

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA GABRIEL RENÉ MORENO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA COMERCIO INTERNACIONAL



**PLAN DE NEGOCIO PARA LA EXPORTACIÓN DE CASTAÑA PARA LA EMPRESA
TAHUAMANU HACIA EL MERCADO DE NEW YORK - ESTADOS UNIDOS**

ESTUDIANTES: JEAN CARLA XIMENA CABRERA VALDIVIA 223047023

MARIA ALEJANDRA QUISPE MENDOZA 215162560

ASIGNATURA: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION APLICADA I

SIGLA: INV-350

GRUPO: A2

DOCENTE: MSC. LIC. RICARDO TERRAZAS SOTO

SANTA CRUZ-BOLIVIA

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	6
1. ANTECEDENTES:	6
1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA:	8
1.2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA	12
1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN:	13
1.3.1. Delimitación sustantiva:	13
1.3.2. Delimitación temporal:	14
1.3.3. Delimitación geográfica:	14
1.4 OBJETIVOS:	15
1.4.1. Objetivo general:	15
1.4.2. Objetivos específicos:	15
1.5. HIPOTESIS:	16
1.6. JUSTIFICACIÓN:	16
1.6.1 Justificación científica o teórica:	16
1.6.2 Justificación práctica:	17
1.6.3 Justificación Social:	18
1.6.4 Justificación personal:	18
1.7 METODOLOGIA:	19
1.7.1 Tipos de investigación:	19

1.7.2 Población y muestra:	21
1.7.2.1 Unidad de análisis:	21
1.7.2.2 Población:	21
1.7.3 Fuentes de información	21
1.7.3.1 Fuentes primarias:	22
1.7.3.2 Fuentes secundarias:	22
1.7.4 Técnicas de recopilación	22
1.8 CONTENIDO MÍNIMO PROPUESTO:	23
1.9 BIBLIOGRAFÍA:	27
1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	30
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	.31
2.1. MARCO TEÓRICO	31
2.1.1. Comercio internacional	31
2.1.2. Teorías del comercio internacional	33
2.1.2.1 Teoría de la Ventaja Absoluta	33
2.1.2.2 Teoría de la Ventaja Comparativa	34
2.1.2.3 Teoría de la Ventaja Competitiva	34
2.1.2.4 Teoría de la Nueva Economía del Comercio	35
2.2. MARCO CONCEPTUAL	35

2.2.1. Exportación	35
2.2.2. Plan de negocios	36
2.2.3. Plan de exportación	38
2.2.4. Oferta exportable	38
2.2.5. Demanda internacional	38
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO	39
3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO LOCAL:	39
3.2. IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS	40
4.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR	43
4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO	45
4.3 Perfil del Consumidor:	46
4.4. Análisis de Competitividad	47
4.5. Análisis de Oportunidades y Amenazas	48
4.6. Condiciones de Acceso al Mercado	49
4.7 Análisis FODA	50
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN	51
5.1. REQUERIMIENTOS DOCUMENTARIOS	51
5.2. PLAN LOGÍSTICO	53
5.3. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN	56
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO	59
6.1. ANÁLISIS ECONÓMICO	59

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO	62
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
7.1. CONCLUSIONES	64
7.3. RECOMENDACIONES	66

ANEXOS

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES:

La castaña (*Bertholletia excelsa*) es un árbol de la familia Lecythidaceae, nativo de Sudamérica, específicamente de Bolivia y Brasil, el sudeste de Colombia, Guyana, Perú y el sur de Venezuela. Sus semillas son comestibles y reciben varios nombres: avellana del Brasil, castaña del Brasil, coquito de Brasil, nuez de Pará nuez amazónica, nuez boliviana, nuez de Brasil (El nombre que ocuparemos ya que es el más popular), castaña de Pará y castaña de monte.

El fruto es un pixidio con un opérculo pequeño que se desprende hacia el interior. Se lo llama «coco» por su similitud con el coco, aunque pertenezca a otra especie de plantas. Tarda 15 meses en madurar tras la polinización de las flores, y alcanza entre 10 y 15 cm de diámetro y 1 a 2 kg de peso, con cáscara leñosa de 8 a 12 mm de grosor. Las nueces de Brasil, de delicado gusto, son una fuente excelente de selenio y una buena fuente de magnesio y de tiamina. Son ricas en proteína (14 %), carbohidratos (11 %), y grasa (67 %).

Se optó por construirla en la zona más aislada y deprimida de Bolivia, Cobija Pando sobre la frontera con Brasil. La empresa fue financiada por el Banco Interamericano de

Desarrollo y aportes de los accionistas. Se creó/apostó en la zona: por ser esta densa en recursos naturales y con perspectivas de desarrollo sostenible. El emprendimiento fue creciendo y respondiendo a la demanda de calidad y servicio que buscaba el mercado mundial.

A partir de 1995 Tahuamanu fue capitalizada por la Corporación Interamericana de Inversiones (IIC), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y la Fundación Bolivia Exporta. Actualmente cuenta con una estructura de buen gobierno corporativo, ejecutivos y profesionales experimentados.

Este plan de negocio, centrado en la empresa Tahuamanu, busca abordar de manera integral estos desafíos. Tahuamanu, una empresa boliviana con una sólida trayectoria en el sector, se encuentra en una posición estratégica para capitalizar la demanda del mercado neoyorquino. Sin embargo, para asegurar su éxito y construir una ventaja competitiva sostenible, es imperativo establecer procedimientos logísticos de vanguardia, implementar rigurosos controles de calidad y obtener las certificaciones necesarias que garanticen que sus productos no solo cumplan, sino que superen los estándares del mercado estadounidense. A través de una gestión meticulosa de la cadena de valor, este proyecto tiene como objetivo detallar los pasos para que Tahuamanu no solo exporte castaña a Nueva York, sino que lo haga con una propuesta de valor basada en la excelencia, la inocuidad y la fiabilidad de su producto.

Según datos del IBCE en su revista de información del 2024 los principales departamentos de exportación de la nuez de Brasil fueron: Beni con un valor de 145.466.565 millones de dólares y Pando con un valor de 37.672.243 millones de dólares según orden de importancia. También las mayores vías de exportación de la

nuez de Brasil fueron: Tambo Quemado- Charaña – Arica y Vía Guayamerín – Cobija – Amazonas.

En contraste, el **consumo interno en Bolivia ha disminuido**, especialmente en **Santa Cruz**, donde el aumento de precios y la escasez de dólares han reducido la demanda local.

1.2. PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El mercado global de la castaña amazónica es altamente dinámico, con Estados Unidos consolidado como uno de los principales países importadores. Por su parte, Bolivia ha logrado posicionarse como el líder mundial en la exportación de este superalimento de origen silvestre.

Según estadísticas de TRADEMAP los principales países que importan nueces de Brasil a nivel mundial son: Estados Unidos con 8.677 Toneladas, Alemania 7.585, Reino Unido 5.033, Países Bajos 2.193, Canadá 1.654 según grado de importancia.

De acuerdo a TRADE MAP los dos países que lideran la exportación de nueces de Brasil son: Bolivia con un valor de 125.501 en 2020, con un valor de 187.010 en 2024, Perú con un valor de 29.010 en 2020, con un valor de 37.677 en 2024, Alemania con un valor de 37.981 en 2020, con un valor de 32.496 en 2024, Brasil con un valor de 15.406 en 2020, con un valor de 26.303 en 2024 y Países Bajos con un valor de 27.126 en 2020, con un valor de 31.575 en 2024.

El acceso a mercados de alto valor como el de Estados Unidos exige un cumplimiento riguroso de normativas sanitarias y de calidad, como los estrictos niveles permitidos de

aflatoxinas. La gestión de riesgos para asegurar la inocuidad del producto a lo largo de una cadena de suministro que comienza en la remota Amazonía boliviana y culmina en los mercados minoristas de Nueva York, representa una complejidad logística y operativa considerable. Actualmente, la empresa Tahuamanu, ubicada en Pando, opera en este contexto de desafíos. Aunque cuenta con planes para diversificar su oferta hacia productos con valor agregado (leche, harina, etc.), la falta de un plan de negocio detallado que aborde las exigencias de calidad, la trazabilidad y los procedimientos logísticos específicos para el mercado neoyorquino representa una barrera para la expansión exitosa de sus operaciones.

Ante este panorama, la empresa Tahuamanu se enfrenta al desafío de capitalizar la oportunidad del mercado de Nueva York de manera estratégica, minimizando los riesgos asociados a la calidad, la logística y la normativa. El problema principal que este proyecto busca resolver es la carencia de una estrategia detallada y validada para que Tahuamanu garantice el cumplimiento de los estándares de calidad, seguridad y trazabilidad requeridos para la exportación exitosa de castaña y sus productos derivados al exigente mercado de Nueva York.

Para capitalizar esta oportunidad y enfrentar los desafíos mencionados, la empresa Tahuamanu necesita dar certidumbre a los siguientes aspectos específicos relacionados con la exportación de castaña y sus productos derivados al mercado de Nueva York:

- Barreras arancelarias y normativas: Desconocimiento preciso de las barreras arancelarias específicas para la castaña y sus derivados en

Estados Unidos, así como de las estrictas normativas sanitarias (FDA) y los límites de contaminantes como las aflatoxinas.

- Documentación de exportación: Incertidumbre sobre la documentación exacta y los procedimientos necesarios para la exportación de productos de castaña, incluyendo la certificación de origen, calidad y seguridad alimentaria requerida por el mercado estadounidense.
- Aceptación y consumo del producto: Falta de información detallada sobre el nivel de aceptación y las preferencias del consumidor neoyorquino para productos de castaña con valor agregado (leche, harina, snacks), lo que dificulta la adaptación del producto y la estrategia de marketing.
- Logística de exportación: Desconocimiento de los procedimientos y costos logísticos óptimos para transportar los productos de castaña desde Pando hasta el puerto de Nueva York, garantizando la cadena de frío y la integridad del producto.
- Perfil del consumidor y preferencias: Ausencia de un estudio específico sobre el perfil del consumidor objetivo en Nueva York, incluyendo sus hábitos de consumo, preferencias de empaque, sostenibilidad y disposición a pagar por productos *premium*.
- Estrategia de marketing y ventas: Falta de una estrategia de marketing y ventas definida para introducir y posicionar los productos de castaña de Tahuamanu en un mercado tan competitivo como el neoyorquino, diferenciándose de la competencia y de la castaña que se vende como *commodity*.

- Viabilidad de la exportación: Desconocimiento sobre la viabilidad técnica, económica y financiera de la exportación de castaña con valor agregado a Nueva York, lo que incluye la estimación de costos, precios, rentabilidad y retorno de la inversión.

La falta de certidumbre en los aspectos mencionados podría generar las siguientes consecuencias para la empresa Tahuamanu:

- Pérdida de oportunidades: Incapacidad para acceder a un mercado de alto valor como el de Nueva York, desaprovechando el potencial de crecimiento y diversificación.
- Desventaja competitiva: Dificultad para competir con otros proveedores en el mercado estadounidense, lo que podría resultar en precios bajos y márgenes de ganancia reducidos.
- Inversiones ineficientes: Riesgo de sobredimensionar o subdimensionar la inversión requerida en infraestructura, logística y marketing debido a la falta de información precisa.
- Decisiones erróneas: Posibilidad de tomar decisiones incorrectas en cuanto a productos, empaque o estrategia de entrada, lo que podría llevar a la pérdida de la inversión.

Ante esta situación, se considera que el factor de incidencia principal es la falta de un plan de negocio específico para la exportación de castaña y sus productos derivados al mercado de Nueva York. Este proyecto busca resolver esta carencia, proporcionando una hoja de ruta estratégica para Tahuamanu.

1.2.1. FORMULACION DEL PROBLEMA

a) Pregunta central:

¿Cuál será el grado de viabilidad de implementar un plan de exportación para que la empresa Tahuamanu S.A. posicione exitosamente sus productos de castaña amazónica con valor agregado en el mercado de Nueva York, cumpliendo con las normativas sanitarias (FDA) y logísticas requeridas?

b) Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los requisitos sanitarios y de calidad específicos de la FDA y los límites de aflatoxinas que deben cumplir los productos de castaña para ingresar al mercado de Nueva York?
- ¿Qué documentación de exportación y certificaciones son obligatorias, y cuáles son las barreras arancelarias aplicables a la castaña boliviana en EE. UU.?
- ¿Cuál es la ruta logística óptima y los costos de transporte desde Pando hasta Nueva York para garantizar la integridad y frescura del producto?
- ¿Cuál es el perfil y las preferencias del consumidor objetivo en Nueva York respecto a los productos de castaña con valor agregado (empaquete, sabor, sostenibilidad)?
- ¿Qué canales de distribución y estrategias de marketing y ventas son más efectivos para posicionar los productos de Tahuamanu en el mercado neoyorquino?
- ¿Cuál es la viabilidad económica y financiera del plan de exportación, incluyendo costos, precios de venta y rentabilidad proyectada?

1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN:

1.3.1. Delimitación sustantiva:

El trabajo de investigación propuesto se enmarca en el área de Comercio Internacional y Logística Agroindustrial, porque considera los beneficios comerciales, normativos, logísticos y económicos para la exportación de castaña amazónica con valor agregado (frutos secos y derivados).

El estudio se enfoca específicamente en el análisis del mercado de importación de la ciudad de Nueva York, abordando la viabilidad estratégica de un plan de exportación que incluye el estricto cumplimiento de las normativas sanitarias de la FDA (control de aflatoxinas) y los procedimientos logísticos eficientes requeridos por dicho mercado.

1.3.2. Delimitación temporal:

El presente trabajo de investigación se realizará durante el semestre II/25. Para este propósito, se revisará la información actual de la problemática planteada., basándose en datos del periodo 2023-2024

1.3.3. Delimitación geográfica:

El presente trabajo de investigación se llevará a cabo en dos áreas geográficas principales que conforman la cadena de exportación:

- **Origen y Gestión Logística (Bolivia):** Específicamente en el Departamento de Pando (lugar de origen y procesamiento de la castaña amazónica) y el Departamento de La Paz (donde se ubica la

sucursal administrativa de la empresa Tahuamanu S.A. y desde donde se gestionará parte de la logística y trámites de exportación).

- **Destino (Estados Unidos):** Específicamente en la ciudad de Nueva York, Estados Unidos, que es el mercado objetivo de importación donde se analizarán las condiciones de entrada, normativas de la FDA y preferencias del consumidor minorista.

1.4 OBJETIVOS:

1.4.1. Objetivo general:

Elaborar un plan de negocio para la exportación de castaña para la empresa Tahuamanu hacia el mercado de New York - Estados Unidos, con el propósito de determinar su viabilidad operativa y comercial bajo las exigencias sanitarias (FDA) y logísticas.

1.4.2. Objetivos específicos:

- Identificar los fundamentos teóricos y el marco conceptual del comercio internacional que sustenten el desarrollo del plan de exportación de castaña amazónica.
- Analizar los requerimientos normativos y de calidad, incluyendo las regulaciones de la FDA y los límites de aflatoxinas, exigidos por el mercado de Nueva York para la importación de castaña y sus productos derivados.
- Evaluar los requerimientos logísticos y operativos involucrados en el proceso de exportación desde Pando y La Paz (Bolivia) hacia el puerto/mercado de Nueva York, optimizando la cadena de suministro.

- Determinar el perfil del consumidor objetivo en Nueva York y las preferencias de mercado para los productos de castaña con valor agregado (leche, harina, snacks), identificando el potencial de posicionamiento.
- Diseñar una estrategia de marketing y ventas internacional adecuada para posicionar los productos de Tahuamanu S.A. en el mercado minorista de Nueva York.
- Estimar la inversión requerida, proyectar los beneficios económicos esperados (costos, precios, rentabilidad) y evaluar la viabilidad financiera del proceso de exportación propuesto.

1.5. HIPOTESIS:

La elaboración de un plan de exportación para la castaña amazónica de la empresa Tahuamanu S.A. hacia el mercado de Nueva York - Estados Unidos, que integre las normativas de la FDA y una estrategia logística y de marketing adecuada, es viable.

1.6. JUSTIFICACIÓN:

1.6.1 Justificación científica o teórica:

El presente trabajo de investigación pretende, a través de las teorías del comercio internacional, la gestión de la cadena de suministro y el marketing internacional, sistematizar la elaboración de un plan de exportación para la empresa Tahuamanu S.A., considerando estrategias efectivas que maximicen las oportunidades y minimicen los riesgos asociados a la actividad exportadora para el ingreso de castaña amazónica y sus productos derivados con valor agregado al exigente mercado de Nueva York -

Estados Unidos, asegurando el cumplimiento de normativas clave como las de la FDA y el control de aflatoxinas.

1.6.2 Justificación práctica:

La elaboración del presente estudio de investigación proporcionará una hoja de ruta real, detallada y ejecutable que guíe el proceso de exportación de castaña amazónica y sus productos derivados para la empresa Tahuamanu S.A., permitiendo aprovechar las oportunidades para ampliar el mercado, diversificar su oferta y lograr el crecimiento del negocio a través de estrategias concretas de comercio internacional.

Este plan ofrecerá procedimientos claros para el cumplimiento de los estrictos requisitos de la FDA y el control de aflatoxinas.

- Detallará la logística óptima desde Pando hasta Nueva York.
- Proporcionará una estrategia de marketing y ventas para el posicionamiento efectivo en el mercado objetivo.

Simultáneamente, este estudio ayudará a los gerentes y emprendedores del sector agroindustrial boliviano a tomar decisiones mejor informadas sobre la incursión en mercados de alto valor, minimizando riesgos operativos y financieros. Este análisis también proporcionará información valiosa sobre las tendencias del mercado internacional, los desafíos logísticos y las estrategias de mitigación de riesgos, contribuyendo así al desarrollo de la industria agroindustrial en la región de Pando y promoviendo prácticas de comercio internacional sostenibles.

1.6.3 Justificación Social:

El presente plan de exportación busca contribuir significativamente al bienestar colectivo mediante la consolidación de la empresa Tahuamanu S.A., lo cual generará un incremento en las oportunidades laborales y la dinamización de la economía en las áreas rurales y comunidades recolectoras de la Amazonía boliviana (Pando).

Este proyecto fortalece la inclusión socioeconómica y el desarrollo comunitario sostenido al formalizar y ampliar la cadena de valor de un producto de origen silvestre. La exportación de productos bolivianos con valor agregado a un mercado *premium* como Nueva York dignifica la labor de los recolectores (castañeros), asegurando ingresos más estables y equitativos.

Además, al posicionar un producto de calidad superior en el extranjero bajo la marca boliviana, se fomenta el reconocimiento internacional del origen y la excelencia de la castaña amazónica. Esto no solo beneficia a Tahuamanu S.A., sino que también eleva la percepción del sector productivo boliviano a nivel global, demostrando su capacidad para cumplir con los estándares más exigentes del mundo.

1.6.4 Justificación personal:

La elaboración del presente trabajo de investigación permitirá a los proponentes poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de Comercio Internacional (análisis de mercado, logística internacional, normativa sanitaria y financiera). El desarrollo del plan de exportación será de mayor importancia para abordar nuevas temáticas y ámbitos de la exportación de superalimentos, cumpliendo las exigencias de la materia de Metodología de Investigación Aplicada I.

Elegimos este tema de investigación ya que nos llamó mucho la atención una empresa en un lugar que casi no es nombrado mucho en la vida cotidiana de Bolivia.

1.7 METODOLOGIA:

1.7.1 Tipos de investigación:

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

- Según el enfoque usaremos la investigación mixta: la cualitativa y la cuantitativa; la cualitativa para nuestra investigación mediante entrevista a productores del lugar, pobladores de cobija y a encargados del comercio internación de forma exportadora de nuestro producto; la cuantitativa la ocuparemos para sacar datos del Trade Map e IBCE para saber números y volumen de exportación.
- Según el propósito ocuparemos la investigación aplicada ya que propondremos una solución para exportar derivados de las nueces de Brasil al mercado neoyorquino.
- Según la estrategia empleada ocuparemos la investigación documental y de campo, la investigación documental para obtener más conocimientos mediante entrevistas teniendo ya base de información obtenida de internet, la investigación de campo la utilizaremos para obtener información basado en términos legales como ser la IBCE y la aduana.
- Según la investigación paradigma ocuparemos la investigación positivista ya que esta para la elaboración del plan de exportación de nueces de Brasil indagamos sobre la realidad, nos ponemos a recolectar información real y verídica.

- Según el nivel de conocimiento ocuparemos la investigación mixta como ser: la exploratoria, descriptiva y la explicativa; la exploratoria de forma entrevistando o llamando para obtener información a IBCE, Tahuamanu, Aduana, CADEX y SENAVEX, la investigación descriptiva para saber la historia de la empresa ya que si no conocemos el origen no sabemos nada, la investigación explicativa para tener información verídica y poder defendernos a la hora de exponer.
- Según ubicación de datos ocuparemos la investigación retrospectiva del año 2023 al 2024 según plan de exportación, pero esta información será adquirida desde los inicios en forma general.

1.7.2 Población y muestra:

1.7.2.1 Unidad de análisis:

En el presente trabajo de investigación, la unidad de análisis estará compuesta por la empresa Tahuamanu S.A. (su capacidad logística, productiva y financiera), el mercado de importación de Nueva York (normativas FDA, canales de distribución y competencia), y los clientes potenciales/consumidores finales de productos con valor agregado en dicho mercado.

1.7.2.2 Población:

La población de este estudio comprende a los siguientes actores y segmentos dentro de las áreas geográficas delimitadas:

- **En Estados Unidos:** Consumidores finales y empresas distribuidoras en el área metropolitana de Nueva York.
- **En Bolivia:** El equipo gerencial, administrativo y operativo de la empresa Tahuamanu S.A. ubicado en Pando, Riberalta (Beni) y La Paz.

1.7.3 Fuentes de información

El presente trabajo de investigación recopilará información primaria y secundaria para probar la hipótesis, responder las preguntas de investigación y lograr los objetivos de estudio.

1.7.3.1 Fuentes primarias:

Se utilizarán las siguientes fuentes primarias enfocadas en el tema:

- Clientes potenciales en el mercado de Nueva York - Estados Unidos (consumidores de productos *gourmet* y orgánicos).
- Ejecutivos de la empresa Tahuamanu (sobre procesos de calidad, recolección y costos).
- Expertos en la temática (especialistas en normativa FDA y logística de productos amazónicos).

1.7.3.2 Fuentes secundarias:

Se utilizarán las siguientes fuentes de información secundarias:

- Bases de datos de comercio exterior (IBCE, INE, TRADEMAP).
- Regulaciones de agencias de EE. UU. (FDA, USDA).
- Publicaciones de la industria (libros, tesis, revistas, artículos) sobre la cadena de valor y micotoxinas en frutos secos.

1.7.4 Técnicas de recopilación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se harán las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

- Encuestas a clientes potenciales que viven en New York - Estados Unidos se utilizara el instrumento del cuestionario.
- Entrevista a expertos del tema mediante cuestionario estructurado
- Observación directa se utilizará el instrumento de guía de observación
- Análisis de documentos mediante fichas

1.8 CONTENIDO MÍNIMO PROPUESTO:

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Formulación del problema

1.2.1.1. Pregunta central

1.2.1.2. Preguntas específicas

1.3. DELIMITACIÓN

1.3.1. Delimitación sustantiva

1.3.2. Delimitación temporal

1.3.3. Delimitación geográfica

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

1.4.2. Objetivos específicos

1.5. HIPÓTESIS

1.6. JUSTIFICACIÓN

1.6.1. Justificación científica o teórica

1.6.2. Justificación práctica

1.6.3. Justificación social

1.6.4. Justificación personal

1.7. METODOLOGÍA

1.7.1. Tipos de investigación

1.7.2. Población y muestra

1.7.2.1. Unidad de análisis

1.7.2.2. Población

1.7.3. Fuentes de información

1.7.3.1. Fuentes primarias

1.7.3.2. Fuentes secundarias

1.7.4. Técnicas de recopilación de la información

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Comercio internacional

2.1.2. Teorías del comercio internacional

2.1.2.1. Teoría clásica de la ventaja absoluta

2.1.2.2. Teoría de las ventajas comparativa

2.1.2.3. Teoría de las ventajas competitiva

2.1.2.4 Teoría de la Nueva Economía del Comercio

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Exportación

2.2.2. Plan de negocios

2.2.3. Plan de exportación

2.2.4. Oferta exportable

2.2.5. Demanda internacional

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO LOCAL

3.2. IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO

4.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

4.3. PERFIL DEL CONSUMIDOR

4.4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

4.5. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.6. CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO

4.7 ANALISIS FODA

CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN

5.1. REQUERIMIENTOS DOCUMENTARIOS

5.2. PLAN LOGÍSTICO

5.3. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

7.3. RECOMENDACIONES

1.9 BIBLIOGRAFÍA:

LIBROS

Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.

Carbaugh, R. J. (2015). Economía internacional. Cengage Learning.

Carbaugh, R. J. (2021). International economics (17th ed.). Cengage Learning.

Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). International business: The new realities. Pearson.

Cornejo, M. (1996). Comercio internacional: Teoría y práctica. San Marcos E.I.R.L.

Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2013). International marketing. Cengage Learning.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2022). Metodología de la investigación (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Fundamentos de marketing. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). Dirección de marketing. Pearson Educación.

Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2006). Economía internacional: Teoría y política. Pearson.

Krugman, P. R., & Obstfeld, M. (2021). Economía internacional: Teoría y política. Pearson

Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2012). Economía internacional: Teoría y política. Pearson.

Krugman, P., Obstfeld, M., & Melitz, M. (2021). Economía internacional: Teoría y política (11.^a ed.). Pearson Educación.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2012). Marketing. Cengage Learning.

Porter, M. E. (2004). Ventaja competitiva. Free Press.

Porter, M. E. (2006). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Free Press.

Stutely, R. (2000). The definitive business plan. FT Prentice Hall.

INFORMES / FUENTES INSTITUCIONALES

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). (2008). Informe de exportaciones de frutas secas. IBCE.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (s.f.). [Usado como fuente secundaria].

Trade Map. (2023–2024). Estadísticas de comercio internacional de frutos deshidratados. International Trade Centre (ITC).

FUENTES WEB

Encyclopedia Britannica. (s.f.). International trade. Recuperado de <https://www.britannica.com>

Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE). (2008). Exportaciones de frutas deshidratadas. Recuperado de <https://ibce.org.bo>

Investopedia. (s.f.). International trade. Recuperado de <https://www.investopedia.com>

Trade Map. (2024). Estadísticas mundiales de exportación e importación de frutos deshidratados. Recuperado de <https://www.trademap.org>

<https://drive.google.com/file/d/1ATtjDSKjO75tvjqmGJctO-DZ1ckKRqU7/view>

https://drive.google.com/file/d/1Og48O-AbyZsqyB1QzszF6BJ2PTXJ_H21/view

[https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/las-teorias-del-comercio-internacional/#:~:text=Ricardo%20\(%20David%20Ricardo%20\)%20argument%C3%B3%20que,tiene%20un%20costo%20de%20oportunidad%20m%C3%A1s%20bajo](https://www.comercioyaduanas.com.mx/comercioexterior/las-teorias-del-comercio-internacional/#:~:text=Ricardo%20(%20David%20Ricardo%20)%20argument%C3%B3%20que,tiene%20un%20costo%20de%20oportunidad%20m%C3%A1s%20bajo)

1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

TIEMPO - ACTIVIDAD	2 SEMESTRE - 2025					1 SEMESTRE - 2026				
	AGO-25	SEP-25	OCT-25	NOV-25	DIC-25	MAR-26	ABR-26	MAY-26	JUN-26	JUL-26
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN										
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL										
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO										
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MERCADO EXTERNO										
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN										
CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO										
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES										

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL Y LEGAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Comercio internacional

El comercio internacional se define como el conjunto de movimientos comerciales que tienen lugar en el ámbito global, con un carácter de universalidad frente al enfoque restringido del comercio exterior (Instituto Boliviano de Comercio Exterior IBCE, 2005).

Según Stampa (2011), “el comercio internacional se define como el conjunto de transacciones comerciales realizadas entre privados, residentes en distintos países” (p. 24). Esta definición enfatiza el carácter privado y transfronterizo de las operaciones comerciales que constituyen el comercio internacional.

Askar (2008), en la revista *Reino Aduanero*, define el comercio internacional como “el intercambio, transacciones, ventas (exportación) o compras (importación) de bienes, bienes intermedios, materias primas, productos finales o servicios entre dos o más países, o entre regiones y bloques. Regulado por normas establecidas por instituciones internacionales o por los tratados bilaterales o multilaterales, al llegar a un mutuo acuerdo” (p. 7).

En síntesis, el comercio internacional es una actividad económica que implica el intercambio de bienes y servicios entre países, generando beneficios mutuos y promoviendo la integración global. Según Requena (2015), “el intercambio constante y dinámico de elementos relacionados a la producción de bienes y servicios, además de los mismos, comercializables, entre dos o más países; que tiende a la integración

definitiva en el tiempo para su equilibrio y apropiada regulación” (p. 5), refuerza esta visión al destacar su carácter evolutivo y regulado.

Una de las características fundamentales del comercio internacional es la existencia de distintos grados de proteccionismo. Así, cuando un país establece aranceles bajos, se considera que su economía se rige por el librecambismo; en cambio, si impone aranceles elevados, se habla de una economía proteccionista. Según Requena (2015), “si la economía de un país ha establecido aranceles de cuantías reducidas, recibirá el nombre de economía de librecambismo; en cambio, si los aranceles son muy altos, será una economía proteccionista” (p. 260).

Desde otra perspectiva, Cornejo (1996) define el comercio internacional como “el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países” (p. 22).

Esta definición, al igual que las anteriores, coincide en señalar la transacción transfronteriza de productos como el eje central de esta actividad económica. A partir de los conceptos revisados, puede entenderse el comercio internacional como el movimiento de bienes y servicios entre países, lo cual genera beneficios mutuos para las naciones involucradas.

2.1.2. Teorías del comercio internacional

Encontrar las causas de que se produzca un fenómeno como el comercio internacional y estudiar los efectos que produce en la producción y el consumo mundiales, es el fin último de los modelos de comercio internacional. Entre esas doctrinas se encuentran las denominadas teorías clásicas del comercio internacional, que defienden que los intercambios exteriores tienen lugar por causa de las desigualdades entre naciones.

Por tanto, estas teorías tradicionales permiten comprender los patrones y las motivaciones que se encuentran detrás de las relaciones comerciales entre países.

Ofrecen, además, un marco sólido para entender la manera en la que cada territorio se especializa en una producción y cómo se benefician del intercambio de bienes y servicios a nivel global.

2.1.2.1 Teoría de la Ventaja Absoluta

Formulada por el economista escocés Adam Smith en el siglo XVIII, la teoría de la ventaja absoluta sostiene que un país tiene ventaja sobre otro si puede producir un bien de manera más eficiente, es decir, utilizando menos recursos. En este sentido, si una nación puede fabricar un producto a menor costo o en menos tiempo que otra, debería especializarse en su producción y exportarlo. Esta especialización permite que los países se beneficien mutuamente del comercio, al intercambiar bienes en los que poseen ventajas absolutas (Smith, 1776).

2.1.2.2 Teoría de la Ventaja Comparativa

La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por David Ricardo, amplió el trabajo de Adam Smith. Ricardo argumentó que incluso si un país no posee una ventaja absoluta en la producción de ningún bien, aún puede beneficiarse del comercio si se especializa en aquellos bienes cuyo costo de oportunidad es más bajo. Es decir, los países deben centrarse en los productos que pueden fabricar a un costo relativo menor en comparación con otros. Esta teoría es fundamental en economía y sigue siendo una de las bases para comprender el comercio internacional moderno (Ricardo, 1817).

2.1.2.3 Teoría de la Ventaja Competitiva

Desarrollada por Michael Porter en la década de 1980, la teoría de la ventaja competitiva se centra en la idea de que las naciones y empresas deben crear y mantener una ventaja competitiva a través de la innovación y el desarrollo constante de nuevas tecnologías y procesos. Según Porter, una ventaja competitiva se logra no solo a través de la producción eficiente, sino mediante la diferenciación y la creación de valor único para los consumidores. Esto implica entender no solo los recursos y capacidades, sino también el entorno dinámico del mercado y la industria (Porter, 1985).

2.1.2.4 Teoría de la Nueva Economía del Comercio

La teoría de la nueva economía del comercio, introducida por economistas como Paul Krugman, aborda las limitaciones de las teorías clásicas al incorporar elementos como las economías de escala y las preferencias por la diversidad en el comercio internacional. Según esta teoría, los beneficios del comercio no solo radican en las diferencias entre países, sino también en la especialización basada en la producción en masa y las economías de escala, lo cual permite reducir los costos unitarios y mejorar la eficiencia. Además, reconoce el interés de los consumidores por una mayor variedad de productos, lo que puede incentivar el comercio incluso entre naciones con estructuras productivas similares (Krugman, 1979).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Exportación

Dos de los economistas más influyentes, Samuelson y Nordhaus (2001), definen el comercio internacional como “bienes o servicios que se producen en un país y se venden en otro, comprenden el comercio de mercancías y de servicios, los intereses sobre los préstamos y las inversiones” (p. 728). Esta definición amplía el concepto tradicional al incluir no solo el intercambio de productos físicos, sino también los flujos financieros derivados de préstamos e inversiones entre países.

En el libro *Negocios internacionales: ambientes y operaciones*, Daniels y Sullivan (2011) afirman que “las exportaciones es el medio del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales” (p. 714). Esta definición resalta el papel de la exportación como punto de partida en la internacionalización empresarial.

Según el Glosario de términos del comercio internacional de la Organización Mundial del Comercio (OMC), “desde un punto de vista comercial se entiende por tal la salida de una mercancía de un territorio aduanero, ya sea en forma temporal o definitiva” (OMC, 2015, p. 17). Esta definición enfatiza el carácter técnico y normativo de la exportación, vinculándola directamente con el régimen aduanero aplicable.

Según Rodríguez (2019), “la exportación se entiende como el proceso mediante el cual bienes o servicios producidos en un país son vendidos a residentes de otro país, cumpliendo con los requisitos legales, aduaneros y comerciales establecidos en ambas naciones” (p. 56). Esta definición destaca el carácter formal y regulado de la exportación como mecanismo de inserción internacional.

Se puede concluir que la exportación surge como respuesta a la incapacidad de los países para producir todo lo que necesitan, mientras que otros generan excedentes en determinados bienes o servicios. Esta asimetría productiva da lugar al comercio internacional, permitiendo que las naciones intercambien lo que les sobra por aquello que requieren, en un marco de complementariedad económica.

2.2.2. Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento estratégico que detalla los objetivos, metas y estrategias que una empresa o proyecto debe seguir para alcanzar el éxito. Según Stutely (2000), “es una estrategia documentada sobre los objetivos y planes de una empresa. Describe el plan de comercialización, proyecciones financieras, investigación de mercado, propósito comercial y la declaración de la misión. También puede incluir el personal clave para lograr los objetivos y un cronograma” (p. 180). Esta definición destaca el carácter integral del plan de negocios como herramienta de planificación y gestión empresarial.

Este instrumento es fundamental para guiar la toma de decisiones y presentar el proyecto ante posibles inversionistas, socios o entidades financieras, ya que permite evaluar la viabilidad técnica, comercial y económica de la iniciativa. Además, un plan de negocios bien estructurado facilita la identificación de riesgos, oportunidades y fortalezas, y contribuye a organizar los recursos de manera eficiente.

Entre los componentes esenciales de un plan de negocios se encuentran:

- Resumen ejecutivo: una visión general del proyecto y sus objetivos.

- Descripción del producto o servicio: detallando sus características y beneficios.
- Análisis de mercado: que incluye la investigación sobre el mercado objetivo, la competencia y las tendencias.
- Estrategias de marketing y ventas: para posicionar y comercializar el producto o servicio.

Plan operativo: que especifica los recursos, procesos y logística

- Plan financiero: con proyecciones de ingresos, costos, inversión y rentabilidad.
- Estructura organizacional: define roles y responsabilidades dentro del equipo.

En síntesis, el plan de negocios es una herramienta clave para transformar una idea en una empresa viable, estableciendo un camino claro hacia el logro de metas y la sostenibilidad a largo plazo (Stutely, 2000).

2.2.3. Plan de exportación

El plan de exportación es una herramienta estratégica que guía a la empresa para ingresar a mercados internacionales, permitiendo identificar oportunidades, evaluar riesgos y definir acciones adaptadas al entorno global y al producto o servicio ofrecido (Gutiérrez, 2023, p. 142).

2.2.4. Oferta exportable

La oferta exportable corresponde al conjunto de bienes y servicios que un país, región o empresa está en condiciones de producir y comercializar en los mercados internacionales. Esta capacidad está determinada por factores como las ventajas comparativas y competitivas, la disponibilidad de recursos, la calidad del producto, la

capacidad productiva y el cumplimiento de los requisitos técnicos, legales y comerciales exigidos por los mercados de destino (OMC, 2015; MIDAGRI, s.f.).

Según Cavusgil, Knight y Riesenberger (2014), “la oferta exportable debe cumplir con estándares internacionales de calidad, normativas y requisitos específicos del mercado destino para ser competitiva y exitosa” (p. 215). Esta afirmación destaca que no basta con producir bienes o servicios; es necesario adaptarlos a las exigencias técnicas, regulatorias y comerciales de los mercados internacionales para garantizar su aceptación y sostenibilidad.

Desarrollar y fortalecer esta oferta resulta estratégico para mejorar la balanza comercial, generar empleo y fomentar el crecimiento económico sostenible.

2.2.5. Demanda internacional

Según Czinkota y Ronkainen (2013), “entender la demanda internacional es esencial para identificar oportunidades de exportación, adaptar productos y diseñar estrategias de marketing efectivas” (p. 188). Esta afirmación subraya la importancia de conocer las preferencias, necesidades y comportamientos de los consumidores en los mercados externos, como base para una inserción comercial exitosa y sostenible.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL MERCADO INTERNO

3.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO LOCAL:

El mercado local de la castaña amazónica en Bolivia se concentra principalmente en los departamentos de Pando, Beni y La Paz, regiones que forman parte de la Amazonía boliviana y donde se realiza la recolección, procesamiento y comercialización del producto. Pando es considerado el epicentro de la actividad

castañera, dado que alberga a las principales empresas procesadoras, entre ellas Tahuamanu S.A., una de las más importantes del país.

En los últimos años, el consumo interno ha mostrado una tendencia a la baja, especialmente en ciudades como Santa Cruz, donde factores como la escasez de dólares, la inflación en los costos de producción y el incremento del precio final al consumidor han reducido la demanda local. La mayor parte de la producción continúa destinándose al mercado externo, debido a que la castaña es considerada un producto premium, cuyo precio es elevado para el consumidor promedio boliviano.

El mercado local se caracteriza por su orientación hacia la venta de castaña en estado natural, tostada o pelada, limitándose la disponibilidad de productos con valor agregado, como harina, leche o snacks saludables. Pese a ello, existe un creciente interés de consumidores urbanos por productos saludables y orgánicos, lo cual abre la posibilidad de mayor diversificación en el futuro.

Las empresas del sector, incluyendo Tahuamanu, operan en un entorno competitivo moderado, donde predominan las procesadoras regionales que cuentan con capacidad instalada para acopiar, clasificar y procesar la castaña siguiendo estándares básicos de inocuidad. Sin embargo, aún existen desafíos en cuanto a tecnificación, control de aflatoxinas, trazabilidad y certificaciones internacionales, aspectos que son indispensables para competir en mercados de alto valor.

En términos generales, el mercado local continúa siendo un espacio de comercialización reducido frente al potencial exportador, pero cumple un rol importante

en la rotación de inventarios, la generación de empleo y la dinamización de la economía amazónica.

3.2. IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Dentro del mercado interno, la empresa Tahuamanu presenta varias ventajas competitivas que fortalecen su posición en la industria castañera boliviana y la diferencian frente a otras empresas del sector:

1. Ubicación estratégica en la zona de producción

Tahuamanu se encuentra situada en Pando, una de las regiones con mayor disponibilidad de castaña amazónica en el mundo. Esta proximidad a los centros de recolección garantiza:

- Acceso directo y oportuno a la materia prima.
- Menores costos de transporte desde las comunidades recolectoras.
- Relaciones de largo plazo con proveedores locales.

2. Experiencia y trayectoria empresarial

Con décadas de operación, la empresa ha desarrollado:

- Procesos estandarizados de acopio y clasificación.
- Capacidad técnica para el procesamiento de castaña.
- Reputación consolidada en el sector agroindustrial boliviano.

Su experiencia previa en exportaciones también constituye una base sólida para ejecutar un nuevo plan de internacionalización hacia mercados más exigentes.

3. Calidad del producto amazónico boliviano

La castaña de Bolivia es reconocida internacionalmente por:

- Su alto contenido de selenio, proteínas y grasas saludables.
- Ser un producto silvestre, sin uso de agroquímicos.
- Su aporte al desarrollo sostenible y a la preservación de la Amazonía.

Estos elementos aportan un valor agregado natural, especialmente relevante para mercados premium.

4. Potencial para desarrollar productos con valor agregado

Tahuamanu cuenta con infraestructura y conocimiento que permiten la diversificación hacia productos como:

- Harina de castaña
- Leche vegetal
- Snacks saludables
- Aceite y subproductos

La innovación en derivados representa una oportunidad para diferenciarse en un sector que tradicionalmente exporta el producto como commodity.

5. Acceso a mano de obra especializada y comunitaria

Las comunidades amazónicas poseen conocimiento ancestral en la recolección y selección de castaña, lo que garantiza:

- Mano de obra confiable y experta.
- Integración social en la cadena productiva.
- Cumplimiento de prácticas sostenibles de aprovechamiento forestal.

6. Vinculación con instituciones y organismos

Tahuamanu mantiene relaciones con entidades como:

- IBCE
- CAF
- Fundación Bolivia Exporta
- Senavex
- Aduana Nacional

Estas conexiones fortalecen su capacidad para acceder a información, certificaciones y programas de apoyo empresarial.

7. Potencial de sostenibilidad ambiental

El modelo productivo de la castaña promueve:

- La conservación del bosque amazónico.
- El comercio justo con comunidades recolectoras.
- La trazabilidad natural del producto silvestre.

Este aspecto se convierte en una ventaja competitiva clave para mercados como Estados Unidos, donde los consumidores valoran la sostenibilidad.

4.1. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO EXTERIOR

El mercado mundial de castañas, incluyendo la castaña amazónica, es un sector de nicho pero en crecimiento, impulsado por la demanda de alimentos saludables y superalimentos. El mercado global alcanzó los \$us 3.700 millones en 2023 y se espera un crecimiento constante en los próximos años.

Principales Actores Globales:

Productores: China es el mayor productor mundial de castañas (mediterráneas/asiáticas), concentrando más del 80% de la producción, destinada principalmente al consumo interno. Otros productores importantes son Turquía, Corea del Sur e Italia.

Exportadores: Bolivia se ha consolidado como el líder indiscutible en la exportación mundial de la castaña amazónica (nuez de Brasil), controlando aproximadamente el 74% del mercado global. Perú y Brasil le siguen en importancia como exportadores de esta variedad específica.

Consumidores/Importadores: La mayor parte del consumo global se concentra en Asia y Europa, con China e Italia como los mayores consumidores e importadores, respectivamente.

Tendencias del Mercado:

Salud y Nutrición: Existe una creciente tendencia hacia el consumo de snacks saludables y alimentos con propiedades nutricionales destacadas (superalimentos), lo que beneficia a la castaña por su riqueza en antioxidantes, proteínas y grasas saludables.

Sostenibilidad: La recolección silvestre de la castaña amazónica en países como Bolivia, Perú y Brasil está ligada a modelos de economía sostenible que protegen el bosque y generan empleo digno, un factor cada vez más valorado por los consumidores de mercados exigentes.

Diversificación de Usos: Además del consumo directo, la castaña y sus subproductos (aceite, harina, leche) están ganando terreno en las industrias alimentaria y cosmética.

4.2. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo para la castaña amazónica boliviana se concentra en países con un alto poder adquisitivo y una fuerte conciencia sobre la salud y la calidad de los alimentos.

Principales Mercados de Destino (para la castaña boliviana):

Los principales destinos de exportación en 2024 fueron:

Países Bajos (31%): Funciona como un importante centro de distribución y reexportación para el mercado europeo.

Estados Unidos (21-23%): Un mercado clave con una alta demanda de frutos secos y alimentos funcionales.

Reino Unido (12-13%): Un mercado europeo importante con consumidores que valoran los productos naturales y exóticos.

Alemania (9%): Otro país reexportador y consumidor relevante en Europa.

Canadá (3%): Un mercado norteamericano secundario pero estable.

Requerimientos del Mercado Objetivo:

Normativa Sanitaria: Los mercados europeos y norteamericanos imponen estrictos estándares de seguridad alimentaria, especialmente en relación con la presencia de aflatoxinas. El cumplimiento de estas normativas ha sido clave para el éxito de Bolivia frente a competidores como Brasil.

Certificaciones de Calidad: La demanda se orienta hacia productos con certificaciones que acrediten su origen sostenible, prácticas de comercio justo y calidad orgánica, lo cual es un valor agregado para el producto amazónico.

Presentación y Valor Agregado: Aunque se exporta materia prima (castaña sin cáscara), existe una creciente demanda de productos procesados o con valor agregado, como castañas envasadas al vacío, tostadas, o en mezclas de frutos secos.

4.3 Perfil del Consumidor:

El consumidor objetivo en estos mercados es generalmente consciente de la salud, con ingresos disponibles para adquirir productos premium, y a menudo busca productos con historias de origen sostenibles y éticas. Valora las propiedades nutricionales únicas de la castaña amazónica, como su alto contenido de selenio.

El consumidor de la castaña amazónica en los mercados internacionales, principalmente en Europa y Norteamérica, se caracteriza por ser consciente de la salud, el medio ambiente y la calidad de los alimentos. No es un comprador de un producto masivo, sino de un alimento *premium* y de nicho.

- **Interés en la salud:** El consumidor busca productos con beneficios nutricionales claros, como el alto contenido de selenio, proteínas y antioxidantes de la

castaña. La perciben como un superalimento que contribuye a una dieta equilibrada y a la prevención de enfermedades cardiovasculares.

- **Conciencia ambiental y social:** Valora que el producto provenga de la recolección silvestre, ya que esto se asocia con la conservación de los bosques amazónicos y un modelo de producción sostenible. Las certificaciones de comercio justo y origen ético son un factor de compra importante para este segmento.
- **Consumo y usos:** La castaña se consume principalmente como *snack* o como ingrediente en la industria alimentaria. También se utiliza en la producción de aceites y harinas, así como en la industria cosmética.

4.4. Análisis de Competitividad

Bolivia ostenta una fuerte posición competitiva en el mercado mundial de castaña amazónica, siendo el principal exportador a nivel global. La ventaja competitiva se basa en la calidad del producto y el volumen de exportación.

- **Liderazgo mundial:** El país se ha consolidado como el mayor exportador de castaña sin cáscara, controlando una parte significativa del mercado mundial. Este liderazgo se ha mantenido desde la década de 1990 gracias a la inversión privada y la integración a los mercados internacionales.
- **Cadena de valor única:** La recolección silvestre de la castaña en vastas áreas del bosque amazónico, principalmente en Beni y Pando, es una característica distintiva que garantiza que el producto sea natural y no dependa de plantaciones.

- **Competencia:** Los principales competidores de Bolivia son Perú y Brasil, aunque con una cuota de mercado menor. La producción de estos países también proviene de la Amazonía.

4.5. Análisis de Oportunidades y Amenazas

- **Oportunidades:**
 - **Aumento de la demanda por superalimentos:** La creciente tendencia global hacia el consumo de alimentos naturales y saludables representa una gran oportunidad para la castaña amazónica.
 - **Valor agregado:** Existe la oportunidad de diversificar la oferta con productos procesados como harinas, leches, aceites y snacks listos para consumir, en lugar de solo exportar la materia prima.
 - **Certificaciones y diferenciación:** Fortalecer la oferta con certificaciones que garanticen la sostenibilidad y el comercio justo puede abrir nuevos mercados y obtener mejores precios.
- **Amenazas:**
 - **Inestabilidad de precios:** La fluctuación de los precios internacionales afecta la rentabilidad de toda la cadena productiva, desde los recolectores hasta las empresas exportadoras.
 - **Impactos climáticos y deforestación:** Eventos climáticos extremos y el avance de la deforestación en la Amazonía amenazan la producción a

largo plazo, ya que el castaño es un árbol que requiere de un ecosistema equilibrado.

- **Barreras comerciales:** El acceso a mercados como la Unión Europea y Estados Unidos está condicionado a estrictas normativas sanitarias, especialmente en el control de aflatoxinas, lo que puede ser un riesgo si no se cumplen.

4.6. Condiciones de Acceso al Mercado

El acceso a los mercados internacionales, en particular los más exigentes, está sujeto a una serie de requisitos y controles.

- **Normativas sanitarias:** La castaña amazónica debe cumplir con los límites máximos de residuos y contaminantes, siendo el control de aflatoxinas uno de los más importantes para el mercado europeo y estadounidense.
- **Trazabilidad:** Los importadores exigen la trazabilidad completa del producto, desde el bosque de origen hasta el puerto de destino, para asegurar la calidad y la legalidad del producto.
- **Embalaje y etiquetado:** Se deben seguir especificaciones precisas para el embalaje y etiquetado, incluyendo la dirección del exportador, el país de origen y la identificación del producto, así como el uso de embalajes sólidos para evitar daños.
- **Certificaciones voluntarias:** Aparte de las certificaciones obligatorias, obtener sellos como el de Agricultura Orgánica o Comercio Justo es una ventaja competitiva que facilita la entrada a nichos de mercado especializados.

4.7 Análisis FODA

Fortalezas (Internas):

- **Liderazgo en exportación:** Bolivia es el principal exportador mundial de castaña amazónica.
- **Producción sostenible:** La recolección silvestre y el modelo extractivista contribuyen a la conservación del bosque amazónico.
- **Valor nutricional:** El producto es reconocido como un superalimento rico en antioxidantes y selenio.

Oportunidades (Externas):

- **Crecimiento del mercado de alimentos saludables:** La tendencia global a consumir productos naturales y orgánicos impulsa la demanda.
- **Diversificación de productos:** Oportunidad de crear productos con valor agregado (aceite, harina) y acceder a nuevos segmentos.
- **Mercados emergentes:** Explorar nuevos mercados en Asia y América del Sur más allá de Europa y EE. UU.

Debilidades (Internas):

- **Inestabilidad de precios:** La dependencia del precio internacional afecta negativamente a los recolectores y a la industria.
- **Falta de inversión en valor agregado:** La mayor parte de la exportación es de materia prima sin procesar, limitando la generación de mayores ingresos.

- **Vulnerabilidad climática:** La producción depende de las condiciones naturales, lo que la hace susceptible a cambios climáticos.

Amenazas (Externas):

- **Deforestación:** La tala ilegal y la expansión de la frontera agrícola amenazan los bosques donde crece el castaño.
- **Competencia de otros países:** Competidores como Perú y Brasil podrían aumentar su cuota de mercado.
- **Regulaciones internacionales:** El incumplimiento de estrictos estándares de calidad (ej. aflatoxinas) podría resultar en barreras de acceso a mercados clave.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACIÓN

5.1. REQUERIMIENTOS DOCUMENTARIOS

Para que la empresa Tahuamanu S.A. pueda exportar castaña amazónica y sus productos derivados hacia el mercado de Nueva York – Estados Unidos, es indispensable cumplir con una serie de documentos nacionales e internacionales que garantizan la trazabilidad, inocuidad, procedencia y legalidad del producto.

Los requerimientos documentarios se basan en las normativas de la Aduana Nacional (ANB), el Servicio Nacional de Verificación de Exportaciones (SENAVEX), la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos y los lineamientos recomendados por autores como Cavusgil, Czinkota, Ball & McCulloch y las guías del IBCE.

1. Documentos comerciales

Según las guías de exportación del IBCE (2023) y Cavusgil (2017), para cualquier operación de exportación se requiere:

- Factura Comercial (Commercial Invoice)
- Lista de Empaque (Packing List)
- Contrato de compraventa internacional

2. Documentos aduaneros (Bolivia)

- Declaración Única de Exportación (DUE) – Aduana Nacional
- Certificado de Origen – SENADEX
- Registro de exportador en RUPE y SENADEX.

3. Documentos sanitarios y de inocuidad

De acuerdo con FDA (Food Safety Modernization Act – FSMA):

- Registro FDA para instalaciones exportadora
- Certificado Sanitario / Inocuidad
- Certificado de análisis de micotoxinas (aflatoxinas)
- Certificado HACCP / BPM

4. Documentos logísticos

Basados en la normativa FIATA y en las recomendaciones de Ball & McCulloch:

- Conocimiento de Embarque (Bill of Lading – B/L) para transporte marítimo.
- Guía Aérea (Air Waybill) en caso de envío aéreo.

- Seguro Internacional de carga (póliza contra daños y robo).
- Certificado fitosanitario según exigencias del USDA para frutos secos.

5. Documentos complementarios

- Ficha técnica del producto (características, valor nutricional).
- Certificaciones voluntarias (si aplica):
 - Orgánico USDA
 - Comercio Justo (Fair Trade)
 - Rainforest Alliance

5.2. PLAN LOGÍSTICO

El plan logístico define el flujo del producto desde su origen en Bolivia hasta su entrega en Nueva York. Para su elaboración se consideran los lineamientos del Manual de Logística Internacional de Ballou (2014), la experiencia logística boliviana documentada por CADEX y las rutas habituales del sector castaño.

1. Punto de origen

- Planta procesadora Tahuamanu S.A. – Pando
- Centro logístico La Paz

2. Transporte interno (Bolivia)

Ruta recomendada:

Pando → Riberalta → La Paz → Arica (Chile)

Motivos:

- Esta es la ruta más usada por exportadores de frutos secos (IBCE, 2024).
- Permite conexión directa con puertos de gran capacidad.
- Menor riesgo de retrasos y costos más estables.

Transporte utilizado:

- Carretera (camión consolidado o furgón de 20 pies)
- Riesgos: lluvias amazónicas, caminos en mal estado.

3. Tránsito internacional

- Cruce fronterizo Tambo Quemado – Arica (Chile)
- Tramitación aduanera de tránsito y embarque pactado por el agente de carga.

4. Transporte internacional

Según la guía de exportación del IBCE y el manual de logística de UNCTAD:

- Transporte marítimo (opción más económica):
 - Puerto de Arica → Puerto de Nueva York – NJ
 - Tiempo estimado: 23–28 días
- Transporte aéreo (para cargas urgentes o muestras):
 - El Alto → Miami / Nueva York
 - Tiempo estimado: 1–3 días, pero con un costo 5 a 6 veces mayor.

5. Empaque y embalaje

Recomendaciones según FDA y Codex Alimentarius:

- Bolsas trilaminadas grado alimenticio (PET – Aluminio – PE).
- Cajas corrugadas resistentes a impactos.
- Etiquetado bilingüe (español – inglés) con:
 - Lote
 - Fecha de producción
 - Fecha de vencimiento
 - Datos del exportador e importador
 - Tabla nutricional

6. Almacenamiento y manipulación

- Mantener humedad inferior al 6%.
- Almacenar en superficie elevada, ventilada y sin contacto con plagas.
- Control permanente de aflatoxinas.

7. Incoterm recomendado

FOB Arica

- El comprador asume costos y riesgos desde el puerto.
- Reduce la complejidad logística para la empresa.

Alternativas:

- CIF Nueva York si Tahuamanu quiere mayor control.
- DDP no recomendado por alto riesgo y costos en EE.UU.

5.3. ESTRATEGIAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE EXPORTACIÓN

Las estrategias se basan en modelos de Porter (ventaja competitiva), Kotler (marketing internacional), Cavusgil y monografías exitosas de exportación boliviana.

1. Estrategias de calidad y certificación

- Implementar HACCP, BPM, BPA y FSMA.
- Certificar niveles de aflatoxinas con laboratorios acreditados.
- Gestionar certificaciones USDA Organic y Fair Trade para ingresar a nichos premium.

2. Estrategias de adaptación al mercado

Basado en Kotler (Marketing Global):

- Ajustar empaque a preferencias del consumidor neoyorquino:
 - Presentaciones pequeñas (120 g, 250 g).
 - Diseño minimalista, ecológico y premium.
- Etiquetado en inglés conforme a FDA 21 CFR.

3. Estrategias comerciales

- Identificación de distribuidores en Nueva York:

- Tiendas gourmet
- Supermercados saludables (Whole Foods, Trader Joe's)
- E-commerce (Amazon, Walmart Marketplace)
- Participación en ferias internacionales:
 - Fancy Food Show (NY)
 - BioFach (USA)
- Uso de brokers y agentes comerciales.

4. Estrategias logísticas

- Contratar un **freight forwarder** con experiencia en alimentos.
- Utilizar consolidación de carga para reducir costos.
- Implementar trazabilidad digital (códigos QR).

5. Estrategias de marketing internacional

- Posicionar la castaña como superalimento amazónico.
- Enfatizar sostenibilidad, origen silvestre y alto contenido de selenio.
- Campaña digital segmentada al estilo "organic & healthy snacks".

6. Estrategias financieras

- Calcular costos bajo Incoterm FOB y comparar con CIF.
- Buscar apoyo en:

- CAF
- Banco de Desarrollo
- Programas de exportación PRODUCTIVA
- Establecer precios con margen competitivo respetando estándares internacionales.

7. Estrategias de control y seguimiento

- Revisión mensual de indicadores:
 - Tiempos logísticos
 - Volumen exportado
 - Costos operativos
 - Nivel de aflatoxinas
- Retroalimentación continua entre logística, producción y comercial.

CAPÍTULO VI: ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1. ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico permite evaluar la viabilidad comercial del plan de exportación de castaña amazónica de Tahuamanu hacia el mercado de Nueva York. Este análisis se sustenta en criterios de oferta exportable, costos logísticos, demanda internacional y precios de mercado, siguiendo los lineamientos de Samuelson, Cavusgil, Krugman y del IBCE.

1. Oferta exportable disponible

Tahuamanu cuenta con:

- Capacidad instalada para procesar castaña amazónica en volúmenes mayores a los 1.000–1.500 toneladas/año.
- Mano de obra calificada local.
- Acceso directo a zonas de recolección de Pando y Beni.

Esto garantiza continuidad y abastecimiento estable, requisito indispensable para el mercado estadounidense.

2. Estructura de costos en Bolivia

Los costos económicos principales incluyen:

- Materia prima (castaña en cáscara o pelada)
- Costos de selección, secado y procesamiento
- Mano de obra
- Empaque y embalaje trilaminado
- Transporte interno: Pando → Riberalta → La Paz → Arica
- Certificaciones (HACCP, análisis de aflatoxinas, SENASAG)
- Trámites SENADEX, Aduana y documentación

En términos generales, el costo de producción de castaña pelada destinada a exportación oscila entre USD 4.000 a 6.000 por tonelada, dependiendo de la calidad y tipo de presentación.

Estos valores están en concordancia con estudios previos del IBCE y el comportamiento del sector castaño.

3. Precios internacionales

Según TRADEMAP, USDA y el mercado de Nueva York:

- Precio promedio al por mayor de castaña amazónica (grado premium): USD 8.000 – 12.000 / tonelada.
- Productos con valor agregado (snacks o harina):
USD 15 a 22 por kilo retail, dependiendo del empaque y marca.

Esto demuestra un margen significativo entre el costo de producción y el precio de venta en EE.UU.

4. comportamiento de la demanda internacional

Estados Unidos importa más de 45.000 toneladas anuales de nuez amazónica (TradeMap, 2024), con una tendencia creciente debido al consumo de productos saludables, veganos y funcionales. Nueva York, por ser un mercado cosmopolita, concentra consumidores que valoran:

- Productos orgánicos
- Superalimentos

- Productos con certificación sostenible
- Snacks saludables

Lo anterior evidencia una alta compatibilidad entre la castaña boliviana y la demanda del mercado objetivo.

5. Evaluación económica general

Tomando en cuenta:

- Capacidad productiva amplia
- Precio internacional atractivo
- Alto valor nutricional
- Preferencias del consumidor
- Tendencias saludables

El proyecto presenta alta viabilidad económica, con potencial de crecimiento y diversificación hacia derivados de mayor valor agregado.

6.2. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero evalúa la rentabilidad estimada del plan de exportación considerando ingresos, costos, inversiones y márgenes esperados. Se emplean criterios de evaluación de proyectos basados en Gutiérrez (2020), Gitman (2018) y metodologías del BID.

1. Inversión inicial requerida

Incluye:

- Adecuación de planta (BPM/HACCP)
- Certificación FDA y registros
- Equipos para empaque
- Certificados sanitarios
- Marketing y adaptación del producto
- Gastos administrativos de exportación

Estimación base: USD 30.000 – 50.000 para iniciar la operación exportadora de forma sostenible.

2. Costos operativos del primer envío

Considerando una exportación inicial piloto de 10 toneladas:

Concepto		Costo aproximado
Producción y procesamiento	y	USD 45.000
Empaque y embalaje		USD 8.500
Transporte interno (Pando–Arica)		USD 4.000
Flete marítimo Arica–NY		USD 6.000 – 8.000
Seguros y documentación		USD 2.000
Certificaciones y análisis		USD 1.500

Costo total estimado por 10 toneladas: USD 67.000 – 70.000

3. Ingresos estimados

Si el precio de exportación es de USD 9.500 por tonelada (FOB):

Ingresos por 10 toneladas = USD 95.000

4. Rentabilidad

- Utilidad bruta estimada: $\text{USD } 95.000 - 70.000 = \text{USD } 25.000$
- Rentabilidad sobre costos (ROI): $\text{ROI} \approx 35\%$ por envío, altamente rentable para una operación agroindustrial.

5. Punto de equilibrio

Analizando la diferencia entre costo promedio y precio de venta:

- Precio mínimo para no tener pérdidas: $\text{USD } 7.000 - 7.500 / \text{tonelada}$
- Precio promedio en el mercado de Nueva York: $\text{USD } 9.000 - 12.000$

Esto demuestra que Tahuamanu opera por encima del punto de equilibrio, lo que fortalece la sostenibilidad del proyecto.

6. Viabilidad financiera

El proyecto muestra:

- Flujo de caja positivo desde el primer envío
- Alto margen de contribución
- Bajo riesgo operativo por ser producto no perecedero
- Demanda constante
- Inversión inicial moderada

Conclusión financiera: El plan de exportación es financieramente viable, rentable y escalable a mayor volumen.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo del plan de exportación para Tahuamanu hacia el mercado de Nueva York, se concluye lo siguiente:

1. Viabilidad del proyecto

La exportación de castaña amazónica y sus derivados a Nueva York es altamente viable, tanto desde el punto de vista económico como financiero, debido a la creciente demanda de superalimentos y productos saludables.

2. Capacidad de Tahuamanu

Tahuamanu cuenta con la infraestructura, experiencia y acceso a materia prima necesarios para abastecer al mercado estadounidense de manera continua y con estándares internacionales.

3. Cumplimiento normativo

La entrada a EE.UU. es posible siempre que se cumplan las exigencias de la FDA, principalmente respecto a niveles de aflatoxinas, registro de planta, HACCP y correcta documentación.

4. Oportunidad de valor agregado

Existe un alto potencial para diversificar el portafolio con productos como:

- Harina de castaña
- Leche vegetal
- Snacks saludables

Estos productos aumentan significativamente el margen de ganancia.

5. Importancia del plan logístico

La ruta Bolivia–Arica–Nueva York representa la opción más eficiente, reduciendo costos y riesgos y garantizando la trazabilidad del producto.

6. Ventaja competitiva

El origen amazónico, la sostenibilidad y la calidad nutricional constituyen ventajas competitivas claras frente a otros frutos secos.

7. Rentabilidad

El análisis financiero demuestra una rentabilidad aproximada del 30–35%, confirmando la factibilidad del proyecto.

7.3. RECOMENDACIONES

Basado en los hallazgos del estudio, se sugieren las siguientes recomendaciones para la implementación del plan de exportación:

1. Fortalecer certificaciones y normas

- Obtener y mantener certificaciones HACCP, BPM, FSMA y registro FDA.
- Realizar análisis periódicos de aflatoxinas para evitar rechazos.

2. Desarrollar productos con valor agregado

Invertir en la producción técnica de:

- Harina de castaña
- Leche vegetal
- Snacks premium

Los derivados permiten mayor rentabilidad y posicionamiento de marca.

3. Optimizar la logística

- Consolidar carga para reducir costos.
- Trabajar con un freight forwarder especializado en alimentos.
- Mantener rutas estables hacia Arica para asegurar tiempos de entrega.

4. Estrategias comerciales

- Participar en ferias internacionales (Fancy Food Show).
- Crear alianzas con distribuidores y tiendas gourmet de Nueva York.
- Utilizar plataformas digitales como Amazon Marketplace.

5. Marketing de marca

- Resaltar la identidad amazónica, sostenibilidad y aporte nutricional.
- Desarrollar empaques en inglés modernos, minimalistas y ecológicos.

6. Evaluación financiera continua

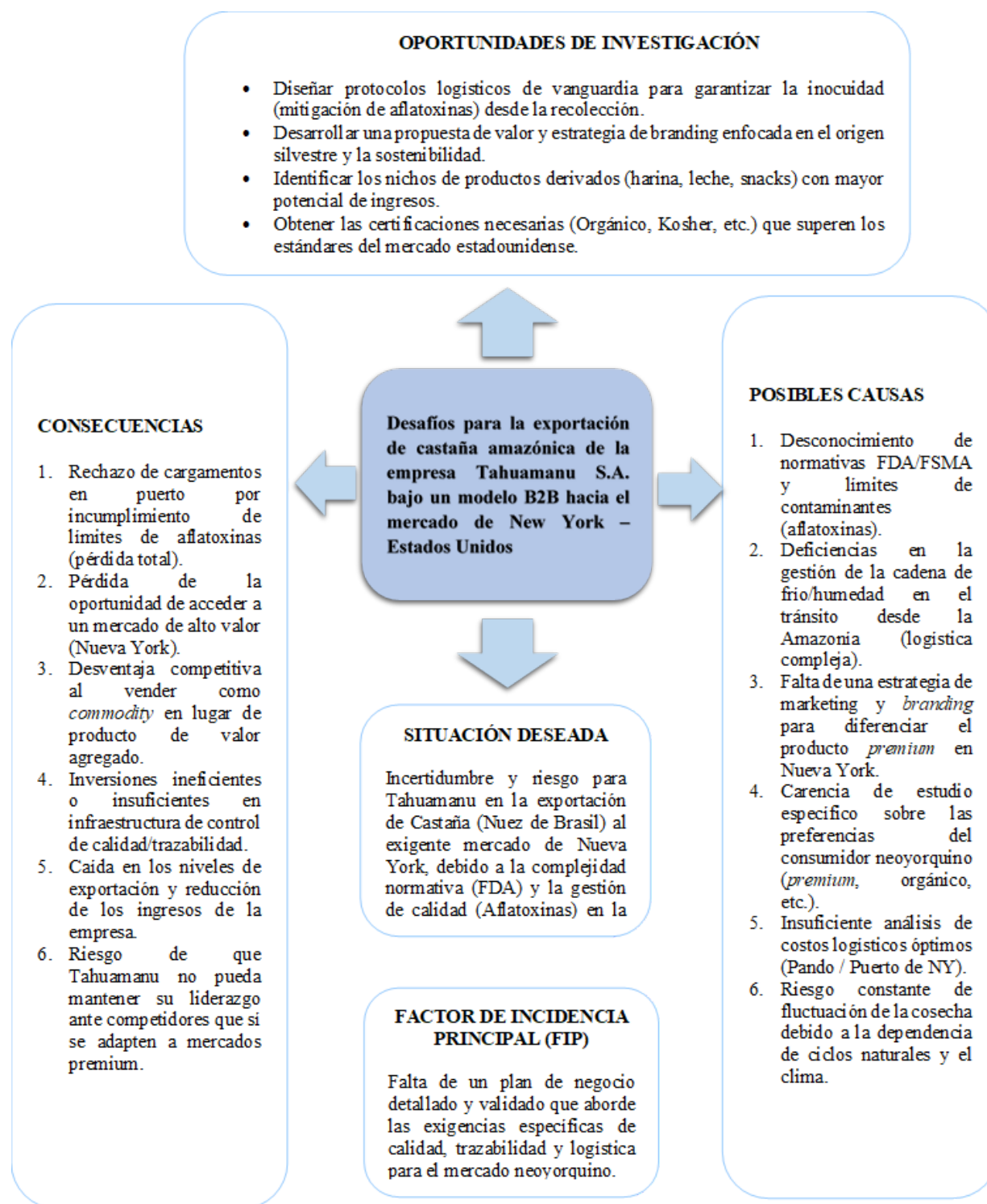
- Revisar trimestralmente costos, precios y rentabilidad.
- Ajustar volúmenes de producción según demanda real.

7. Gestión con comunidades

Continuar trabajando con recolectores de Pando y Beni bajo principios de comercio justo, garantizando materia prima sostenible.

ANEXOS

Anexo 1 – Mapa Mental



Anexo 2 – MACAT

Objetivos Específicos	Actividades	Tareas
1.1 Sistematizar el marco teórico y conceptual del comercio internacional	1.1.1 Investigar teorías y fundamentos sobre comercio internacional y exportaciones	Revisar literatura especializada (Ballou, Krugman, Porter, TradeMap, IBCE). Seleccionar teorías aplicables a superalimentos.
	1.1.2 Definir conceptos clave relacionados con el tema	Precisar definiciones de exportación, logística internacional, mercado meta, FDA, aflatoxinas. Elaborar fichas bibliográficas.
	1.1.3 Analizar el marco normativo	Estudiar regulaciones FDA y USDA. Identificar relación con normativa boliviana y acuerdos comerciales.
	1.1.4 Sistematizar la información teórica	Integrar conceptos en el capítulo teórico. Redactar síntesis conceptual para sustentar el plan.
1.2 Evaluar requerimientos normativos y de calidad (FDA, aflatoxinas)	1.2.1 Identificar límites de aflatoxinas y normas FDA	Revisar legislación vigente. Consultar expertos en inocuidad alimentaria.
	1.2.2 Determinar certificaciones necesarias	Listar certificaciones de origen, calidad, seguridad alimentaria.

	1.2.3 Sistematizar requisitos	Elaborar matriz normativa con requisitos obligatorios y opcionales.
1.3 Evaluar requerimientos logísticos operativos y	1.3.1 Analizar rutas de exportación	Comparar alternativas: Cobija–Guayamerín–Amazonas vs. Tambo Quemado–Arica–EE.UU.
	1.3.2 Calcular costos logísticos	Estimar transporte, seguros, almacenamiento en frío.
	1.3.3 Diseñar plan logístico	Definir embalaje, cadena de frío, tiempos de tránsito.
1.4 Determinar perfil del consumidor en Nueva York	1.4.1 Investigar hábitos de consumo	Encuestas y entrevistas a consumidores gourmet/orgánicos.
	1.4.2 Analizar preferencias de empaque y sostenibilidad	Identificar formatos preferidos (snacks, harina, leche de castaña).
	1.4.3 Sintetizar perfil del consumidor	Redactar informe con tendencias y disposición a pagar.
1.5 Diseñar estrategia de marketing y ventas	1.5.1 Definir propuesta de valor	Posicionar castaña amazónica como producto premium, orgánico y sostenible.
	1.5.2 Establecer canales de distribución	Identificar importadores, supermercados, tiendas gourmet en Nueva York.
	1.5.3 Diseñar plan de promoción	Campañas digitales, degustaciones, storytelling de origen amazónico.

1.6 viabilidad económica financiera	Evaluar y	1.6.1 Estimar demanda potencial	Proyectar ventas anuales según consumo de frutos secos en Nueva York.
		1.6.2 Elaborar proyecciones financieras	Calcular costos, ingresos, punto de equilibrio.
		1.6.3 Evaluar rentabilidad	Aplicar VAN, TIR y relación beneficio/costo.
		1.6.4 Identificar riesgos y mitigación	Elaborar matriz de riesgos logísticos, regulatorios y financieros.