la OMC. En el marco del Programa de Doha para el Desarrollo (PDD), ha presentado varias propuestas, algunas conjuntamente con otras pequeñas economías y/o países sin litoral. De la misma manera, Bolivia no ha participado en ninguna diferencia del mecanismo de solución de diferencias de la OMC. En julio de 2017, Bolivia no había ratificado el Acuerdo de Facilitación de Comercio ni la enmienda al Acuerdo sobre los ADPIC. Además, no es parte del Acuerdo sobre el Comercio de Aeronaves Civiles ni del Acuerdo sobre Contratación Pública y no tiene la condición de observador en ninguno de los dos comités; tampoco es signatario del Acuerdo sobre Tecnología de la Información. Una participación más activa por parte de Bolivia en la OMC le otorgaría oportunidades para mejorar su inserción en el comercio mundial.

Bolivia ha suscrito 9 acuerdos comerciales con 12 países. Asimismo, es miembro fundador de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y participa en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) en el marco de la cual ha firmado varios acuerdos de alcance parcial. En los últimos años, la política de inversiones ha buscado mostrar una mayor apertura a la inversión privada. En este sentido, se emitió una nueva Ley de Inversiones en 2014 que contiene el régimen de incentivos de aplicación general para promover la inversión. Estos incentivos tienen una vigencia de uno a veinte años dependiendo de la actividad económica y el plazo para recuperar el

capital invertido. Además, en 2015 fue aprobada una Ley de Conciliación y Arbitraje con la finalidad de aumentar la seguridad jurídica de los inversionistas.

De acuerdo a la constitución, la política comercial, así como las políticas industrial y productiva, deben utilizarse de manera tal que se pueda satisfacer la demanda interna de los productos considerados esenciales y de los insumos requeridos para la producción de bienes estratégicos. Para cumplir con este objetivo, de ser necesario, las importaciones pueden ser reguladas, modificando los aranceles o utilizando cupos o licencias previas. De la misma manera, la exportación de ciertos productos puede estar condicionada a la previa verificación del abastecimiento del mercado interno.

A pesar de no haber aun ratificado el Acuerdo de Facilitación de Comercio, el Estado boliviano ha implementado medidas con miras a facilitar el comercio. En el caso de las importaciones, se ha facilitado su ingreso al permitir que la Declaración Única de Importaciones (DUI) se presente antes de que la mercancía ingrese al territorio aduanero boliviano. Asimismo, en 2015 se empezó a implementar el Programa Operador Económico Autorizado (OEA), tanto para importadores como para exportadores, y a mediados de 2017, estaba en proceso de instituir una ventanilla única de comercio exterior.

Bolivia consolidó todo su arancel durante la Ronda Uruguay. La mayoría de las líneas arancelarias fueron consolidadas a una tasa de 40% y diecinueve líneas arancelarias fueron consolidadas a una tasa de 30%. Como los consolidados, los aranceles aplicados son en su totalidad ad-Valorem. El promedio aritmético de los derechos NMF aplicados en el 2017 es del 11.1%. Los productos agropecuarios están sujetos a un arancel medio superior (13.3%) al de los productos no agropecuarios (10.8%). Los productos con el promedio arancelario más alto son las prendas de vestir, con un arancel del 40%, y las bebidas alcohólicas y el tabaco (25.2%).

Tanto los productos importados como los nacionales están sujetos al pago del impuesto al valor agregado (IVA) a una tasa del 13%, excepto los libros, diarios y publicaciones, que están sujetos a una tasa de 0%. El impuesto a los consumos específicos (ICE), que puede ser ad-Valorem o compuesto, se cobra sobre los cigarrillos y el tabaco, las bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y los vehículos, ya sean de fabricación nacional o importados. La Ley General de Aduanas prohíbe la importación de bienes que afectan a la salud y a la vida humana, animal, o que sean contrarios

a la preservación vegetal, a la moral, al medio ambiente, la seguridad del Estado y el sistema financiero. Bolivia no ha adoptado medidas antidumping ni compensatorias, pues no se cuenta con legislación nacional para imponer medidas de este tipo, las cuales se consideran como parte de la política de competencia.

En general, se garantiza la libre exportación de mercancías, pero si se considera que la producción nacional de un producto de necesidad básica no es suficiente para satisfacer la demanda interna, se puede prohibir o suspender temporalmente su exportación, imponer cupos, u otros requisitos previos a la exportación. Los productos sujetos a cupos de exportación deben obtener autorización para poder exportarse; el tipo de permiso varía según el producto de que se trate. En el caso de productos básicos alimenticios que se consideran sensibles a la seguridad alimentaria se requiere obtener un Certificado de Abastecimiento Interno y Precio Justo (CAIPJ) que se emite al verificarse que existe un excedente exportable.

NOMBRE	IMPUESTO	ARANCEL	EXONERACIONES	FAVORECIMIENTO TEMPORAL	OTRO
Aduana Nacional de Bolivia		Arancel de importación 10%	NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Tasa de almacén aduanero 0.5%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Tasa de verificación 1.95%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Aporte Gremial 0.3%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Despacho aduanero 0.5%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)	Impuesto al Valor Agregado 14.94%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Impuesto a Consumos Específicos ICE 0%		NINGUNA	NINGUNA	N/A
	Impuesto a los hidrocarburos 0%		NINGUNA	NINGUNA	N/A

**Tabla 26:** Tabla de aranceles e impuestos aplicables en las importaciones de Bolivia  
**Fuente:** Aduana Nacional de Bolivia (s.f.)

**Tasa de almacén aduanero:** En Bolivia, por el servicio de almacenamiento aduanero dependen del tiempo que la mercancía permanece en los depósitos de la aduana y del tipo de carga. Estas tarifas están reguladas por la Aduana Nacional de Bolivia y pueden variar según el tipo de mercancía, su valor y el espacio requerido. Generalmente se concede un periodo gratuito de cinco días hábiles para el almacenamiento de las mercancías en los depósitos aduaneros. Si las mercancías permanecen en el almacén después del periodo gratuito, se aplican tarifas diarias que suelen calcularse como un porcentaje del valor CIF o según la cantidad de espacio ocupado. Las tasas pueden oscilar entre el 0.5% y 1% del valor CIF diario.

**Tasa de verificación aduanera:** Es un cargo que se aplica durante el proceso de revisión de mercancías para garantizar que cumplen con las normas legales, técnicas y sanitarias del país. Esta tasa forma parte de los costos asociados al despacho aduanero y varía según el tipo de mercancía y el régimen aduanero aplicable. Esta tasa cubre los costos relacionados con la inspección física o documental de las mercancías realizadas por la Aduana Nacional o por empresas especializadas. El porcentaje de esta tasa oscila entre el 0.2% y 0.5% del valor CIF.

**Aporte Gremial:** No es un impuesto ni una tarifa oficial del Estado, pero en algunos casos, ciertos gremios, asociaciones o sindicatos relacionados con el comercio y la importación pueden cobrar este tipo de contribución en el contexto de la importación de mercancías. El Aporte Gremial es un cobro realizado por asociaciones o sindicatos que representan a sectores específicos, como transportistas, despachantes de aduanas o comerciantes. Generalmente se aplica en puntos de control o áreas vinculadas al comercio, como mercados mayoristas, zonas francas o terminales de carga. Puede ser exigido por gremios que operan en áreas adyacentes a las aduanas o que participan en el proceso logístico. No es un cobro oficial de la Aduana Nacional de Bolivia ni forma parte de los aranceles o impuestos establecidos por el Estado.

**Despacho Aduanero:** Es el proceso mediante el cual las mercancías importadas o exportadas son sometidas a los controles legales, documentales y físicos establecidos por la Aduana Nacional de Bolivia (ANB) para su ingreso o salida del país. Este proceso incluye la presentación de documentos, el pago de impuestos y aranceles, y la verificación de la carga.

**Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Es un tributo indirecto que se aplica al consumo de bienes y servicios en el mercado interno. Es uno de los principales impuestos del país, regulado

por la Ley N° 843 (Reforma Tributaria) y administrado por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN)

**Impuesto a Consumos Específicos (ICE):** Es un tributo que grava el consumo de ciertos bienes y servicios considerados de lujo, no esenciales o con externalidades negativas para la sociedad, como bebidas alcohólicas, cigarrillos, vehículos, y otros productos determinados por la ley. Este impuesto está regulado por la Ley N° 843 (Reforma Tributaria) y sus modificaciones y es administrado por el Servicio de Impuestos Nacionales (SIN). La Tasa del ICE no es única; se aplican tasas específicas dependiendo del tipo del bien o servicio gravado. Las tasas pueden ser ad valorem (porcentaje sobre el precio) o específicas (monto fijo por unidad).

**Impuesto a los hidrocarburos y sus derivados (IEDH):** Es un tributo específico que grava el consumo de hidrocarburos y sus derivados, como gasolina, diésel, GLP, entre otros. Este impuesto tiene un papel importante en la estructura fiscal del país y contribuye significativamente a los ingresos del Estado

### **2.1.1.2. Variable tecnológica y de innovación (propiedad intelectual)**

#### **2.1.1.2.1. Variable tecnológica y de innovación en Perú**

Perú ha implementado diversas medidas para impulsar el desarrollo y la competencia en el sector de las telecomunicaciones y ampliar y mejorar las condiciones de acceso y cobertura de los servicios en el país, entre las que destacan la adopción de una nueva normativa para facilitar la portabilidad numérica, medidas para proteger a los usuarios; y nuevas normas para ordenar el espectro radioeléctrico. Asimismo, las autoridades pusieron en marcha un importante plan de inversiones público-privadas para desarrollar la infraestructura de telecomunicaciones, mejorar la conectividad y llevar el servicio a las zonas rurales (Organización Mundial de Comercio, s.f.). Esto conlleva a analizar que el cliente peruano tendrá un mayor acceso por ejemplo a plataformas comerciales de los supermercados, en donde el comercio electrónico estará en auge. De hecho, el Comercio Electrónico en Perú representó el 5.4% del PIB en el 2023 (Arias, 2024).

El marco jurídico peruano en materia de propiedad intelectual está conformado por la legislación nacional, el régimen de la CAN y los tratados y acuerdos bilaterales y multilaterales. El Acuerdo sobre los ADPIC, al igual que los demás tratados y convenios internacionales a los que Perú se ha adherido, forman parte de la legislación peruana y pueden invocarse ante las cortes nacionales. Perú es parte de dieciséis convenios y tratados sobre derechos de propiedad intelectual administrados por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. Durante el periodo examinado, Perú se adhirió al Tratado de Marrakech para facilitar el acceso a las obras publicadas a las personas ciegas, con discapacidad visual o con otras dificultades para acceder al texto impreso; al Tratado de Singapur sobre el Derecho de Marcas; y al Tratado de Beijing sobre Interpretaciones y Ejecuciones Audiovisuales.

Perú mantiene algunos programas de incentivos generales, encaminados principalmente a promover la innovación y la competitividad, la actividad de las MIPYME y el desarrollo regional. El Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad (INNOVATE PERU), creado en 2014, cofinancia proyectos de innovación y emprendimiento para incrementar la productividad empresarial a través de cuatro fondos. En 2018 se creó el fondo CRECER, que unificó varios fondos y cuyos recursos pueden utilizarse, a través del sistema financiero hasta el 2048, para otorgar créditos para la adquisición de activos fijos o capital de trabajo y otorgar garantías y/o coberturas de créditos. Perú cuenta con varios mecanismos de desarrollo regional, pues desde el 2016, los anteriormente llamados centros de exportación, transformación, industria, comercialización y servicios (CETICOS) se denominan zonas especiales de desarrollo (ZED); las cuales son zonas aduaneras primarias en las que se pueden desarrollar actividades de manufactura, maquila o ensamblaje, almacenamiento y reparación y actividades de servicios. Las empresas ubicadas en las ZED están exoneradas de Impuesto a la Renta, del IGV, de aranceles y de cualquier otro impuesto. Estos beneficios se extienden hasta el 31 de diciembre de 2042.

Analizando el producto Chocolate de Taza El Ambateño objeto de exportación; éste es artesanal, el cual como productos sustitutos son el cacao en polvo, cocoas o cafés. La empresa principalmente considera aplicar innovación en su empaque, por un lado, y en la constitución del producto por otro lado; con la finalidad de establecer competitividad en el mercado.

ROTACION ANUAL DE LOS MODELOS Y DE LA TECNOLOGIA DEL SECTOR					
Referencia	Alta Rotación	Media Rotación	Baja Rotación	Institución Responsable	Comentarios
Tecnología	X			Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Sinacti)	Perú posee una de las mejores conectividades de internet de Latinoamérica. Esto hace que el producto debe estar apegado a la tecnología a través de e.commerce
Innovación	X			Ministerio de Producción de Perú	Perú cuenta con programas de innovación y competitividad que hace que las acciones de innovación sean relevantes en el mercado peruano.

**Tabla 27:** Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Perú

**Fuente:** Ministerio de Producción de Perú  
Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (s.f.)

#### 2.1.1.2.2. Variable tecnológica y de innovación en Colombia

En lo que respecta a la propiedad intelectual, Colombia adoptó medidas para reforzar su régimen de propiedad intelectual y adaptarlo a la evolución tecnológica y sus compromisos internacionales. Los cambios se enfocaron en: adecuar la normativa, optimizar la administración de los derechos de propiedad intelectual (DPI), agilizar los trámites de registro, consolidar la coordinación interinstitucional y fortalecer la observancia. Se reforzaron las medidas de observancia relativos a los derechos marcarios, se elaboró una estrategia general de observancia, y se facultó a la Aduana para suspender las operaciones de importación, exportación o tránsito de mercancías por infracciones a derechos de autor o derechos marcarios.

De la misma manera, Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en el ámbito del desarrollo tecnológico (Ramírez, 2023). De hecho, el parque tecnológico nacional de este país en los últimos cinco años creció 7.3 veces en valor y generó más de 150 mil puestos de trabajo para situarse en un 2.94% del PIB. Este avance ha sido impulsado por diversos factores como son: la creciente adopción de diferentes tipos de tecnología, el fomento de la innovación y la promoción de la transformación digital en múltiples sectores, programas de Minciencias y la banca nacional

en materia de apoyo crediticio y beneficios tributarios. De igual manera, Colombia posee varios retos para que la tecnología beneficie a todos los sectores poblacionales, pues para ellos se debe reducir la brecha digital existente en las zonas rurales, incluir más a las mujeres en ese sector (ofrecerle productos y servicios financieros acordes a su realidad) y capacitar a las MiPymes en el uso de estas herramientas digitales (Datacrédito Experian, s.f.)

Acorde a La Nota Económica (2024), a pesar de los avances significativos en los últimos años, Colombia se encuentra aún lejos de alcanzar los niveles de innovación de las economías más desarrolladas, situándose en el puesto 66 del índice Mundial de Innovación (que lo sitúa por debajo de países latinoamericanos como Brasil (49), Chile (52), México (58) y Uruguay (63)). Un estudio realizado por la Gerencia de Innovación y Emprendimiento de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) revela que más de 25000 personas están impulsando la innovación en el país. Este informe destaca un incremento del 29.4% en la fuerza laboral dedicada a actividades de innovación desde el 2023. Este artículo manifiesta la necesidad de una visión integral de la innovación que involucre a diversos sectores, incluyendo el empresarial, académico y gubernamental.

#### **2.1.1.2.3. Variable tecnológica y de innovación en Bolivia**

El régimen de propiedad intelectual se encuentra regulado por la normativa nacional y la de la CAN. El Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI), es la institución encargada de administrar el régimen de la propiedad industrial y de los derechos de autor y derechos conexos. El SENAPI tramita las solicitudes de patentes en un promedio de cuatro años desde la fecha de recepción, mientras que el tiempo requerido para completar el registro de un diseño industrial es en promedio de seis meses y de cinco meses en el caso de registro de marcas. La protección de las variedades vegetales corresponde al Instituto Nacional de Innovación Agropecuaria y Forestal (INIAF). De la misma manera, Bolivia ha tomado medidas específicas para protección de la propiedad intelectual como promover el registro de marcas de los artesanos y de las MiPymes, a quienes se les ha otorgado una reducción del 30% del monto de la tasa de registro (Organización Mundial de Comercio, s.f.).

ROTACION ANUAL DE LOS MODELOS Y DE LA TECNOLOGIA DEL SECTOR					
Referencia	Alta Rotación	Media Rotación	Baja Rotación	Institución Responsable	Comentarios
Tecnología	X			Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC)	A través de este Ministerio se creó el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación Minciencias con la finalidad de dotar de financiación a proyectos de tecnología e innovación
Innovación	X				

**Tabla 28:** Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Colombia  
**Fuente:** Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (s.f.)

En los que respecta al aspecto tecnológico en Bolivia, la Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) han suscrito un memorándum de acuerdo con el propósito de fortalecer la colaboración en áreas clave para la transformación digital del Estado boliviano. El principal objetivo de este acuerdo es la actualización del Reporte de Estado de Preparación Digital de Bolivia, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades digitales del país y generar recomendaciones que faciliten la mejora en la transformación digital (AGETIC, s.f.). Asimismo, esta alianza tiene como fin promover la participación ciudadana en el uso de la tecnología de forma inclusiva. De igual manera, esta alianza permitirá llevar a cabo diversas actividades conjuntas como la organización de talleres, recopilación de información, y elaboración de informes que se centren en la implementación de tecnologías en sectores clave tanto a nivel nacional como subnacional.

Por otra parte, la innovación y la sostenibilidad son dos pilares fundamentales para el desarrollo de las sociedades modernas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, s.f.). Es así que, personal de PNUD en conjunto con la Universidad Unifranz de Bolivia ejecutaron la formación de un FABLAB, que es un laboratorio digital con un enfoque hacia el

desarrollo sostenible. Este proyecto busca desarrollar varios enfoques como son por un lado la creatividad y el aprendizaje entre estudiantes, y por otro lado la creación de soluciones innovadoras que tuvieran un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente. Este tipo de laboratorio se convierte en un semillero de innovación, pues fomenta el uso de materiales reciclables, así como la implementación de proyectos que abordan problemas ambientales y sociales.

ROTACION ANUAL DE LOS MODELOS Y DE LA TECNOLOGIA DEL SECTOR					
Referencia	Alta Rotación	Media Rotación	Baja Rotación	Institución Responsable	Comentarios
Tecnología		X		Agencia de Gobierno Electrónico y de Tecnologías de la Información y la Comunicación	La AGETIC ha venido gestionando avances en la parte tecnológica que permite visualizar que el comprador boliviano tendrá más opciones de compra de manera online
Innovación		X		PNUD + Universidad Unifranz de Bolivia	La alianza estratégica generada con estas entidades hace ver que la innovación en Bolivia no se detiene. Como Chocolate de Taza El Ambateño se debe trabajar en empaque reciclables

**Tabla 29:** Rotación anual de los modelos y de la tecnología del sector en Bolivia

**Fuente:** Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (s.f.)

### 2.1.1.3. Variable Ambiental

#### 2.1.1.3.1. Variable Ambiental en Perú

La importación de chocolate por parte de Perú y otros productos derivados de cacao está regulada por una combinación de leyes y normativas ambientales, sanitarias y comerciales. Desde el aspecto ambiental, Perú se enfoca en asegurar que los productos que ingresan al país cumplan con estándares que no promueva prácticas insostenibles en sus países de origen y que sean coherentes con las políticas ambientales. Perú posee un **Marco Legal y Ambiental para la importación de productos, la cual es la Ley General del Ambiente (Ley N° 28611)**, que es el marco normativo base para la gestión ambiental de Perú. Esta ley establece que las actividades económicas, incluidas las de importación deben cumplir con principios de sostenibilidad y no fomentar prácticas que degraden el ambiente. De la misma manera, en actividades de importación, las empresas deben asegurarse de que sus cadenas de suministros respeten estándares ambientales (Ministerio del Ambiente de Perú, 2024).

De la misma manera, Perú posee un **Reglamento de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM)**, el cual regula el manejo de los residuos generados por productos importados, incluidos envases y empaques de chocolate. Los importadores deben garantizar que los materiales de empaque sean reciclables o gestionados adecuadamente para minimizar el impacto ambiental (Diario Oficial El Peruano, 2017).

Asimismo, Perú es parte del **Convenio sobre Diversidad Biológica (CBD)**, que es un convenio internacional que busca conservar la biodiversidad y promover el uso sostenible de los recursos naturales. Esto implica que Perú puede exigir que los productos de chocolate importados cumplan con prácticas sostenibles en sus países de origen.

De la misma manera, Perú posee una **Ley de Promoción de la Agricultura Orgánica (Ley N° 29196)**, pues, aunque se enfoca en la producción local, también fomenta el comercio de productos orgánicos. Las implicaciones de esta ley para las importaciones es que los productos de chocolate orgánico pueden recibir incentivos o facilidades si cumplen con estándares ambientales (Ministerio del Ambiente, 2024).

**Los tratados de libre comercio TLC firmados por Perú**, como los acuerdos con la Union Europea o Estados Unidos, incluyen capítulos sobre sostenibilidad ambiental. Estos acuerdos

pueden exigir que las importaciones de chocolate cumplan con criterios ambientales como la no deforestación y el respeto por la biodiversidad.

Con respecto a las **Normas de Etiquetado Ambiental y Trazabilidad**, según las políticas ambientales y de consumo responsable, los productos de chocolate importados deben incluir información sobre su origen, métodos de producción y certificaciones ambientales o sociales (como Fair Trade o Rainforest Alliance).

De la misma manera, productos como chocolate con certificaciones como Rainforest Alliance, Fair Trade (Comercio Justo) o el Orgánico, tienen preferencia en el mercado peruano debido a su cumplimiento con prácticas sostenibles. De la misma manera, las autoridades pueden exigir documentación que garantice que los productos importados no provienen de áreas afectadas por deforestación o prácticas insostenibles.

#### **2.1.1.3.2. Variable Ambiental en Colombia**

En Colombia la legislación ambiental que regula actividades económicas, incluida la importación de chocolate, busca garantizar la sostenibilidad, la conservación de los recursos naturales y el cumplimiento de los estándares internacionales en materia de comercio y protección ambiental.

En primera instancia, Colombia posee un Marco Legal Ambiental relacionado con la importación de chocolate que es la **Ley 99 de 1993 (Ley General Ambiental de Colombia)**. Esta ley es el marco normativo básico para la gestión ambiental del país y establece principios como la prevención y mitigación de los impactos ambientales relacionados con las actividades económicas, incluidas las importaciones. De hecho, las empresas importadoras deben garantizar que sus productos no fomenten prácticas insostenibles en sus países de origen (Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia, s.f.)

De la misma manera, Colombia posee la **Ley 2811 de 1974 (Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al Medio Ambiente)**. Esta ley regula el manejo y la conservación de los recursos naturales, así como también, promueve el comercio de productos que no afecten la biodiversidad o contribuya a la deforestación.

ASPECTOS CLAVE DE LA VARIABLE AMBIENTAL EN PERU				
Referencia	Descripción Legal	Ventaja en el mercado	Desventaja en el mercado	Comentarios
<b>Legislación 1</b>	Ley General del Ambiente (Ley N° 286119)	X		En el cultivo de cacao ecuatoriano para la fabricación de chocolate, se lo hace en tierras en las cuales la deforestación se lo ha venido minimizando. De hecho, la Union Europea paralizó la importación de cacao ecuatoriano hasta que se solucione temas de deforestación en este país (Primicias, 2024)
<b>Legislación 2</b>	Reglamento de Gestión Ambiental de Residuos Sólidos (Decreto Supremo N° 014-2017-MINAM)	X		Las empresas fabricantes de envases en Ecuador poseen en sus líneas de manufactura procesos de certificación apegados al reciclaje
<b>Legislación 3</b>	Convenio sobre Diversidad Biológica (CBD)		X	La cultura y los procesos de establecimiento de prácticas sostenibles en empresas ecuatorianas aun no es relevante.
<b>Legislación 4</b>	Ley de Promoción de la Agricultura Orgánica (Ley N°29196)	X		INPHEC Agroindustrial puede adquirir cacao orgánico para la fabricación de la tableta de chocolate, y de esta manera ser parte de estos incentivos
<b>Legislación 5</b>	Acuerdos comerciales Internacionales	X		Mismo comentario de la Legislación 1
<b>Legislación 6</b>	Normas de etiquetado ambiental y trazabilidad	X		INPHEC Agroindustrial puede obtener dichas certificaciones para la exportación de su chocolate

**Tabla 30:** Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado peruano  
**Fuente:** Ministerio de Ambiente de Perú

Asimismo, Colombia posee **la Resolución 1407 de 2018** que regula la **gestión ambiental de envases y empaques** para empresas importadoras. Por tanto, los productos como en este caso el chocolate debe ser reciclables o contar con un plan de gestión de residuos

Colombia también como signatario promueve la importación y comercio de productos que no generen pérdida de biodiversidad a través del **Convenio de Diversidad Biológica (CBD)**. Los importadores de chocolate deben preferir productos con prácticas sostenibles que protejan ecosistemas sensibles.

Otra de las leyes que Colombia promueve es la **Ley 165 de 1994 (Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático)**. El país colombiano busca reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y fomenta prácticas sostenibles. Esta ley promueve el comercio de los productos con cadenas de suministros bajas en carbono.

Finalmente, en los **Tratados de Libre Comercio (TLC)**, Colombia tiene acuerdos comerciales que incluyen cláusulas ambientales, como los firmados con la Unión Europea y Estados Unidos. Los productos importados como el chocolate, deben cumplir con estándares ambientales y sociales establecidos en dichos tratados.

Es muy importante resaltar que el mercado colombiano da preferencia a productos que cumplan con certificaciones internacionales de sostenibilidad como el Rainforest Alliance, que garantiza prácticas agrícolas sostenibles en la producción de cacao; el Fair Trade (Comercio Justo) que promueve condiciones laborales y ambientales adecuadas; y el Orgánico que asegura la ausencia de pesticidas químicos y prácticas perjudiciales para el medio ambiente.

#### **2.1.1.3.3. Variable Ambiental en Bolivia**

En Bolivia, la legislación ambiental relacionada con la importación de chocolate se basa en normativas generales sobre protección ambiental, comercio exterior y estándares de calidad para productos alimenticios. Aunque no existe una regulación específica para el chocolate como producto, se aplican disposiciones que buscan garantizar la sostenibilidad ambiental, la seguridad alimentaria, y el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia ambiental.

Bolivia aplica la **Ley N° 1333 (Ley de Medio Ambiente)**, el cual es la principal norma de protección ambiental en Bolivia. Establece los principios para el uso sostenible de los recursos

<b>ASPECTOS CLAVE DE LA VARIABLE AMBIENTAL EN COLOMBIA</b>				
<b>Referencia</b>	<b>Descripción Legal</b>	<b>Ventaja en el mercado</b>	<b>Desventaja en el mercado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Legislación 1</b>	Ley 99 de 1993 (Ley General Ambiental de Colombia)		X	La idea de INPHEC Agroindustrial es convertirse en una empresa de triple impacto que esta alineado con la sostenibilidad. La empresa requiere de un plan de financiamiento para lograr este objetivo y de esta manera cumplir con esta ley.
<b>Legislación 2</b>	Ley 2811 de 1974 (Código Nacional de Recursos Renovables y de Protección al Medio Ambiente)		X	La idea es que la empresa obtenga la certificación Rainforest Alliance. Se requiere un financiamiento para esto; que a corto plazo la empresa adquirirá esta certificación.
<b>Legislación 3</b>	Resolución 1407 de 2018: Gestión Ambiental de envases y empaques	X		Las empresas fabricantes de envases en Ecuador poseen en sus líneas de manufactura procesos de certificación apegados al reciclaje
<b>Legislación 4</b>	Convenio de Diversidad Biológica		X	La cultura y los procesos de establecimiento de prácticas sostenibles en empresas ecuatorianas aun no es relevante.
<b>Legislación 5</b>	Ley 165 de 1994 (Convenio Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático)		X	La empresa debe certificarse como una empresa Carbono Cero. El gobierno ecuatoriano a través del Ministerio de Ambiente, Agua y Transición Ecológica inició un programa Ecuador Carbono Cero (PECC) que busca incentivar las acciones frente al cambio climático (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2024)
		X		En el cultivo de cacao ecuatoriano para la fabricación de chocolate, se

<b>Legislación</b> <b>6</b>	Acuerdos comerciales Internacionales			lo hace en tierras en las cuales la deforestación se lo ha venido minimizando. De hecho, la Union Europea paralizo la importación de cacao ecuatoriano hasta que se solucione temas de deforestación en este país (Primicias, 2024)
--------------------------------	--	--	--	---

**Tabla 31:** Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado colombiano  
**Fuente:** Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia

naturales y la prevención de impactos ambientales. Esta ley fomenta que las actividades como la importación de chocolate, respeten estándares sostenibles, especialmente en cuanto a envases y empaques (Ministerio de Ambiente y Agua de Bolivia, 2024).

De la misma manera, Bolivia aplica la **Ley N° 300 (Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien)**, la cual promueve el equilibrio entre el desarrollo económico y la conservación de la Madre Tierra. Esta ley trae implicaciones para las importaciones; pues los productos importados no deben fomentar prácticas insostenibles en sus países de origen ni contribuir a la degradación ambiental local (Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia, 2012)

Otra ley que Bolivia ejecuta es la **Ley de Residuos Sólidos (Ley N° 755)**, la cual regula el manejo adecuado de residuos sólidos, incluidos los generados por productos importados. Por ejemplo, en lo relacionado con la importación de chocolate; los empaques y los materiales de los productos deben ser reciclables o gestionados adecuadamente para reducir el impacto ambiental (Normativa de Residuos Sólidos, 2015).

De la misma manera, existen **Normas de Comercio Exterior** en donde las importaciones de alimentos, incluido el chocolate, deben cumplir con las disposiciones de la Aduana Nacional de Bolivia (ANB) y del Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG). Estas entidades exigen que los productos cumplan con estándares de calidad, inocuidad y sostenibilidad ambiental.

Igualmente, Bolivia tiene un **Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB)**, pues como signatario busca promover la sostenibilidad en todas las actividades económicas, incluidas las importaciones, como también y gracias a los Acuerdos Comerciales y Ambientales internacionales, Bolivia está comprometida con prácticas de comercio justo y sostenible, lo que influye en los estándares exigidos para productos como el chocolate.

El Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) de la misma manera asegura que los alimentos importados en Bolivia cumplan con requisitos de inocuidad y calidad; pero más profundamente que los productos como el chocolate deben estar libres de contaminantes químicos o biológicos que pueden afectar la salud humana o medio ambiente (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria, 2024). De hecho, los productos importados deben contar con información sobre su composición, origen y certificaciones ambientales o sociales (como orgánico o comercio justo).

En el mercado boliviano, la certificaciones que respaldan la sostenibilidad y el comercio responsable son cada vez más valoradas, como son el Fair Trade (Comercio Justo); el cual garantiza practicas justas y sostenibles en la producción de cacao y chocolate; el Rainforest Alliance, el cual certifica que el cacao utilizado proviene de cultivos que respetan la biodiversidad y fomentan prácticas sostenibles; y el Orgánico, que asegura la ausencia de pesticidas y químicos perjudiciales, lo cual es coherente con la Ley Marco de la Madre Tierra.

<b>ASPECTOS CLAVE DE LA VARIABLE AMBIENTAL EN BOLIVIA</b>				
<b>Referencia</b>	<b>Descripción Legal</b>	<b>Ventaja en el mercado</b>	<b>Desventaja en el mercado</b>	<b>Comentarios</b>
<b>Legislación 1</b>	Ley N° 1333 (Ley de Medio Ambiente)		X	La idea de INPHEC Agroindustrial es convertirse en una empresa de triple impacto que esta alineado con la sostenibilidad. La empresa requiere de un plan de financiamiento para lograr este objetivo y de esta manera cumplir con esta ley.
				La idea es que la empresa obtenga la certificación

<b>Legislación 2</b>	Ley N° 300 (Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para Vivir Bien)		X	Rainforest Alliance. Se requiere un financiamiento para esto; que a corto plazo la empresa adquirirá esta certificación.
<b>Legislación 3</b>	Ley de residuos Sólidos (Ley N° 755)	X		Las empresas fabricantes de envases en Ecuador poseen en sus líneas de manufactura procesos de certificación apegados al reciclaje
<b>Legislación 4</b>	Convenio de Diversidad Biológica		X	La cultura y los procesos de establecimiento de prácticas sostenibles en empresas ecuatorianas aun no es relevante.

**Tabla 32:** Ventajas o desventajas de la legislación ambiental en el mercado boliviano  
**Fuente:** Ministerio de Ambiente y Agua de Bolivia

#### 2.1.1.4. Variable de Aliados

##### 2.1.1.4.1. Variable de Aliados de Perú

<b>DESCRIPCION DE ALIADOS Y RECURSOS NECESARIOS EN PERU</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<b>Superintendencia Nacional de Aduanas de Administración Tributaria SUNAT</b> 	Organismo encargado de administrar los tributos internos, aduaneros y fiscalizar el comercio exterior en Perú	Información actualizada de los tributos y aranceles a aplicarse en el producto que se va a ingresar en el mercado peruano	Estar muy apegados a las actualizaciones que la página del SUNAT ejecuta en temas de tributos y aspectos arancelarios	El tener una estrecha relación con el SUNAT nos permite estar muy al tanto de las actualizaciones de aranceles y tributos
<b>Oficina Comercial de Proecuador en PERU (OCE PERU)</b> 	Entidad dedicada a la promoción de las exportaciones de Ecuador al mercado peruano.	Información de contactos de compradores de chocolate en Perú. Relacionamento entre la empresa compradora peruana y el	Tener un relacionamiento muy estrecho con la dirección de la OCE PERU. Proponer un plan de exportación de	Esta alianza permitirá a INPHEC Agroindustrial tener información de primera mano acerca del

		exportador ecuatoriano.	nuestra empresa-	mercado peruano.
<p><b>Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – Promperú</b></p> 	Organismo técnico especializado que ejecuta, aprueba, formula y evalúa estrategias y planes de promoción de bienes y servicios de Perú	Información de contactos de compradores de chocolate en Perú. Relacionamiento entre la empresa compradora peruana y el exportador ecuatoriano.	Tener un relacionamiento muy estrecho con la dirección de PROMPERU Proponer un plan de exportación de nuestra empresa.	Esta alianza permitirá a INPHEC Agroindustrial tener información de primera mano acerca del mercado peruano.
<p><b>Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA)</b></p> 	Órgano responsable en el aspecto técnico, normativo, vigilancia, etc., y que tiene como objetivo otorgar, reconocer derechos, certificaciones, permisos y registros sanitarios en el marco de su competencia	Información técnica y guía en la obtención de notificaciones sanitarias en el mercado peruano.	Tener un acercamiento muy estrecho con todo lo relacionado a aspectos sanitarios en documentación y permisos	El mantener una estrechez y estar al pendiente de las actualizaciones por ejemplo de requisitos para obtener permisos o registros sanitarios; o con la finalidad de homologar la notificación de Ecuador en Perú
<p><b>Ministerio del Ambiente de Perú</b></p> 	Entidad gubernamental de Perú encargada de diseñar, implementar y supervisar las políticas públicas relacionadas con la protección ambiental	Información acerca de la legislación de protección ambiental en Perú	Tener un relacionamiento directo con la entidad con la finalidad de estar actualizado en cuestiones de legislación peruana relacionado con el medio ambiente	Estar al tanto de la legislación peruana actualizada en lo que respecta al medio ambiente
	Entidad gubernamental	Dirección, definición, coordinación,	Conocer a profundidad los	Obtener información de gran valía sobre

<p><b>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)</b></p> 	<p>que establece políticas de comercio exterior y promoción del Turismo en Perú.</p>	<p>ejecución y supervisión de las políticas de comercio exterior</p>	<p>Tratados de Libre Comercio TLC entre Perú y Ecuador que facilita la reducción de aranceles.</p>	<p>los TLC entre Ecuador y Perú y los respectivos aranceles que se aplica para los productos ecuatorianos en el mercado peruano</p>
<p><b>Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)</b></p> 	<p>Entidad que defiende los derechos de los consumidores, a través de la protección de marcas, así como velar por el buen funcionamiento del mercado.</p>	<p>Regula la competencia, protege la propiedad intelectual y promueve el respeto por las normas de consumo</p>	<p>Registro de marcas, patentes o nombres comerciales en Perú, así como también conocer normativas relacionadas con el etiquetado y prácticas comerciales justas</p>	<p>En el caso que INPHEC Agroindustrial se encuentre con el caso que para la introducción de su producto necesita una marca en Perú registrada, esta entidad ofrece todas las facilidades</p>
<p><b>Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA)</b></p> 	<p>Entidad que protege al país del ingreso de plagas y enfermedades, para preservar la riqueza agrícola y ganadera, permitiendo que consumidores peruanos y del mundo puedan disfrutar de alimentos sanos e inocuos</p>	<p>Supervisión de la sanidad agraria y la inocuidad alimentaria en productos de origen agropecuario.</p>	<p>El otorgamiento de certificación de sanidad para productos agrícolas y pecuarios, así como también la inspección fitosanitaria para el ingreso de alimentos frescos o procesados</p>	<p>El SENASA será un organismo aliado para la empresa en temas de inspección fitosanitario para determinar la manera de cultivo de cacao que se ocupó para la fabricación del producto</p>
<p><b>Instituto Nacional de Calidad (INACAL)</b></p> 	<p>Referente nacional en materia de calidad, normalización técnica, acreditación y metrología.</p>	<p>Garantizar el cumplimiento de normas de calidad en productos y servicios</p>	<p>Validación de etiquetas, envases y normas técnicas para alimentos procesados.</p>	<p>Ofrece la gestión para validación de las etiquetas de la marca El Ambateño para introducción al</p>

				mercado peruano.
<p><b>Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE PERU</b></p> 	<p>Sistema integrado que permite a través de medios electrónicos intercambiar la información requerida o relevante para el ingreso, la salida o el tránsito de mercancías</p>	<p>Business Intelligence, Perú Marketplace, E-Pymex, interoperabilidad nacional e internacional, módulo de información de costos de los servicios de logística de comercio exterior, sistemas de zonas económicas especiales.</p>	<p>Centralizar los trámites relacionados con importación, exportación y tránsito de mercancías; así como también simplificar la gestión documental requerida para el ingreso del producto a Perú.</p>	<p>INPHEC Agroindustrial requiere de un sistema centralizado en donde pueda requerir información para la exportación del chocolate a Perú y toda la documentación que se necesita para ello. La VUCE es el recurso adecuado</p>
<p><b>Cámara de Comercio de Lima (CCL)</b></p> 	<p>Institución que promueve el desarrollo de la libre empresa haciendo respetar sus legítimos derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindando asistencia y servicios e impulsando su competitividad</p>	<p>Representar a los sectores empresariales y promover el comercio interno y externo</p>	<p>Contacto con posibles compradores y distribuidores en Perú., así como participación en ferias y eventos comerciales para promoción del chocolate</p>	<p>A través de un relacionamiento con la CCL, INPHEC Agroindustrial puede obtener información oportuna sobre posibles compradores peruanos, así como ferias comerciales que se desarrollen en el país.</p>

**Tabla 33:**

Caracterización de aliados en el mercado peruano

**Fuente:**

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT (s.f.)  
 Oficina Comercial de Ecuador en Perú (OCE PERU) (s.f.)  
 Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) (s.f.)  
 Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) (s.f.)  
 Ministerio del Ambiente de Perú (s.f.)  
 Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) (s.f.)  
 Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (s.f.)  
 Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) (s.f.)  
 Instituto Nacional de Calidad (INACAL) (s.f.)  
 Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE PERU(s.f.)  
 Cámara de Comercio de Lima (CCL) (s.f.)

## 2.1.1.4.2. Variable de Aliados de Colombia

<b>DESCRIPCION DE ALIADOS Y RECURSOS NECESARIOS EN COLOMBIA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Característica</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<b>Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)</b>  	Entidad gubernamental encargada de administrar los impuestos, derechos de aduana y demás tributos internos y externos	Plataforma MUISCA que permite realizar declaraciones y pagos, sumado a consultas en línea. Además, esta entidad abastece del RUT (Registro Único Tributario), más certificados de origen y consultas arancelarias	Estar apegado a la página de la DIAN, pues permite a INPHEC Agroindustrial estar al tanto de la información arancelarias, normas de origen y demás.	La página del DIAN permite a la empresa tener una información concisa y oportuna sobre los diferentes tipos de aranceles que se aplica a los productos;
<b>Oficina Comercial de Proecuator en COLOMBIA (OCE COLOMBIA)</b>  	Entidad dedicada a la promoción de las exportaciones de Ecuador al mercado colombiano.	Información de contactos de compradores de chocolate en Colombia Relacionamiento entre la empresa compradora colombiana y el exportador ecuatoriano.	Tener un relacionamiento muy estrecho con la dirección de la OCE COLOMBIA. Proponer un plan de exportación de nuestra empresa para que la OCE COLOMBIA conozca el objetivo de exportación de la empresa	Esta alianza permitirá a INPHEC Agroindustrial tener información de primera mano acerca del mercado colombiano, sus costumbres, las empresas importadoras que existen.
<b>Procolombia Exportaciones Turismo Inversión Marca País</b>	Organización encargada de promover el turismo, la inversión extranjera en Colombia, las exportaciones no mineras	Información de contactos de compradores de chocolate en Colombia Relacionamiento entre la empresa compradora colombiana y el	Tener un relacionamiento muy estrecho con la dirección de la PROCOLOMBIA. Proponer un plan de exportación de nuestra empresa para que	Esta alianza permitirá a INPHEC Agroindustrial tener información de primera mano acerca del mercado

 <p><b>PROCOLOMBIA</b> EXPERIENCE TOURISM RESISTANCE COUNTRY BRAND</p>	energéticas y la imagen del país	exportador ecuatoriano.	PROCOLOMBIA conozca el objetivo de exportación de la empresa	colombiano, sus costumbres, las empresas importadoras que existen
<p><b>Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT)</b></p>  <p><b>Comercio, Industria y Turismo</b></p>	Entidad que apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las regiones del país con la finalidad de incentivar la generación de mayor valor agregado	Diseñar políticas de comercio exterior, facilitar el acceso a mercados y promover la inversión extranjera	Información sobre acuerdos comerciales entre Ecuador y Colombia y acceso a beneficios derivados de la Comunidad Andina de Naciones CAN y otros acuerdos comerciales	INPHEC Agroindustrial debe estar al tanto de estos acuerdos comerciales en sus actualizaciones; pues es una ventaja competitiva que la empresa tendría para reaccionar en el mercado colombiano
<p><b>Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)</b></p> 	Instituto de referencia nacional en materia sanitaria y ejecución de políticas formuladas por el Ministerio de Salud y Protección Social.	Regular y supervisar la calidad, seguridad e inocuidad de medicamentos, alimentos, bebidas y productos cosméticos en Colombia	Obtención del Registro Sanitario para alimentos, bebidas y productos farmacéuticos, así como la gestión de certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura y etiquetado.	Homologar la notificación de Ecuador en Colombia permitirá a la empresa tener una reacción rápida en la obtención de estos certificados
<p><b>Instituto Colombiano Agropecuario (ICA)</b></p>  <p>Instituto Colombiano Agropecuario</p>	Institución enfocada al crecimiento sostenido del sector agropecuario, desarrollo rural, soberanía agroalimentaria y nutricional de los colombianos y la apertura de	Regular los aspectos fitosanitarios de productos agroalimentarios importados y exportados.	Garantizar que los ingredientes de origen agrícola (como cacao) cumplan con los requisitos fitosanitarios colombianos, así como una inspección en frontera de los productos	El relacionamiento del INPHEC Agroindustrial con el ICA puede generar para la empresa información oportuna en la gestión para permisos fitosanitarios

	mercados internacionales			
<b>Ministerio de Salud y Protección Social</b> 	Ente regulador que determina las normas y directrices en salud pública, asistencia social, población de riesgo y pobreza	Regular los aspectos sanitarios de los productos importados para proteger la salud pública	Supervisión de las condiciones de almacenamiento, transporte y comercialización del chocolate, así como el cumplimiento de normativas sanitarias adicionales.	La empresa puede estar al tanto de las regulaciones, requisitos y normas que se debe cumplir al momento de transporte del producto.
<b>Superintendencia de Industria y Comercio</b> 	Autoridad nacional de protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, a través de la protección de los derechos	Regular la competencia leal, proteger los derechos del consumidor y administrar el registro de la propiedad intelectual	Registro de marcas, patentes, nombres comerciales, normativa de etiquetado y publicidad	Para el caso de introducción de un producto en el mercado colombiano con marca registrada en Colombia
<b>Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)</b> 	Principal herramienta de Facilitación de Comercio del País, a través de la cual se canalizan trámites de comercio exterior, relacionadas con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.	Centralizar los trámites relacionados con importación, exportación y tránsito de mercancías	Simplificación de trámites como registros, permisos y certificaciones, así como gestión de documentación necesaria para ingreso de productos al mercado colombiano	INPHEC Agroindustrial requiere de un sistema centralizado en donde pueda requerir información para la exportación del chocolate a Colombia y toda la documentación que se necesita para ello. La VUCE es el recurso adecuado
<b>Cámara de Comercio de Bogotá</b>	Entidad colombiana que trabaja por	Facilitar la formalización empresarial e	Acceso a directorios empresariales y contactos	INPHEC Agroindustrial necesita los contactos de las empresas

	<p>el desarrollo de Bogotá y la región desde el sector empresarial</p>	<p>información relevante para el comercio exterior.</p>	<p>comerciales de Colombia, así como el registro de empresas extranjeras en Colombia</p>	<p>importadoras colombianas para el ingreso del producto. Un relacionamiento con la CCB haría que la gestión del ingreso del producto a Colombia sea mucho más efectiva.</p>
---	--	---	--	--

**Tabla 34:**

Caracterización de aliados en el mercado colombiano

**Fuente:**

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (s.f.)  
 Oficina Comercial de Procuador en COLOMBIA (OCE COLOMBIA) (s.f.)  
 Procolombia Exportaciones Turismo Inversión Marca País (s.f.)  
 Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (s.f.)  
 Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) (s.f.)  
 Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) (s.f.)  
 Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.)  
 Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.)  
 Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) (s.f.)  
 Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.)

#### 2.1.1.4.3. Variable de Aliados de Bolivia

<b>DESCRIPCION DE ALIADOS Y RECURSOS NECESARIOS EN BOLIVIA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<p><b>Aduana Nacional de Bolivia (ANB)</b></p> 	<p>Institución que gestiona la recaudación aduanera, a través de la fiscalización, control y facilitación de operaciones de comercio exterior</p>	<p>Supervisar y regular las operaciones de importación, exportación y tránsito de mercancías en Bolivia</p>	<p>Gestión de trámites aduaneros para ingresar productos al país con información de clasificación arancelaria y cálculo de aranceles e impuestos aplicables.</p>	<p>Tener una información concisa y oportuna sobre los diferentes tipos de aranceles que se aplica a los productos.</p>

<p><b>Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural</b></p> 	<p>Promoción del sector estratégico generador de excedentes, integrado por hidrocarburos, minería, electricidad y recursos naturales.</p>	<p>Promover la producción nacional y regular el comercio interno y externo de Bolivia</p>	<p>Conocer políticas relacionadas con la importación de bienes y su impacto en la industria local, así como tener información sobre sectores productivos prioritarios y requisitos para productos importados</p>	<p>Al tener un relacionamiento directo con este ministerio, la empresa puede conocer más específicamente las políticas comerciales de productos importados en Bolivia y establecer estrategias comerciales</p>
<p><b>Ministerio de Relaciones Exteriores (Cancillería)</b></p> 	<p>Es una entidad que constituye la entidad rectora de las relaciones internacionales del Estado Plurinacional de Bolivia que desarrolla la gestión de la Política Exterior.</p>	<p>Supervisar los acuerdos y tratados internacionales, incluyendo los relacionados con comercio exterior</p>	<p>Información sobre acuerdos bilaterales y multilaterales que pueden ofrecer beneficios arancelarios, así como gestión de trámites relacionados con el comercio exterior</p>	<p>A través de un relacionamiento con esta entidad, la empresa estaría al tanto de los acuerdos bilaterales y multilaterales que existe y que puede generar beneficios arancelarios para el producto</p>
<p><b>Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG)</b></p> 	<p>Institución que busca mejorar y proteger la condición sanitaria del patrimonio productivo agropecuario y forestal y la inocuidad alimentaria</p>	<p>Regular la sanidad e inocuidad de productos agropecuarios, alimentos y bebidas</p>	<p>Obtención del registro sanitario obligatorio para la comercialización de chocolate. Supervisión de la calidad y composición del producto, así como un control fitosanitario.</p>	<p>Estar muy relacionadamente vinculado con esta institución; pues permitirá obtener el respectivo registro sanitario; así como supervisiones de calidad</p>
<p><b>Cámara Nacional de Comercio (CNC)</b></p>	<p>Es una institución empresarial privada sin fines de lucro creada para defender los intereses de sus asociados,</p>	<p>Promover el comercio y facilitar la conexión entre empresas locales e internacionales</p>	<p>Identificación de distribuidores y compradores en Bolivia, así como información de participación en ferias</p>	<p>Creación de contactos de las empresas importadoras bolivianas para el ingreso del producto.</p>

 <p>Cámara Nacional de Comercio</p>	<p>promoviendo el desarrollo empresarial de los sectores del comercio.</p>		<p>comerciales y ruedas de negocios</p>	
<p><b>Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA)</b></p>  <p>IBNORCA</p>	<p>Brindar soluciones integrales que mejoran la competitividad, productividad, el cuidado del medio ambiente y la gestión de las organizaciones a través de sus servicios.</p>	<p>Garantizar el cumplimiento de normas técnicas y de calidad en los productos comercializados en Bolivia</p>	<p>Cumplir con estándares bolivianos de calidad y etiquetado, así como también validar las certificaciones de calidad para facilitar la entrada al mercado</p>	<p>Estar al tanto de las normas técnicas y de calidad que el producto necesita dentro del mercado bolivianos</p>
<p><b>Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI)</b></p>  <p>senapi SERVICIO NACIONAL DE PROPIEDAD INTELECTUAL</p>	<p>Institución pública cuya misión es administrar en forma desconcentrada e integral el régimen de la Propiedad Intelectual.</p>	<p>Proteger los derechos de propiedad intelectual, incluyendo marcas y patentes</p>	<p>Registro de marca para proteger la identidad del producto en Bolivia. Evitar infracciones relacionadas con el uso de nombres o imágenes en el empaque</p>	<p>Para el caso de introducción de un producto en el mercado boliviano con marca registrada en Bolivia</p>
<p><b>Cámara Boliviana de Exportadores (CANEB)</b></p>  <p>CANEB CÁMARA NACIONAL DE EXPORTADORES DE BOLIVIA</p>	<p>Entidad que promueve las exportaciones, la logística y las inversiones en el país, así como la defensa y la representación al gremio exportador asociado.</p>	<p>Representar a exportadores e importadores de Bolivia y fomentar el comercio exterior</p>	<p>Acceso a redes de negocios en Bolivia, así como también información sobre las tendencias del mercado local y oportunidades comerciales</p>	<p>La empresa se nutre de información referente a acceso a redes de negocios en Bolivia e información sobre las tendencias del mercado local.</p>
<p><b>Autoridad de Fiscalización y Control</b></p>	<p>Regular, controlar, y supervisar las actividades de las empresas en</p>	<p>Supervisar el cumplimiento de</p>	<p>Garantizar el cumplimiento de las normativas relacionadas con el etiquetado,</p>	<p>Tener información de primera mano sobre normativas</p>

<p><b>Social de Empresas (AEMP)</b></p> 	<p>la defensa de la competencia, el gobierno corporativo, el registro de comercio y el cumplimiento de las obligaciones comerciales</p>	<p>las normativas empresariales y comerciales en Bolivia</p>	<p>empaque y distribución del chocolate, así como verificar regulaciones de comercio justo y prácticas responsables</p>	<p>relacionadas con el etiquetado, empaque y distribución de chocolate.</p>
<p><b>Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA)</b></p> 	<p>Entidad que desarrolla y ejecuta políticas públicas, normas, planes, programas y proyectos para la conservación, adaptación y aprovechamiento sustentable de los recursos ambientales.</p>	<p>Regular las normativas ambientales relacionadas con la comercialización de productos</p>	<p>Cumplimiento de normativas ambientales especialmente relacionadas con el uso de empaques reciclables o biodegradables.</p>	<p>Adquirir información valiosa sobre las regulaciones en temas de reciclado de envases y una información sobre el impacto ambiental de los productos importados.</p>

**Tabla 35:** Caracterización de aliados en el mercado boliviano

**Fuente:** Aduana Nacional de Bolivia (ANB) (s.f.)

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (s.f.)

Ministerio de Relaciones Exteriores (s.f.)

Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG) (s.f.)

Cámara Nacional de Comercio (CNC) (s.f.)

Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) (s.f.)

Servicio Nacional de Propiedad Intelectual (SENAPI) (s.f.)

Cámara Boliviana de Exportadores (CANEB) (s.f.)

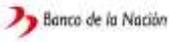
Autoridad de Fiscalización y Control Social de Empresas (AEMP) (s.f.)

Ministerio de Medio Ambiente y Agua (MMAyA) (s.f.)

### 2.1.2.1. Canal de financiamiento

#### 2.1.2.1.1. Canal de financiamiento en Perú

En Perú existen entidades financieras que apoyan a exportadores ecuatorianos como apoyo financiero a empresas internacionales. Estas instituciones pueden ofrecer, créditos, garantías y otros servicios financieros diseñados para facilitar el comercio exterior. Estas son:

<b>ENTIDADES FINANCIERAS EN PERU</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<b>Banco de la Nación</b> 	Entidad que apoya operaciones financieras relacionadas con comercio exterior como pago de impuestos y aranceles en la impor. / export.	Facilidad para un exportador ecuatoriano a canal de financiamiento para pagos relacionados con comercio exterior.	Financiar la operación de exportación de la empresa con tasas competitivas	Ser acreedor a planes de financiamiento para comercio exterior con la línea de crédito PROMYPE con tasas competitivas
<b>Cofide (Corporación Financiera de Desarrollo)</b> 	Actúa como banco de desarrollo y promueve el acceso a financiamiento para proyectos estratégicos, incluyendo el comercio exterior	Provee líneas de crédito a través de bancos locales para financiar actividades relacionadas con el comercio internacional	Financiar la operación de exportación de la empresa con tasas competitivas	Ser acreedor a planes de financiamiento para comercio exterior
<b>Banco Interamericano de Finanzas (BanBif)</b> 	Facilita el financiamiento de proyectos de exportación de productos como el chocolate y brinda acceso a servicios como factoring internacional y cartas de crédito	Ofrece financiamiento para operaciones internacionales, incluyendo líneas de crédito para exportación e importación	Uso de factoring y cartas de crédito para garantizar el pago de las operaciones de exportación	Esta entidad se compromete a efectuar un apgo a un proveedor extranjero (INPHEC Agroindustrial) siempre que se cumpla con los requisitos de la CD.
<b>BBVA Perú</b> 	Es uno de los principales bancos comerciales de Perú con amplia oferta de productos financieros para empresas internacionales	Herramientas como financiamiento pre y post embarque, cartas de crédito y factoring internacional	Uso de cartas de crédito y factoring internacional	Esta entidad ofrece herramientas financieras a empresas extranjeras como la nuestra para las operaciones internacionales
<b>Banco de Crédito de Perú (BCP)</b>	Mayor banco comercial de Perú, con servicios especializados para comercio exterior. Posee líneas de	A través de plataformas digitales como COMEX en línea dar asesoramiento en	Poseer una clave digital token para mayor seguridad en las	La empresa esta mas ligada a la tecnología con operaciones internacionales en línea

	<p>crédito para importaciones y exportaciones; así como también otorga asistencia en gestión de pagos internacionales y manejo de divisas</p>	<p>generación de cartas de crédito de importación o exportación</p>	<p>transacciones internacionales</p>	
<p><b>Scotiabank Perú</b></p> 	<p>La plataforma de esta institución posee opciones como Medios de Pago (en donde se efectúa el pago o cobro de las operaciones de comercio exterior con total seguridad y de acuerdo a la necesidad del negocio), Financiamientos, Garantías Locales e Internacionales</p>	<p>Proporciona servicios financieros completos, incluyendo productos orientados al comercio internacional.</p>	<p>Digitalización de las operaciones internacionales al tener en la plataforma de este banco las herramientas para el proceso</p>	<p>La empresa está más ligada a la tecnología con operaciones internacionales en línea</p>
<p><b>Interbank</b></p> 	<p>Dentro de la opción de financiamiento para importación, la entidad posee liquidez inmediata (con la línea de crédito aprobada se tendrá desembolsos en máximo un día), tasas competitivas (donde se ofrece las condiciones más atractivas de financiamiento), mejores condiciones (donde se podrá financiar el pago de las cartas de crédito de importación) y una asesoría especializada (donde se dispondrá de ejecutivos de negocios inmediatamente)</p>	<p>Ofrece soluciones financieras para empresas que participan en el comercio exterior, así como acceso a financiamiento de importaciones y exportaciones.</p>	<p>Como empresa se necesita tasas de interés competitivas para oxigenar el flujo de caja por costos financieros; así como una respuesta rápida al desembolso del financiamiento</p>	<p>Uno de los objetivos de la empresa es acceder a tasas de interés competitivas, así como una respuesta inmediata a los desembolsos del financiamiento</p>

<p><b>Financiera Confianza (Grupo BBVA)</b></p> 	<p>Especializada en microfinanzas, ofrece apoyo financiero a pequeñas y medianas empresas. Ofrece financiamiento a PYMES interesadas en comercio exterior</p>	<p>Asistencia para empresas emergentes que desean ingresar al mercado peruano a través de un catálogo mundial excepcionalmente nutrido de servicios y productos transaccionales</p>	<p>Herramientas para ejecutar procesos de cobro transfronterizo, cartas de crédito y garantías, factoring sin recurso y reverse factoring.</p>	<p>Entidad financiera ideal para ejecución de operaciones de financiación transfronterizo</p>
---	---	---	--	---

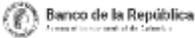
**Tabla 36:** Caracterización de entidades financieras peruanas (s.f.)

**Fuente:** Banco de la Nación (s.f.)  
 Cofide (Corporación Financiera de Desarrollo) (s.f.)  
 Banco Interamericano de Finanzas (s.f.)  
 BBVA Perú (s.f.)  
 Banco de Crédito de Perú (BCP) (s.f.)  
 Scotiabank Perú (s.f.)  
 Interbank (s.f.)  
 Financiera Confianza (Grupo BBVA) (s.f.)

#### 2.1.2.1.2. Canal de financiamiento en Colombia

En Colombia, varias entidades financieras ofrecen servicios y financiamiento para facilitar el comercio internacional, incluidos productos de apoyo a exportadores en Ecuador que buscan ingresar al mercado colombiano. Estas son:

<b>ENTIDADES FINANCIERAS EN COLOMBIA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<p><b>Bancóldex (Banco de Comercio Exterior de Colombia)</b></p> 	<p>Banco de desarrollo para el comercio exterior de Colombia</p>	<p>Financiamiento especializado para operaciones de exportación e importación. Ofrece también programas de promoción del comercio dentro de la Comunidad</p>	<p>Tener una plataforma digital bancaria que ofrezca operaciones bancarias internacionales</p>	<p>Entidad financiera ideal para ejecución de operaciones de financiación transfronterizo</p>

		Andina de Naciones CAN		
<p><b>Banco de la República (Banco Central de Colombia)</b></p> 	<p>Otorga una información muy nutrida sobre estadística y economía para exportadores y compradores internacionales como precios e inflación, tasas de interés y el sector financiero</p>	<p>Regula la política monetaria, cambiaria y crediticia en Colombia. Facilita el manejo de divisas en operaciones de comercio exterior, así como proporciona información sobre normativas cambiarias para exportadores</p>	<p>Tener información relevante sobre estadística y economía para exportadores a mas de los servicios bancarios internacionales</p>	<p>Importante entidad financiera para tomar decisiones estratégicas mas exactas por medio de datos estadísticos</p>
<p><b>Banco Davivienda</b></p> 	<p>Posee dentro de su mecanismo de financiación de comercio exterior una opción llamada “Operaciones Next Day”, el cual es un tipo de operación celebrada hoy con cumplimiento máximo en tres días acuerdos de compra-venta en el exterior y garantizar la tasa de cambio, eliminando riesgos para la empresa.</p>	<p>Con la operación Next day el cliente y el Banco Davivienda se comprometen a la compra y/o venta de un monto específico de dólares en una fecha futura</p>	<p>La herramienta Next Day del Banco Davivienda permite una flexibilidad en el cierre de negociaciones entre importador y exportador</p>	<p>Flexibilización en el cierre de negocios entre la empresa y el importador colombiano</p>
<p><b>Banco de Bogotá</b></p> 	<p>Entidad que posee asesorías en importación, exportación y tránsito aduanero a través del único centro automatizado de comercio exterior del país denominado Almaviva.</p>	<p>Ofrece servicios de financiamiento y manejo de divisas, así como créditos pre y post – embarque para exportadores; asesoramiento en operaciones internacionales y gestión de riesgos cambiarios</p>	<p>Tener un conocimiento como empresa en temas de logística de almacenamiento, transporte de carga nacional y distribución, gestión de transporte internacional y demás.</p>	<p>La empresa puede estar muy capacitado con los servicios que ofrece el banco en aspectos de índole internacional.</p>

<p><b>Banco Popular</b></p> 	<p>Entidad con gestión en operaciones comerciales transfronterizas, así como acceso a líneas de crédito para capital de trabajo relacionado con el comercio exterior</p>	<p>Ofrece productos financieros para pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfocadas en comercio internacional</p>	<p>Tener una plataforma digital con giros al exterior, cobranzas documentarias, cartas de crédito</p>	<p>La empresa contaría con un instrumento de pago mediante el cual el banco le ofrece a sus clientes importadores, realizar el pago directamente al proveedor de mercancías del exterior.</p>
<p><b>BBVA Colombia</b></p> 	<p>Es apoyo en la gestión de operaciones internacionales</p>	<p>Brinda soluciones financieras para comercio internacional con herramientas de financiamiento como factoring internacional, cartas de crédito y financiación de importaciones</p>	<p>Tener una plataforma digital con giros al exterior, cobranzas documentarias, cartas de crédito</p>	<p>BBVA es una entidad bancaria internacional que brinda confianza a empresas como INPHEC en transacciones internacionales</p>
<p><b>Bancamía (Grupo BBVA)</b></p> 	<p>Banco especializado en microfinanzas, enfocado en pequeñas empresas, así como la promoción de desarrollo económico social</p>	<p>Esta entidad otorga financiamiento para micro y pequeños exportadores, así como apoyo en procesos de internacionalización de PYMES</p>	<p>Tener facilidades para PYMES en aspectos crediticios internacionales</p>	<p>Una derivación de BBVA es Bancamania para pequeñas empresas como INPHEC que es muy importante para operaciones internacionales</p>
<p><b>Scotiabank Colpatría</b></p> 	<p>Entidad financiera que posee Foreign Exchange (Ex), transacciones de moneda extranjera, productos de comercio exterior como Trade Finance y Trade Service.</p>	<p>Ofrece soluciones financieras a empresas internacionales, incluyendo comercio exterior. Otorga financiamiento pre y post embarque, servicios de confirmación de</p>	<p>Tener una plataforma digital bancaria que ofrezca operaciones bancarias internacionales</p>	<p>Entidad financiera ideal para ejecución de operaciones de financiación transfronterizo</p>

		cartas de crédito y financiamiento de importaciones		
<p><b>Grupo Aval</b></p> 	Es uno de los grupos financieros más grandes de Colombia, líder en el negocio de banca tradicional a través de sus cuatro bancos (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco Popular y Banco AV Villas),	Ofrece líneas de crédito para comercio exterior, así como soluciones de financiamiento específicas para bienes agrícolas y alimentos procesados como el chocolate	Confianza y estabilidad financiera para las operaciones internacionales	Contar con operaciones con un grupo financiero grande en Colombia genera confianza en las acciones de financiamiento.

**Tabla 37:** Caracterización de entidades financieras colombianas (s.f.)

**Fuente:** Bancóldex (s.f.)  
 Banco de la República (s.f.)  
 Banco Davivienda (s.f.)  
 Banco de Bogotá (s.f.)  
 Banco Popular (s.f.)  
 BBVA Colombia (s.f.)  
 Bancamía (s.f.)  
 Scotiabank Colpatría (s.f.)  
 Grupo Aval (s.f.)

### 2.1.2.1.3. Canal de financiamiento en Bolivia

En Bolivia, las instituciones financieras no suelen ofrecer financiamiento directo a empresas exportadoras extranjeras como las ecuatorianas. Sin embargo, hay mecanismos y opciones que las empresas ecuatorianas pueden explorar para facilitar sus operaciones internacionales. Algunas entidades financieras en Bolivia, aunque enfocadas en apoyar principalmente a empresas locales, tiene productos de comercio exterior que podrían beneficiar indirectamente a empresas ecuatorianas al facilitar transacciones internacionales y son:

<b>ENTIDADES FINANCIERAS EN BOLIVIA</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<b>Banco Nacional de Bolivia</b> 	Posee la opción de Banca Internacional que posee las cartas de crédito de importación y exportación como medios de pago internacional.	Ofrece servicios de financiamiento para comercio exterior como cartas de crédito y factoring internacional	Financiamiento para importaciones que sirve para costear operaciones de compras en el exterior, que le permita al cliente importador adquirir ciertos productos	La empresa importadora puede contar con una entidad financiera boliviana para la operación internacional. INPHEC Agroindustrial a través de su banco en Ecuador puede tener relaciones con este banco
<b>Banco Bisa</b> 	Especializado en financiamiento para importaciones y exportaciones mediante cartas de crédito y otros instrumentos	Al solicitar la emisión de la carta de crédito a Banco Bisa, existe la seguridad sobre la fecha y las condiciones de entrega de la mercancía, el banco desembolsa los fondos	Seguridad en las operaciones internacionales con Bolivia	
<b>Banco de Desarrollo Productivo</b> 	Aunque enfocado en empresas bolivianas, podría facilitar alianzas estratégicas entre exportadores ecuatorianos y sus contrapartes bolivianas	Apoyo creciente a la industria nacional en áreas como la agricultura, industria de alimentos, metalmecánica y madera,	Opción interesante trabajar con esta entidad financiera a pesar que el mayor apoyo es a la empresa boliviana	

**Tabla 38:** Caracterización de entidades financieras bolivianas

**Fuente:** Banco Nacional de Bolivia (s.f.)  
 Banco Bisa (s.f.)  
 Banco de Desarrollo Productivo (s.f.)

#### 2.1.2.1.4. Canal de financiamiento en Ecuador

En Ecuador, varias instituciones financieras ofrecen productos y servicios de financiamiento especializados para empresas exportadoras. Estas son:

<b>ENTIDADES FINANCIERAS EN ECUADOR</b>				
<b>Nombre</b>	<b>Características</b>	<b>Que ofrece</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Comentario</b>
<b>Banco del Pacífico</b> 	Entidad que posee programas de financiamiento para capital de trabajo relacionado con exportaciones	Ofrece financiamiento pre y post embarque para exportadores. Además, posee servicio de factoring y líneas de crédito internacionales.	Contar con una entidad financiera sólida ecuatoriana para los procesos de exportación	Permite al exportador contar con recursos para cumplir con las operaciones ya realizadas u operaciones en curso de fabricación
<b>Banco Pichincha</b> 	Posee servicios de cartas de crédito y financiamiento documentario. Apoyo en operaciones de comercio exterior	Otorga créditos para exportadores enfocados en cubrir necesidades de liquidez y expansión.	Profesionalización del manejo de documentación de las operaciones financieras de exportación	El exportador mitiga el riesgo político – comercial de manera importante, asimismo, tiene la certeza del adecuado manejo de los documentos, que son llevados por expertos documentarios
<b>Banco Bolivariano</b> 	Posee productos como factoring internacional, créditos preembarque y postembarque, así como también financiamiento para adquisición de insumos o para el transporte de bienes	Garantías aduaneras que es una herramienta que garantiza el pago de los tributos y el cumplimiento de las formalidades determinadas por el SENA E por un valor y plazo definido	Para exportadores que recién inician en el comercio internacional, las garantías aduaneras es una opción clave en la operación	Banco sólido con soporte en el comercio internacional

	destinados a la exportación			
<b>Banco Produbanco</b> 	Especializado en servicios de comercio exterior, incluyendo financiamiento de exportaciones.	Apoya con herramientas como cartas de crédito y líneas de crédito internacionales	Esta institución asume un compromiso de pago irrevocable en nombre del banco emisor a favor de un tercero	Produbanco actúa como un banco avisador y confirmador en Ecuador, asegurando que las operaciones internacionales se gestionen de manera fluida y confiable.
<b>Corporación Financiera Nacional CFN</b> 	Posee programas de financiamiento para diversificación de mercados y modernización de infraestructura productiva. Cuenta con un programa denominado CFN EXPORTAMOS	Ofrece créditos de largo plazo con tasas competitivas. Promueve el financiamiento de las exportaciones de las empresas ecuatorianas a través de una plataforma que apuntala a ampliar la presencia en mercados internacionales de los productos y servicios ecuatorianos	Tasas de interés en los créditos bajas. Al ser banca pública, las tasas de interés pueden ser mas bajas que las de banca privada	Entidad gubernamental que ofrece servicios de financiamiento para exportaciones

**Tabla 39:** Caracterización de entidades financieras ecuatorianas

**Fuente:** Banco del Pacífico (s.f.)  
 Banco Pichincha (s.f.)  
 Banco Bolivariano (s.f.)  
 Banco Produbanco (s.f.)  
 Corporación Financiera Nacional (s.f.)

## **2.1.2.2. Regulaciones Específicas**

### **2.1.2.2.1. Regulaciones Específicas del Chocolate de Taza en Perú**

Para la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño al mercado peruano es indispensable cumplir con las regulaciones de este país que garantiza la calidad y seguridad de los productos alimenticios importados. Estos son:

#### **1. Requisitos Fitosanitarios**

Aunque los requisitos fitosanitarios se aplican principalmente a productos agrícolas no procesados, es importante asegurarse de que los ingredientes utilizados en la elaboración del chocolate de taza cumplan con las normativas sanitarias peruanas. Por ejemplo, la Resolución Directoral N° 022-2024-MIDAGRI-SENASA-DSV establece los requisitos para la importación de granos de cacao desde Ecuador; que puede estar relacionado con el producto en sí. Esta resolución tiene por objetivo velar por la no introducción y propagación de plagas que puede venir en el grano de cacao. De hecho, esta resolución menciona algunos requisitos que el cacao ecuatoriano debe cumplir para que el producto sea comercializado en el mercado peruano (El Peruano, 2024), como:

- Dado que el envío deberá contar con el permiso fitosanitario de importación emitido por el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), obtenido por el importador, previo a la certificación y embarque en el país de origen y procedencia, es a través de esta institución obtener el certificado correspondiente del cacao ecuatoriano que se utilizó para la fabricación del chocolate.
- La Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario – AGROCALIDAD de la República del Ecuador verificará que los granos de cacao pasaron por el proceso de Postcosecha (consiste en la fermentación del grano por noventa y seis horas en cajones de madera. El secado se hace de forma lenta durante seis

días en marquesinas o mesas de secado. Cuando el cacao llega a la humedad de 7%, se limpia con una zaranda mecánica y se mete en sacos de polipropileno).

## **2. Regulaciones técnicas y de etiquetado**

### **2.1.Regulaciones Técnicas**

El chocolate de taza debe cumplir con las Normas Técnicas Peruanas (NTP) que establecen los parámetros de calidad y composición para este tipo de producto. Estas normas son:

#### **a) NTP 107.311-2021 (2022)**

Titulada “Chocolate. Lineamientos para la evaluación sensorial de chocolate”, establece directrices para analizar las características sensoriales del chocolate, asegurando su calidad y autenticidad en el mercado peruano. Esta norma proporciona un marco para la evaluación sensorial del chocolate, abarcando aspectos como: apariencia, aroma, sabor y textura. Es aplicable a productos de chocolate en barra y busca uniformizar los criterios de calidad en la industria chocolatera peruana. Los principales aspectos cubiertos son:

- **Apariencia:** Evaluación de la superficie, color y brillo del chocolate
- **Aroma:** Identificación de notas olfativas características
- **Sabor:** Análisis de perfiles gustativos, incluyendo dulzor, amargor y acidez.
- **Textura:** Determinación de la dureza, fluidez y sensación en boca del producto.

#### **b) NTP 208.040:2017**

Titulada “Cacao y Chocolate. Buenas prácticas para la cosecha y beneficio”, establece directrices para garantizar la calidad y seguridad en las etapas de cosecha y procesamiento primario del cacao en Perú. Esta norma proporciona lineamientos para implementar buenas prácticas agrícolas y de beneficio del cacao, abarcando desde la recolección de las mazorcas hasta la fermentación y secado de los granos. Su aplicación busca mejorar la calidad de producto final y asegurar su aptitud para el consumo y procesamiento industrial. Los principales aspectos cubiertos son:

- **Cosecha:** Recomendaciones sobre el momento óptimo de recolección, técnicas adecuadas para cortar las mazorcas y manejo postcosecha para evitar daños en los granos.
- **Fermentación:** Procedimientos para llevar a cabo una fermentación adecuada, incluyendo métodos, tiempo y control de condiciones ambientales, con el fin de desarrollar los precursores de sabor y aroma característicos del cacao de calidad
- **Secado:** Lineamientos para el secado correcto de los granos, asegurando la reducción de humedad a niveles óptimos para su conservación, evitando contaminaciones y deterioro del producto.
- **Almacenamiento y Transporte:** Indicaciones sobre las condiciones de almacenamiento y transporte para mantener la calidad e inocuidad de los granos de cacao hasta su procesamiento.

## 2.2. Regulaciones de etiquetado

En Perú, el etiquetado de chocolate para taza debe cumplir con diversas normativas que garantizan la información adecuada al consumidor y la calidad del producto. Estas normas son:

### a. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas

El *Decreto Supremo N.º 007-98-SA*, en su Artículo 117º (*Decreto Supremo N° 007-98-SA*, 2024), establece los requisitos generales de etiquetado para alimentos y bebidas envasados. Este reglamento dispone que las etiquetas deben incluir información veraz y suficiente sobre el producto, como:

- Nombre del Producto
- Declaración de los ingredientes y aditivos empleados en la elaboración del producto.
- Nombre y dirección del fabricante
- Nombre, razón social y dirección del importador, lo que podrá figurar en etiqueta adicional
- Número de Registro Sanitario

- Fecha de vencimiento, cuando el producto se lo requiera con arreglo a lo que establece el Codex Alimentarius o la norma sanitaria peruana que le es aplicable
- Código o clave del lote
- Condiciones especiales de conservación, cuando el producto lo requiera

El Artículo 118 de este decreto trata también sobre las condiciones que debe tener el envase, pues debe ser de un material inocuo, así como también estar libre de sustancias que puedan ser cedidas al producto en condiciones tales que puedan afectar su inocuidad y estar fabricado de manera que mantenga la calidad sanitaria y composición del producto durante toda su vida útil. De la misma manera con respecto a los materiales del envase, aquellos que estén fabricados con material plástico, en su caso, no podrán:

- Contener impurezas constituidas por plomo, antimonio, zinc, cobre, cromo, hierro, estaño, mercurio, cadmio, arsénico u otros metales o metaloides que pueden ser considerados dañinos para la salud, en cantidades o niveles superiores a los límites máximos permitidos
- Contener monómeros residuales de estireno, de cloruro de vinilo, de acrilonitrilo o de cualquier otro monómero residual o sustancia que puedan ser considerados nocivos para la salud, en cantidades superiores a los límites máximos permitidos.

Los límites permitidos que indica los literales anteriores se determinan en la norma sanitaria que dicta el Ministerio de Salud. La presente disposición es también aplicable a los laminados, barnices, películas, revestimientos o partes de los envases que están en contacto con los alimentos o bebidas. Asimismo, hay una prohibición de la utilización de envases fabricados con reciclados de papel, cartón o plásticos de segundo uso.

#### **b. Norma Técnica Peruana NTP 209.652:2017**

Esta norma, que fue elaborada por el Comité Técnico de Normalización de Alimentos envasados, se refiere al etiquetado nutricional del alimento envasado (Norma Técnica Peruana NTP 209.652:2017, 2017). Para los propósitos de esta norma se aplican las siguientes definiciones:

- **Etiquetado Nutricional:** Se entiende toda descripción destinada a informar al consumidor sobre las propiedades nutricionales del alimento que comprende: declaración de nutrientes e información nutricional complementaria
- **Valores de Referencia de Nutrientes (VRN):** Son un conjunto de valores numéricos que están basados en datos científicos a efectos de etiquetado nutricional y declaraciones de propiedad pertinentes. Dos son los tipos de VRN: valores de referencia de nutrientes – necesidades (VRN-N) (que hacen alusión a los VRN basados en los niveles de nutrientes asociados a las necesidades de nutrientes) y valores de referencia de nutrientes – enfermedades no transmisibles (VRN-ENT) que hace alusión a los VRN basados en los niveles de nutrientes asociados a la reducción del riesgo de enfermedades no transmisibles relacionadas a la dieta, excluyendo las enfermedades o trastornos provocados por deficiencias de nutrientes.
- **Carbohidratos o hidratos de carbono:** Son todos los monos, di y polisacáridos presentes en el alimento que son digeridos, absorbidos y metabolizados por el ser humano.
- **Grasas:** Sustancias de origen vegetal o animal, insolubles en agua, formadas por triglicéridos y pequeñas cantidades de otros no glicéridos.
- **Grasas Saturadas:** Triglicéridos que contienen ácidos grasos sin dobles enlaces

Lo que se debe declarar en la información nutricional es el valor energético, la cantidad de proteínas, carbohidratos disponibles, grasas, grasas saturadas, sodio y azúcares totales; la cantidad de cualquier otro nutriente acerca del cual se haga una declaración de propiedades, que figure en la etiqueta o la cantidad de cualquier otro nutriente que se considere importante para mantener un buen estado nutricional, según lo exija la legislación nacional.

### c. Norma para el Chocolate y los productos del Chocolate (CXS 87-1981)

Aunque es una norma internacional del Codex Alimentarius, Perú la adopta para definir estándares de calidad y composición del chocolate. Esta norma tiene aplicación al chocolate y productos de chocolate destinados al consumo humano (Codex Alimentarius, 2022). Estos

productos deben ser preparados a partir de cacao o derivados de cacao con azúcares y podrán contener edulcorantes, productos lácteos, sustancias aromatizantes y otros ingredientes alimentarios. Dentro de las categorías para el chocolate de taza, esta norma establece:

- **Chocolate para mesa:** Es el chocolate no refinado donde el tamaño del grano de azúcar es mayor a 70 micras. Este chocolate deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 20% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 11% de manteca de cacao y del 9% de extracto seco magro de cacao).
- **Chocolate para mesa semiamargo:** Deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 30% de extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 15% de manteca de cacao y del 14% de extracto seco magro de cacao).
- **Chocolate para mesa amargo:** Deberá contener, en relación con el extracto seco, no menos del 40% del extracto seco de cacao (incluido un mínimo del 22% de manteca de cacao y del 18% de extracto seco magro de cacao)

Es aceptable el uso de reguladores de acidez, antioxidantes, incrementadores de volumen, colorantes (únicamente para decoración de superficies), emulsionantes, agentes de glaseado y edulcorantes. Los aromatizantes que se utilizan en los productos regulados por esta norma deberán acatar las Directrices para el uso de aromatizantes (CXG 66-2008). Solo están permitidos los aromatizantes que no imitan los aromas del chocolate.

#### **d. Consideraciones Adicionales**

Es obligatorio indicar la presencia de ingredientes que puedan causar alergias, como la leche, frutos secos o soja. Asimismo, según las regulaciones peruanas, si el producto excede ciertos límites de azúcar, sodio o grasas saturadas, debe incluir advertencias en la parte frontal del envase. Finalmente, el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) ha desarrollado guías para facilitar la aplicación de estas normas como por ejemplo la Guía 115 – NTP 107.310-2021 que proporciona lineamientos sobre buenas prácticas de manufactura en la producción de cacao y derivados, lo cual influye en la calidad final del producto y por ende en su etiquetado.

### 3. Permisos y Certificaciones

Con respecto a la **Notificación Sanitaria**, es necesario que la empresa INPHEC Agroindustrial obtenga la misma en Perú para comercializar el producto en este país, a pesar que el producto tenga una notificación sanitaria en Ecuador. Este documento certifica que el producto cumple con los requisitos de inocuidad y calidad establecidos por las autoridades peruanas. El procedimiento para la Notificación Sanitaria está regulado por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA), que depende del Ministerio de Salud de Perú (MINSA). Algunos de los requisitos que se necesita para la obtención de la notificación sanitaria en Perú son:

- Ficha Técnica del Producto
- Etiqueta del Producto
- Certificado de Libre Venta  
Emitido por la autoridad sanitaria del país de origen (Ecuador), indicando que el producto es apto para el consumo humano y está aprobado para la comercialización local.
- Informe de Análisis de Laboratorio
- Muestra del producto
- Certificación del proceso de elaboración
- Solicitud formal

La Notificación Sanitaria tiene una vigencia de cinco años. Durante este periodo de tiempo, el importador debe asegurarse de que no se realicen modificaciones en la composición, etiquetado o condiciones del producto sin notificar previamente a DIGESA.

Por otra parte, el **Certificado de Origen** es un documento clave para comercializar el chocolate de taza en Perú, especialmente para acogerse a beneficios arancelarios derivados de acuerdos comerciales, como los establecidos por la Comunidad Andina de Naciones (CAN). El Certificado de Origen es un documento que acredita que el producto (en este caso el chocolate de taza) es originario de Ecuador, cumpliendo con las reglas de origen establecidas en acuerdos comerciales. Este certificado permite reducir o eliminar aranceles en el país importador (Perú) y asegura el cumplimiento de normativas comerciales. Los requisitos para obtener el Certificado de Origen en Ecuador son:

1. **Registro del Exportador:** El exportador debe estar inscrito en el sistema de la entidad emisora del certificado, como el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MPCEIP) de Ecuador.
2. **Solicitud del Certificado:** Completar el formulario correspondiente proporcionado por el MPCEIP o la Cámara de Comercio acreditada.
3. **Declaración Jurada:** Presentar una declaración jurada en la que garantice que el producto cumple con las reglas de origen establecidas
4. **Información Técnica del producto:** Se necesita una factura comercial, así como la descripción del proceso de producción, desde la obtención de las materias primas (cacao) hasta el producto final. De la misma manera, un listado de insumos, detallando los que son nacionales y extranjeros, con porcentajes respectivos.
5. **Factura de Exportación:** Es decir, el documento que respalde la transacción comercial.
6. **Documentos de Transporte:** Por ejemplo, el Conocimiento de Embarque (Bill of Landing) o guía aérea.

#### 4. Reglas de Origen de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Según las normativas de la Decisión 416 de la CAN (Gaceta Oficial del Acuerdo de Cartagena, 1997, pág. 5), un producto es considerado originario si:

- Son mercancías elaboradas en su totalidad con materiales originarios del territorio de los países miembro.
- Que cumplan con los requisitos específicos de origen fijados de conformidad con lo establecido en el Artículo 113 del Acuerdo de Cartagena, los que prevalecerán sobre los demás criterios de la presente decisión.
- Las que no se les han fijado requisitos específicos de origen, cuando resulten de un proceso de ensamblaje o montaje siempre que en su elaboración se utilicen materiales originarios del territorio de los Países Miembros y el valor CIF de los materiales no originarios no exceda el 50% del valor FOB de exportación del producto en el caso de Colombia, Perú y Venezuela, y el 60% del valor FOB de exportación del producto en el caso de Bolivia y Ecuador.

- Las no comprendidas en el literal anterior, que no se les han fijado requisitos específicos de origen y en cuya elaboración se utilicen materiales no originarios cuando cumplan las siguientes condiciones: Que resulten de un proceso de producción o transformación realizado en el territorio de un País Miembro, y que dicho proceso les confiera una nueva individualidad caracterizada por el hecho de estar clasificadas en la NANDINA en partida diferente a la de los materiales no originarios.

Asimismo, bajo el Artículo 3, los envases, empaques, estuches, embalajes, envoltorios y similares, presentados conteniendo las respectivas mercancías, se considerarán originarios si la mercancía original cumple con los criterios de origen de la presente Decisión. Esta disposición no será aplicable a los envases, empaques, estuches, embalajes, envoltorios y similares cuando éstos se presenten por separado o le confieran al producto que contienen, su carácter esencial.

Al ingresar el producto a Perú, el importador debe presentar el Certificado de Origen junto con la Declaración Aduanera de Importación (DAI). Con el certificado válido, el chocolate de taza puede ingresar a Perú con preferencia arancelaria cero (0%) bajo los acuerdos de la CAN.

Generalmente, el certificado tiene validez para un solo envío (según la factura de exportación) y debe ser renovado para futuras exportaciones. Es fundamental que el exportador mantenga registros claros sobre la procedencia de las materias primas, especialmente del cacao; con la finalidad de demostrar su origen.

#### **2.1.2.2.2. Regulaciones Específicas del Chocolate de Taza en Colombia**

##### **1. Reglamento Técnico Sanitario para el Chocolate y Productos Similares**

La Resolución 1511 de 2011 del Ministerio de Salud y Protección Social establece los requisitos sanitarios que deben cumplir el chocolate y productos similares destinados al consumo humano en Colombia. El Chocolate de Taza El Ambateño recae en la categoría de **chocolate de mesa** acorde a esta resolución, que es una masa o pasta o licor de cacao mezclado o no con una cantidad variable de azúcares (sacarosa, dextrosa) y otros tipos de edulcorantes permitidos. Dentro de los chocolates de mesa se encuentra el chocolate para mesa semiamargo, chocolate para mesa

amargo o sin azúcar, chocolate para mesa con azúcar, los cuales varían en el extracto seco de cacao, manteca de cacao, extracto seco magro de cacao y otros edulcorantes permitidos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2011, pág. 3).

Dentro de las condiciones básicas de higiene, las actividades de procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, expendio y comercialización del chocolate como el chocolate de mesa se deben regir a los Principios de las Buenas Prácticas de Manufactura – BPM – estipuladas en el Título II del Decreto 3075 de 1997. Asimismo, los establecimientos de procesamientos de chocolate como el de mesa dispondrán de un laboratorio para análisis microbiológicos y fisicoquímicos, dotado con los elementos suficientes para comprobar las calidades y características de las materias primas, productos elaborados y en proceso de elaboración.

En lo que respecta a la materia prima utilizada para la elaboración del producto, éstas deben cumplir con lo siguiente:

- El cacao empleado debe estar sano, libre de infestación, estar libre de impurezas y materias extrañas y no debe presentar malos olores ni residuos de contaminantes.
- El cacao en pasta, masa o licor de cacao empleado en la fabricación del chocolate debe cumplir con: a. Cascara de cacao y germen: 5% m/m como máximo, referido al extracto seco magro, o 4.5% como máximo, referido al libre de álcalis (para la cáscara de cacao solamente).
- Manteca de cacao: 47% m/m

El chocolate de mesa debe cumplir con los siguientes requisitos:

- El chocolate de mesa no debe contener metales pesados en cantidades mayores a las indicadas en la siguiente tabla:

Contaminante	Límite Máximo
Plomo	2 mg / kg
Aflatoxinas	20 mg / kg

**Tabla 40:** Límites máximos de metales pesados y contaminantes para el chocolate de mesa  
**Fuente:** Resolución 1511 de 2011 del Ministerio de Salud y Protección Social

Los requisitos fisicoquímicos para el chocolate de mesa se resumen a continuación:

Requisito	Chocolate de Mesa con Azúcar	Chocolate de mesa Semiamargo	Chocolate de Mesa amargo o sin azúcar
Total de extracto seco de cacao %	$\geq 20$	$\geq 30$	$\geq 99$
Manteca de cacao %	$\geq 11$	$\geq 15$	$\geq 48$
Extracto seco Magro de cacao %	$\geq 9$	$\geq 14$	$\geq 44.5$

**Tabla 41:** Requisitos fisicoquímicos para el chocolate de mesa  
**Fuente:** Resolución 1511 de 2011 del Ministerio de Salud y Protección Social

Los requisitos microbiológicos para el chocolate de mesa, chocolates coberturas y los sucedáneos para el consumo directo son:

Requisitos	n	m	M	C
Detección de Salmonella / 50g	5	0	0	0

**Tabla 42:** Requisitos microbiológicos para el chocolate de mesa, coberturas y sucedáneos  
**Fuente:** Resolución 1511 de 2011 del Ministerio de Salud y Protección Social

Donde:

- n: Número de muestras por examinar
- m: Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad
- M: Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad
- c: Número máximo de muestras permisibles con resultados entre m y M.

Dentro de las prohibiciones en la elaboración del chocolate de mesa se tiene lo siguiente:

- La cascarilla de cacao no se debe adicionar en la fabricación del chocolate de mesa en ninguno de sus tipos.
- Al producto no se debe adicionar sustancias inertes, dextrinas, conservantes o materias extrañas, al igual que la adición de almidones o harinas de cualquier tipo de cereales o pseudocereales.

- No se permite la adición de otra grasa diferente a la manteca de cacao a excepción de la aportada por la leche.

Con respecto al envase y rotulado, los envases deben cumplir con los requisitos que para tal efecto establezca el Ministerio de la Protección Social. Se aplicarán las siguientes disposiciones:

- Se deben envasar en recipientes elaborados con materiales inocuos y resistentes, de tal manera que no reacciones con el producto o alteren las características físicas, químicas y sensoriales hasta el consumo final.
- Debe ofrecerse en envases de primer uso y de material adecuado que permita un cierre seguro y protección apropiada durante el almacenamiento.

Los rótulos o las etiquetas para el chocolate de mesa objeto de este reglamento técnico debe indicar el tipo de chocolate según sea: chocolate para mesa semiamargo, chocolate para mesa amargo o sin azúcar o chocolate para mesa con azúcar.

## **2. Requisitos Sanitarios a verificarse en la importación de Chocolate de Taza en Colombia**

Dentro de los requisitos para la importación de chocolate y productos de chocolate esta los requisitos sanitarios para la importación establecido en el Capítulo X del Título III del Decreto 3075 de 1997. En este capítulo se indica que los alimentos que se importen al país requerirán del Registro Sanitario previo a la importación. Todo lote o cargamento de alimentos que se importe al país, deberá venir acompañado del respectivo certificado sanitario o su equivalente expedido por la autoridad sanitaria competente, en el cual conste que los alimentos son aptos para el consumo humano (Decreto 3075, 1979)

Cuando el lote o cargamento de alimentos o materia prima objeto de la importación se efectúe por embarques parciales en diferentes medios de transporte, cada embarque deberá estar amparado por un certificado sanitario por la cantidad consignada correspondiente. Para la expedición del certificado de inspección sanitaria para la nacionalización de alimentos y materias primas para alimentos se requiere:

- Certificado sanitario del país de origen o su equivalente

- Copia del registro sanitario para aquellos productos que estén sujetos a este requisito
- Acta de inspección de la mercancía
- Resultados de los análisis de laboratorio realizados a las muestras de los productos

La autoridad sanitaria en el lugar donde se adelante el proceso de importación, practicará una inspección sanitaria para verificar:

- La existencia de la mercancía
- La conformidad de las condiciones sanitarias del alimento o materia prima con las señaladas en el certificado sanitario del país de origen y en el registro sanitario cuando el producto lo requiera.
- Las condiciones de almacenamiento, conservación, rotulación y empaque.
- Otras condiciones sanitarias de manejo del producto de acuerdo con su naturaleza

Con respecto a los análisis de laboratorio a los alimentos o materias primas objeto de importación, estos análisis se realizarán:

- En el laboratorio de la Dirección de Salud del lugar de ingreso de los productos al país.
- En el laboratorio de la Dirección de Salud correspondiente al lugar de nacionalización de los productos, cuando los alimentos o las materias primas objeto de importación no se nacionalicen en los puertos y puestos fronterizos de entrada al país. En el caso que los análisis realizados por los laboratorios de las Direcciones de Salud no se consideren técnicamente suficientes o estos laboratorios no estén en condiciones de realizarlos, la autoridad sanitaria deberá remitir muestras para análisis al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA)

Los alimentos o materias primas que se importen al país, previo a la nacionalización, podrán ser trasladados del puerto de desembarque a bodegas que cumplan con los requisitos exigidos para el almacenamiento de alimentos, en las cuales permanecerán hasta cuando se emitan los resultados de los análisis de laboratorio. La autoridad sanitaria competente del lugar de

nacionalización del embarque del alimento o materia prima objeto de importación, con base en los documentos allegados, en el acta de inspección de la mercancía, expedirá el certificado de inspección sanitaria. En caso de que falte alguno de los documentos exigidos o que en la inspección de la mercancía se detecten situaciones que puedan afectar las condiciones sanitarias de los alimentos o materia prima, la autoridad sanitaria podrá requerir que se complete la información y aplicar las medidas sanitarias preventivas o de seguridad que considere pertinente, según la naturaleza de los productos.

Si de los resultados de los análisis efectuados por la Dirección de Salud correspondiente se requiere la realización de análisis complementarios y especiales para decidir sobre la aptitud del alimento para el consumo humano deberá acudir al Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). En caso de que los resultados de los análisis de laboratorio efectuados demuestren que los alimentos o materias primas no son aptos para el consumo humano, se negará el certificado de inspección sanitaria y se procederá a aplicar las medidas sanitarias de seguridad pertinentes en los términos de este decreto.

### **3. Normas Técnicas Colombianas (NTC)**

Sirven como referencia para asegurar la calidad del producto. En el caso del Chocolate de Taza, la **NTC 793** establece los requisitos para este tipo de chocolate, incluyendo aspectos fisicoquímicos, microbiológicos, de empaque y rotulado.

Esta norma fue regulada y actualizada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) que es una entidad de carácter privado, sin ánimo de lucro, cuya misión es fundamental para brindar soporte y desarrollo al productor y protección al consumidor; pues colabora con el sector gubernamental y apoya al sector privado del país, para lograr ventajas competitivas en los mercados interno y externo (NTC 793, 2008).

Esta norma establece los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos que debe cumplir el chocolate de mesa (de taza). Dentro de la normativa colombiana, el chocolate de mesa tiene como concepto que es la masa o pasta o licor de cacao preparado por el molido del cacao fermentado y tostado, desprovisto de sus cubiertas y gérmenes, mezclado o no con una cantidad variable de

azúcares y aditivos permitidos por la legislación nacional vigente. El chocolate de mesa se clasifica es:

- Chocolate de Mesa sin azúcares
- Chocolate de mesa con azúcares
- Chocolate de mesa con leche con o sin azucares

El cacao en grano empleado en la fabricación del chocolate de mesa debe cumplir con lo establecido en la **NTC 1252**. Esta norma indica que el cacao debe estar adecuadamente fermentado, seco, exento de olores extraños, libre de infestación por insectos, libre de grano múltiples y almendras partidas (NTC 1252, 2003, pág. 1). El cacao en grano debe tener un tamaño uniforme, solo un 12% de los granos puede desviarse un 33% del peso promedio. El cacao debe cumplir con los siguientes requisitos:

<b>Requisitos</b>	<b>Premio</b>	<b>Corriente</b>	<b>Pasilla</b>
Contenido de humedad en % (m/m), max.	7	7	7
Contenido de impurezas o materias extrañas en % (m/m); max.	0	0.3	0.5
Grano mohoso interno, número de granos/100 granos, max.	2	2	3
Grano dañado por insectos y/o germinados, numero de granos/100 granos, max.	1	2	2
Contenido de pasilla, número de granos/100 granos, max.	1	2	
Contenido de almendra en % (m/m), min.	-	-	40-60
Masa (peso), en g/100 granos, min.	120	105-119	40
Granos bien fermentados, numero de granos/100 granos, min.	65	65	60
Granos insuficientemente	25	35	40

fermentados, numero de granos/100 granos max.			
Granos pizarrosos, numero de granos/100 granos, max.	1	3	3

**Tabla 43:** Requisitos del grano de cacao en Colombia

**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 1252

La masa o pasta o licor de cacao empleado en la fabricación de chocolate de mesa debe cumplir con la **NTC 486**. Esta norma menciona que en la preparación de la masa o pasta o licor de cacao no se debe adicionar cascarilla de cacao, excepto los residuos del proceso normal de descascarillado, tampoco sustancias inertes, dextrinas, conservantes, colorantes u otros productos extraños a su composición.

Se permite la adición de los siguientes aditivos alimentarios:

	Dosis Máxima
503 (i) Carbonato Amónico	
503 (ii) Hidrogenercarbonato Amónico	
527 Hidróxido Amónico	Limitados por las BPM
170 (i) Carbonato Cálculo	
504 (i) Carbonato Magnésico	
528 Hidróxido Magnésico	
501 (i) Carbonato potásico	
501 (ii) Hidrogenercarbonato potásico	
525 Hidróxido Potásico	
500 (i) Carbonato sódico	
500 (ii) Hidrogenercarbonato sódico	
524 Hidróxido sódico	
526 Hidróxido cálcico	
328 ácido orto fosfórico	2.5 g/kg expresado como P <sub>2</sub> O <sub>5</sub>
334 ácido L-tartárico	5 g/kg

**Tabla 44:** Reguladores de la acidez

**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 486

Con lo que respecta a los emulsionantes, se permite los siguientes:

	<b>Dosis Máxima</b>
471 Mono – y diglicéridos de ácidos grasos comestibles	Limitados por las BPM
322 lecitina	Limitados por las BPM
442 sales Amónicas de Ácidos fosfatídicos	10 g/kg

**Tabla 45:** Emulsionantes permitidos  
**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 486

En el tema de aromatizantes permitidos tenemos:

	<b>Dosis Máxima</b>
Aromas naturales y artificiales y aromas idénticos al natural, salvo aquellos que imitan el sabor natural de la leche o el chocolate	Limitados por las BPM

**Tabla 46:** Aromatizantes permitidos  
**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 486

La masa o pasta o licor de cacao deben cumplir con los requisitos estipulados en la siguiente tabla:

<b>Requisitos</b>	<b>Productos</b>		
	<b>Licor</b>		<b>Torta</b>
	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Máximo</b>
Contenido de humedad, % en fracción en masa en base seca	---	2.5	3.0
Contenido de grasa de cacao, % en fracción en masa en base seca	48	--	Según las necesidades del cliente o fabricante
Contenido de ceniza total, % en fracción en masa en base seca y libre de grasa, tratada con alcalinizantes	---	14	14
Contenido de cenizas insolubles en HCl, % en fracción en masa en base seca y libre de grasa	---	0.3	0.3
Cáscara de cacao y germen, % en fracción en masa en base seca y libre de grasa	---	5.0	5.0

Nota: Los resultados obtenidos para el contenido de humedad, de grasa de cacao, de ceniza total, de cenizas insolubles y el contenido de cacao y germen, se expresan en fracción de masa según el Sistema Internacional de Unidades, el cual dice:  
“Fracción de masa de B,  $W_B$ : Esta cantidad se expresa frecuentemente en por ciento, %. La notación “%(m/m)” no deberá usarse”

**Tabla 47:** Requisitos fisicoquímicos para la masa o pasta o licor de cacao  
**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 486

La masa, o pasta o licor de cacao analizados con métodos apropiados de muestreo y examen (como por ejemplo los métodos recomendados por The International Commission on Microbiological Specifications for Foods (ICMFS) no deben contener microorganismos ni sustancias originadas por éstos en cantidades que pueden representar un riesgo para la salud. Además, debe cumplir con los siguientes requisitos microbiológicos:

Microorganismo	n	c	m	M
Recuento de microorganismos aerobios mesófilos, UFC/g	3	1	10 000	15 000
Recuento de coliformes en placa, UFC/g	3	1	< 10	20
Recuento de E. Coli, UFC/g Recuento de mohos y Levaduras, UFC/g	3	0	<10	-
Detección de salmonella spp / 25g	5	0	0	-
En donde:				
n	=	Número de muestras por examinar		
m	=	Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad		
M	=	Índice máximo permisible para identificar nivel aceptable de calidad		
c	=	Número máximo de muestras permisibles con resultados entre m y M		

**Tabla 48:** Requisitos microbiológicos para la masa o pasta o licor de cacao  
**Fuente:** Norma Técnica Colombiana – NTC 486

Acerca de los CONTAMINANTES, el contenido máximo de plomo sobre la base de la fracción de cacao es de 1.0 mg/kg.

En lo que respecta a la TOMA DE MUESTRAS, los planes de muestreo u otra toma de muestras diferentes a los especificados en esta norma, pueden acordarse entre las partes. Se pueden usar los planes de muestreo establecidos en la **GTC 99** que trata acerca de la **Orientación sobre la Selección y el Uso de los Sistemas de Muestreo de Aceptación para la Inspección de Elementos Discretos en Lotes**, y en las normas de la serie NTC-ISO 2859 partes 1,2,3 o 4 o en la norma NTC-ISO 3951-1 o en la serie ISO 3951 partes 1,2,3 y 5. Si la muestra ensayada no cumple con uno o más de los requisitos, se rechazará el lote. En caso de discrepancia se repetirán los ensayos sobre la muestra reservada para tales efectos.

Para la determinación de la **humedad**, el ensayo se efectúa de acuerdo a lo indicado en la **AOAC 931.04 (Asociación Oficial de Químicos Analíticos)**. Para la determinación del contenido

de **grasa o manteca de cacao** se efectúa de acuerdo con lo indicado en la IOCCC 14 – Determination of Total Fat in Cocoa Product (HC Hydrolysis Method) (1973) (International Office of Cocoa, Chocolate and Sugar Confectionery) (IOCCC Publications, 2024) o AOAC 963.15 que trata el tipo de extracción Soxhlet que es una técnica de laboratorio que se utiliza para separar compuestos de materiales sólidos mediante un disolvente.

La determinación del **contenido de cenizas totales en el cacao en pasta** se efectúa de acuerdo con lo indicado en la especificación AOAC 972.15 o IOCCC 16 (1973) – Determination of Ash in Cocoa and Chocolate Products. La determinación del **contenido de cenizas solubles en Ácido Clorhídrico** se efectúa de acuerdo con lo indicado en la especificación AOAC 972.15. Asimismo, la **determinación de plomo** se efectúa por absorción atómica de acuerdo con la especificación AOAC 972.25 o AOAC 986.15. La **determinación de Microorganismos Mesófilos** se efectúa de acuerdo con la NTC 4519 (Microbiología de los alimentos para consumo humano y animal. Método Horizontal para el recuento de microorganismos. Técnica del Recuento de Colonias a 30°C. De la misma manera, el **Recuento de Coliformes en Placa**, UFC/G se efectúa de acuerdo con lo indicado en la NTC 4458 (Microbiología de alimentos y alimentos para animales. Método Horizontal para el recuento de Coliformes o Escherichia coli o ambos. Técnica de Recuento de Colonias utilizando medios flu orogénicos o cromogénicos. La **determinación de E. Coli, UFC/G** se efectúa de acuerdo a lo indicado en la NTC 4458. La determinación **Mohos y Levaduras** se efectúa de acuerdo con lo indicado en la NTC 4132 (Microbiología. Guía General para el recuento de Mohos y Levaduras. Técnica de Recuento de Colonias a 25 °C. Finalmente, la detección de **Salmonella spp** se efectúa de acuerdo con lo indicado en la NTC 4574 (Microbiología de Alimentos y Alimentos para animales. Método Horizontal para la detección de Salmonella spp).

Acerca del empaque y rotulado, el producto se debe empaquetar o envasar en recipientes cuyos materiales no transfieran sustancias en cantidades que puedan afectar la inocuidad del producto y que representen un riesgo para la salud. Con lo que respecta al rotulado, además de lo establecido en la legislación nacional vigente, el rótulo o etiqueta debe cumplir con los requisitos establecidos en la NTC 512-1 (Industrias Alimentarias. Rotulado o Etiquetado. Parte 1: Norma General)

#### 4. Etiquetado Nutricional

La Resolución 810 de 2021 establece el reglamento técnico sobre los requisitos de etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano en Colombia.

Acorde al Artículo 4 de esta resolución, que trata sobre el **ALCANCE**, el etiquetado nutricional comprende la declaración de nutrientes y la información nutricional complementaria, la cual incluye, las declaraciones de propiedades nutricionales, las declaraciones de propiedades de salud y el etiquetado frontal (Resolución 810, 2021). El etiquetado nutricional deberá realizarse con el cumplimiento de las siguientes características:

- Proporcionar un medio eficaz para indicar el contenido de nutrientes del alimento en la etiqueta, facilitando al consumidor la toma de una decisión informada
- La información no deberá describir o presentar el alimento de forma falsa, equívoca o engañosa o susceptible de crear en modo alguna una impresión errónea respecto a su contenido nutricional, propiedades nutricionales y de salud.
- La información no debe llevar a los consumidores a creer que existe un conocimiento cuantitativo exacto de lo que las personas deben comer con el fin de mantener la salud, sino que debe dar a conocer la cantidad de nutrientes que contiene el producto.
- Aplicar los principios nutricionales basados en la evidencia científica fuerte y bajo la ética y responsabilidad social, sin conflictos de interés en el diseño, producción y elaboración de producto alimentarios, en beneficio de la salud pública.
- Toda información presentada en la etiqueta debe ser completa, veraz, verificable, que no induzca a confusión o engaño.

Acercas de las prohibiciones en el etiquetado nutricional, esta prohibido el uso de las siguientes declaraciones:

- De propiedades nutricionales o de salud, que no estén basadas en evidencia científica.
- Que indiquen, representen, sugieran o impliquen que el alimento es útil, adecuado o efectivo para aliviar, tratar o curar cualquier enfermedad o trastorno fisiológico.
- Que las asociaciones (Medicas o de Salud) avalen productos alimentarios con fines de publicidad y mercadeo.
- Que promuevan el consumo excesivo de cualquier alimento.
- Afirmar que el alimento por si solo adecua totalmente las recomendaciones de ingesta de energía y nutrientes, o que por sí solo puede sustituir algún tipo de comida especial.

La declaración de nutrientes será obligatoria para todo alimento envasado o empacado objeto de esta resolución. En la tabla de información nutricional únicamente se permite: la declaración de los nutrientes obligatorios y de los opcionales. La declaración del contenido de nutrientes debe hacerse en forma numérica. Asimismo, deberán declararse obligatoriamente en la tabla nutricional, el valor energético y las cantidades de los nutrientes que se indican a continuación, por 100 g del alimento y por porción para alimentos sólidos, y por 100 ml de producto y por porción para alimentos líquidos. En el caso de productos reconstituidos se declarará considerando el producto preparado en condiciones de consumo recomendadas por el fabricante.

Nutriente	Forma de expresión	Requisitos adicionales
Energía	El valor energético debe expresarse en kilocalorías (kcal) y opcionalmente en kilojulios (kJ). Para su declaración podrán utilizarse los términos o expresiones energía, valor energético, contenido energético, kilocalorías, calorías, calorías totales	La cantidad de calorías totales será la sumatoria de las calorías aportadas por la grasa, carbohidratos totales, proteínas y fibra dietaria.
Proteína	Debe expresarse en gramos	
Grasa Total	Debe expresarse en gramos	Cuando se haga una declaración de propiedades nutricionales respecto a la cantidad o el tipo de ácidos grasos, debe indicarse inmediatamente a continuación de la declaración del contenido de grasa total, las cantidades de ácidos grasos

		saturados, monoinsaturados, poliinsaturados, trans y colesterol.
Grasa saturada	Debe expresarse en gramos	La declaración de grasa saturada no es obligatoria para alimentos que contienen menos de 0.1 g de grasa saturada por 100 g o 100 ml a menos que se hagan declaraciones de propiedades nutricionales sobre el contenido de grasa total, ácidos grasos o colesterol. Si la grasa saturada no se declara deberá figurar al final de la tabla de información nutricional la expresión: “No es una fuente significativa de grasa saturada”
Grasa Trans	Debe expresarse en miligramos	
Carbohidratos totales	Debe expresarse en gramos	
Azúcares Totales	Debe expresarse en gramos	La declaración de azúcares totales no es obligatoria para alimentos que contienen menos de 0.5 g de azúcares por 100 g de alimentos, a excepción del caso en que se haga alguna declaración o referencia sobre edulcorantes artificiales, azúcares o polialcoholes en la etiqueta; en este caso el azúcar se declara como cero. Si los azúcares no se declaran deberá figurar al final de la tabla de Información Nutricional la expresión: “No es una fuente significativa de azúcares”
Azúcares añadidos	Debe expresarse en gramos	
Fibra dietaria	Debe expresarse en gramos	La declaración de fibra dietaria no es obligatoria para alimentos que contienen menos de 0.5 g de fibra dietaria por 100 g de alimentos. Cuando se haga una declaración de propiedades nutricionales respecto de la fibra dietaria debe indicarse la cantidad de sus fracciones solubles e insolubles.
Sodio	Debe expresarse en miligramos	
Vitamina A	Debe expresarse en microgramos de ER	La declaración de Vitamina A, D, hierro y Zinc no es obligatoria para alimentos que contienen cantidades inferiores al 2% del valor de referencia por 100 g del alimento. Si estas vitaminas y minerales no se declaran, deberá figurar al final de la Información Nutricional cualquiera de las siguientes expresiones: “contiene menos del 2% de ...” o “No es una fuente significativa de ...” seguido de las vitaminas y minerales que no se declaran.
Vitamina D	Debe expresarse en microgramos o unidades Internacionales	
Hierro	Debe expresarse en miligramos	
Zinc	Debe expresarse en miligramos	
Calcio	Debe expresarse en miligramos	

**Tabla 49:** Formas de expresión de los nutrientes de declaración obligatoria

**Fuente:** Resolución 810 de 2021 – Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia

## 5. Registro Sanitario

Todo alimento importado a Colombia debe obtener un Registro Sanitario otorgado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Un Registro del INVIMA es un documento expedido por la autoridad sanitaria correspondiente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar e importar un alimento con destino al consumo humano (Ventanilla Única Empresarial, 2024). Dentro de los productos vigilados por el INVIMA son: alimentos y otras bebidas, bebidas alcohólicas, carnes, pesca y acuicultura. Los pasos a seguir para la obtención del Registro Sanitario en Colombia son (Invima, 2024):

- Realizar la inscripción de la fábrica según lo dispuesto en el Artículo 126 del Decreto – Ley 019 de 2012
- Identificar la categoría del riesgo para el producto según Anexo 1 de la Resolución 719 de 2015.
- Una vez identificada la clasificación del riesgo de su producto, tenga en cuenta que si corresponde a riesgo alto requiere RSA (Registro Sanitario), riesgo medio requiere PSA (Permiso Sanitario), o riesgo bajo requiere NSA (Notificación Sanitaria), según el Artículo 37 de la Resolución 2674 de 2013 y Resolución 3168 de 2015.
- Tener en cuenta que puede amparar alimentos bajo un mismo Registro, Permiso o Notificación Sanitaria en los casos establecidos en el Artículo 42 de la Resolución 2674 de 2013.
- Si se trata de un alimento de riesgo alto o medio verifique los requisitos para la obtención de RSA o PSA establecido en el Artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013 Si se trata de un alimento de bajo riesgo, verificar los requisitos establecidos en el Artículo 40 de la misma Resolución para solicitar una NSA.
- Diligenciar los formularios tanto de información básica, como de solicitud de Registro, Permiso o Notificación Sanitaria, según sea el caso.
- Verificar la tarifa que debe cancelar según el trámite requerido en el manual tarifario y realizar el pago en cualquier agencia de Davivienda.

- Presentar o enviar dicha documentación en carpeta blanca foliada en la Oficina de Atención al Ciudadano.

## **6. Aranceles y Certificado de Origen**

Para beneficiarse de preferencias arancelarias, es recomendable contar con un Certificado de Origen que acredite que el chocolate de taza es producido en Ecuador, en el marco de acuerdos comerciales vigentes entre ambos países. Los pasos para la obtención de dicho certificado se expusieron anteriormente.

### **2.1.2.2.3. Regulaciones Específicas del Chocolate de Taza en Bolivia**

#### **1. Norma Boliviana NB 326006:2020**

Titulada “Chocolate y productos de chocolate – Requisitos”, es un estándar técnico que establece las especificaciones que deben cumplir el chocolate y sus productos derivados destinados al consumo humano de Bolivia. Fue elaborada por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) y busca garantizar la calidad, seguridad e inocuidad de estos productos en el mercado.

El objetivo de la norma es establecer los requisitos de composición, propiedades fisicoquímicas, microbiológicas, sensoriales y de etiquetado que deben cumplir los chocolates y productos similares para asegurar su calidad y proteger al consumidor. Aplica a todos los tipos de chocolate y los productos de chocolate que se elaboren, importen o comercialicen en Bolivia, como: chocolate puro, chocolate con leche, chocolate blanco, chocolate de taza y productos derivados del chocolate con ingredientes añadidos (ejemplo: frutas, nueces, etc.).

Dentro de los aspectos principales que cubre esta norma es la composición, pues define las proporciones mínimas de sólidos de cacao, manteca de cacao y otros ingredientes como azúcares, edulcorantes y productos lácteos. Asimismo, establece límites para ingredientes adicionales como grasas vegetales distintas de la manteca de cacao. En lo que respecta a las propiedades fisicoquímicas, esta norma cubre estándares relacionados con humedad, contenido de grasa, contenido de azúcar y otros parámetros para garantizar la calidad.

En lo que respecta a propiedades sensoriales, esta norma cubre requisitos relacionados con la apariencia, aroma, sabor y textura del chocolate, mientras que en lo que respecta a requisitos microbiológicos, la norma cubre límites máximos permitidos de microorganismos, asegurando la inocuidad del producto, así como la ausencia de patógenos peligrosos como la Salmonella. Esta norma también establece restricciones en el contenido de metales pesados (como plomo o cadmio) y otros contaminantes.

Dentro del etiquetado, la norma establece instrucciones específicas para la rotulación de los productos, como incluir:

- Nombre del Producto
- Lista de ingredientes
- Contenido neto
- Fecha de vencimiento
- Información Nutricional
- Datos del fabricante, importador o distribuidor.

## **2. Norma Boliviana NB 314001: Etiquetado de Productos Alimentarios**

Esta norma establece los requisitos y características que debe cumplir el etiquetado de las unidades de envases de productos alimentarios para el consumo humano en Bolivia (Instituto Boliviano de Normalización y Calidad, 2001). Asimismo, se aplica al etiquetado de todos los alimentos preenvasados (nacionales e importados) para la venta directa al consumidor y a determinados aspectos de la información inherentes al etiquetado.

Dentro de las **generalidades** de esta norma, los alimentos preenvasados no deben describirse ni presentarse con una etiqueta o etiquetado en una forma que sea falsa, equívoca o engañosa, o susceptible de crear en modo alguno una impresión errónea respecto de su naturaleza en ningún aspecto; o que se empleen palabras, ilustraciones u otras representaciones gráficas que se refieran a – o sugieran, directa o indirectamente – cualquier otro producto con el que el producto de que se trate pueda confundirse. Las etiquetas que se pongan en los alimentos preenvasados deben ser aplicadas de manera que no se separen del envase. Todo material del envase o etiqueta que en su cara interna presente algún tipo de publicidad (premio, cupones, etc.) y esté en contacto

con el alimento deberá ser compatible con el mismo sin alterar su calidad; dichos materiales deberán ser autorizados por el organismo sanitario oficial competente.

De la misma manera, las inscripciones en las etiquetas o etiquetado deben ser indicadas con caracteres claros, visibles, fácilmente legibles e indelebles bajo condiciones de uso normal. Esta información no debe estar mimetizada por atributos, dibujos no cualquier otra materia escrita, impresa o gráfica y debe presentarse en un color que contraste con el color del fondo utilizado. El área de la sección principal de la etiqueta debe guardar proporcionalidad con el tamaño de la etiqueta en forma tal que la declaración completa contenida en la misma sea fácilmente legible bajo condiciones de visión normal. El tamaño de letra y número para todos los ítems del etiquetado obligatorio no será inferior a 1 mm.

Si cada unidad de producto fuera de un tamaño muy pequeño (cara mayor, igual o inferior a 25 cm<sup>2</sup>) y no se pueda colocar toda la información que se exige en la etiqueta, se admitirá que su etiquetado solo contenga el nombre del alimento, el contenido neto y el número del Registro Sanitario, la información restante deberá declararse en el embalaje que contenga varias unidades del producto. Asimismo, no debe existir ninguna leyenda de significado ambiguo, ilustraciones o adornos que induzcan al engaño; ni descripción de características del producto que no se puedan comprobar. Tampoco podrán ostentar o afirmar la posesión de premios, distinciones o certificados de cualquier naturaleza, que no se hayan obtenido o reconocido por un Organismo Oficial Competente.

En el etiquetado puede presentarse cualquier información o representación gráfica, así como materia escrita, impresa o gráfica, siempre que no esté en contradicción con los requisitos obligatorios de la presente norma. En las etiquetas o etiquetado no se debe designar a los productos con denominaciones geográficas que no corresponden a la región y lugar de elaboración a menos que se le anteponga a la denominación geográfica la expresión “tipo” o “estilo”. Asimismo, no deben permitirse indicaciones que atribuyan al alimento una acción terapéutica, curativa preventiva a excepción de alimentos dietéticos y de régimen que sean autorizados.

Con respecto al **idioma**, las inscripciones de la etiqueta deben ser redactadas en idioma español y en cuanto a los productos destinados a la exportación deben expresarse en un idioma que sea aceptable para el país destino. En los casos de importación, cuando la etiqueta original no

esté redactada en español, en vez de poner una nueva etiqueta, puede emplearse un etiquetado complementario, que contenga la información en el idioma requerido. Cuando se aplique una nueva etiqueta o un etiquetado complementario, la información obligatoria que se facilite debe reflejar totalmente y con exactitud la información que figura en la etiqueta original.

La **información obligatoria** que la etiqueta debe tener es:

- Nombre del alimento
- Naturaleza y condición física del alimento (obligatoria conforme a lo establecido en la norma específica del alimento)
- Contenido neto
- Composición del alimento: lista de ingredientes en orden decreciente de acuerdo a sus porcentajes. Aditivos.
- Identificación del lote
- Marcado de fecha e instrucciones para la conservación
- Nombre o razón social y dirección del fabricante
- Lugar y país de origen
- Marca

Con respecto al nombre del alimento, el mismo debe ser denominado por su nombre específico y no genérico o colectivo, debe presentarse con letras de tamaño y color sobresalientes en la etiqueta.

Con respecto al Contenido Neto del producto, esta información se debe indicar de manera visible, expresado en unidades del Sistema Internacional, de la siguiente manera:

- En volumen para alimentos líquidos
- En peso para alimentos sólidos
- En peso o volumen para alimentos viscosos o semisólidos
- En los alimentos envasados en un medio líquido, debe indicarse el peso escurrido del alimento. A efectos de este requisito, por medio líquido se entiende: agua, soluciones acuosas de azúcar o sal, zumos (jugos) de frutas y hortalizas, o vinagre, solos o mezclados.

- Los alimentos que, por sus características principales, son comercializados en cantidad de unidades, deben tener indicación cuantitativa referente al número de unidades que contiene el envase.

De la misma manera, la etiqueta debe tener la lista de ingredientes, así como la declaración del uso de aditivos alimentarios que deben ser los autorizados por el Organismo Oficial Competente. Si se demuestra que el uso de ciertos aditivos es de riesgo para la población nacional, deberán hacerse estudios científicos o presentar información contundente al respecto, demostrando de esta manera transparencia tanto con la Industria Nacional como con la Internacional que introduce sus productos al país.

Asimismo, existen requisitos adicionales obligatorios que se debe tener como el número de Registro Sanitario (expedido por el Organismo Oficial Competente de Bolivia y en el caso de productos importados debe ser expedido por el Organismo Competente del país de origen), el Código o Número de Registro Tributario (el Registro Único de Contribuyentes RUC), las características del alimento, el etiquetado nutricional (para alimentos convencionales, la información nutricional será opcional), grado de calidad del alimento, alimentos irradiados (en el caso de alimentos que hayan sido tratados con radiación ionizante, deben declararse en su etiquetado “Tratado con irradiación”).

### **3. Registro sanitario**

Todo producto alimenticio importado a Bolivia debe obtener un Registro Sanitario otorgado por la autoridad competente, que en este caso es el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (SENASAG).

El Registro Sanitario es el aval emitido a todas las personas jurídicas y naturales dentro del rubro alimenticio, que cumplan con todos los requisitos establecidos en la normativa vigente y dependiendo de su categorización permite al titular del mismo a: producir, fraccionar, envasar, almacenar, además de obtener: el Permiso de Inocuidad Alimentaria de Importación, Autorización Previa de Importación, Certificado de Inocuidad Alimentaria de Exportación, Certificado de Libre Venta entre otras certificaciones, para su comercialización de alimentos y de envases que se

encuentren amparados en el Certificado de Registro Sanitario (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria SENASAG, 2024)

#### **4. Procedimientos de Importación**

Para importar el chocolate de taza ecuatoriano a Bolivia, es necesario seguir los procedimientos establecidos por la Aduana Nacional de Bolivia. El importador debe registrarse ante la Aduana Nacional como Importador Habitual o No Habitual, presentando el Formulario de Registro de Importadores – Formulario N° 170. Con respecto a la documentación, se debe presentar la factura comercial, lista de empaque, certificado de origen (si aplica para preferencias arancelarias) documento de transporte y otros documentos requeridos. Asimismo, se debe realizar el despacho aduanero conforme a las normativas vigentes, incluyendo el pago de aranceles e impuestos correspondientes (Aduana Nacional, 2024).

Dentro de los aspectos generales para este procedimiento tenemos:

- La Declaración Única de Importación (DUI) se elaborará mediante sistema informático de la Aduana Nacional
- Con respecto a los declarantes, este procedimiento tiene al Despachante de Aduana (Autorizado y habilitado para efectuar despachos aduaneros), Despachante Oficial de la Aduana Nacional (Autorizado para tramitar los despachos aduaneros de importación para instituciones del sector público) y al Importador (habilitado como declarante para efectuar trámites de despachos aduaneros y gestiones inherentes a operaciones de importación, para mercancías consignadas a su nombre)
- Con respecto a documentos soporte del DUI, el declarante deberá disponer de documentación soporte conforme al Art. 111 del Reglamento a la Ley General de Aduanas, así como también es obligatoria la presentación de la Lista de Empaque para el despacho de mercancías heterogéneas.
- De la misma manera, con respecto al endoso de documentos, y conforme al Art. 104 del Reglamento de la Ley de Aduanas, el importador, procederá con el endoso aduanero de los documentos de embarque a favor del Despachante de Aduana para efectos de representación en los despachos aduaneros.

- De los documentos que integran la DUI se tiene los formularios como Declaración Única de Importación, Nota de Valor, Página de Documentos Adicionales, Página de Información Adicional (en caso que se requiera ampliar información con respecto al despacho aduanero), Formulario de Registro de Vehículos (cuando corresponda), que forma parte del campo 31 – Descripción comercial de la DUI, Formulario de Registro de Maquinaria (cuando corresponda) y Reporte del Registro de Números de Serie o IMEI, para las mercancías que así lo requiera el sistema informático en función a la subpartida arancelaria
- Para la elaboración de la DUI, el declarante debe considerar que la mercancía solicitada a despacho aduanero debe encontrarse amparada en el mismo documento de embarque. Cuando la mercancía se encuentre amparada en diferentes partes de recepción, deberá previamente realizarse la consolidación informática de los mismos. Podrán declararse mercancías detalladas en más de una factura comercial, incluso emitidas por más de un proveedor.
- El certificado de origen será válido conforme a las formalidades y condiciones establecidas en el Convenio de Acuerdo Internacional de Integración respectivo vigente, suscrito por el Estado Plurinacional de Bolivia y ratificado por la Asamblea Legislativa Plurinacional.

## **5. Certificado de Origen.**

Para beneficiarse de preferencias arancelarias en el marco de acuerdo comerciales entre Ecuador y Bolivia, es recomendable contar con un Certificado de Origen que acredite que el chocolate de taza es producido en Ecuador. Los procedimientos para la obtención de dicho certificado están explicados en puntos anteriores.

### **2.1.2.3. Desinversión**

La desinversión implica renunciar al flujo de ingresos provenientes de las ventas sea en el mercado peruano, colombiano o boliviano, lo que puede afectar directamente los resultados

financieros de la empresa. Si la empresa decide continuar en cualquiera de estos tres mercados de la CAN a través de terceros, como distribuidores locales, los márgenes pueden verse afectados debido a los costos adicionales. La retirada del producto puede abrir espacio para competidores locales o internacionales que cubran la demanda del chocolate de taza.

De la misma manera la percepción del cliente sea peruano, colombiano o boliviano puede verse afectada si asocian la desinversión con una disminución en el compromiso de la empresa con el mercado local. Si la empresa decide reingresar en el futuro, podría enfrentarse a barreras más altas debido a la pérdida de confianza de socios comerciales o distribuidores. De la misma manera, la empresa podría enfrentar multas o litigios si no cumple con los términos acordados en contratos existentes con socios comerciales.

### 3. Estudio de la demanda

#### 3.1. Caracterización de las variaciones del producto que se demanda en el mercado peruano

Para explicar este punto, tenemos la siguiente tabla:

##### 3.1.1. Competencia en el mercado peruano

Descripción Multiindustria - PERU					
Nombre o Marca	Características	Forma de consumo	Canales de venta	Comentario	Imagen
Sol del Cuzco	Chocolate Instantáneo mezcla de azúcar y cacao en polvo rebajado en grasa – 220 g.	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Vea con precio de 12.20 (soles – USD. 3.26)	
Sol del Cuzco	Chocolate Instantáneo mezcla de azúcar y cacao en polvo rebajado en grasa – 324 g.	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Vea con precio de 19.20	

				(soles – USD. 5.13)	
Sol del Cuzco	Tableta sabor a chocolate para taza 90g.	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche	Canal Moderno (Supermercados de gran infraestructura), Canal Tradicional (Supermercados de infraestructura pequeña); Panaderías, Canal Horeca	Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 2.60 (soles – USD. 0.70)	
Sol del Cuzco	Chocolate Instantáneo Clavo y Canela 220 g.	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 12.20 (soles – USD. 3.26)	
Sol del Cuzco	Chocolate Instantáneo Clavo y Canela 324 g.	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 19.20 (soles – USD. 5.13)	
Bell's	Tableta para Taza sabor a Chocolate	En forma de bebida, ya sea caliente o fría; y se prepara con leche		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 1.80 (soles – USD. 0.48)	
Winter's	Chocolate a la Taza 90 g.	Chocolate a la taza alto en azúcar 100% cacao peruano		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 5.70 (soles – USD. 1.52)	
Curazao	Chocolate a la Taza 90 g.	Chocolate a la taza con extracto de malta		Producto localizado en perchas de Supermercados Plaza Veá con precio de 2.49	

				(soles – USD. 0.67)	
La Ibérica	Chocolate para Taza Sin Azúcar. Cont. Neto: 100 g.	Chocolate para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados Wong con precio de 14.90 (soles – USD. 3.96)	
Amador	Chocolate para Taza Sin Azúcar. Cont. Neto: 100 g.	Chocolate para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados Wong con precio de 13.90 (soles – USD. 3.70)	
Cuisine	Chocolate para Taza Sin Azúcar. Cont. Neto: 90 g.	Chocolate para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados Wong con precio de 9.90 (soles – USD. 2.63)	

**Tabla 50:** Competencia en el mercado peruano

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

### 3.1.2. Competencia en el mercado colombiano

Descripción Multiindustria - COLOMBIA					
Nombre o Marca	Características	Forma de consumo	Canales de venta	Comentario	Imagen
Corona	Pastillas individuales. Empaque resellable. Contenido Neto: 450 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 15.950 pesos - \$ 3.67	

Sol	Chocolate de mesa con azúcar tradicional. Cont. Neto: 500 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Canal Moderno (Supermercados de gran infraestructura), Canal Tradicional (Supermercados de infraestructura pequeña); Panaderías, Canal Horeca	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 14.850 pesos - \$ 3.42	
La Especial	Chocolate de mesa con azúcar tradicional. Cont. Neto: 400 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 11.750 pesos - \$ 2.70	
Tesalia	Chocolate de mesa sin azúcar – Clavos y Canela. Cont. Neto: 250 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 18.150 pesos - \$ 4.18	
Corona	Chocolate instantáneo – Empaque Resellable – Cont. Neto: 200 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 9.270 pesos - \$ 2.13	
Corona	Chocolate de mesa con Vainilla Pastillas Individuales. Cont. Neto: 450 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 16.900 pesos - \$ 3.89	
Corona	Chocolate de mesa con Vainilla Pastillas Individuales – Clavos y Canela. Cont. Neto: 450 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 15.950 pesos - \$ 3.67	
Corona	Chocolate de mesa 0% Azúcar Endulzado Naturalmente. Cont. Neto: 166.4 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 13.950 pesos - \$ 3.21	

La Especial	Chocolate de Mesa con Azúcar – Clavos y Canela. Cont. Neto: 400 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 12.750 pesos - \$ 2.93	
Corona	Chocolate de Mesa con Delicatto – 54% menos azúcar. Cont. Neto: 142 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 12.750 pesos - \$ 2.93	
Luker	Chocolate de mesa granulado con azúcar. Cont. Neto: 250 gr.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 8.310 pesos - \$ 1.91	
La Especial	Chocolate de mesa con azúcar y Vainilla – Cont. Neto: 400 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 12.750 pesos - \$ 2.93	
Luker	Chocolate de mesa tradicional con azúcar morena. Cont. Neto: 400 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 11.800 pesos - \$ 2.72	
Lyne	Chocolate de mesa tradicional clavos y canela – Endulzado con Splenda. Cont. Neto: 166.4 g.	Producto para hacer bebidas calientes o frías	Producto localizado en perchas de Supermercados METRO con precio de 15.300 pesos - \$ 2.72	

**Tabla 51:** Competencia en el mercado colombiano  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

### 3.1.3. Competencia en el mercado boliviano

A diferencia del mercado peruano y colombiano, se puede observar que el mercado boliviano en el chocolate de taza no es desarrollado. Este estudio analizó perchas en los supermercados más representativos de Bolivia como Hipermaxi y IC NORTE y no se encontró chocolate de taza o de mesa en sus perchas. Por tanto, en la siguiente tabla expondremos los chocolates que tienen un parecido con el chocolate de taza:

Descripción Multiindustria - BOLIVIA					
Nombre o Marca	Características	Forma de consumo	Canales de venta	Comentario	Imagen
Arcor	Chocolate medio amargo	Para bebidas calientes o frías	Canal Moderno - Hipermaxi	Producto localizado en perchas de Supermercados HIPERMAXI con precio de 17.50 bolivianos - \$ 2.53	
Harasic LTDA. Oro	Chocolate Extra Fino Especial Familiar. Cont. Neto: 330 g.	Para bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados HIPERMAXI con precio de 36.00 bolivianos - \$ 5.21	
Sambitos	Chocolate Fudge – Chocolate Cremoso. Cont. Neto: 220 g.	Para bebidas calientes o frías		Producto localizado en perchas de Supermercados HIPERMAXI con precio de 36.00 bolivianos - \$ 5.21	

**Tabla 52:** Competencia en el mercado boliviano

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

## **3.2. Volumen de consumo en los últimos diez años**

### **3.2.1. Mercado peruano**

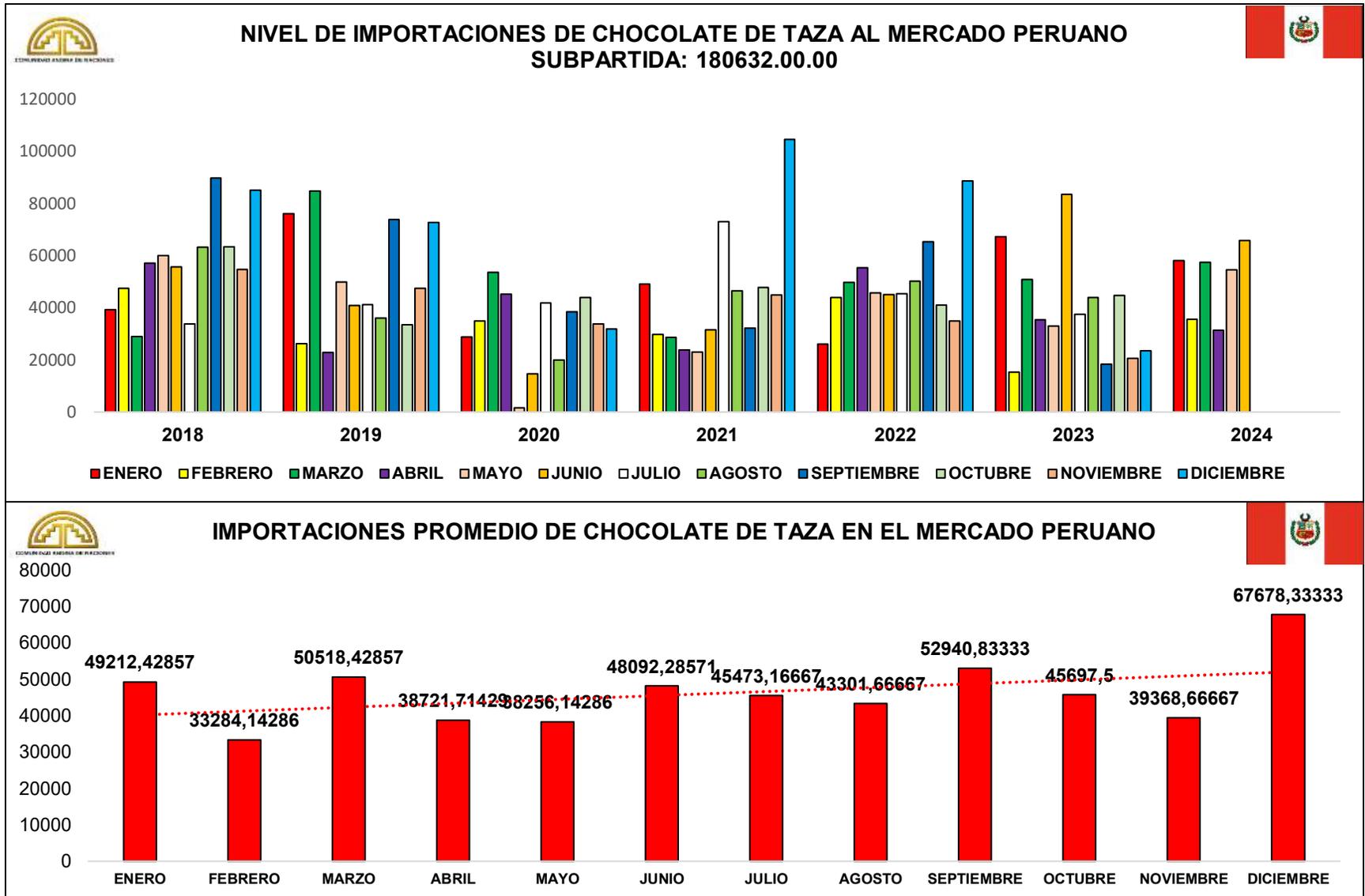
Para analizar el volumen de consumo del mercado peruano, este estudio establece un análisis del volumen de importaciones que Perú ha realizado en el producto con subpartida 1806.32.00.00 que corresponde al chocolate de taza.

El análisis de la Figura 61 a continuación muestra que el nivel de consumo de chocolate de taza en el mercado peruano es un tanto irregular, sin embargo, se puede apreciar que en el mes de septiembre las importadoras peruanas ejecutan compras en gran nivel (con excepción del año 2020 por el efecto de COVID-19) pues los supermercados y despensas a nivel general se abastecen del producto para la temporada navideña.

Un análisis más a profundidad sobre el nivel de consumo del mercado peruano nos indica que el mes de diciembre es el mes pico donde las importadoras peruanas adquieren el chocolate de taza, seguido del mes de septiembre. Septiembre es un mes en donde se abastecer el producto, durante los meses de octubre y noviembre reparten el producto a los puntos de venta, y en el mes de diciembre nuevamente se abastecen para el siguiente año para afrontar el mercado de San Valentín en el mes de febrero. Es por esto que para marzo nuevamente se abastecen de producto para cumplir con la demanda de los supermercados desabastecidos por el mes de febrero.

### **3.2.2. Mercado colombiano**

El mercado de chocolate en Colombia ha venido incrementando permanentemente con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 3.50% desde el 2014 al 2024 (Informes de Expertos, 2025). No existe estacionalidad en el consumo de este producto, pues el nivel de consumo en este país aumenta constantemente debido al creciente consumo del chocolate negro de alta calidad, la mayor concienciación sobre los beneficios del chocolate para la salud y el apoyo activo del gobierno colombiano para fomentar la producción de cacao.



**Figura 61:** Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado peruano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos

La Figura 62 a continuación nos indica que en los meses de enero de cada año las importadoras colombianas se abastecen del producto, pues en los meses de noviembre y diciembre el cliente colombiano compra el producto para las festividades navideñas de cada año. De hecho, los meses de enero son los más altos en compra de este producto. Se puede apreciar que el mes de octubre es otro mes en donde las importadoras adquieren el producto, justamente para cubrir la demanda que deja la temporada navideña. También se puede apreciar que agosto es otro de los meses en donde se abastecen del producto, pero en menos cantidad que octubre y especialmente enero.

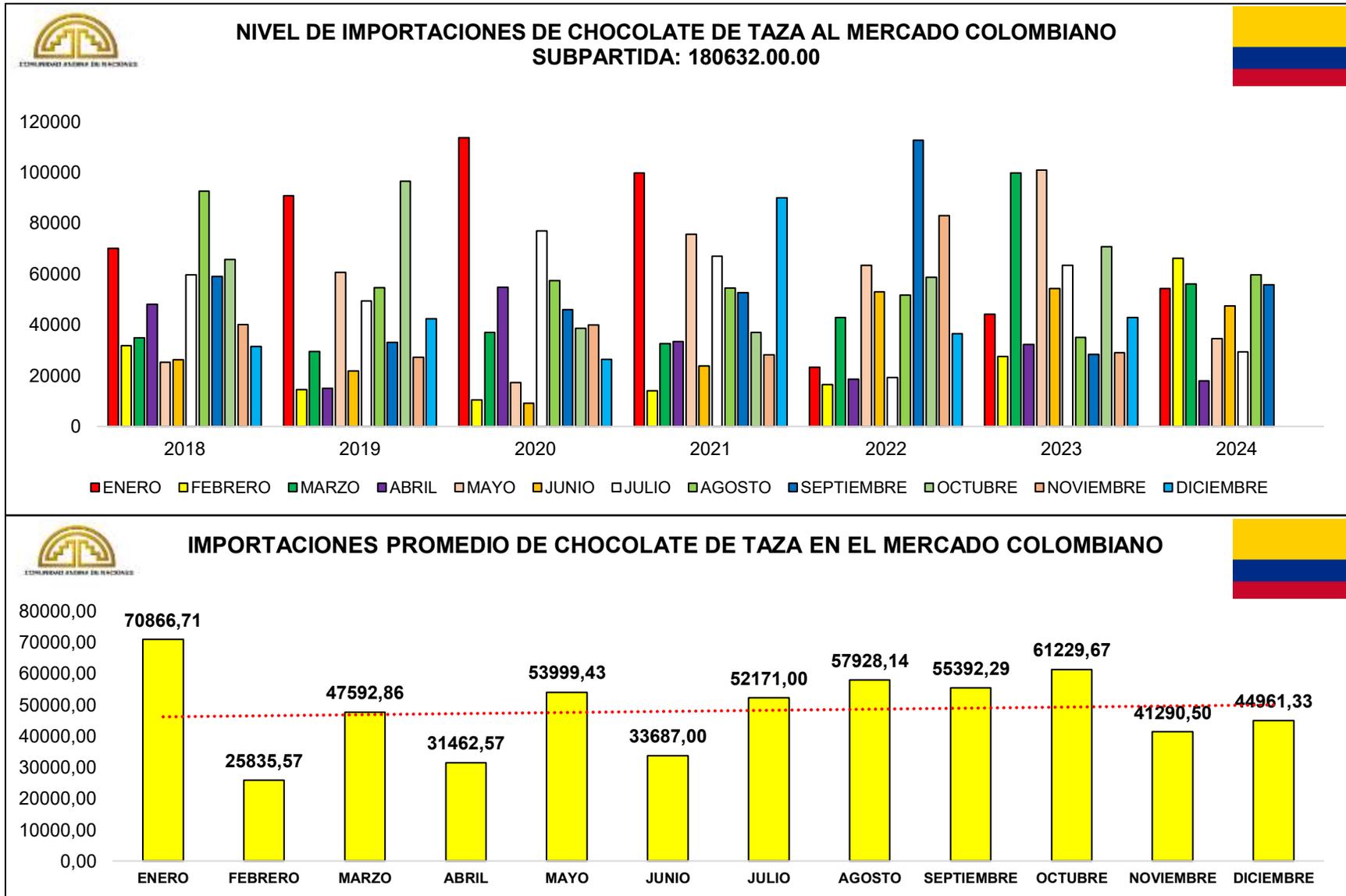
Los meses bajos para las importaciones de chocolate de taza en Colombia son febrero, abril, junio y noviembre.

### **3.2.3. Mercado boliviano**

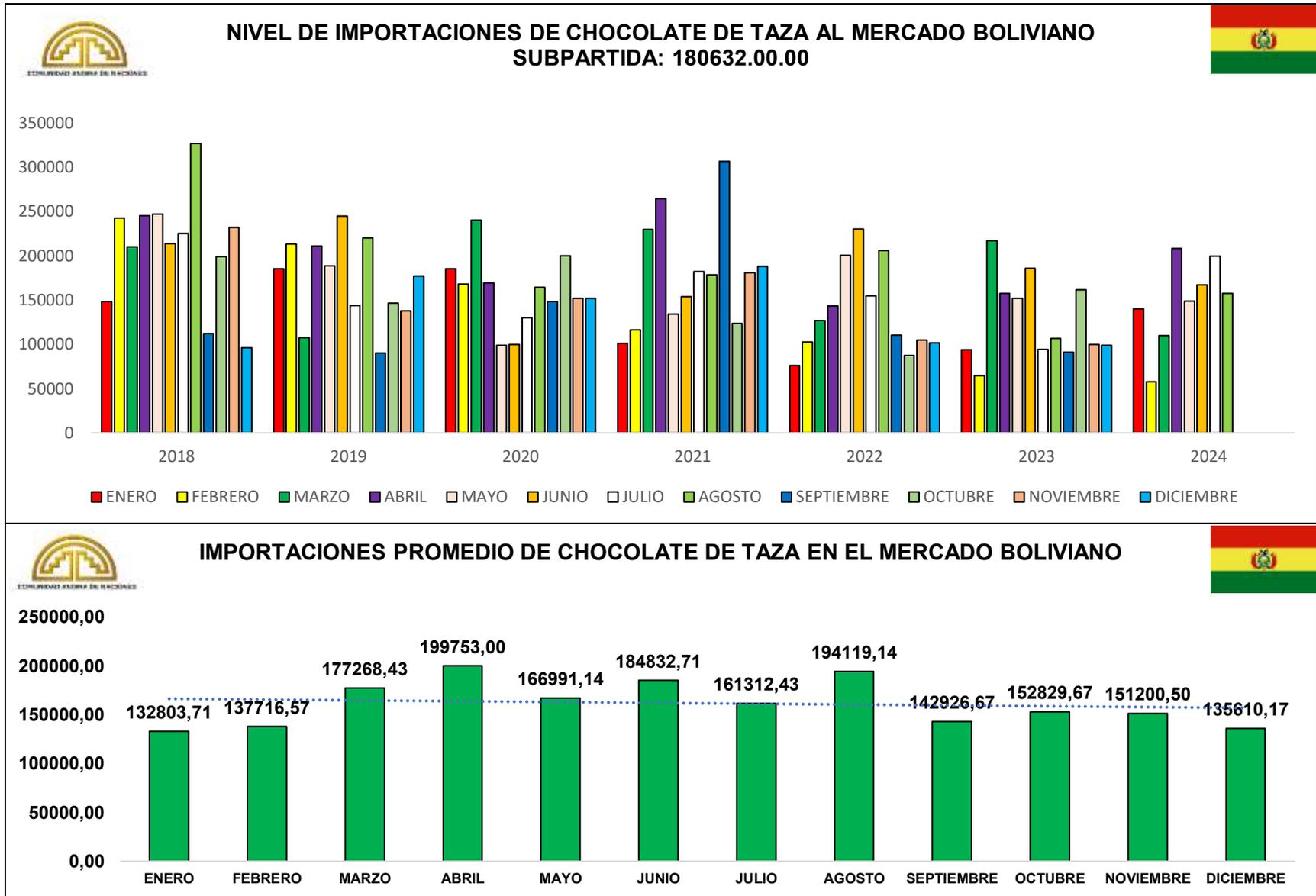
Ejecutando un análisis del mercado boliviano en lo que respecta a la importación del chocolate de taza, podemos indicar que el comportamiento de consumo en el país del altiplano es distinto a Colombia o Perú; pues si bien es cierto que en Colombia el mes pico de importación de chocolate es en enero, y en Perú es en diciembre; en el país boliviano abril es el mes en donde las importadoras adquieren el chocolate de taza en mayor cantidad, seguido por agosto. Se puede observar que estos dos meses son los de mayor compra del chocolate de taza por parte de Bolivia. Se puede interpretar que por ejemplo el producto que es adquirido en agosto permite cubrir la demanda creciente de la temporada navideña.

Ligeramente en menor cantidad, junio es otro mes en donde las importadoras bolivianas adquieren el chocolate de taza; mientras que meses como enero, febrero, septiembre y diciembre son meses con un nivel de importación más bajo.

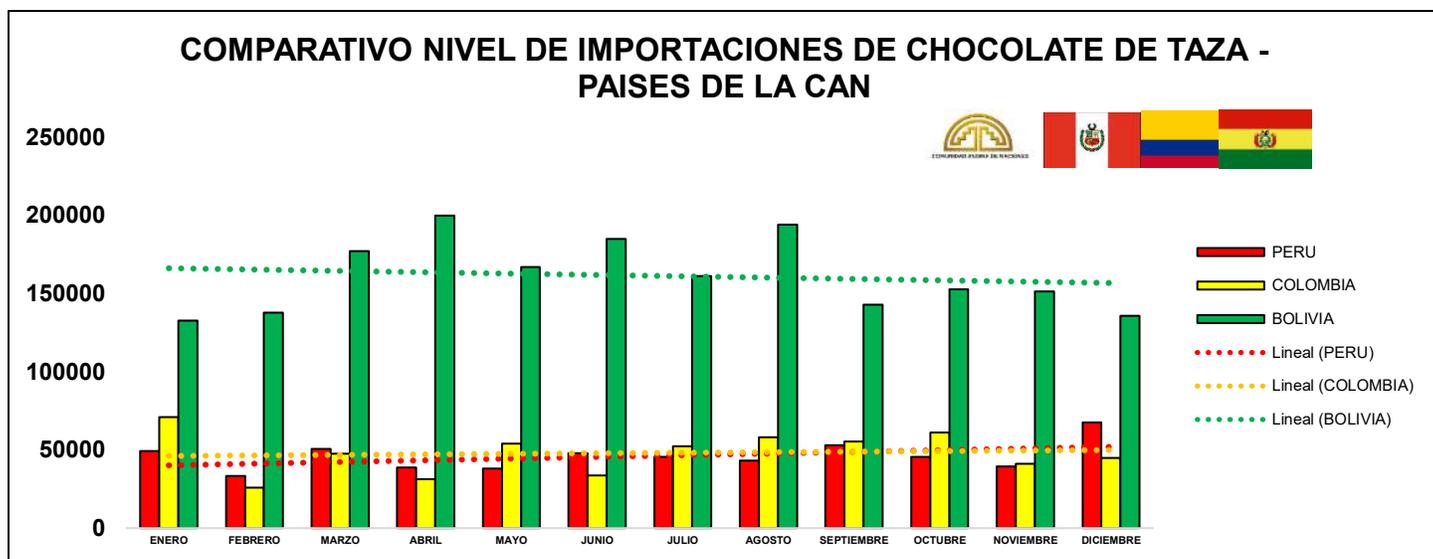
Un aspecto muy importante a resaltar y como lo demuestra la Figura 64, Bolivia es el país que más importa el chocolate de taza de los tres países en análisis de la Comunidad Andina de Naciones CAN. Perú y Colombia tienen una similitud entre ambos en los niveles de compra del producto.



**Figura 62:** Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado colombiano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos



**Figura 63:** Volumen de importaciones de Chocolate de Taza en el mercado colombiano – Análisis desde 2018 a mitad de 2024  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos



**Figura 64:** Comparativo del nivel de importaciones del Chocolate de Taza – Países CAN  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos

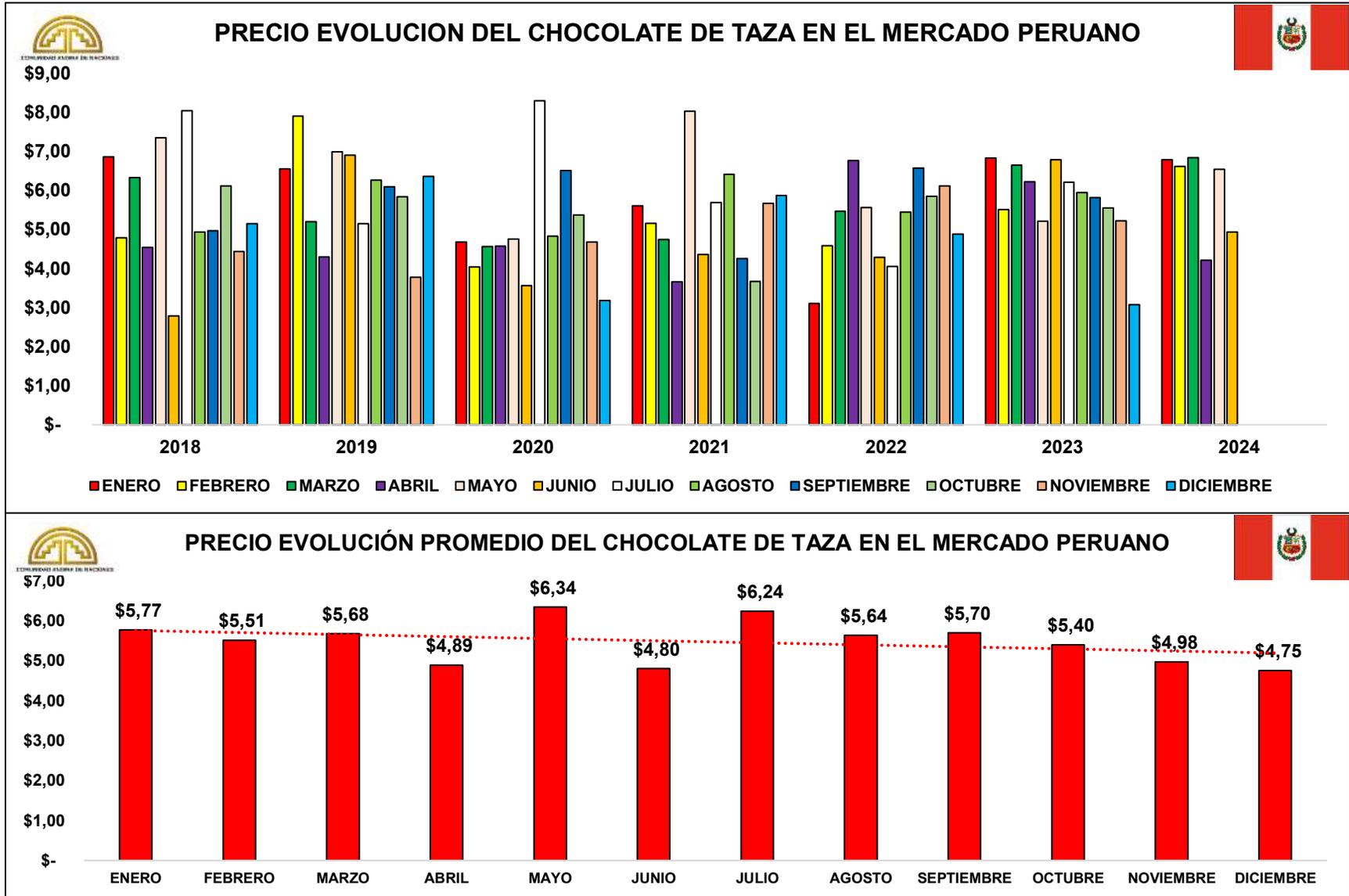
### 3.3. Precio evolución de los últimos diez años

#### 3.3.1. Precio evolución del chocolate de taza en el mercado peruano

En la Figura 65 podemos observar que el precio por kilo de chocolate de taza en el mercado peruano inicia un tanto alto. En el análisis se tomó como referencia los valores de siete años, y se puede evidenciar que en el mes de mayo el valor por kilo de chocolate de taza es el más alto durante el año con un precio de USD. 6.34 por kilo. Desde el mes de julio (este mes es otro en el cual el precio de kilo se coloca en USD. 6.24) para adelante, el precio del kilo va decreciendo hasta llegar en diciembre a un valor de USD. 4.75 por kilo. Al ejecutar un análisis por año, podemos indicar que el precio promedio anual es de USD. 5.51 por kilo, siendo el año 2019 en donde el precio tuvo su pico con un valor de USD. 5.94

#### 3.3.2. Precio evolución del chocolate de taza en el mercado colombiano

Acorde a la Figura 66, en el mes de abril fue en donde el precio por kilo del chocolate de taza o de mesa como se lo denomina en Colombia fue más alto, pues el mismo estuvo en USD. 8.50 por kilo. Asimismo, en el mes de noviembre fue en donde el precio por kilo se ubicó en

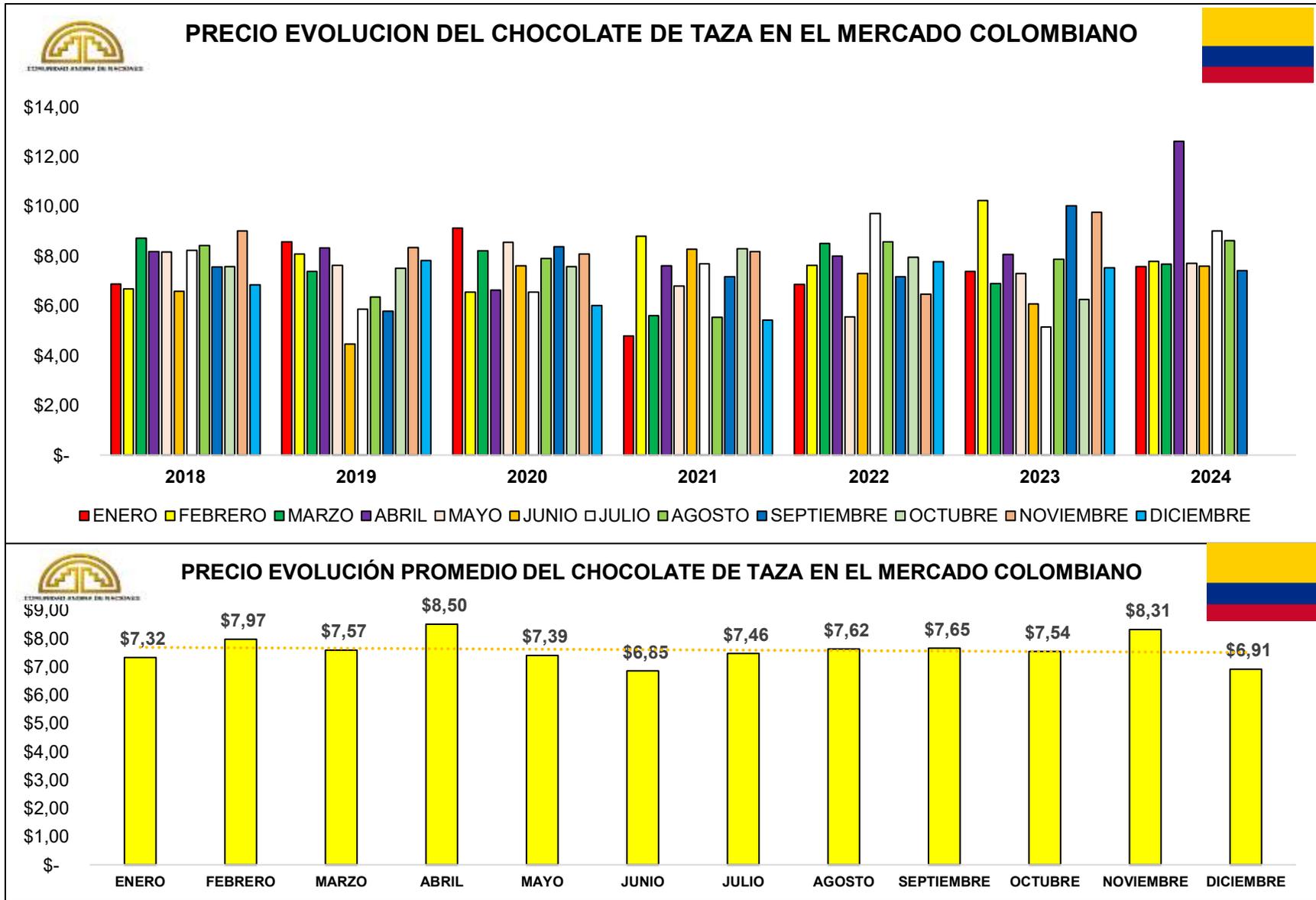


**Figura 65:** Precio evolución del chocolate de taza en el mercado peruano  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos

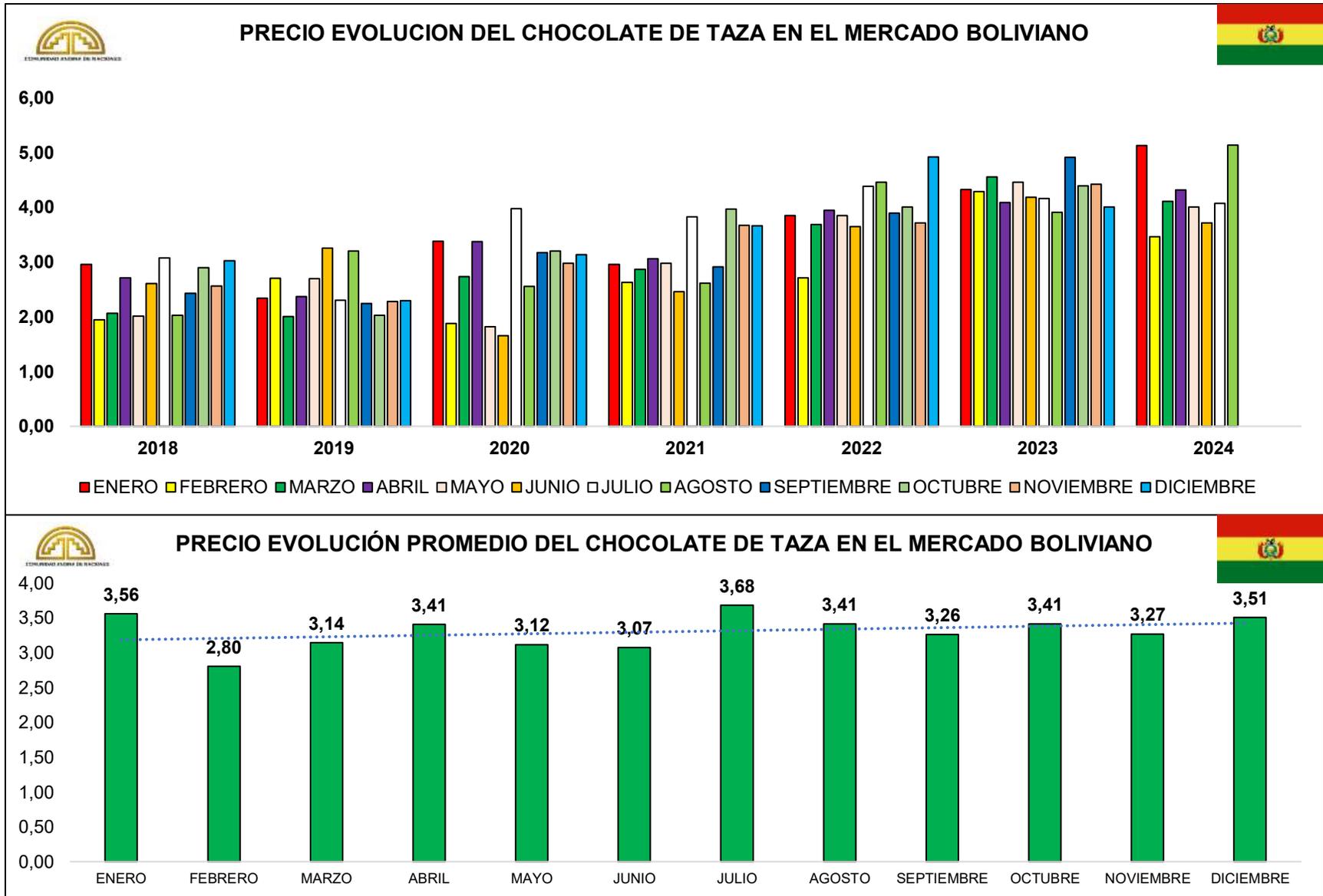
USD. 8.31. El mes de junio fue en donde el precio del kilo de chocolate de mesa se ubicó lo más bajo con un valor de USD. 6.85. El precio promedio anual por kilo es de USD. 7.62, es decir Colombia coloca un precio mayor de compra de chocolate de taza que Perú en este caso.

### **3.3.3. Precio evolución del chocolate de taza en el mercado boliviano**

Como se puede observar en la Figura 67, la evolución del precio del kilo de chocolate de taza en el mercado boliviano tiene una tendencia a la ALTA. Si bien es cierto que en desde el 2018 hasta 2021, el precio por kilo de chocolate de taza promediaba en USD. 2.74; desde el 2024 hasta parte del 2024 el precio promedio por kilo es USD. 4.16. Se puede observar claramente que el chocolate de taza en el mercado boliviano empieza a ser más valorado. Realizando un análisis por año, el precio promedio por kilo es de USD. 3.35

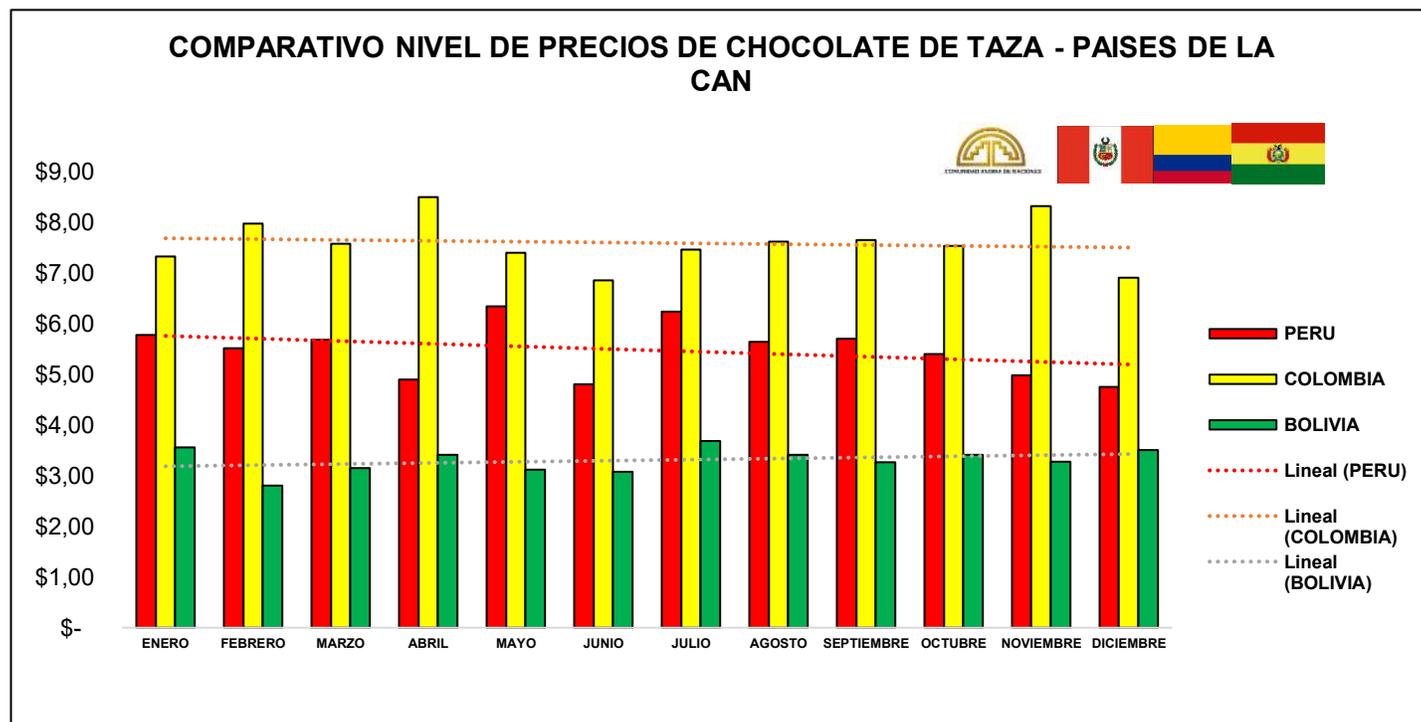


**Figura 66:** Precio evolución del chocolate de taza en el mercado colombiano  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos



**Figura 67:** Precio evolución del chocolate de taza en el mercado boliviano  
**Fuente:** TradeMAP – Unidades en kilos

Al ejecutar un comparativo de los precios de compra del chocolate de taza de los tres países de la COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES tenemos lo siguiente:



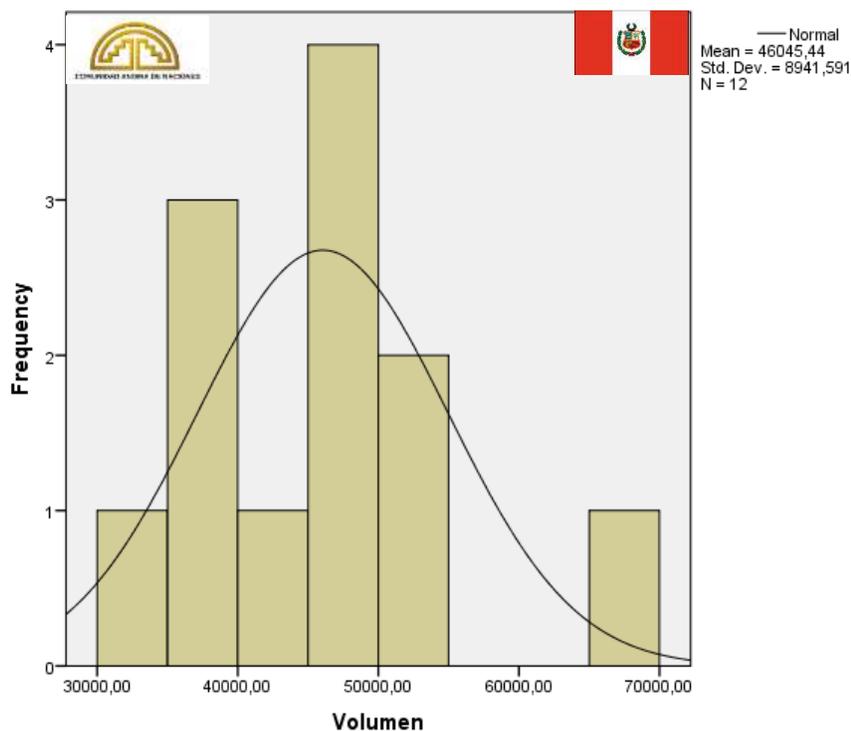
**Figura 68:** Comparativo del nivel de precio del Chocolate de Taza – Países CAN  
**Fuente:** TradeMAP

Al analizar la Figura 68, se puede apreciar que Colombia es el país que paga en un mayor valor el kilo de chocolate de taza en comparación con Perú y Bolivia. La línea de tendencia de Colombia nos indica un precio casi estable. El segundo país que mejor paga el kilo de chocolate es Perú y en tercer lugar esta Bolivia. La línea de tendencia de Perú indica que conforme pasan los meses, el valor del kilo de chocolate baja, mientras que en Bolivia el precio es estable. Es importante indicar que en el comparativo anterior, se demostró que Bolivia es el país que compra un mayor volumen de chocolate de taza que Colombia y Perú; pero en lo que respecta al precio, el país del altiplano es el que menor paga.

### 3.4. Ecuación de la demanda

#### 3.4.1. Ecuación de la demanda en el mercado peruano

Una vez que se tiene el volumen promedio de importación del chocolate de taza para el mercado peruano y el precio promedio por mes; gracias a la ayuda del software de estadística SPSS IBM determinamos primero una estadística descriptiva de las dos variables (volumen y precio). Con respecto al volumen se obtiene el siguiente histograma:



Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Volumen	12	34394,19	33284,14	67678,33	46045,4375	8941,59066	1,117	,637	2,300	1,232
^Precio	12	1,59	4,75	6,34	5,4750	,53221	,097	,637	-,938	1,232
Valid N (listwise)	12									

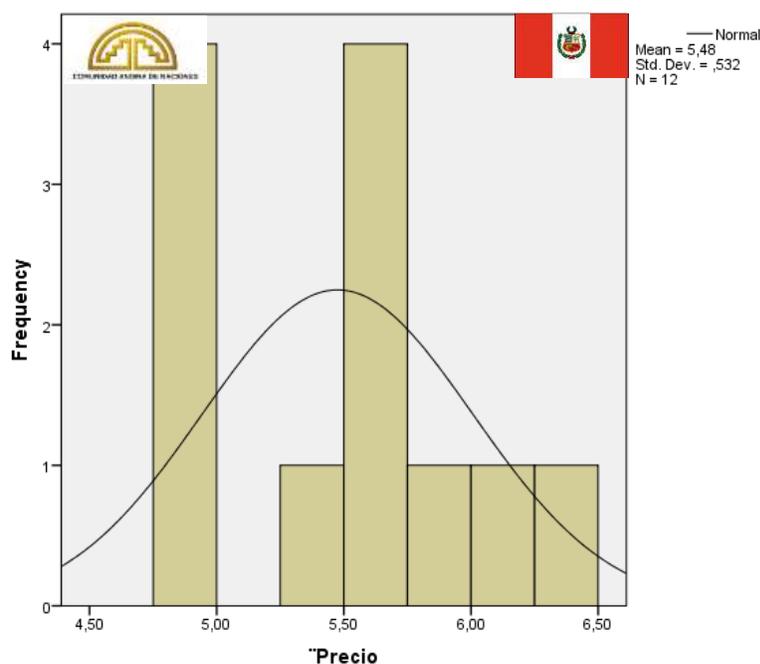
**Figura 69:** Histograma y estadística descriptiva del volumen de importación del chocolate de taza en Perú

**Fuente:** SPSS IBM

Analizando el histograma podemos indicar que la media es de 46045,44 kilos (lo que Perú importa en promedio en este producto). Considerando que el análisis está realizado desde enero a

diciembre desde el año 2018 hasta 2024, el histograma nos indica que una mayor frecuencia en cantidad de importación de chocolate de taza oscila entre 45000 y 50000 kilos. La curva de distribución posee sesgo positivo, es decir, Perú importa chocolate de taza ligeramente en una mayor frecuencia en volúmenes menor a la media, es decir menor a 46045.44 kilos. Asimismo, la distribución es casi leptocúrtica, lo que indica que los volúmenes no están muy dispersos con respecto a la media, sino más bien indica que Perú importa el producto en volúmenes cercanos a la media (esto se confirma con el coeficiente de desviación que es del 19.41% y nos indica que los datos son homogéneos, no dispersos)

Ejecutamos un análisis a través de un histograma de la variable PRECIO, y tenemos lo siguiente:



Descriptive Statistics

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Volumen	0									
PRECIO	12	1,59	4,75	6,34	5,4750	,53221	,097	,637	-,938	1,232
Valid N (listwise)	0									

**Figura 70:** Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Perú

**Fuente:** SPSS IBM

El precio medio de compra de chocolate de taza en Perú es de USD. 5.47. El mínimo precio de compra ha sido USD. 4.75 y el máximo precio ha sido USD. 6.34. La desviación estándar es de USD. 0.53 (nivel de volatilidad). El coeficiente de desviación es de 9.72% lo que nos indica que el mercado no es volátil, pues los precios son homogéneos. La curva es ligeramente sesgada de manera positiva, y tiene una forma platicúrtica en su distribución (lo que quiere decir que el precio no está muy concentrado en la media, sino es un tanto disperso). La figura también nos indica que una mayor frecuencia de precio de compra del chocolate de taza ha sido entre USD. 4.75 y USD. 5.00; y entre USD. 5.50 y USD. 5.75.

Analizando la existencia de una correlación entre ambas variables tenemos:

		Volumen	“Precio
Volumen	Pearson Correlation	1	-,270
	Sig. (2-tailed)		,396
	N	12	12
“Precio	Pearson Correlation	-,270	1
	Sig. (2-tailed)	,396	
	N	12	12

**Figura 71:** Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado peruano

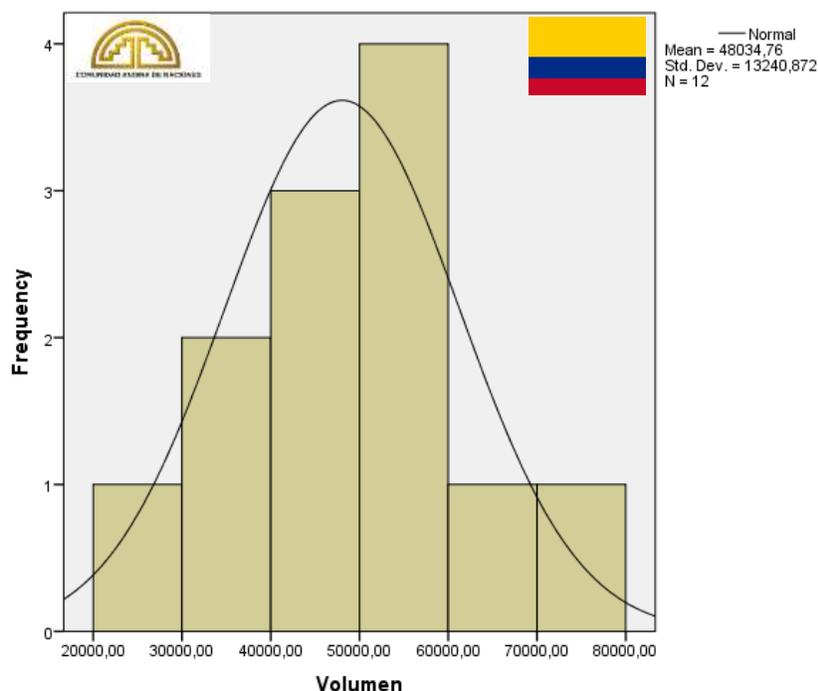
**Fuente:** SPSS IBM

La Figura 71 nos indica que hay una correlación débil NEGATIVA entre ambas variables; es decir que, si el volumen de compra por parte de los importadores peruanos sube, el precio de compra baja; y viceversa; pero el valor de significancia estadística es mayor que 0.05; lo que nos indica que no es estadísticamente significativa esta relación. En base a una regresión lineal aplicada a las dos variables tenemos:

$$\text{VOLUMEN} = - 4532,59 (\text{PRECIO}) + 70861,39$$

### 3.4.2. Ecuación de la demanda en el mercado colombiano

A través del programa estadístico SPSS obtenemos el siguiente histograma de la variable VOLUMEN:



Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Volumen	12	25835,57	70866,71	48034,7558	13240,87199	-,138	,637	-,553	1,232
Valid N (listwise)	12								

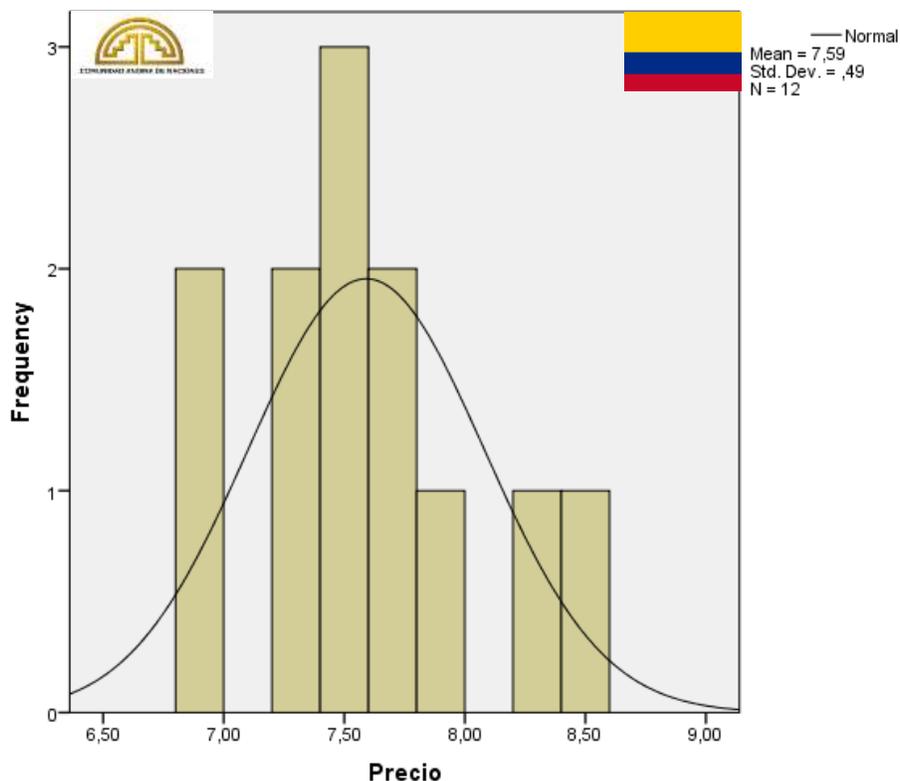
**Figura 72:** Histograma y estadística descriptiva del volumen de importación del chocolate de taza en Colombia

**Fuente:** SPSS IBM

Al analizar el histograma y la estadística descriptiva podemos indicar que la cantidad media de compra de chocolate de taza que los importadores colombianos ejecutan es de 48034,75 kilos. La mínima compra que han ejecutado es de 25835,57 kilos y la máxima es de 70866,71 kilos. La distribución tiene ligeramente un sesgo negativo, lo que quiere decir que las compras de chocolate de taza por Colombia ligeramente tienden a ser en su cantidad mayor a la media. En lo que respecta a la curtosis, la distribución casi tiene una distribución perfecta. La desviación estándar es de 13240,87 kilos (el coeficiente de desviación es de 27.56%. Aquí se puede apreciar que más

dispersión de volúmenes de compra tiene Colombia que Perú). Si vemos el histograma, Colombia tiene una mayor cantidad de compras en cantidades entre 50000 y 60000 kilos.

Analizando la variable PRECIO, tenemos lo siguiente:



**Figura 73:** Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Colombia

**Fuente:** SPSS IBM

Como se puede observar, el precio medio de compra de chocolate de taza por kilo por parte de importadores colombianos es de USD. 7.59 por kilo, con precio mínimo de USD. 6.85 y un máximo de USD. 8.50. La desviación estándar es de USD. 0.48 (el coeficiente de desviación es de 6.45% lo que indica que el mercado colombiano es menos volátil ligeramente que Perú). Tiene sesgo positivo lo que nos indica que la mayor cantidad de compras por parte de importadores colombianos son en precios menores a la media. La distribución es casi una curva perfecta si

analizamos desde la curtosis (es decir que el mercado no es volátil; el precio es casi concentrado en la media de USD. 7.59). Como se puede observar, la mayor frecuencia de compras de chocolate de taza por parte de Colombia es en precios entre USD. 7,40 y USD. 7.60 por kilo.

Ejecutando un análisis de correlación tenemos lo siguiente:

		Volumen	Precio
Volumen	Pearson Correlation	1	-,329
	Sig. (2-tailed)		,296
	N	12	12
Precio	Pearson Correlation	-,329	1
	Sig. (2-tailed)	,296	
	N	12	12

**Figura 74:** Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado colombiano

**Fuente:** SPSS IBM

Al analizar la correlación de las dos variables, podemos observar que posee una DEBIL correlación negativa descartando que ambas variables posean una significancia estadística. Sin embargo, esta correlación nos quiere decir que cuando el volumen de compra por parte de los importadores colombianos sube, el precio de compra baja. Al aplicar una regresión lineal de las dos variables tenemos lo siguiente:

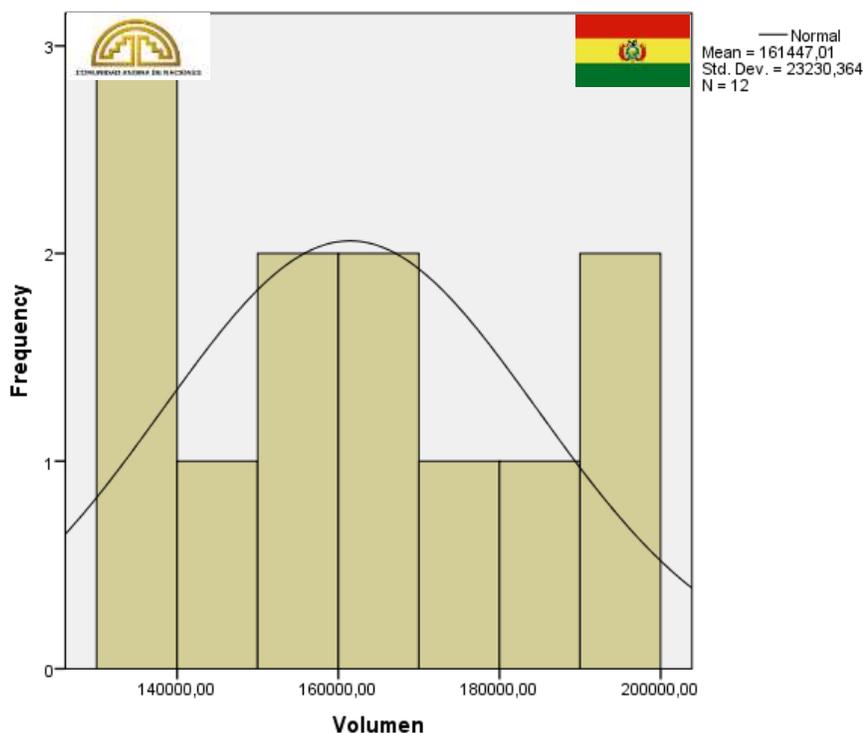
$$\text{VOLUMEN} = - 8897,68 (\text{PRECIO}) + 115575,58$$

### 3.4.3. Ecuación de la demanda en el mercado boliviano

A través del programa estadístico SPSS obtenemos el siguiente histograma de la variable VOLUMEN.

Al analizar el histograma y la estadística descriptiva de las dos variables, podemos indicar que el volumen medio de compra por parte de los importadores bolivianos es de 161447,01 kilos de chocolate de taza, con una compra mínima de 132803,71 y una máxima de 199753 kilos. La desviación estándar es de 23230,36 kilos (el coeficiente de desviación es de 14.38%. Esto nos

indica que Bolivia compra volúmenes de chocolates alrededor de la media en comparación que Colombia y Perú que es más disperso). La curva de distribución posee un sesgo positivo, lo que indica que Bolivia compra chocolate de taza en volúmenes en mayor parte menor a la media. De la misma manera, la distribución es platicúrtica, lo que indica que los volúmenes adquiridos por Bolivia no se concentran alrededor de la media; sino que se dispersan hasta llegar a volúmenes de compra de casi 200000 kilos.



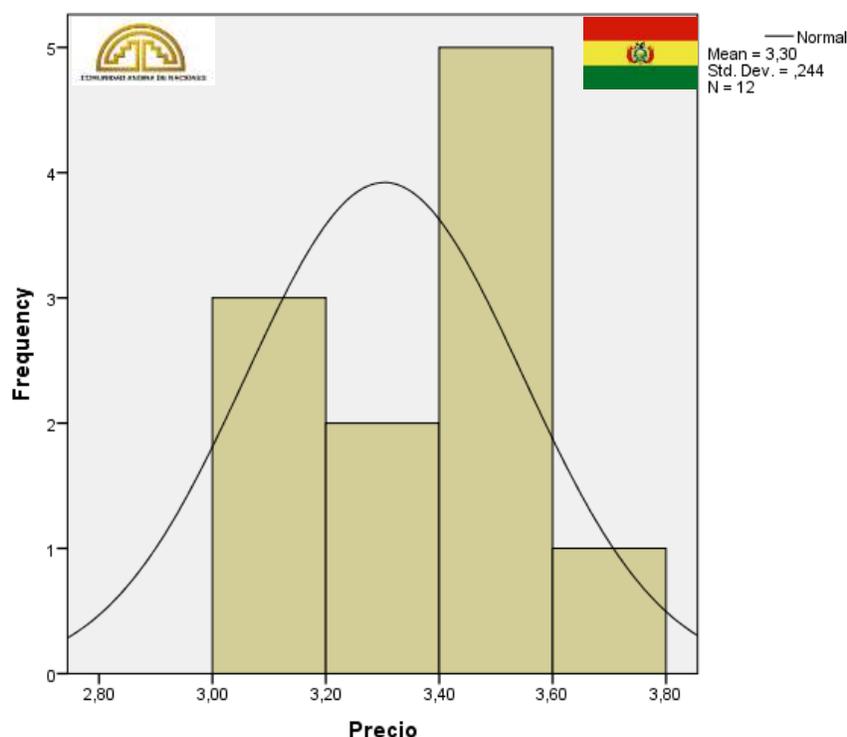
**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Volumen	12	132803,71	199753,00	161447,0117	23230,36407	,399	,637	-1,206	1,232
Valid N (listwise)	12								

**Figura 75:** Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Bolivia

**Fuente:** SPSS IBM

Ejecutando un análisis de histograma y estadística descriptiva de la variable PRECIO tenemos lo siguiente:



**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Precio	12	2,80	3,68	3,3033	,24414	-,510	,637	,210	1,232
Valid N (listwise)	12								

**Figura 76:** Histograma y estadística descriptiva del precio de importación del chocolate de taza en Bolivia

**Fuente:** SPSS IBM

Como se puede observar, el precio medio que los importadores bolivianos poseen para la compra de chocolate de taza es de USD 3.30 el kilo, con un precio mínimo de compra de USD. 2.80 y un máximo de USD. 3.68. La desviación estándar es de USD. 0.24 (el coeficiente de desviación es de 7.39%, esto nos indica que el mercado peruano es el más volátil de los tres mercados de la CAN en análisis). La curva de distribución posee un sesgo negativo, lo que indica que Bolivia adquiere el chocolate de taza mayormente con precios superior a la media. De hecho, el histograma nos indica que la mayor frecuencia de compras lo realizan con precios por kilo entre USD. 3.40 y USD. 3.50. De la misma manera, el coeficiente de curtosis nos indica que la curva es casi una distribución perfecta (analizando el nivel de volatilidad, el mercado boliviano no es volátil)

Ejecutando un análisis de correlación entre las dos variables tenemos:

		Volumen	Precio
Volumen	Pearson Correlation	1	-,033
	Sig. (2-tailed)		,919
	N	12	12
Precio	Pearson Correlation	-,033	1
	Sig. (2-tailed)	,919	
	N	12	12

**Figura 77:** Correlación de las variables de volumen y precio del chocolate de taza para el mercado boliviano

**Fuente:** SPSS IBM

Este análisis nos indica que no hay una correlación fuerte entre las variables. No hay significancia estadística a pesar que el signo negativo del coeficiente de correlación indica que cuando Bolivia adquiere el chocolate de taza en volúmenes con tendencia al alta, el precio de compra baja. Ejecutando un análisis de correlación tenemos:

$$\text{VOLUMEN} = - 3140,47 (\text{PRECIO}) + 171821,03$$

### 3.5. Demanda Insatisfecha

#### 3.5.1. Mercado peruano

Para la explicación de la demanda insatisfecha de chocolate de taza en el mercado peruano, resumimos en el siguiente cuadro:

 <b>Resultados Ecuación Teórica</b> 			
Precio USD / kilo	Volumen calculado del modelo (kilos)	Volumen promedio adquirido por Perú (kilos)	Demanda Insatisfecha (kilos)
5,00	48.198,44	46.045,44	SD: 2.153,00
5,50	45.932,14	46.045,44	DI: 113,30

6,00	43.665,85	46.045,44	DI: 2.379,59
6,50	41.399,55	46.045,44	DI: 4.645,89
7,00	39.133,26	46.045,44	DI: 6.912,18
7,50	36.866,96	46.045,44	DI: 9.178,47
8,00	34.600,67	46.045,44	DI: 11.444,77
8,50	32.334,37	46.045,44	DI: 13.711,06

**Tabla 53:** Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha PERU  
**Fuente:** Elaboración Propia – SD: Sobre demanda; DI: Demanda Insatisfecha

La demanda insatisfecha es aquella en la cual el público no ha logrado acceder al producto y/o servicio, y en todo caso si accedió, no está satisfecho con él. Los problemas que puede ocasionar una demanda insatisfecha son: problemas de precio, localización no adecuada, etc. (Vásquez, 2024). En la tabla anterior podemos observar que si el kilo de chocolate de taza importa Perú en USD. 5,00; el mercado peruano no tendría una demanda insatisfecha en volumen; más, sin embargo, conforme va aumentando el precio; la demanda insatisfecha es de 2.266,29 kilos.

### 3.5.2. Mercado colombiano

 <b>Resultados Ecuación Teórica</b> 			
Precio USD / kilo	Volumen calculado del modelo (kilos)	Volumen promedio adquirido por Colombia (kilos)	Demanda Insatisfecha (kilos)
6.50	57.740,66	48.034,76	SD: 9.705,90
7.00	53.291,82	48.034,76	SD: 5.257,06
7.50	48.842,98	48.034,76	SD: 808,22
8.00	44.394,14	48.034,76	DI: 3.640,62

8.50	39.945,30	48.034,76	DI: 8.089,46
9.00	35.496,46	48.034,76	DI: 12.538,30
9.50	31.047,62	48.034,76	DI: 16.987,14
10.00	26.598,78	48.034,76	DI: 21.435,98

**Tabla 54:** Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha COLOMBIA  
**Fuente:** Elaboración Propia – SD: Sobre demanda; DI: Demanda Insatisfecha

Al ejecutar un análisis de la Tabla 54, se puede apreciar que a hasta con un precio por kilo de chocolate de taza de USD. 7.50, el mercado colombiano tendría una sobre demanda; pero a partir de un precio de USD. 8.00 el kilo, el mercado colombiano empezaría a tener una demanda insatisfecha.

### 3.5.3. Mercado boliviano

 <b>Resultados Ecuación Teórica</b> 			
Precio USD / kilo	Volumen calculado del modelo (kilos)	Volumen promedio adquirido por Bolivia (kilos)	Demanda Insatisfecha (kilos)
2.00	165.540,09	161.447,01	SD: 4.093,08
2.50	163.969,85	161.447,01	SD: 2.522,84
3.00	162.399,62	161.447,01	SD: 952,61
3.50	160.829,38	161.447,01	DI: 617,62
4.00	159.259,15	161.447,01	DI: 2.187,86
4.50	157.688,91	161.447,01	DI: 3.758,10
5.00	156.118,68	161.447,01	DI: 5.328,33

5.50	144.174,42	161.447,01	DI: 17.272,58
------	------------	------------	---------------

**Tabla 55:** Resultados Ecuación Teórica – Demanda Insatisfecha BOLIVIA  
**Fuente:** Elaboración Propia – SD: Sobre demanda; DI: Demanda Insatisfecha

Como se puede observar en la Tabla 55, existe una sobredemanda cuando el precio del kilo de chocolate de taza para el mercado boliviano alcanza los USD. 3.00; pero si el importador boliviano adquiere el kilo a USD. 3.50, se empezaría a determinar una demanda insatisfecha.

#### 4. Estudio de la oferta

##### 4.1. Empresas participantes en el mercado

##### 4.1.1. Mercado peruano

Dentro del mercado peruano, existen empresas nacionales fabricantes e importadoras de chocolate de taza que abastecen a Perú. Las empresas nacionales fabricantes son:

Descripción de la competencia					
Nombre	Producto/marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
 <b>Industrias Alimenticias Cusco S.A. (Incasur)</b>	Sol del Cuzco	54 años	87%	Local	Esta empresa también fabrica otros productos en las marcas de Kiwigen, Punchao y 7 Semillas. Sus inicios datan desde 1940

 <p><b>Industria Peruana de Chocolates La Ibérica S.A.</b></p>	La Ibérica	Empresa de más de 100 años. Creada en 1909		Local	Empresa inició en Arequipa de estructura familiar
<p><b>INKAO Perú</b></p> 	Inkao	8 años		Local	Empresa liderada por mujeres enfocadas en innovación de derivados de cacao.
<p><b>Cacaosuyo</b></p>  <p>SAC</p>	Cacaosuyo	13 años		Local	Empresa dedicada a la fabricación de chocolates finos, utilizando cacao peruano de alta calidad.
<p><b>Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.</b></p> 	Amador	40 años		Local	Posee más de 750 colaboradores. Actualmente son exportadores a países como EEUU, Canadá, Chile, Colombia
<p><b>Lovie Chocolates</b></p> 	Lovie			Local	Ofrece 4 tipos de barra de chocolate de distintos orígenes peruanos

<b>Chocolates Bakau</b> 	Bakau			Local	Empresa dedicada a la fabricación artesanal
--	-------	--	--	-------	---

**Tabla 56:** Descripción de la competencia nacional en PERU  
**Fuente:** Página Web: Industrias Alimenticias Cusco S.A., Industria Peruana de Chocolates La Ibérica S.A., INKAO Perú, Cacaosuyo SAC y Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.

Dentro de las empresas importadoras de chocolate de taza que abastecen a Perú tenemos:

 <b>Descripción de la competencia - Importadores</b> 					
Nombre	Producto/marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
<b>G.W.Yichang</b> 	Varias	95 años	46%	Local	El mayor distribuidor de productos
<b>Puratos</b> 	Varias	100 años	15%	Extranjera	Empresa global con sede en Bélgica especializada en la producción de ingredientes para panadería
<b>Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A.</b> 	Varias	40 años	14%	Local	Posee más de 750 colaboradores. Actualmente son exportadores a países como EEUU, Canadá, Chile, Colombia

 <p>Peruvian Powerfoods</p>	Varias	40 años	9%	Local	Empresa dedicada a la producción y comercialización de alimentos naturales, orgánicos y saludables
--	--------	---------	----	-------	--

**Tabla 57:** Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen a Perú  
**Fuente:** Página Web: G.W. Yichang, Puratos, Compañía Nacional de Chocolates S.A, Peruvian Foods. – Oficina Comercial de Ecuador en Perú

#### 4.1.2. Mercado colombiano

Dentro del mercado colombiano, tenemos las siguientes empresas fabricantes nacionales:

 <b>Descripción de la competencia</b> 					
Nombre	Producto/marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
<b>Grupo Nutresa</b> 	Corona y Tesalia	Mas de 100 años		Local	Este grupo empresarial maneja también marcas como Sello Rojo (Café), Chocolates JET, Galletas Festival.
<b>Luker Chocolate</b> 	Luker y Sol	110 años		Local	Esta empresa posee otras líneas de producto como aseo y limpieza. Dispone también de procesos de distribución
<b>Cacao Hunters</b> 	Hunters			Local	Empresa dedicada al mejoramiento, cuidado y permanencia de las familias cacaoteras y sus cultivos de cacao.
<b>Chocolates Tibitó</b>	Tibitó	10 años		Local	Chocolates Tibitó nace en el 2015 enfocados en el chocolate artesanal de primera calidad.

					Galardonados en el 2016 por la Federación Colombiana de Cacaoteros con el premio a mejor barra de chocolate
<b>Chocolates Equiori</b> 	Equiori			Local	Empresa dedicada a la producción de chocolates de alta calidad, utilizando cacao fino de aroma de distintas regiones del país. Enfoque en chocolates gourmet
<b>Chocolates Evok</b> 	Evok			Local	Empresa dedicada a la fabricación de chocolates premium. Su enfoque está en la utilización del cacao fino de aroma
<b>Cacao Básico SAS</b> 	Chuculat			Local	Lo que distingue a Chuculat es su énfasis en el proceso artesanal y su interés en dar a conocer diversos perfiles del sabor del cacao colombiano

**Tabla 58:** Descripción de la competencia nacional en COLOMBIA

**Fuente:** Página Web: Grupo Nutresa y Casa Luker

Un tema muy importante a resaltar es que Casa Luker y Nutresa poseen una importante representación en la cadena productiva de cacao; pues del total de producción nacional de cacao en Colombia, estas dos empresas acopian entre el 80% y 90% (Abbott, et., 2019)

En cuanto a importadoras que abastecen al mercado colombiano, tenemos la siguiente tabla:

 <b>Descripción de la competencia - Importadores</b> 					
Nombre	Producto/marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
Suramericana Comercial SAS	Varias		38%	Nacional	Empresa dedicada a la comercialización de diversos para el hogar, oficina, mascotas, productos especiales de temporada entre otros
Mondelez Internacional 	Varias		27%	Extranjera	Empresa internacional con operaciones en 15 países alrededor del mundo.
Congruo 	Varias	33 años	27%	Nacional	Empresa con visión global que trabaja el desarrollo de marcas de productos de consumo masivo

**Tabla 59:** Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen a Colombia  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

#### 4.1.3. Mercado boliviano

Dentro del mercado boliviano, tenemos las siguientes empresas fabricantes nacionales:

Descripción de la competencia					
Nombre	Producto/ marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
<b>Chocolates El Ceibo</b>  	El Ceibo	48 años		Local	Nace la central de cooperativas El Ceibo con 12 agrupaciones para la comercialización de cacao y posteriormente de chocolate
<b>Chocolates Tropical S.R.L.</b>  	Tropical	35 años		Local	Empresa familiar creada el 24 de octubre de 1990
<b>Chocolates Bauré</b>  	Bauré	24 años		Local	Empresa familiar creada en el 2001 gracias a un viaje a la Amazonía boliviana que una pareja de esposos realizó
<b>Chocolates Gozo</b>  	Gozo	21 años		Local	Empresa que nace en 2014 por el impulso de una familia de tradición cacaotera.
 <b>Fábrica de Chocolates y Dulces Condor S.R.L.</b>	Condor	65 años		Local	Empresa fundada en 1960 por el Sr. Francisco Gonzalez, quien se inició en el arte de la confitería y chocolatería.

<b>Chocolates RUAH</b> 	Ruah			Local	Empresa que cuenta con chocolate de distintas comunidades bolivianas, que actualmente trabaja con el cacao de la comunidad de indígenas LECOS
<b>Chocolates Taboada</b> 	Taboada	70 años		Local	Fundada en 1948 por el Sr. Jorge Taboada Moscoso como una empresa familiar. Actualmente es una de las empresas más importantes en chocolate de Bolivia.
<b>Incadex S.R.L.</b> 	Breick			Local	Nació primero como una empresa exportadora de cacao, pero tiempo después, la empresa invirtió maquinaria de punta para la fabricación de chocolate bajo la marca Breick

**Tabla 60:** Descripción de la competencia nacional en BOLIVIA

**Fuente:** Página Web: Chocolates El Ceibo, Chocolates Tropical S.R.L., Chocolates Bauré, Chocolates Gozo, Fábrica de Chocolates y Dulces Condor, Chocolates RUAH, Chocolates Taboada, Incadex S.R.L.

En cuanto a empresas importadoras bolivianas tenemos:

 <b>Descripción de la competencia – Importadores</b> 					
Nombre	Producto/marca	Tiempo en el mercado	Participación en el mercado	Local / Extranjera	Comentario
<b>Minoil S.A.</b> 	Varias	30 años	50%	Local	Distribuidora líder de marcas en el mercado boliviano.

<p><b>Arcor Bolivia</b></p> 	Varias	30 años	18%	Extranjera	Empresa multinacional argentina, fundada en 1951 especializada en la producción de golosinas, chocolates, etc.
<p><b>Nestlé Bolivia</b></p> 	Varias	Mas de 100 años	16%	Extranjera	Fundada en 1866 por Henry Nestlé actualmente es una multinacional

**Tabla 61:** Descripción de los importadores de chocolate de taza que distribuyen a Bolivia  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

## 5. Resumen del mercado

### 5.1. Nivel de diversidad

Este concepto hace referencia a la variedad de características dentro de un mercado en particular, como las diferencias en los productos, las preferencias de los consumidores, los segmentos demográficos, o las necesidades de los clientes. Este concepto es crucial para entender como las empresas pueden adaptarse y aprovechar las oportunidades que presenta un mercado diverso. Algunos aspectos clave para evaluar el nivel de diversidad de un mercado incluye:

- **Diversidad de consumidores:** El mercado puede estar compuesto por diferentes segmentos de consumidores con preferencias, comportamientos y necesidades distintas. Esto puede incluir diferencias en términos de edad, genero, ubicación geográfica, nivel socioeconómico, etc.

- **Diversidad de productos:** Un mercado puede ser diverso si ofrece una variedad amplia de productos o servicios que satisfacen diferentes demandas de los consumidores. Esto incluye la gama de productos, las opciones personalizadas y las diferentes calidades.
- **Diversidad de competencia:** El nivel de diversidad también puede estar relacionado con la variedad de empresas que compiten en el mercado. Un mercado diverso podría tener empresas con diferentes enfoques, estrategias y ofertas.

Para medir el nivel de diversidad en este estudio, se relacionará el número de modelos del producto y el número de empresas en el mercado. En este caso, si el indicador es igual a 1, se indica que el mercado es poco diverso, si el indicador está entre 2 y 3, se puede decir que es diverso; pero si el indicador es mayor a 3, se indica que el mercado es altamente diverso. La fórmula de cálculo es la siguiente:

$$x = \frac{\text{\# de modelos de productos}}{\text{\# de empresas en el mercado}}$$

### 5.1.1. Nivel de diversidad en el mercado peruano

# modelos de productos:	<b>52 productos</b>
Sol del Cuzco:	10 productos
La Ibérica:	7 productos
Inkao PERU:	9 productos
Cacaosuyo SAC:	2 productos
Compañía Nacional de Chocolates de Perú:	15 productos
Lovie Chocolate:	5 productos
Bakau:	4 productos
# empresas en el mercado:	40

$$x = \frac{52 \text{ productos}}{40 \text{ empresas}} = 1.30$$

Este indicador nos muestra que el mercado peruano es poco diverso y es una gran oportunidad para explotar este mercado

### 5.1.2. Nivel de diversidad en el mercado colombiano

# modelos de productos:		<b>109 productos</b>
Grupo Nutresa		17 productos
Casa Luker:		13 productos
Cacao Hunters		6 productos
Tibitó		17 productos
Equiori		19 productos
Evok:		24 productos
Bakau:		4 productos
Chuculat		9 productos
# empresas en el mercado:	10	

$$x = \frac{109 \text{ productos}}{10 \text{ empresas}} = 10.9$$

Este indicador nos muestra que el mercado colombiano es altamente diverso; y puede ser complicado para INPHEC Agroindustrial incursionar en el mismo; pues se debería establecer estrategias comerciales considerando precios de penetración.

### 5.1.3. Nivel de diversidad en el mercado boliviano

# modelos de productos:	<b>76 productos</b>
Chocolates El Ceibo	27 productos
Chocolates Tropical S.R.L.	7 productos
Chocolates Baure	8 productos
Chocolates Gozo	2 productos
Fábrica de Chocolates Condor	1 producto
Chocolates Ruah	2 productos
Chocolates Taboada	20 productos
Breick	9 productos

# empresas en el mercado: 11

$$x = \frac{76 \text{ productos}}{11 \text{ empresas}} = 6.90$$

Este indicador nos muestra que el mercado boliviano es altamente diverso; pero su índice es menor al mercado colombiano. En resumen, el mercado colombiano es el más diverso de los tres países en análisis miembros de la CAN, seguido de Bolivia y por último esta Perú.

## 6. Meta a lograr en el mercado

### 6.1. Volumen a vender

#### 6.1.1. Volumen a vender en el mercado peruano

- ➔ Volumen promedio de chocolate de taza que adquiere Perú: **46.045,44 kilos**
- ➔ Transformando a unidades de 200 gr.: 230.227 unidades → 19.186 cajas de 12 unidades

Analizando el mercado peruano, el nivel de hostilidad no es alto, y no posee mucha diversidad de marcas de chocolate de taza. Es posible que este mercado sea un océano azul para INPHEC Agroindustrial, inclusive debido a la cercanía entre Ecuador y Perú. Perú en promedio

adquiere 46.045,44 kilos de chocolate de taza, que esta cifra siendo transformada a la unidad de manejo del Chocolate de Taza El Ambateño nos da un valor de 19.186 cajas de chocolate de 200 gr.

Analizando la capacidad de producción de la empresa, tenemos el siguiente análisis:

- # de producciones a la semana: 5
- # cajas de chocolate que se fabrica en cada producción: 200
- # de unidades de chocolate de 200 gr. que viene en la caja: 12

→ La empresa por semana puede producir con capacidad máxima:

**5 producciones x 200 cajas = 1000 cajas / semana, es decir puede producir 4000  
cajas / mes**

La empresa INPHEC Agroindustrial utilizando su capacidad de producción al máximo puede cubrir el **21% de la demanda total mensual** de chocolate de taza del mercado peruano.

### 6.1.2. Volumen a vender en el mercado colombiano

→ Volumen promedio de chocolate de taza que adquiere Colombia: **48.034,76 kilos**

→ Transformando a unidades de 200 gr.: 240.174 unidades → 20.015 cajas de 12 unidades

Analizando la capacidad de producción de la empresa, tenemos el siguiente análisis:

- # de producciones a la semana: 5
- # cajas de chocolate que se fabrica en cada producción: 200
- # de unidades de chocolate de 200 gr. que viene en la caja: 12

→ La empresa por semana puede producir con capacidad máxima:

**5 producciones x 200 cajas = 1000 cajas / semana, es decir puede producir 4000 cajas / mes**

La empresa INPHEC Agroindustrial utilizando su capacidad de producción al máximo puede cubrir el **20% de la demanda total mensual** de chocolate de taza del mercado colombiano. Cabe recalcar que el mercado colombiano es altamente diverso, con marcas nacionales con empaques muy llamativos y atractivos. Es aquí donde INPHEC Agroindustrial debe generar un buen plan estratégico para introducción del producto en el mercado colombiano.

### **6.1.3. Volumen a vender en el mercado boliviano**

- ➔ Volumen promedio de chocolate de taza que adquiere Bolivia: **161.447,01 kilos**
- ➔ Transformando a unidades de 200 gr.: 807.236 unidades ➔ 67.270 cajas de 12 unidades

Analizando la capacidad de producción de la empresa, tenemos el siguiente análisis:

- # de producciones a la semana: 5
- # cajas de chocolate que se fabrica en cada producción: 200
- # de unidades de chocolate de 200 gr. que viene en la caja: 12

- ➔ La empresa por semana puede producir con capacidad máxima:

**5 producciones x 200 cajas = 1000 cajas / semana, es decir puede producir 4000 cajas / mes**

La empresa INPHEC Agroindustrial utilizando su capacidad de producción al máximo puede cubrir el **5.95% de la demanda total mensual** de chocolate de taza del mercado boliviano. Si bien es cierto que el mercado boliviano es altamente diverso (poseen marcas y empresas de chocolates artesanales que son distribuidos en todo el país), se puede apreciar que el país puede

comprar mejores volúmenes que Colombia y Perú, y es aquí donde INPHEC Agroindustrial con un buen plan estratégico, puede introducirse en este mercado.

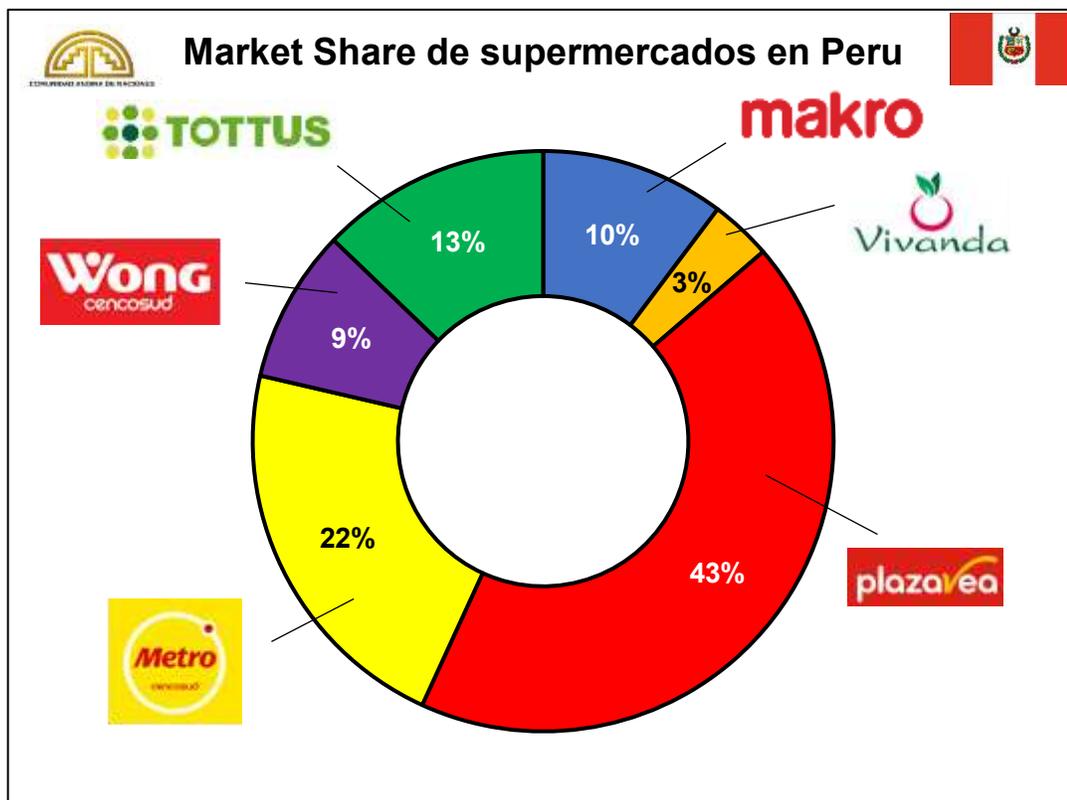
## 6.2. Precio

### 6.2.1. Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado peruano

Para determinar el precio del Chocolate de Taza El Ambateño, es menester conocer el market share del mercado peruano en lo que respecta a retailers, teniendo el siguiente análisis del número de locales que posee cada supermercado:

- Makro Supermercados:	24 locales	(10.25%)
- Vivanda:	8 locales	(3.41%)
- Plaza Vea	101 locales	(43.16%)
- Metro	51 locales	(21.79%)
- Wong	20 locales	(8.54%)
- Tottus	30 locales	(12.82%)
<b>TOTAL:</b>	<b>234 LOCALES</b>	

Cabe señalar que la gráfica anterior nos muestra el market share en retailers (segmento de mercado al cual apunta INPHEC Agroindustrial). No se incluye a Tiendas Mass (cadena de supermercados representativo en Perú), pues a pesar que posee 1075 tiendas a todo Perú (Tiendas Mass, 2025), los precios para este tipo de negocio “hard discount” no hace atractivo a los intereses del accionista de INPHEC Agroindustrial por el momento; así como también poseen un nivel muy bajo de diversificación, lo que imposibilita una negociación por el momento con este cliente. La estrategia en primera instancia es introducir el producto en las grandes cadenas de supermercados de Perú y de esta manera conocer más su mercado.



**Figura 78:** Market share de retailers en el mercado peruano  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Analizando los costos de producción de Chocolate de Taza El Ambateño tenemos:

- Costo (aplicado todos los gastos): USD. 3.48 (incluido el % del distribuidor)
  - Aplicando un 15% de Utilidad Neta tenemos:
- **PRECIO FINAL (FCA Bodega Guayaquil) USD: 4.00**

#### COSTOS APROXIMADOS LOGISTICA EN ECUADOR

- Tonelaje: 0.283
- KG: 283

TRANSPORTE INTERNACIONAL:

- Flete Marítimo: USD. 150.00

**GASTOS LOCALES:**

- Recepción de carga: USD. 75.00  
 - Consolidación: USD. 75.00  
 - vgm + adm + bl + manejo: USD. 130.00  
 - Collect fee 6% USD. 9.00  
 - **TOTAL CON IVA: USD. 482.35**

**COSTO BODEGAJE: USD. 6.00**

**SERVICIO DE EXPORTACION AGENTE DE ADUANA: USD. 250.00**

**CERTIFICADO DE ORIGEN: USD. 45.00**

**INSPECCIONES:**

- Inspección de condición del contenedor vacío + Monitoreo Satelital: USD.  
 50.00 + IVA = 57.50  
 - Inspección Canina K9: USD. 103.50  
 - Visita a empresa – Fuera de Guayaquil + Movilización: USD. 70.00

**TOTAL DE INSPECCIONES: USD: 231.00**

**TOTAL COSTOS LOGISTICOS EN ECUADOR: USD. 1008.35**

**COSTOS APROXIMADOS EN DESTINO PERU:**

- Descarga: USD. 30.00  
 - Visto Bueno: USD. 185.00  
 - Transmisión Fee: USD. 50.00  
 - Almacenaje: USD. 590.00  
 - Handling: USD. 50.00  
 - Customs: USD. 250.00  
 - Transporte desde Puerto Callao hasta Bodega Super-  
 Mercado: USD. 150.00  
**TOTAL COSTOS LOGISTICOS PERU: USD. 1.305.00**

PORCENTAJE DE RENTABILIDAD DEL DISTRIBUIDOR DE PERU: 17%

Ahora, ventilemos varios escenarios de producción de Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado de Perú.

**Escenario 1: Producción de 234 cajas de chocolate (Unidad de manejo: caja x 12 unidades)**

Analizando este escenario, acorde al market share de los diferentes retailers en Perú, se asignará un número de cajas como sigue:

Supermercado	Número de locales	Market Share	Asignación en cajas	Numero de cajas / local
Makro	24	10%	24	1 caja / local
Vivanda	8	3%	8	1 caja / local
Plaza Veá	101	43%	101	1 caja / local
Metro	51	22%	51	1 caja / local
Wong	20	9%	20	1 caja / local
Tottus	30	13%	30	1 caja / local

**Tabla 62:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Perú – Monto de compra: 234 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Los precios en percha de chocolates de taza tenemos en el ANEXO 5. Si hacemos un análisis de Supermercados Plaza Veá, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar 100 gr.: 14.90 soles – USD. 4.01

Precio / gramo: 0.0401

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate para Taza Bell's 90 g.: 1.80 soles – USD: 0.48

Precio / gramo: 0.0053

**Precio Promedio:**                    **0.0227 x 200 g.:        USD. 4.54 → 16.88 soles**

Esto quiere decir que si Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr. desea introducirse en las perchas de Plaza Veá, y desea estar en la mitad de todos sus competidores en precio en percha; el precio en percha objetivo debe ser USD. 4.54.

Algo importante que mencionar es que Supermercados Wong y Metro poseen precios en sus productos más alto que Vivanda y Plaza Veá. Productos con precios más convenientes se encuentra en Plaza Veá; pero hay que recalcar que Plaza Veá posee 101 locales en todo el país. Se puede apreciar que la estrategia de comercialización de Plaza Veá es por volumen a diferencia de sus competidores.

Analizando los precios de METRO, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate para Taza Sol del Cuzco pasta pura 80 gr.: 13.70 soles – USD. 3.68

Precio / gramo: 0.046

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate para Taza Mi Tabletaza 90 g.: 2.10 soles – USD: 0.56

Precio / gramo: 0.00622

**Precio Promedio:**                    **0.0261 x 200 g.:        USD. 5.22 → 19.37 soles**

Analizando los precios de VIVANDA, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate para Taza Sol del Cuzco pasta pura 80 gr.: 12.30 soles – USD. 3.31

Precio / gramo: 0.0413

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate para Taza Bell's 90 g.: 1.80 soles – USD: 0.48

Precio / gramo: 0.00533

**Precio Promedio:** 0.0233 x 200 g.: USD. 4.66 → 17.29 soles

**Precio Promedio:** 0.0233 x 200 g.: USD. 4.66 → 17.29 soles

Analizando los precios de WONG, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate para taza orgánico La Orquídea 100% cacao 100 gr.: 18.80 soles – USD. 5.06

Precio / gramo: 0.0506

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate para Taza Mi Tabletaza 90 g.: 2.10 soles – USD: 0.56

Precio / gramo: 0.00622

**Precio Promedio:** 0.0284 x 200 g.: USD. 5.68 → 21.08 soles

Construimos los siguientes escenarios:

**Para el escenario 1:**

**Supermercados Wong:**

Es más viable que INPHEC Agroindustrial inicie negocios con Supermercados Wong, debido a que el precio en percha que se requiere para competir en el mercado es el más alto de todos los supermercados.

ESCENARIOS	Costo Logístico Puerto de Guayaquil – Bodega Supermercado	Precio final a cliente	Precio que se requiere en percha	
<b>1</b>  Compra: 234 cajas / mes = 2808 unidades	USD. 0.823	USD. 4.79		USD. 4.54
				USD. 5.22
				USD. 4.66
				USD. 5.68
<b>2</b>  Compra 468 cajas / mes: 5616 unidades	USD. 0.412	USD. 4.412		USD. 4.54
				USD. 5.22
				USD. 4.66
				USD. 5.68

**Tabla 63:** Análisis costos y precios en percha supermercados en Perú  
**Fuente:** Archivos propios

PRECIO EN PERCHA: USD. 5.68

PRECIO SIN IVA: USD. 4.81 (IVA: 18%)

% RENTA WONG:  $((4.81 - 4.823) / 4.81) \times 100\% = -0.27\%$

Como se puede apreciar, Supermercados Wong tendría una utilidad en contra si INPHEC busca un precio en percha de USD. 5.68. Aquí ventilamos dos opciones para mejorar la utilidad de Wong:

La primera es que la empresa baje su margen de utilidad neta al 10%; en este caso, el precio del chocolate FCA Guayaquil sería de USD. 3.82. Sumando los costos logísticos el precio de cada unidad de chocolate puesto en la bodega del cliente sería USD. 4.64. Con este precio, y si INPHEC Agroindustrial busca un precio en percha de USD. 5.68; el margen de rentabilidad de Supermercados Wong sería de **3.53%**. A pesar que ya no es número rojo; la utilidad neta es muy baja y poco atractiva para Wong, además que la utilidad del 10% para los accionistas de INPHEC Agroindustrial no sería la más adecuada.

La otra opción es que INPHEC Agroindustrial busque un precio en percha por encima de la media manteniendo la utilidad de la empresa de 15%, es decir por encima de USD. 5.68; pero menor al precio en percha TOP. Tomemos en cuenta que el chocolate más caro que está en perchas de Supermercados Wong es Chocolate para Taza La Orquídea de 100 gr. 100% cacao, cuyo precio es de USD. 10.12 (haciendo la relación a 200 gr.). De hecho, la lista ranking de chocolates de taza según su precio (del más costoso al más barato) que tenemos en Supermercados Wong son:

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO POR GRAMO</b>
Chocolate para Taza Orgánico La Orquídea 100% Cacao 100 gr.	USD. 0.0506
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>Pasta Pura</b> 80 gr.	USD. 0.046
Chocolate para Taza Amador Sin Azúcar 100 % cacao 90 gr.	USD. 0.041
Chocolate para Taza Innato 100% Cacao 90 g.	USD. 0.041
Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar tableta 100 gr.	USD. 0.0401
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.039
Chocolate para Taza Cuisine & Co 90 gr.	USD. 0.0295

**Tabla 64:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Wong  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

En base a esta lista, la estrategia a implementar es que el precio en percha de Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr. se coloque a la par con los precios de Amador sin Azúcar 100% cacao de 90 gr. y con Chocolate de Taza Innato 100% cacao de 90 gr. En este caso; el precio en

percha objetivo sería USD. 8.20. Con esto logramos que la utilidad neta de INPHEC Agroindustrial se mantenga en el 15%. Haciendo el análisis tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 8.20
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.94 (IVA: 18%)
% RENTA WONG:	$((6.94 - 4.823) / 6.94) \times 100\% = 30.50\%$

Con esta opción se logra tener una inyección financiera a la empresa; pero con el alto riesgo de que el producto no se venda por la percepción del cliente de que el producto al ser nuevo, esta costoso. La marca El Ambateño no es conocida en Perú. Ahora, lo que se puede hacer es colocar el producto con un precio en percha un poco más alto que Chocolate para Taza Cuisine de 90 gr. Es decir que llegue el precio en percha por gramo a USD. 0.039, es decir USD. 7.80. El análisis es el siguiente y que se observa es la mejor opción tanto en utilidad para Supermercados Wong, como para INPHEC Agroindustrial.

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA WONG:	$((6.61 - 4.823) / 6.61) \times 100\% = 27.03\%$



**Figura 79:** Fotografía supermercado Wong en Perú  
**Fuente:** Wong Cencosud (s.f.)

Finalmente, el negocio con Wong quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 6°
- **Utilidad INPHEC 15%**
- **Utilidad Wong: 27.03%**
- Monto de compra: 20 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 124.80**

### Supermercados Vivanda:

El precio que se requiere en percha es de USD. 4.66

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.66
PRECIO SIN IVA:	USD. 3.94 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((3.94 - 4.823) / 3.94) \times 100\% = -22.41\%$

Esto nos indica que si INPHEC Agroindustrial apunta a tener un precio en percha en estos supermercados de USD. 4.66; Vivanda perdería, pues no tendría utilidad. La lista ranking de los precios de la competencia en estos supermercados tenemos:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>Pasta Pura</b> 80 gr.	USD. 0.0413
Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar tableta 100 gr.	USD. 0.0401
Chocolate para Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.039
Chocolate para Taza La Ibérica tableta 100 gr.	USD. 0.0282
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>42% Cacao</b> 90 gr.	USD. 0.018

**Tabla 65:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Vivanda  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Acorde a la tabla anterior, y dado que si proyectamos conseguir un precio en percha en Supermercados Vivanda de USD. 4.66, no vamos a favorecer con la utilidad del supermercado; por ende, la idea es proyectar tener un precio en percha un poco más alto que la media. En este caso la idea es proyectar un precio en percha de USD. 0.039 por cada gramo de chocolate; es decir, tener un precio en percha de USD. 7.80 por cada unidad de 200 g. Tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.61 - 4.823) / 6.61) \times 100\% = 27.03\%$

Como podemos observar, Supermercados Vivanda tendría un margen de 27.03% que es atractivo para el supermercado; y mantener la utilidad NETA de la empresa del 15%. Con este precio, Chocolate de Taza El Ambateño se coloca por debajo de los dos primeros chocolates en precio que son Chocolate para Taza Sol del Cuzco Pasta Pura de 80 gr. y de Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar de 100 gr. Cabe señalar que existe ocho locales a nivel de todo Perú.



**Figura 80:** Fotografía supermercado Vivanda en Perú  
**Fuente:** Vivanda (s.f.)

Finalmente, el negocio con Vivanda quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°

- **Utilidad INPHEC** **15%**
- **Utilidad Vivanda:** **27.03%**
- Monto de compra: 8 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **49.92**

### Supermercados Metro:

El precio que se requiere en percha es de USD. 5.22

PRECIO EN PERCHA:	USD. 5.22
PRECIO SIN IVA:	USD. 4.42 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((4.42 - 4.823) / 4.42) \times 100\% = -9.11\%$

Como se puede observar, Supermercados Metro tendría una pérdida si INPHEC Agroindustrial apunta a tener un precio en percha de USD. 5.22. Analizamos la tabla siguiente tenemos:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>Pasta Pura</b> 80 gr.	USD. 0.046
Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar tableta 100 gr.	USD. 0.0401
Chocolate de Taza El Ambateño 200 gr.	USD. 0.039
Chocolate para Taza Cuisine & Co 90 gr.	USD. 0.0295
Chocolate para Taza La Ibérica tableta 100 gr.	USD. 0.0282

**Tabla 66:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Metro  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Como observamos en la Tabla 66; la idea es mejorar por un lado la rentabilidad de Supermercados Metro; y por otro lado mantener la utilidad neta de INPHEC Agroindustrial. En este caso, tenemos el siguiente análisis. Teniendo una proyección de un precio en percha de USD. 0.039 por cada gramo de chocolate, es decir USD. 7.80 por cada unidad de 200 gr., tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.61 - 4.823) / 6.61) \times 100\% = 27.03\%$

Tanto Wong como Metro pertenecen al conglomerado chileno Cencosud (Cencosud, 2025). Asimismo, como se observa en la tabla anterior, Chocolate de Taza El Ambateño se colocaría por debajo de los dos primeros productos en precios como son Sol del Cuzco Pasta Pura de 80 gr. y Chocolate para Taza La Ibérica de 100 gr.



**Figura 81:** Fotografía supermercado Metro en Perú  
**Fuente:** Jumbo (s.f.)

Finalmente, el negocio con Metro quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°

- **Utilidad INPHEC** **15%**
- **Utilidad Metro:** **27.03%**
- Monto de compra: 51 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **318.24**

### Supermercados Plaza Veá:

El precio que se requiere en percha es de USD. 4.54

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.54
PRECIO SIN IVA:	USD. 3.84 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((3.84 - 4.823) / 3.84) \times 100\% = -25.59\%$

Este margen de rentabilidad para Supermercados Plaza Veá está en negativo, es decir, el supermercado pierde si comercializa nuestro producto. Analizando los precios de la competencia tenemos:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar tableta 100 gr.	USD. 0.0401
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>Pasta Pura</b> 80 gr.	USD. 0.0383
Chocolate de Taza El Ambateño 200 gr.	USD. 0.038
Chocolate para Taza La Ibérica tableta 100 gr.	USD. 0.0286
Chocolate para Taza Sol del Cuzco <b>42% Cacao</b> 90 gr.	USD. 0.017

**Tabla 67:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Plaza Veá  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Realizando el análisis de la tabla, la idea es proyectar un precio en percha de USD. 0.038 por cada gramo de chocolate para que El Ambateño se coloque por debajo de las dos marcas La

Ibérica de 100 gr. y Sol del Cuzco Pasta Pura de 80 gr. Con esta nueva proyección de precio en percha tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.60
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.44 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.44 - 4.823) / 6.44) \times 100\% = \mathbf{25.10\%}$



**Figura 82:** Fotografía supermercado Plaza Vea en Perú  
**Fuente:** Plaza Vea (s.f.)

Finalmente, el negocio con Plaza Vea quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.60 (28.14 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC** **15%**
- **Utilidad Plaza Vea:** **25.10%**
- Monto de compra: 101 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **630.24**

**Para el escenario 2:**

La idea en un inicio es que INPHEC Agroindustrial tantee el mercado peruano con la asignación de una caja por cada local acorde a la distribución en la tabla anterior. El objetivo es que, gracias a un plan de mercadeo en Perú, la marca El Ambateño se dé a conocer, por lo que se proyecta establecer el escenario 2, en donde el monto de compra es de 468 cajas de chocolate, repartidos de la siguiente manera:

<b>Supermercado</b>	<b>Número de locales</b>	<b>Market Share</b>	<b>Asignación en cajas</b>	<b>Numero de cajas / local</b>
Makro	24	10%	48	2 cajas / local
Vivanda	8	3%	16	2 cajas / local
Plaza Vea	101	43%	202	2 cajas / local
Metro	51	22%	102	2 cajas / local
Wong	20	9%	40	2 cajas / local
Tottus	30	13%	60	2 cajas / local

**Tabla 68:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Perú – Monto de compra: 468 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

**TOTAL COSTOS LOGISTICOS EN ECUADOR: USD. 1.008,35**

**TOTAL COSTOS LOGISTICOS PERU: USD. 1.305.00**

Para todos los cuatro supermercados en análisis tendríamos lo siguiente:

PRECIO EN PERCHA: USD. 7.80 (28.88 soles)

PRECIO SIN IVA: USD. 6.61 (IVA: 18%)

% RENTA WONG:  $((6.61 - 4.411) / 6.61) \times 100\% = 33.26\%$

Se puede apreciar que, al aumentar la cantidad de compra de cajas de chocolate, se diluye los costos logísticos, alcanzando un margen de renta para el supermercado de 33.26%. Sin

embargo, INPHEC Agroindustrial necesitará financiarse con la venta del producto; por tanto, la estrategia es incrementar el porcentaje de utilidad de la empresa, duplicando el mismo y llegando a un 30%; y subiendo el margen de renta para todos los supermercados al 25.26%

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80 (28.88 soles)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.61 - 4.94) / 6.61) \times 100\% = 25.26\%$

Finalmente, el negocio con Wong quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 6°
- **Utilidad INPHEC 30%**
- **Utilidad Wong: 25.26%**
- Monto de compra: 40 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 499.20**

#### Supermercados Vivanda:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80 (28.88 soles)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.61 - 4.94) / 6.61) \times 100\% = 25.26\%$

Finalmente, el negocio con Vivanda quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC 30%**
- **Utilidad Vivanda: 25.26%**
- Monto de compra: 16 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 199.68**

**Supermercados Metro:**

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.80 (28.88 soles)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.61 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.61 - 4.94) / 6.61) \times 100\% = \mathbf{25.26\%}$

Finalmente, el negocio con Metro quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.80 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC** **30%**
- **Utilidad Metro:** **25.26%**
- Monto de compra: 102 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **1.272,96**

**Supermercados Plaza Vea:**

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.60 (28.88 soles)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.44 (IVA: 18%)
% RENTA:	$((6.44 - 4.94) / 6.61) \times 100\% = \mathbf{25.26\%}$

Finalmente, el negocio con Plaza Vea quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 7.60 (28.88 soles)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC** **30%**
- **Utilidad Plaza Vea:** **25.26%**
- Monto de compra: 202 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **2.520,96**

### 6.2.2. Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado colombiano

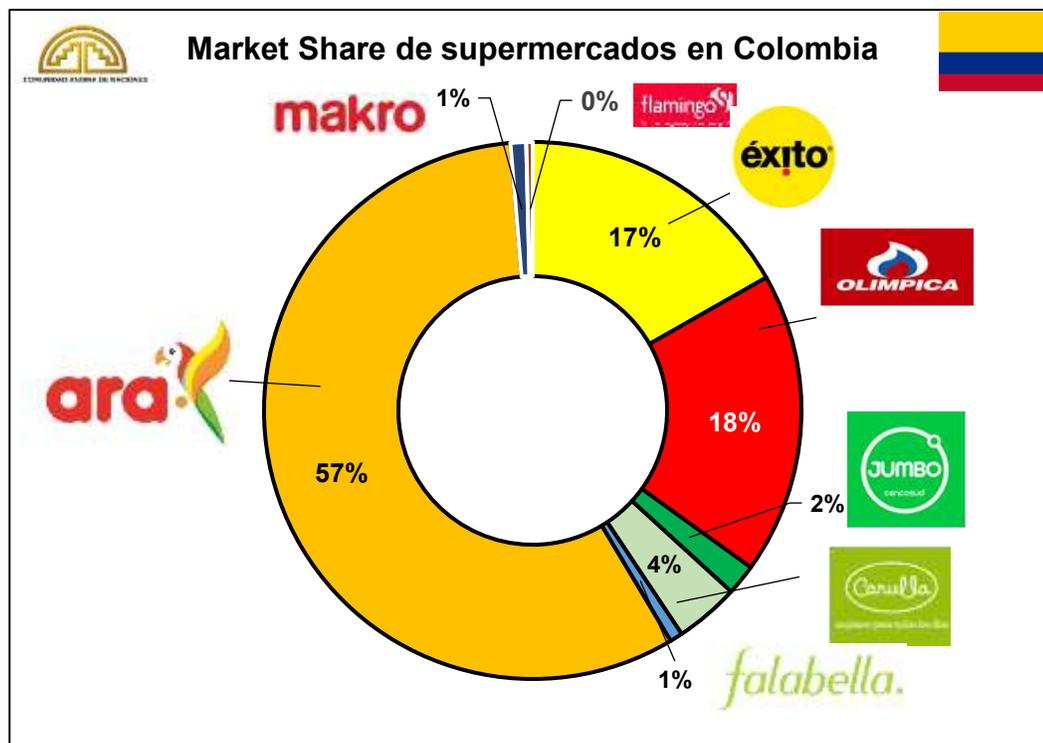
Para determinar el precio del Chocolate de Taza El Ambateño, es menester conocer el market share del mercado colombiano en lo que respecta a retailers, teniendo el siguiente análisis del número de locales que posee cada supermercado:

- Éxito:	390 locales	(17%)
- Olímpica:	423 locales	(18%)
- Jumbo:	43 locales	(2%)
- Carulla:	90 locales	(4%)
- Falabella	18 locales	(1%)
- Ara:	1332 locales	(57%)
- Makro:	22 locales	(1%)
- Flamingo	9 locales	(0%)
<b>TOTAL:</b>	<b>2327 LOCALES</b>	

Analizando la Figura 83, no consta el market share de Supermercados D1, que es un modelo de negocios tipo “hard discount”. Colombia posee 2415 puntos de venta (D1, s.f.); sin embargo, la estrategia a implementar en Colombia no es primero abastecer a esta importante tienda de supermercados por su modelo de negocios que puede afectar el aspecto financiero de la empresa.

De la misma manera, como se observa en la Figura 83, Ara Supermercados maneja un representativo market share en el mercado colombiano; sin embargo, datos de precios en percha de chocolate de mesa no se pudo hallar, por aspectos administrativos y logística en las visitas de los puntos de venta. Sin embargo, INPHEC Agroindustrial enfocará sus esfuerzos comerciales en la introducción del Chocolate de Taza El Ambateño a este cliente.

Analizando los precios de EXITO, tenemos lo siguiente:



**Figura 83:** Market share de retailers en el mercado colombiano  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate Luker mesa light 156.2 gr. Precio: 15.900 pesos – USD. 3.85

Precio / gramo: 0.0246

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate Luker mesa tradicional con azúcar morena 400 gr.: 10.087 pesos – USD: 2.45

Precio / gramo: 0.00612

**Precio Promedio:** 0.0153 x 200 g.: USD. 3.07 →  
 12.662.56 pesos

Realizando un breve análisis de la tabla de precios en el ANEXO 6, podemos indicar que Supermercados Carulla posee productos con precios en percha de los más altos del mercado. Le sigue en esta lista Supermercados Olímpica. Tanto Carulla como Olímpica maneja precios en

percha alto. Los dos supermercados que manejan precios relativamente bajos es Éxito y Jumbo de Cencosud.

Analizando los precios de OLIMPICA, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate de mesa Lyne clavos y canela  
166.4 gr.: 18.250 pesos – USD. 4.42

Precio / gramo: 0.0265

**Chocolate de taza más barato:** Cacao Medalla de Oro Tradicional pastilla 500  
gr.: 7.980 pesos – USD: 1.93

Precio / gramo: 0.00386

**Precio Promedio:**                    **0.0151 x 200 g.:        USD.        3.02        →**  
**12.456.33 pesos**

Analizando los precios de JUMBO, tenemos lo siguiente:



**Chocolate de taza más costoso:** Chocolate Lok Stevia 85% cacao 70 gr. 16.872  
pesos – USD. 4.09

Precio / gramo: 0.0584

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate de mesa Máxima con azúcar  
tradicional 500 gr. 11.350 pesos – USD: 2.75

Precio / gramo: 0.0055

**Precio Promedio:**                    **0.0319 x 200 g.:        USD.        6.38        →**  
**26.315.02 pesos**

Analizando los precios de la competencia, bajo la experiencia de INPHEC Agroindustrial, se observa que los precios en percha de los dos chocolates de la marca Lok son precios anómalos, alejados de los precios restantes de la competencia que tiene Jumbo. Por tanto, este análisis determina un precio en promedio, pero sin contar con los chocolates antes mencionados, por lo que tenemos lo siguiente:



- Handling FEE:	USD. 125.00
- Desconsolidación:	USD. 155.00
- Radication dest.	USD. 110.00
- Liberación:	USD. 110.00
- Doc. Fee:	USD. 110.00
- Uso de instalaciones:	USD. 75.00
- Bodegajes:	USD. 75.00
- Congestión Portuaria:	USD. 85.00
- Descontaminación:	USD. 135.00
- Handover Fee:	USD. 80.00
- CAF:	USD. 55.00
- <b>TOTAL GASTOS LOCALES SIN IVA:</b>	<b>USD. 1.115.00</b>
<b>TOTAL GL + ORIGEN CON IVA:</b>	<b>USD. 1.811,25</b>

SERVICIO DE EXPORTACION AGENTE DE ADUANA: USD. 250.00

CERTIFICADO DE ORIGEN: USD. 45.00

**INSPECCIONES:**

- Inspección de condición del contenedor vacío + Monitoreo Satelital: USD. 50.00 + IVA = 57.50
- Inspección Canina K9: USD. 103.50
- Visita a empresa – Fuera de Guayaquil + Movilización: USD. 70.00

TOTAL DE INSPECCIONES: USD: 231.00

**TOTAL COSTOS LOGISTICOS EN ECUADOR: USD. 2.337.25**

**COSTOS APROXIMADOS EN DESTINO COLOMBIA:**

- Transporte terrestre BUN to BOG – Vehículo Express USD. 900.00
- Customs process – 0.40% sobre el valor de FACT. USD. 375.00
- Third party expenses: USD. 165.00
- Licencia fitosanitaria: USD. 375.00
- Seguro: USD. 75.00

- Handling Fee: USD. 89.25  
**TOTAL COSTOS LOGISTICOS COLOMBIA: USD. 1.979.25**

Vamos a analizar el escenario de compra de 2327 cajas para el mercado colombiano (es decir la asignación de una caja por supermercado). Analizando este escenario, acorde al market share de los diferentes retailers en Colombia, se asignará un número de cajas como sigue:

Supermercado	Número de locales	Market Share	Asignación en cajas	Numero de cajas / local
Éxito	390	17%	390	1 caja / local
Olímpica	423	18%	423	1 caja / local
Jumbo	43	2%	43	1 caja / local
Carulla	90	4%	90	1 caja / local
Falabella	18	1%	18	1 caja / local
Ara	1332	57%	1332	1 caja / local
Makro	22	1%	22	1 caja / local
Flamingo	9	0%	9	1 caja / local

**Tabla 69:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Colombia – Monto de compra: 2327 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

### Supermercados Éxito

Tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA: USD. 3.07 (12.662,56 pesos)

PRECIO SIN IVA: USD. 2.92 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((2.92 - 4.15) / 2.92) \times 100\% = -42.12\%$

ESCENARIOS	Costo Logístico Puerto de Guayaquil – Bodega Supermercado	Precio final a cliente	Precio que se requiere en percha	
Compra: 2327 cajas / mes = 27924 unidades	USD. 0.154	USD. 4.15		USD. 3.07
				USD. 3.02
				USD. 2.92
				USD. 3.30

**Tabla 70:** Análisis costos y precios en percha supermercados en Colombia  
**Fuente:** Archivos propios

Como se puede apreciar, si INPHEC Agroindustrial proyecta establecer un precio en percha de USD. 3.07 en Supermercados Éxito, no se generaría utilidad, y más bien significaría pérdida para el supermercado. Analicemos el ranking de los productos desde el más costoso al más barato en chocolate de mesa que tenemos en Supermercados Éxito en la Tabla 65.

Es imposible que Chocolate de Taza El Ambateño se coloque en precio por debajo de toda esta lista (que sería el precio medio), pues Supermercados Éxito no ganaría; por lo que se procede a sacar la media de este grupo de productos, dando como resultado un valor de USD. 0.0196, es decir, USD. 3.92 la unidad de 200 gr. Asimismo, solo ejecutando esta estrategia no bastará para entrar en el mercado de Supermercados Éxito; por lo que se establece la opción de bajar la utilidad de la empresa a un 12.5%. Con estos cambios, se tiene el siguiente calculo:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO	
Chocolate Luker mesa light 156.2 gr.	USD. 0.0245	
Chocolate de mesa LYNE endulzado con splenda 166.4 gr.	USD. 0.024	
Chocolate de Taza El Ambateño 200 gr.	USD. 0.024	<b>OPCION 2</b> CON 10% Utilidad Neta para la empresa
Chocolate de mesa Lyne clavos y canela 166.4 gr.	USD. 0.022	
Chocolate de mesa Corona 0% azúcar endulzado naturalmente 166.4 gr.	USD. 0.0202	
Chocolate de mesa Lyne clásico 166.4 gr.	USD. 0.0197	
Chocolate de Taza El Ambateño 200 gr.	USD. 0.0196	<b>OPCION 1</b> CON 12.5% Utilidad Neta para la empresa
Chocolate Luker mesa clavos canela 250 gr.	USD. 0.018	
Chocolate de mesa Cruz sin azúcar 500 gr.	USD. 0.0174	
Chocolate de mesa Tesalia clavos y canela sin azúcar 250 gr.	USD. 0.0174	
Chocolate Luker de mesa con clavos y canela 112 gr.	USD. 0.0172	
Chocolate de mesa Corona delicatto 142 gr.	USD. 0.0162	

**Tabla 71:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Éxito - Colombia

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

PRECIO EN PERCHA: USD. 3.92 (16.168.48 pesos)

PRECIO SIN IVA: USD. 3.73 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((3.73 - 4.07) / 3.73) \times 100\% = -9.11\%$

Como podemos observar, si bajamos la utilidad de la empresa a 12.5%; y la empresa apunta a un precio en percha de USD. 0.0196 por gramo, la utilidad de Supermercados Éxito mejora; pero aún sigue en pérdida. Aquí se puede observar claramente la competitividad que hay en el mercado colombiano en el chocolate de taza o mesa; pues INPHEC Agroindustrial debe martillar un poco su utilidad para ingresar a este mercado.

Si reducimos más el margen de rentabilidad de la empresa, no sería una solución viable; pues se puede incurrir en un desfinanciamiento para la empresa al no generar utilidad de la venta; y al mismo tiempo no logramos ser competitivos en el mercado de Éxito. Colombia tiene 390 locales Éxito a nivel nacional que es un número muy representativo (Éxito, s.f.)



**Figura 84:** Fotografía supermercado Metro en Colombia  
**Fuente:** Éxito (s.f.)

El objetivo es que la utilidad del supermercado este entre 20 y 25% para que sea atractivo. Como una estrategia más esforzada y un poco más riesgosa por tema de rotación de producto es buscar un precio en percha de USD. 0.024 (igualarnos al precio de Chocolate de mesa Lyne de 166.4 gr.) por gramo y la utilidad de la empresa se ajuste al 7.5%, manteniendo un monto de compra de 2327 cajas. Tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.80 (19.798 pesos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 4.57 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((4.57 - 3.89) / 4.57) \times 100\% = 14.87\%$

Este margen de renta para Supermercados Éxito es más atractivo y que puede ser del interés de este cliente (de hecho, este margen de 14.87% tiene la probabilidad de incrementar debido a que los costos de producción de personal mensual pueden ser más diluido por el monto de compra)

pero como se puede observar, la empresa debe bajar su utilidad neta desde 15% hasta 7.5% (es prácticamente bajar el 50% de su ganancia para entrar en las perchas de Supermercados Éxito)

Finalmente, el negocio con Éxito quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 4.80 (19.798 pesos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC 7.5%**
- **Utilidad Éxito: 14.87% (que puede incrementar)**
- Monto de compra: 390 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 1.221.48**

### Supermercados Olímpica

Tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 3.02
PRECIO SIN IVA:	USD. 2.87 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((2.87 - 4.15) / 2.87) \times 100\% = -44.59\%$

Analizando la lista de los competidores con sus precios tenemos:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate de mesa Lyne clavos y canela 166.4 gr.	USD. 0.0265
Chocolate de mesa Corona 0% azúcar endulzado naturalmente 166.4 gr.	USD. 0.0244
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.024
Chocolate de mesa Lyne clásico 166.4 gr.	USD. 0.0237
Chocolate de mesa LYNE endulzado con splenda 166.4 gr.	USD. 0.022
Chocolate de mesa Corona delicatto 142 gr.	USD. 0.0162

**OPCION 1 CON**  
15% Utilidad  
Neta para la  
empresa

Chocolate de Mesa Olímpica Tradicional sin azúcar 250 gr.	USD. 0.0158
---	-------------

**Tabla 72:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Olímpica - Colombia  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Analicemos la opción de mantener el 15% de utilidad neta de la empresa; pero ajustando la proyección de precio en percha a 0.024 por gramo (USD. 4.80 la unidad de 200 gr). Tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.80
PRECIO SIN IVA:	USD. 4.57 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((4.57 - 4.15) / 4.57) \times 100\% = 9.19\%$

Como observamos, el colocar el Chocolate de Taza El Ambateño a un precio en percha de USD. 0.024 por gramo es decir USD. 4.80 por cada unidad de 200 gr., hace que el margen de renta para Supermercados Olímpica sea del 9.19%. Olímpica cuenta con más de 400 tiendas en 118 municipios y 21 departamento en todo Colombia (Supermercados Olímpica, 2025)

Con la finalidad de que el negocio tanto para Supermercados Olímpica como para INPHEC Agroindustrial sea atractivo, debemos mejorar el margen de renta de Olímpica, sin alterar el precio en percha de USD. 4.80 por unidad de 200 gr. Por ende, ajustando el margen de utilidad de INPHEC Agroindustrial al 7.5%, tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.80
PRECIO SIN IVA:	USD. 4.57 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((4.57 - 3.89) / 4.57) \times 100\% = 14.87\%$

Tal como ocurrió con Supermercados Éxito, para ingresar al mercado de Supermercados Olímpica, la empresa INPHEC Agroindustrial debe reducir su margen de utilidad un 50%, es decir percibir un margen del 7.5% con un monto de compra de 423 cajas y proyectando un precio en percha de USD. 4.80 (19.798.13 pesos)

Finalmente, el negocio con Olímpica quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 4.80 (19.600.10 pesos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC 7.5%**
- **Utilidad Olímpica: 14.87% (que puede incrementar)**
- Monto de compra: 423 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 1.324.83**



**Figura 85:** Fotografía supermercado Olímpica en Colombia  
**Fuente:** Olímpica (s.f.)

### Supermercados Jumbo

Tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 2.92 (12.043.86 pesos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 2.78 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((2.78 - 4.15) / 2.78) \times 100\% = -49.28\%$

Analizando la lista de los competidores con sus precios tenemos:

En base al análisis anterior, sería contraproducente proyectar un precio en percha que signifique la media de todos los precios de la competencia (entramos a perder). Por tanto, obteniendo la media de este grupo de productos, tendríamos un valor de USD. 0.0197 que trasladado a unidad de 200 gr. tenemos USD. 3.94. Con este número tenemos el análisis:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO	
Chocolate Luker mesa light 156.2 gr.	USD. 0.0245	
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.024	<b>OPCION 2 CON</b> 15% Utilidad Neta para la empresa
Chocolate Girones light con Stevia 125 gr.	USD. 0.0212	
Chocolate Girones light sin azucar 125 gr.	USD. 0.0212	
Chocolate de mesa Corona 0% azúcar endulzado naturalmente 166.4 gr.	USD. 0.0209	
Chocolate Luker clavos y canela light 156.2 gr.	USD. 0.0204	
Chocolate de mesa LYNE endulzado con splenda 166.4 gr.	USD. 0.0204	
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.0197	<b>OPCION 1 CON</b> 15% Utilidad Neta para la empresa
Chocolate Luker Tradicional 224 gr.	USD. 0.0194	
Chocolate Cacao Hunters 70% 240 gr.	USD. 0.0194	
Chocolate de mesa Lyne clásico 166.4 gr.	USD. 0.0190	
Chocolate de mesa Lyne clavos y canela 166.4 gr.	USD. 0.0183	
Chocolate Luker amargo 250 gr.	USD. 0.0173	
Chocolate Cruz sin azúcar 250 gr.	USD. 0.0148	

**Tabla 73:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Jumbo - Colombia

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

PRECIO EN PERCHA: USD. 3.94 (12.043.86 pesos)

PRECIO SIN IVA: USD. 3.75 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((3.75 - 4.15) / 3.75) \times 100\% = -10.66\%$

Como observamos, la utilidad para Supermercados Jumbo mejora, pero el número sigue estando en rojo. Jumbo cuenta con 43 tiendas y pertenece al conglomerado chileno Cencosud (Cencosud, s.f.)

Como siguiente estrategia a implementar para mejorar la utilidad de Jumbo, es ajustar la utilidad de INPHEC Agroindustrial a 7.5%, por tanto, tenemos el siguiente análisis



**Figura 86:** Fotografía supermercado Jumbo en Colombia  
**Fuente:** Jumbo (s.f.)

PRECIO EN PERCHA:	USD. 3.94 (12.043.86 pesos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 3.75 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)
% RENTA:	$((3.75 - 3.89) / 3.75) \times 100\% = -3.73\%$

La utilidad de Jumbo sigue estando en negativo. La única opción que resta es igualar el precio en percha a USD. 0.024, es decir estar por debajo de Chocolate Luker mesa light de 156.2 gr. y por encima de Girones light con Stevia de 125 g. Corremos el riesgo que la rotación sea baja; sin embargo; no se puede martillar más la utilidad de INPHEC Agroindustrial; pues esta al tope con el 7.5%. El cálculo es:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 4.80 (19.600,10 pesos)
-------------------	-----------------------------

PRECIO SIN IVA: USD. 4.57 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((4.57 - 3.89) / 4.57) \times 100\% = 14.87\%$

Finalmente, el negocio con Jumbo quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 4.80 (19.600.10 pesos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 2°
- **Utilidad INPHEC 7.5%**
- **Utilidad Jumbo: 14.87% (que puede incrementar)**
- Monto de compra: 43 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 134.68**

### Supermercados Carulla

Tenemos el siguiente análisis:

PRECIO EN PERCHA: USD. 3.30 (13.466,54 pesos)

PRECIO SIN IVA: USD. 3.14 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((3.14 - 4.15) / 3.14) \times 100\% = -32.16\%$

Como podemos observar en este análisis, buscar un precio en percha de USD. 3.30 sería contraproducente, pues involucra una pérdida para Carulla. Analicemos la competencia:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate de mesa LYNE endulzado con splenda 166.4 gr.	USD. 0.0269
Chocolate de mesa Lyne clavos y canela 166.4 gr.	USD. 0.0263
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.024
Chocolate Luker mesa light 156.2 gr.	USD. 0.0249

Chocolate de mesa Corona 0% azúcar endulzado naturalmente 166.4 gr.	USD. 0.0219
Chocolate Luker de mesa con clavos y canela 112 gr.	USD. 0.0191
Chocolate de mesa Tesalia clavos y canela sin azúcar 250 gr.	USD. 0.0174
Chocolate de mesa Corona delicatto 142 gr.	USD. 0.0165

**Tabla 74:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Carulla - Colombia

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Ajustamos la utilidad de INPHEC Agroindustrial a 7.5% y como proyección de precio en percha igualamos a USD. 0.024 el precio por gramo. Con estos ajustes tenemos lo siguiente:

PRECIO EN PERCHA: USD. 5.20 (21.200.00 pesos)

PRECIO SIN IVA: USD. 4.95 (IVA: 5% - Alimento Canasta Básica)

% RENTA:  $((4.95 - 3.89) / 4.74) \times 100\% = 21.46\%$



**Figura 87:** Fotografía supermercado Carulla en Colombia

**Fuente:** Página Web Supermercados Carulla

Como podemos observar, dado que Carulla Supermercados maneja precios en percha un poco más altos que chocolates de los anteriores supermercados analizados, se puede alcanzar una utilidad para Carulla de 21.46% que es un poco más atractivo que la utilidad de los supermercados anteriores

Finalmente, el negocio con Carulla quedaría de la siguiente manera:

- Precio en percha: USD. 5.20 (21.200,00 pesos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 3°
- **Utilidad INPHEC** **7.5%**
- **Utilidad Carulla:** **21.46% (que puede incrementar)**
- Monto de compra: 90 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **233.28**

### 6.2.3. Precio del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano

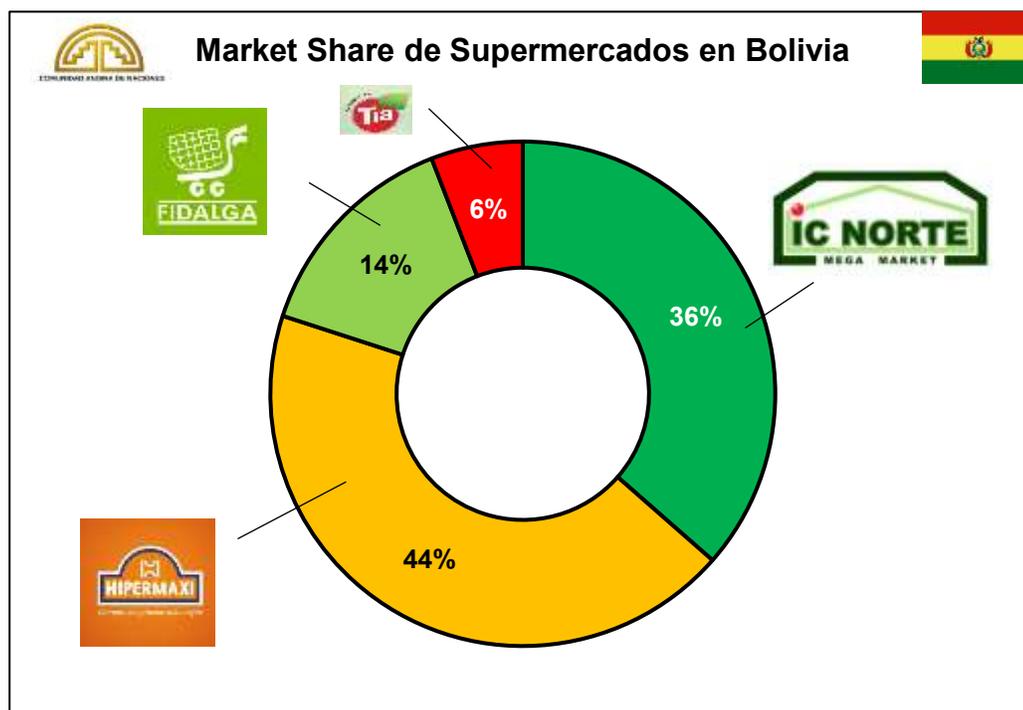
Analicemos el market share del mercado boliviano a continuación:

- IC Hipermercados:	31 locales	(36.47%)
- Hipermaxi:	37 locales	(43.52%)
- Fidalga:	12 locales	(14.11%)
- Tia:	5 locales	(5.88%)
<b>TOTAL:</b>	<b>85 LOCALES</b>	

Acorde al artículo “Sectorial de Retail en Bolivia” escrito por Cristian Vargas, 2024; en Bolivia, los pronósticos de crecimiento de este sector son conservadores debido a la incertidumbre económica por presión del tipo de cambio y escasez de moneda extranjera. De la misma manera el comercio en el país es más informal y el contrabando es un factor catalogado como principal obstáculo para el crecimiento del retail en este país. Sin embargo, a pesar de lo indicado anteriormente, el sector se encuentra con un amplio potencial de crecimiento vía inversión extranjera, ingreso de franquicias internacionales e incentivo a la demanda de bienes y servicios

que mejora la calidad de vida de la clase media y población en general. Un tema muy importante a destacar es que los esfuerzos que realizan las empresas de retail en la calidad de su servicio e inversiones en tecnología y mejora de procesos logísticos hace que la brecha de elección por parte de los consumidores entre la informalidad y el retail se reduzca. Finalmente, es importante resaltar que, debido al contexto nacional, las empresas del sector son más prudentes en su calidad de cartera de ventas a cuota, así como también reducen la exposición de proveedores extranjeros y tienen un objetivo de maximizar su rentabilidad.

Analizando la tabla del ANEXO 7 de los precios de competencia en Bolivia, podemos observar que los supermercados no poseen una gran variedad de productos. La competitividad no es alta en lo que respecta a chocolate de taza. Se puede observar que la categoría de chocolate de



**Figura 88:** Market share de retailers en el mercado boliviano  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

taza no es fuerte en los supermercados bolivianos como si lo es en supermercados en Perú o Colombia. Se presenta información de tres tipos de supermercados (siendo Hipermaxi el más representativo en market share acorde a la figura anterior) en Bolivia que poseen chocolates

SIMILARES a un chocolate de taza; pero no son parte de esta categoría. Para INPHEC Agroindustrial esto puede ser un océano azul en donde gracias a un plan estratégico comercial se puede explotar este mercado. Un tema muy importante a destacar es que Hipermaxi tiene una representativa variedad de chocolates en comparación con el resto de retailers, así como también, las perchas de Hipermaxi poseen chocolates que son mucho más similares a una categoría de chocolates de taza que IC NORTE y FIDALGA.

Por tanto, este análisis se enfocará en el análisis de perchas de Hipermaxi, y no del resto de los supermercados. La idea es que a través de los chocolates que Hipermaxi comercializa poder conocer la competitividad en precios de estos chocolates y comparar con el precio que llegaría Chocolate de Taza El Ambateño a Bolivia.

Analizando los precios de HIPERMAXI, tenemos lo siguiente:



**Chocolate más costoso:** Chocolate La Huerta 100% Cacao 60 gr.: 24.50 bolivianos – USD. 3.56

Precio / gramo: 0.0593

**Chocolate de taza más barato:** Chocolate Harasic Extra Fino 330 gr.: 36.00 bolivianos – USD. 5.23

Precio / gramo: 0.0158

**Precio Promedio:** **0.0375 x 200 g.: USD. 7.51 → 51.65 bolivianos**

Para la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño a Bolivia, veamos la asignación del producto en base al número de locales que hay en Bolivia:

Supermercado	Número de locales	Market Share	Asignación en cajas	Numero de cajas / local
IC NORTE	31	36%	31	1 caja / local
Hipermaxi	37	44%	37	1 caja / local
Fidalga	12	14%	12	1 caja / local

Supermercados Tia	5	6%	5	1 caja / local
-------------------	---	----	---	----------------

**Tabla 75:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 85 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Construimos los siguientes escenarios:

Recordemos que el costo del producto es:

- Costo (aplicado todos los gastos): USD. 3.48 (incluido el % del distribuidor)
  - Aplicando un 15% de Utilidad Neta tenemos:

• **PRECIO FINAL (FCA Bodega Guayaquil) USD: 4.00**

ESCENARIOS	Costo Logístico Puerto de Guayaquil – Bodega Supermercado	Precio final a cliente	Precio que se requiere en percha	
<b>1</b> Compra: 85 cajas / mes = 1020 unidades	USD. 1.80	USD. 5.80		USD. 7.51
<b>2</b> Compra 170 cajas / mes: 2040 unidades	USD. 0.90	USD. 4.90		USD. 7.51
<b>3</b> Compra 255 cajas / mes: 3060 unidades	USD. 0.601	USD. 4.601		USD. 7.51

**Tabla 76:** Análisis costos y precios en percha Hipermaxi - Bolivia

**Fuente:** Archivos propios

## COSTOS APROXIMADOS LOGISTICA EN ECUADOR

- Tonelaje: 0.283
- KG: 283

## TRANSPORTE INTERNACIONAL:

- Flete Marítimo: USD. 295.00

## GASTOS LOCALES:

- Recepción de carga USD. 75.00
- Consolidación USD. 75.00
- Vgm+adm+bl+manejo USD. 130.00
- Collect fee 6% USD. 17.70
- **TOTAL GASTOS LOCALES SIN IVA: USD. 297.70**
- **TOTAL GL + ORIGEN CON IVA: USD. 681.60**

BODEGAJE USD. 6.00

SERVICIO DE EXPORTACION AGENTE DE ADUANA: USD. 250.00

CERTIFICADO DE ORIGEN: USD. 45.00

## INSPECCIONES:

- Inspección de condición del contenedor vacío + Monitoreo Satelital: USD. 50.00 + IVA = 57.50
- Inspección Canina K9: USD. 103.50
- Visita a empresa – Fuera de Guayaquil + Movilización: USD. 70.00

TOTAL DE INSPECCIONES: USD: 231.00

**TOTAL COSTOS LOGISTICOS EN ECUADOR: USD. 1.213.6**

## COSTOS APROXIMADOS EN DESTINO BOLIVIA:

- Stripping W/M3: USD. 175.00
- Opening: USD. 110.00
- Handling (fix): USD. 75.00
- Doc Fee: USD. 110.00

- THC (fix):	USD. 35.00
- Logistic Fee:	USD. 40.00
- Agency Fee (fix):	USD. 80.00
- ADM FEE:	USD. 0.80
- Comisión Bancaria:	USD. 0.20
<b>TOTAL COSTOS LOGISTICOS BOLIVIA:</b>	<b>USD. 626.00</b>

Analizando la competencia que tenemos en Hipermaxi:

PRODUCTO	PRECIO POR GRAMO
Chocolate La Huerta 100% Cacao 60 gr.	USD. 0.0593
Chocolate La Huerta 72% con Nibs 60 gr.	USD. 0.0581
Chocolate La Huerta 64% Cacao 60 gr.	USD. 0.0545
Chocolate Baure 65% Cacao Locoto 70 gr.	USD. 0.054
Chocolate Ruah Amargo 75% 60 gr.	USD. 0.0521
Chocolate Para Ti amargo sin azúcar 100 gr.	USD. 0.0509
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.045
Chocolate Para Ti Semi Amargo 100 gr.	USD. 0.04
Chocolate Para Ti amargo 100 gr.	USD. 0.04
Chocolate de Taza El Ambateño de 200 gr.	USD. 0.0375

**Opción 1:**  
**Lugar: 7°**

**Opción inicial**  
**Lugar: 9°**

**Tabla 77:** Lista ranking de los precios de Chocolate de Taza en perchas de Supermercados Hipermaxi – Bolivia

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Como podemos observar en base a la tabla anterior, si INPHEC Agroindustrial tiene el objetivo de buscar un precio en percha de USD. 0.0375 por gramo, el producto se colocaría en el noveno lugar como el chocolate más costoso. Analizando la utilidad de Hipermaxi tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.64 (IVA: 13%)
% RENTA:	$((6.64 - 5.80) / 6.64) \times 100\% = 12.65\%$

Como podemos observar, la utilidad de Hipermaxi es del 12.65%, sin embargo y acorde a la experiencia de INPHEC Agroindustrial, este porcentaje va a ser poco atractivo para este supermercado. Lo que se puede hacer es colocar el precio en percha por encima de Chocolates Para Ti amargo y semiamargo de 100 gr. pero por debajo de Para Ti sin azúcar de 100 gr. y tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 9.00 (62.17 bolivianos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 7.82 (IVA: 13%)
% RENTA:	$((7.82 - 5.80) / 7.82) \times 100\% = 25.83\%$

Este margen de rentabilidad para Hipermaxi es más atractivo y permite a Chocolate de Taza El Ambateño competir en el mercado. De hecho, la estrategia a implementar en el mercado boliviano es primero trabajar con Hipermaxi en la introducción del producto con planes de impulsación. Cabe resaltar que, si la empresa solamente exporta chocolate para Hipermaxi, el costo logístico aplicado a cada unidad de Chocolate resultaría muy costoso. La idea es que una vez que el producto se comercialice en Hipermaxi, inmediatamente se comercialice en el resto de supermercados como Fidalga, IC Norte y Supermercados Tía para llegar a la exportación de 85 cajas y los costos logísticos se diluyan. Hipermaxi se encuentra en ciudades como Santa Cruz, La Paz y Cochabamba.

Finalmente, el negocio con Hipermaxi quedaría de la siguiente manera con exportación de 85 cajas:

- Precio en percha: USD. 9.00 (62.17 bolivianos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 7°
- Utilidad INPHEC **15%**

- **Utilidad Hipermaxi:** **25.83%**
- Monto de compra: 37 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **230.88**

Sumando el resto de utilidades de los tres restantes supermercados queda de la siguiente manera:

- IC Norte (31 cajas): Util. INPHEC: USD. 193.44
- Fidalga (12 cajas): Util. INPHEC: USD. 74.88
- Supermercados Tía (5 c) Util. INPHEC: USD. 31.20
- TOTAL UTILIDAD INPHEC: USD. 530.40**



**Figura 89:** Fotografía supermercado Hipermaxi en Bolivia  
**Fuente:** Hipermaxi (s.f.)

Analizando un escenario 2, en donde el producto sería exportado a Bolivia considerando dos cajas por almacén tenemos:

Supermercado	Número de locales	Market Share	Asignación en cajas	Numero de cajas / local
IC NORTE	31	36%	62	2 cajas / local
Hipermaxi	37	44%	74	2 cajas / local

Fidalga	12	14%	24	2 cajas / local
Supermercados Tía	5	6%	10	2 cajas / local

**Tabla 78:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 170 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Analizando la utilidad de Hipermaxi y con una proyección de precio en percha de USD. 7.51 (51.65 bolivianos) tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.64 (IVA: 13%)
% RENTA:	$((6.64 - 4.90) / 6.64) \times 100\% = \mathbf{26.20\%}$

Como podemos observar, si INPHEC Agroindustrial exporta 170 cajas a Bolivia, específicamente a Hipermaxi, los costos logísticos se diluyen, y la utilidad de Hipermaxi aumenta, conservando la utilidad de la empresa en 15%, y manteniendo un noveno lugar en competitividad como el producto más costoso de la percha de los supermercados.

Finalmente, el negocio con Hipermaxi quedaría de la siguiente manera con exportación de 170 cajas:

- Precio en percha: USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 9°
- **Utilidad INPHEC 15%**
- **Utilidad Hipermaxi: 26.20%**
- Monto de compra: 74 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 461.76**

La utilidad de la empresa total sería:

- IC Norte (62 cajas): Util. INPHEC: USD. 386.88
- Fidalga (24 cajas): Util. INPHEC: USD. 149.76
- Supermercados Tía (10 c) Util. INPHEC: USD. 62.40

**TOTAL UTILIDAD INPHEC: USD. 1.060,80**

Ahora, analizando la posibilidad de aumentar el número de cajas de cada supermercado a 3 tenemos:

Analizando la utilidad de Hipermaxi y con una proyección de precio en percha de USD. 7.51 (51.65 bolivianos) tenemos:

PRECIO EN PERCHA: USD. 7.51 (51.65 bolivianos)  
 PRECIO SIN IVA: USD. 6.64 (IVA: 13%)  
 % RENTA:  $((6.64 - 4.601) / 6.64) \times 100\% = 30.70\%$

Supermercado	Número de locales	Market Share	Asignación en cajas	Numero de cajas / local
IC NORTE	31	36%	93	3 cajas / local
Hipermaxi	37	44%	111	3 cajas / local
Fidalga	12	14%	36	3 cajas / local
Supermercados Tia	5	6%	15	3 cajas / local

**Tabla 79:** Cuadro de asignación de cajas de Chocolate El Ambateño a supermercados en Bolivia – Monto de compra: 255 cajas

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

Finalmente, el negocio con Hipermaxi quedaría de la siguiente manera con exportación de 255 cajas:

- Precio en percha: USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 9°
- **Utilidad INPHEC 15%**
- **Utilidad Hipermaxi: 30.70%**
- Monto de compra: 111 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC: 692.64**

La utilidad de la empresa total sería:

- IC Norte (93 cajas):	Util. INPHEC:	USD. 580.32
- Fidalga (36 cajas):	Util. INPHEC:	USD. 224.64
- Supermercados Tía (15 c)	Util. INPHEC:	USD. 93.60
<b>TOTAL UTILIDAD INPHEC:</b>		<b>USD. 1.591.20</b>



**Figura 90:** Fotografía supermercado IC Norte en Bolivia  
**Fuente:** IC Norte (s.f.)

Con un monto de exportación a Bolivia de 255 cajas (3060 unidades), vemos que la utilidad de Hipermaxi aumenta casi un 5%. La idea es que esa utilidad ganada se inyecte a INPHEC Agroindustrial y mantener la utilidad de Hipermaxi entre un 25 y 26%, y manteniendo el precio en percha de USD. 7.51 (51.65 bolivianos), tenemos:

PRECIO EN PERCHA:	USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
PRECIO SIN IVA:	USD. 6.64 (IVA: 13%)
% RENTA:	$((6.64 - 4.95) / 6.64) \times 100\% = 25.45\%$

Finalmente, el negocio con Hipermaxi quedaría de la siguiente manera con exportación de 255 cajas:

- Precio en percha: USD. 7.51 (51.65 bolivianos)
- Lugar que ocupa en la competencia con respecto a precio: 9°
- **Utilidad INPHEC 25%**

- **Utilidad Hipermaxi:** **25.45%**
- Monto de compra: 111 cajas x 12 unidades
- **Utilidad (USD) INPHEC:** **1.158,84**

La utilidad de la empresa total sería:

- IC Norte (93 cajas): Util. INPHEC: USD. 970.92
- Fidalga (36 cajas): Util. INPHEC: USD. 375.84
- Supermercados Tía (15 c) Util. INPHEC: USD. 156.60
- TOTAL UTILIDAD INPHEC: USD. 2.662,10**



**Figura 91:** Fotografía supermercado Fidalga en Bolivia  
**Fuente:** Fidalga (s.f.)

#### 6.2.4. Resumen general de precios, utilidades y volumen para los tres países

Como podemos apreciar en la tabla siguiente, en lo que respecta al precio en percha, debido a que el mercado de chocolate de taza aun no es explotado en Bolivia, la idea es desarrollar este mercado a un precio mayor al mercado peruano y colombiano. Colombia posee un mercado en chocolate de taza muy competitivo, lo que hace un tanto complicado la introducción del producto. Perú tiene mejor la perspectiva de que Chocolate de Taza El Ambateño esté en las perchas de sus supermercados. De la misma manera, se puede apreciar que, si INPHEC Agroindustrial se enfocaría en el mercado colombiano, su chocolate llegaría a ser de los más costosos en percha, mientras que en Perú y Bolivia no sería tanto así, debido a que la competitividad en estos dos

últimos países es menor al mercado colombiano. Es claro ver que INPHEC Agroindustrial generaría una mejor utilidad comercializado su chocolate en Perú y Bolivia que en Colombia, pues el negocio del mercado colombiano es utilidad por volumen en comparación con los otros países.

PAIS															
															
	Exportación		Exportación		Exportación		Exportación		Exportación				Exportación		
	234 cajas	468 cajas	234 cajas	468 cajas	234 cajas	468 cajas	234 cajas	468 cajas	2327 cajas				85 cajas	170 cajas	255 cajas
Precio Percha (USD)	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.80	7.60	7.60	4.80	4.80	4.80	5.20	9.00	7.51	7.51
Lugar	6°	6°	3°	3°	3°	3°	3°	3°	3°	3°	2°	3°	7°	9°	9°
Ut. INPHEC (%)	15	30	15	30	15	30	15	30	7.5	7.5	7.5	7.5	15	15	25
Ut. Superm (%)	27.03	25.26 (DEC. 6.54%)	27.03	25.26 (DEC. 6.54%)	27.03	25.26 (DEC. 6.54%)	25.10	25.26 (DEC. 6.54%)	14.87	14.87	14.87	21.46	25.83	26.20	25.45
Ut. INPHEC (\$)	124.80	499.20 (INC. 300%)	49.92	199.68 (INC. 300%)	318.24	1.272,96 (INC. 300%)	630.24	2.520,96 (INC. 300%)	1.221,48	1.324.83	134.68	233.28	230.88	461.76	1158.84
Asig.	20	40	8	16	51	102	101	202	390	423	43	90	37	74	111

**Tabla 80:** Cuadro resumen de precios en percha, Competitividad en precios, asignaciones y utilidades de supermercados en países de la Comunidad Andina de Naciones

**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, comunicación personal, febrero 04, 2025)

## Capítulo V

### 1. Estrategia de ingreso al mercado

#### 1.1. Explicación del reto a alcanzar

El objetivo principal de INPHEC Agroindustrial es internacionalizar su principal producto, como es el Chocolate de Taza El Ambateño; pues considera y en base a estudios que es un producto que pertenece a la etapa de madurez si se analiza el ciclo de vida del producto, y en base a un análisis en la matriz BCG (Business Consulting Group), el producto es considerado como un cash cow (vaca lechera).

La empresa considera es el momento de internacionalizar el producto, explotando el know how de la institución en la fabricación de este tradicional y delicioso producto. De la misma manera, el objetivo de este estudio es determinar la factibilidad de exportación del Chocolate de Taza El Ambateño a países de la Comunidad Andina de Naciones CAN, pues Ecuador al ser parte de este mecanismo comercial, es favorecido de beneficios en temas arancelarios que permitan que el chocolate de taza llegue con precios competitivos a los mercados objetivos.

Un tema bastante atractivo que consideró la empresa para seleccionar los mercados objetivo es el clima en estos países; pues el chocolate de taza es un producto apropiado para consumirlo en climas fríos; y los tres países en análisis como Colombia, Perú y Bolivia se sitúan en el callejón interandino. Es claro observar que, para un desarrollo de mercado del producto en Colombia, la empresa debe tener un capital financiero que pueda apalancar el volumen que puede ser exportado (la demanda de producto que puede ser exportado a Colombia se proyecta sea mayor que la demanda peruana o boliviana); pues el mercado colombiano posee una mayor cantidad de almacenes que Perú o Bolivia.

Se proyecta que, con la acción comercial de la empresa en la venta del producto en los mercados objetivos, alcance una importante participación de mercado, pues INPHEC Agroindustrial confía plenamente en la calidad del producto, la finura del grano de cacao ecuatoriano, y la capacidad de su personal en lograr dicha exportación.

## **1.2. Canal o Canales**

Un canal de distribución es el conjunto de vías y procesos que una empresa utiliza para llevar sus productos desde su lugar de origen hasta los consumidores finales (Across Logistics, 2023) Con el fin de que Chocolate de Taza El Ambateño llegue al consumidor final, la empresa optará por ejecutar un canal de distribución indirecto (aquellos que involucran intermediarios entre el fabricante y el consumidor final). De hecho, estos intermediarios pueden ser mayoristas, minoristas, agentes o distribuidores.

La empresa optará por tener un canal de distribución mixto, es decir, por un lado, un canal de distribución corto (este canal consta de tres partes como son: fabricante, proveedor y consumidor final) y un canal largo (fabricante, mayorista, minorista y consumidores). Es posible que INPHEC Agroindustrial por ejemplo ejecute un canal de distribución corto para casos en los cuales las condiciones de negocio entre el supermercado y la empresa sean accesibles (el supermercado puede dar facilidad para que el producto sea importado por el mismo supermercado). Sin embargo, para casos que el supermercado no ejecute procesos de importación; la empresa optará por ejecutar un canal de distribución largo, en donde se tomará contacto con un distribuidor colombiano, peruano o boliviano según sea el caso, y de esta manera sea este distribuidor que ingrese el producto a los supermercados.

## **1.3. Descripción gráfica del proceso de ingreso**

INPHEC Agroindustrial adoptará dos tipos de canales para el ingreso al mercado de los tres países miembros de la CAN. Dependiendo del acuerdo comercial al cual la empresa llegue con su cliente (supermercados), la idea es que la empresa tenga dos opciones de canales. Por un lado si el negocio con el supermercado fluye, teniendo la posibilidad de que el producto es de interés del comprador, y exista la apertura del caso; la empresa optará por seleccionar la OPCION 1 (Canal de distribución corto); mientras que, si la negociación con el cliente final se torna complicado (no hay apertura por parte del cliente), entonces en este caso la empresa optará por trabajar con un distribuidor que conozca el know how de negocio con el cliente; por tanto optará por la OPCION 2 que es un canal de distribución largo.

**OPCION 1:****OPCION 2**

**Figura 92:** Tipos de canales de distribución a ser ejecutados por INPHEC Agroindustrial para la introducción del Chocolate de Taza El Ambateño a países de la CAN

**Fuente:** Elaboración propia

Independientemente del canal utilizado, la empresa puede ser escogida ya en el puerto para un proceso de canal de aforo automático, documental, físico intrusivo o físico no intrusivo como indica los flujos de proceso del ANEXO 8 y 9. En este caso, INPHEC Agroindustrial es una empresa que recién inicia operaciones internacionales y que es muy probable que en las primeras operaciones de exportación el canal de aforo seleccionado sea físico intrusivo, para después estos procesos vayan suavizando poco a poco.

Cabe recalcar que la empresa debe previo a la exportación registrarse en el Ecuapass que es la herramienta que permite la transferencia de Declaración Aduanera de Exportación (DAE) al sistema de la Aduana del Ecuador para el proceso de revisión en el puerto. Estos flujos de proceso son realizados con un término de negociación FOB que es lo que se proyecta tener con el cliente.

#### **1.4. Actividades clave para lograr la meta**

Para INPHEC Agroindustrial, es la primera experiencia internacional que tendrá al momento de exportar el Chocolate de Taza El Ambateño a países de la Comunidad Andina de Nacional CAN. Para este objetivo, la empresa debe estar preparada casa adentro para hacer frente a este reto internacional, por tanto, dentro de las actividades clave que la empresa implementará esta:

##### **1.4.1. Aseguramiento de la materia prima**

Actualmente, el precio de la tonelada métrica de cacao ha venido subiendo debido a los efectos de la poca producción que África ha venido teniendo desde el año 2023 y que fue explicado anteriormente. Este fenómeno ha hecho que el grano de cacao empiece a escasear en Ecuador debido a que las firmas internacionales productoras de chocolate como Ferrero, Lindt o Nestlé, adquieran el grano en grandes cantidades, sin tener un control a manera de contingentes arancelarios o cuotas que permita salvaguardar la materia prima para empresas ecuatorianas como INPHEC Agroindustrial. Por tanto, la primera actividad clave es adquirir un financiamiento para la adquisición de cacao, estabilizando el precio con los productores dado que el volumen de compra es constante y alto. Con esto logramos estabilizar de la misma manera el precio del producto final al mercado internacional. De la misma manera, la empresa debe asegurar el abastecimiento de harina y azúcar, que son los ingredientes que se utiliza para la realización del chocolate de taza.

##### **1.4.2. Diseño y adquisición de empaques**

Dependiendo del país en el cual la empresa empiece a comercializar el producto, puede haber características particulares como colores, tamaños, textura, información nutricional, dibujos, etc. En este caso el presupuesto de INPHEC Agroindustrial está destinado a la adquisición de empaques para el mercado internacional en lotes representativos.

##### **1.4.3. Certificaciones**

Para concretar el objetivo de la exportación del producto, es necesario primero establecer una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura para la planta. Éstas son políticas que, al ser

implementadas en una industria, aseguran un estricto control de calidad de los alimentos, a lo largo de la cadena de producción, distribución y comercialización (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria ARCSA, s.f.). Es así que la empresa o institución alimenticia que es certificada con BPM asegura el cumplimiento de los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para consumo humano, de esta forma se garantiza que el producto ha sido elaborado en las condiciones sanitarias adecuadas. Los costos para la obtención de este certificado varían dependiendo del tipo de la empresa, que en el caso de la industria son cinco salarios básicos unificados, para la mediana industria son cuatro, para la pequeña industria son tres, para la microempresa son dos y los artesanos es un solo SBU.

Posteriormente, la empresa gestionará la obtención de la certificación ISO 22000, la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos para asegurar la calidad a lo largo de toda la cadena alimentaria (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, s.f.). De hecho, uno de los puntos que la norma de calidad antes señalada persigue es la eficaz comunicación que debe existir dentro de la cadena alimentaria, con la finalidad de asegurar que todos los peligros pertinentes a la inocuidad de los alimentos sean identificados y controlados adecuadamente en cada punto dentro de la cadena. Combinada a esta certificación, de ser necesario, la empresa gestionará la obtención de la norma FSSC 22000, que es un esquema de certificación para sistemas de gestión de seguridad alimentaria reconocido internacionalmente por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI). Esta certificación combina la norma ISO 22000 con requisitos adicionales específicos y programas de prerrequisitos técnicos adaptados al sector alimentario

#### **1.4.4. Maquinaria**

Con la finalidad de asegurar la fabricación del producto para mercados internacionales es necesario invertir en maquinaria actualizada. El proceso de fabricación del chocolate de taza se lo puede observar en el ANEXO 11 y la maquinaria con la descripción de cada proceso se lo puede observar en el ANEXO 10

Netamente, la inversión que la empresa incurriría para fortalecer la línea de producción de chocolate de taza es:

- Mesas de acero inoxidable para seleccionado de cacao
- Dos hornos torrefactores de cacao
- Un molino triturador primario
- Una mezcladora
- Una conchadora
- Una templadora con su túnel de enfriado
- Bandas transportadoras de grano de cacao que conecten los procesos
- Mantenimiento adecuado de los refinadores cascada y la máquina descascarilladora.

#### **1.4.5. Establecimiento de estudios de ingeniería de procesos y de métodos para el establecimiento de diagrama de recorrido**

Con la finalidad de automatizar la línea de producción del chocolate de taza, es necesario establecer estudios de tiempos y movimientos, diagrama de recorrido, ubicación de maquinaria y todos los aspectos concernientes a Ingeniería Industrial con la finalidad de determinar una línea definida de producción repetitiva, estandarizando la calidad y procesos en general que permita tener un volumen para cubrir la demanda nacional e internacional.

#### **1.4.6. Relacionamiento comercial con distribuidores en los países destino**

Como se había indicado en párrafos anteriores, INPHEC Agroindustrial como empresa aún no tiene la experiencia para desarrollar el mercado de los países de la CAN. Por tanto, es importante que la empresa genere relaciones comerciales con distribuidores (empresas que conocen los procesos para la introducción del producto en los mercados internacionales). Básicamente estas empresas se convertirían en aliados estratégicos de INPHEC Agroindustrial, en donde la empresa puede aprender de ellos el know-how y de esta manera tener una experiencia internacional.

#### **1.4.7. Personal de producción**

Toda organización productiva y con miras a cumplimientos de objetivos debe tener a su personal motivado en todo aspecto. Es así que para asegurar que el personal de la empresa se alinee a los objetivos de exportación de la empresa, es necesario invertir en planes de capacitación en temas referentes a trabajo en equipo, compañerismo, poder comunicacional, etc. De la misma manera, establecer un cronograma de actividades recreacionales que permita integrar más al equipo de trabajo. La dotación de nuevos uniformes de trabajo e insumos de Seguridad y Salud Ocupacional es algo muy básico e importante que los trabajadores deben tener y que la empresa les dotará. Finalmente establecer plan de incentivos a los trabajadores con mediciones de resultados es muy importante para la motivación del personal.

#### **1.5. Tiempo de ingreso**

Para comenzar, INPHEC Agroindustrial empezará por trabajar en el mercado peruano. La idea es que estratégicamente se pueda consolidar el producto en este mercado en primera instancia gracias a la información de competitividad que se trató en puntos anteriores; y es un mercado que puede ser aún más desarrollado. En primera instancia y como se puede observar en el cronograma siguiente, el tiempo que tomará el ingreso del producto a las perchas de supermercados en Perú tomará aproximadamente cuatro meses. Dentro de este tiempo está incluida toma de contacto con compradores de los supermercados, viaje a cita de negocios, preparación de información y muestras para las reuniones de negocios en Perú.

Cabe destacar que la empresa invertirá en los viáticos que involucra la visita de la empresa a Perú con la finalidad de concretar el negocio con los supermercados. Asimismo, este tiempo también incluye el tiempo de producción que tomará la planta de producción para la fabricación del producto; estipulado que en el primer envío se considere fabricar un volumen de aproximadamente 300 cajas. El cronograma se puede observar en el ANEXO 12

## 1.6. Proceso logístico de salida

Para determinar el proceso logístico de salida, debemos primero conocer cuáles son los organismos que intervienen en una operación de exportación y son (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, s.f.):

- Banco Comercial
- Compañía de seguros
- Compañía de Transporte – Agente de carga FORWARDER
- Servicio Nacional de Aduanas
- Agente de Aduanas
- Empresas Certificadoras
- Proveedores
- Importador

Requisitos para exportar el producto	Descripción de las Etapas de Preembarque	Descripción de las etapas de Post-embarque
<p>Contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC) otorgado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) indicando la actividad económica que va a desarrollar</p>	<p>Transmisión Electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema Ecuapass, acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque</p>	<p>Regularizar las Declaraciones Aduaneras de Exportación (DAE) ante el SENA y obtener el definitivo DAE mediante un registro electrónico que permite dar por finalizado el proceso de exportación para consumo</p>
<p>Obtener el Certificado Digital de Firma Electrónica en Token</p>	<p>Se debe obtener un certificado sanitario de exportación y/o certificado de libre venta. Para los productos con Notificación Sanitaria, el proceso para obtener el Certificado de Libre Venta se debe ingresar al Ecuapass, posteriormente seleccionar de la lista despegable la institución ARCSA y posteriormente seleccionar Solicitud de Certificado de Libre Venta para productos alimenticios y adjuntar documentos solicitados. Posteriormente el ARCSA valida la información, pago y emite el CLV</p>	<p>Una vez que se realiza el registro, la DAE obtiene la marca REGULARIZADA. Para poder completar este proceso, el exportador cuenta con un lapso de 30 días luego de realizado el embarque. Este trámite requiere de los siguientes documentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Copia de la factura comercial.</li> <li>b. Copia de lista de empaque</li> <li>c. Copia de certificado de origen</li> <li>d. Copias no negociables de Documento de</li> </ol>

		<p>Transporte Multimodal</p> <p>Ejemplo de documento de transporte marítimo – Bill of Lading (B/L)</p>
<p>Registrarse como exportador en el Ecuapass donde se podrá: actualizar información en la base de datos, creación de usuario y contraseña, aceptación de políticas de uso y registro de firma electrónica.</p>	<p>Establecer una Cotización de Exportación donde se establecen derechos y obligaciones tanto del exportador como del importador, con la finalidad de evitar riesgos en una operación comercial. La cotización debe tener:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Objeto:</b> Especificar las características del producto</li> <li><b>Formas de pago:</b> De acuerdo a la modalidad que se escogió, se debe señalar una cláusula en particular</li> <li><b>Productos y embalaje:</b> Se debe convenir y especificar el tipo de artículo y embalaje seleccionado para proteger el producto</li> <li><b>Entrega de la mercancía:</b> Se incluye la fecha de entrega y el punto específico de entrega negociado; aspecto que dependerá del tipo de INCOTERM escogido.</li> </ol>	<p>Como siguiente paso es el Registro de Operador en Agrocalidad y solicitud del Certificado Fitosanitario de Exportación</p> <p>Registro en Agrocalidad: El usuario debe solicitar el registro de operador a través del portal en línea de Agrocalidad denominado “Sistema GUIA”</p> <p>En este portal se debe obtener un usuario y una contraseña para posteriormente ingresar a efectuar la inscripción como Operador y registrar información del o los sitios de operación, actividades y proveedores.</p> <p>Posteriormente se ejecuta una inspección por parte de un auditor de Agrocalidad en el lugar detallado y prepara un reporte, el cual debe ser aprobado. Una vez aprobado el reporte, se emite al usuario un certificado y un código de registro, los cuales avalan el registro como operador de Agrocalidad.</p> <p>Por cada operación de exportación se requiere un Certificado Fitosanitario y se lo debe solicitar máximo dos días antes del despacho de la misma.</p>
	<p>Gestionar el pago de la mercadería mediante instrumentos como cartas de crédito, cuenta abierta y cobranza bancaria internacional.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Carta de Crédito:</b> Promesa condicional de pago que</li> </ol>	

	<p>efectúa un banco (emisor), por cuenta de una persona física o moral (solicitante) ante una persona (beneficiario); normalmente por conducto de otro banco (notificador), para pagar determinada suma o aceptar letras a favor del exportador, contra la presentación de determinados documentos. Un ejemplo de un modelo de solicitud para la apertura de una carta de crédito se encuentra en el Anexo 5</p> <p><b>2. Cuenta Abierta:</b> El exportador le envía los documentos de embarque directamente al importador. Al tenerlos en su poder, le transfiere el pago correspondiente al exportador, realizando la transferencia bancaria. Esta forma de pago es solo recomendable cuando se conoce al cliente y se tiene completa seguridad del pago.</p> <p><b>3. Cobranza bancaria internacional:</b> Orden que un exportador gira a su banco para cobrar al importador una determinada suma, contra la entrega de documentos enviados.</p>	
--	---	--

**Tabla 81:** Requisitos para exportar – Detalles del pre – embarque y post - embarque  
**Fuente:** Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (s.f.)

### 1.7. Proceso logístico de ingreso

En primera instancia debemos conocer que el chocolate de taza es un producto que no debe estar expuesto al calor, pues acorde a la Ficha Técnica del producto, el mismo se debe almacenar en un lugar limpio, fresco, seco y sin olores, alejando de fuentes directas de luz y calor. La temperatura apropiada debe ser entre 12 °C y 20 °C; con una humedad relativa máxima del 70%.

En este punto, se toma como referencia el proceso de logístico de ingreso que se realiza en un centro de distribución (considerando que el producto cuando llega al país destino, es trasladado precisamente a un CD). Dentro del proceso logístico de ingreso, se analiza áreas dentro del CD como son: recepción, almacenamiento, picking, preparación de pedido y despacho de las mercancías. De la misma manera, se analiza el movimiento de las mercancías dentro del CD, desde el ingreso hasta la salida.

Acorde al flujo de proceso siguiente, la mercadería llega a una ZONA COMUN o zona de carga y descarga. En esta zona, se recibe la mercadería que llega y de la misma manera por esta zona se despacha la misma para la distribución, la cual cuenta con algunos muelles. De la misma manera, cuando se hace el picking inicial en la zona común, los datos que se almacenan en el sistema del CD son muy relevantes para conocer la trazabilidad de la mercadería. De la misma manera cada producto que se recibe y que es colocado en un área de almacenamiento es revisado minuciosamente caja por caja con la finalidad de asegurar la inocuidad del producto.

De la misma manera, un elemento clave en un Centro de Distribución CD es la tecnología, pues permite ejecutar una trazabilidad acertada y el uso de sistemas de radiofrecuencia son los más apropiados al aplicar un sistema FIFO (First IN – First OUT). El uso de etiquetas es primordial para el seguimiento de las mercancías dentro del CD, así como también permite minimizar los tiempos en el CHECK de las cargas unitarias y paletizadas.

Un aspecto muy importante es el área con el cual debe contar un CD con la finalidad de facilitar la operatividad y movimiento de la mercancía. El uso de los racks es la base dentro de un CD, así como el manejo de un montacargas o elevador que permite ubicar los pallets en partes altas de los racks. El elemento altura es un punto muy bien utilizado dentro de los CD, pues permite almacenar varios pallets de productos gracias al manejo del montacargas. La automatización en el movimiento de los racks es crucial, pues éstos (racks) son móviles y tienen un sensor de atrapamiento; es decir, en el momento que el rack se está deslizando por los rieles y si el sensor detecta que un operario esta entre ambos racks, el sensor envía una señal al motor que desliza el rack haciendo que se detenga, así como luces piloto entran en intermitencia.

El valor agregado que un CD entrega a sus clientes es enviar el producto en base a un requerimiento específico. Es decir, el CD tiene en sus operaciones la re distribución del producto

en cajas más pequeñas o más grandes según sea el caso. Esta operación se realiza en un área de temperatura controlada entre 5 y 10 °C con la finalidad de evitar calor en este proceso. En esta área los operarios colocan etiquetas tanto en las cajas primarias como en las secundarias con la finalidad de ejecutar una mejor trazabilidad y evitar costos improductivos.

Como indica el flujo de proceso del ANEXO 13, cuando el cliente ejecuta su pedido, éste llega al sistema del CD, en este punto el apilador se desplaza a los racks donde está el producto y traslada el pallet (s) al área donde están los operarios para la revisión y re distribución. Cabe destacar que antes que el pallet sea procesado por los operarios; un operario hace un picking en cada caja con la finalidad de comprobar que el producto que está en el pallet sea el producto requerido por el cliente y de la misma manera envía información al sistema del CD para comprobar su lote de fabricación, fecha de expiración y tener un adecuado manejo de control de inventario. Después de este picking, los operadores ya en la zona de re distribución ejecutan una unitarización del producto, colocando en cajas acorde al requerimiento del cliente. Posteriormente, el apilador recoge la mercancía ya procesada por los operarios y traslada a la ZONA COMUN, donde nuevamente realizan un pickeo final con el sistema de radiofrecuencia con la finalidad de comprobar que la mercadería que está a punto de salir corresponde al pedido del cliente, para finalmente ser cargada en el furgón o container del transportista y ser entregado al cliente final.

### **1.8. Costo de cada parte del proceso**

Los costos logísticos son aquellos gastos a lo largo de una Distribución Física Internacional (DFI) que se realizan para garantizar el flujo eficiente de las mercancías desde el punto de origen hasta el destino final. Este tema es muy importante, pues representa casi el 50% del costo total del producto. Una DFI es un conjunto de operaciones que se debe gestionar en función a situar la carga desde el lugar de exportación hasta el país destino justo a tiempo, al menor costo posible y en las cantidades requeridas, buscando satisfacer las necesidades del cliente (Alzamora, s.f.,0:17).

Los costos logísticos que involucran la exportación del producto a cada uno de los países de la Comunidad Andina de Naciones CAN están detallados en la sección de PRECIOS de este estudio, sin embargo, en esta sección se explicará cada uno de los puntos que intervienen en los costos:

### 1.8.1. Flete Marítimo

El transporte marítimo es uno de los medios más utilizados y eficaces para el envío de mercancías, cuyo factor que hace fuerte a este tipo de transporte reside en los buques y el modo de organizar las mercancías en base a contenedores. Una de las ventajas que posee el transporte marítimo es que sus costos son mucho más económicos que los de otro tipo de transporte, como el aéreo o terrestre. Es así que el flete marítimo es el costo asociado al transporte de mercancías mediante un buque de carga (Across Logistics, 2022). Los principales fletes que se puede encontrar son:

#### **Line Term**

Es un flete que incluye todas las fases del transporte marítimo las cuales son:

- Carga y descarga del contenedor en el barco
- Manipulación dentro de la terminal portuaria
- Almacenamiento temporal en el puerto

El usuario tendrá la responsabilidad de acercar la carga al costado del buque.

#### **Free IN**

Este tipo de fletes se encargarán de los costos asociados en el puerto de destino de: transporte, la desestiba y la descarga. Todo lo relacionado con la carga inicial van a cargo del exportador.

#### **Free Out**

En este caso, el flete incluye la carga, estiba y transporte desde el puerto de origen. La empresa IMPORTADORA de las mercancías se ocupará del gasto de las funciones de descarga y derivadas en el puerto de destino.

#### **Free IN and OUT (F.I.O.)**

Es un tipo de flete que solo se encarga del transporte de las mercancías. No se ocupa ni de la carga ni la descarga de las mercancías en los puertos. La naviera no tiene responsabilidad en la manipulación de las mercancías.

### **Free IN, OUT and STOWED (F.I.O.S.)**

En este tipo de flete no incluye los costos de carga, estiba (acomodo dentro del buque) ni descarga de la mercadería. En otras palabras:

- El exportador paga la carga en el puerto de origen
- El exportador también paga la estiba, es decir, el acomodo y aseguramiento de la carga dentro del buque.
- El importador paga la descarga en el puerto de destino
- La naviera solo transporta la mercancía de un puerto a otro sin asumir costos adicionales

### **Free IN, OUT, STOWED and TRIMMED (F.I.O.S.T.)**

En este tipo de flete, no incluye los costos de carga, estiba (acomodo dentro del buque), descarga ni nivelación de la carga en la bodega del buque. En otras palabras:

- El exportador paga la carga en el puerto de origen
- El exportador también paga la estiba (acomodo y aseguramiento de la carga dentro del buque)
- El exportador también paga el trimming, que es el nivelado de la carga (usado en graneles sólidos como cereales, minerales, etc.)
- El importador para la descarga en el puerto de destino
- La naviera solo se encarga del transporte marítimo, sin asumir costos adicionales en el puerto.

### **Free IN / Liner OUT (F.I.L.O.)**

En este tipo de flete:

- El exportador es responsable de los gastos de la carga en el puerto de origen
- La naviera asume los costos de descarga en el puerto de destino.
- El flete marítimo solo cubre el transporte y la descarga, pero NO la carga en origen

### **Liner IN / Free OUT (L.I.F.O.)**

En este tipo de flete:

- La naviera asume los gastos de carga en el puerto de origen
- La naviera transporta la mercancía hasta el puerto destino
- El importador es responsable de pagar los costos de descarga en el puerto de destino

La empresa gestionará el transporte de su mercadería a través de las navieras disponibles que a continuación se detallan:

NAVIERA	PAIS DE ORIGEN	IMAGEN
Maersk Line	Dinamarca 	
Mediterranean Shipping Company (MSC)	Suiza 	
CMA CGM Group	Francia 	

Hapag Lloyd	Alemania 	
Evergreen Marine Corporation	Taiwán 	
Cosco Shipping Lines	China 	
ONE (Ocean Network Express)	Japón 	

**Tabla 82:** Diferentes navieras para comercio internacional

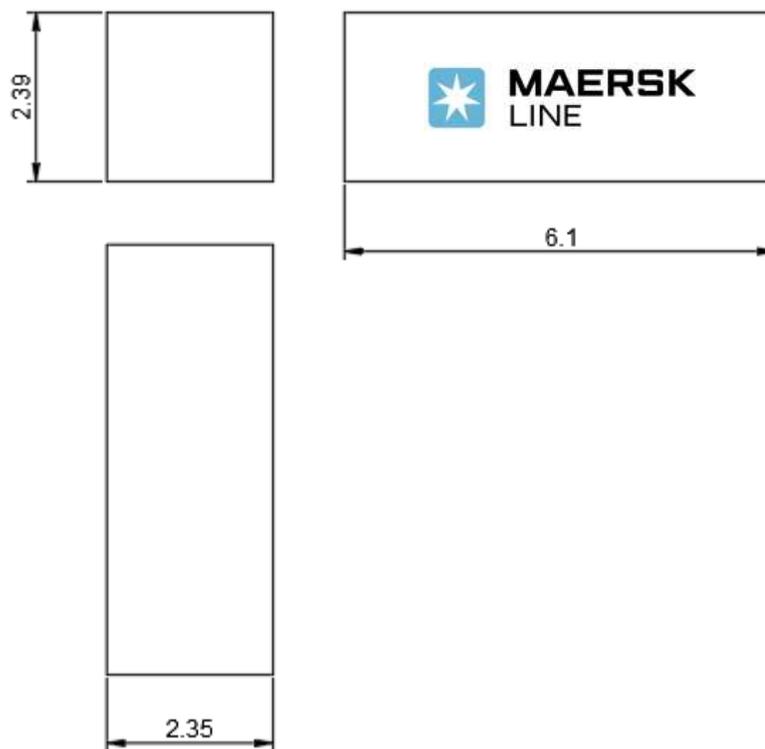
**Fuente:** Elaboración propia

Para visualizar el tipo de contenedor que INPHEC Agroindustrial debe ocupar, analizaremos las opciones de exportación que tiene para cada país.

### 1.8.1.1. Flete marítimo para Perú

Para iniciar con el análisis; empezamos a determinar el tipo de contenedor que necesita la empresa para la exportación. En primera instancia se determina el uso de un Dry Container de 20 pies, cuyo código de referencia es 42GP (iContainers, 2025). Las dimensiones del contenedor, del pallet a ser usado y de la caja que contiene el producto se determina a continuación:

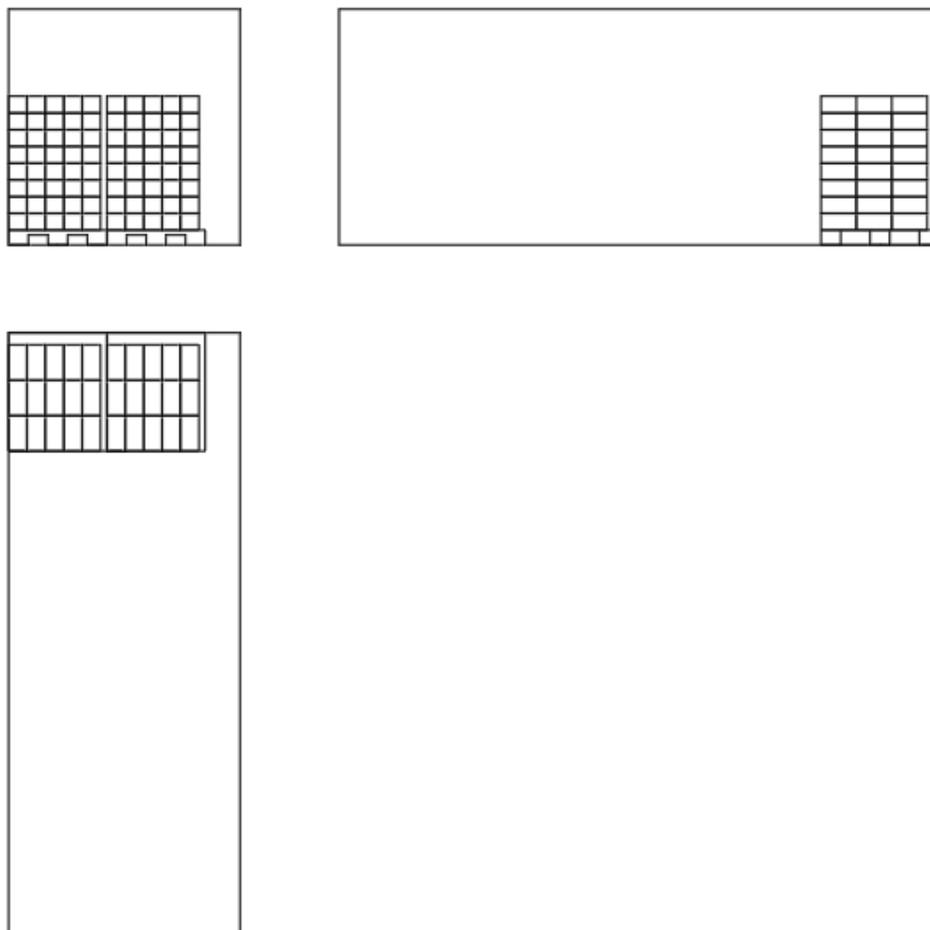
#### Dimensiones del contenedor de 20 pies:



**Figura 93:** Vista frontal, lateral derecha y superior del contenedor de 20 pies  
**Fuente:** Tipos de contenedores marítimos y sus dimensiones

En análisis anteriores se determinó que INPHEC Agroindustrial tiene dos escenarios para exportación de Chocolate de Taza El Ambateño. El primer escenario es que **exporte 234 cajas** mensuales de producto para las cadenas de supermercados peruanas. Las cajas de chocolate se colocan en pallets de madera. La distribución de esta cantidad de cajas en el contenedor se puede observar en la Figura 94.

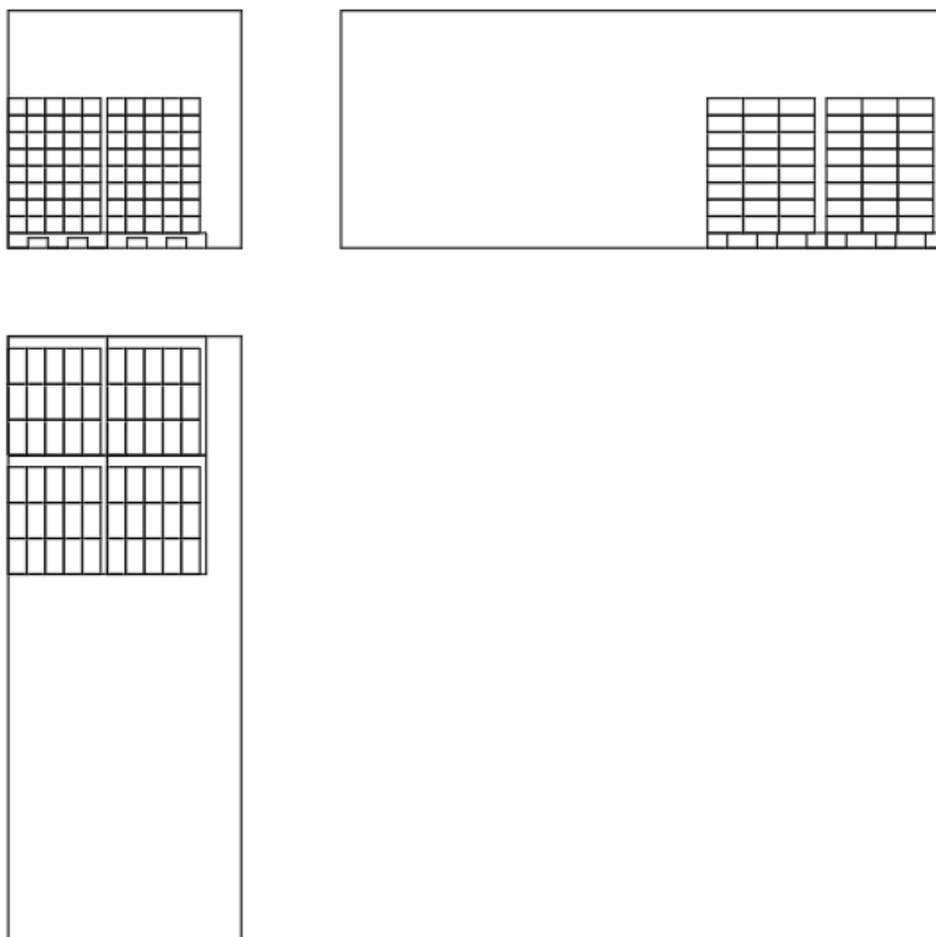
Como podemos ver en la Figura 94, 234 cajas de chocolate se pueden colocar en dos pallets. Un pallet puede llevar 120 y el otro pallet puede llevar 114 cajas. Como se puede observar, la exportación de 234 cajas para Perú ocuparía el 20% aproximadamente de toda la capacidad del contenedor de 20 pies.



**Figura 94:** Distribución de 234 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Perú

**Fuente:** Elaboración Propia

Ahora, analicemos la exportación de 468 cajas a Perú que es el segundo escenario planteado en la Figura 95. Como podemos, 468 cajas de chocolate se pueden colocar en cuatro pallets. Dos pallets pueden llevar 120 y dos pallets puede llevar 114 cajas. Como se puede observar, la exportación de 468 cajas para Perú ocuparía el 40% aproximadamente de toda la capacidad del contenedor de 20 pies. En lo que respecta a la altura, un 37% no se está ocupando. Se puede colocar unas 30 cajas más arriba con la finalidad de aprovechar la altura del contenedor, es decir, la capacidad del pallet sería de 150 cajas. Si apilamos más de este valor, corremos el alto riesgo de que las cajas base se aplasten y el producto se malogre.

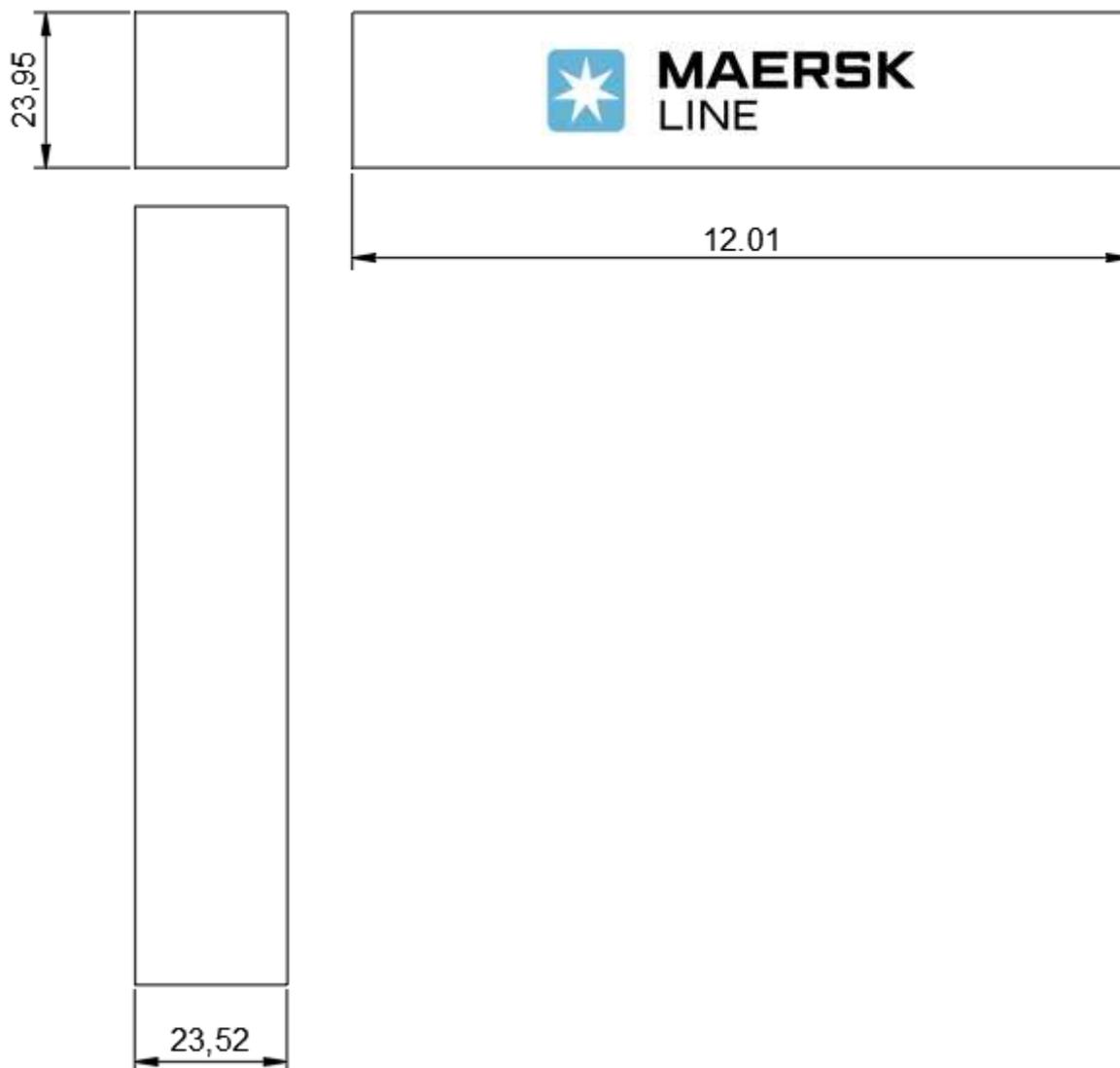


**Figura 95:** Distribución de 468 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Perú

**Fuente:** Elaboración Propia

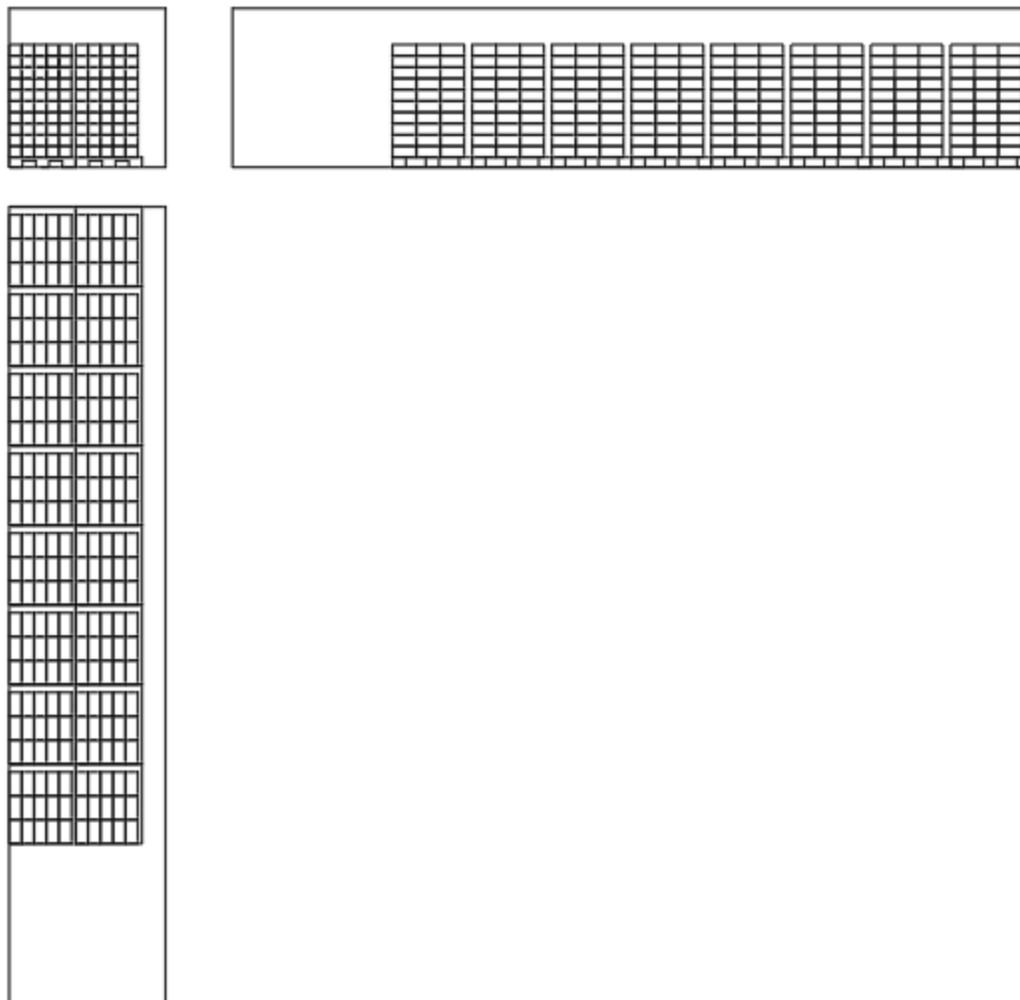
### 1.8.1.2. Flete marítimo para Colombia

Para el mercado colombiano, se proyecta exportar 2327 cajas de producto. Necesariamente se debe ocupar un contenedor de 40 pies cuyas dimensiones se encuentra en la Figura 94. La distribución de 2327 cajas de producto en este tipo de contener se encuentra en la Figura 97.



**Figura 96:** Vistas frontal, lateral derecha y superior del contenedor de 40 pies  
**Fuente:** Elaboración Propia

Al analizar la Figura 97 podemos observar que el contenedor de 40 pies es el más apropiado para la exportación a Colombia. La diferencia con Perú es que en Colombia tenemos una cantidad de puntos de venta mayor que Perú, por ende, se proyecta una demanda mayor en Colombia. Cada pallet tiene 150 cajas de producto, por tanto, cada fila posee 300 cajas. Se proyecta la ubicación de 7 filas de producto que da como resultado 2100 cajas. En la última fila, tenemos un pallet completo de 150 cajas de producto y el ultimo pallet tendría 77 cajas para completar la demanda para Colombia

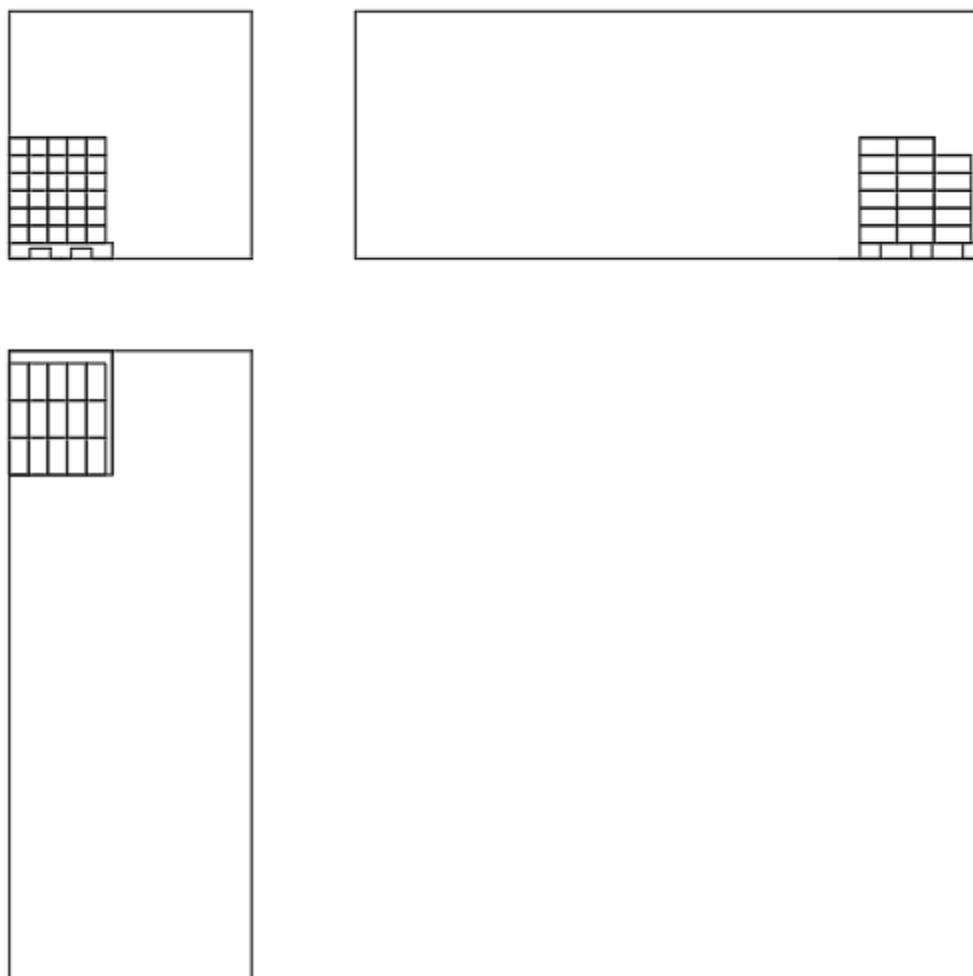


**Figura 97:** Distribución de 2327 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 40 pies para exportación a Colombia  
**Fuente:** Elaboración Propia

Analizando el largo del contenedor, la carga estaría ocupando el 79.33% de la capacidad total del contenedor, mientras que, analizando la altura, la carga estaría ocupando el 77.24%

### 1.8.1.3. Flete marítimo para Bolivia

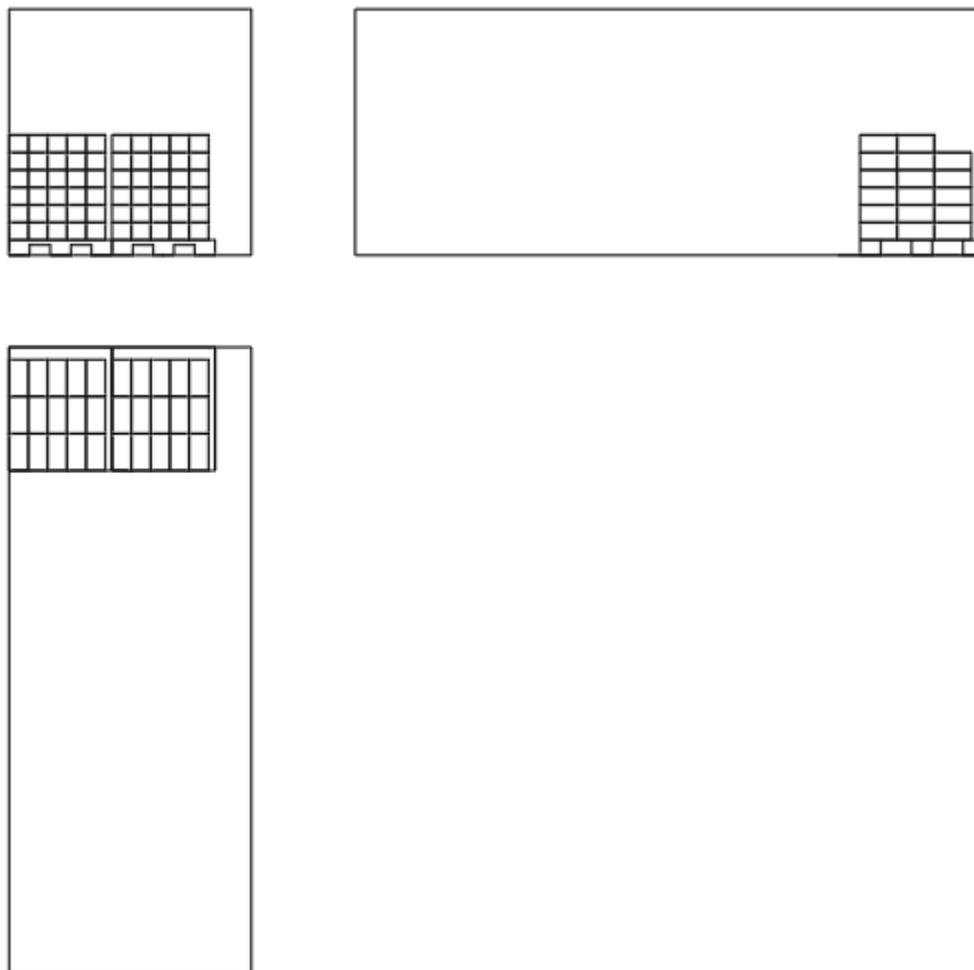
Para el mercado boliviano analizamos tres escenarios. El primero escenario es la exportación en primera instancia de 85 cajas de producto, para lo cual utilizaremos un contenedor de 20 pies:



**Figura 98:** Distribución de 85 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia

**Fuente:** Elaboración Propia

Como podemos observar en la Figura 98, 85 cajas de chocolate ocupan solo un pallet. Si analizamos el largo del pallet, la carga ocupa el 20% del total de la capacidad del contenedor. Si analizamos el ancho, la carga ocupa el 41% de la capacidad total del contenedor; mientras que, si analizamos la altura, la carga ocupa el 49% de la capacidad total del contenedor. Analizando el escenario dos que es la exportación de 170 cajas, la distribución en el contenedor de 20 pies tenemos.

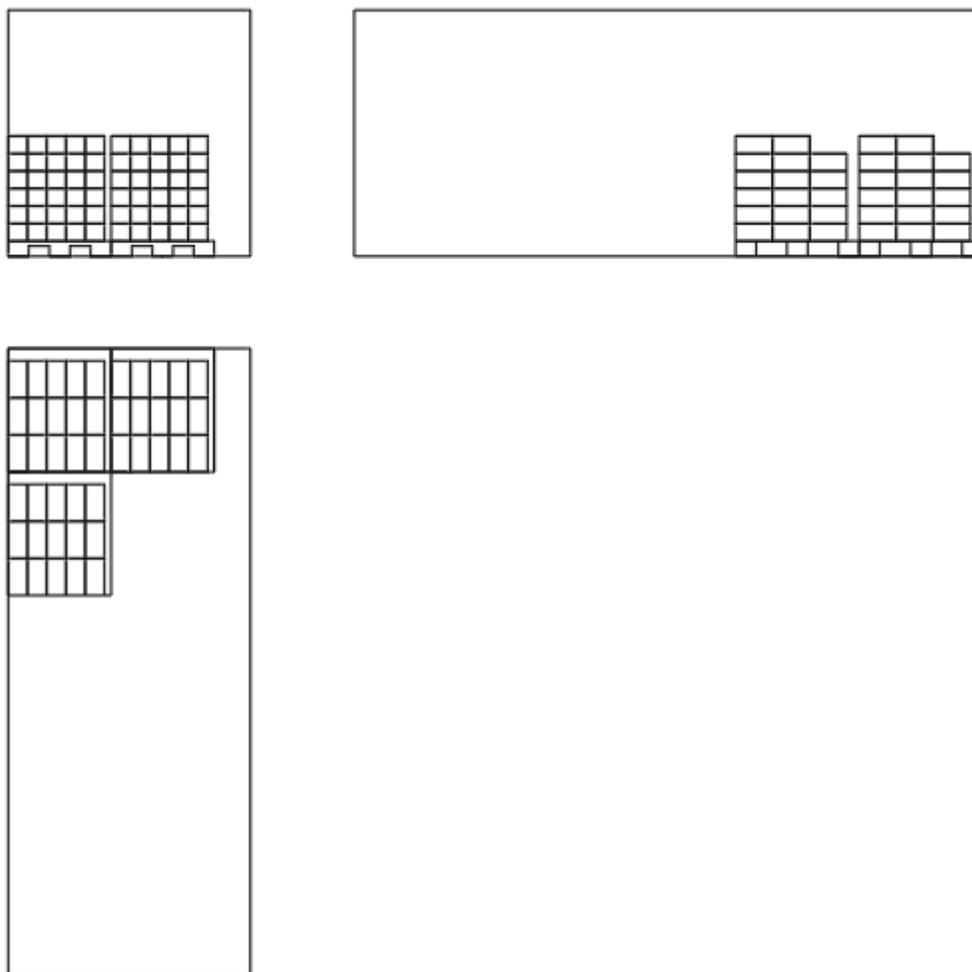


**Figura 99:** Distribución de 170 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia

**Fuente:** Elaboración Propia

En la distribución de 170 cajas de chocolate en el contenedor de 20 pies, los porcentajes de largo y altura (20% y 49% respectivamente), son los mismo; pero en el ancho, prácticamente se ocupa el 100% del contenedor.

Analizando el tercer escenario de 255 cajas de chocolate tenemos:



**Figura 100:** Distribución de 255 cajas de Chocolate de Taza El Ambateño en contenedor de 20 pies para exportación a Bolivia  
**Fuente:** Elaboración Propia

Para la distribución de 255 cajas de chocolate, con respecto al largo, la carga ocuparía el 40% de la capacidad total del contenedor, en el ancho, la carga ocuparía el 100%, mientras que, en altura, la carga ocuparía el 49%.

## Capítulo VI

### Análisis de la factibilidad financiera

#### 1. Indicadores de eficiencia del mercado meta

Los indicadores que permiten medir la eficiencia del mercado meta son:

- ROA (Return on Assets)
- RAE (Rendimiento sobre el capital contable)
- VEA (Valor económico añadido)

##### 1.1.ROA (Return On Assets – Rendimiento sobre los activos)

Conocido también como BEP (*Basic Earnings Production*), este indicador que es parecido al ratio de rotación de activos, mide la capacidad de los activos totales para producir resultados operativos (a diferencia del ratio de rotación que mide la capacidad de los activos para producir ventas (Robayo, 2010, pág. 77). Este indicador relaciona el EBIT (Earnings before Interests and Taxes) y los activos totales, que es un correcto relacionamiento debido a que las NOF (Necesidades Operativas de Fondo) incluyen pasivos espontáneos que representan parte de los costos y gastos que serán deducidos de las ventas, y el AFN (Activo Fijo Neto) que incluye la depreciación y que también será deducida de las ventas.

La fórmula para el cálculo del ROA es el siguiente:

$$\mathbf{RENDIMIENTO\ SOBRE\ LOS\ ACTIVOS\ (ROA) = \frac{EBIT}{NOF + AFN} = \frac{EBIT}{A\ NETO}}$$

Donde:

EBIT: (Earnings before interests and taxes – Utilidad antes de intereses e impuestos)

NOF: Necesidades Operativas de Fondo

AFN: Activo fijo neto

### 1.1.1. Mercado peruano

Para el mercado peruano tenemos lo siguiente:

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	ACTIVOS DE LA EMPRESA	ROA
234 (2808 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 1.684.80	USD. 419.524,91	<b>0.40%</b>
468 (5616 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	30% (USD. 1.20)	USD. 6.739.20		<b>1.60%</b>

**Tabla 83:** Cálculo del ROA (Return on Assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño al mercado peruano

**Fuente:** Elaboración propia

Si la empresa exporta 234 cajas de chocolate al mercado peruano, por cada dólar que la empresa coloca en activos, le regresa menos de un centavo; lo cual para el accionista no sería atractivo. Sin embargo, si la empresa exporta 468 cajas; por cada dólar que la empresa coloca en activos, le regresa 0.016 centavos, lo que también sería no atractivo para el inversionista. En primera instancia hasta que la empresa conozca el mercado peruano, el ROA sería muy bajo; sin embargo, el mercado peruano es potencial y la idea es trabajarlo con la finalidad de mejorar este ratio.

### 1.1.2. Mercado colombiano

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	ACTIVOS DE LA EMPRESA	ROA
2327 cajas (27.924 unidades)	USD. 4.00	7.5 % (USD. 0.30)	USD. 8.377,22	USD. 419.524,91	<b>2%</b>

**Tabla 84:** Cálculo del ROA (Return on Assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño al mercado colombiano

**Fuente:** Elaboración propia

Con la exportación de 2327 cajas al mercado colombiano, por cada dólar que la empresa pone en activos; se regresa USD. 0.02; que aun mínimo para el inversionista. La competitividad del mercado colombiano hace que la empresa tenga una utilidad del 7.5%. Ahora, si la proyección es mejorar la demanda del chocolate al doble, es decir a 4654 cajas de chocolate, y la empresa internamente mejora los costos de producción, en específico costo de cada saco de 100 libras de cacao; haciendo que la utilidad suba a un 10%; la empresa ganaría USD. 0.40 por cada chocolate vendido; cuya utilidad sería USD. 22.339,20 que significa un ROA de 5.32%

### 1.1.3. Mercado boliviano

Para el mercado boliviano tenemos lo siguiente:

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	ACTIVOS DE LA EMPRESA	ROA
85 cajas (1020 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 612,00	USD. 419.524,91	<b>0.14%</b>
170 cajas (2040 unidades de chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 1.224,00		<b>0.29%</b>
255 cajas (3060 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	25% (USD. 1,00)	USD. 3.060,00		<b>0.72%</b>

**Tabla 85:** Cálculo del ROA (Return on Assets) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano

**Fuente:** Elaboración propia

El mercado boliviano es un océano azul para INPHEC Agroindustrial, en donde se puede observar que, al inicio, la empresa tendrá un ROA muy bajo como ocurre en los mercados anteriores. La utilidad generada en el tercer escenario de 255 cajas de producto como proyección de exportación es del 25% que es una muy buena utilidad. La idea es con esta utilidad es llegar exportar el número de cajas al mercado colombiano que son 2327 cajas con utilidad del 25%. Con esto generaríamos USD. 27.924,00 que corresponde a un ROA del 6.65%

## 1.2.ROE (Return on Equity)

Esta ratio es el más importante de todos, pues ofrece una visión primaria de la rentabilidad que posee la inversión de los accionistas y es un cálculo a priori de cuánto se quisiera ganar, si los accionistas invirtiesen su dinero en un nuevo proyecto (Robayo, 2010, pág. 77). El ROE mide desde el punto de vista contable, cual es la rentabilidad del dinero de los accionistas, medido a partir del resultado final que la empresa obtiene al final de un periodo.

La fórmula para calcular el ROE es:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio (E)}}$$

### 1.2.1. Mercado peruano

Para el mercado peruano tenemos lo siguiente:

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	PATRIMONIO	ROE
234 (2808 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 1.684.80	USD. 246.595,59	<b>0.68%</b>
468 (5616 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	30% (USD. 1.20)	USD. 6.739.20		<b>2.73%</b>

**Tabla 86:** Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado peruano

**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos observar, al exportar 234 cajas de chocolate, se genera un ROE de 0.68%, es decir, que por cada dólar que el accionista invierte para exportar al mercado peruano, no le

retorna su inversión con este monto de exportación; sin embargo; si la exportación es de 468 cajas; el ROE es de 2.73%, es decir, que por cada dólar que invierte el accionista para la exportación a Perú con este monto; le regresa 0.03 centavos de su inversión. No sería muy atractivo para el accionista estos números. La idea es desarrollar el mercado peruano con la finalidad de que la demanda del producto incremente; y, asimismo, la empresa efectivice mejor los costos de materia prima.

### 1.2.2. Mercado colombiano

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	PATRIMONIO	ROE
2327 cajas (27.924 unidades)	USD. 4.00	7.5 % (USD. 0.30)	USD. 8.377,22	USD. 246.595,59	<b>3.39%</b>

**Tabla 87:** Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado colombiano

**Fuente:** Elaboración propia

Al exportar 2327 cajas para el mercado colombiano, por cada dólar que el accionista invierta en el plan de exportación a este mercado, le regresará entre USD. 0.03 y USD. 0.04. No es muy atractivo para el inversionista, sin embargo, con una optimización de recursos en maquinaria y materia prima y duplicando la demanda a 4654 cajas se pueda subir la utilidad a 15%. La utilidad generada sería de USD. 33.508,80 con un ROE de 13.58%. Es decir, por cada dólar de inversión, le regresa USD. 0.14 al accionista

### 1.2.3. Mercado boliviano

Si la empresa planifica exportar a Bolivia 85 cajas de producto debido a que es un mercado que en un inicio se está desarrollando, por cada dólar que el accionista invierte, no le regresa aún el beneficio. De hecho, cuando la empresa empiece a exportar 255 cajas, el accionista recibe recién un centavo por cada dólar invertido. La idea es que con una utilidad de 25%, Bolivia compre la cantidad que compraría Colombia que es 2327 cajas. Con este monto de compra, la utilidad sería de USD. 27.924,00 que generaría un ROE de 11.32%.

NUMERO DE CAJAS DE PRODUCTO A EXPORTAR	PRECIO DE VENTA	UTILIDAD NETA (%)	UTILIDAD NETA (USD)	PATRIMONIO	ROE
85 cajas (1020 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 612,00	USD. 246.595,59	<b>0.24%</b>
170 cajas (2040 unidades de chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	15% (USD. 0.60)	USD. 1.224,00		<b>0.49%</b>
255 cajas (3060 unidades de Chocolate de 200 gr.)	USD. 4.00	25% (USD. 1,00)	USD. 3.060,00		<b>1.24%</b>

**Tabla 88:** Cálculo del ROE (Return on Equity) en la exportación del Chocolate de Taza El Ambateño para el mercado boliviano

**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3.VEA (Valor Económico Añadido)

El *Valor Económico Añadido o utilidad económica* es un indicador financiero que permite calcular el rendimiento real que una empresa genera a sus accionistas. Es una medida que obtiene, por encima del beneficio contable, el costo de oportunidad de los recursos aportados por los accionistas de la empresa (Serrano, 2025)

$$EVA = Utilidad - (Activo Total) * WACC$$

El *WACC o llamado también Costo Promedio Ponderado de Capital* (Weighted Average Cost of Capital) es la tasa de rendimiento que una empresa necesita alcanzar para cubrir los costos de financiación de sus inversiones. Esto incluye el dinero que la compañía ha tomado prestado y el que han aportado los accionistas (Robayo, 2010), En otras palabras, se trata del rendimiento mínimo que los inversores esperan obtener para compensar el riesgo de invertir en la empresa.

La fórmula para calcular el WACC es:

$$WACC = \left[ \frac{E}{E + D} \right] x Ke + \left[ \frac{D}{E + D} \right] x Kd x (1 - T)$$

Donde:

- E: Equity (Patrimonio)
- D: Deuda (Generalmente con entidades financieras)
- Ke: Costo del Equity (Rendimiento esperado por los accionistas)
- Kd: Costo de la deuda (Interés del banco)
- T: Tasa Impuesto a la Renta

### 1.3.1. Mercado peruano

Para la exportación al mercado peruano de 234 cajas tenemos en primera instancia el cálculo del WACC:

Equity (E) - USD	Deuda (D) - USD	Capital Total	Ke (%)	Kd (%)	Tasa impositiva corporativa	WACC
246.595,59	55.637,49	302.233,08	15%	15%	25%	14.3%

**Tabla 89:** Cálculo del WACC para una exportación de 234 cajas al mercado peruano  
**Fuente:** Elaboración propia

Para la exportación al mercado peruano de 468 cajas tenemos:

Equity (E) - USD	Deuda (D) - USD	Capital Total	Ke (%)	Kd (%)	Tasa impositiva corporativa	WACC
246.595,59	55.637,49	302.233,08	30%	15%	25%	26.54%

**Tabla 90:** Cálculo del WACC para una exportación de 468 cajas al mercado peruano  
**Fuente:** Elaboración propia

Acorde a la tabla anterior, el valor del WACC es de 14.3%, lo que nos indica que el proyecto de inversión para la exportación de 234 cajas al mercado peruano debe dar una

rentabilidad de al menos un 14.3% para que la empresa pueda cumplir con el pago de dividendos a sus accionistas y el pago de interés al banco. El valor del WACC aumenta a 26.54% cuando la proyección de exportación sube a 468 cajas. Esto se da debido a que, a mayor volumen, la utilidad esperada por el accionista sube del 15% al 30% debido a que el aumento de volumen ejecuta procesos de economía de escala en los costos de producción del chocolate.

Calculando el EVA tenemos lo siguiente:

Escenarios	Utilidad Anual (USD)	Activos Totales (USD)	WACC	EVA (USD)
Exportación: 234 cajas + Utilidad esperada: 15%	20.217,60	419.524,91	14.3%	(-) 39.774,46
Exportación: 468 cajas + Utilidad esperada: 15%	40.435,20	419.524,91	14.3%	(-) 19.556,86
Exportación: 702 cajas + Utilidad esperada: 15%	60.652,80	419.524,91	14.3%	660.73

**Tabla 91:** Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado peruano con utilidad esperada del 15%

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando la tabla anterior, observamos que, si la empresa exporta 234 cajas o 468 cajas de producto a Perú, se desarrolla un EVA negativo; lo que quiere decir que el proyecto de exportación a Perú con 234 o 468 cajas no origina valor a la empresa y sería poco atractivo para el inversionista colocar su dinero en este proyecto. Sin embargo, si la empresa gracias a un plan de mercadeo del producto lograr alcanzar una exportación por mes de 702 cajas de producto, se origina un EVA positivo, lo que resultaría atractivo para el inversionista. Ahora, veamos el escenario de que la utilidad esperada por el accionista incremente al 30%, esto debido a que al incrementar el monto de exportación origina economías de escala en los costos de producción del producto y por ende incrementando la utilidad del accionista:

Escenarios	Utilidad Anual (USD)	Activos Totales (USD)	WACC	EVA (USD)
Exportación: 468 cajas + Utilidad esperada: 30%	80.870,40	419.524,91	26.54%	<b>(-) 30.471,51</b>
Exportación: 702 cajas + Utilidad esperada: 15%	121.305,60	419.524,91	26.54%	<b>9.963,68</b>

**Tabla 92:** Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado peruano con utilidad esperada del 30%

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando las dos tablas anteriores se puede indicar que para que el proyecto de exportación a Perú sea atractivo para los accionistas de la empresa y genere valor a la misma, se debe exportar 702 cajas al menos de producto (es decir a 3 cajas por cada local de cada supermercado peruano).

### 1.3.2. Mercado colombiano

Analizando el WACC para el mercado colombiano, éste es menor que el indicador para el mercado peruano. En el caso del mercado colombiano, este indicador de 8.18% nos indica que para que el proyecto de exportación de 2327 cajas para el mercado colombiano sea atractivo al accionista, debe dar una rentabilidad de al menos 8.18% para cubrir los dividendos del inversionista y el interés generado por el prestamos bancario.

Equity (E) - USD	Deuda (D) - USD	Capital Total	Ke (%)	Kd (%)	Tasa impositiva corporativa	WACC
246.595,59	55.637,49	302.233,08	7.5%	15%	25%	8.18%

**Tabla 93:** Cálculo del WACC para una exportación de 2327 cajas al mercado colombiano

**Fuente:** Elaboración propia

Calculando el EVA para la exportación a Colombia tenemos:

Exportación	Utilidad Anual (USD)	Activos Totales (USD)	WACC	EVA (USD)
2327 cajas (27924 unidades)	100.526,64	419.524,91	8.18%	66.209,50

**Tabla 94:** Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado colombiano  
**Fuente:** Elaboración propia

En este caso, el EVA es positivo. Cabe recalcar que la utilidad esperada por los accionistas en el mercado colombiano es de 7.5%, es decir menos que la utilidad esperada en el mercado peruano. Aun así, el EVA de la exportación de producto a Colombia es mayor que la de Perú, y mucho tiene que ver por el volumen que el mercado colombiano demanda a comparación con el mercado peruano.

### 1.3.3. Mercado boliviano

Para este mercado se maneja tres escenarios. Se calcula el WACC para una exportación de 85 y 170 cajas de chocolate de taza a este mercado:

Equity (E) - USD	Deuda (D) - USD	Capital Total	Ke (%)	Kd (%)	Tasa impositiva corporativa	WACC
246.595,59	55.637,49	302.233,08	15%	15%	25%	14.30%

**Tabla 95:** Cálculo del WACC para una exportación de 85 cajas al mercado boliviano  
**Fuente:** Elaboración propia

Con una exportación de 255 cajas tenemos:

Equity (E) - USD	Deuda (D) - USD	Capital Total	Ke (%)	Kd (%)	Tasa impositiva corporativa	WACC
246.595,59	55.637,49	302.233,08	25%	15%	25%	22.37%

**Tabla 96:** Cálculo del WACC para una exportación de 255 cajas al mercado boliviano  
**Fuente:** Elaboración propia

Calculando el EVA para la exportación al mercado boliviano, es claro observar que si proyectamos a exportar solamente 85 cajas o 170 cajas de producto (distribución de una o dos cajas por local en todo el territorio boliviano) el EVA sería negativo y por ende poco atractivo para el inversionista y sin generar valor a la empresa. Sin embargo, la tabla siguiente nos refleja un cálculo para 255 cajas (3 cajas por local de producto) y 510 cajas (asignación de 6 cajas por local) y aun así el EVA resulta negativo. Sin embargo, si la exportación a Bolivia llega a 765 cajas mensuales, el EVA cambia a positivo.

La siguiente tabla explica:

Escenarios	Utilidad Anual (USD)	Activos Totales (USD)	WACC	EVA (USD)
Exportación: 255 cajas + Utilidad esperada: 15%	22.032,00	419.524,91	14.3%	<b>(-) 37.960,06</b>
Exportación: 510 cajas + Utilidad esperada: 15%	44.064,00	419.524,91	14.3%	<b>(-) 15.928,06</b>
Exportación: 765 cajas + Utilidad esperada: 15%	66.096,60	419.524,91	14.3%	<b>6.104,53</b>

**Tabla 97:** Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado boliviano con utilidad esperada del 15%

**Fuente:** Elaboración propia

Ahora, ejecutamos el cálculo para una utilidad esperada de 25%, que si se puede dar en el mercado boliviano por la baja competitividad que existe en este mercado:

Escenarios	Utilidad Anual (USD)	Activos Totales (USD)	WACC	EVA (USD)
Exportación: 765 cajas + Utilidad esperada: 25%	110.160	419.524,91	22.37%	<b>16.312,20</b>

**Tabla 98:** Cálculo del Valor Económico Añadido (EVA) para el mercado boliviano con utilidad esperada del 25%

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede apreciar en las dos tablas anteriores, la empresa debe exportar un mínimo de 765 cajas al mercado boliviano para generar un EVA positivo. Si analizamos con lo acontecido en el mercado peruano, podemos indicar que sea el mercado que sea (peruano o boliviano, la empresa debe exportar un mínimo de 702 cajas (caso del mercado peruano) o 765 cajas (caso del mercado boliviano) para tener un EVA positivo. Menos de esta cantidad, la empresa pierde valor, y la inversión que el accionista haría por este plan estratégico resultaría perdida.

## 2. Costos detallados

### 2.1. Costos detallados para el mercado peruano y boliviano

Calcularemos los costos detallados para estos dos mercados, pues en base a la explicación anterior tanto para Perú como Bolivia se necesita exportar un mínimo de 765 cajas para que el proyecto sea atractivo. Cada lote de producción de chocolate de taza en INPHEC Agroindustrial fabrica 200 cajas de 12 unidades. Para el mercado sea boliviano o peruano, se necesita 4 producciones. El detalle de estos costos se encuentra en el ANEXO 14.

### 2.2. Costos detallados para el mercado colombiano

Ahora, los costos detallados para la producción de 2327 cajas para el mercado colombiano el cual se requiere de 12 lotes de producción se pueden observar en el ANEXO 15

## 3. Presupuesto

			
<b>Cajas promedio a vender</b>	871	2327	871
<b>Unidades promedio a vender</b>	10452	27924	10452

<b>Ingresos promedio</b>	\$ 41.800,00	\$ 111.696,00	\$ 41.800,00
<b>Materia Prima / Ventas</b>	27.29%	26.72%	27.29%
<b>MO / Ventas</b>	4.08%	3.57%	4.08%
<b>Insumos / Ventas</b>	3.05%	3.35%	3.05%
<b>Energía / Ventas</b>	0.34%	0.36%	0.34%
<b>Costo / Ventas</b>	<b>34.76%</b>	<b>33.99%</b>	<b>34.76%</b>
<b>Utilidad Bruta / Ventas</b>	<b>65.24%</b>	<b>66.01%</b>	<b>65.24%</b>
<b>Gasto de Venta / Ventas</b>	17.16%	6.70%	17.64%
<b>Gasto Administrativo / Ventas</b>	6.68%	2.50%	6.68%
<b>Gastos de Exportación (FOB) / Ventas</b>	2.49%	5.98%	2.36%
<b>Gastos de Exportación (CIF) / Ventas</b>	4.97%	4.37%	6.53%
<b>Utilidad Operativa (FOB) – EBITDA / Ventas</b>	<b>38.91%</b>	<b>50.82%</b>	<b>38.56%</b>
<b>Utilidad Operativa (CIF) – EBITDA / Ventas</b>	<b>33.94%</b>	<b>46.45%</b>	<b>32.04%</b>
Depreciaciones y Amortizaciones / Ventas	0.72%	0.27%	0.72%
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos (FOB) – EBIT / Ventas</b>	<b>37.74%</b>	<b>50.19%</b>	<b>37.24%</b>
<b>Utilidad antes de intereses e impuestos (CIF) – EBIT / Ventas</b>	<b>33.32%</b>	<b>46.19%</b>	<b>31.32%</b>
Intereses e Impuestos / Ventas	20.68%	17.13%	20.68%
<b>Utilidad Neta (FOB) / Ventas</b>	<b>17.06%</b>	<b>46.19%</b>	<b>16.54%</b>
<b>Utilidad Neta (CIF) / Ventas</b>	<b>12.54%</b>	<b>29.06%</b>	<b>10.64%</b>
<b>Punto de Equilibrio (Cajas)</b>	<b>664</b>	<b>1065</b>	<b>688</b>
<b>Punto de Equilibrio (unidades)</b>	<b>7968</b>	<b>12780</b>	<b>8256</b>

**Tabla 99:** Resumen del presupuesto financiero – Comparativo entre países de la CAN  
**Fuente:** Elaboración propia

La Tabla 98 indica un resumen consolidado del presupuesto financiero de exportación de los tres países en análisis de la CAN. Analizando en primera instancia la proyección de las ventas promedio del número de cajas, número de unidades e ingresos, podemos observar la proyección de venta para el mercado colombiano es casi tres veces más que el mercado peruano y boliviano. Recordemos que Colombia posee casi 53 millones de habitantes en comparación con los casi 32 millones de Perú y 10 millones de Bolivia; además el número de puntos de venta tipo retailers de Colombia casi triplica al número de puntos de venta en Perú y Bolivia juntos.

Con respecto a la materia prima sobre las ventas, existe un mejor indicativo en Colombia que Perú y Bolivia (hay una diferencia de 0.57%). Se puede observar en el presupuesto que un mejor desempeño del indicador valor de cacao / ventas posee Colombia que los dos países restantes; y mucho se debe al volumen de ventas de Colombia. De la misma manera, en la mano de obra, un mejor indicativo se puede observar en Colombia, y en esta cuenta contable, un mejor desempeño se observa en los beneficios sociales de los trabajadores. Esto ocurre debido a que este costo es fijo (décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, vacaciones), y al ser fijo, éste se diluye con el volumen de venta que se proyecta para Colombia. Asimismo, con el tema de insumos y energía, la diferencia entre los tres países es mínima.

Analizando el costo sobre ventas; podemos observar que tanto Perú como Bolivia poseen un indicador levemente más alto que el indicador colombiano (diferencia de 0.77%). Esto se debe como se explicó en el párrafo anterior a un mejor indicador que Colombia tiene en la materia prima y mano de obra (mejor indicador en los beneficios sociales / ventas). Lógicamente, al tener Colombia un mejor indicador costo / ventas, tiene una mejor utilidad bruta (66.01%) en comparación con sus pares Perú y Bolivia (65.24% para ambos países)

Colombia de la misma manera tiene un mejor indicador Gasto de venta / Ventas; pues posee un 6.70%; seguidamente de Perú con un 17.16% y por último Bolivia con un 17.64%. Colombia por su puesto va a tener un mejor indicador por la proyección del volumen de ventas que posee; pero si analizamos entre Perú y Bolivia, el ticket aéreo de Ecuador a Perú es menos costoso que el ticket Ecuador – Bolivia (por su distancia). Es claramente observable que el mejor indicador Gasto Administrativo / Ventas posee Colombia que Perú y Bolivia, debido a que este gasto se diluye completamente a través del volumen de venta (generación de economías de escala). Sin embargo, con respecto a los Gastos de Exportación / Ventas en incoterm FOB, se observa que Colombia

tiene el mayor gasto de los tres países con un 5.98%, seguido de Perú con un 2.49% y por último Bolivia con un 2.36%. Esto básicamente se debe a que los gastos aduaneros para la exportación a Colombia son mayores que los gastos para exportación a Perú y Bolivia, así como también el volumen que se exporta a Colombia es mayor (a mayor volumen de carga que se vaya a exportar, mayor será el gasto de exportación FOB). En el caso del índice de Gastos de Exportación / Ventas en incoterm CIF, un mayor gasto se puede observar en la exportación a Bolivia en comparación con los dos restantes países con un 6.53%. De hecho, Colombia posee el mejor índice con un 4.37% sobre las ventas; y eso se debe al volumen de venta que se proyecta exportar a Colombia y que diluye los costos fijos.

Analizando la utilidad operativa (EBITDA) tanto en incoterm FOB como en CIF, observamos que una mayor utilidad genera Colombia con un 50.82% en FOB y 46.45% en CIF, y esto debido como se recalcó en párrafos anteriores al volumen de venta que se proyecta exportar a Colombia. Perú le sigue con una utilidad operativa en FOB del 38.91% y en CIF con un 33.94%; mientras que Bolivia posee una utilidad operativa en FOB de 38.56% y en CIF de 32.04%. La utilidad generada en la exportación a Colombia es la mayor de todas y por ende muy relevante para los intereses de la compañía. Es así que la utilidad neta en FOB en la exportación a Colombia es de 46.19% y en CIF es del 29.06%. Esto se debe a que los gastos de intereses e impuestos generados (intereses generados por los créditos que la empresa debe sacar para apalancar financieramente la operación) al ser costos fijos son diluidos por el volumen de exportación a Colombia. Una mejor y leve utilidad neta generada es en la exportación a Perú con un 17.06% en FOB y un 12.54% en CIF; mientras que Bolivia genera un 16.54% en FOB y 10.64% en CIF.

Cabe señalar que para que la operación de exportación a Colombia no genere pérdida a la empresa, se debe exportar mínimo 1.065 cajas de producto; mientras que, para Perú, el punto de equilibrio es 664 cajas y para Bolivia es 688 cajas.

#### **4. Cálculo de VAN y TIR**

El VAN o Valor Actual Neto es un indicador financiero que permite valorar y determinar la viabilidad y la rentabilidad de un proyecto de inversión (Economía 3, 2025). Se determina mediante la actualización de los flujos de gasto e ingresos futuros del proyecto, menos la inversión

inicial. Si el VAN es menor a cero, se considera que el proyecto no es viable, si el valor es CERO, se determina que el proyecto no dará ganancias ni pérdidas, ósea que es el proyecto es indiferente; pero si el valor es mayor a cero, se asume que el proyecto será rentable. Por otro lado, la TIR o Tasa Interna de Retorno es un indicador financiero que permite analizar la viabilidad de un proyecto y determinar la tasa de beneficio o rentabilidad que se puede obtener de dicha inversión.

Analizando la tabla siguiente, podemos observar que con una inversión de USD. 245.717,00 que la empresa pueda ejecutar para el plan de exportación de Chocolate de Taza El Ambateño al mercado peruano, el Valor Actual Neto es de USD. 20.936,43, es decir, si el inversionista en este momento invierte este monto de USD. 245.717,00; él estaría ganando un valor de USD. 20.936,43. Como se puede observar la Tasa Interna de Retorno es de 19% siendo un buen indicador; pues si comparamos con  $k$  que es el porcentaje de rentabilidad esperada en el mercado peruano, la TIR es mayor que esta utilidad esperada; por tanto, el proyecto de exportación es viable; considerando las utilidades netas generadas para una proyección de cinco años en incoterm FOB.

												
	FOB	VAN: \$	CIF	VAN: \$	FOB	VAN: \$	CIF	VAN: \$	FOB	VAN: \$	CIF	VAN: \$
<b>INV.</b>	<b>-\$ 245.717,00</b>	<b>20.936,43</b>	<b>-\$ 170.000,00</b>	<b>13.080,15</b>	<b>-\$ 1'300.000</b>	<b>137.342,62</b>	<b>-\$ 1'500,00</b>	<b>197.570,90</b>	<b>-\$ 245.717,00</b>	<b>20.925,42</b>	<b>-\$ 145.000,00</b>	<b>11.921,96</b>
<b>2026</b>	\$ 87.829,90	<b>TIR: 19%</b>	\$ 62.898,69	<b>TIR: 18%</b>	\$ 448.063,61	<b>TIR: 19%</b>	\$ 389.506,85	<b>TIR: 19%</b>	\$ 86.084,26	<b>TIR: 19%</b>	\$ 53.352,94	<b>TIR: 18%</b>
<b>2027</b>	\$ 75.623,21		\$ 50.692,00		\$ 415.608,04		\$ 357.051,28		\$ 76.259,89		\$ 43.528,57	
<b>2028</b>	\$ 73.536,04	<b>K 15%</b>	\$ 48.604,83	<b>K 15%</b>	\$ 426.362,02	<b>K 15%</b>	\$ 367.805,26	<b>K 15%</b>	\$ 74.172,73	<b>K 15%</b>	\$ 41.441,41	<b>K 15%</b>
<b>2029</b>	\$ 77.088,97		\$ 52.157,76		\$ 425.446,73		\$ 366.889,97		\$ 77.724,65		\$ 44.993,33	
<b>2030</b>	\$ 81.803,08		\$ 56.871,87		\$ 422.127,96		\$ 1.281.795		\$ 82.292,71		\$ 49.561,39	

**Tabla 100:** Cálculo del VAN y TIR para la exportación a los países de la Comunidad Andina de Naciones CAN

**Fuente:** Elaboración propia

Analizando el mercado peruano, pero con incoterm CIF, observamos que con una inversión inicial de USD. 170.000,00, el VAN disminuye a USD. 13.080,15 manteniendo un TIR de 18%. Cabe recordar que en incoterm CIF, gastos como el flete marítimo o el seguro de carga son asumidos por la empresa, por tanto, el VAN va a disminuir.

En el caso del mercado colombiano, con incoterm FOB, con una inversión inicial de USD. 1'300.000,00 el VAN posee un valor de USD. 137.342,62 con un TIR de 19% que es mayor a la tasa de retorno esperada en el mercado colombiano. Se puede apreciar que el monto de inversión para apalancar la operación de exportación a Colombia es casi cinco veces mayor que la inversión para exportar a Perú. Con esta inversión, el accionista tendría un valor en su inversión en el año cero iguales al VAN. Analizando el incoterm CIF, la inversión inicial necesitada es de USD. 1'500,000,00, originando un VAN de USD. 197.570,90 y un TIR de 19%

Para el caso del mercado boliviano, con incoterm FOB, al igual que el mercado peruano, la inversión inicial es de USD. 245.717,00, originando un VAN de USD. 20.925,42, casi por igual a lo generado para el mercado peruano. El TIR generado es de 19%. Para incoterm CIF y con una inversión inicial de USD. 145.000,00 el VAN generado es de USD. 11.921,96 y un TIR de 18%.

## **5. Estrategia de financiamiento**

INPHEC Agroindustrial como alternativas para financiar las operaciones de exportación tiene dos frentes. Por un lado, es financiamiento a través de crédito bancario con BanEcuador (banca pública ecuatoriana) con intereses bajos, y por otro lado capital accionario. Es claro comprender que la estructura financiera de la empresa necesitará un importante fondo de maniobra que permita apalancar estas operaciones de exportación.

## ANEXO 1

**CALIFICACION DE INPHEC AGROINDUSTRIAL POR PARTE DEL  
MINISTERIO DE PRODUCCION, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA**



GOBIERNO NACIONAL DE  
LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

MINISTERIO DE PRODUCCIÓN,  
COMERCIO EXTERIOR,  
INVERSIONES Y PESCA

**REGISTRO ÚNICO DE MIPYMES**

**R.U.M. No. 1804285342001**

**MINISTERIO DE PRODUCCIÓN, COMERCIO EXTERIOR, INVERSIONES Y PESCA**

**SUBSECRETARÍA DE MIPYMES Y ARTESANÍAS**

**CONSIDERANDO:**

Que, el Artículo 56 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones crea el Registro Único de las Mipymes con la finalidad de identificar y categorizar a las empresas MIPYMES de producción de bienes, servicios o manufactura, y generar una base de datos que permita contar con un sistema de información del sector en cuanto a su participación en programas públicos de promoción, apoyo a su desarrollo y acceso a incentivos.

Que, el Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad, emite el Acuerdo Ministerial No. MCPEC-DM-2011-042 de 08 de agosto de 2011, por el cual, dispone que el Ministerio de Industrias y Productividad realice la categorización y emisión de certificados de calificación de las MIPYMES

Que, el Capítulo II del citado Reglamento establece los objetivos, propósito, contenido, transparencia y publicación de la información del Registro Único de MIPYMES.

Que, los Artículos 106 y 107 del Reglamento a la Estructura e Institucionalidad de Desarrollo Productivo, de la Inversión y de los Mecanismos e Instrumentos de Fomento Productivo, establecidos en el Código de la Producción, Comercio, e Inversiones, determinan los parámetros de categorización de micro, pequeña y mediana empresa.

**CERTIFICA:**

Que, una vez verificado el cumplimiento de todos los requisitos exigidos para la categorización de las MIPYMES, la Unidad Productiva MORENO MIRANDA CARLOS SANTIAGO, con R.U.C. / R.I.M.P.E. 1804285342001, domiciliado en el cantón de AMBATO, provincia de TUNGURAHUA, constituye una MIPYME con categoría de:

**PEQUENA EMPRESA**

Este registro tendrá un período de vigencia de UN AÑO, contado a partir de la fecha de emisión del correspondiente certificado.

Quito, D.M., 12 de enero del 2024

Carlos Fernando Villacreses Sanchez  
**SUBSECRETARIO DE MIPYMES Y ARTESANIAS**

**ANEXO 2****PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA REPUBLICA DEL PERU****a. LIMITES**

- Norte: Ecuador y Colombia
- Este: Brasil
- Sur: Chile
- Oeste: Océano Pacífico

**b. POBLACION:** 32.62 millones de habitantes

**c. CAPITAL:** Lima fue fundada por Francisco de Pizarro en 1535. Tiene 9.674.755 habitantes

**d. OTRAS CIUDADES:** Piura (2.053.900 hab.), La Libertad (1.965.600 hab.), Arequipa (1.525.900 hab.), Trujillo (1.073.000 hab.), Cuzco (1.336.000 hab.), Chiclayo (882.400 hab.), Iquitos (426.100 hab.), Chimbote (411.600 hab.)

**e. IDIOMA:** español y lenguas originarias (existen alrededor de 40) como el quechua y aimara

**f. MONEDA:** Sol

**g. RELIGION:** católica (76%), Evangélica (14.1%), Otras (4.8%), ninguna (5.1%)

**h. FORMA DE ESTADO:** República presidencialista

**i. NOMBRE OFICIAL:** República del Perú

**j. SUPERFICIE:** 1.285.215 km<sup>2</sup>

**k. INDICADORES SOCIALES:**

- **Densidad de la población:** 26 hab./km<sup>2</sup>
- **Renta per cápita:** 7.128 USD (2022)
- **Coefficiente GINI:** 40,30 (2022)
- **Esperanza de vida:** 70.1 años para los varones y 74.4 años para las mujeres (2023)
- **Crecimiento de la población:** 1.03% (BM 2022)
- **IDH:** 0.762 (puesto 87 Informe Desarrollo Humano 2023)
- **Tasa de natalidad:** 17.62 nacimientos/1000 habitantes (Datos BM 2021)
- **Tasa de fertilidad:** 2.19 infantes nacidos/mujer (Datos BM 2021)



## ANEXO 3

### PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

#### a. LIMITES

- Norte: Mar de las Antillas
- Noroeste: Panamá
- Este: Venezuela y Brasil
- Sur: Perú y Ecuador
- Oeste: Océano Pacífico

b. **POBLACION:** 52.700.00 habitantes (estimación 2024)

c. **CAPITAL:** Bogotá (7.930.000 habitantes)

d. **OTRAS CIUDADES:** Medellín (2.620.000 hab.), Cali (2.280.522 hab.), Barranquilla (1.323.551 hab.), Cartagena de Indias (1.052.015 hab.).

e. **IDIOMA:** español (oficial) y numerosas lenguas indígenas, cooficiales en sus respectivos territorios.

f. **MONEDA:** peso colombiano

g. **RELIGION:** catolicismo (87.30%) y Evangelismo (11.5%)

h. **FORMA DE ESTADO:** República presidencialista

i. **NOMBRE OFICIAL:** República de Colombia

j. **SUPERFICIE:** 1.141.748 km<sup>2</sup>



## ANEXO 4

### PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

#### a. LIMITES

- Norte y Este: Brasil
- Sur: Paraguay y Argentina
- Oeste: Chile y Perú

b. **POBLACION:** 12.006.031 habitantes

c. **CAPITALES:** Sucre (capital constitucional, sede del Poder Judicial, 360.544 habitantes), La Paz (capital administrativa, sede del Gobierno y del Poder Legislativo, 956.732 habitantes)

d. **OTRAS CIUDADES:** Santa Cruz de la Sierra (1.903.398 hab.), El Alto (1.109.048 hab.), Cochabamba (856.198 hab.), Oruro (351.802 hab.), Tarija (272.692 hab.), Potosí (269.180 hab.)

e. **IDIOMA:** español y 36 lenguas originarias

f. **MONEDA:** boliviano

g. **RELIGION:** Desde la constitución de 2009 no existe religión oficial. No obstante, el 95% de los bolivianos se declaran católicos.

h. **FORMA DE ESTADO:** Estado Unitario, Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías (Constitución del 2009)

i. **NOMBRE OFICIAL:** Estado Plurinacional de Bolivia

j. **SUPERFICIE:** 1.098.581 km<sup>2</sup>



## ANEXO 5

## PRECIOS DE CHOCOLATES DE TAZA EN SUPERMERCADOS DE PERU

PRODUCTO					IMAGEN
<b>Chocolate para Taza Sol del Cuzco Canela y Clavo Tableta 90gr.</b>	2.40 (Soles) 0.65 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0072</b>	2.70 (Soles) 0.73 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0081</b>	2.60 (Soles) 0.70 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0077</b>	2.70 (Soles) 0.73 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0081</b>	
<b>Chocolate para Taza Sol del Cuzco Tableta 90 gr.</b>	2.40 (Soles) 0.65 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0072</b>	2.70 (Soles) 0.65 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0072</b>	2.60 (Soles) 0.70 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0077</b>	2.70 (Soles) 0.65 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0072</b>	
<b>Chocolate para Taza Sol del Cuzco Pasta Pura 80 gr.</b>	11.40 (Soles) 3.07 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0383</b>	13.70 (Soles) 3.68 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.046</b>	12.30 (Soles) 3.31 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0413</b>	13.70 (Soles) 3.68 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.046</b>	
<b>Chocolate para Taza Bell's Tableta 90 gr.</b>	1.80 (Soles) 0.48 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0053</b>		1.80 (Soles) 0.48 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0053</b>		
<b>Chocolate para Taza Sol del Cuzco 42% Cacao 90 gr.</b>	5.70 (Soles) 1.53 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.017</b>	6.80 (Soles) 1.83 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.02</b>	6.20 (Soles) 1.67 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.018</b>	6.80 (Soles) 1.83 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.02</b>	

<b>Chocolate para Taza Winter's Bolsa 90 gr.</b>	5.70 (Soles) 1.53 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.017</b>				
<b>Chocolate para Taza Winter's Canela y Clavo Bolsa 80 gr.</b>	2.60 (Soles) 0.70 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.00875</b>	3.00 (Soles) 0.81 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.010</b>	2.60 (Soles) 0.70 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.00875</b>	3.00 (Soles) 0.81 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.010</b>	
<b>Chocolate para Taza La Ibérica tableta 100 gr.</b>	10.00 (Soles) 2.69 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.026</b>	10.50 (Soles) 2.82 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0282</b>	10.50 (Soles) 2.82 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0282</b>	10.50 (Soles) 2.82 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0282</b>	
<b>Chocolate para Taza La Ibérica sin azúcar tableta 100 gr.</b>	14.90 (Soles) 4.01 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0401</b>				
<b>Chocolate para Taza Curazao Cusco Premium 90 gr.</b>	2.49 (Soles) 0.67 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0074</b>		2.49 (Soles) 0.67 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0074</b>		
<b>Chocolate para Taza Winter's 80 gr.</b>	2.60 (Soles) 0.70 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0074</b>	3.00 (Soles) 0.81 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.010</b>		3.00 (Soles) 0.81 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.010</b>	

<b>Chocolate para Taza Cuisine &amp; Co 90 gr.</b>		9.90 (Soles) 2.66 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0295</b>		9.90 (Soles) 2.66 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0295</b>	
<b>Chocolate para Taza Valor Sin Gluten Tableta 300 gr.</b>		12.90 (Soles) 3.47 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.011</b>		12.90 (Soles) 3.47 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.011</b>	
<b>Chocolate para Taza Mi Tabletaza 90 gr.</b>		2.10 (Soles) 0.56 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00622</b>		2.10 (Soles) 0.56 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00622</b>	
<b>Chocolate para Taza Orgánico La Orquídea 100% Cacao 100 gr.</b>				18.80 (Soles) 5.06 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0506</b>	
<b>Chocolate para Taza Amador Sin Azúcar 100 % cacao 90 gr.</b>				13.90 (Soles) 3.74 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.041</b>	
<b>Chocolate para Taza Amador con Azúcar 65% Cacao 90 gr.</b>				8.50 (Soles) 2.29 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.025</b>	
<b>Chocolate para Taza Innato 100% Cacao 90 g.</b>				11.80 (Soles) 3.74 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.041</b>	

## ANEXO 6

## PRECIOS DE CHOCOLATE DE TAZA EN SUPERMERCADOS DE COLOMBIA

PRODUCTO					IMAGEN
<b>Chocolate de Mesa Corona tradicional pastillado 450 gr.</b>	18.050 (Pesos) 4.36 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0096</b>		14.990 (Pesos) 3.63 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0080</b>	18.100 (Pesos) 4.39 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00975</b>	
<b>Chocolate de mesa La Especial pastillado con azúcar 400 gr</b>	12.400 (Pesos) 3.00 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0075</b>			12.400 (Pesos) 3.00 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0075</b>	
<b>Chocolate SOL de mesa tradicional en pasta 500 gr.</b>	14.900 (Pesos) 3.60 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0075</b>	17.870 (Pesos) 4.33 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00866</b>	14.850 (Pesos) 3.60 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0075</b>	15.900 (Pesos) 3.85 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0077</b>	
<b>Chocolate de mesa Corona 0% azúcar endulzado naturalmente 166.4 gr.</b>	13.950 (Pesos) 3.37 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0202</b>	16.800 (Pesos) 4.07 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0244</b>	14.350 (Pesos) 3.48 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0209</b>	15.100 (Pesos) 3.66 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0219</b>	
<b>Chocolate de mesa LYNE endulzado con splenda 166.4 gr.</b>	16.700 (Pesos) 4.04 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.024</b>	15.590 (Pesos) 3.78 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.022</b>	14.072 (Pesos) 3.41 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0204</b>	<b>18.500 (Pesos) 4.49 (USD) Precio/gramo: USD. 0.0269</b>	

<b>Chocolate de mesa Corona Vainilla Pastillado 450 gr.</b>	16.900 (Pesos) 4.09 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00908</b>			17.100 (Pesos) 4.15 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00922</b>	
<b>Chocolate de mesa Corona Clavos y Canela 450 gr.</b>	15.950 (Pesos) 3.86 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00857</b>		14.990 (Pesos) 3.63 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00806</b>	16.700 (Pesos) 4.05 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.009</b>	
<b>Chocolate de mesa Tesalia clavos y canela sin azúcar 250 gr.</b>	18.000 (Pesos) 4.35 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0174</b>			18.000 (Pesos) 4.35 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0174</b>	
<b>Chocolate Luker mesa tradicional con azúcar morena 400 gr.</b>	10.087 (Pesos) 2.44 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0061</b>			10.125 (Pesos) 2.45 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00612</b>	
<b>Chocolate de mesa La Especial pastillado clavos y canela 400 gr.</b>	12.750 (Pesos) 3.08 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0077</b>			13.800 (Pesos) 3.35 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00837</b>	
<b>Chocolate de mesa Corona delicatto 142 gr.</b>	9.550 (Pesos) 2.31 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0162</b>	9.550 (Pesos) 2.31 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0162</b>		9.700 (Pesos) 2.35 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0165</b>	
<b>Chocolate de mesa Corona Tradicional Pastillado 200 gr.</b>	8.990 (Pesos) 2.17 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0108</b>	8.390 (Pesos) 2.03 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0101</b>	8.290 (Pesos) 2.01 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0100</b>	9.500 (Pesos) 2.30 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0115</b>	
<b>Chocolate de mesa La Especial pastillado vainilla 400 gr.</b>	12.750 (Pesos) 3.08 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0077</b>			13.800 (Pesos) 3.35 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00837</b>	
<b>Chocolate de mesa Lyne clavos y canela 166.4 gr.</b>	15.300 (Pesos) 3.70 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.022</b>	18.250 (Pesos) 4.42 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0265</b>	12.600 (Pesos) 3.05 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0183</b>	18.100 (Pesos) 4.39 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0263</b>	

<b>Chocolate de mesa La Especial pastillado tradicional 200 gr.</b>	7.090 (Pesos) 1.71 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0085</b>				
<b>Chocolate Luker mesa light 156.2 gr.</b>	<b>15.900 (Pesos) 3.84 (USD) Precio/gramo: USD. 0.0245</b>		15.290 (Pesos) 3.71 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0245</b>	16.100 (Pesos) 3.90 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0249</b>	
<b>Chocolate de mesa Lyne clásico 166.4 gr.</b>	13.600 (Pesos) 3.29 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0197</b>	16.350 (Pesos) 3.96 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0237</b>	13.080 (Pesos) 3.17 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0190</b>		
<b>Chocolate Sol de mesa 0% azúcar 125 gr.</b>	7.432 (Pesos) 1.80 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0144</b>			7.650 (Pesos) 1.85 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0148</b>	
<b>Chocolate de mesa Cruz sin azúcar 500 gr.</b>	36.000 (Pesos) 8.70 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0174</b>				
<b>Chocolate Luker mesa clavos canela 250 gr.</b>	18.650 (Pesos) 4.5 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.018</b>		14.850 (Pesos) 3.60 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0144</b>		
<b>Chocolate de mesa Corona Vainilla pastillado 200 gr.</b>	8.990 (Pesos) 2.17 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0108</b>				
<b>Chocolate Luker de mesa con clavos y canela 112 gr.</b>	7.922 (Pesos) 1.93 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0172</b>			8.840 (Pesos) 2.14 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0191</b>	

<b>Chocolate Corona pastillado 500 gr.</b>		14.890 (Pesos) 3.60 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0072</b>	15.490 (Pesos) 3.76 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00752</b>		
<b>Chocolate de Mesa Corona Clavos / Canela Pastilla 500 gr.</b>		14.490 (Pesos) 3.51 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0070</b>	16.590 (Pesos) 4.02 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00804</b>		
<b>Cacao Medalla de Oro Tradicional pastilla 500 gr.</b>		7.980 (Pesos) 1.93 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0038</b>			
<b>Chocolate de Mesa Olímpica Tradicional sin azúcar 250 gr.</b>		16.370 (Pesos) 3.97 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0158</b>			
<b>Chocolate de Mesa Olímpica Tradicional 500 gr.</b>		10.900 (Pesos) 2.64 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00528</b>			
<b>Chocolate Sol bajo azúcar cero colesterol 320 gr.</b>			15.550 (Pesos) 3.77 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0117</b>		
<b>Chocolate Cuisine &amp; Co tradicional 500 g.</b>			13.990 (Pesos) 3.39 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00678</b>		
<b>Chocolate de mesa Máxima con azúcar tradicional 500 gr.</b>			11.350 (Pesos) 2.75 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0055</b>		

<b>Chocolate de mesa Máxima con azúcar tradicional 250 gr.</b>			5.790 (Pesos) 1.40 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0056</b>		
<b>Chocolate Sol tradicional con azúcar 750 gr.</b>			24.990 (Pesos) 6.06 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00808</b>	26.300 (Pesos) 6.38 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00850</b>	
<b>Chocolate Cruz sin azúcar 250 gr.</b>			15.300 (Pesos) 3.71 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0148</b>		
<b>Chocolate SOL 400 gr.</b>			11.990 (Pesos) 2.91 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00727</b>		
<b>Chocolate Cuisine \$ Co clavos y canela 500 gr.</b>			14.690 (Pesos) 3.56 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00712</b>		
<b>Chocolate Corona 250 gr.</b>			8.730 (Pesos) 2.12 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00848</b>		
<b>Chocolate Luker clavos y canela light 156.2 gr.</b>			13.550 (Pesos) 3.20 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0204</b>		
<b>Chocolate Lok Stevia 85% cacao 70 gr.</b>			16.872 (Pesos) 4.09 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0584</b>		

<b>Chocolate Lok Stevia 65% cacao 70 gr.</b>			16.792 (Pesos) 4.07 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0581</b>		
<b>Chocolate Girones light con Stevia 125 gr.</b>			10.990 (Pesos) 2.66 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0212</b>		
<b>Chocolate Girones light sin azucar 125 gr.</b>			10.990 (Pesos) 2.66 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0212</b>		
<b>Chocolate Luker amargo 250 gr.</b>			17.900 (Pesos) 4.34 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0173</b>		
<b>Chocolate Luker Tradicional 224 gr.</b>			17.990 (Pesos) 4.36 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0194</b>		
<b>Chocolate Cacao Hunters 70% 240 gr.</b>			30.792 (Pesos) 7.47 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0194</b>		

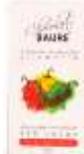
<p><b>Chocolate Luker Clavos y Canela azúcar caña 500 gr.</b></p>			<p>14.390 (Pesos) 3.49 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.00698</b></p>		
<p><b>Chocolate Sol clavos y canela azúcar 500 gr.</b></p>			<p>17.990 (Pesos) 4.36 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.00872</b></p>		

## ANEXO 7

## PRECIOS DE CHOCOLATE DE TAZA EN SUPERMERCADOS DE BOLIVIA

PRODUCTO				IMAGEN
<b>Chocolate en Polvo Chocolike 800 gr</b>	31.80 (bolivianos) 4.62 (USD) <b>Precio/gramo:            USD. 0.0057</b>		30.50 (bolivianos) 4.43 (USD) <b>Precio/gramo:            USD. 0.0057</b>	
<b>Chocolate en polvo Chocolike 1000 gr.</b>	29.20 (bolivianos) 4.25 (USD) <b>Precio/gramo:            USD. 0.00425</b>			
<b>Chocolate en polvo Toddy 200 gr.</b>			14.50 (bolivianos) 2,11 (USD) <b>Precio/gramo:            USD. 0.01055</b>	
<b>Chocolisto Chocolate 200 gr.</b>			15.50 (bolivianos) 2,25 (USD) <b>Precio/gramo:            USD. 0.01125</b>	

<p><b>Chocolate Original en polvo Toddy 800 gr.</b></p>	<p>29.00 (bolivianos) 4.22 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00527</b></p>		<p>46.00 (bolivianos) 6.69 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.00836</b></p>	
<p><b>Chocolate Light en Polvo Toddy 380 gr.</b></p>	<p>34.80 (bolivianos) 5.06 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0133</b></p>			
<p><b>Chocolate Instantáneo Nesquik Nestlé 400 gr.</b></p>	<p>31.00 (bolivianos) 4.51 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0112</b></p>		<p>31.00 (bolivianos) 4.51 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0112</b></p>	
<p><b>Chocolate Águila 100 gr.</b></p>		<p>19.30 (bolivianos) 2.31 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0231</b></p>		
<p><b>Chocolate Para Ti amargo 100 gr.</b></p>		<p>27.50 (bolivianos) 4.00 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.04</b></p>		
<p><b>Chocolate Para Ti amargo sin azúcar 100 gr.</b></p>		<p>35.00 (bolivianos) 5.09 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0509</b></p>		

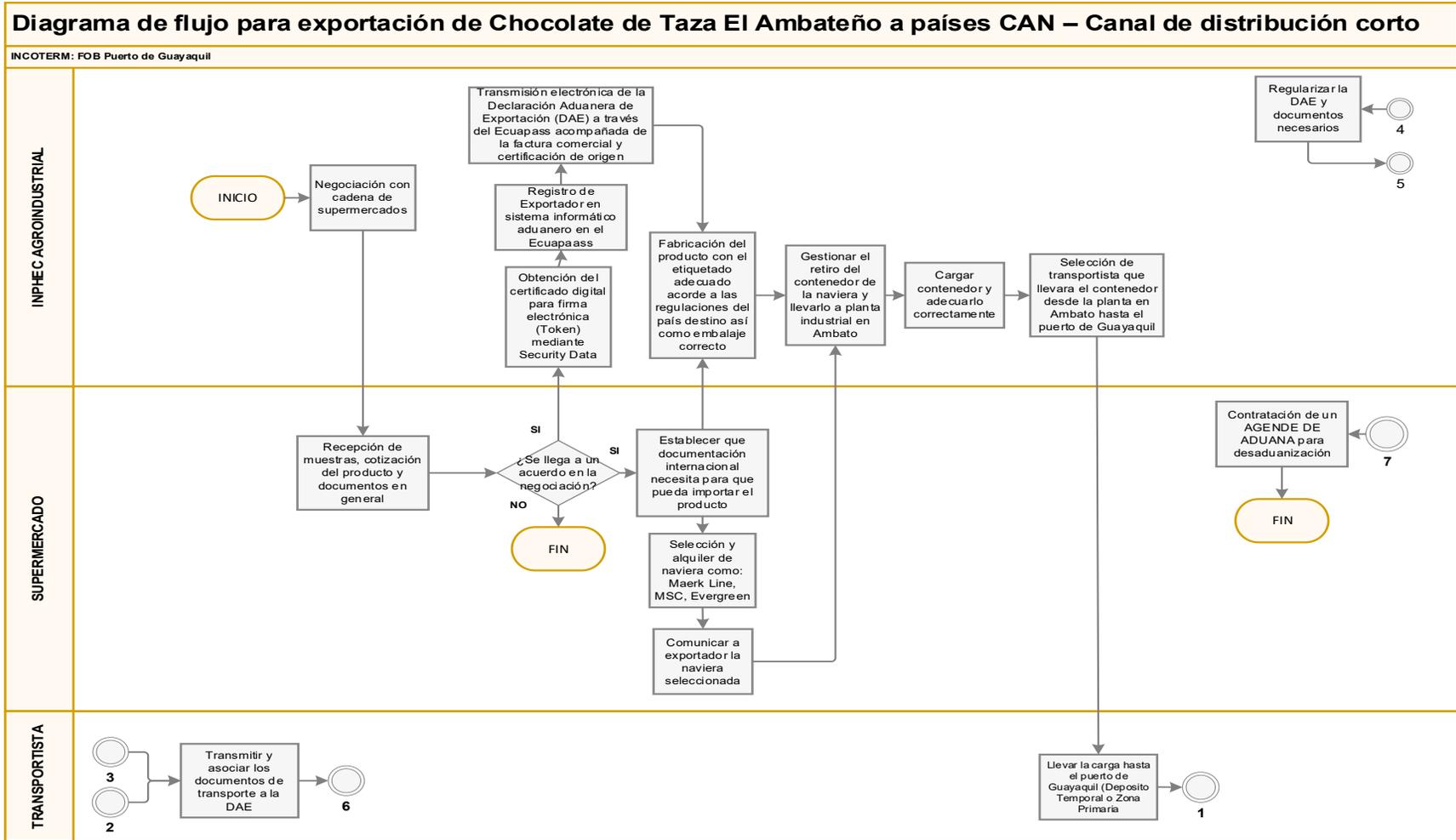
<b>Chocolate Bauré 55% Cacao 70 gr.</b>		26.00 (bolivianos) 3.78 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.054</b>		
<b>Chocolate Taboada 76% Cacao Amargo 100 gr.</b>		24.50 (bolivianos) 3.56 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0356</b>		
<b>Chocolate Breick 60% Cacao 100 gr.</b>		33.00 (bolivianos) 4.80 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0356</b>		
<b>Chocolate Para Ti Semi Amargo 100 gr.</b>		27.50 (bolivianos) 4.00 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.04</b>		
<b>Chocolate Ruah Amargo 75% 60 gr.</b>		21.50 (bolivianos) 3.13 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0521</b>		
<b>Chocolate Harasic Extra Fino 330 gr.</b>		36.00 (bolivianos) 5.23 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.0158</b>		
<b>Chocolate Baure 65% Cacao Locoto 70 gr.</b>		26.00 (bolivianos) 3.78 (USD) <b>Precio/gramo:</b> <b>USD. 0.054</b>		

<b>Chocolate Taboada Semi Amargo 100 gr.</b>		24.50 (bolivianos) 3.56 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0356</b>		
<b>Chocolate La Huerta 100% Cacao 60 gr.</b>		24.50 (bolivianos) 3.56 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0593</b>		
<b>Chocolate La Huerta 64% Cacao 60 gr.</b>		22,50 (bolivianos) 3.27 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0545</b>		
<b>Chocolate Taboada Cocinero 250 gr.</b>		37.00 (bolivianos) 5.38 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0215</b>		
<b>Chocolate La Huerta 72% con Nibs 60 gr.</b>		24.00 (bolivianos) 3.49 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0581</b>		
<b>Chocolate Para Ti Sambitos 220 gr.</b>		53.50 (bolivianos) 7.78 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0353</b>		

<p><b>Chocolate Breick Semiamargo Bolivar 100 gr.</b></p>		<p>53.50 (bolivianos) 7.78 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0353</b></p>		
<p><b>Chocolate Amargo 65 Ruah 60 gr.</b></p>		<p>21.50 (bolivianos) 3.13 (USD) <b>Precio/gramo: USD. 0.0521</b></p>		

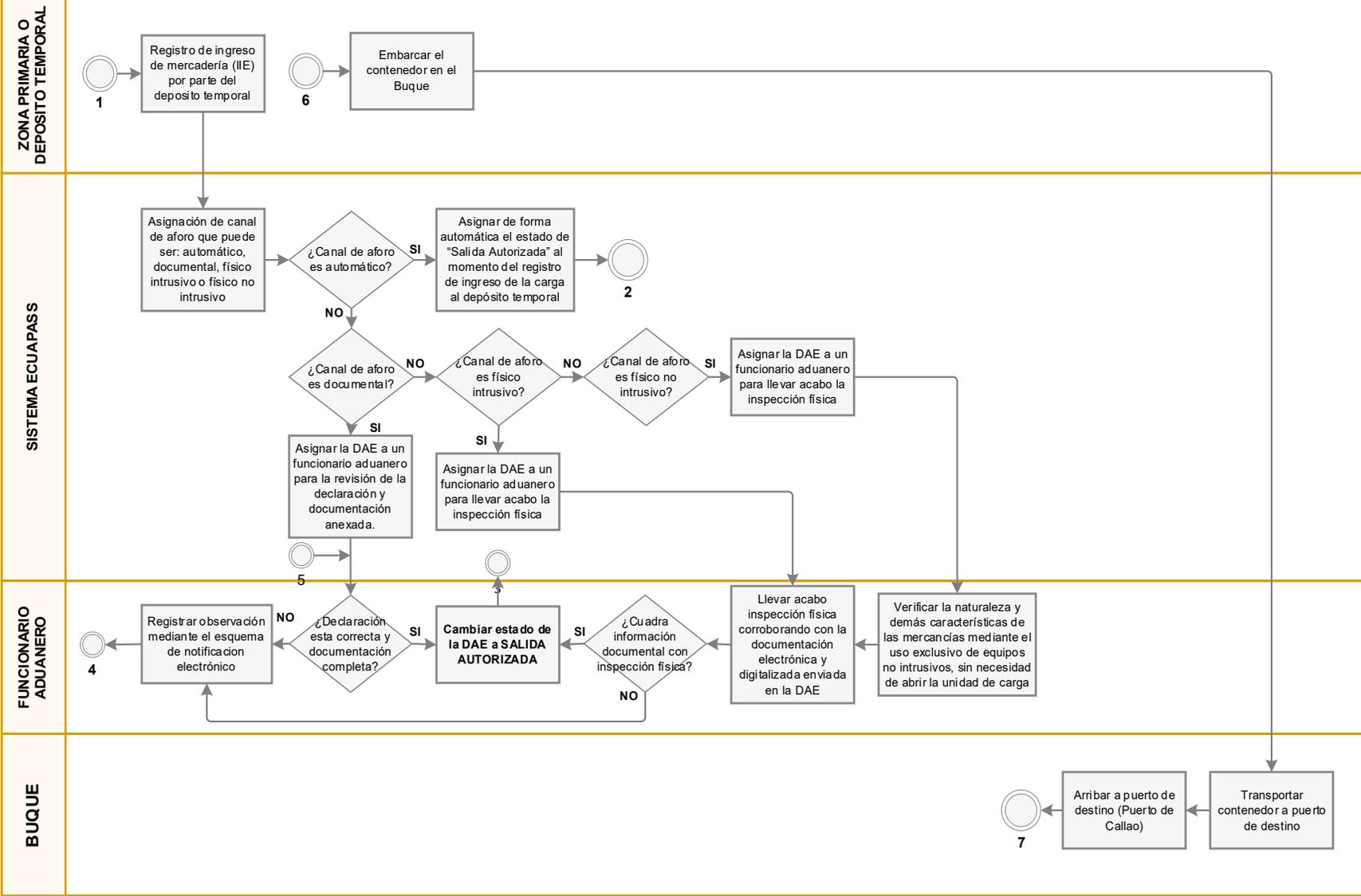
ANEXO 8

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EXPORTACION DE CHOCOLATE DE TAZA EL AMBATEÑO A PAISES DE LA CAN – CANAL CORTO



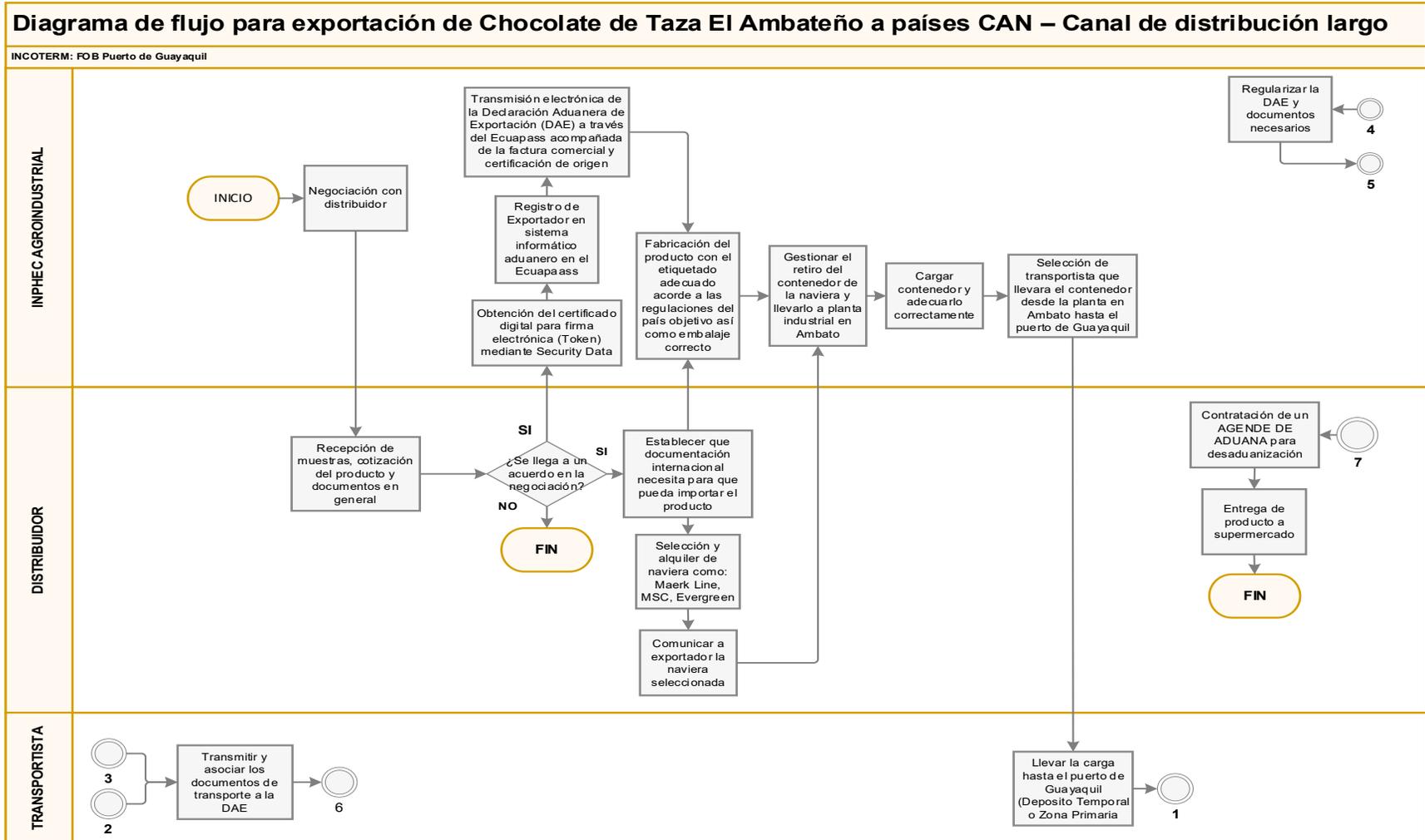
### Diagrama de flujo para exportación de Chocolate de Taza El Ambateño a países CAN – Canal de distribución corto

INCOTERM: FOB Puerto de Guayaquil



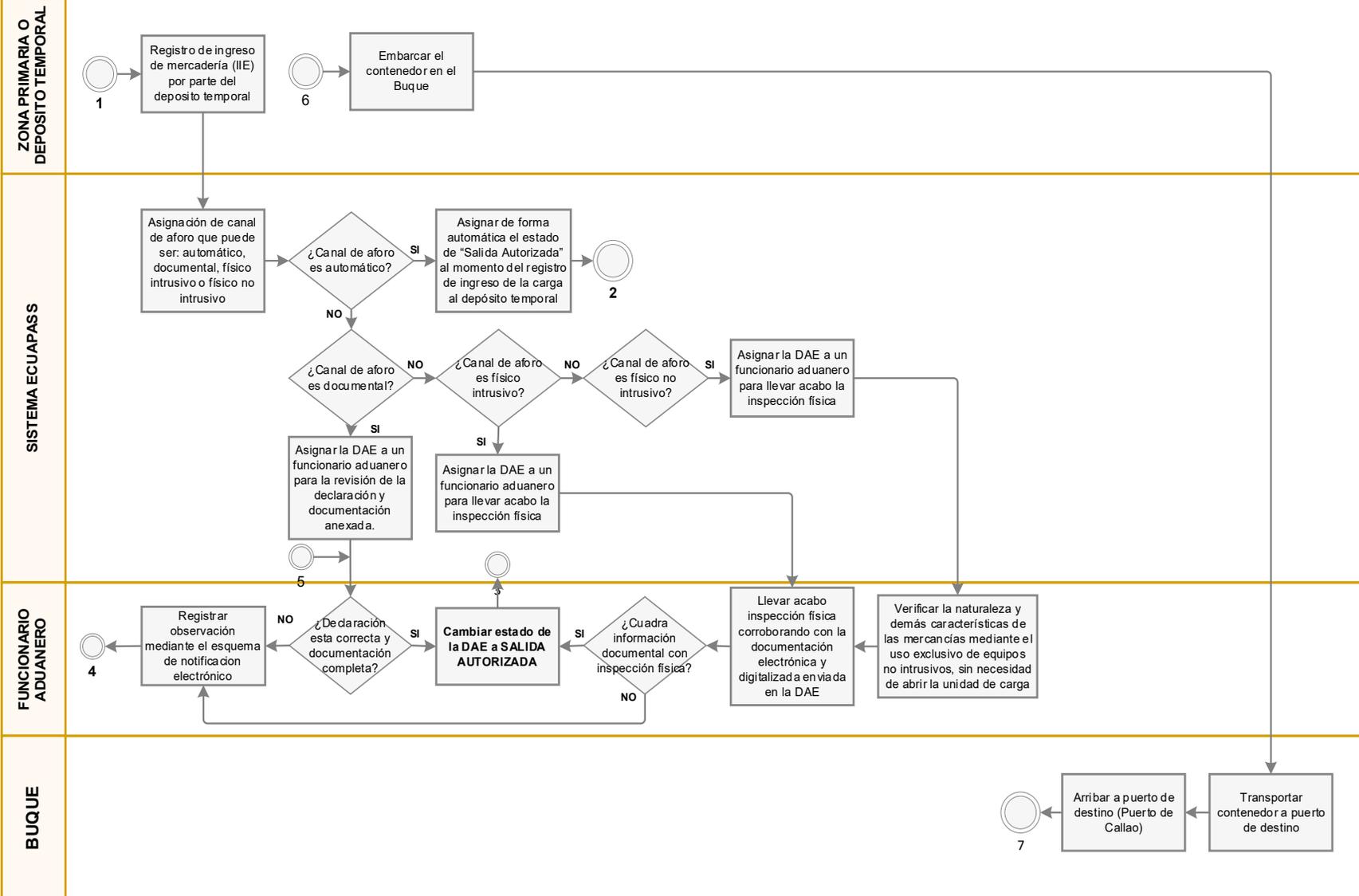
ANEXO 9

DIAGRAMA DE FLUJO PARA EXPORTACION DE CHOCOLATE DE TAZA EL AMBATEÑO A PAISES DE LA CAN – CANAL DE DISTRIBUCION LARGO



### Diagrama de flujo para exportación de Chocolate de Taza El Ambateño a países CAN – Canal de distribución corto

INCOTERM: FOB Puerto de Guayaquil



## ANEXO 10

## MAQUINARIA PARA LA REALIZACION DEL CHOCOLATE DE TAZA EL AMBATEÑO

PROCESO	MAQUINA	DESCRIPCION	CARACTERISTICAS TECNICAS	IMAGEN
SELECCION	Mesas de trabajo	El objetivo de este proceso es separar del grano de cacao impurezas como pequeñas piedras, ramillas, etc., con la finalidad de que el grano limpio entre al sistema de torrefacción.		
TORREFACCION	Horno Torrefactor de cacao	Una vez limpio el cacao, se procede a trasladar el grano de cacao al sistema de torrefacción, es decir al proceso de tostado de cacao. Este proceso es de los más importantes de toda la fabricación del chocolate de taza debido a que en este proceso el grano desarrolla su aroma y sabor. De la misma manera este proceso ayuda a que la cascarilla se afloje y se desprenda del nib para que el siguiente proceso que es el descascarillado fluya con normalidad.	ROASTY 70 Kg/batch Potencia: 1.5 kW Peso: 400 Kg.  Dimensiones (metros): 1.93 x 1.07 x 1.95	

<b>DESCASCARILLADO</b>	Descascarillador	Este proceso permite separar el nib de la cascarilla, por lo que el resultado final es obtener nib de cacao limpio de cascarilla. De hecho, la maquina descascarilladora de cacao posee un ventilador incorporado que permite separar nib de cascara.	Capacidad: 100 – 200 Kg/h Tasa de descascarillado: Segunda Pasada 98.5% Tasa de trituración: < 10% Potencia: 5.25 kW Peso: 175 Kg. Dimensiones (mm): 1800 x 1000 x 1670	
<b>MOLIENDA PRIMARIA</b>	Molino triturador primario	Una vez que el cacao sale del descascarillador, el nib de cacao es transportado a la molienda primaria. Básicamente el objetivo de esta molienda es transformar el nib de cacao en pasta con la finalidad de realizar algunos procesos con esta pasta como mantener la manteca de cacao o extraer la misma para la realización de otros sub productos.	Capacidad de producción: 100-120 Kg/h Finura (micras): 100-150 Potencia: 2.2 kW Voltaje: 220 V Peso: 80 Kg. Dimensiones (mm): 780 x 550 x 820	

<p align="center"><b>REFINADO TIPO CASCADA</b></p>		<p>Cuando ya se obtiene la pasta de cacao de la molienda primaria, esta masa se pasa a tres molinos refinadores adecuados a manera de cascada. El objetivo principal de estos tres molinos es que el proceso de refinado se empieza por el molino superior y la pasta cae al segundo molino para que tenga un refinado más exacto. La pasta proveniente del segundo molino cascada cae al tercer molino para que particular o gránulos que no se hayan triturado en los dos primeros molinos, prácticamente desaparezcan en la tercera molienda.</p>	<p>Conectados a 220 V con una potencia en sus motores de 3.5 kW. Cada molino tiene su propio motor</p>	
<p align="center"><b>MEZCLADO</b></p>	<p align="center">Mezcladora de Chocolate</p>	<p>Esta máquina se utiliza para combinar los ingredientes de chocolate antes del proceso de refinado para que todos aquellos como la pasta de cacao, la manteca de cacao, el azúcar y la harina puedan pasar por el refinador, después de estar mezclados uniformemente</p>	<p>Capacidad Máxima: 300 L Potencia Motor: 4 kW Potencia de calentador eléctrico: 4 kW Dimensiones Exteriores (mm): 1750 x 900 x 1200 Velocidad de Rotación del Agitador: 42 giros por minuto</p>	

<p align="center"><b>REFINADO CASCADA PARA COMPACTACION DE INGREDIENTES</b></p>	<p align="center">Molinos Refinadores tipo cascada</p>	<p>Este proceso es vital después del mezclado de los ingredientes. El objetivo es consolidar en la masa todos los ingredientes añadidos en la mezcladora, es así que, los gránulos de azúcar que aun aparecen en la masa se disuelven en este proceso haciendo que la masa sea homogénea,</p>		
<p align="center"><b>CONCHADO</b></p>	<p align="center">Conchador</p>	<p>El proceso de conchado tiene entre sus funciones el refinar las partículas de la masa de chocolate entre 20 y 25 micras. La última función es en si la de conchado donde elimina los ácidos acéticos no deseables de la pasta refinada con la ayuda de un extractor incorporado y la agitación que se da en su interior. Puede mantener chocolate en estado líquido gracias al sistema compuesto por una chaqueta térmica, resistencias, electroválvulas y control de temperatura</p>	<p>Capacidad: 2000 L Tamaño de grano fino: 20-25 micras Tiempo de molienda fina: 14-20 H Potencia: 37 kW Rotación del eje: 33 rpm Peso: 5300 kilos Medidas: 3000 x 1900 x 1750 mm</p>	

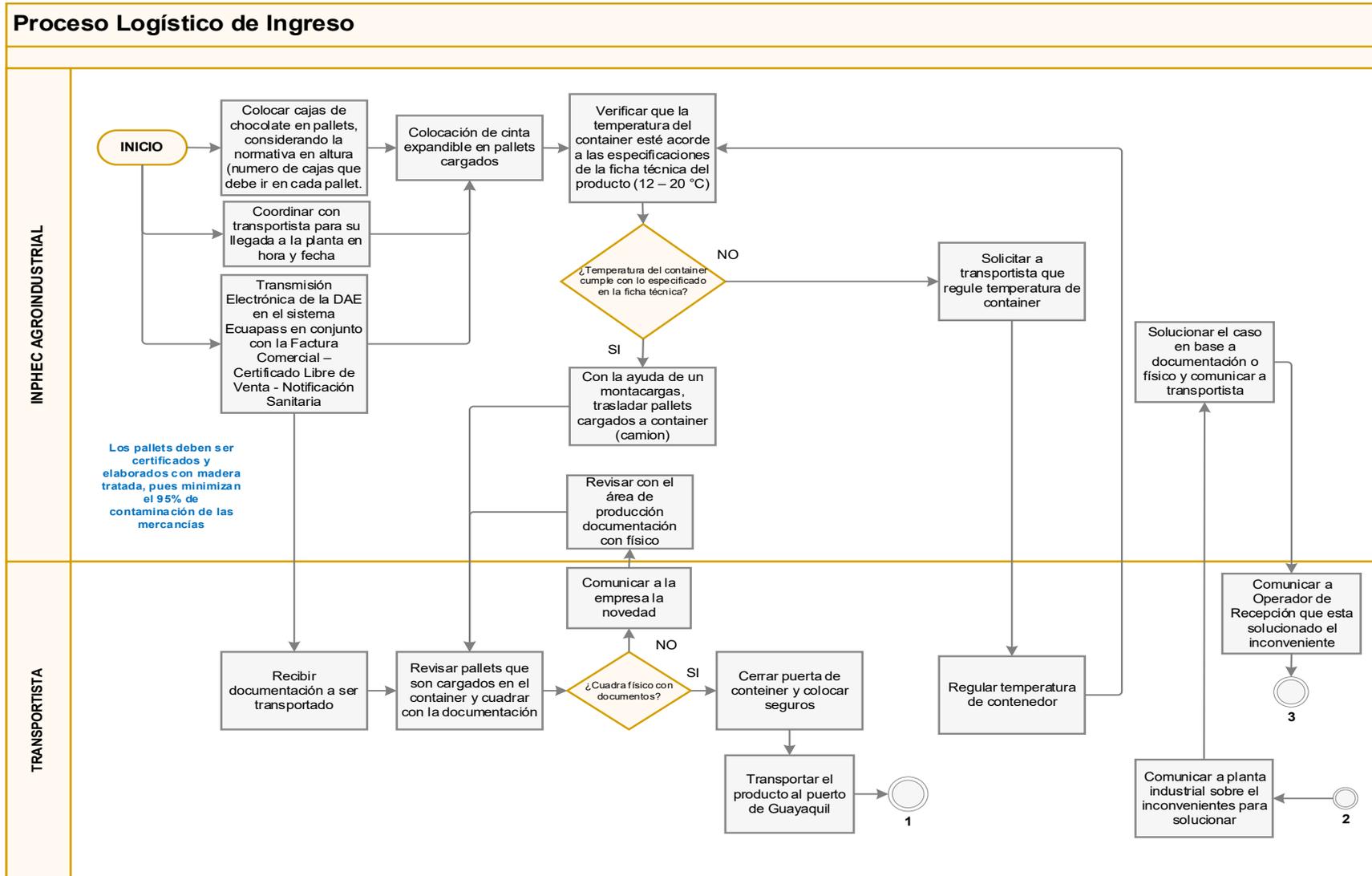
TEMPLADO	Templador	Esta máquina es indispensable para la obtención de chocolates de alta calidad. El control es automático, ciñéndose a las temperaturas que requiere cada fase del proceso. pasa el chocolate a distintas temperaturas.	Capacidad de producción: 120 – 250 Kg/h Potencia: 7.5 kW Peso: 580 Kg. Dimensiones (mm): 800 x 950 x 1550	
----------	-----------	---	---	---



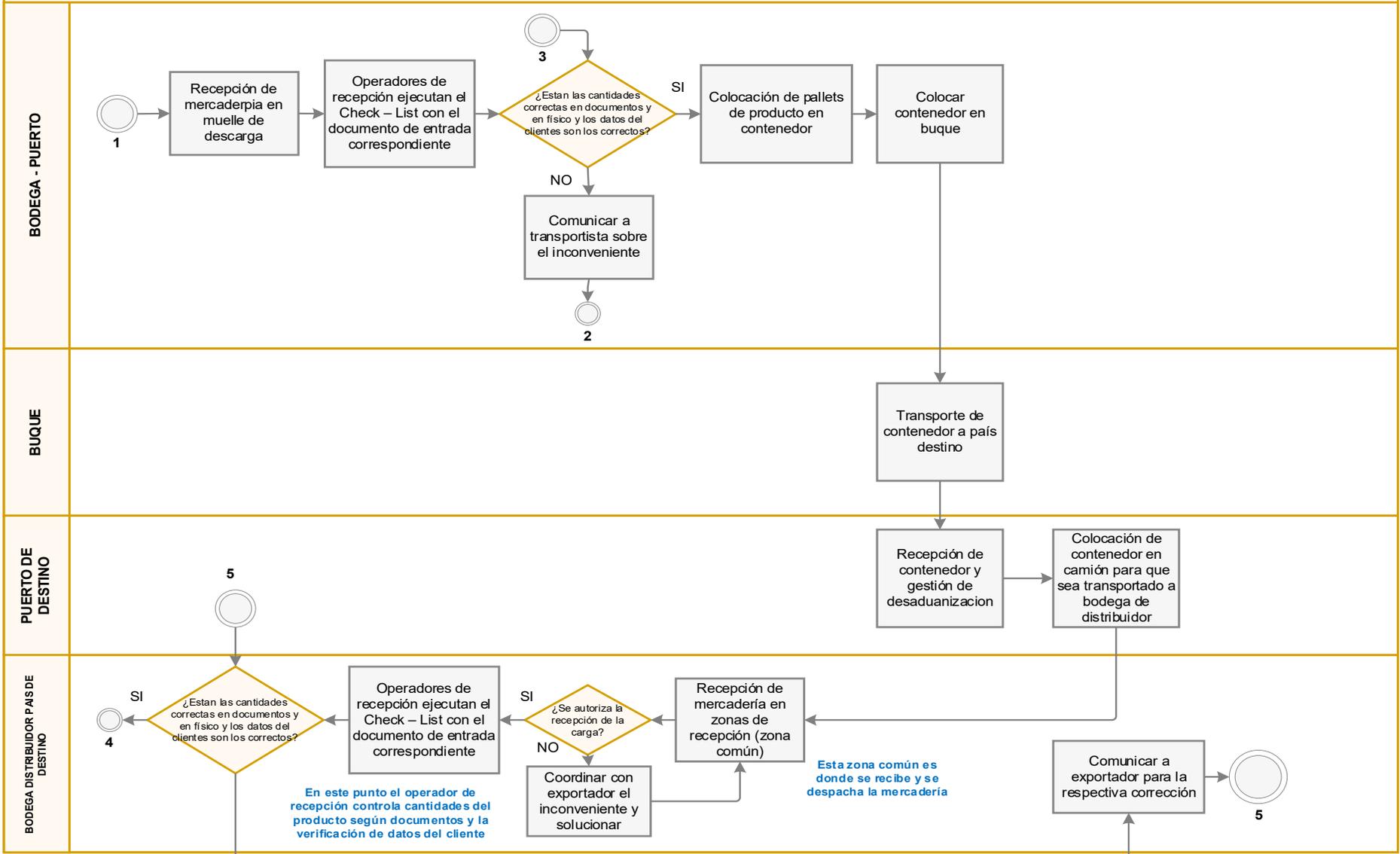
**ANEXO 12**  
**CRONOGRAMA DE INGRESO DEL PRODUCTO AL MERCADO PERUANO**

		ABRIL					MAYO					JUNIO				JULIO					
ACTIVIDAD		1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	5°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	5°	
1	Tomar contacto con supermercados peruanos vía telefónica o por zoom a través de las oficinas comercial de Ecuador en Perú con la finalidad de agendar citas de negocios	■	■																		
2	Preparación de información como catálogos, fichas técnicas de los productos, notificaciones sanitarias y muestras			■	■	■															
3	Organización de logística de viajes: Reserva de hotel, tickets aéreos, confirmación de hora de cita, etc.					■															
4	Como decisión estratégica, la empresa primero incursionará en el mercado peruano, por tanto, el primer viaje se realizará a visitas de clientes en Perú						■	■	■												
5	Regreso a Ecuador para planificación de exportación										■										
6	Concreción de negocios con clientes peruanos (supermercados o distribuidores)										■	■									
7	Gestión de certificación BPM's e ISO 22000 de planta industrial para procesos de exportación						■	■	■	■	■										
8	Actualización de maquinaria industrial para proceso de chocolate en torrefacción, molienda primaria, mezclado, conchado y templado						■	■	■	■	■	■	■								
9	Obtención de certificación de origen y notificación peruana para el chocolate de taza											■	■								
10	Fabricación del primer pedido de Chocolate de Taza El Ambateño a Perú											■	■	■	■						
11	Transporte de producto a Puerto de Guayaquil y gestión logística para exportación a Perú															■					
12	Transporte marítimo desde Ecuador a Perú															■	■				
13	Desaduanización y transporte de carga a cliente																■	■			
14	Recepción de carga por parte de cliente y puesta en percha para venta al público																	■	■	■	

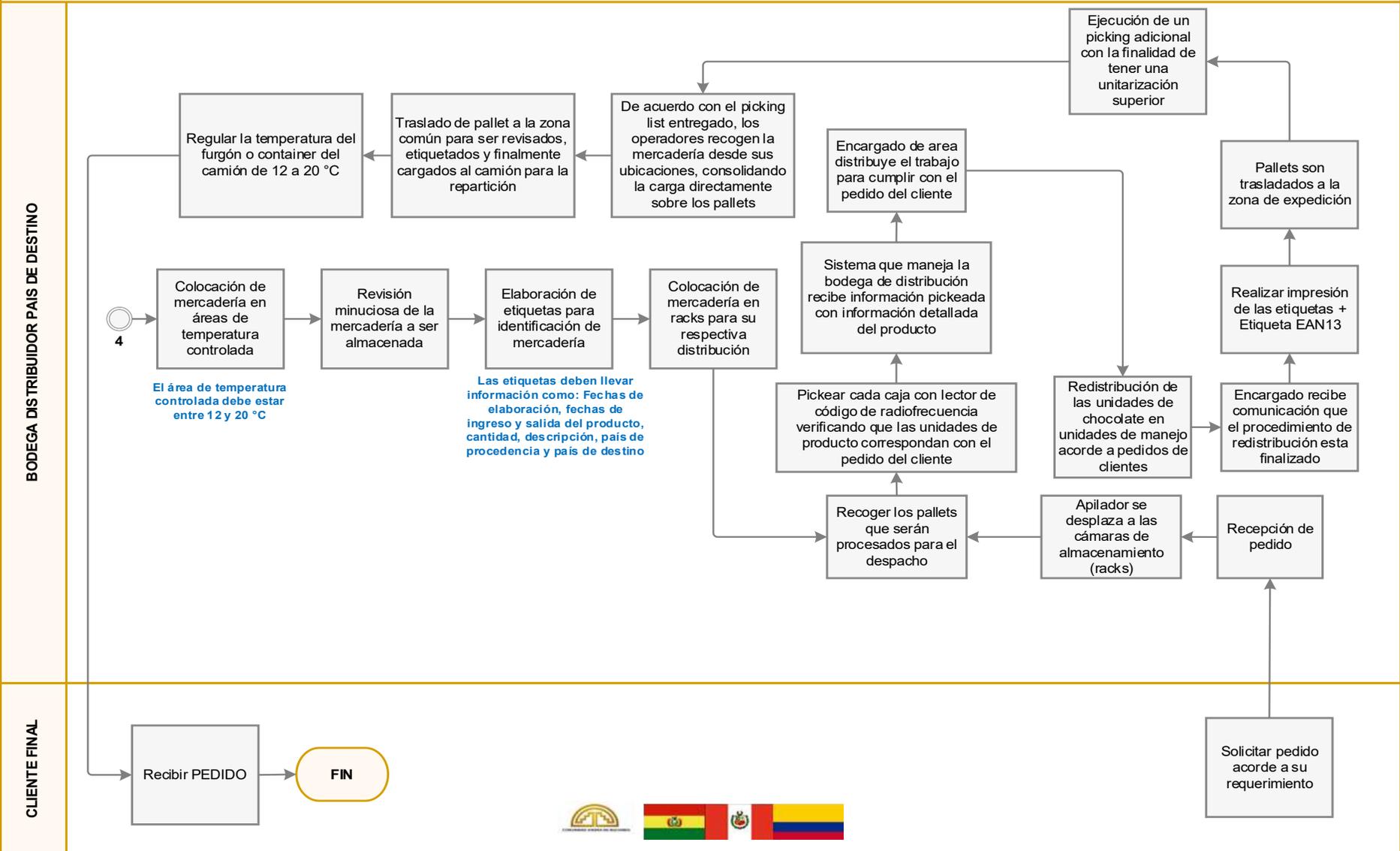
### ANEXO 13 PROCESO LOGISTO DE INGRESO



**Proceso Logístico de Ingreso**



# Proceso Logístico de Ingreso



## ANEXO 14

**COSTOS DE PRODUCCION PARA EXPORTACION DE CHOCOLATE DE TAZA A  
PERU Y BOLIVIA**

ANALISIS DE COSTOS				
Componentes Costo		Cantidad	Valor (USD)	TOTAL (USD)
MP (materia prima)	Cacao	580 libras x 4 producciones = 2320 libras	4.00	9.280,00
	Harina	130 libras x 4 producciones = 520 libras	0.75	390,00
	Azúcar	155 libras x 4 producciones = 620 libras	0.95	589,00
MO (mano de obra)	Tostado + Formulado + Limpieza	1 persona x 7 horas x 1,98 \$/hora)	13.86	55.44
	Empacado y encartonado	8 personas x 6 horas x 1.98 \$/hora	95.04	380.16
	Fabricación chocolate	6 personas x 17 horas x 2,00 \$/hora	204.00	816.00
Insumos	Funda 85%	2400 x 4 producciones = 9600	0.028	268.80
	Etiquetas	2400 x 4 producciones = 9600	0.038	364.80
	Bases de cartulina	2400 x 4 producciones = 9600	0.005	48.00
	MAT – 1151 Etiqueta blanca pequeña 13x32	2400 x 4 producciones = 9600	0.0012	11.52
	Rollo de impresión	2400 x 4 producciones = 9600	0.0009	8.64
	Caja Tipo 3	200 x 4 producciones = 800	0.397	317,60
	Etiqueta blanca grande EAN14	200 x 4 producciones = 800	0.13	104,00
	Silicon Paquetes	4 paquetes x 4 producciones = 16 paquetes	9.13	36.52
	Cinta de embalaje	2 rollos * 4 producciones = 8 rollos	1.30	10.40
	Cinta Strech	0.2 tubos * 4 producciones = 0.8 tubos	6.25	5.00
Costo energía	Gas	1.50 cilindros x 4 producciones = 6 cilindros	1.50	9.00
	Luz	2 días x 4 producciones = 8 días	15.00	120.00
<b>TOTAL</b>				<b>12.814,88</b>

## ANEXO 15

**COSTOS DE PRODUCCION PARA EXPORTACION DE CHOCOLATE DE TAZA A COLOMBIA**

ANALISIS DE COSTOS				
Componentes Costo		Cantidad	Valor (USD)	TOTAL (USD)
<b>MP (materia prima)</b>	Cacao	580 libras x 12 producciones = 6960 libras	4.00	27.840,00
	Harina	130 libras x 12 producciones = 1560 libras	0.75	1.170,00
	Azúcar	155 libras x 12 producciones = 1860 libras	0.95	1.767,00
<b>MO (mano de obra)</b>	Tostado + Formulado + Limpieza	1 persona x 7 horas x 1,98 \$/hora)	13.86	166.32
	Empacado y encartonado	8 personas x 6 horas x 1.98 \$/hora	95.04	1.140,48
	Fabricación chocolate	6 personas x 17 horas x 2,00 \$/hora	204.00	2.448,00
<b>Insumos</b>	Funda 85%	2400 x 12 producciones = 28800	0.028	806,40
	Etiquetas	2400 x 12 producciones = 28800	0.038	1.094,40
	Bases de cartulina	2400 x 12 producciones = 28800	0.005	144,00
	MAT – 1151 Etiqueta blanca pequeña 13x32	2400 x 12 producciones = 28800	0.0012	34.56
	Rollo de impresión	2400 x 12 producciones = 28800	0.0009	25.92
	Caja Tipo 3	200 x 12 producciones = 2400	0.397	952,80
	Etiqueta blanca grande EAN14	200 x 12 producciones = 2400	0.13	312.00
	Silicon Paquetes	4 paquetes x 12 producciones = 48 paquetes	9.13	438.24
	Cinta de embalaje	2 rollos * 12 producciones = 24 rollos	1.30	31.20
	Cinta Strech	0.2 tubos * 12 producciones = 2.40 tubos	6.25	15.00
<b>Costo energía</b>	Gas	1.50 cilindros x 12 producciones = 18 cilindros	1.50	27.00
	Luz	2 días x 12 producciones = 24 días	15.00	360.00
<b>TOTAL</b>				<b>38.773,32</b>

## Conclusiones

Al término del proyecto de investigación, podemos indicar que la Industria Manufacturera representa el 14.27% del total de ingresos que el país tiene en todos sus sectores, un porcentaje que ha venido decreciendo desde el 2021. De la misma manera, el sector agroindustrial representa en la industria manufacturera el 34.37%, un porcentaje que ha venido incrementando, es decir, el sector de la agroindustria ha venido teniendo a nivel nacional una mejor representación. Por el contrario, la representatividad del sector agroindustrial a nivel global ha venido decreciendo desde el 2021, pues si en el 2021 representaba el 5.82%, para el 2023 tenía una representación del 4.90%. Analizando la importancia de INPHEC Agroindustrial SAS como empresa dentro del sector agroindustrial, en el 2023 tuvo un 0.0023% que es una representación mínima a nivel nacional. Podemos concluir de la misma manera que el sector agroindustrial de Tungurahua a nivel nacional en el 2021 representaba un 0.56% subiendo en el 2023 a 0.66%, lo que indica que el sector agroindustrial de la provincia de Tungurahua a escala nacional es muy bajo. Si analizamos la representación de INPHEC Agroindustrial SAS a nivel provincial, en el 2023 representó un 0.66%, mientras que, en el 2021, este porcentaje fue de 0.56%. Cabe señalar que el campo de la agroindustria como provincia de Tungurahua debe tener un mejor aporte en toda la industria nacional.

Un aspecto muy importante es que, si nos referimos al mercado nacional, el chocolate de taza es mejor aceptado por un segmento medio de género femenino a nivel general; pero algo muy importante es que, en formatos de supermercados grandes y lujosos, el género femenino de generación X y baby boomers son el segmento que más compra el producto; mientras que, para formatos pequeños, el género masculino de las mismas generaciones son los que más adquieren el producto. Un aspecto muy importante es que el cliente peruano busca un chocolate que no solo satisfaga las necesidades como golosina; sino que cumpla con funciones de nutrición, con alta calidad, con un buen sabor y con un precio acorde a dicha calidad. En el mercado colombiano, el chocolate de taza (en Colombia se lo llama chocolate de mesa) es parte de la canasta básica del consumidor; por tanto, el producto es altamente apetecido; especialmente en los desayunos dado que existe reuniones familiares en estos momentos. El comportamiento de compra del cliente colombiano ha tenido ciertos cambios en el hecho de que prefieren optimizar sus tiempos en la compra de productos, visitando locales próximos a sus hogares. Es así que la cadena de almacenes

D1 y Ara son formatos que ha cumplido esta necesidad del cliente. Estos supermercados poseen un tipo de negocio “hard discount” en donde este modelo se traslada al precio en percha al cliente, lo cual crea una recompra para siguientes momentos. En el caso del mercado boliviano, se puede apreciar que aun no es desarrollado y esto puede generar un océano azul para la empresa.

Con respecto al análisis de la Comunidad Andina de Naciones CAN en los indicadores básicos de posición comercial, Perú es el país que posee un mejor índice de exportaciones por habitante, mientras que Bolivia posee el índice más bajo. Mientras que, analizando el índice de importaciones por habitante, Ecuador es el país que posee el mejor, mientras que Bolivia tiene el índice más bajo. Analizando el intercambio comercial por habitante, podemos mencionar que Perú posee el mejor índice, mientras que Bolivia el índice más bajo. Podemos concluir en este análisis que para la empresa es importante analizar el índice Importaciones por habitante, el cual Perú lo tiene mejor y brinda la guía que hacer negocios con este país es una buena opción. Analizando los índices de apertura, Bolivia es el país que posee un mejor índice de la apertura medida por las exportaciones, importaciones e intercambio comercial, mientras que Perú es el país que posee los índices mas bajos. Cabe señalar que estos índices se calcular en relación con el PIB, y el PIB peruano es mas grande que el PIB boliviano; esto hace ver que el PIB de Perú no depende mucho de sus exportaciones, importaciones o intercambio comercial; sino que posee otras fuentes como el comercial local; mientras que el PIB boliviano si depende más de los intercambios comerciales que el país ejecuta. En lo que respecta a la apertura a la participación a los mercados internacionales, Colombia es el país que mejor apertura tiene en los intercambios comerciales con el mundo con un 0.25%, mientras que Bolivia es el país que menor apertura posee a los mercados internacionales con un 0.05%. Si analizamos por bloques comerciales, de los analizados observamos que la Unión Europea es el bloque que mejor apertura posee en sus intercambios comerciales al mundo con un 29.43%, mientras que la CAN posee un 0.63%, solo superado al bloque comercial centroamericano SICA que posee un 0.52%. Analizando los índices VCR (Ventajas Comparativas Reveladas), podemos observar que Ecuador posee desventajas en los intercambios comerciales con Perú, es decir, Ecuador importa más productos peruanos que exporta productos ecuatorianos a Perú. El índice es más pronunciado con Colombia, es decir posee desventajas en los intercambios comerciales; pero con Bolivia es distinto, pues Ecuador le exporta más a Bolivia que importa productos bolivianos. De la misma manera el índice de Balassa nos indica que Ecuador exporta una proporción mayor de chocolate de taza que la proporción de

exportación de Colombia y Perú, sin embargo, Ecuador posee un tipo de comercio intraproducto, lo que quiere decir que hay un intercambio de producto entre los dos países. Cabe señalar que la CAN es una zona de libre comercio; en donde poseen preferencias arancelarias entre los miembros; pero establecer sus propios aranceles para terceros. Cabe indicar que el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio) de 1947 establece en su cláusula I el Trato a la Nación Mas Favorecida (NMF), por tanto, los aranceles que los países de la CAN establezcan con terceros deben ser acorde a esta cláusula.

De la misma manera, la población de Perú, Colombia y Bolivia han venido en crecimiento desde el 2014 hasta el 2023 que es el periodo de análisis de este estudio. Se puede apreciar que el crecimiento de la población de Colombia es más pronunciado que el de Perú y Bolivia. De la misma manera, el PIB de Colombia es más grande que el de Perú y Bolivia; y se puede apreciar que el efecto de la pandemia de COVID-19 ha hecho que la economía colombiana y peruana sea relevantemente afectada en comparación con la boliviana; más, sin embargo, se puede apreciar que el crecimiento del PIB de Perú es más pronunciado que el colombiano, mientras que el PIB boliviano se ha mantenido en su crecimiento estable. Un aspecto muy importante es que la tasa de desempleo es más alta en Colombia en comparación con la de Perú y Bolivia; pero ha tenido una tendencia en decrecimiento, lo cual es positivo; al igual que los niveles de Perú y Bolivia. Si analizamos los salarios mínimos de los tres países, Bolivia es el país que posee el salario mínimo más alto que Colombia y Perú, pues en el 2023, Bolivia tuvo un salario de USD. 342.01 versus el de Colombia que tuvo USD. 277.90 y el de Perú con USD. 273.33. Cabe señalar que la tendencia del salario mínimo de Bolivia tiene una tendencia al alta y su crecimiento se observa más relevante que el crecimiento de Perú y Colombia. Para INPHEC Agroindustrial esta información es importante; pues en teoría se comprende que la población boliviana formal que posee un trabajo estable posee un mejor poder adquisitivo que la población colombiana y peruana; el cual puede adquirir fácilmente el producto. Analizando la inflación de los tres países, desde el 2020, la inflación colombiana ha aumentado más que la peruana y boliviana. Igualmente, analizando la población de 0 a 14 años, Bolivia es el país que posee más peso dentro de su población general en comparación con la de Perú y Colombia, este último teniendo el menor peso. Analizando el grupo generacional de 15 a 64 años, Colombia es el país que posee un mayor peso en esta población en relación a su población general, seguido por Perú y Bolivia. Finalmente, en el grupo generacional mayor a 64 años se puede apreciar que en un inicio Perú era el país con una mayor concentración

de este grupo generacional; pero Colombia ha venido incrementando este grupo hasta el punto de rebasar a Perú. Esta información puede ser de gran utilidad para la empresa, dado que el chocolate de taza es muy apetecido por esta generación.

Analizando el Nivel Socioeconómico en Perú (NSE), podemos concluir que Lima (capital) posee un mejor NSE que Perú en general, y sería un punto objetivo de la empresa para iniciar su proceso de internacionalización. De igual manera, en Perú existen empresas importadoras de chocolate de taza como son G.W. Yichang, Puratos y Compañía Nacional de Chocolates de Perú que abarcan así el 70% del mercado peruano; lo cual indica la existencia de un mercado tipo cartel. En el caso de Colombia, los mayores importadores de chocolate de taza o mesa son Suramericana Comercial SAS, Mondelez Internacional y Congruppo, las mismas que manejan el 92% de las importaciones de chocolate de taza para Colombia (mercado tipo cartel). De igual forma, Bolivia tiene empresas como Minoil S.A., Arcor Alimentos Bolivia S.A. y Nestlé Bolivia, donde las dos primeras abarcan juntas el 71% del mercado de importación en este producto.

Con referencia a las variables políticas de los países, Perú en su haber posee dos instrumentos como políticas de comercio exterior como son Negocios Comerciales Internacionales (NCI) y Desarrollo de Comercio, los cuales originan una política comercial aperturista combinado con un apoyo como país a las exportaciones peruanas en financiamiento, capacitaciones para exportadores, etc. Cabe señalar que Perú como país ha tenido ciertas hecatombes en sus gobiernos como derrocamientos de los primeros mandatarios; sin embargo, estas hecatombes no han hecho que el avance en materia de economía se detenga; sino por el contrario, la tendencia de la economía siga incrementando, mas aún con el proyecto puesta en marcha del puerto de Chancay que se convierte en un hub comercial y logístico entre China y Sud y Centroamérica. Por su parte, Colombia ha sido un país que no se queda atrás, pues a través del gobierno de Gustavo Petro y la Política de Comercio Exterior denominada “Para la internacionalización y el Desarrollo Productivo Sostenible” el objetivo es disminuir el déficit en su balanza comercial que permita generar equilibrios en el desarrollo productivo del país. Es claramente ver que Colombia posee una política aperturista, con un gran acceso a la inversión extranjera, la internacionalización de los territorios y el establecimiento de una cultura exportadora. Por el contrario, la política de Bolivia se direcciona a ser proteccionista a diferencia de Colombia y Perú, pues se promulga primero el consumo de productos nacionales. Con esta información INPHEC Agroindustrial tiene en su

accionar que Bolivia puede ser un mercado complejo para ingresar un producto como el chocolate de taza por su política proteccionista en comparación con el mercado colombiano o peruano; sin embargo, el mercado boliviano es atractivo debido a que el mercado de chocolate de taza no es desarrollado.

Con respecto a las variables tecnológicas, podemos concluir que los tres países en estudio han ejecutado esfuerzos para mejorar aspectos en conectividad de internet, acceso a plataformas de estudio de manera virtual y una transformación digital a nivel general. Los tres países miembros de la CAN poseen instituciones que permiten una facilitación en la gestión de introducción del producto en sus mercados que van desde un asesoramiento en comercio exterior como es Promperú o Procolombia, una entidad que permite la dotación de registros sanitarios como es la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria DIGESA en Perú, el IMVIMA en Colombia o el SENASAG en Bolivia. Asimismo, aspectos de propiedad intelectual se puede tratar con el INDECOPI en Perú o con el SENAPI en Bolivia. De la misma manera, los tres países cuentan con instituciones financieras sólidas que permiten un acceso a financiamiento e impulsar las operaciones de transacciones comerciales internacionales.

Acorde a las regulaciones específicas para el ingreso del producto en los mercados de los países en análisis, Perú cuenta con el SENASA que es la institución que establece ciertas regulaciones para el ingreso de productos procesados y no procesado. En este caso, dado que el chocolate es fabricado a base de cacao, el grano debe cumplir con ciertas regulaciones establecidas por esta institución. De la misma manera Perú cuenta con Normas Técnicas Especializadas (NTE) que menciona acerca de las normas de rotulación y etiquetado, la apariencias, aroma, sabor y textura que debe tener un chocolate, las normas de cosecha, fermentación, secado, almacenamiento y transporte del producto. La notificación sanitaria es otorgada por la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA) y el certificado de origen es otorgada en el país de origen (Ecuador) para que el producto pueda gozar de preferencia arancelaria. Con respecto a la normativa en Colombia, se concluye que el procesamiento, envasado, almacenamiento, transporte, expendio y comercialización debe regirse a los principios básicos de una BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), y se solicita que cada empresa que fabrica este producto debe tener un laboratorio para análisis microbiológicos y fisicoquímicos para comprobar calidad y características de materias primas. Colombia cuenta con Normas Técnicas Colombianas (NTC) para la regulación

de normas de etiquetado, rotulación y demás. Finalmente, Bolivia cuenta con Normas Bolivianas (NB), que son elaboradas por el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA). Estas normas establecen las proporciones mínimas de sólidos de cacao, manteca de cacao, y otros ingredientes como azúcares que debe contener el producto. Estas normas bolivianas también exponen normas de etiquetado, regulaciones fitosanitarias, propiedad intelectual y el establecimiento de certificados de origen.

Por otra parte, se concluye que el nivel de competitividad que la INPHEC Agroindustrial puede tener en el mercado boliviano es menor al nivel de Colombia y Perú. Bolivia es un país que compra el chocolate de taza en mayor cantidad que Perú y Colombia; pero el cliente colombiano es el que mejor paga por este producto. Se puede apreciar que Bolivia compra volúmenes de chocolate de taza, pero a un precio menor (el que más bajo paga), mientras que Colombia paga mejor pero el volumen es más bajo que el de Bolivia. Perú se ha mantenido neutral. En el caso de Perú, si el país compra el kilo de chocolate de taza en USD. 5.00; no tendría demanda insatisfecha, sin embargo, si el precio aumenta a USD. 5.50 y en adelante en más, el país empezaría a tener una demanda insatisfecha; pues para el cliente ya le resultaría difícil acceder a la compra del producto por el precio. Para el caso de Colombia, una demanda insatisfecha existiría si el precio del kilo empieza a aumentar desde los USD. 8.00, mientras que en Bolivia desde los USD. 3.50.

Analizando la competitividad que tendría el Chocolate de Taza El Ambateño en cada país, podemos indicar que en Perú de cuatro supermercados en análisis (Wong, Vivanda, Metro y Plaza Veja), en tres de ellos (Wong, Vivanda y Metro) se puede establecer un precio en percha de USD. 7.80 cada unidad de chocolate de 200 gr., y en el restante (Plaza Veja) en USD. 7.60. En Supermercados Wong, estableciendo un precio en percha de USD. 7.80; el chocolate de taza El Ambateño se colocaría en la sexta ubicación como el producto más costoso de la categoría. Si el monto de exportación para este cliente es de 234 cajas; la utilidad neta de la empresa sería del 15% y la utilidad bruta del supermercado del 27.03%; pero si el monto de exportación es de 468 cajas (el doble), la utilidad neta de la empresa sube al 30% y la utilidad bruta del supermercado sería de 25.26%. Para el caso de Vivanda, Metro y Plaza Veja, este análisis es el mismo, solo con la particularidad de que el chocolate El Ambateño se colocaría en el tercer lugar como el producto más costoso. Cabe señalar que Wong posee 20 locales a nivel de Perú, Vivanda posee 8 locales, Metro posee 51 y Plaza Veja 101 locales.

Para el caso de Colombia, se concluye que existe mucho más locales en retailers que Perú y Bolivia. Por ejemplo, Supermercados Éxito posee 390 locales a nivel nacional, Olímpica posee 423 locales, Jumbo posee 42 locales y Carulla posee 90 locales. A diferencia de Perú, INPHEC Agroindustrial debe lograr establecer un precio en percha de casi tres dólares menos; es decir, el mercado colombiano es mucho más competitivo, recordando que el salario básico de los colombianos es más bajo por ejemplo que el boliviano y casi a la par del peruano. El precio en percha que la empresa debe lograr en Éxito, Olímpica y Jumbo es de USD. 4.80, mientras que en Carulla el precio objetivo es USD. 5.20. Tanto en Éxito, Olímpica y Carulla, el chocolate de taza El Ambateño se colocaría en el puesto número tres como el producto más costoso, y en Jumbo en el número dos. A diferencia de Perú, para ingresar al mercado colombiano; la empresa debe REDUCIR su utilidad meta al doble, es decir bajar a un 7.5% en comparación con el 15% del mercado peruano. La utilidad bruta del supermercado sería de casi 15%, pero solo en Carulla, esta utilidad sería de casi 22%.

Para el caso de Bolivia, como se explicó anteriormente, el mercado de chocolate de taza no es desarrollado. En este país existe supermercados como Hipermaxi, Fidalga, IC Norte y Tía; sin embargo, el supermercado con mayor representatividad en el país es Hipermaxi. La empresa puede generar entre un 15% y un 25% de utilidad neta y el supermercado hasta un 27% de utilidad bruta con este mercado. La posición del Chocolate de Taza El Ambateño sería entre el séptimo y el noveno lugar como el producto más costoso de la percha.

Igualmente, y acorde a la distribución del producto en un pallet y la organización del contenedor, cada pallet alberga 120 cajas de producto. Por tanto, para el caso de Perú, el análisis establece una exportación en primera instancia de 234 cajas, es decir, dos pallets. Estos dos pallets ocuparían el 20% de la capacidad de un contenedor de 20 pies. Pero, si la exportación es de 468 cajas de producto; esto significaría una puesta de cuatro pallets, y ocuparía el 40% de la capacidad del contenedor de 20 pies. Para el caso del mercado colombiano, la proyección de exportación es de 2327 cajas de producto, por lo que se necesitaría un contenedor de 40 pies y 16 pallets de 120 cajas, el cual sería ocupado en un 78%. Para el mercado boliviano, la exportación de 85 cajas significaría ocupar solo un pallet y no lleno y por tanto un contenedor de 20 pies. Se analizó exportar 255 cajas de producto que involucra ocupar tres pallets y ocupar el 49% del pallet de 20 pies.

Analizando la parte financiera del proyecto podemos indicar en el mercado peruano que si la empresa exportar 234 cajas de producto, por cada dólar de activos (ROA) que la empresa emplea; le regresa menos de un centavo; y de igual forma si la exportación es de 468 cajas; por cada dólar de activos empleado, le regresa casi un centavo y medio. Estas dos cifras son muy bajas y poco atractivas para el inversionista. Para el mercado colombiano, con la exportación de 2327 cajas, se obtiene un ROA de casi dos centavos, lo que sigue siendo bajo; pero si la exportación se duplica; e internamente la empresa gestiona mejor sus costos de producción, mas que nada el precio de la materia prima, el ROA incrementaría a un 5.32% Con respecto al mercado boliviano, el ROA será muy bajo en las primeras exportaciones (menos de un centavo), sin embargo el objetivo es desarrollar el mercado boliviano manteniendo la utilidad neta del 25%. La idea es que a Bolivia se exporte la cantidad de cajas de producto que se exporta a Colombia, y esto correspondería generar un 6.65% en su ROA. En el caso del ROE, los escenarios son idénticos, pues en el mercado peruano si se exporta 234 cajas, no habría un retorno de la inversión al accionista; pero si la exportación se duplica, el retorno se incrementa a casi 3%. En la exportación de Colombia, con 2327 cajas el ROE seria del 3.39% (bajo) y para Bolivia se lograría hasta 1.24% cuando se exporte 255 cajas.

Analizando el Valor Económico Añadido (EVA), en el mercado peruano el valor del WACC (Costo Promedio Ponderado de Capital) con una exportación de 234 cajas es de 14.3%, lo que indica que este proyecto de inversión de exportación a Perú con este número de cajas debe darnos al menos una rentabilidad de 14.3%, sin embargo, analizando el EVA de Perú, indica que la empresa no puede exportar menos de 700 cajas; pues si exporta menos de esta cantidad originaría perdida a la empresa. Para el mercado colombiano, el caso es distinto, pues el WACC es de 8.18% lo que nos indica que el proyecto de exportación a Colombia de 2327 cajas debe generar al menos un 8.18% de utilidad para la empresa. Con este monto de exportación el EVA también es positivo. Para el mercado boliviano, con una exportación de 255 cajas de producto el WACC es del 22.30%, es decir se necesita generar al menos 22.30% de utilidad para que el proyecto de exportación a Bolivia sea viable. La empresa debe exportar al menos 765 cajas de producto al mercado boliviano acorde al EVA para que el proyecto de exportación sea atractivo.

Analizando el presupuesto, cabe señalar que la empresa proyecta vender cada unidad de chocolate en USD. 4.00 + impuestos. Para Perú, el punto de equilibrio es de 664 cajas mensuales,

lo que indica que, si la empresa vende menos de esta cantidad, empieza a perder. Por tanto, con una proyección de venta de 871 cajas para el Perú, se origina una utilidad bruta de 65.24% sobre las ventas. Para Bolivia, el punto de equilibrio es de 688 cajas, por lo que, si proyectamos vender la misma cantidad de 871 cajas mensuales, se origina la misma utilidad bruta de Perú. Para el caso de Colombia, el punto de equilibrio es de 1065 cajas mensuales, por lo que, si la empresa exporta 2327 cajas, se genera una utilidad de 66.01% sobre las ventas. Se puede concluir también que la Utilidad Operativa FOB (EBITDA) es mayor en Colombia que en Perú y Bolivia, pues el proyecto de exportación a Colombia genera una utilidad de 50.82%; mientras que Perú genera 38.91% y Bolivia 38.56% sobre las ventas (esto se da porque el Gasto de Venta / Ventas es mayor en Perú y Bolivia que en Colombia, y esto se debe al volumen que se exporta a Colombia generando economías de escala en los costos fijos). El mismo efecto pasa en la Utilidad Operativa CIF donde mejor utilidad se genera en Colombia que en el resto de países. De igual manera para las utilidades EBIT y Utilidad Neta se genera el mismo efecto lo que se concluye que para la exportación a Colombia, se necesita automatizar la planta de INPHEC Agroindustrial que permita producir grandes cantidades de cajas para Colombia y de esta manera aplicar economías de escala, pues este efecto hace que se genere una MEJOR UTILIDAD para la empresa que es resto de países, a pesar que la utilidad generada por unidad en la exportación a Colombia sea menor que el resto de países (Colombia es un mercado de volumen, donde la ganancia está en la venta por volumen, mas no por unidad; lo que no ocurre con el resto de países).

Con respecto al VAN y TIR del proyecto, la empresa actualmente cuenta con una inversión de USD. 245.717,00 FOB para Perú y Bolivia; lo cual genera un VAN (Valor Actual Neto) de USD. 20.936,43 y una Tasa Interna de Retorno de 19%, cuyo porcentaje es mayor al porcentaje de rentabilidad esperada que deje el proyecto, por tanto, el proyecto de exportación a Perú y Bolivia es rentable. Para una inversión CIF de USD. 170.000,00 (recordar que aquí la empresa asume flete y seguro de carga), el VAN disminuye a USD. 12.000,00 promedio y de la misma manera la TIR a 18%; pero aun sigue el proyecto siendo rentable en los dos países. Para el caso de Colombia, el inversionista debe colocar un valor de USD. 1'300.000,00 para apalancar el proyecto de exportación. Con esta inversión se genera un VAN de USD. 137.342,62 con una TIR de 19%, lo cual indica que el proyecto es rentable. Para una exportación CIF, la inversión que se espera es de USD. 1'500.000,00, generando un VAN de 197.500,00 y una TIR de 19% (para exportar a Colombia se necesita invertir 5 veces más)

## Recomendaciones

En primera instancia este proyecto recomienda a la empresa visitar los puntos de venta presencialmente de Perú Colombia y Bolivia, esto con la finalidad de hacer un estudio de mercado mas profundo de la situación en cada supermercado. Por ejemplo, los detalles a evaluar son diversificación de percha (aspecto que permite medir que cantidad de marcas de producto existe y tener una idea de que tan agresivo es esa categoría en ese supermercado), guerra de precios (se puede observar si existe en las perchas material POP que indica descuentos, multiplicadores, 3X2, 2X1, etc.), existencia de un océano azul (se puede apreciar si la categoría en ese supermercado posee uno o máximo dos productos en percha, sumado a una investigación de que esa categoría puede resultar rentable y con buena demanda de venta) con la finalidad de ejecutar una introducción del producto sea con precio de penetración o a través de una segmentación de precios (skimming price). De la misma manera, la recomendación es tomar apunte de todos los precios con sus gramajes de todos los chocolates que se encuentran en la percha de todos los supermercados a visitar, esto con la finalidad de que en oficina se ejecute un análisis de precios y cálculos y determinar qué tipo de estrategia la empresa debe establecer con respecto al precio (si se ejecuta precio de penetración o precio de segmentación)

De la misma manera, se recomienda asistir a ferias internacionales en estos países; esto con la finalidad de que la empresa inicie contactos de negocios con los respectivos compradores que se encuentren en la feria; llevando muestras del producto. Se recomienda que antes de ir a la feria; primero se ejecute la visita de almacenes establecidas al inicio; esto con la finalidad de tener una idea general para ir a la mesa de negociación con el comprador. De la misma manera, lucir profesional (uniforme de la empresa muy limpio y acorde al evento), con tarjetas de presentación en español e inglés, folletos donde indiquen los productos con sus presentaciones (no se recomienda colocar precios en el folleto) y atractivos colores. También para las ferias se recomienda utilizar maletas con ruedas y colocar allí las muestras; esto con la finalidad de que la movilidad de las mismas sea muy manejable. Se recomienda que los representantes de la empresa manejen el idioma inglés; y como un tercer idioma el mandarín; pues por experiencia se ha podido observar que estos dos idiomas son muy relevantes a la hora de hacer negocios. Para asistir a las ferias en estos países se recomienda tener una organización previa de casi un mes o mes y medio

antes de la fecha de la feria; pues la idea es tener listo aspectos como tickets aéreos, hospedaje de hotel, costos que involucran esto; movilidad dentro del país al cual se visita.

Se recomienda estar muy al pendiente de boletines de actualización que la página web de la Comunidad Andina de Naciones CAN emite por temas de actualizaciones arancelarias; o aspectos de regulaciones que los países emiten. De la misma manera se recomienda estar al pendiente de actualizaciones de la página web de la Organización Mundial de Comercio OMC con la finalidad de saber si hay nuevos ajustes en los Acuerdos Comerciales Regionales con la CAN. De igual manera, se recomienda estar al pendiente de actualizaciones de los términos de negociación que el comercio internacional posee y de la página del Banco Mundial y Banco Central del Ecuador, así como del TradeMap.

Se recomienda estudiar muy bien el mercado al cual se dirige, sus costumbres, segmentación de mercado, hábitos del consumidor, regulaciones políticas; de hecho, se debe ejecutar un análisis PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental) sumado a un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter del sector al cual se dirige con la finalidad de conocer a profundidad el mercado al cual se dirige. En los aspectos logísticos aduaneros, se recomienda en primera instancia buscar los servicios de un agente de aduana con la finalidad de que la empresa pueda tener costos más exactos y sobre todo la organización logística internacional tener en orden. Para el manejo del mercado en los países del extranjero; al inicio y hasta tener la experiencia necesaria en conocer como es el mercado en el país objetivo, se recomienda trabajar con un distribuidor para conocer el know how indirectamente; pues son ellos los que posee la experiencia de cómo se maneja el mercado del país objetivo.

Finalmente, es recomendable establecer alianzas estratégicas con las organizaciones internacionales que van a contribuir para que el proyecto de exportación sea un éxito, tales como el SUNAT o DIGESA de Perú, INVIMA de Colombia o el IBNORCA de Bolivia. Generar una estrechez laboral también con las oficinas comerciales de Proecuador en Colombia y Perú; pues son estas las organizaciones que proporcionan todos los datos necesarios para conocer más a fondo los mercados. Con respecto al presupuesto financiero, el objetivo es cumplir con los números establecidos tanto en ingresos como en gasto; se debe tener un control riguroso del cumplimiento del presupuesto, y de esta manera el producto no falle en su camino.

## Listado de Referencias

Across Logistics (2022, 30 de septiembre). *Fletes Marítimos. Que son y como calcularlos.*

<https://acrosslogistics.com/blog/fletes-marinos>

Across Logistics (2023, 22 de mayo). *Canales de distribución. Qué son, tipo y objetivos.*

<https://acrosslogistics.com/blog/canales-de-distribucion>

Acuerdo de Cartagena (1997, 31 de julio). *Gaceta Oficial.*

<https://www.comunidadandina.org/DocOficialesFiles/Gacetas/gace284.pdf>

Adam, S., Armstrong, G., Denize, S. & Kotler, P. (2015). *Principles of marketing 6e.*

<https://play.google.com/books/reader?id=UKyaBQAAQBAJ&pg=GBS.PA139>

Aduana Nacional de Bolivia (s.f.). *Aduana Nacional de Bolivia*

<https://www.aduana.gob.bo/aduana7/>

Aduana Nacional (s.f.). *Procedimiento del régimen de importación para el consumo*

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.aduana.gob.bo/aduana7/sites/default/files/kcfinder/files/proyectosprocedimientos/ImpConsumo%20120813.pdf

Agbar (s.f.) *Qué es la agroindustria y su importancia.*

<https://agbaragriculture.com/que-es-agroindustria-importancia/>

Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (s.f.). *Las BPM garantizan la inocuidad en la cadena de producción de los alimentos procesados*

<https://www.controlsanitario.gob.ec/las-bpm-garantizan-la-inocuidad-en-la-cadena-de-produccion-de-los-alimentos-procesados/>

- Agetic (s.f.). *La AGETIC y el PNUD – Bolivia fomentan la Transformación Digital en el país con la firma de un Memorandum de Entendimiento* <https://www.agic.gob.bo/la-agic-y-el-pnud-boliva-fomentan-la-transformacion-digital-en-el-pais-con-la-firma-de-unmemorandum-de-entendimiento/>
- Alfaro, M. (2013). *Caracterización del consumo de chocolate. Caso: Colombia y Francia.* <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/745>
- Alvarado, A. (2018, 20 de diciembre). *Análisis exploratorio de la apertura comercial del Ecuador frente a Perú y Colombia.* <https://www.redalyc.org/journal/5711/571168607001/html/>
- Alzamora, L. (s.f.). *Esquema y actividades de la Distribución física internacional DFI* <https://www.youtube.com/watch?v=Q2h0msSrG3s>
- Arias, F. (2024, 27 de mayo). *Comercio electrónico en el Perú representó el 5.4% del PIB en el 2023.* <https://www.infobae.com/peru/2024/05/28/comercio-electronico-en-el-peru-represento-el-54-del-pbi-en-el-2023/>
- Aventure Colombia (s.f.). *Gastronomía Colombiana.* <https://aventurecolombia.com/es/gastronomia-colombiana/>
- Baca, R., Morales, J., Reyes, J., Torres, J., Yupanqui, M. (2019). *Plan de Negocios de Chocolatería Artesanal para Producción y Comercialización en Lima Metropolitana.* <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/903/TB-Baca%20R-Clemente%20J-Reyes%20J-Torres%20J-Yupanqui%20M-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BBVA Perú (s.f.). *BBVA Perú.* <https://www.bbva.pe/>

BBVA Colombia (s.f.). *BBVA Colombia* <https://www.bbva.com.co/>

BanBif (s.f.). *Banco Interamericano de Finanzas BanBif* <https://www.banbif.com.pe/Personas>

Bancamía (s.f.). *Bancamía* <https://www.bancamia.com.co/>

Banco del Pacífico (s.f.). *Banco del Pacífico* <https://www.bancodelpacifico.com/personas/inicio>

Banco Pichincha (s.f.). *Banco Pichincha* <https://www.pichincha.com/>

Banco Bolivariano (s.f.). *Banco Bolivariano* <https://www.bolivariano.com/>

Banco Produbanco (s.f.). *Banco Produbanco*

[https://www.produbanco.com.ec/?utm\\_source=aon+Marca&utm\\_medium=Google+CPC&utm\\_content=Home+marca&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21496815581&gbraid=0AAAAABhdW7ptm2X6P5JzdzK6WBcGtjJPI&gclid=CjwKCAjw1\\_XBBhAUEiwAWK2hzom8cm15iUSwhMvRkxs8C2LIA\\_NbJrdJO9gXQF0znRIEehwXIFdL2hoCaU0QAvD\\_BwE](https://www.produbanco.com.ec/?utm_source=aon+Marca&utm_medium=Google+CPC&utm_content=Home+marca&gad_source=1&gad_campaignid=21496815581&gbraid=0AAAAABhdW7ptm2X6P5JzdzK6WBcGtjJPI&gclid=CjwKCAjw1_XBBhAUEiwAWK2hzom8cm15iUSwhMvRkxs8C2LIA_NbJrdJO9gXQF0znRIEehwXIFdL2hoCaU0QAvD_BwE)

Banco Bisa Bolivia (s.f.). *Banco Bisa* <https://www.bisa.com/>

Banco de Crédito del Perú BCP (s.f.). *Banco de Crédito del Perú* <https://www.viabcp.com/>

Banco de Desarrollo Productivo BDP (s.f.). *Banco de Desarrollo Productivo BDP.*

<https://www.bdp.com.bo/>

Banco de la Nación Perú (s.f.). *Banco de la Nación* <https://www.bn.com.pe/>

Banco de la República Colombia (s.f.). *Banco de la República.* <https://www.banrep.gov.co/es>

Banco Davivienda Colombia (s.f.). *Banco Davivienda*

<https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/nuevo>

Banco Mundial (s.f.). *Inflación, precios al consumidor (% anual) – Colombia*

<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?locations=CO>

Bancoldex (s.f.). *Bancoldex* <https://www.bancoldex.com/>

Banco de Bogotá (s.f.). *Banco de Bogotá* <https://www.bancodebogota.com/personas>

Banco Nacional de Bolivia BNB (s.f.). *Banco Nacional de Bolivia*

<https://www.bnb.com.bo/PortalBNB/Principal/BancaPersonas>

Banco Popular Colombia (s.f.). *Banco Popular*

[https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/bancopopular/inicio!/ut/p/z1/04\\_Sj9CPyks sy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA\\_xNTQy9TYz8DNxdnA0CDULNPN2NQozMHA31wwkpi AJKG-AAjgZA\\_VGEIHjpR6Xn5CdBXOOY12Rska4fVZSallqUWqRXWgQUzignpKSi2UjVQN SgvL9dLz89Pz0nVS87PVTXApiUjv7hEPwJVpX5BboSBblRSZbmjoiIAJOq70A!!/dz/d 5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/](https://www.bancopopular.com.co/wps/portal/bancopopular/inicio!/ut/p/z1/04_Sj9CPyks sy0xPLMnMz0vMAfIjo8ziA_xNTQy9TYz8DNxdnA0CDULNPN2NQozMHA31wwkpi AJKG-AAjgZA_VGEIHjpR6Xn5CdBXOOY12Rska4fVZSallqUWqRXWgQUzignpKSi2UjVQN SgvL9dLz89Pz0nVS87PVTXApiUjv7hEPwJVpX5BboSBblRSZbmjoiIAJOq70A!!/dz/d 5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/)

Bejarano, A., Alarcón, F. (2007). *Teoría de la acción razonada: Evaluación de las actitudes norma subjetiva e intención de compra en la industria de supermercados de la ciudad de Guayaquil*. <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/7227/1/T-36967.pdf>

Cacaosuyo (s.f.). *Cacaosuyo*. <https://cacaosuyo.pe/>

Cámara de Comercio Colombo Americana (2023). *Sovos afirma que las reformas*

*tributarias actuales afectan el 20% de los costos de TI y el 100% de las operaciones diarias de las compañías en América Latina*. <https://amchamcolombia.co/?s=reformas+tributarias>

Cámara de Comercio de Lima CCL (s.f.). *Cámara de Comercio de Lima*

<https://www.camaralima.org.pe/>

Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.). *Cámara de Comercio de Bogotá* <https://www.ccb.org.co/>

Cámara Nacional de Comercio CNC (s.f.). *Cámara Nacional de Comercio* <https://www.cnc.bo/>

Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia CANEB (s.f.). *Cámara Nacional de Exportadores de Bolivia* <https://www.caneb.org/>

Caro, M. (2013). *La Influencia del Marketing Retail en el Comportamiento de Compra de las Mujeres del Segmento B y C del Distrito de Chimbote, en el Año 2013.*  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/137309>

Carulla (s.f.). *Carulla* <https://www.carulla.com/?srsltid=AfmBOor70TQ-Gw70GwHuZJuNeMES8ASkW-dk6Fr08bTqgLxJnsFj0Y78>

Casa Lukker (s.f.). *Casa Lukker* <https://www.casaluker.com/>

Castellanos, O., Torres, L., Fonseca, S., Montañez, V. & Sanchez, A. (2007) *Agenda Prospectiva de Investigación y Desarrollo Tecnológico para la Cadena Productiva de Cacao – Chocolate en Colombia.*  
[https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12435/43700\\_55389.pdf?sequence=1](https://repository.agrosavia.co/bitstream/handle/20.500.12324/12435/43700_55389.pdf?sequence=1)

Cencosud (s.f.). *Países y unidades de negocio.*

<https://www.cencosud.com/unidades-de-negocios#:~:text=Ver%20m%C3%A1s,Jumbo,en%20servicio%2C%20frescura%20y%20sostenibilidad.>

Chocolates Bauré (s.f.). *Chocolate Bauré* <https://www.chocolatebaure.com/>

Chocolates Gozo (s.f.). *Chocolates Gozo* <https://chocolatesgozo.com/>

Chocolates Taboada (s.f.). *Chocolates Taboada*. <https://chocolatestaboada.com/>

Chocolates Tropical S.R.L. (s.f.). *Chocolates Tropical*.

<http://www.chocolatestropical.com/>

CIIU 4.0 (2012, junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*.

<https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>

City Troops (2025, 30 de mayo). *¿Qué es el retail y los retailers? ¿Cómo funcionan?*

<https://blog.citytroops.com/es/retailers-tipos-y-caracteristicas/#:~:text=Los%20retailers%20son%20comerciantes%20que,diferentes%20opciones%20al%20consumidor%20final.>

Codex Alimentarius Normas Internacionales de los Alimentos (2022). *Norma para el Chocolate y*

*los Productos del Chocolate CXS 87-1981* chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclcfndmkaj/[https://www.fao.org/fao-who-](https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS_087s.pdf)

codexalimentarius/sh-

proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fco-

dex%252Fstandards%252FCXS%2B87-1981%252FCXS\_087s.pdf

Cofide (s.f.). *Cofide El Banco de Desarrollo del Perú*. <https://www.cofide.com.pe/>

Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Política de Comercio Exterior, clave en la*

*internacionalización justa y equilibrada de las empresas y los territorios*.

<https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/presentacion-politica-de-comercio-exterior-2023>

Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Comercio, Industria y Turismo*

<https://www.mincit.gov.co/inicio>

Comercio, Industria y Turismo (s.f.). *Ventanilla Única Empresarial*

<https://www.vue.gov.co/tramites-y-consultas/registro-certificacion-productos-invima>

Compañía Nacional de Chocolates de Perú (s.f.). *Compañía Nacional de Chocolates de Perú*

<https://chocolates.com.pe/>

Comunidad Andina (s.f.). *La Comunidad Andina.*

<https://www.comunidadandina.org/quienes-somos/>

Concepto (s.f.). *Cacao.* <https://concepto.de/cacao/>

Concepto (s.f.). *Competitividad.* <https://concepto.de/competitividad/>

Congruppo (s.f.). *Congruppo* <https://congruppo.com.co/congruppo-2/>

Corporación Financiera Nacional CFN (s.f.). *Corporación Financiera Nacional*

<https://www.cfn.fin.ec/>

D1 (s.f.). *Historia* <https://d1.com.co/historia/>

DataCrédito Experian (2024, 14 de mayo). *Crecimiento Tecnológico en Colombia: Impacto y Tendencias.*

<https://www.datacredito.com.co/blogs/datablog/tecnologia-en-colombia/#:~:text=Pasados%20cinco%20a%C3%B1os%20e%20impulsado,en%20e1%202021%20y%202022.>

Departamento Administrativo de la Función Pública (1974, 18 de diciembre). *Decreto 2811 de 1974.* chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=1551](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=1551)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (s.f.). *Perfil de la mercancía.*

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefPerfilMercancia.faces>

Díaz, C., López, M. & Roncallo, L. (2017, julio – diciembre). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millenials*.

<https://revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/2440/1801>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN (s.f.). *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales*. <https://www.dian.gov.co/>

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria DIGESA (1998, 25 de septiembre). *Decreto Supremo N° 007-98-SA* [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/http://www.digesa.minsa.gob.pe/Codex/D.S.007\\_98\\_SA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/Codex/D.S.007_98_SA.pdf)

Donoso, D. (2024, 27 de agosto). *Fabricante de Milka y Oreo lanza estrategia en América Latina para hacer frente a los altos precios del cacao*. <https://dfsud.com/america/la-estrategia-de-mondelez-en-america-latina-para-hacer-frente-a-los>

Duran, J. & Alvarez, M. (2008, 01 de noviembre). *Indicadores de comercio exterior y política comercial: mediciones de posición y dinamismo comercial* [https://www.researchgate.net/publication/237740812\\_Indicadores\\_de\\_comercio\\_exterior\\_y\\_politica\\_comercial\\_mediciones\\_de\\_posicion\\_y\\_dinamismo\\_comercial](https://www.researchgate.net/publication/237740812_Indicadores_de_comercio_exterior_y_politica_comercial_mediciones_de_posicion_y_dinamismo_comercial)

Economía 3 (s.f.). *VAN y TIR. Concepto, diferencias y cómo calcularlos* <https://economia3.com/van-tir-concepto-diferencias-como-calcularlos/>

El Ceibo (s.f.). *El Ceibo*. <https://elceibo.com/>

El Peruano (2017, 21 de diciembre). *Normas Legales – Decreto Supremo N° 014-2017 – MINAM*. [https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/ds\\_014-2017-minam.pdf](https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/12/ds_014-2017-minam.pdf)

Espinoza, S., Olivera, M. & Ledezma, J (2014). *Producción del cacao y del chocolate en Bolivia*. [https://conservation-strategy.org/sites/default/files/file/Produccion\\_del\\_cacao\\_y\\_del\\_chocolate\\_en\\_Bolivia.pdf](https://conservation-strategy.org/sites/default/files/file/Produccion_del_cacao_y_del_chocolate_en_Bolivia.pdf)

Éxito (s.f.). Éxito <https://www.exito.com/>

Expansión / Datosmacro (s.f.). *Bolivia – Población*.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/bolivia#:~:text=Bolivia%20cerr%C3%B3%202023%20con%20una,poblaci%C3%B3n%20mundial%20de%20datosmacro.com>.

Expansión / Datosmacro (s.f.). *Colombia – Población*.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>

Expansión / Datosmacro (s.f.). *Perú – Pirámide de Población*.

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/peru>

Expansión / Datosmacro (s.f.). PIB de Bolivia.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/bolivia>

Expansión / Datosmacro (s.f.). *PIB de Colombia*.

<https://datosmacro.expansion.com/pib/colombia>

Expansión / Datosmacro (s.f.). *PIB de Perú*. <https://datosmacro.expansion.com/pib/peru>

Fraschina & Kestelboim (2018, 27 de noviembre). *Economía Política*.

<https://es.slideshare.net/slideshow/economia-politica-f-y-kpdf/253119336>

Expansión / Datosmacro (s.f.). *Perú – Pirámide de población*

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/peru#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20femenina%20es%20el,nacimientos%20supera%20al%20de%20muertes>.

Ferreiros, E. (2010, 04 de junio). *Perú: Política de Comercio Exterior y los Tratados de Libre Comercio* <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Seminarios/2010/Comercio-exterior-Ferreiros.pdf>

Fidalga (s.f.). *Fidalga* <https://www.fidalga.com/>

Función pública (s.f.). *Ley 165 de 1994*  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=37807>

Fundación BBVA Microfinanzas (s.f.). *Financiera Confianza*  
<https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/entidades/financiera-confianza-s-a-a/>

Gaceta Oficial del Estado Plurinacional de Bolivia (2012, 15 de octubre). *Ley Marco de la Madre Tierra y Desarrollo Integral para vivir bien*.  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.planificacion.gob.bo/uploads/marco-legal/Ley%20N%C2%B0%20300%20MARCO%20DE%20LA%20MADRE%20TIERRA.pdf>

García, D. (2024, 21 de junio). *Las 20 empresas más grandes de Cali y Valle del Cauca en el 2023*. <https://360radio.com.co/las-20-empresas-mas-grandes-de-cali-y-valle-del-cauca-en-2023/156723/>

Gonzalez, P. (2024, 30 de mayo). *El chocolate se encarece en Ecuador por el aumento de precios de cacao* <https://www.primicias.ec/noticias/economia/chocolate-cacao-precios-paccari/>

Grupo Aval Colombia (s.f.). *Grupo Aval* <https://www.grupoaval.com/home>

Grupo Nutresa (s.f.). *Grupo Nutresa*. <https://gruponutresa.com/>

Gutiérrez, K. (2023, 16 de junio). *Análisis de las preferencias, percepciones y satisfacción de los asistentes a la feria del Chocolate 2023 en la ciudad de Sucre*  
<https://revistas.usfx.bo/index.php/rcbi/article/view/816/573>

Hipermaxi (s.f.). *Hipermaxi* <https://www.hipermaxi.com/>

Ibnoorca (s.f.). NB 326006:2020 *Chocolate y Productos de chocolate*.  
<https://www.ibnoorca.org/tienda/catalogo/detalle-norma/nb/nb-326006:2020-nid=3611#:~:text=Esta%20norma%20establece%20los%20requisitos,descritos%20en%20el%20cap%C3%ADtulo%204.>

Ibnoorca (2001, agosto). *Norma Boliviana NB 314001. Etiquetado de los alimentos preenvasados*  
 chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://faolex.fao.org/docs/pdf/bol128693.pdf>

iContainers (s.f.). *Guía de los distintos tipos de contenedores marítimos y sus dimensiones*  
<https://www.icontainers.com/es/tipos-de-contenedores-y-sus-dimensiones/>

Icontec (2000, 25 de octubre). *Norma Técnica Colombiana NTC 793 – Chocolate de mesa*  
<https://es.scribd.com/document/452351824/NTC-793-Chocolate-de-mesa-pdf>

Icontec (2003, 28 de mayo). *Norma Técnica Colombiana NTC 1252 – Masa o pasta o licor de cacao para la fabricación de productos de cacao y chocolate*.  
<https://tienda.icontec.org/gp-ntc-masa-o-pasta-o-licor-de-cacao-y-torta-de-cacao-para-la-fabricacion-de-productos-de-cacao-y-chocolate-ntc486-2023.html>

Icontec (2003). *Norma Técnica Colombiana NTC 486:2023 – Cacao en grano*  
<https://es.scribd.com/document/452351824/NTC-793-Chocolate-de-mesa-pdf>

Icontec (2010, 28 de julio). *Guía Técnica Colombiana GTC 99-1 Orientación sobre la selección*

*y el uso de los sistemas de muestreo de aceptación para la inspección de elementos discretos en lotes. Parte 1: Muestreo de Aceptación*  
<https://es.scribd.com/document/236440744/Gtc-99-1-Orientacion-Sobre-La-Seleccion-y-El-Uso-de-Los-Sistemas-de-Muestreo-de-Aceptacion-Para-La-Inspeccion-de-Elementos-Discretos-en-Lotes-Parte-1>

Icontec (2009, 15 de abril). *Norma Técnica Colombiana NTC 4519 – Microbiología de los alimentos para consumo humano y animal. Método Horizontal para el recuento de microorganismos. Técnica de recuento de colonias a 30 °C*  
<https://es.scribd.com/document/560860051/NTC-4519>

Icontec (2007, 12 de diciembre). *Norma Técnica Colombiana NTC 4458 Microbiología de alimentos y de alimentos para animales. Método horizontal para el recuento de coliformes o Escherichia coli o ambos. Técnica de recuento de colonias utilizando medios fluorogénicos o cromogénicos.* <https://es.scribd.com/doc/168053600/NTC-4458>

Icontec (1997, 28 de mayo). *Norma Técnica Colombiana NTC 4132 Microbiología. Guía General para el recuento de mohos y levaduras. Técnica de recuento de colonias a 25 °C*  
<https://es.scribd.com/document/540463319/NTC-4132-Mohos-y-Levaduras>

Icontec (2007, 21 de marzo). *Norma Técnica Colombiana NTC 4574 Microbiología de alimentos y de alimentos para animales. Método horizontal para la detección de salmonella SPP*  
<https://es.scribd.com/doc/234671705/NTC-4574>

Icontec (2007, 12 de diciembre). *Norma Técnica Colombiana NTC 512-1 Industrias Alimentarias. Rotulado o Etiquetado. Parte 1: Norma General*  
<https://es.scribd.com/doc/58307982/NTC-512-1-Rotulado-o-Etiquetado-Normas-Generales>

IC Norte (s.f.). *IC Norte* <https://www.icnorte.com/>

Inacal Instituto Nacional de Calidad (2022). *Guía de la Implementación de la Norma Técnica Peruana NTP 107.311:2021 Chocolate. Lineamientos para la evaluación sensorial de chocolate 1° Edición*

chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4073343/GQSP%20PERU%CC%81%20-%20Gui%CC%81a%20116%20-%20NTP%20107.311-

2021%20CHOCOLATE.%20Lineamientos%20para%20la%20evaluacio%CC%81n%20s sensorial%20de%20chocolate%20%281%29.pdf.pdf

Inacal Instituto Nacional de Calidad (2021). *Guía de la implementación de la Norma Técnica Peruana NTP 208.040:2017 Cacao y Chocolate. Buenas prácticas para la cosecha y beneficio*

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2804545/Gui%CC%81a%20109%20-

%20NTP%20208.0402017%20CACAO%20Y%20CHOCOLATE.%20Buenas%20pra%CC%81cticas%20para%20la%20cosecha%20y%20beneficio.pdf.pdf

Inacal Instituto Nacional de Calidad (2017). *Norma Técnica Peruana NTP 209.652 2017:*

*Alimentos Envasados. Etiquetado Nutricional*

(<https://es.scribd.com/document/389330468/NTP-209-652-2017-Alimentos-ensados-Etiquetado-nutricional-3-edicion-29-03-2017>)

Incadex S.R.L. (s.f.). *Breick* <https://breick.com.bo/quienes-somos/>

Incasur (s.f.). *Incasur*. <https://www.e-incasur.com/>

Informes de Expertos (s.f.). *Informes*.

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-chocolate-en-colombia>

Inga, C. (2024, 04 de julio). G.W. *Yichang será el nuevo jugador del sector logístico y estas son*

*las nuevas marcas que trae su portafolio.* [https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gw-yichang-sera-el-nuevo-jugador-del-sector-logistico-y-estas-son-las-nuevas-marcas-que-trae-su-portafolio-noticia/#google\\_vignette](https://elcomercio.pe/economia/dia-1/gw-yichang-sera-el-nuevo-jugador-del-sector-logistico-y-estas-son-las-nuevas-marcas-que-trae-su-portafolio-noticia/#google_vignette)

Inkao (s.f.). *Inkao* <https://inkaoperu.com/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (s.f.). *Metodología de Cálculo de la Inflación.*  
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/IPC/IPC\\_Metodologia\\_de\\_calculo\\_de\\_la\\_inflacion.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/IPC/IPC_Metodologia_de_calculo_de_la_inflacion.pdf)

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (s.f.). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos* <https://www.invima.gov.co/>

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA (s.f.). *8 pasos para obtener registro sanitario, permiso sanitario y notificación sanitaria*  
<https://www.invima.gov.co/sites/default/files/el-instituto/mercados-internacionales/Pasos-para-obtener-registro-sanitario-2016-final.pdf>

Instituto Colombiano Agropecuario ICA (s.f.). *Instituto Colombiano Agropecuario*  
<https://www.ica.gov.co/>

Instituto Boliviano de Normalización y Calidad IBNORCA (s.f.). *Instituto Boliviano de Normalización y Calidad* <https://www.ibnorca.org/>

Interbank Perú (s.f.). Interbank <https://interbank.pe/>

International Chamber of Commerce (2020). *Incoterms 2020*

Jumbo (s.f.). Jumbo  
[https://www.tiendasmetro.co/?srsltid=AfmBOoqxzqSbUWPYPm9ILOt9ZChAQMMJ-mHp14D45\\_PP10p6oORW1h66](https://www.tiendasmetro.co/?srsltid=AfmBOoqxzqSbUWPYPm9ILOt9ZChAQMMJ-mHp14D45_PP10p6oORW1h66)

La Hora (2022, 15 de agosto). *Chocolate ambateño cuenta su historia en un museo.*

<https://www.lahora.com.ec/tungurahua/chocolate-ambateno-cuenta-historia-museo/>

La Ibérica (s.f.). *La Ibérica* <https://www.laiberica.com.pe/>

La Nota Económica (2024, 15 de abril). *La innovación en Colombia: avances y desafíos.*

<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/la-innovacion-en-colombia-avances-y-desafios/>

León, J. (2016, 06 de junio). *Consumo per cápita de chocolate en Perú se duplicaría en dos años*

<https://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-chocolate-en-peru-11257>

Ley General del Ambiente (s.f.). *Ley N° 28611.*

<https://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/Ley-N%C2%B0-28611.pdf>

Ley N° 29196 (s.f.). *Ley de Promoción de la Producción Orgánica o Ecológica*

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/385599/Ley\\_N\\_\\_2919620191013-25586-1uyy2tc.pdf?v=1570990325](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/385599/Ley_N__2919620191013-25586-1uyy2tc.pdf?v=1570990325)

Lopesino, J. (2020, 23 de octubre). *Elecciones de Bolivia 2020, en vivo: resultados, estadísticas*

*y votación, en directo*

[https://as.com/diarioas/2020/10/23/actualidad/1603447559\\_081493.html](https://as.com/diarioas/2020/10/23/actualidad/1603447559_081493.html)

Luna, F. (2021, 03 de junio). *Comportamiento del consumo tras un año de pandemia.*

<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumo-masivo/peru-ci-1q21>

Llamazares, O. (s.f.). *¿Qué es un plan de exportación?*

<https://www.globalnegotiator.com/blog/wp-content/uploads/2014/06/Que-es-un-plan-de-exportacion.pdf>

Magri Tour Operator (s.f.). *Cultura y Tradición en Bolivia: Fiestas y celebraciones únicas.*

<https://magritouoperator.com/cultura-y-tradicion-en-bolivia/>

Martínez, D. & Milla, A. (2012). *Introducción al Plan Estratégico*.

[https://books.google.com.ec/books?id=iykA7Wc\\_VzYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=iykA7Wc_VzYC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Mass (s.f.). *Mass* <https://www.tiendasmass.com.pe/>

Merubia, M. (2019, 21 de noviembre). *Teorías de la internacionalización de empresas*  
10.36901/illustro.v10i0.220

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (s.f.). *Guía del Exportador*  
chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/[https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia\\_del\\_exportador\\_2024.pdf](https://www.proecuador.gob.ec/descargas/guias/guia_del_exportador_2024.pdf)?

Ministerio de Economía y Finanzas de Perú (s.f.). *Franja de precios*.

[https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100854&lang=es-ES&view=article&id=289](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100854&lang=es-ES&view=article&id=289)

Ministerio de la Producción (s.f.). *Programa Nacional de Innovación para la Competitividad y Productividad*. <https://economyverde.pe/herramientasverdes/programa-nacional-de-innovacion-para-la-competitividad-y-productividad/>

Ministerio del Ambiente de Colombia (1993, 22 de diciembre). *Ley 99 de 1993* chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpcglclefindmkaj/<https://www.minambiente.gov.co/wp-content/uploads/2021/08/ley-99-1993.pdf>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2018, 26 de julio). Resolución 1407 de 2018  
<https://www.minambiente.gov.co/documento-normativa/resolucion-1407-de-2018/>

Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.). *Ministerio de Salud y Protección Social*

<https://www.minsalud.gov.co/Portada/index.html>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (s.f.). *Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural* <https://www.produccion.gob.bo/>

Ministerio de Relaciones Exteriores de Bolivia (s.f.). *Ministerio de Relaciones Exteriores* <https://cancilleria.gob.bo/mre/>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (s.f.). *Servicio Nacional de Propiedad Intelectual SENAPI* <https://www.senapi.gob.bo/>

Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural (s.f.). Autoridad de Fiscalización de Empresas. <https://www.autoridadempresas.gob.bo/>

Ministerio de Medio Ambiente y Agua (s.f.). Ministerio de Medio Ambiente y Agua <https://www.mmaya.gob.bo/>

Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.). *Resolución 1511 de 2011*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Resolucion-1511-de-2011.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.). *Decreto 3075 de 1997*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/decreto%203075%20DE%201997.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/decreto%203075%20DE%201997.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social (2021, 16 de junio). *Resolución Número 00000810 de 2021*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf](https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20810de%202021.pdf)

Montesinos (2024, 31 de enero). *BCR: ¿Cuál es el salario promedio de los trabajadores informales en Perú y cuánto menos ganan que los formales?*  
<https://www.infobae.com/peru/2024/01/30/bcr-este-es-el-sueldo-promedio-de-los-trabajadores-informales-en-peru-cuanto-mas-ganan-los-formales/>

Normativa General del Medio Ambiente (1992, 27 de abril). *Ley del Medio Ambiente*  
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/N/129\\_L\\_1333\\_01.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/N/129_L_1333_01.pdf)

Normativa de Residuos Sólidos (2015, 28 de octubre). *Ley de Gestión Integral de Residuos*  
[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/N/142\\_L\\_755.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://sea.gob.bo/digesto/CompendioII/N/142_L_755.pdf)

OECD Colombia (s.f.). *Colombia*. <https://oec.world/es/profile/country/col>

OECD Perú (s.f.). *Ecuador / Perú*. <https://oec.world/es/profile/bilateral-country/ecu/partner/per>

Oficina de información diplomática (2025). *Bolivia. Estado Plurinacional de Bolivia*. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/bolivia\\_ficha%20pais.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/bolivia_ficha%20pais.pdf)

Oficina de información diplomática (2025, febrero). *Colombia – República de Colombia*  
[https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COLOMBIA_FICHA%20PAIS.pdf)

Oficina de información diplomática. (2024, diciembre). *Perú - República de Perú*.  
[https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/peru\\_ficha%20pais.pdf](https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/peru_ficha%20pais.pdf)

Olímpica (s.f.). Olímpica <https://www.olimpica.com/nuestras-tiendas>

Organización Mundial de Comercio OMC (s.f.). *Aranceles*.

[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tariffs\\_s/tariffs\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tariffs_s/tariffs_s.htm)

Organización Mundial de Comercio (s.f.). *Acuerdo General sobre aranceles aduaneros y de comercio*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/gatt47.pdf](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47.pdf)

Organización Mundial de Comercio OMC (s.f.) *Los acuerdos regionales comerciales y la OMC*.  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/region\\_s/scope\\_rta\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/region_s/scope_rta_s.htm)

Organización Mundial de Comercio OMC (s.f.). *Examen de las Políticas Comerciales: Perú*  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tp493\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tp493_s.htm)

Organización Mundial de Comercio OMC (s.f.). *Políticas y prácticas comerciales de Colombia*  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s372\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s372_sum_s.pdf)

Organización Mundial de Comercio OMC (s.f.). *Políticas y prácticas comerciales de Bolivia*.  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s363\\_sum\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s363_sum_s.pdf)

Perfect Daily Grind (2019, 19 de julio) Variedad CCN-51: *¿Una amenaza para la industria del cacao?* <https://perfectdailygrind.com/es/2019/07/19/variedad-ccn-51-una-amenaza-para-la-industria-del-cacao/>

Peruvian Foods Groups (s.f.). *Peruvian Foods Groups*. <https://peruvianfood.com.pe/>

Perú Travel (2021, 27 de septiembre). *Perú, uno de los países más ricos en diversidad cultural*.  
<https://www.peru.travel/es/masperu/peru-uno-de-los-paises-mas-ricos-en-diversidad-cultural#:~:text=A1%20tener%20m%C3%BAltiples%20expresiones%20y,%2C%20las%20lenguas%2C%20entre%20otros.>

Plataforma digital única del Estado Peruano (s.f.). *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria SUNAT* <https://www.sunat.gob.pe/index.html>

Plataforma Digital Única del Estado Peruano (s.f.). Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo <https://www.gob.pe/promperu>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria DIGESA* <https://www.gob.pe/21038-ministerio-de-salud-direccion-general-de-salud-ambiental-e-inocuidad-alimentaria-digesa>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo* <https://www.gob.pe/mincetur>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual* <https://www.gob.pe/indecopi>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú SENASA* <https://www.gob.pe/senasa>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Instituto Nacional de Calidad* <https://www.gob.pe/inacal>

Plataforma del Estado Peruano (s.f.). *Ventanilla Única de Comercio Exterior VUCE* <https://www.vuce.gob.pe>

Plaza Vea (s.f.). *Plaza Vea* <https://m.plazavea.com.pe/nuestras-tiendas>

PNUD América Latina y El Caribe (2024, 19 de febrero). *Un subibaja: El crecimiento económico en América Latina y El Caribe*. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/un-subibaja-el-crecimiento-economico-en-america-latina-y-el-caribe>

Primicias (2024, 03 de octubre). *Cacao de Ecuador ya no tendrá barrera por norma de*

*deforestación para ingresar a la Unión Europea.*

<https://www.primicias.ec/economia/cacaoteros-ecuador-plazo-adaptarse-norma-deforestacion-union-europea-80360/>

Procolombia (s.f.). *Procolombia*. <https://procolombia.co/>

Puratos (s.f.). *Puratos Food Innovation for Good*. <https://www.puratos.es/es>

Quevedo, T. (2013, febrero). *Agroindustria y concentración de la propiedad de la tierra*  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/54959.pdf>

Ramírez, C. (2023, 01 de septiembre). *Desarrollo tecnológico en Colombia como motor de transformación*. <https://cidei.net/desarrollo-tecnologico-en-colombia/>

Rovayo, G. (2010). *Finanzas para Directivos*

Scotiabank Perú (s.f.). *Scotiabank Perú*. <https://www.scotiabank.com.pe/Personas/Default>

Scotiabank Colpatria Colombia (s.f.). *Scotiabank Colpatria*  
<https://www.scotiabankcolpatria.com/personas>

Secretaría Nacional de Planificación (s.f.). *Ficha metodológica Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025* [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/4.5.2\\_PND2125-ficha-metodologica.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/03/4.5.2_PND2125-ficha-metodologica.pdf)

Serrano, E. (2025, 04 de enero). *Que es el EVA y como se calcula*  
[https://www.financlick.es/que-es-el-eva-y-como-se-calcula-n-441-es#:~:text=EVA%3DBAIDI%20%2D%20\(ACTIVO%20TOTAL,los%20ingresos%20o%20gastos%20extraordinarios](https://www.financlick.es/que-es-el-eva-y-como-se-calcula-n-441-es#:~:text=EVA%3DBAIDI%20%2D%20(ACTIVO%20TOTAL,los%20ingresos%20o%20gastos%20extraordinarios)

Servicio de Rentas Internas SRI (s.f.). *SAIKU*. <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/#cancel>

Servicio de Acreditación Ecuatoriano (s.f.). *¿En qué consiste la ISO 22000?*

<https://www.acreditacion.gob.ec/en-que-consiste-la-iso-22000/>

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (s.f.). *Comunidad Andina (CAN)*.

<https://www.aduana.gob.ec/comunidad-andina-can/>

Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria SENASAG (s.f.). *Senasag*.

<https://www.senasag.gob.bo/>

Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria e Inocuidad Alimentaria (2021, 16 de agosto). *Área Nacional de Registro y Certificación de Inocuidad Alimentaria*.

<https://www.senasag.gob.bo/index.php/institucional/unidades-nacionales/inocuidad-alimentaria/area-nacional-de-registro-y-certificacion>

Statista (2025). *Producto interno bruto per cápita por país en América Latina y el Caribe en 2023*

<https://es.statista.com/estadisticas/1066386/pib-per-capita-por-paises-america-latina-y-caribe/>

Statista (s.f.). *Evolución anual de la tasa de inflación en Perú desde 2015 hasta 2029*

<https://es.statista.com/estadisticas/1190212/tasa-de-inflacion-peru/>

Statista (s.f.). *Evolución anual de la tasa de inflación en Bolivia desde 2015 hasta 2029*.

<https://es.statista.com/estadisticas/1189942/tasa-de-inflacion-bolivia/>

Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.). *Superintendencia de Industria y Comercio*

<https://www.sic.gov.co/noticias/colombia-asume-vicepresidencia-de-la-rcss>

Unir (2021, 12 de febrero). *¿Qué es el índice de Desarrollo Humano (IDH)?*

<https://www.unir.net/ciencias-sociales/revista/que-es-el-indice-de-desarrollo-humano-idh/>

Vargas, C., (2024, 7 de mayo). *Sectorial de Retail Bolivia*.

[https://informes.ratingspcr.com/Files/notas/bolivia/1715088118/sectorial\\_retail\\_bolivia\\_pcr\\_2023.pdf](https://informes.ratingspcr.com/Files/notas/bolivia/1715088118/sectorial_retail_bolivia_pcr_2023.pdf)

Vargas, D. (2024, 21 de mayo). *Salarios en Colombia se estancaron y cada vez están mas cerca del mínimo, asegura estudio*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/salarios-en-colombia-no-han-crecido-en-la-ultima-decada-segun-observatorios-de-la-javeriana-CA24532716>

Vásquez, L. (2011, 26 de agosto). *Demanda Insatisfecha*. <https://es.scribd.com/doc/63155301/Demanda-Insatisfecha>

Vivanda (s.f.). Vivanda <https://tienda.vivanda.com.pe/tiendas>

Wong Cencosud (s.f.). Wong Cencosud <https://www.wong.pe/stores?srsItd=AfmBOooHTIeGHoGkymAhUMwD8xlJahzjklL3m1o6Y530TN9TBF4OTXVU>

Yichang (s.f.). *Yichang* <https://www.yichang.com.pe/>

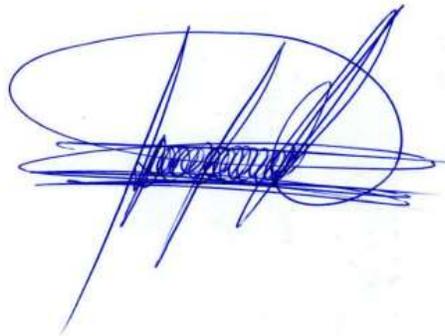
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Moreno Miranda, Pablo Israel, con C.C: 180353919-4 autor(a) del trabajo de titulación: *Plan Estratégico de exportación del Chocolate de Taza “El Ambateño” a países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 12 de septiembre de 2025



f. \_\_\_\_\_  
Nombre: MORENO MIRANDA, PABLO ISRAEL  
C.C: 180353919-4

## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

### **FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN**

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan estratégico de exportación del Chocolate de Taza “El Ambateño” a países de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)		
<b>AUTOR</b>	Pablo Israel Moreno Miranda		
<b>REVISOR/TUTOR</b>	Econ. Juan López Vera, Mgs. / Econ. Uriel Castillo Nazareno, PhD.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Negocios Internacionales		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magíster en Negocios Internacionales		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12-09-2025	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	361
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comercio Exterior, Marketing, Planeación Estratégica, Análisis Financiero Para Exportación		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Plan Estratégico, Internacionalización, Cash Cow, Bloque Comercial, Aranceles, Acuerdo Comercial Regional		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>	<p>Cada año las empresas alrededor del mundo se preparan estratégicamente para actuar financiera, administrativa, productiva y comercialmente. Normalmente sus directorios ejecutan un plan estratégico con la finalidad de conocer que herramientas o armas poseen para afrontar un año que puede venir complejo y desafiante. Justamente, una de las acciones estratégicas que una empresa posee es la internacionalización. Esta estrategia se lleva a cabo cuando la empresa ha detectado que cualquiera de sus productos está en su etapa máxima dentro de su ciclo de vida. Esta etapa es la madurez y es en ésta donde el producto se convierte en un Cash Cow (Vaca Lechera) para la empresa, pues es el ítem que financieramente sostiene a la industria. De la misma manera, la estrategia de internacionalización se lleva a cabo cuando la categoría de este producto se torna muy competitivo, donde existe una guerra de precios y las perchas de este producto posee muchas marcas. De hecho, en el mercado ecuatoriano existe dentro de los supermercados de canal moderno y canal tradicional categorías de chocolates de taza donde se puede palpar claramente el fenómeno de la guerra de precios y un alto índice de competitividad, donde prácticamente los fabricantes de este producto deben hacer “malabares” para hacer un chocolate artesanal muy competitivo en precio y de óptima calidad.</p> <p>Actualmente la empresa INPHEC Agroindustrial SAS comercializa el Chocolate de Taza El Ambateño en las cadenas de supermercados a nivel nacional, sin embargo, se observa que la capacidad de producción de este producto esta sub utilizada. Por este motivo, la empresa familiar a través de su directorio ha decidido internacionalizar su producto Chocolate de Taza El Ambateño a mercados dentro del bloque comercial de la Comunidad Andina de Naciones CAN aprovechando el Acuerdo Comercial Regional que existe entre los socios miembros que involucra un arancel cero, análisis de variables externas que la empresa posee y que inciden en el movimiento comercial de cada país, el nivel de competitividad que cada país tiene con enfoque en el chocolate de taza, los aliados estratégico que la empresa posee en cada país, acciones estratégicas a implementar, una distribución de la carga en contenedores, y un análisis financiero de la rentabilidad del proyecto.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600	<b>E-mail:</b> pablo.moreno02@cu.ucsg.edu.ec	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> María Teresa Alcívar Avilés		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804600		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec">teresa.alcivar@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			