



**Plan de negocio para la comercialización de chocolate con cacao
amazónico peruano en Lima Metropolitana**

**Tesis presentada para cumplir con uno de los requisitos para la
obtención del grado académico de Maestro en Finanzas por:**

Miguel Angel Bernuy Allpocc _____

Verónica Rosario Lau Guija _____

Pedro Leonardo Oviedo Herrera _____

Fernando Flavio Segura Ágreda _____

Programa de la Maestría en Finanzas 2016 - 1

Lima, 6 de setiembre de 2018

Esta tesis

**Plan de negocio para la comercialización de chocolate con cacao
amazónico peruano en Lima Metropolitana**

Ha sido aprobada por:

.....

Luis Ramos Rodríguez (Jurado)

.....

Martha Cecilia Esteves Dejo (Jurado)

.....

René Helbert Cornejo Díaz (Asesor)

Universidad Esan

2018

DEDICATORIAS

A mi papá, mamá, Jorge, Melissa y Susana que supieron comprender y apoyar el tiempo dedicado a cursar la maestría. Una mención especial a mi abuelo Óscar Bernuy, que es un símbolo de fortaleza, sacrificio y dedicación en el ámbito profesional, quien me ha impulsado a llevar la maestría de Finanzas, y a los amigos de tesis que con esfuerzo y esmero lograron que alcanzáramos el objetivo.

Miguel Ángel Bernuy Allpocc

A Dios y a mi padre, por siempre cuidar y guiar mis pasos desde el cielo; a mi madre por inculcarme que el trabajo con perseverancia y dedicación son la única clave del éxito. A mi hermana por ser mi amiga y cómplice en todos mis proyectos, y a mi familia y amigos, en quienes que siempre encontré apoyo incondicional y motivación para cumplir mis sueños.

Verónica Rosario Lau Guija

A Dios, quien me da la sabiduría y entendimiento necesario para cumplir con éxito cada meta que me trazo. A mis padres, por inculcarme mediante el ejemplo todos esos valores que han hecho de mí una persona responsable y perseverante. A mis hermanos, por estar siempre presentes en los momentos más importantes y ser un gran apoyo. Finalmente, a mi familia y amigos por la, confianza y comprensión brindada durante toda esta etapa en que se desarrolló la maestría.

Pedro Leonardo Oviedo Herrera

A Dios por sus bendiciones y las oportunidades brindadas,

A mi madre Cecilia, y a mis hermanos Paola y Ricardo,
por su cariño y soporte.

Para mis compañeros y amigos de tesis, Pedro, Verónica y Miguel, por su amistad y apoyo; a los profesores, amigos, compañeros de trabajo, y a todas aquellas personas que contribuyeron al desarrollo de esta tesis.

Fernando Flavio Segura Ágreda

MIGUEL ANGEL BERNUY ALLPOCC

Master en Finanzas, con mención en Mercado de Capitales; economista con especializaciones en economía ambiental y recursos naturales; diseño e implementación de proyectos de inversión, y ordenamiento territorial para el desarrollo sostenible.

Con más de cinco años de experiencia profesional en análisis y evaluación económico-financiera de la viabilidad de fondos públicos y privados en la recuperación y conservación de ecosistemas. Con desempeño en el ámbito público y privado en la planificación e implementación en más de diez proyectos de inversión ambientales, así como en el diseño de estudios económicos ambientales.

EXPERIENCIA LABORAL

Ministerio del Ambiente (MINAM) Marzo 2018 - actualidad

Organismo del Poder Ejecutivo rector del sector ambiental que desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la política nacional del ambiente.

Cargo desempeñado: coordinador territorial del Programa Presupuestal 0144: Conservación y Uso Sostenible de Ecosistemas para la Provisión de Servicios Ecosistémicos (Resolución Ministerial N° 131-2018-MINAM).

Principales funciones:

- Coordinar con los gobiernos regionales y locales que participan en el Programa Presupuestal a cargo de la entidad del gobierno nacional, en la implementación de los productos, actividades y proyectos inmersos en dicho Programa Presupuestal.
- Coordinar con los gobiernos regionales y locales involucrados las metas de indicadores de desempeño, de producción física y financieros que corresponden al pliego en el marco de sus competencias.
- Coordinar con los gobiernos regionales, gobiernos locales y la DGPP acciones de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento para mejorar la gestión del Programa Presupuestal y garantizar sus resultados.

- Proponer al responsable técnico del Programa Presupuestal el Plan de Trabajo de Articulación Territorial del Programa Presupuestal en los casos que corresponda, según lo propuesto en el Anexo N° 5.

Ministerio del Ambiente (MINAM)

Octubre 2015 - actualidad

Organismo del Poder Ejecutivo rector del sector ambiental que desarrolla, dirige, supervisa y ejecuta la política nacional del ambiente.

Cargo desempeñado: analista.

Principales funciones:

- Desarrollar y aplicar modelos económicos para la evaluación de impactos sobre la relación entre aspectos socioambientales y su relación con los ecosistemas.
- Analizar y elaborar informes técnicos vinculados con la articulación y aplicación de instrumentos de evaluación, valoración económica y financiamiento con otros instrumentos de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
- Contribuir a la formulación de proyectos de inversión pública referidos a la diversidad biológica y servicios ecosistémicos.
- Evaluar las alternativas de financiamiento para la implementación de acciones que promuevan el desarrollo sostenible en los diferentes niveles de gobierno.
- Realizar análisis de los incentivos económicos para promover la participación del sector privado en la gestión ambiental.

CONSULTORÍAS DIVERSAS

Octubre 2013 - junio 2015

Asistente en la formulación y evaluación de proyectos de inversión en recuperación de bosques nativos y consultor en entidades públicas y privadas. Participó en los siguientes estudios:

- Elaboración de los Lineamientos para el Financiamiento de Proyectos de Inversión Pública en el Marco de los Mecanismos de Retribución por Servicios Ecosistémicos, con Diferentes Tipos de Fondos.
- Participación en el estudio Evaluación de la Ecoeficiencia en el Consumo del Petróleo: Análisis Comparativo entre el Perú y los Países Miembros del APEC.
- Participación en el estudio Impacto Económico del Cambio Climático en el Perú 2012-2100.
- Participación en el estudio Diferencias por Género en la Productividad Agropecuaria Peruana: Implicancias en la Eficiencia de los Hogares y la Política Agrícola.
- Participación en el estudio Minería y Economía de los Hogares de la Sierra Peruana: Impactos Sociales y Ambientales.
- Participación en el estudio Sendero de Extracción Óptima de los Recursos Minerales, entre otros.

SUNAT

Enero 2013 - octubre 2013

Cargo desempeñado: fiscalizador de programas masivos en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT).

Principales funciones:

- Verificación de la correcta emisión y entrega de comprobantes de pago.
- Apoyo en la emisión de resoluciones de la Intendencia Regional Lima, que resuelve la sanción de cierre.
- Apoyo en el cálculo de multas para la emisión de resoluciones de multa en caso de sustitución de cierre u otro motivo.
- Ejecución de la sanción tipificada en el Código Tributario, normas complementarias y modificatorias.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Centro de estudios: ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización: Maestría en Finanzas con mención en Mercado de Capitales

Fecha: 2016 - 2018

Centro de estudios: Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización: Economía

Fecha: 2008 - 2012

ESTUDIOS REALIZADOS

Centro de estudios: Instituto Peruano Británico

Especialización: Inglés intermedio

Certificado: IELTS 6.5

Centro de estudios: Universidad Nacional de Ingeniería

Especialización: Curso en Econometría Aplicada

Fecha: agosto 2015 - diciembre 2015

Centro de estudios: Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización: Diplomado en Ordenamiento Territorial para el Desarrollo Sostenible

Fecha: marzo 2015 - julio 2015

Centro de estudios: Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización: Diplomado en Economía Ambiental y los Recursos Naturales

Fecha: enero 2014-julio 2014

Centro de estudios: Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización: Diplomado en Proyectos de Inversión con Evaluación de Riesgo e Impacto Ambiental

Fecha: setiembre 2013 - diciembre 2013

Centro de estudios: Universidad Nacional Agraria La Molina

Especialización: Curso en Gerencia de proyectos

Fecha: noviembre 2009 - diciembre 2009

VERÓNICA ROSARIO LAU GUIJA

Master en Finanzas, con mención en Finanzas Corporativas, con especializaciones en tributación, normas internacionales de información financiera y gestión internacional minera.

Con quince años de experiencia profesional en los campos de auditoría financiera y contabilidad. Con desempeño en empresas multinacionales y locales de los sectores minero, retail, comercial, industrial, y servicios.

Miembro del Instituto de Auditores Internos del Perú (IAI) y del Colegio de Contadores Públicos de Lima, con capacidad de análisis para solucionar problemas con alto grado de responsabilidad, iniciativa y liderazgo.

EXPERIENCIA LABORAL

Trading Partners Perú S.A.C.

Febrero 2016 - actualidad

Trading Partners, miembro del grupo Ocean Partners con sede en Reino Unido, empresa dedicada a la comercialización de concentrados de mineral. El grupo Ocean Partners opera en varios países, entre ellos Canadá, China, Chipre, México, Mongolia, Perú, Sudáfrica, Suiza, Taiwán, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos, entre otros.

Cargo desempeñado: Contadora General

Principales funciones:

- Elaborar los estados financieros de la compañía.
- Atender los requerimientos ante la Superintendencia de Administración Tributaria.
- Asesorar a las diversas gerencias de la compañía y evaluación del control interno.

MK Metal Resources S.A.C.

Noviembre 2013 - enero 2016

Empresa dedicada a la comercialización de concentrados de mineral Nexxtrade (México).

Cargo desempeñado: Senior de Auditoría Interna

Principales funciones:

- Supervisar los cierres contables.
- Evaluar el Control Interno de las empresas del grupo.
- Participar en trabajos especiales, como implementación de IFRS.
- Formular observaciones y recomendaciones necesarias tendientes a mejorar la eficiencia en la operación, entre otras.

ICM Pachapaqui S.A.C.

Junio 2013 - octubre 2013

ICM Pachapaqui S.A.C, miembro del Grupo Korea Zinc y segundo productor de zinc en el mundo. ICM Pachapaqui S.A.C. es su primera operación en el rubro de la minería. Su unidad está ubicada en Ancash.

Cargo desempeñado: Contador Tributarista

Principales funciones:

- Revisar y presentar declaraciones juradas e información solicitada por la Administración Tributaria.
- Recuperar el saldo en favor del exportador con la administración tributaria.
- Dar asesoramiento tributario a las diferentes áreas de la compañía.

ARUNTANI S.A.C.

Junio 2010 - noviembre 2012

Grupo empresarial dedicado principalmente a la extracción y venta de oro doré, así como a servicios relacionados con la actividad minera: perforación, construcción, alquiler de vehículos, alimentación de campamentos mineros, transportes, entre otros.

Cargo desempeñado: Auditor interno senior

Principales funciones:

- Auditar los procesos de negocios: comerciales, operacionales y financieros.
- Elaborar informes de auditoría interna para reportar al Directorio de las compañías.
- Validar la implementación de los planes de acción relacionados a las observaciones resultantes de las auditorías internas y externas.

Beltrán, Gris y Asociados S. Civil de R.L., firma miembro de Deloitte Touche Tohmatsu

Setiembre 2006 - marzo 2010

Firma líder en el mundo de servicios profesionales, que ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios en áreas que incluyen Auditoría, Asesoría Tributaria y Legal, Consultoría, Financial Advisory Services y Outsourcing.

Cargo desempeñado: Senior de Auditoría

Principales funciones:

- Elaborar informes de Auditoría Financiera y efectuar recomendaciones sobre aspectos de control interno.
- Participar en trabajos especiales, como Due Dilligence, y revisiones especiales de ingresos bajo procedimientos acordados.

Mærsk Logistics Perú S.A.C., empresa del Grupo A.P Møller

Junio 2005 - setiembre 2006

El Grupo A.P. Møller-Mærsk, es un conglomerado de negocios internacional que tiene actividades en varias áreas, principalmente en los sectores del transporte y la energía. Mærsk es la compañía de transporte marítimo de mercancías más grande del mundo y tiene oficinas en más de 135 países.

Cargo desempeñado: Asistente de Finanzas

Principales funciones:

- Elaborar y analizar las notas de los estados financieros.
- Elaborar reportes para la Gerencia Financiera de la compañía.
- Atender a los auditores internos y externos de la compañía.

Máxima Internacional S.A.C.

Julio 2003 - marzo 2005

Empresa importadora y comercializadora de productos informáticos.

Cargo desempeñado: Asistente de Finanzas y de Tesorería

Principales funciones:

- Programar pagos a proveedores y coordinar con la gerencia de la compañía.
- Pagar tributos y planillas, entre otros.
- Preparar la documentación ante de los requerimientos de la Superintendencia de Administración Tributaria.

FORMACIÓN PROFESIONAL

Centro de estudios: ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización: Maestría en Finanzas con mención en Finanzas Corporativas

Fecha: 2016 - 2018

Centro de estudios: Universidad de Lima - Escuela de Posgrado

Especialización: Programa de Posgrado en Tributación

Fecha: 2011 - 2012

Centro de estudios: ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización: Diplomado Internacional en Gestión Minera

Fecha: 2011

Centro de estudios: Universidad de Lima - Escuela de Posgrado

Especialización: Programa VII de Postgrado en Normas Información Financiera

Fecha: 2009

Centro de estudios: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Especialización: Contador Público

Fecha: 2004

Centro de estudios: Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Especialización: Bachiller en Contabilidad

Fecha: 1999-2003

Orden de mérito: Tercio superior

OTROS ESTUDIOS

Centro de estudios: ESAN

Especialización: Administración Tributaria y Procesos Tributarios

Fecha: 2015

Centro de estudios: Universidad Bausate y Meza

Especialización: Curso de Fotografía Digital

Fecha: 2014

Centro de estudios: Ernst & Young

Especialización: Entrenamiento ejecutivo

Fecha: 2013

TEMAS CONTABLES PRÁCTICOS PARA COMPAÑÍAS MINERAS

Instituto de Auditores Internos del Perú CONAI

Congreso Nacional de Auditoría Interna: El Rol del Auditor en el Desarrollo Sostenible y Generación de Valor

Curso de preparación para CIA (Certified Internal Auditor)

Fecha: 2010

Deloitte – Colombia: Partners in Learning Seniors

Fecha: 2008

Mærsk Logistics - Sao Paulo Brasil

Fecha: 2006

IDIOMAS

Inglés: Nivel Intermedio.

OTRAS ACTIVIDADES

Afición: Fotografía

PEDRO LEONARDO OVIEDO HERRERA

Master en Finanzas, con mención en Finanzas Corporativas; contador público colegiado con especialización en Normas Internacionales de Información Financiera.

Profesional con más de quince años de experiencia en el ámbito de Auditoría Interna, Financiera y Tributaria; con sólidos conocimientos en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Normas Internacionales de Auditoría (NIAS), Normas de Control Interno, Financiero y Tributario, así como preparación de informes para la Gerencia.

Con sólida formación en valores, una persona minuciosa y proactiva con habilidades para trabajar en equipo y bajo presión. Capacidad y experiencia en organizar y liderar equipos múltiples.

EXPERIENCIA LABORAL

ANABI S.A.C.

Abril 2018 - Actualidad

Empresa minera a tajo abierto que se dedica a la exploración, extracción, lixiviación, fundición, refinación y comercialización de oro y plata, realizando sus operaciones en el sur del Perú.

Cargo desempeñado: Contador General, con la función de preparar informes para la Gerencia, Directorio y terceros con la finalidad de que se puedan tomar decisiones de manera oportuna.

Principales funciones:

- Elaborar los estados financieros de manera mensual para la Gerencia General y el Directorio.
- Preparar estados financieros proyectados a la Gerencia con el fin de identificar asuntos de importancia.
- Atender requerimientos de la Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT) y el Ministerio de Energía y Minas entre otros.

- Cumplir y hacer cumplir todas las regularizaciones de tipo contable, administrativo, fiscal, laboral y minero entre otros.
- Evaluar asuntos de control interno de la compañía, implementando políticas para su mejoramiento.
- Interactuar constantemente con las diferentes áreas corporativas (Medio Ambiente, Tesorería, Recursos Humanos, Legal, Planeamiento, etc.) y otras empresas del grupo con el fin de lograr de forma oportuna los objetivos trazados.
- Atención constante con los auditores externos con el fin de obtener el informe auditado anual de forma oportuna.

Grupo Minero Aruntani

Octubre 2011 - marzo 2018

Grupo empresarial conformado por empresas mineras a tajo abierto, con operaciones en el sur del país, y otras empresas que brindan servicios directos a las mineras, como alquiler de equipo pesado, servicios de perforación, construcción, seguridad y alimentación, entre otros.

Cargo desempeñado: Supervisor de Reportes Financieros, encargado de revisar de información financiera y operativa aplicados para identificar asuntos de importancia. Asimismo, encargado de comunicar las conclusiones de las auditorías realizadas, los resultados de la revisión analítica y sus recomendaciones.

Principales funciones:

- Apoyar la implementación de proyectos de aplicación de nuevas NIIF en el ámbito corporativo.
- Interactuar con todas las áreas de las compañías haciendo coordinación y asesoría.
- Hacer conciliaciones intergrupales sobre las principales variaciones y desviaciones en los estados financieros.

- Coordinar la auditoría financiera del grupo para efectos de fiscalizaciones y dictamen de los estados financieros anuales.
- Dar apoyo y soporte a la Gerencia Contable y Financiera.
- Elaborar memos técnicos de políticas contables.
- Realizar trabajos de auditorías a procesos críticos de las empresas, realizando recomendaciones sobre el control interno de la compañía.
- Comunicar las deficiencias de control interno detectadas durante el desarrollo de la auditoría.

Logros:

- Adopción de IFRS en todas las compañías del grupo.
- Implementación de procedimientos y controles contables.
- Estandarización de reportes y procesos reflejados en la reducción de tiempos con el menor recurso y mayor calidad.

Deloitte (Beltrán, Gris y Asociados S.C.)

Setiembre 2006 - julio 2011

Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada dedicada a la prestación de servicios de auditoría, asesoría contable y tributaria; consultoría en administración, sistemas de información y recursos humanos; servicios de asesoría financiera incluyendo fusiones y adquisiciones, financiación de proyectos y apoyo en litigios; outsourcing de procesos y servicios legales.

Cargo desempeñado: Senior de Auditoría, encargado de la prestación de servicios de auditoría financiera y operativa de diversas empresas del sector eléctrico, minero, petrolero, manufacturero, industrial comercial y servicios.

Funciones desempeñadas:

- Elaborar informes de recomendaciones sobre aspectos de control interno contable e informes de auditoría.

- Planificar activamente trabajos de auditoría e identificación de riesgos, con la finalidad de establecer el alcance y enfoque del trabajo.
- Establecer qué controles implementados posee la compañía para los riesgos identificados y elaborar un plan de pruebas de diseño e implementación y eficacia operativa de los controles.
- Evaluación del ambiente y estructura del control interno de las entidades auditadas, con el objeto de determinar pruebas de auditoría a realizar.
- Monitorear y supervisar al personal a cargo en cada asignación.
- Consolidar y comunicar todos los aspectos identificados en el ámbito financiero y las debilidades de control.

Monzón Valdivia y Asociados S.C.

Febrero 2003 - agosto 2006

Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada, dedicada a la prestación de servicios de auditoría, asesoría contable y tributaria.

Cargo desempeñado: Encargado en la prestación de servicios de auditoría financiera y operativa de diversas empresas del industrial, comercial y servicios:

Principales funciones:

- Planificar activamente trabajos de auditoría e identificación de riesgos, con la finalidad de establecer un alcance.
- Elaborar informes de recomendaciones sobre aspectos de control interno contable e informes de auditoría.
- Elaborar informes de recomendaciones sobre aspectos de control interno contable e informes de auditoría.

ESTUDIOS REALIZADOS

Centro de estudios: ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

Especialización: Maestría en Finanzas con mención en Finanzas Corporativas

Fecha: 2016 - 2018

Centro de estudios: UNIVERSIDAD DE LIMA

Especialización: Posgrado en Normas Internacionales de Información Financiera

Fecha: 2012

Centro de estudios: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables

Especialización: Bachiller

Fecha: abril de 2004

Centro de estudios: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables

Grado: Titulado

Fecha: enero de 2005

Miembro del Colegiado de Contadores Públicos de Lima

Fecha: mayo de 2006

OTROS ESTUDIOS

KPMG

Entrenamiento ejecutivo en Normas Contables (NIIF 16, NIIF 15, NIIF 10, NIC 12 y 36)

Fecha: 2016

Ernst & Young

Entrenamiento ejecutivo en temas mineros

2013

Instituto de Auditores Internos

CONAI: Congreso Nacional de Auditoría Interna. El Rol del Auditor en el Desarrollo Sostenible y Generación de Valor”

Fecha: 2012

Curso de Preparación para CIA

Certified Internal Auditor

Fecha: 2010

- Parte I: El rol de la actividad de auditoría interna en el gobierno, riesgo y Control
- Parte II: Desarrollo de las actividades de auditoría interna

Deloitte

Capacitaciones relacionadas con independencia, fraude, Normas Internacionales de Información Financiera, ACL para usuarios, entre otros

Fecha: 2006

Partners in Learnings Senior

Curso de capacitación en enfoque de auditoría - Cartagena de Indias - Colombia

Fecha: 2006

Partners in Learnings Senior

Curso de capacitación en enfoque de auditoría - Cartagena de Indias - Colombia

Fecha: 2007

Euroidiomas

Especialización: Inglés, nivel intermedio

FERNANDO FLAVIO SEGURA ÁGREDA

Apasionado por la innovación, los proyectos retadores y el trabajo en equipo.

Con más de cinco años de experiencia en presupuesto, planeamiento financiero, estrategia comercial e inteligencia de negocios.

EXPERIENCIA LABORAL

América Móvil Perú S.A.C. (Claro)

Abril 2018 - actualidad

Empresa dedicada a brindar servicios de telecomunicación fija y móvil.

Cargo desempeñado: responsable de la evaluación y seguimiento de las estrategias comerciales, así como de la determinación de la posición competitiva de la compañía en el mercado. Encargado del análisis y presentación de información comercial, financiera y operativa a los inversionistas, casa matriz y entidades regulatorias.

Principales funciones:

- Revisar y dar seguimiento de resultados de la estrategia comercial.
- Analizar la competencia y los indicadores de mercado.
- Presentar los resultados en el Directorio.
- Consolidar y analizar la información comercial de la compañía.
- Hacer un reporte de KPI comercial/financiero mensual.
- Realizar un dashboard de ventas diarias y cumplimiento de cuotas.
- Sustentar resultados comerciales al regulador OSIPTEL.
- Hacer un control del esfuerzo comercial e impacto en ingresos y gastos.
- Liderar proyectos BI, BO, Oracle para contribuir en la detección de mejoras del proceso de ventas y toma de decisiones.

ALICORP S.A.A.

Julio 2017 - marzo 2018

Empresa peruana líder en consumo masivo con presencia en Latinoamérica.

Cargo desempeñado: responsable de la estimación del costo de venta, incluido en el detalle de sus componentes en lo que respecta a presupuesto anual y proyecciones mensuales. Consolidados de los impactos en categorías y distintos niveles de agregación y su revisión con los responsables del negocio (vicepresidencia, gerentes y jefes de marca). Elaboración de reportes de gestión, así como medición sobre la base de indicadores técnicos y comerciales, seguimiento y control de proyectos de ahorros mensuales.

Principales funciones:

- Proyección del costo de ventas, detalle de sus componentes (materia prima, mano de obra, gastos indirectos, etc.), presupuesto anual y proyecciones mensuales.
- Consolidación y análisis de impactos de la proyección de MP, insumos, envases en los SKU, familias, categorías y negocios.
- Análisis de variaciones de las proyecciones de costos vs presupuesto / proy ant./ real (mes, acumulado y año).
- Emisión de reportes gerenciales con ratios financieros y de producción para la vicepresidencia.
- Proyección y control de los gastos industriales de centros productivos en los proyectos mensuales y anuales.
- Presentación de resultados de los análisis de variaciones de los proyectos en todo nivel.
- Cumplimiento de objetivos del área alineados a los de la vicepresidencia y la organización.
- Proyecto de modelos de costos.
- Proyección de costos de nuevos SKU.
- Búsqueda de oportunidades de ahorro.

- Seguimiento y control de los proyectos de ahorros mensuales.
- Participación en los comités de plantas y negocios.

América Móvil Perú S.A.C. (Claro)

Agosto 2014 - junio 2017

Empresa dedicada a brindar servicios de telecomunicación fija y móvil.

Cargo desempeñado: responsable del análisis de EEFF sobre la rentabilidad de nuevas propuestas e identificación de oportunidades de mejora mediante reuniones con las distintas direcciones, elaboración del presupuesto anual de inversión y seguimiento de su ejecución, elaboración de reportes de gestión, así como medición sobre la base de indicadores técnicos y comerciales, y elaboración de reportes para la Casa Matriz, así como para entidades regulatorias del país.

Principales funciones:

- Elaborar el presupuesto y el forecast anual y hacer seguimiento de la ejecución presupuestal (Opex/Capex)
- Hacer segmentación y análisis por negocio/producto/plataforma de EEFF.
- Analizar la rentabilidad de nuevas propuestas.
- Realizar un reporte de seguimiento, control de gastos y ejecución de la inversión (OPEX y CAPEX).
- Hacer seguimiento y medición de indicadores de gestión.
- Elaborar los reportes de control presupuestal de inversión para toda la organización.
- Elaborar reportes para la casa matriz.
- Elaborar reportes institucionales para entidades regulatorias.
- Encargarse del Key User en el proyecto de Estados Financieros Regulatorios / OSIPTEL.

- Organizar reuniones de optimización de costos/gastos y rentabilidad con los directores, subdirectores y gerentes involucrados.

Cementos Pacasmayo S.A.A.

Enero 2014 - marzo 2104

Empresa dedicada a la producción y comercialización de cementos, concreto y afines.

Cargo desempeñado: responsable del proyecto de optimización del área de Producción - Molienda y Hornos Verticales, implementando indicadores para la adecuada medición del desempeño y gestionando el incremento de la producción en función de la sinergia de todos los colaboradores, desde operadores hasta Gerencia.

Danper Trujillo S.A.C.

Enero 2013 - marzo 2013

Empresa dedicada a la producción y exportación de hortalizas en variedades fresco, congelado y especialidades.

Cargo desempeñado: responsable de brindar información oportuna a los ejecutivos comerciales en temas de análisis de mercado, competencia para que realicen negociaciones efectivas, así como también automatizar los reportes del área en temas de seguimiento de despachos a los clientes e inteligencia comercial.

FORMACIÓN ACADÉMICA

Centro de estudios: BS Grupo

Especialización: Diplomado en Big Data y Analytics para Marketing y Finanzas

Fecha: 2017

Centro de estudios: ESAN

Especialización: Finanzas Corporativas

Fecha: 2014 - 2015

Centro de estudios: IPAE

Especialización: Diplomado Administración de empresas

Fecha: 2013

Décimo Superior

PROYECTOS RELEVANTES E INFORMACIÓN ADICIONAL

- Key User en Migración e Implementación de Proyecto SAP Sinergia
- Key User en Proyecto de Modelo de Rentabilidad Corporativo
- Key User en Implantación de Proyecto de Contabilidad Separada
- Key User en Automatización de reportes de ejecución presupuestal mediante la herramienta BO / BI

DATOS PERSONALES

Peruano, soltero. Dominio SAP (módulos FM, FI, CO, MM, IM, PS) a nivel usuario, Hyperion, Big Data, BI, BO, Microsoft Office a nivel Avanzado, Microsoft Visio, SQL, VBa. Inglés avanzado.

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	xxx
ÍNDICE DE FIGURA.....	xxxii
ÍNDICE DE ANEXOS	xxxiv
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	xxxv
RESUMEN EJECUTIVO	xxxviii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DE LA TESIS	1
1.1.1. Objetivo general.....	1
1.1.2. Objetivos específicos	1
1.2. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.2.1. Justificación	1
1.2.2. Alcances	2
1.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	2
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	3
2.1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE NEGOCIO.....	3
2.1.1. Cacao orgánico.....	3
2.1.2. Chocolate	3
2.1.3. Variables de diferenciación.....	3
2.1.4. Asociatividad, consorcios y afines.....	8
2.1.5. Asociación de Productoras Agropecuarias Mishki Cacao	11
2.1.6. Capital de trabajo	13
2.2. CONTEXTO (DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO)	13
2.2.1. Exportaciones e importaciones de cacao en el Perú	13
2.2.2. Demanda aparente de cacao en el Perú.....	14
2.2.3. Producción de cacao en el Perú.....	15
2.2.4. Oferta y demanda de chocolate en el Perú.....	18
2.2.5. Exportación de derivados de cacao.....	19
2.2.6. Importación de chocolate	19
2.2.7. Oportunidad en el mercado actual	20
2.2.8. Tamaño de mercado y tamaño potencial.....	21
2.2.9. Estacionalidad	21
2.2.10. Evolución del sector	21
2.2.11. Tendencias del sector	22
2.2.12. Crecimiento potencial.....	23

2.3.	PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN DE CACAO Y CHOCOLATE	23
2.3.1.	PROCOMPITE	23
2.3.2.	Programa MINAM-CAF.....	23
2.3.3.	AGROBANCO	24
2.4	SITUACIÓN TRIBUTARIO-LEGAL.....	24
2.5	CONCLUSIONES	24
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA		25
3.1.	METODOLOGÍA UTILIZADA	25
3.2.	FUENTES DE INFORMACIÓN	27
3.2.1.	Información primaria	27
3.2.2.	Información secundaria.....	28
3.3.	HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS	28
3.3.1.	Determinar el modelo de negocio y la propuesta estratégica.....	28
3.3.2.	Investigación de mercado.....	34
3.3.3.	Diseño de planes	34
3.4.	CONCLUSIONES	36
CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA		38
4.1.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	38
4.1.1.	Análisis externo	38
4.1.2.	Análisis interno	50
a.	Visitas de campo	50
b.	Cadena productiva del cacao en el Perú	51
c.	Cadena de valor de la empresa.....	52
d.	Análisis de la competencia.....	53
e.	Análisis AMOFHIT	55
f.	Matriz EFI.....	56
4.1.3.	Matriz FODA	58
4.2.	ELECCIÓN ESTRATÉGICA	59
4.2.1.	Estrategias competitivas genéricas.....	59
4.2.2.	Opciones estratégicas	60
4.3.	FORMULACIÓN DE NEGOCIO.....	62
4.3.1.	Misión	62
4.3.2.	Visión.....	62
4.3.3.	Valores y filosofía.....	63
4.3.4.	Actividad modular	63
4.3.5.	Modelo de negocio propuesto.....	63

4.3.6. Balanced Score Card.....	65
4.4. CONCLUSIONES	68
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	69
5.1. OBJETIVO GENERAL	69
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	69
5.3. METODOLOGÍA	69
5.3.1. Enfoque cualitativo	69
5.3.2. Enfoque cuantitativo	80
5.4. CONCLUSIÓN	88
CAPÍTULO VI: PLAN DE NEGOCIO.....	89
6.1. MARKETING.....	89
6.1.1. Segmentación y público objetivo.....	89
6.1.2. Posicionamiento.....	89
6.1.3. Producto.....	90
6.1.4. Precio	92
6.1.5. Plaza.....	94
6.1.6. Promoción.....	95
6.2. OPERACIONES	97
6.2.1. Envases	98
6.2.2. Niveles de producto	99
6.3. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	102
6.4. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	103
6.5. CONCLUSIÓN	103
CAPÍTULO VII: VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	104
7.1.1. Inversión	105
7.1.2. Activos fijos y software	106
7.1.3. Capital de trabajo	107
7.2. INGRESOS Y COSTOS.....	109
7.2.1. Ingresos	109
7.2.2. Costos variables	111
7.3. PARÁMETROS	115
7.3.1. Horizonte de evaluación.....	115
7.3.2. Tasas de descuento.....	116
7.3.3. Tasa de crecimiento de las ventas	117
7.4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	118
7.4.1. Estado de ganancias y pérdidas.....	118
7.4.2. Flujo de caja económico	120

7.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS	122
7.5.1. Análisis de punto de equilibrio	122
7.5.2. Análisis de sensibilidad.....	122
7.5.3. Simulación	126
7.6. CONCLUSIONES	127
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	128
ANEXOS	131
BIBLIOGRAFÍA	157

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 2.1. Composición de productos derivados de cacao.....	8
Tabla N° 2.2. Demanda interna aparente de cacao en el Perú 2000-2015.....	15
Tabla N° 2.3. Superficie cosechada, producción de cacao y rendimiento, Perú 2000-2015	15
Tabla N° 2.4. Superficie cosechada y producción (t) por región 2015-2016	17
Tabla N° 2.5. Rendimiento (t/ha) y precio al productor por región 2015-2016	17
Tabla N° 2.6. Superficie cultivada de cacao por tipo y región	17
Tabla N° 2.7. Perú, exportación de productos derivados del cacao (t).....	19
Tabla N° 2.8. Perú, exportación de derivados de cacao en su equivalente de cacao en grano (t).....	19
Tabla N° 2.9. Importación de chocolate en Perú 2015-2016.....	20
Tabla N° 2.10. Tamaño de mercado en venta de chocolate por categoría (%).....	21
Tabla N° 2.11. Proyección de la participación por categoría de chocolate del crecimiento de mercado de chocolate al 2022 (%)	23
Tabla N° 3.1. Entrevista a expertos	27
Tabla N° 3.2. Visita de campo	28
Tabla N° 3.3. Consideraciones para desarrollar el SEPTTE.....	30
Tabla N° 4.1. Características de los indicadores.....	47
Tabla N° 4.2. Análisis de los indicadores	47
Tabla N° 4.3. Matriz EFE	49
Tabla N° 4.4. Matriz EFI	57
Tabla N° 4.5. Matriz FODA	58
Tabla N° 4.6. Matriz de evaluación de opciones	61
Tabla N° 4.7. Matriz de balanced score card	65
Tabla N° 5.1. Entrevista número 1.....	79
Tabla N° 5.2. Entrevista número 2.....	79
Tabla N° 5.3. Población de Lima.....	81
Tabla N° 5.4. Población de NSE A y B de Lima.....	81
Tabla N° 5.5. Población de nivel socioeconómico A y B de Lima	81
Tabla N° 5.6. Población de NSE A y B en edades	82
Tabla N° 5.7. Población de NSE A y B en edades	82
Tabla N° 5.8. Población que consume chocolate por edades.....	82
Tabla N° 5.9. Número de consumidores de chocolate en NSE A y B.....	82
Tabla N° 6.1. Diferencias entre cacao criollo y forastero.....	91
Tabla N° 6.2. Precios de chocolate por marca	93
Tabla N° 6.3. Información nutricional en la parte posterior.....	99
Tabla N° 6.4. Perfil del gerente y jefes	103
Tabla N° 7.1. Inversión en activos fijos y capital de trabajo (soles)	106
Tabla N° 7.2. Inversión en activo fijo por local administrativo y módulo de venta (soles).....	106
Tabla N° 7.3. Inversión en activo fijo por módulo de venta (soles)	107
Tabla N° 7.4. Depreciación por módulo y local de administración (soles)	107
Tabla N° 7.5. Estructura capital de trabajo	108
Tabla N° 7.6. Estructura capital por canal moderno y tradicional (soles)	109
Tabla N° 7.7. Financiamiento del capital de trabajo (soles)	109
Tabla N° 7.8. Ingreso de ventas por canal tradicional y moderno (soles)	111

Tabla N° 7.9. Costos directos por canal tradicional y canal moderno (soles)	111
Tabla N° 7.10. Fletes (soles).....	112
Tabla N° 7.11. Costos directos totales (soles)	112
Tabla N° 7.12. Otros costos variables (soles)	112
Tabla N° 7.13. Costos fijos totales (soles).....	113
Tabla N° 7.14. Personal administrativo (soles)	113
Tabla N° 7.15. Publicidad en diversos canales (soles)	114
Tabla N° 7.16. Suministro y personal por módulo (soles).....	114
Tabla N° 7.17. Suministros de local administrativo (soles).....	114
Tabla N° 7.18. Alquileres (soles).....	115
Tabla N° 7.19. Publicidad en centro comercial del módulo (soles).....	115
Tabla N° 7.20. Datos usados para la tasa de descuento	117
Tabla N° 7.21. Estados de ganancias y pérdidas (soles).....	119
Tabla N° 7.22. Flujo de caja económico (soles)	120
Tabla N° 7.23. Valor actual neto	121
Tabla N° 7.24. Tasa interna de retorno	121
Tabla N° 7.25. Ratio beneficio costo	121
Tabla N° 7.26. Periodo de Retorno de la Inversión	122
Tabla N° 7.27. Punto de equilibrio por año (toneladas)	122
Tabla N° 7.28. Supuestos aplicados.....	123

ÍNDICE DE FIGURA

Figura N° 2.1. Exportaciones de cacao en el Perú 2000-2015.....	13
Figura N° 2.2. Crecimiento del precio en el cacao en el Perú	14
Figura N° 3.1. Modelo secuencial de plan de negocio	26
Figura N° 3.2. Flujo para recopilación de información del cuestionario.....	27
Figura N° 3.3. Modelo secuencial del análisis estratégico	29
Figura N° 3.4. Análisis externo.....	29
Figura N° 3.5. Análisis externo.....	31
Figura N° 3.6. Metodología de EFE	32
Figura N° 3.7. Metodología para desarrollar FODA	33
Figura N° 4.1. Cadena productiva del cacao en el Perú.....	52
Figura N° 4.2. Cadena de valor de la empresa.....	53
Figura N° 4.3. Modelo Canvas	64
Figura N° 5.1. Preferencias de características del chocolate	70
Figura N° 5.2. Marcas de chocolate conocidas por el focus group.....	71
Figura N° 5.3. Canales de venta.....	72
Figura N° 5.4. Lugares de consumo de chocolate durante el día.....	72
Figura N° 5.5. Propiedades del chocolate	73
Figura N° 5.6. Evaluación del chocolate de 73% de cacao	75
Figura N° 5.7. Evaluación del chocolate de 55% de cacao	75
Figura N° 5.8. Evaluación del chocolate con macambo	76
Figura N° 5.9. Evaluación del chocolate de macambo con café.....	76
Figura N° 5.10. Evaluación del empaque	77
Figura N° 5.11. Principales hallazgos del chocolate.....	78
Figura N° 5.12. Rango de edades que consume chocolate en la encuesta.....	83
Figura N° 5.13. Gasto promedio en transporte, alimentos y educación	84
Figura N° 5.14. Marcas de chocolate que más se conocen.....	84
Figura N° 5.15. Atributo más importante	85
Figura N° 5.16. Preferencias del público	85
Figura N° 5.17. Frecuencia de consumo	85
Figura N° 5.18. Presentaciones preferidas	86
Figura N° 5.19. Gasto promedio en chocolate de barra de 90 a 100 gr	86
Figura N° 5.20. Lugares de venta	87
Figura N° 5.21. Ocasiones de compra de chocolate	87
Figura N° 5.22. Disposición a pagar	88
Figura N° 6.1. Estrategia de posicionamiento	90
Figura N° 6.2. Descripción de productos para comercializar	92
Figura N° 6.3. Supermercados - Número de tiendas y participación de mercado 2015-2016	95
Figura N° 6.4. Procesos de logística	98
Figura N° 6.5. Envases.....	99
Figura N° 6.6. Niveles de <i>marketing</i> para bienes de consumo en chocolates Mishky Cacao.....	101
Figura N° 6.7. Relación productor-consumidor.....	101
Figura N° 6.8. Principales clases de minoristas.....	102
Figura N° 6.9. Estructura organizacional y funciones	102
Figura N° 7.1. Volumen de ventas en toneladas.....	110
Figura N° 7.2. Volumen de ventas en soles	110
Figura N° 7.3. Participación de variables	124

Figura N° 7.4. Análisis sensibilidad costo-VAN	124
Figura N° 7.5. Análisis sensibilidad precio-VAN	125
Figura N° 7.6. Análisis sensibilidad tasa de crecimiento - VAN.....	125
Figura N° 7.7. Análisis sensibilidad costo de compra - TIR	125
Figura N° 7.8. Análisis sensibilidad precio - TIR.....	126
Figura N° 7.9. Análisis sensibilidad tasa de crecimiento - TIR.....	126
Figura N° 7.10. Probabilidad de éxito del VAN	127

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I	131
ANEXO II.....	132
ANEXO III.....	133
ANEXO IV	134
ANEXO V.....	135
ANEXO VI	136
ANEXO VII.....	137
ANEXO VIII.....	140
ANEXO IX	146
ANEXO X.....	148
ANEXO XI	152

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Definición
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria
APPCACAO	Asociación Peruana de Productores de Cacao
APROCHOC	Asociación para la Promoción de Chocolate Peruano
CCA	Consortio Cacao Amazónico
NTP	Norma Técnica Peruana
ERP	Enterprise Resource Planning
DS	Decreto Supremo
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
USAID	Agencia de los Estados Unidos de Desarrollo Internacional
VRAEM	Valles de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
ICCO	The International Cocoa Organization
MINAM	Ministerio del Ambiente
AGROBANCO	Banco Agropecuario
FODA	Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza
EFE	Evaluación de Factor Externo
EFI	Evaluación de Factor Interno
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
SEPTE	Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico
AMOFHIT	Administración y Gerencia (A); Marketing y ventas (M); Operaciones y logísticas (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos Humanos (H); sistemas de información y comunicación (I); y tecnología, investigación y desarrollo (T)
PRI	Periodo de Retorno de Inversión
BCR	Banco Central de Reserva
PBI	Producto Bruto Interno
Devida	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
MPC	Matriz de Perfil Competitivo
APEIM	Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados

NS	Nivel socioeconómico
POS	Punto de venta de los canales
BTL	Below The Line
PROCOMPITE	Apoyo a la Competitividad Productiva
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PRODUCE	Ministerio de la Producción
CPI	Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial a la asociación de productoras Mishki Cacao, que compartió información valiosa para este trabajo. Asimismo, nuestra gratitud por su tiempo y conocimientos a todos los profesionales que intervinieron en la elaboración de este plan de negocio.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo general la comercialización de chocolate con cacao amazónico peruano, con el fin de insertarlo en el mercado de Lima Metropolitana. Mishky Cacao, la marca que se comercializará, cuenta con prestigio nacional e internacional.

Un chocolate con alto nivel de cacao (mayor del 35%) se considera un bien inelástico para los consumidores, dado que lo que se busca es un producto de calidad. Por otra parte, no existe una fidelidad hacia la marca debido a la gran variedad de productos existentes en el mercado.

El plan de negocio ha sido desarrollado utilizando un enfoque cualitativo mediante el análisis del comportamiento del consumidor, y un enfoque cuantitativo a partir de encuestas de opinión que nos ayudaron a identificar las preferencias y gustos del consumidor objetivo.

Al respecto, se realizaron dos focus group y una encuesta a 436 personas de 18 a 55 años de los NSE A y B en Lima Metropolitana. Entre los aspectos más valorados de la investigación de mercado estuvieron: calidad, sabor agradable, valor nutricional y textura del chocolate. Asimismo, los consumidores habituales indicaron que, a mayor nivel de cacao mejor serán las propiedades benéficas de sus antioxidantes. Por otro lado, del total de encuestados, 261 señalaron que compran chocolate para su consumo personal, 231 por motivo de un regalo y 147 por fechas festivas. Finalmente, los consumidores compran este producto en canales tradicionales (módulos de venta) y canales modernos (supermercados).

Después del análisis de la demanda y las proyecciones de venta según el mercado objetivo en un período de 10 años, se obtiene que los indicadores financieros del plan de negocio son atractivos, ya que se muestran resultados positivos a partir del segundo año.

Finalmente, el plan de negocio obtuvo un Valor Actual Neto de S/ 2'627,885 y una Tasa Interna de Retorno de 59.94%.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DE LA TESIS

1.1.1. Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para la comercialización de chocolate con cacao amazónico peruano para insertar en el mercado de Lima Metropolitana.

1.1.2. Objetivos específicos

- Identificar las principales oportunidades que permitan el desarrollo del chocolate en el mercado peruano.
- Desarrollar la propuesta de valor y el modelo de negocio para la comercialización de chocolate amazónico.
- Determinar el entorno competitivo del mercado del chocolate.
- Identificar el análisis de mercado sobre la oferta y la demanda de chocolate en Lima Metropolitana.
- Identificar las variables que permitan el posicionamiento del chocolate en el mercado peruano.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera para la implementación del plan de negocio.
- Identificar las necesidades del capital de trabajo en el modelo de negocio propuesto.

1.2. JUSTIFICACIÓN Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. Justificación

Alrededor de un billón de personas en el mundo consume chocolate cada día, en especial en Europa y Estados Unidos de América. Esto ha permitido que los ingresos debidos a la industria del chocolate permanezcan estables, a pesar de la recesión de la economía global. Este efecto ha sido denominado por algunos economistas *lipstick effect*¹, ya que, a pesar de la crisis económica, su consumo se ha incrementado.

¹ Es la teoría de que, ante una crisis económica, los consumidores estarán más dispuestos a comprar bienes de lujo menos costosos.

Además, se prevé que esta industria podría seguir expandiéndose en países de economías emergentes, debido a una tendencia al mayor consumo de chocolate frente a las golosinas.

En el Perú, se han presentado iniciativas en el ámbito normativo para denominar como “chocolate” a aquellos productos que contengan más de un 35% de cacao en su composición, lo que favorecería la competitividad del sector. Esto se suma a las iniciativas de promoción por organismos como APPCACAO y APROCHOC, con lo cual se espera que al año 2018 el consumo promedio anual sea de 1.5 kilogramos frente a los 700 gramos consumidos actualmente.

Este crecimiento en el consumo podría ser abastecido por el aumento en la producción nacional de cacao, que alcanzó un incremento de 10% para el período 2013-2015, y 13.7% en 2016, lo cual contribuyó a que el Perú fuera reconocido como el segundo país productor de cacao orgánico. Sin embargo, no nos hemos consolidado como un país productor de chocolate, aunque el Perú posee características que lo posicionarían como uno de los líderes en la producción de chocolate.

1.2.2. Alcances

El presente plan de negocio está orientado a atender la demanda interna del consumo de chocolate en Lima Metropolitana. Además, se evaluarán las opciones de financiamiento para la obtención de capital de trabajo con el fin de brindar sostenibilidad al negocio. Los resultados de esta tesis no se podrán extrapolar a otros sectores del país ni hacia otros mercados objetivos diferentes del señalado en este plan de negocio.

1.3. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones son:

- Restricción en el acceso a la información pública a los consumidores de chocolate.
- Escasa información de datos sobre productores de cacao amazónico.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON EL PLAN DE NEGOCIO

2.1.1. Cacao orgánico

El cacao orgánico proviene de un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos propios del lugar, con el fin de proteger el ambiente, la salud humana, la fertilidad del suelo y la actividad biológica. Asimismo, busca disminuir el uso de recursos no renovables y evitar el uso de fertilizantes y plaguicidas.

El Perú es el segundo productor mundial de cacao orgánico: alberga el 60% de las variedades de cacao que existen en el mundo. Además, es poseedor de una increíble diversidad y variabilidad genética (*Gestión*, 2017).

2.1.2. Chocolate

Este alimento se obtiene mezclando azúcar con dos productos derivados de la manipulación de las semillas del cacao: la masa del cacao y la manteca de cacao. A partir de esta combinación básica se elaboran los distintos tipos de chocolate, que dependen de la proporción entre estos elementos y de su mezcla. Asimismo, se pueden combinar con otros productos, como leche y frutos secos.

El chocolate es uno de los productos más valorados en la gastronomía y la nutrición, pues contiene excelentes componentes energéticos: alrededor de 500 calorías por cada 100 gramos de chocolate. Es decir, el doble que el pan y mucho más que la carne de vacuno, que proporciona 170 calorías. Además, el chocolate aporta hidratos de carbono, lípidos y proteínas, vitaminas A, B1, B2, D, E; minerales: calcio, fósforo, magnesio, y trozos de hierro y de cobre.

2.1.3. Variables de diferenciación

a. Denominación de origen

Según INDECOPI, la denominación de origen es “aquella que emplea el nombre de una región o ámbito geográfico y que sirve para designar, distinguir y proteger un producto en función de sus especiales características derivadas, esencialmente, del

medio geográfico en que se elabora, considerando factores naturales, climáticos y humanos”.

En esa acepción se encuentra el cacao Amazonas Perú, cuya singularidad se debe a la interacción del origen geográfico con las prácticas y técnicas empleadas en dicha región.

b. Certificaciones de materia prima

Esta variable de diferenciación hace referencia a la aplicación de ciertas prácticas y normativas que permiten alcanzar certificaciones reconocidas y valoradas internacionalmente en nichos de mercado, enmarcadas en tres aspectos: producción (orgánica), comercialización (fair trade) y medio ambiente (rain forest alliance).

b.1. Certificación orgánica

Se define como producto orgánico todo producto originado en un sistema de producción agrícola o en cuya transformación se empleen tecnologías que, en armonía con el medio ambiente, y respetando la integridad cultural, optimicen el uso de los recursos naturales y socioeconómicos, con el objetivo de garantizar una producción agrícola sostenible (Decreto Supremo 044-2006-AG). Se fundamenta en:

- Interactuar armoniosamente con los sistemas y ciclos naturales.
- Fomentar e intensificar la dinámica de los ciclos biológicos en el sistema agrícola.
- Promover la producción de alimentos sanos e inocuos.
- Emplear, siempre que sea posible, recursos renovables de sistemas agrícolas locales.
- Minimizar todas las formas de contaminación, así como hacer uso responsable y apropiado del agua.
- Promover que todas las personas involucradas en la producción agrícola y su procesamiento accedan a una mejor calidad de vida.
- Progresar hacia un sistema de producción, procesamiento y distribución socialmente justo y ecológicamente responsable.

Además, la importancia de esta certificación radica en la demanda creciente en el mundo de los productos orgánicos, así como en la tendencia hacia el consumo de productos ecológicos y socialmente responsables.

b.2. Certificación Fair Trade

A diferencia del comercio convencional, el fair trade o comercio justo busca potenciar el interés de los pueblos, el medio ambiente y la ganancia financiera, todo ello gracias a la cooperación entre productores y consumidores mediante condiciones comerciales más favorables.

Los criterios del fair trade tienen dos focos de acción: el primero está orientado a los pequeños productores afiliados a organizaciones con estructuras democráticas (cooperativas), mientras que el segundo se orienta a los trabajadores con salarios decentes, amparados bajo normas de salud y seguridad, entre otros.

Esta certificación también abarca condiciones comerciales a través de precios justos y una prima de comercio justa, cuyo fin es la inversión en el desarrollo de las comunidades. Este precio justo es el mínimo que reciben los productores, quienes en su mayoría ya se encuentran prestablecidos para garantizar la cobertura de sus medios de producción de manera sostenible, lo que los protege de las fluctuaciones de precios en el mercado internacional cuando estos alcanzan valores por debajo de un nivel sostenible. Por otro lado, en caso que el precio de mercado sea superior al precio justo, se deberá asumir el precio más alto. Dicho precio está sujeto también a negociación por temas de calidad y otras variables diferenciadoras.

El fair trade representa un sello social y de desarrollo reconocido internacionalmente como un sistema que garantiza que las actividades comerciales impacten positivamente en los actores al final de la cadena comercial, con condiciones de trabajo dignas y con sus productos comprados a un precio justo. De esta manera, los consumidores pueden elegir contribuir con los productores a mejorar sus vidas.

b.3. Certificación Rainforest Alliance

Esta certificación indica que una empresa agrícola, forestal o turística ha sido auditada para cumplir con los tres pilares de sostenibilidad: ambiental, social y económica (Rainforest Alliance). En temas de agricultura, abarca la conservación de la biodiversidad, la mejora en los medios de vida y el bienestar humano, la conservación de fuentes naturales, la planificación efectiva y la implantación de sistemas de gestión, y permite garantizar la trazabilidad de los productos a lo largo de toda la cadena.

c. Calidad de materia prima

La calidad del cacao depende principalmente del aroma y sabor de sus granos. Los factores que intervienen son:

La variedad del cacao

- Criollo (cacao fino): alto aroma y buen sabor. Usado en chocolates muy finos.
- Forastero (cacao corriente): bajo aroma y sabor bajo-medio. Usado en chocolates con leche.
- Trinitario (cacao fino): alto aroma y buen sabor. Usado en chocolates finos.
- Nacional (cacao fino): alto aroma y buen sabor. Usado en chocolates finos.

Manejo postcosecha. Abarca principalmente los procesos de fermentación y secado. A continuación, los resultados de la combinación de cultivares y el manejo postcosecha:

- Cultivar fino y postcosecha óptima = calidad extrafina.
- Cultivar fino y postcosecha inadecuada = calidad intermedia.
- Cultivar fino y sin postcosecha = calidad mala.
- Cultivar corriente y postcosecha óptima = calidad intermedia.
- Cultivar corriente y postcosecha inadecuada = calidad baja.
- Cultivar corriente y sin postcosecha = calidad muy baja.

Tener en cuenta estas características permite lograr un cacao de alta calidad, obtener mejores precios y ganar un mayor posicionamiento en el mercado.

Según Norma Orozco, directora de la Escuela Mexicana de Chocolatería y Confitería, “un chocolate premium es el que tiene en su composición arriba de 70% de pasta de cacao” (*Mundo Ejecutivo*, 2017).

d. Contenido de cacao en el chocolate

El chocolate, según su formulación, se puede clasificar principalmente en tres tipos: blanco, con leche y bitter (oscuro o amargo).

Según el Codex Alimentarius, el chocolate debe contener un mínimo de 18% de manteca de cacao y 14% de extracto seco magro de cacao, conformando un total mínimo de 35% de extracto seco de cacao.

Por su parte, el chocolate blanco debe contener, en extracto seco, no menos del 20% de manteca de cacao y no menos del 14% de extracto seco de leche. El chocolate con leche debe contener, en relación con el extracto seco, no menos del 25% de extracto seco de cacao y un mínimo especificado de extracto seco de leche entre 12% y 14%.

El chocolate para mesa semiamargo debe contener, en relación con el extracto seco, no menos del 30% de extracto seco de cacao. Por su parte, el chocolate para mesa amargo debe contener, en relación con el extracto seco, no menos del 40% de extracto seco de cacao.

Por otro lado, los chocolates premium tienen en su composición un alto contenido de cacao de las variedades “fino aroma”. Según la FDA (Food and Drug Administration), la composición de los productos derivados de cacao es la siguiente:

Tabla N° 2.1. Composición de productos derivados de cacao

Producto	Licor de chocolate (%)	Sólidos lácteos (%)	Azúcar (%)	Manteca de cacao (%)	Grasa de leche (%)
Chocolate con leche	≥ 10	≥ 12			
Chocolate dulce	≥ 15	< 12			
Chocolate semidulce / semiamargo (oscuro)	≥ 35	< 12			
Chocolate blanco		≥ 14	≤ 55	≥ 20	≥ 3.5

Fuente: Adaptado de US Food and Drug Administration, 1997. Elaboración: Autores de esta tesis.

Finalmente, existe una tendencia hacia la premiunización, debido a un cambio en el consumidor por productos más saludables y de mayor calidad, así como a la exigencia por productos de comercio justo y orgánico.

2.1.4. Asociatividad, consorcios y afines

a. Asociación

Según el artículo 80 del Código Civil, la asociación es “una organización estable de personas naturales o jurídicas, o de ambas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo”.

Las actividades no lucrativas deben ser lícitas y no contrariar las buenas costumbres, entre las cuales tenemos las de carácter cultural, benéfico, deportivo, entre otras. Asimismo, el carácter no lucrativo viene definido por la relación entre sus integrantes y la organización; es decir, por el destino de los beneficios económicos obtenidos, mas no por la actividad común que se realiza.

De esta manera, se prohíbe la repartición de los beneficios económicos obtenidos entre los asociados, y en caso de disolución y liquidación, el haber neto resultante no puede repartirse entre los asociados, pues debe destinarse según lo previsto en los estatutos o aquel señalado por la Sala Civil de la Corte Superior (art. 98, Código Civil).

b. Contratos asociativos

Los contratos asociativos representan un mecanismo para el desarrollo de negocios sin necesidad de constituir una sociedad anónima, lo que permite

aprovechar oportunidades que de manera individual sería imposible llevar a cabo, por lo cual es imprescindible asociarse con otras personas (naturales o jurídicas) que complementen las capacidades para ofrecer aquello que se necesita. Dichos contratos se encuentran regulados por la Ley General de Sociedades, no generan persona jurídica alguna y solo se requiere dejar constancia por escrito.

b.1. Contrato de asociación en participación

Según el artículo 440 de la Ley General de Sociedades, “es el contrato por el cual una persona, denominada asociante, concede a otra u otras personas, denominadas asociados, una participación en el resultado o en las utilidades de uno o de varios negocios o empresas del asociante, a cambio de determinada contribución”.

En esta modalidad aparece la figura de “asociante”, quien ejerce la representación frente a potenciales clientes, mientras que los asociados se mantienen ocultos frente a terceros. El primero es aquel que responde frente a terceros.

Sus principales características se detallan en el artículo 441 de la Ley General de Sociedades:

- El asociante actúa en nombre propio y la asociación en participación no tiene razón social ni denominación,
- La gestión del negocio o empresa corresponde única y exclusivamente al asociante y no existe relación jurídica entre los terceros y los asociados.
- Los terceros no adquieren derechos ni asumen obligaciones frente a los asociados, ni estos ante aquellos.
- El contrato puede determinar la forma de fiscalización o control a ejercerse por los asociados sobre los negocios o empresas del asociante que son objeto del contrato.
- Los asociados tienen derecho a la rendición de cuentas al término del negocio realizado y al término de cada ejercicio.

b.2. Contrato de Consorcio

Según el artículo 445 del Código Civil, el consorcio es “el contrato por el cual dos o más personas se asocian para participar de forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico, manteniendo cada una su propia autonomía”.

La principal diferencia con respecto al contrato de asociación en participación radica en el rol de los asociados, quienes en el contrato de consorcio también participan directamente frente a terceros.

c. Asociación Peruana de Productores de Cacao

La APPCACAO es el gremio nacional de productores de cacao, fundada el 14 de octubre de 2004, como una medida para fortalecer los sistemas de producción de cacao, el desarrollo institucional cooperativo y el desempeño del recurso humano. Actualmente está conformada por más de 30,000 pequeños productores de cacao en las principales regiones cacaoteras, como Tumbes, Piura, Amazonas, San Martín, Huánuco, Ucayali, Pasco, Junín, Ayacucho, Cusco y Puno.

Además, cuenta con aliados estratégicos, como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), otros programas de cooperación internacional y apoyo de entidades gubernamentales.

d. Consorcio Cacao Amazónico (CCA)

Fue fundado el 30 de agosto de 2008 por cuatro cooperativas agrarias y una empresa productora de chocolate. Se ubica geográficamente en el valle medio y central del río Huallaga. Actualmente presenta una producción de 2,650 t (aproximadamente 2.45% del país) y 2,325 hectáreas cultivadas (aproximadamente 2.67% del país).

e. PROCACAO

La ONG de Agrónomos y Veterinarios Sin Fronteras (AVSF) implementó el proyecto PROCACAO, denominado “Fomento de la Competitividad del Sector

Cacaotero en el Perú”, en 2005, con el objetivo de buscar el desarrollo integral de la cadena de valor del cacao y promover el emprendimiento de pequeños productores.

El mismo PROCACAO contribuyó en la capacitación de APPCACAO para el desarrollo de nuevos mercados de chocolate y la inclusión social.

2.1.5. Asociación de Productoras Agropecuarias Mishki Cacao

Esta asociación se encuentra en el distrito de Chazuta, en la región San Martín, y cuenta con 14 socias. La asociación produce chocolate de taza (100% cacao), chocolate bitter (73%), chocolate con 55%, chocolate de majambo, chocolate de majambo, y café, entre otros.

La Asociación Mishki Cacao —“Delicioso Cacao” en lengua quechua— recibió el apoyo de TechnoServe, un proyecto financiado por USAID desde 2013 que brinda asistencia técnica, empresarial, tecnología y procesamiento, así como vinculación comercial.

En el año 2014, gracias al apoyo de TechnoServe, Mishky Cacao participó en la feria mundial del Salon du Chocolat, realizada en Francia a finales de dicho año, y obtuvo un reconocimiento por sus derivados de cacao y macambo. Gracias a dicho reconocimiento, las autoridades locales y otras organizaciones le han brindado su apoyo, ampliando las áreas de producción de cacao e implementando una planta procesadora de chocolate artesanal a mayor escala, lo que ha permitido que sus ventas crezcan en 30% mensualmente.

Nuestro plan de negocio está enfocado a la comercialización en Lima Metropolitana de chocolate marca Mishky Cacao. Para lo cual se constituirá una sociedad anónima.

Para la elección de este proveedor estratégico se tuvieron los siguientes criterios de evaluación:

- Calidad del producto: se tuvo en consideración la calidad del cacao y cómo este es sembrado y utilizado para la fabricación del chocolate.

- Garantía: a pesar de que las tabletas de chocolate son productos comestibles, tienen aproximadamente un año para ser consumidas; los productos cuentan con un rotulado en el que se identifica el vencimiento de los productos.
- Contrato de exclusividad: se ha podido negociar la exclusividad de comercialización del producto en Lima Metropolitana.
- Precio: el proveedor cuenta con precios competitivos en relación con la calidad del producto.

Tener un solo proveedor Mishky reducirá costos de logística y distribución; asimismo, se puede realizar un control de calidad sin mucha dificultad. Entre las desventajas se puede mencionar que la compañía comercializadora tiene menos poder de negociación ya que depende del proveedor único. También puede mencionarse que cualquier factor de riesgo que la afecte podría afectar directamente a la compañía comercializadora.

Según la guía del PMBOK, en una administración de contrato, cada parte — comprador y vendedor— debe cumplir con sus obligaciones contractuales y buscar que sus derechos se encuentren protegidos.

En proceso de la administración de contrato se documenta y revisa no solo el rendimiento, sino que se establecen correctivas en caso de incumplimientos, evaluando la competencia o incompetencia.

En el caso de nuestro plan de negocio, existe un contrato de exclusividad a largo plazo que respalda la comercialización de un producto de calidad y su adecuado abastecimiento, lo cual mitigaría el riesgo de tener un solo proveedor. Asimismo, se incluirán en el contrato cláusulas que garanticen la fidelización entre el comprador y el vendedor, como trabajar en conjunto en nuevos productos que busquen mercados aún no cautivos.

2.1.6. Capital de trabajo

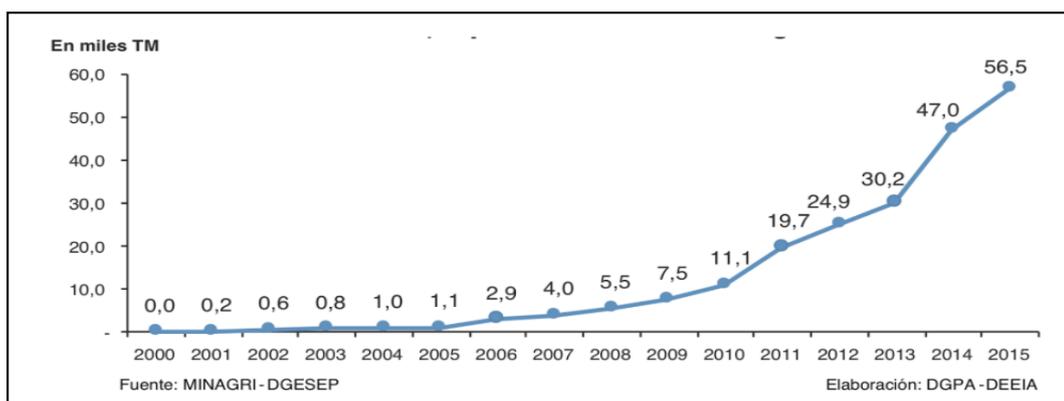
Son los recursos económicos que necesita el proyecto para realizar sus acciones de producción y venta de bienes o servicios, considerando la cantidad de efectivo necesario para iniciar las operaciones y el funcionamiento. Es decir, es el capital adicional que se debe tener para que empiece el funcionamiento del proyecto.

2.2. CONTEXTO (DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO)

2.2.1. Exportaciones e importaciones de cacao en el Perú

Las exportaciones de cacao en el Perú han presentado un crecimiento sostenido en los últimos años: en 2015 alcanzan las 56.5 t, lo que representa alrededor del 90% de la producción de cacao. Los principales destinos son Europa, Estados Unidos y Canadá. Además, el país se ha consolidado como el segundo país exportador de cacao orgánico del mundo.

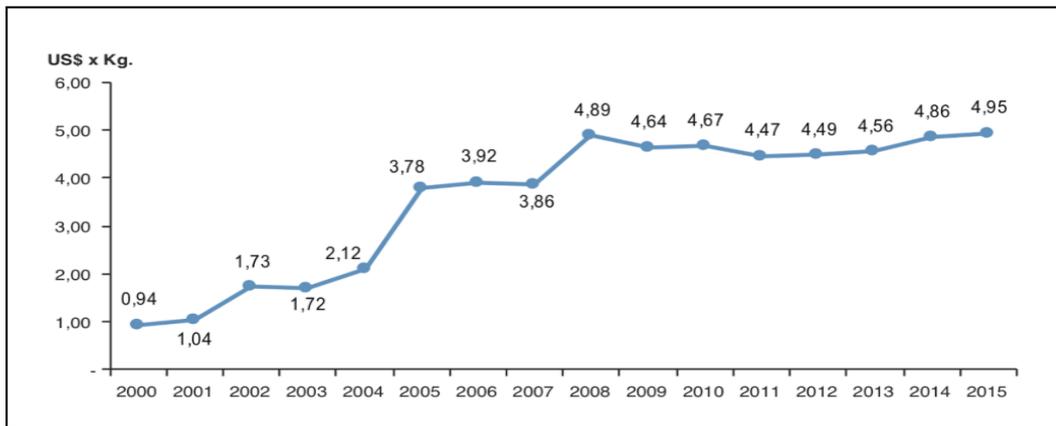
Figura N° 2.1. Exportaciones de cacao en el Perú 2000-2015



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Elaboración: DGPA-DEEIA.

Por su parte, los precios también han presentado un crecimiento en el período 2000-2007; sin embargo, para el período siguiente (2008-2015), los precios se estabilizaron en alrededor de una media de 4,69 US\$ x kg.

Figura N° 2.2. Crecimiento del precio en el cacao en el Perú



Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Elaboración: DGPA-DEEIA.

Con respecto a las importaciones de cacao en el Perú, éstas son mínimas, tal como se muestra más adelante (ver Tabla 2.2).

2.2.2. Demanda aparente de cacao en el Perú

La demanda aparente se usa cuando no se cuenta con datos de la demanda histórica y se estima en función de los datos de producción, exportación, importación e inventarios del bien objeto de estudio.

Como se puede observar en la Tabla 2.2, la demanda interna aparente se ha incrementado un 21.7% en el período 2000-2015, mientras que la producción presenta una tasa de 252% para el mismo período, principalmente por el mayor número de exportaciones, las cuales eran marginales para el año 2000.

Tabla N° 2.2. Demanda interna aparente de cacao en el Perú 2000-2015

Años	Producción	Exportación	Importaciones	DIA
2000	24 786	40	773	25 519
2001	23 671	216		23 455
2002	24 353	634	281	23 999
2003	24 214	784	150	23 580
2004	25 921	1 009	61	24 972
2005	25 257	1 141		24 116
2006	31 676	2 892		28 784
2007	31 387	4 004	937	28 320
2008	34 003	5 514	232	28 721
2009	36 803	7 533	100	29 371
2010	46 613	11 084	225	35 753
2011	56 499	19 727	75	36 847
2012	62 492	24 939	25	37 578
2013	71 838	30 212	624	42 251
2014	81 651	46 991	448	35 108
2015	87 317	56 529	271	31 060

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015, DGPA-DEEIA.

2.2.3. Producción de cacao en el Perú

La producción nacional de cacao ha crecido sosteniblemente en los últimos años, a una tasa anual promedio de 4% para el período 2009-2015. Presenta el mayor crecimiento en el tramo 2013-2015 por 10%, y un 13.7% para 2016, alcanzando las 108,000 toneladas en este último año.

Tabla N° 2.3. Superficie cosechada, producción de cacao y rendimiento, Perú 2000-2015

Año	Superficie Cosechada(miles ha)	Producción (MILES TON)
2000	41.3	24.8
2001	45.8	23.7
2002	49.2	24.4
2003	49.8	24.2
2004	50.9	25.9
2005	50.3	25.3
2006	56.7	31.7
2007	59.8	31.4
2008	63.6	34
2009	66.3	36.8
2010	77.2	46.6
2011	84.2	56.5
2012	91.5	62.5
2013	97.6	71.8
2014	106.6	81.7
2015	121.3	87.3

Fuente: Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias (SIEA), 2001.

Se exporta un 90% de la producción de cacao a Europa, Estados Unidos y Canadá, por lo cual el Perú se consolida como el segundo país exportador de cacao orgánico del mundo.

Uno de los principales factores de dicho posicionamiento ha sido el incremento de hectáreas de cultivo, con un crecimiento de 5.6% anual para el período 2000-2008, y alcanza las 87,300 toneladas de cacao en 2015 (desde las 24,300 toneladas en 2000).

Los programas de incentivos del cultivo de cacao lo apoyan como alternativa frente a la producción de hoja de coca de manera ilícita (en zonas pertenecientes al valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro - VRAEM). Además, el rendimiento de estas plantaciones se ha incrementado en 4.4% para el período 2009-2015.

Por otro lado, la producción nacional está compuesta por cacao común (55.8%) y cacao fino (44.2%). Este último es mayoritariamente orgánico y se emplea en el segmento de chocolates gourmet, debido a su aroma y sabor especial.

Una característica importante del cultivo del cacao es la marcada estacionalidad, pues si bien se cosecha durante todo el año, alrededor de 36% se concentra en el período de mayo a julio. Esto se debe a las mayores cosechas en ciertas regiones (San Martín, Junín, Ayacucho, Piura y Huánuco), mientras que en Cusco, Cajamarca y Amazonas la cosecha es regular a lo largo del año.

Cabe destacar que la principal región en hectáreas destinadas a la variedad común es San Martín, con 26,086 hectáreas, mientras que en la variedad cacao fino aroma lidera Cusco, con 13,044 hectáreas.

Tabla N° 2.4. Superficie cosechada y producción (t) por región 2015-2016

Región	Superficie cosechada (ha)				Producción (t)			
	2015	2016	Var. %	Part % 2016	2015	2016	Var. %	Part % 2016
Nacional	120,374	125,580	4.32	100.0%	92,592	107,922	16.56	100.0%
Amazonas	7,348	7,302	-0.63	5.8%	4,718	4,224	-10.47	3.9%
Ayacucho	6,499	6,903	6.22	5.5%	4,973	5,544	11.48	5.1%
Cajamarca	1,231	1,231	0.00	1.0%	1,063	1,001	-5.86	0.9%
Cusco	21,174	18,138	-14.34	14.4%	8,302	10,788	29.95	10.0%
Huánuco	9,382	10,449	11.37	8.3%	5,292	6,491	22.66	6.0%
Junín	16,592	17,799	7.27	14.2%	15,334	21,400	39.56	19.8%
La Libertad	15	26	70.00	0.0%	18	27	44.04	0.0%
Lambayeque	30	44	46.67	0.0%	21	37	76.19	0.0%
Loreto	532	582	9.40	0.5%	505	540	7.07	0.5%
Madre de Dios	335	433	29.10	0.3%	149	324	117.51	0.3%
Pasco	992	1,036	4.44	0.8%	1,144	1,338	16.89	1.2%
Piura	1,297	1,318	1.62	1.0%	768	658	-14.32	0.6%
Puno	348	291	-16.38	0.2%	273	236	-13.56	0.2%
San Martín	45,772	48,814	6.65	38.9%	42,607	45,996	7.96	42.6%
Tumbes	653	625	-4.18	0.5%	721	694	-3.70	0.6%
Ucayali	8,176	10,591	29.53	8.4%	6,704	8,622	28.61	8.0%

Fuente: SIEA, 2017.

Tabla N° 2.5. Rendimiento (t/ha) y precio al productor por región 2015-2016

Región	Rendimiento (t/ha)			Precio al productor (S/ / t)		
	2015	2016	Var. %	2015	2016	Var. %
Nacional	0.77	0.86	11.7	7,350	7,940	8.0
Amazonas	0.64	0.58	-9.9	6,319	6,901	9.2
Ayacucho	0.77	0.80	5.0	7,147	8,443	18.1
Cajamarca	0.86	0.81	-5.9	6,330	7,529	18.9
Cusco	0.39	0.59	51.7	6,620	5,977	-9.7
Huánuco	0.56	0.62	10.1	7,878	8,106	2.9
Junín	0.92	1.20	30.1	7,354	8,968	22.0
La Libertad	1.23	1.04	-15.3	3,147	3,355	6.6
Lambayeque	0.70	0.84	20.1	5,625	7,000	24.4
Loreto	0.95	0.93	-2.1	2,745	2,691	-2.0
Madre de Dios	0.44	0.75	68.5	5,915	6,851	15.8
Pasco	1.15	1.29	11.9	5,736	8,142	41.9
Piura	0.59	0.50	-15.7	5,058	5,743	13.5
Puno	0.78	0.81	3.4	7,665	7,835	2.2
San Martín	0.93	0.94	1.2	7,962	8,149	2.3
Tumbes	1.11	1.11	0.5	5,974	6,948	16.3
Ucayali	0.82	0.81	-0.7	6,051	7,449	23.1

Fuente: SIEA, 2017.

Tabla N° 2.6. Superficie cultivada de cacao por tipo y región

REGION	Has	Has "Criollo" + Nativo		Has CCN-51		Has Trinitario + Forastero	
		%		%		%	
Amazonas	6,370	70%	4,459	25%	1,593	3%	200
Ayacuchi	8,784	70%	6,149	28%	2,460	2%	176
Cajamarca	1,212	90%	1,091	9%	110	1%	12
Cuzco	21,740	60%	13,044	38%	8,261	2%	435
Huánuco	4,201	45%	1,890	50%	2,100	5%	210
Junín	9,356	65%	6,081	33%	3,087	2%	187
La Libertad	45	100%	45	0%	-	0%	-
Lambayeque	30	100%	30	0%	-	0%	-
Loreto	324	20%	65	79%	256	1%	3
M. de Dios	57	89%	51	9%	5	1%	0.6
Pasco	704	85%	598	14%	99	1%	7
Piura	408	98%	400	1%	4	1%	4
Puno	123	85%	105	14%	17	1%	1
San Martín	28,984	8%	2,319	90%	26,086	2%	580
Tumbes	345	95%	328	4%	14	1%	3
Ucayali	1,854	25%	464	73%	1,353	2%	37
TOTAL	84,537		37,119		45,445		1,856

Fuente: SIEA, 2017.

A pesar de la mejora en el índice de rendimiento y el incremento de la producción, aún existe una brecha en la cadena agroproductiva, principalmente en infraestructura, conectividad, uso de tecnología y acceso a financiamiento, lo que reduce la competitividad de algunos agricultores.

2.2.4. Oferta y demanda de chocolate en el Perú

El consumo per cápita anual de chocolate en el Perú es de alrededor de 0.7 kg (0.2 kg para el chocolate puro), muy por debajo de los principales consumidores de chocolate, como Bélgica (8 kg) y el resto de Europa (10 kg), e incluso de países que no son productores de cacao, como Chile (2 kg).

Uno de los factores que explica esta situación en el Perú es la presencia de productos elaborados con cacao y saborizantes, que son denominados golosinas y no chocolates (según norma técnica deben contener más de 35% de cacao en su formulación).

Asimismo, debido a los esfuerzos de promoción de distintos organismos, como la Asociación Peruana de Productores de Cacao con la iniciativa del Salón del Cacao y Chocolate, se espera que el consumo interno de chocolate peruano siga incrementándose mediante la puesta en valor del cacao fino peruano y la diversificación de la cartera de productos con chocolates de café, chía, cedrón, ají y otros productos de alta calidad.

Por otro lado, la oferta nacional de chocolate nacional asciende a 42,600 t en 2018, considerando una demanda interna aparente de 58,000 al cierre de este período, siendo el rendimiento de pasta de cacao 0.66 y el factor chocolate amargo/pasta de cacao de 1.11 para el mismo año. Por otro lado, San Martín concentra alrededor de 18,000 t de chocolate, tomando como referencia un rendimiento de 0.95 t/ha (ver ANEXO I).

2.2.5. Exportación de derivados de cacao

La exportación de chocolate representa el 20.8% del volumen total exportado en el período 2000-2015. Sus principales destinos son Ecuador, Colombia, Bolivia, Chile, Canadá y Estados Unidos.

Además, existen otros derivados del cacao que se exportan, como la pasta de cacao hacia Brasil y Costa Rica, y el cacao en polvo, que tiene como destinos a Chile, Argentina, Estados Unidos y Venezuela.

Tabla N° 2.7. Perú, exportación de productos derivados del cacao (t)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pasta de cacao	817	615	1 232	1 274	1 446	1 601	2 091	314	864	4 876	1 730	1 326	732	1 229	3 733	2 048
Manteca, grasa y aceite	4 188	3 519	4 459	5 150	6 303	5 739	5 918	5 223	6 734	7 255	5 302	5 674	8 895	8 151	7 039	6 923
Cacao en polvo	266	426	538	613	482	1 254	2 523	2 058	1 157	2 270	2 620	2 570	2 511	2 690	3 952	3 153
Chocolates	2 716	1 572	1 692	1 318	3 055	3 199	4 237	3 184	2 724	2 267	2 813	2 854	2 153	2 555	2 899	3 191
Total exportación derivados cacao	7 987	6 132	7 921	8 356	11 287	11 794	14 769	10 778	11 480	16 668	12 464	12 423	14 292	14 625	17 624	15 316

Fuente: Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Elaboración: DGPA-DEEIA.

Asimismo, los derivados del cacao pueden expresarse en términos del volumen de cacao utilizado para obtener dichos productos. Para ello, se utiliza un factor de conversión de la Organización Internacional del Cacao (ICCO), correspondiente a 1.25 para pasta de cacao, 1.33 para la torta o polvo de cacao y 0.4 para chocolates.

Tabla N° 2.8. Perú, exportación de derivados de cacao en su equivalente de cacao en grano (t)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pasta de cacao	1 021	768	1 540	1 592	1 808	2 001	2 614	393	1 080	6 095	2 162	1 657	915	1 536	4 666	2 560
Manteca, grasa y aceite	11 139	9 362	11 861	13 700	16 767	15 266	15 742	13 892	17 913	19 298	14 104	15 092	23 661	21 682	18 725	18 416
Cacao en polvo	6 409	3 710	3 994	3 111	7 209	7 551	10 000	7 514	6 429	5 350	6 638	6 735	5 082	6 030	6 842	7 531
Chocolates	1 086	629	677	527	1 222	1 280	1 695	1 274	1 090	907	1 125	1 142	861	1 022	1 160	1 277
Total equivalente en granos	656	14 469	18 072	18 931	27 006	26 098	30 050	23 073	26 512	31 649	24 029	24 626	30 519	30 270	31 393	29 784

Fuente: Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Elaboración: DGPA-DEEIA.

2.2.6. Importación de chocolate

Según la Cámara de Comercio de Lima, en 2016 se importaron alrededor de 2,300 millones de toneladas en la categoría “confitería de chocolate”, valorizadas en 10 millones de dólares. Los principales países proveedores son Estados Unidos (18%), Chile (14%), Brasil (12%), México (10%) y Colombia (10%).

Asimismo, son 10 las principales marcas importadas: M&M, Snickers, Kinder, Coverlux, Alpezzi, Montblanc, Belcolade, Hershey's, Kit Kat y República del Cacao.

Tabla N° 2.9. Importación de chocolate en Perú 2015-2016

Marcas	Anual			Anual / en USD				Anual / en Kilogramos			
	2015	2016	Tendencia	2015	2016	Var.%	Part.%	2015	2016	Var.%	Part.%
Total	Rank.	Rank.		10,550,181	10,351,026	-2%	100.0%	2,395,164	2,308,145	-4%	100.0%
M&M'S	1	1		1,114,647	1,125,981	1%	10.9%	246,504	235,959	-4%	10.2%
Snickers	2	2		855,019	843,413	-1%	8.1%	230,749	224,593	-3%	9.7%
Kinder	4	3		762,162	757,040	-1%	7.3%	31,264	26,622	-15%	1.2%
Coverlux	5	4		545,517	572,213	5%	5.5%	203,916	215,922	6%	9.4%
Alpezzi	6	5		523,135	441,967	-16%	4.3%	259,200	238,300	-8%	10.3%
Montblanc	7	6		390,849	337,557	-14%	3.3%	27,115	21,735	-20%	0.9%
Belcolade	10	7		325,868	316,008	-3%	3.1%	68,528	64,134	-6%	2.8%
Hershey'S	9	8		335,542	293,505	-13%	2.8%	28,940	53,263	84%	2.3%
Kit Kat	17	9		105,760	282,091	167%	2.7%	23,333	70,558	202%	3.1%
República Del Cacao	14	10		160,428	224,350	40%	2.2%	7,262	10,490	44%	0.5%

Fuente: CCEX, 2017.

2.2.7. Oportunidad en el mercado actual

La venta de chocolate con alto contenido de cacao representa el 15% del total del mercado de chocolate peruano (de Lama, Romex) y viene en crecimiento desde el año 2015.

Además, en el Perú cerca del 44% de cacao producido corresponde a la variedad “fino aroma” (aquel utilizado en chocolates premium), y el hecho de que el 20.2% del cacao en grano exportado cuenta con certificaciones “orgánico” y “comercio justo” otorga una ventaja competitiva para el aprovisionamiento de materia prima.

Por otro lado, el consumidor peruano presenta una mayor preocupación por su salud, por lo que busca productos bajos en azúcar (59%), bajos en grasa (62%) y productos frescos (68%). Incluso un 75% de la población cambió su dieta para cuidar su salud y un 62% está dispuesta a pagar un precio mayor por productos alineados a sus objetivos de vida saludable (Nielsen, 2017). Esto implica tener consumidores con una actitud activa frente a un etiquetado más claro con respecto a los ingredientes, información nutricional y beneficios.

Finalmente, el volumen de ventas (año móvil sep16-sep15) tuvo un crecimiento de 1.4% en productos saludables.

2.2.8. Tamaño de mercado y tamaño potencial

Para el año 2017, el mercado de confitería de chocolate alcanzó una facturación de S/ 663.2 millones y 15.3 toneladas de ventas, así como un consumo per cápita de 0.7 kg (Euromonitor, 2017). Por otro lado, las cifras estimadas de oferta potencial para el 2018 ascienden a 49,000 toneladas, con más de 1,000 toneladas vendidas por La Ibérica.

Tabla N° 2.10. Tamaño de mercado en venta de chocolate por categoría (%)

Año	Chocolate en bolsas	Chocolate surtido en cajas	Chocolate con juguetes	Chocolate en barra con relleno	Chocolate ocasional	Tableta	Otros
2012	5	7	0	32	1	47	7
2013	6	6	0	32	1	47	8
2014	6	7	0	32	2	46	7
2015	7	7	0	30	2	48	7
2016	7	7	0	28	2	50	7
2017	7	7	0	27	2	50	8

Fuente: Euromonitor, 2017.

2.2.9. Estacionalidad

La venta de chocolate es estacional debido a que el mayor consumo ocurre en las temporadas de menores temperaturas, principalmente entre abril y diciembre. Además de ello, durante 2017, debido a los altos incrementos en temperatura ocasionados por el fenómeno El Niño, los procesos de conservación y la demanda se vieron afectados, provocando menores ventas (Euromonitor, 2017).

2.2.10. Evolución del sector

En los últimos años el Perú ha logrado posicionarse como uno de los mejores productores de cacao y chocolate en el mundo, gracias al esfuerzo de asociaciones como Mishki Cacao, Nativos, Makao, Orquídea o Cacao Shattell, entre otros. Estos han sido premiados por su calidad y pureza en concursos nacionales e internacionales, como el Salón del Chocolate celebrado en Londres, Reino Unido y Francia.

Los principales factores a destacar son el alto contenido de cacao, sus propiedades organolépticas y la combinación con distintos frutos, lo que en conjunto impulsa la demanda por el chocolate de la mejor calidad.

2.2.11. Tendencias del sector

Se estima que la penetración del segmento premium siga incrementándose debido a las tendencias de consumo saludable. Además, se espera que la competitividad frente a snacks frutados aumente, debido a que estos últimos están asociados con una dieta más saludable.

Asimismo, han aparecido nuevas presentaciones donde se combinan distintas presentaciones de tabletas y trufas de chocolate peruano con distintos frutos, como arándanos, aguaymanto, granos andinos, frutas secas y deshidratadas, entre otros.

En términos de canales de distribución, no se esperan cambios significativos, lo que significa que el canal tradicional se mantendrá liderando el mercado, mientras que supermercados e hipermercados tendrán ligeros crecimientos continuos.

Por otro lado, con respecto a las tendencias de consumo saludable, las compañías han optado por cuatro áreas clave (Nielsen, 2017):

- *Redimensionar*. Reducir el tamaño del empaque y comunicar la frecuencia de su consumo.
- *Reformular*. Reducir el contenido de ingredientes calóricos en los productos.
- *Diversificar*. Comprar de empresas con productos saludables, centralizar la publicidad y el apoyo a ofertas de productos con bajo contenido calórico.
- *Reenfocar*. Luchar por la causa, enfocando la estrategia hacia el uso de alimentos como medicina preventiva mediante productos fortificados o funcionales para la prevención de enfermedades crónicas, obesidad, etc.

2.2.12. Crecimiento potencial

Se espera que el segmento de chocolates premium, con alto contenido de cacao, mantenga una tendencia creciente.

Asimismo, se estima un incremento del consumo per cápita hasta alcanzar las 0.8 kg en 2021. Para dicho horizonte de tiempo también se prevé que el volumen de ventas llegue a las 15.7 toneladas anuales, con una facturación de S/ 775.7 millones para el mercado total de chocolate en el Perú.

Tabla N° 2.11. Proyección de la participación por categoría de chocolate del crecimiento de mercado de chocolate al 2022 (%)

Año	Chocolate en bolsas	Chocolate surtido en cajas	Chocolate con juguetes	Chocolate en barra con relleno	Chocolate ocasional	Tableta	Otros
2018	6	6	0	27	2	50	8
2019	6	6	0	27	2	50	8
2020	6	6	0	27	2	50	8
2021	6	6	0	27	2	50	8
2022	6	6	0	27	2	51	8

Fuente: Euromonitor, 2017.

2.3. PROGRAMAS DE FINANCIAMIENTO RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN DE CACAO Y CHOCOLATE

2.3.1. PROCOMPITE

Fondo concursable de cofinanciamiento entre gobiernos locales y regionales, con el apoyo del Ministerio de Producción y el Ministerio de Economía y Finanzas, para promover el desarrollo y la competitividad de las cadenas agroproductivas.

2.3.2. Programa MINAM-CAF

Iniciativa que promueve el desarrollo de territorios impactados por la implementación del Corredor Vial Interoceánico Sur, que busca mejorar la competitividad, la conservación, fortalecer la institucionalidad de los gobiernos regionales y locales en la gestión ambiental y cofinanciar proyectos de conservación ambiental.

2.3.3. AGROBANCO

Empresa del Estado dedicada a brindar financiamiento al sector agropecuario, buscando el desarrollo sostenible del sector.

2.4 SITUACIÓN TRIBUTARIO-LEGAL

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, las rentas de tercera categoría son aquellas generadas por el comercio, la industria en otros en general cualquier actividad generadora de renta relacionada a la compra o producción y venta, permuta o disposición de bienes, esto de acuerdo al artículo 28 de la Ley del Impuesto a la renta.

El Decreto Legislativo 892, los trabajadores de empresas que desarrollan actividades de renta de tercera categoría con más de 20 trabajadores tienen derecho a una participación a los trabajadores en el caso de empresas dedicadas a la comercialización por mayor y menor distribuirán el porcentaje asciende a 8% de su renta anual antes de impuestos.

En el marco del Decreto Legislativo 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, se establecen las normas de cumplimiento y protección al trabajador. Esta regula la relación entre los empleados y empleadores. Asimismo, el país tiene normas que regulan los beneficios laborales de los trabajadores, como vacaciones, gratificaciones, compensación por tiempo de servicios e indemnizaciones, entre otros.

2.5 CONCLUSIONES

La tendencia del consumo interno del chocolate se ha duplicado en los últimos dos años, debido a que los consumidores gustan del sabor, valoran la calidad y aceptan el precio de un chocolate Premium (35% de cacao). Asimismo, se está creando conciencia en los consumidores para diferenciar el concepto de chocolate y golosina.

El crecimiento en el consumo de chocolate está respaldado por el incremento de la producción nacional de cacao (13.7% en 2016), lo que ha contribuido a que el Perú sea segundo productor de cacao.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

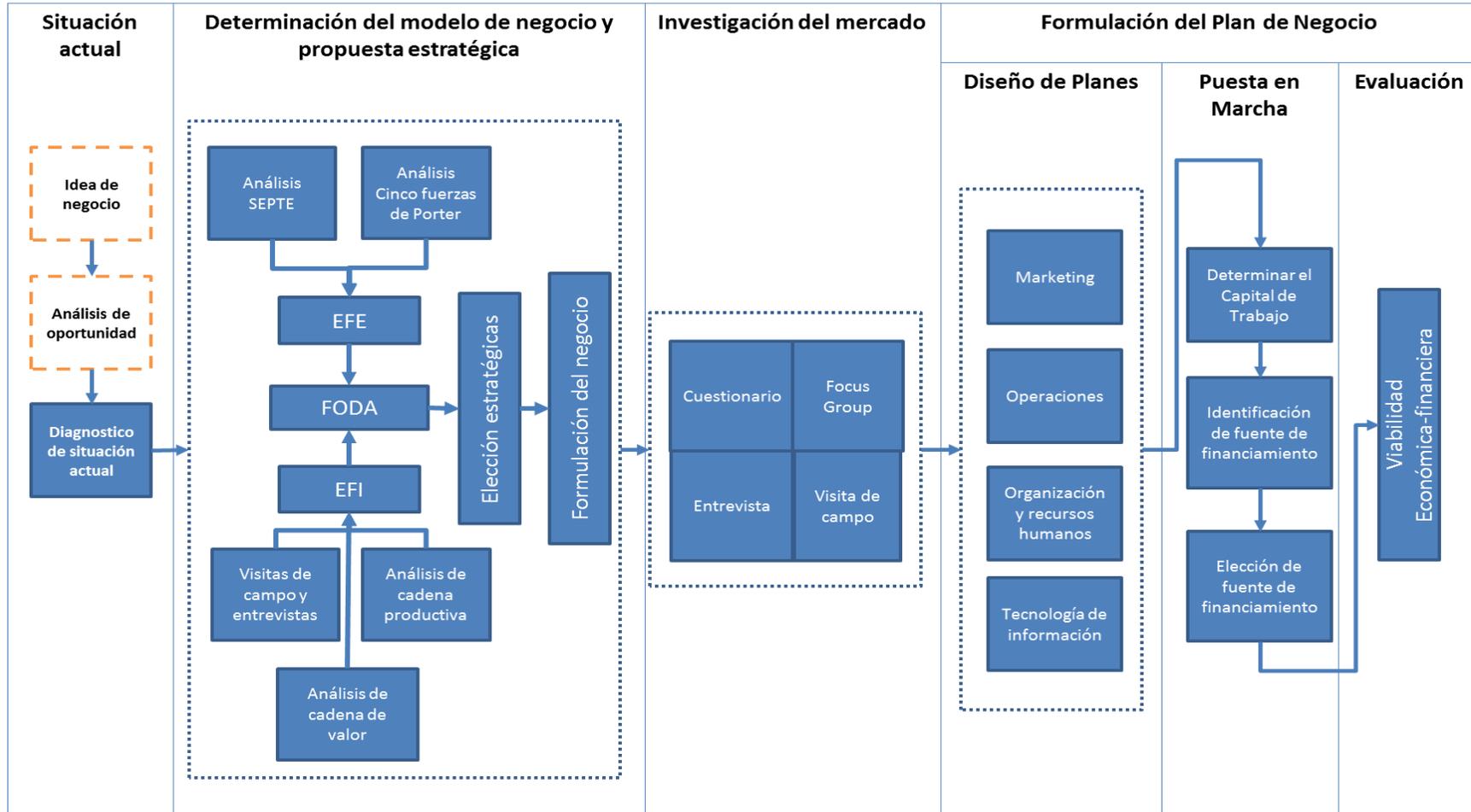
3.1. METODOLOGÍA UTILIZADA

En esta sección se van a describir los aspectos metodológicos generales que se han utilizado en el desarrollo del presente plan de negocio, así como las metodologías específicas para evaluar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

El plan de negocio utiliza el método inductivo, método científico que se basa en generar conclusiones desde una hipótesis o antecedente. La hipótesis es obtener una rentabilidad positiva, permitiendo que el plan de negocio sea viable.

El uso de este método permitió orientar el desarrollo de los capítulos del presente plan de negocio para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, se utilizaron instrumentos metodológicos en cada capítulo desarrollado, como se muestra en la Figura 3.1.

Figura N° 3.1. Modelo secuencial de plan de negocio



Fuente: Adaptado de USAID, 2014.

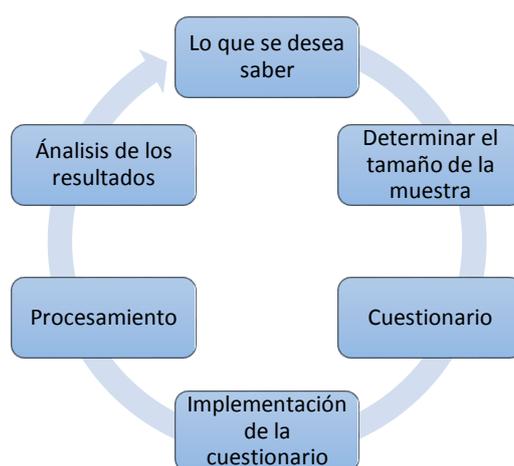
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Información primaria

La recolección de información primaria se realizará a partir de cuestionarios, entrevistas a expertos, focus group y visitas de campo.

La metodología para la recopilación de información de cuestionario se desarrolla en la Figura 3.2.

Figura N° 3.2. Flujo para recopilación de información del cuestionario



Fuente: Adaptado de MEF, 2011.

Con relación a las entrevistas a expertos, se realizaron a las siguientes personas:

Tabla N° 3.1. Entrevista a expertos

Entrevistado	Cargo	Entidad	Fecha
Carmen Rosa Chávez Hurtado	Especialista en cacao y chocolate	MINAGRI	20.07.2018
Aurora Ortega	Ingeniera Textil	Consultora de propiedad intelectual	11.08.2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

Asimismo, se realizaron dos focus groups y encuestas con consumidores habituales de chocolate para conocer sus preferencias y expectativas de consumo.

Finalmente, se realizó la visita de campo a nuestro proveedor estratégico (Tabla 3.2).

Tabla N° 3.2. Visita de campo

Lugar	Objetivo	Fecha
Asociación de productoras agropecuarias Mishki Cacao	Conocer el funcionamiento de la planta de chocolate y su nivel de producción, así como las parcelas donde se siembra y cosecha el cacao, para encontrar oportunidades de usar derivados de la biodiversidad junto con los chocolates.	05.05.2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

3.2.2. Información secundaria

La recolección de información secundaria se realiza a partir de información recogida del MINAGRI, EUROMONITOR, CPI, APPCACAO, PRODUCE, APEIM, entre otros, que contribuirán a establecer parámetros de crecimiento del mercado de chocolate, como la tasa de consumo, los canales de mercado que se vende el chocolate en comparación con otras empresas ya posicionadas, el nivel de producción de cacao nacional y regional, los niveles socioeconómicos que más consumen chocolates, etc.

3.3. HERRAMIENTAS METODOLÓGICAS

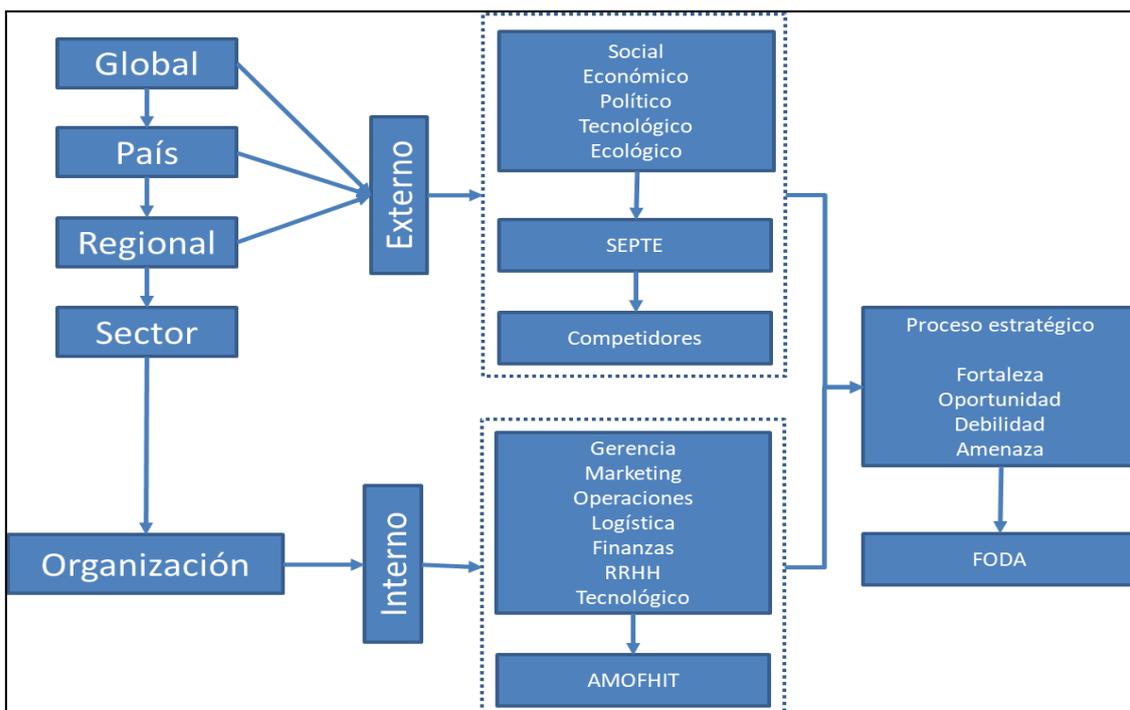
En esta parte se van a describir los aspectos teóricos para desarrollar los capítulos del presente plan de negocio.

3.3.1. Determinar el modelo de negocio y la propuesta estratégica

Esta sección se divide en tres subcapítulos principales: el análisis estratégico, la elección estratégica y la formulación de negocio.

La metodología utilizada para el análisis estratégico se desarrolló a partir de la actividad económica y una revisión crítica del enfoque del negocio, que se ven de forma integrada en el denominado análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). Sobre esa base, se estará en condiciones de plantear cuál es el modelo de negocio, definiendo unas líneas estratégicas que deben constituir la columna vertebral del posterior desarrollo del plan de negocio. A manera de resumen se presenta la siguiente figura:

Figura N° 3.3. Modelo secuencial del análisis estratégico

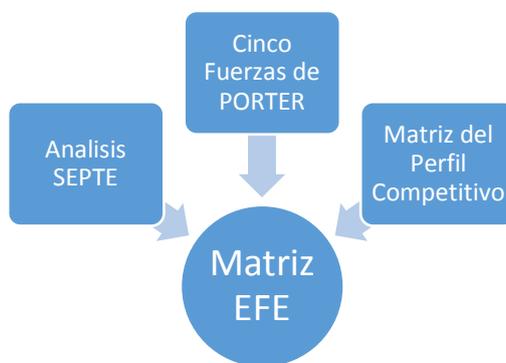


Fuente: Adaptado de D'Alessio, 2015.

a. Análisis externo

En la Figura 3.4 se recogen los diferentes elementos externos que pueden influir y afectar el diseño y elaboración del plan de negocio.

Figura N° 3.4. Análisis externo



Elaboración: Autores de esta tesis.

a.1. Análisis SEPTE

Todas las empresas se ven afectadas por los factores de su entorno (social, económico, político, tecnológico y ecológico), aunque no sea con la misma intensidad en todos los casos. Es conveniente realizar un análisis detallado de este entorno, para identificar posibles oportunidades o amenazas que puedan surgir de aquel.

Es preciso conocer bien el entorno global y analizar constantemente su evolución, de tal forma que permita anticipar y adaptar a los cambios en el mercado. Los factores determinantes del entorno general se agrupan en categorías como las definidas en el denominado “Análisis SEPTE”.

Tabla N° 3.3. Consideraciones para desarrollar el SEPTE

Categoría de entorno	Elementos analizados
Social	Situación y tendencias demográficas de los colectivos de referencia para el proyecto. Tendencias de comportamiento globales.
Económico	Situación y evolución esperada de las variables macro y microeconómicas que pueden afectar a posibles proveedores y clientes. Disponibilidad de formas de financiación.
Político	Legislación general y sectorial que puede incidir en la iniciativa planteada. Enfoque y programas de gasto público en ámbitos relacionados con la iniciativa. Política impositiva, de regulación de comercio exterior, normativa antimonopolio, legislación laboral, de promoción de la actividad económica, etc.
Tecnológico	Grado o expectativas de desarrollo de los hábitos y soportes tecnológicos que pueden afectar al proyecto (extensión de servicios de banda ancha, políticas de apoyo a la I+D+I, madurez de las tecnologías convencionales, líneas de actuación.
Ecológico	Políticas medioambientales y regulaciones ambientales.

Fuente: Adaptado de D' Alessio, 2015.

a.2. Cinco fuerzas de PORTER

Analizar las cinco fuerzas de Porter permite determinar el nivel de competencia que existe en la industria, con el propósito de conocer si es atractivo o no. Asimismo, permite identificar oportunidades y amenazas para desarrollar estrategias.

Figura N° 3.5. Análisis externo



Fuente: Adaptado de Porter, 2014.

Todo esto nos permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas mencionadas en la Figura 3.5. Las fuerzas de ingreso de nuevos competidores, sustitutos y poder de negociación de clientes o de proveedores afectan la fuerza de la rivalidad entre competidores, por lo que esta suele ser la fuerza más poderosa de las cinco.

a.3. Matriz del Perfil Competitivo

El procedimiento para la creación de la matriz de perfil competitivo, según Arbaiza (2013), consiste en los siguientes puntos:

- Identificar los factores de éxito en el sector del cual forma parte la organización analizada.
- Ponderar los factores. Los factores dispuestos tienen una valoración de 1,0
- Clasificar las variables:
 - Tipo 1: debilidad mayor
 - Tipo 2: debilidad menor
 - Tipo 3: fortaleza menor
 - Tipo 4: fortaleza mayor
 - Realizar la comparación

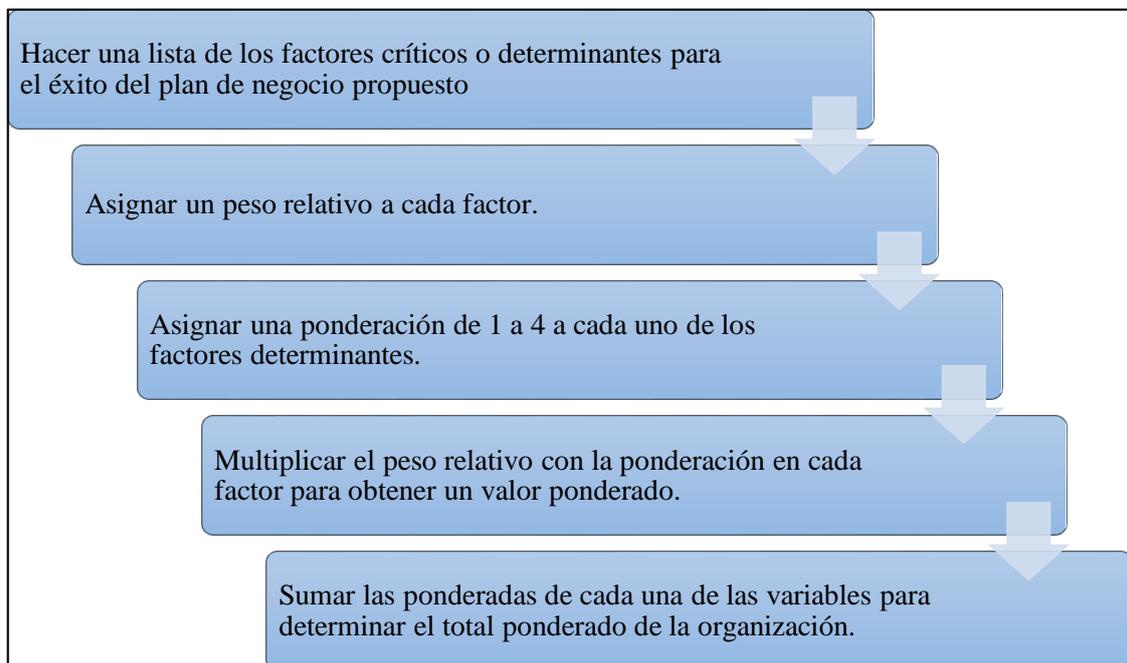
- Hacer una comparación entre competidores. Si el resultado de la relación es mayor de 2.5, entonces nos hallamos en una situación de fortaleza respecto de los competidores.

La metodología de Arbaiza refleja la identificación de los factores decisivos del éxito en el sector del cual forma parte la organización analizada, haciendo un listado de las fortalezas y debilidades decisivas. Además, pondera los factores, clasifica las variables, realiza las comparaciones y establece la comparación entre competidores.

a.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Esta matriz permite analizar y evaluar información social, económica, política, tecnológica y ecológica. Se utilizaron los siguientes pasos:

Figura N° 3.6. Metodología de EFE



Fuente: Adaptado de Arbaiza, 2013.

Para la elaboración de la matriz, se utilizó la siguiente ponderación:

- Riesgo mayor = 1
- Riesgo menor = 2
- Oportunidad menor = 3
- Oportunidad mayor = 4

b. Análisis interno

En esta parte se desarrollará el análisis AMOFHIT, el cual permite conocer la situación actual del plan de negocio cuando se encuentre en marcha, identificando las principales fortalezas y debilidades, ello se representará a través de la matriz de factores internos que permitirá calificar la actividad de comercialización de chocolate amazónico en Lima.

c. Matriz FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite estructurar un escenario de la situación actual del objeto de estudio y, de esta manera, obtener un diagnóstico preciso para, en función de este, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas (Hoyos, 2016).

El objetivo básico del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias del contexto (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. A manera gráfica se desarrolla la metodología del FODA.

Figura N° 3.7. Metodología para desarrollar FODA



Fuente: Adaptado de Arbaiza, 2013.

d. Modelo Canvas

El modelo Canvas consta de lo siguiente:

- *Clientes*: grupos de personas o entidades a quienes dirigimos las propuestas de valor.
- *Propuestas de valor*: productos y servicios que crean valor para los clientes de un mercado específico.
- *Canales*: manera en que se establece contacto con diferentes clientes y como se les da la propuesta de valor.
- *Relación con los clientes*: diferentes tipos de relaciones de los clientes con la empresa.
- *Recursos y capacidades clave*: recursos necesarios para la operación de la empresa.
- *Actividades clave*: acciones necesarias para llevar a cabo las operaciones de la empresa.
- *Alianzas clave*: socios como los proveedores que se necesita para la operación de la empresa.
- *Fuentes de ingreso*: se generan cuando la empresa obtiene beneficios económicos.
- *Estructura de costos*: todos los costos incurridos para la puesta en marcha del negocio.

3.3.2. Investigación de mercado

La recolección de información por fuente primaria y secundaria permitirá analizar el mercado de chocolate a través de la identificación de la demanda, el precio de venta y los costos de distribución. Ello permitirá conocer el nivel de participación del mercado, con el fin de desarrollar la propuesta del plan de negocio.

3.3.3. Diseño de planes

En el plan de marketing, el plan operativo y los recursos humanos y tecnológicos se realizarán a través de la sistematización y selección de mejores alternativas para comercializar chocolate.

En el plan financiero, se analizará la mejor opción para la viabilidad y rentabilidad del plan de negocio propuesto. Su estructura es la siguiente:

a. Estructura del capital de trabajo y financiamiento

Es necesario tomar en cuenta las características del negocio para estimar el capital del trabajo del plan de negocio propuesto para el chocolate. El método usado se denomina “método del ciclo operativo”, que permite calcular el nivel de inversión que debe financiarse desde el momento en que se adquieren los productos hasta el momento en que se recupere el capital invertido.

Se debe tomar en cuenta el costo anual proyectado, tomando la información del plan de negocio hasta llegar a la venta del producto.

$$\textit{Capital de trabajo} = CO * COPD$$

Donde CO es igual al número de días del ciclo operativo y COPD es igual al costo de operación promedio diario. Es importante señalar que no se toman en cuenta los costos financieros y amortizaciones. También se puede expresar de esta manera:

$$\textit{Capital de trabajo} = CO * \frac{\textit{Costo total anual}}{365}$$

b. Evaluación de la propuesta del plan de negocio

Para efectos de evaluación del plan de negocio se va a utilizar el método del Valor Presente Ajustado (VPA), el cual se describe en la siguiente fórmula:

$$VPA = VPN + VPNF$$

El valor de un plan de negocio apalancado es igual al de un plan no apalancado (VPN) más el valor presente neto de los efectos externos del financiamiento (VPNF).

En este sentido, se realizará la herramienta mediante el Valor Actual Neto - VAN u otros que se consideren necesarios para el plan de negocio.

$$VAN = \sum_{t=1}^T \frac{\pi_{i,t}}{(1 + COK)^t}$$

Donde:

$\pi_{i,t}$	=	Flujo incremental de por año del plan de negocio
COK	=	Costo de oportunidad de capital del plan de negocio
t	=	Número de años del proyecto

c. Análisis de sensibilidad, escenarios y riesgo

Se desarrollará el análisis de sensibilidad, escenarios y de riesgos del plan de negocio a través del método Montecarlo ante aquellas variables de cuyos resultados no se tenga certidumbre, así como la comparación de los escenarios optimista, pesimista y moderado.

$$f(x) = \frac{e^{-\beta * H(x)}}{Z}$$

Donde:

Z	=	Función de participación
$-\beta$	=	Parámetro de la función de probabilidad
$H(x)$	=	Función de probabilidad

3.4. CONCLUSIONES

La metodología propuesta será utilizada para alcanzar los objetivos específicos del presente plan de negocio de comercialización de chocolate con cacao amazónico peruano en Lima. Asimismo, permitirá brindar orientaciones técnicas y económicas sobre los criterios mínimos que es preciso tomar en cuenta para el desarrollo de cada capítulo.

Es importante señalar que cada metodología tiene sus ventajas y desventajas con relación al alcance de la información disponible y la capacidad técnica de los presentes. Es necesario seleccionar la mejor metodología con mínimos criterios teóricos para su aplicación.

Por último, las metodologías que serán empleadas pueden servir para otros trabajos de tesis vinculados con modelos de negocio de comercialización de productos alimenticios como el chocolate, con lo que se contribuye a la sistematización de información y futuras aplicaciones de métodos.

CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO Y PROPUESTA ESTRATÉGICA

El presente capítulo permite determinar una estrategia global, integrada y orientada a la obtención de los objetivos establecidos en el modelo de negocio, mediante un análisis que busca identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas a las que está expuesto.

4.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una estrategia se formula para que una organización gane en productividad, competitividad, y consiga sostenibilidad a través del tiempo (Arbaiza, 2014). Para ello, se tiene que realizar un análisis del ambiente interno y los factores externos que influyen con la finalidad de establecer una estrategia sólida, empleando distintas herramientas e instrumentos.

4.1.1. Análisis externo

El análisis del ambiente externo permite conocer las oportunidades y amenazas existentes en el entorno. A continuación, se detallan las herramientas empleadas en nuestro plan de negocio.

a. Análisis SEPTE

Se ha realizado un análisis SEPTE para identificar los factores del macroentorno que pueden afectar directa o indirectamente, con el fin de buscar mejores oportunidades para generar valor.

a.1. Entorno sociocultural

En los últimos años han surgido cambios importantes en el comportamiento de consumidor peruano, por lo que todas las empresas se encuentran atentas a las nuevas tendencias que ocurren en el mundo. Según los estudios realizados por Arellano Marketing, existen cinco grandes tendencias que se perciben en el nuevo consumidor peruano. La primera es la consolidación de una nueva clase media que ha pasado la prueba

de desaceleración económica, lo que representa un 42% de población en Lima. La segunda es una mayor independencia en las mujeres debido al fortalecimiento de su educación y liderazgo, lo que trae consigo un mayor consumo fuera de casa. La tercera corresponde al surgimiento de “los nuevos jóvenes” de cuarta generación, quienes llegaron de provincia a Lima con el fin de cubrir sus necesidades, a diferencia de los “millennials”, quienes tienen como objetivo crecer económicamente, conscientes del esfuerzo que amerita tal fin. La cuarta tendencia es un mayor mercado en provincia debido al acercamiento de las ciudades mediante mejores medios de transporte. Finalmente, existe el crecimiento de los “nuevos ricos”, un mercado cada vez más importante.

El consumo de chocolate en el Perú aún es bajo en comparación con el resto del mundo. Si bien se estima que ha tenido una tendencia creciente en los últimos dos años, aún existe un fuerte potencial de crecimiento. Actualmente, el consumo local de chocolate per cápita es de aproximadamente 700 gramos. En Bélgica, el consumo per cápita es de 8 kilogramos y en Europa llega a 10 kilogramos. Asimismo, únicamente alrededor del 15% del consumo interno de chocolate corresponde a aquellos con alto contenido de cacao; es decir, con un contenido de más del 30% de cacao en su formulación. Esto pone en evidencia la falta de cultura de consumo de chocolate real y su diferenciación frente a las golosinas que contienen cacao y sus derivados. En ese sentido, se tiene que promover el consumo nacional del chocolate, diferenciándolo de las golosinas.

En el Perú, el consumo de alimentos saludables ha crecido notablemente en los últimos años debido al esfuerzo de organizaciones vinculadas con la salud. Según el estudio Food Revolution Latin America, realizado por la consultora Nielsen (2017), el 90% de consumidores peruanos está dispuesto a pagar más por alimentos que beneficien su salud. Asimismo, un 78% de peruanos evalúa alternativas orgánicas en su canasta diaria.

Desde el punto de vista del productor, como parte de las estrategias para promover y fortalecer la producción del cacao se ha dado un mayor auge al cooperativismo, promovido por distintos programas y organizaciones como PROCACAO y APPCACAO. Esto ha permitido alcanzar los volúmenes de cacao necesarios que aseguren los objetivos de venta, lo que sería imposible para un único productor. De este modo, se ha logrado una distribución más eficiente de los beneficios hacia todos los productores involucrados. A

pesar de ello, aún se mantiene la desconfianza y el rechazo hacia dichas asociaciones por ciertos grupos de agricultores, principalmente por desconocimiento de los beneficios y la falta de una comunicación sencilla en la liquidación de precios y los reintegros por transacciones en mercados de comercio justo y productos orgánicos, entre otros.

a.2. Entorno económico

El Banco Mundial indica que, para el año 2018, la economía mundial tendrá un crecimiento de 3.1%, debido a la recuperación de la inversión, los sectores comercio y manufactura. A pesar de ello, el crecimiento de los mercados emergentes superará su promedio en el mismo año.

En América Latina y el Caribe, se espera un crecimiento del 2% en 2018, lo que representa un aumento del 0.9% estimado en comparación con 2017. Dicho crecimiento se consolidará mediante la inversión y el consumo privado. Cabe recalcar que dicha situación podría verse afectada por desastres naturales, por un mayor proteccionismo de los Estados Unidos o por el deterioro en condiciones fiscales en cada país.

En el Perú, la economía continúa inestable debido a que la inversión privada ha venido disminuyendo en los últimos períodos. Dicha situación origina que el empleo formal se haya paralizado, lo que evita la sostenibilidad en la recuperación. A pesar de ello, según el BCR, se espera crecer en un 4.2% en 2019.

Por otro lado, el BCR proyecta que la tasa de inflación del Perú se encuentre en un promedio de 2.0% a 2.5% en 2018, con una tendencia a la baja en los últimos doce meses. Mantener una tasa de inflación a este nivel permite una estabilidad macroeconómica y, a la vez, incentiva el crecimiento de PBI, ya que permitirá promover la inversión. Por otro lado, la estabilidad de la inflación permitirá un precio de venta estable, dado que no existirá una devaluación de la moneda.

La industria del chocolate aumentó su volumen en 3%, logrando ventas por 663.2 millones de soles en el año 2017. Asimismo, se espera que el volumen mantenga una tasa de crecimiento del 2% en precios constantes para llegar a ventas de 723 millones de soles en el año 2022 (Euromonitor, 2017).

El precio unitario aumentó en un 3% durante los años 2017 y 2016, y muy similar fue la tasa de inflación. Cabe recalcar que dichos precios no están directamente relacionados con los costos de materia prima.

En ese sentido, el crecimiento del 3% de las ventas de chocolate en los últimos años, fue causado por el aumento del precio unitario alineado a la tasa de inflación y no por un aumento en la demanda.

a.3. Entorno político

En el marco político peruano, actualmente existen diferencias entre el Poder Legislativo y Poder Ejecutivo. El principal partido de oposición en el Legislativo (Fuerza Popular) cuenta con la mayoría en el Congreso, lo que le permite definir votaciones de varias comisiones ordinarias. Por su parte, el debilitado Poder Ejecutivo necesita generar alianzas para llevar adelante su plan de gobierno, en caso contrario necesitará apelar a las facultades legislativas para actuar mediante decretos. En junio de 2018, el porcentaje de aprobación del presidente Martín Vizcarra fue de 34%, según la encuestadora GfK. Sus menores niveles de desaprobación estuvieron en las zonas de Lima (29%), Centro (27%) y Oriente (23%). Sin embargo, según la encuestadora Datum, en agosto de 2018 su aprobación subió a 49%.

Entre las principales normas legales que el Estado ha aprobado para fomentar la comercialización y el consumo de productos saludables, se encuentra la Ley 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, el cual tiene como objetivo la protección de la salud pública y el crecimiento y desarrollo de la población mediante la educación, difusión y fortalecimiento de capacidades en las actividades físicas, la implementación de módulos de venta saludables en institutos educativos y la supervisión de la oferta de productos. Cabe señalar que esta Ley tiene por finalidad el consumo de productos saludables a la población, así como el marco legal para producir y difundir los productos nativos de la amazonia peruana.

Por otro lado, el 28 de agosto de 2014 se aprueba la Resolución de Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias 88-2014/CNB-INDECOPI, en la que se establece la NTP 208.013.2014 de cacao y chocolate, los compuestos y rellenos de chocolates. En esta norma se indica que el chocolate debe

contener no menos del 45% de extracto seco total de cacao, del cual 30%, por lo menos, será manteca de cacao y el 15%, por lo menos, extracto seco magro de cacao. En el caso del chocolate con leche, debe ser por lo menos 25%. En cuanto al chocolate blanco, la norma indica que debe contener como mínimo 20% de manteca de cacao. Se puede concluir que existe un entorno político claro para fomentar la producción de chocolate en el Perú.

El 14 de julio de 2006 se aprobó el DS 044-2006-AG, que contiene el reglamento técnico para los productos orgánicos, estableciendo los requisitos mínimos que deben cumplir los operadores (productores) para que sus productos sean considerados como orgánicos, bajo los principios de trazabilidad de productos orgánicos y la producción vegetal amigable con el ambiente. Todos los productos orgánicos deben estar registrados en el Registro Nacional de Organismos de Certificación de la Producción Orgánica, DS 061-2006-AG, donde se establecen los procedimientos administrativos, paso a paso, para verificar y registrar los productos orgánicos ante las entidades competentes que se encuentran bajo la supervisión de SENASA.

En la última década, en el Perú se viene sustituyendo el cultivo ilícito de la hoja de coca (principal insumo de la cocaína) por plantaciones de cacao. Si bien el avance ha sido importante, se estima que aún existen entre 40,300 y 53,000 hectáreas cocaleras ilegales en 14 valles, con una producción de 300 a 400 toneladas métricas de cocaína por año. Es por ello que, mediante la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida), se dará prioridad a la sustitución de productos ilícitos como parte de su nueva estrategia a desarrollar entre los años 2017 y 2021.

a.4. Entorno tecnológico

En el Perú se viene trabajando en mejoras para el sector. La industria del cacao siempre ha ido buscando nuevas técnicas de cultivo que le permitan mejores beneficios; es por ello que el MINAGRI, en forma conjunta con otras instituciones privadas, vienen sumando esfuerzos para impulsar la generación y ampliación de los conocimientos científicos para dar una solución a los problemas tecnológicos y hacer sostenible la cadena del valor del cacao.

De esta manera, gracias a iniciativas como la creación de escuelas de campo, se ha logrado una mayor especialización y mejores prácticas de cultivo, cosecha y postcosecha, así como la capacitación de inspectores orgánicos dentro de las cooperativas que evaluarán las prácticas agroecológicas empleadas. Esto ha permitido, además, una mayor estandarización del cacao, al mejorar los procesos de fermentación y secado, así como el análisis físico y químicos de dichos procesos logrados gracias a la capacitación de los agricultores, con lo que se ha logrado un alcance entre 42.9% y 70% de productores con certificación orgánica.

El consumidor peruano ha evolucionado en los últimos años gracias a la adquisición de nuevas tecnologías como parte de la globalización, convirtiéndose en un consumidor más exigente e influenciado a través de las redes sociales. Debido a ese impacto, han surgido nuevas tendencias, como mayores canales de compra, por los cuales las marcas deben buscar la mejor manera de mantener el interés constante en el comprador. Asimismo, el consumo e-commerce (tiendas de conveniencia) ha crecido significativamente a través de páginas de intermediarios y tiendas de aplicaciones.

a.5. Entorno ecológico y ambiental

En el Perú se han creado normativas ambientales con el fin de regular a los productores en el desarrollo de sus operaciones en el país. Entre las más importantes tenemos:

La Política Nacional del Ambiente del Perú tiene como marco legal la Ley 28611, el cual tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de la población más vulnerables y dependientes de la provisión de los recursos naturales, así como garantizar la conservación de los ecosistemas y sus funciones ecológicas con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible del Perú

La Ley sobre la Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica (Ley 26839) menciona la importancia de realizar acciones de conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales para la sostenibilidad de los beneficios económicos para la sociedad.

El DS 068-2001-PCM, de fecha 21 de junio de 2001, aprobó el Reglamento de la Ley sobre Conservación y Aprovechamiento Sostenible de la Diversidad Biológica, cuyo objetivo es fijar prioridades nacionales y acciones en materia de conservación de la diversidad biológica y el uso sostenible de sus componentes, creando incentivos económicos para productores con el fin de lograr la rápida inserción en el mercado nacional e internacional de productos manejados adecuadamente.

El factor más importante que ha afectado el consumo de chocolate en el año 2017 fue el verano caluroso por causa del fenómeno de El Niño, que dificultó su producción, distribución y comercialización.

b. Cinco fuerzas de Porter

b.1. Ingreso de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es media, pues en los últimos años han entrado nuevas empresas en el sector, específicamente con chocolates de fino aroma y orgánico. Eso sucede debido a que la inversión requerida para infraestructura no suele ser muy alta.

Asimismo, las principales barreras de entrada se dan por la diferenciación de los productos, tanto por la fórmula como por los insumos utilizados. Esto conlleva a buscar acceso a los proveedores del cacao fino aroma, que da las características únicas al chocolate según su procedencia y variedad.

Estos últimos, por lo general, cuentan con fuertes relaciones y alianzas con las empresas chocolateras, como volúmenes asegurados de compra, direct trade y fair trade, así como capacitaciones técnicas en las distintas etapas de la cadena de valor.

Por otro lado, el acceso a los canales de distribución para penetrar el mercado puede demandar altos recursos financieros, sobre todo en las cadenas de supermercados.

b.2. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores actuales es media. Actualmente existen marcas con trayectoria que están posicionadas en la mente del consumidor, como Lindt (Suiza), Ferrero (Italia) y La Ibérica (Perú).

A pesar de ello, la industria cuenta con otros productores de chocolate premium de fino aroma y orgánicos, como por ejemplo: Q'uma, Dreams of Eva, Cocama Chocolate, Amaz, Marana, Cacaosuyo, Makao, Orquídea, entre otros. La principal característica diferenciadora es la denominación de origen del cacao empleado, que le da sus propiedades particulares, pues todos estos competidores tienen en sus portafolios formulaciones similares. Entre las principales variedades se encuentra el chocolate bitter (en sus distintos porcentajes de cacao) y blanco, así como también presentaciones con frutas y otros insumos, como aguaymanto, coco, hierbaluisa, etc.

Un factor relevante es la búsqueda y sostenibilidad de alianzas estratégicas con agricultores, comunidades y cooperativas, pues los insumos estratégicos se cosechan en zonas específicas del Perú, como Piura, Tumbes, Cusco y San Martín.

b.3. Sustitutos

En el caso del mercado peruano, dada la baja cultura de consumo de chocolate fino y su diferenciación frente a las golosinas de chocolate, estas últimas se convierten en un fuerte sustituto. Entre ellos tenemos el caso de Sublime —marca de la firma Nestlé—, con una participación de 34% en ventas, seguido por otras dos marcas de la misma firma: Nestlé 8% y Princesa (6%) (Passport, 2017).

Por otro lado, se tienen previstas nuevas iniciativas del Estado y de las empresas privadas para concientizar al consumidor sobre el cacao y la diferenciación de chocolate frente a otras golosinas con contenido de cacao, así como la regulación de su etiquetado con la denominación “golosina”.

b.4. Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los distribuidores es alto, pues el acceso a los consumidores se da a través de los supermercados y tiendas especializadas en productos gourmet u orgánicos. Además, debido a la competencia del sector, a pesar de que la

mayoría de productos son de una calidad superior, se buscará obtener descuentos para adquirir mayores márgenes del retailer, hasta que se alcance un mayor posicionamiento en los consumidores y se gane mayor poder de negociación con estos.

Por otro lado, el segmento gourmet no es sensible a una variación de precios: por cumplir con altos niveles de calidad, los consumidores no suelen mostrarse reacios a pagar precios altos por productos diferenciados.

b.5. Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores de cacao es alto, pues si bien abastecen a un único sector para sostener sus ingresos, pueden decidir destinar su producción para la exportación. Asimismo, podrían optar por integrarse hacia adelante, pasando a producir también chocolate.

Además, de darse un cambio de proveedor, se incurriría en potenciales costos adicionales por no poder conseguir la misma variedad de cacao, pues en su mayoría son cultivadas en zonas geográficas específicas.

Por otro lado, los proveedores de los demás insumos, como azúcar, enzimas, estabilizantes, leche, envases, empaques, entre otros, se rigen bajo los precios internacionales de dichos commodities, lo que disminuye su poder de negociación.

c. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo permite comparar el perfil del negocio del chocolate con sus rivales, con la finalidad de poner en manifiesto las fortalezas y debilidades en contra posición con los competidores. Para la realización de la MPC se han considerado los siguientes aspectos:

Tabla N° 4.1. Características de los indicadores

Participación del mercado
La participación del mercado se mide a través del nivel de producción de cada empresa.
Calidad del producto
Hace referencia a los premios ganados en los concursos nacionales e internacionales sobre el chocolate o sus derivados.
Procedencia
Hace referencia acerca del cacao que se utiliza para la elaboración de los chocolates: peruano o extranjero.
Diseño del producto del empaque
Está en relación con las características del empaque y como los consumidores lo perciben a través de un diseño elegante, llamativo, simple o rústico.
Puntos de venta
Se refiere a la cantidad de puntos de venta que tiene cada empresa de chocolate (grifos, supermercados, tiendas propias, módulos de venta, etc.).
Competitividad de los precios
Está en relación con la capacidad que tiene la empresa en poder responder ante una caída de precios de mercado.
Satisfacción del consumidor
Es la percepción del consumidor acerca del producto (buena, muy buena, regular o excelente).
Capacidad tecnológica
Está en relación con los métodos de producción de chocolate (artesanal o sistemas de producción masiva).
Productos complementarios
Está en relación con productos complementarios (chocolate con leche, chocolate con frutas o chocolates con productos nativos, bombones, etc.).
Publicidad
Está en relación con la facilidad de acceso a la información de los productos (vía página web, redes sociales, etc.).

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 4.2. Análisis de los indicadores

Peso	NO ORGANICO						ORGANICO										
	La Iberica		Catbury		Lindt		Mishky Cacao		Amaz		Orquidea		Cacaosuyo		Q'uma		
	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total	
1. Participación de mercado	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10
2. Calidad del producto	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	3.00	0.30
3. Procedencia	0.20	4.00	0.80	1.00	0.20	1.00	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80
4. Diseño del producto empaque	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10
5. Puntos de venta	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20
6. Competitividad de los precios	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10
7. Satisfacción del consumidor	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
8. Capacidad tecnológica	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	1.00	0.05	1.00	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10
9. Productos complementarios	0.05	4.00	0.20	4.00	0.20	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10
10. Publicidad	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20
Total	1.00	3.60	3.00	3.00	3.00	3.00	2.60	2.45	3.35	2.40							

Elaboración: Autores de esta tesis.

Nota: grado de fortaleza o debilidad: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.

Dentro del grupo de chocolates no orgánicos, La Ibérica obtuvo un puntaje ponderado mayor en relación con sus competidores. Es la primera empresa en estar posicionada en el mercado, con mayor publicidad y puntos de ventas.

Dentro del grupo de chocolates orgánicos, Orquídea lidera el grupo debido a la penetración que ha logrado en el mercado local, teniendo una presencia importante en canales de autoservicios compartiendo espacios con marcas de mayor prestigio.

Finalmente, la marca Mishky Cacao obtuvo el quinto lugar en calificación en la clasificación general; sin embargo, dentro del grupo de chocolates no orgánicos, presenta características particulares que necesita explotar para lograr ser un producto competitivo.

d. Matriz EFE

La matriz de factor externo permite evaluar las oportunidades y amenazas del sector, con el fin de determinar si el ambiente es atractivo y, de ese modo, formular estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

Para la elaboración de la matriz EFE se tomarán como base los análisis SEPTTE, las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Tabla N° 4.3. Matriz EFE

Factores externos clave ponderados (O y A)

	Peso	Ponderación	Puntaje
Oportunidades			
1 Tendencia a cambios en el comportamiento del consumidor peruano.	4%	4	0.16
2 Crecimiento en el consumo de productos saludables	6%	3	0.18
3 Promoción y fortalecimiento de la producción del cacao -mayor auge cooperativista.	4%	4	0.16
4 Tendencia a un crecimiento en la economía peruana.	4%	3	0.12
5 Incremento en el precio del chocolate.	7%	3	0.21
6 Nuevas normativas que regulan el concepto de chocolate.	4%	3	0.12
7 Sustitución del cultivo de productos ilícitos (hoja de coca) por plantaciones de cacao.	5%	3	0.15
8 Sistema de posicionamiento mediante la tecnología.	3%	2	0.06
9 Nuevas técnicas de cultivo que permiten mejores beneficios.	4%	3	0.12
10 Consumidores más exigentes influenciados por las redes sociales.	5%	4	0.20
11 Productores de chocolate cuya característica diferenciadora es el origen del cacao empleado.	2%	4	0.08
12 Proyecto de cooperación internacional	2%	3	0.06
Total Oportunidades	50%		1.62
Amenazas			
1 El consumo del chocolate peruano es bajo en comparación con el resto del mundo.	5%	1	0.05
2 Debilitamiento en los poderes del estado.	5%	2	0.10
3 Desconocimiento en los conceptos de chocolate y golosina.	5%	2	0.10
4 Tendencia al consumo de productos certificados.	5%	2	0.10
5 Falta de innovaciones hacia los consumidores en la industria del chocolate.	5%	2	0.10
6 Factores climáticos que afectan la producción y distribución del chocolate.	5%	1	0.05
7 Producto estacional	4%	2	0.08
8 Paralización del empleo formal en los últimos años.	3%	2	0.06
9 Ausencia de reglamento técnico del estado	3%	2	0.05
10 Amenaza de nuevos competidores debido a que el nivel de infraestructura no es alta.	3%	2	0.05
11 Las principales barreras de entradas se dan por la diferenciación del producto.	3%	2	0.06
12 Altos recursos financieros en acceso de canales de distribución	3%	2	0.05
13 Alto nivel de poder de negociación de los distribuidores	3%	2	0.05
Total Amenazas	50%		0.90
TOTAL	100%		2.52

Grado de Oportunidad / Amenaza:

1 = Riesgo Mayor / 2 = Riesgo Menor / 3 = Oportunidad Menor / 4 = Oportunidad Mayor

La matriz EFE ha obtenido un promedio de 2.52, con lo que podemos concluir que nuestro plan de negocio puede aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas del sector donde se desarrollaría.

4.1.2. Análisis interno

El análisis del ambiente interno permite hacer un diagnóstico de la situación actual de la organización mediante su capacidad para generar margen, identificando las fortalezas y debilidades del entorno. A continuación se detallarán las herramientas empleadas en nuestro plan de negocio.

a. Visitas de campo

Focus Group

En el trabajo de campo se utilizó la técnica cualitativa de focus group mediante una guía de pautas con el objetivo de identificar oportunidades de posicionamiento comercial en el mercado de chocolates con el producto Mishky Cacao, mediante el cual se busca construir una propuesta de valor diferenciada.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- Precio
Los NSE A y B no se sienten afectados en las variaciones de precio, dado que perciben la calidad del producto.
- Producto
El público suele relacionarlo con tres aspectos principalmente: organoléptico (sabor agradable y apariencia artesanal), valor nutricional (sano y nutritivo) y calidad (marca peruana).
- Marca
No existe una fidelidad por parte de los consumidores a una marca en particular, debido a la variedad existente en el mercado; es ahí donde se puede encontrar una oportunidad para el desarrollo del negocio, apelando a los atributos más valorados de la categoría y de los cuales existe un alto cumplimiento.

Encuestas

Se realizaron 436 encuestas a personas entre las edades de 18 y 55 años de los NSE A y B en Lima Metropolitana, con la finalidad de conocer el nivel de aceptación de una nueva propuesta de chocolate. Las consultas realizadas se basaron en:

- Gasto promedio de chocolate por mes.
- Preferencia de consumo de chocolates con frutos nativos.
- Marca de chocolate que el público conoce.
- Importancia de los atributos que posee un chocolate.
- Frecuencia de consumo de chocolate.
- Presentación de chocolate.
- Promedio de gasto por chocolate en diferentes presentaciones.
- Lugares de consumo de chocolate.
- Ocasiones de consumo de chocolate.

Entrevistas a expertos

Se realizaron entrevistas a tres expertos del sector, con el fin de identificar aspectos relacionados con el entorno que los rodea.

Como resultado de las entrevistas, se concluye que el Perú tiene diferentes nichos ecológicos que permiten tener un mayor volumen de producción de chocolate, lo cual es una ventaja para tener una gama de productos diferenciados en comparación de los competidores internacionales, debido a la gran biodiversidad que existe.

b. Cadena productiva del cacao en el Perú

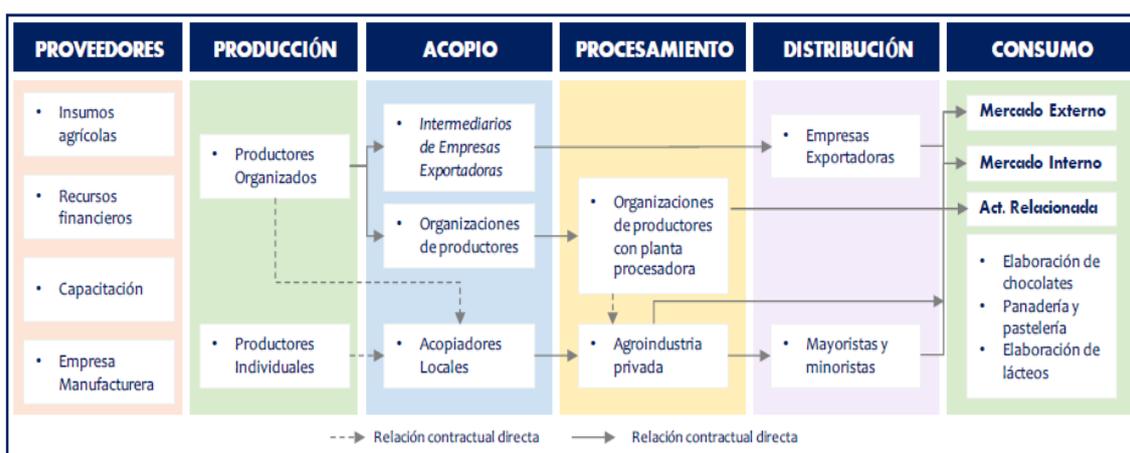
Para analizar la cadena productiva del chocolate, es necesario conocer cada uno de los eslabones que la conforman.

En el Perú, la producción del cacao está concentrada en pequeños productores cuyos terrenos son de poca extensión y baja calidad. Ellos necesitarán insumos agrícolas, financieros y capacitación para asegurar un producto de calidad, lo que permitirá al pequeño productor mejores oportunidades y condiciones de negociación.

Acopiadores locales, cooperativas cacaoteras o empresas intermediarias recopilan el cacao producido para ser vendido a empresas manufactureras, para su posterior transformación. Una vez producido, se distribuye en el mercado interno y externo para su consumo.

El plan de negocio se enfoca en el proceso de distribución del chocolate. La Asociación de Productores Agropecuarios Mishky Cacao es la que tiene a su cargo el acopio y procesamiento del cacao adquirido para su transformación en chocolate.

Figura N° 4.1. Cadena productiva del cacao en el Perú



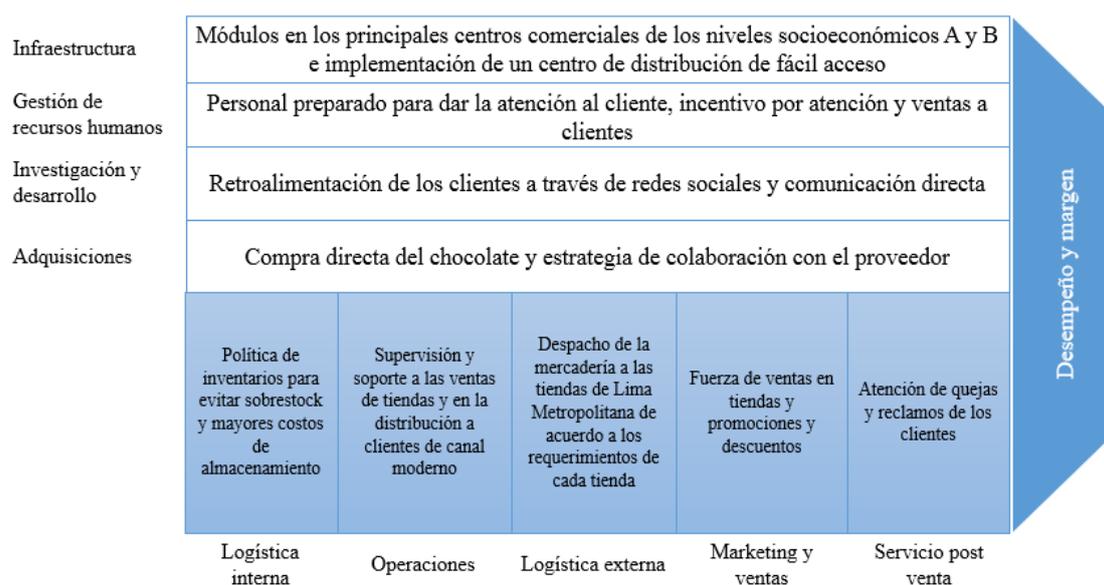
Fuente: IEES-SIN, 2016.

c. Cadena de valor de la empresa

La cadena de valor de la empresa permite identificar las actividades primarias y de apoyo para poder encontrar un impacto diferenciador sobre la competencia. Asimismo, es una herramienta útil en el análisis de costos.

A continuación, se presenta la cadena de valor de nuestro plan de negocio:

Figura N° 4.2. Cadena de valor de la empresa



Fuente: Autores de esta tesis.

Se concluye que la cadena de valor tiene cinco actividades primarias y cuatro de apoyo, lo que permitirá establecer la estructura de costos. La logística interna y la fuerza de venta son las actividades que es preciso analizar con mayor detalle con el fin de obtener rentabilidad.

d. Análisis de la competencia

La competencia para el plan de negocio son las marcas de chocolate que utilizan el cacao amazónico peruano. Las marcas con mayor participación en el mercado son:

- **La Ibérica**
Sus principales canales de venta se encuentran el canal moderno y de tiendas propias, con un número aproximado de 26 tiendas en el país. Actualmente existen tres productos relacionados: Chocolatier, una tableta de 90 gramos con presentaciones de 57% y 70% de cacao, cuyo precio fluctúa entre los 15 soles la tableta, y Milky, que es un chocolate con leche cuya presentación de una tableta de 50 gramos tiene un precio de 4 soles.
- **Belgian Dark**
Tiene una presentación de una tabla de 100 gramos con 64% de cacao a un precio de 13.90 soles.
- **Amaz**

Tiene diversas presentaciones y combinaciones de frutos, en tabletas de 100 gramos a un precio de 15 soles. Su eslogan es “chocolate de origen” y está disponible en tiendas especializadas.

- Cacaosuyo

Viene en presentaciones de 70 y 90 gramos, con precios de 20 y 22 soles respectivamente. Tiene como mensaje: “El mejor secreto de los incas” y está disponible en tiendas especializadas.

- Shattel

Su presentación es de 70 gramos, con un 70% y 75% de cacao orgánico y un precio alrededor de 12.90 soles.

- Orquídea

Con diversas presentaciones, tiene una presentación de 90 gramos de cacao amazónico peruano, con un 35%, 60%, 65% y 72% de cacao con un precio de 16.50 soles. Asimismo, tiene una presentación de 40 gramos por un valor de 6.5 soles.

La mayoría de estas marcas se vende en tiendas especializadas y centros comerciales, utilizando cacao peruano de las distintas regiones del Perú, como San Martín, Piura, Cajamarca, Amazonas, Huánuco, Junín y Cusco. La oportunidad está en que no todas estas marcas trabajan con insumos orgánicos, y en el aspecto social, que dejan de lado, con lo que desperdician un nicho que podrían aprovechar.

Cabe señalar que existen productos sustitutos del chocolate, como las golosinas, entre las cuales las más importantes son Sublime, Mecano, Princesa y Triángulo, cuyo precio oscila entre 2 y 3 soles. Asimismo, están las golosinas importadas, como Snicker, Toblerone y Kit Kat.

Factores de éxito de la industria de chocolates

Entre los principales factores de éxito de la industria del chocolate se encuentran:

- Mayor promoción del producto en los canales de venta y una mejor negociación con el proveedor.
- Diferenciación significativa con la competencia a través de estrategias de posicionamiento a largo plazo.

- Calidad del producto en aroma sabor, así como el lugar de origen del cacao y sus presentaciones.
- Publicidad del producto en función de las ventas.
- Lealtad del cliente y competitividad en precios.

Posibles ventajas

Las principales fuentes para crear una ventaja competitiva se basan en:

- Posicionar el producto a través del origen de los insumos utilizados, teniendo en cuenta que no son muchas las marcas que realizan esta estrategia. Esto crea un espacio para comunicar la existencia de productos de la biodiversidad peruana, como el cacao y el macambo por su buen sabor, los beneficios que generan a la salud y la responsabilidad social con las comunidades nativas, sensibilizando al consumidor para que compre el producto. En este sentido, es importante que Mishky Cacao mantenga sus estándares de productos nativos.
- El chocolate con cacao nativo es un elemento diferenciador con los chocolates de la competencia, lo que crea una oportunidad para difundir las bondades y atributos del producto.

e. Análisis AMOFHIT

El análisis AMOFHIT es una herramienta que brinda un diagnóstico inicial sobre las principales fortalezas y debilidades del plan de negocio.

Administración y Gerencia (A)

Los administradores serán los responsables de ver la operatividad y el logro de las estrategias. Para ello, se contratarán profesionales conocedores del sector que, a través de su experiencia, puedan dar un valor agregado a la empresa.

Marketing (M)

Dentro de las diferentes presentaciones de chocolate que se ofrecen en el plan de negocio (chocolate bitter, chocolate con majambo y chocolate al 55%), se tiene como

principal canal de distribución el mercado tradicional (módulos de venta), que representa el 87%, y el canal moderno, constituido por supermercados y tiendas de conveniencia. Representa un 13%.

Operaciones, logística e infraestructura (O)

Se buscará encontrar sinergias con el proveedor de chocolate con la finalidad de obtener la exclusividad en los pedidos que se soliciten, cumpliendo con un adecuado abastecimiento para las tiendas y clientes.

Finanzas y contabilidad (F)

Se buscará obtener un margen de ganancia bruta promedio mediante la venta de productos en los puntos de ventas.

Recursos humanos (H)

Se contará con personal con conocimiento y experiencia en el área comercial para conseguir penetrar en el mercado y en un público cautivo. Para ello, se ha establecido un sistema de incentivos basado en el cumplimiento de objetivos.

Servicio de información y comunicación (I)

Se tendrá un exhaustivo control en el buen manejo de los canales de distribución, tanto tradicional como moderno. Se reconoce que un factor importante para lograr el éxito en el modelo de negocio es lograr una diferenciación, en este aspecto, con los competidores directos.

Tecnología, investigación y desarrollo (T)

Los ERP serán herramientas de apoyo que permitirán tener información necesaria para cumplir las estrategias. Asimismo, serán beneficiosos para los proveedores y consumidores.

f. Matriz EFI

La matriz de factor interno permite evaluar las fortalezas y oportunidades a partir de un análisis ambiental de la situación interna de la empresa con el fin de determinar la

capacidad de generar margen y, de ese modo, formular estrategias para aprovechar las fortalezas y reducir el impacto de las debilidades.

Para la elaboración de la MEFI se tomará como herramientas las visitas de campo (focus groups, encuestas y entrevistas a expertos), el análisis de la cadena productiva del cacao en el Perú, la cadena de valor de la empresa y un análisis AMOFHIT.

Tabla N° 4.4. Matriz EFI

Factores externos clave ponderados (F y D)

	Peso	Ponderación	Puntaje
Fortalezas			
1 La variación en el precio del chocolate no es factor importante en los consumidores de sectores socioeconómicos A y B ya que suelen pagar precios altos por productos diferenciados.	5%	3	0.15
2 No existe fidelidad por una marca en particular	7%	4	0.28
3 Tendencia del mercado por la compra de productos orgánicos y fabricados en el Perú.	6%	3	0.18
4 Conocimiento del mercado de chocolate desde la compra del cacao hasta la producción.	5%	3	0.15
5 Perú es el segundo productor de cacao orgánico	6%	3	0.18
6 Producto con reconocimiento internacional “mejor innovación” Salón de Chocolate en Francia, en el año 2014.	5%	3	0.15
7 Integración estratégica con proveedores para garantizar las compras.	10%	4	0.40
8 Apoyo de asociaciones que permite una competencia justa con otras empresas chocolateras.	2%	3	0.06
9 El público objetivo busca un chocolate que tenga sabor agradable.	2%	4	0.08
10 Los canales modernos (supermercados) son los lugares donde el público compra con mayor frecuencia su chocolate favorito.	2%	3	0.06
Total Fortalezas	50%		1.69
Debilidades			
1 Poca participación de Mishky Cacao en el mercado local en comparación a sus competidores.	8%	1	0.08
2 El producto no cuenta con puntos de ventas en Lima.	8%	1	0.08
3 Poca publicidad para la difusión del producto.	8%	1	0.08
4 La poca capacidad tecnológica no le permite competir con las grandes marcas del mercado.	5%	2	0.10
5 La presentación del chocolate (envoltura) no es agradable por el público.	6%	2	0.12
6 Pocas personas consumen chocolates con frutos nativos	7%	3	0.21
7 Poca experiencia en comercialización del producto	8%	3	0.24
Total Debilidades	50%		0.91
TOTAL	1.00		2.60

Grado de Debilidad / Fortaleza:

1 = Debilidad Mayor / 2 = Debilidad Menor / 3 = Fuerza Menor / 4 = Fuerza Mayor

Elaboración: Autores de esta tesis.

La matriz EFI ha obtenido un promedio de 2.60, con lo que se puede concluir que nuestro producto se encuentra en un entorno atractivo capaz de competir aprovechando sus fortalezas.

4.1.3. Matriz FODA

El análisis FODA permitirá hacer diferentes cruces entre fortalezas con oportunidades (FO), debilidades con oportunidades (DO), fortalezas con amenazas (FA) y debilidades con amenazas (DA), con el fin de generar una opción de estrategia. A continuación se presenta la tabla de Matriz FODA.

Tabla N° 4.5. Matriz FODA

MATRIZ CRUZADA FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1 La variación en el precio del chocolate no es factor importante en los consumidores de sectores socioeconómicos A y B ya que suelen pagar precios altos por productos diferenciados. 2 No existe fidelidad por una marca en particular 3 Tendencia del mercado por la compra de productos orgánicos y fabricados en el Perú. 4 Conocimiento del mercado de chocolate desde la compra del cacao hasta la producción. 5 Perú es el segundo productor de cacao orgánico 6 Producto con reconocimiento internacional "mejor innovación" Salón de Chocolate en Francia, en el año 2014. 7 Integración estratégica con proveedores para garantizar las compras. 8 Apoyo de asociaciones que permite una competencia justa con otras empresas chocolateras. 9 El público objetivo busca un chocolate que tenga sabor agradable. 10 Los canales modernos (supermercados) son los lugares donde el público compra con mayor frecuencia su chocolate favorito.
OPORTUNIDADES	OPCIONES FO	OPCIONES DO
<ol style="list-style-type: none"> 1 Tendencia a cambios en el comportamiento del consumidor peruano. 2 Crecimiento en el consumo de productos saludables 3 Promoción y fortalecimiento de la producción del cacao -mayor auge cooperativista. 4 Tendencia a un crecimiento en la economía peruana. 5 Incremento en el precio del chocolate. 6 Nuevas normativas que regulan el concepto de chocolate. 7 Sustitución del cultivo de productos ilícitos (hoja de coca) por plantaciones de cacao. 8 Sistema de posicionamiento mediante la tecnología. 9 Nuevas técnicas de cultivo que permiten mejores beneficios. 10 Consumidores más exigentes influenciados por las redes sociales. 11 Productores de chocolate cuya característica diferenciadora es el origen del cacao empleado. 12 Proyecto de cooperación internacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Manejar una estrategia en los precios aprovechado el crecimiento de la económica y la poca importancia de consumidores en el precio. 2 Aprovechar la tendencia que existe en el Perú de comprar productos orgánicos con el fin de incrementar el consumo de productos saludables. 3 Dado a que existen cambios en el comportamiento en el consumidor y no existe una fidelidad por una marca en particular, se debe crear una estrategia que permita conocer nuestro producto como "un producto de sabor agradable" y que "tiene reconocimiento internacional". 4 Fortalecer la marca a nivel local a través de estrategias de comunicación mediante redes sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Crear una estrategia que permita posicionar la marca "Mishky Cacao" mostrando un impacto social, ya que se trata de familias peruanas que reemplazaron el cultivo de productos ilícitos por el cultivo del cacao. 2 Debido a que el producto será nuevo en el mercado local (límite) se debe crear alianzas estratégica con distribuidores. 3 Dado que los consumidores más exigentes son influenciados por las redes sociales, se debe crear una estrategia que permita captar a ese sector mediante publicidades atractivas con el apoyo de la tecnología. 4 Dado a que la envoltura inicial no fue del todo agradable al público, se debe optar por crear un diseño más atractivo que resalte las características del cacao peruano.
AMENAZAS	OPCIONES FA	OPCIONES DA
<ol style="list-style-type: none"> 1 El consumo del chocolate peruano es bajo en comparación con el resto del mundo. 2 Debilitamiento en los poderes del estado. 3 Desconocimiento en los conceptos de chocolate y golosina. 4 Tendencia al consumo de productos certificados. 5 Falta de innovaciones hacia los consumidores en la industria del chocolate. 6 Factores climáticos que afectan la producción y distribución del chocolate. 7 Producto estacional 8 Paralización del empleo formal en los últimos años. 9 Ausencia de reglamento técnico del estado 10 Amenaza de nuevos competidores debido a que el nivel de infraestructura no es alta. 11 Las principales barreras de entradas se dan por la diferenciación del producto. 12 Altos recursos financieros en acceso de canales de distribución 13 Alto nivel de poder de negociación de los distribuidores 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Se debe crear una estrategia que permita reforzar la diferencia entre chocolate y golosina en los canales modernos, ya que ahí es donde el público compra con mayor frecuencia y el riesgo de confusión es alto. 2 Crear alianzas estratégicas con nuestro proveedor que nos permita garantizar la entrega oportuna del producto inclusive en periodos no estacionales. 3 Obtener la certificación de nuestro chocolate como "un producto orgánico", con el apoyo de las asociaciones que buscan una competencia justa con otras empresas chocolateras. 4 Incentivar el consumo de chocolate a nivel nacional mediante propuestas innovadoras que permitan captar la atención del consumidor como por ejemplo "chocolates con frutos nativos". 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Buscar la diferenciación en nuestros productos mediante la optimización de los costos en base a estructuras modernas. 2 Contratar a personal con experiencia que tenga alto nivel de negociación al momento de comercializar nuestro producto en los canales modernos. 3 Incentivar el consumo de productos nativos a través del chocolate, lo cual nos permitirá abrir mercados nuevos con productos de cacao orgánico y marcas nuevas a nivel local, obteniendo una diferenciación con la competencia. 4 Dado que nuestro producto no cuenta con puntos de ventas en Lima, se emplearán canales modernos, es decir, tiendas especializadas donde se ofrecerá nuestro producto promocionando sus beneficios.

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.2.ELECCIÓN ESTRATÉGICA

A partir del análisis realizado, se evaluarán las opciones estratégicas y se definirá la estrategia a implementar.

4.2.1. Estrategias competitivas genéricas

- a) Manejar una estrategia en los precios, aprovechando el crecimiento de la económica y la poca importancia de consumidores en el precio.
- b) Aprovechar la tendencia que existe en el Perú de comprar productos orgánicos, con el fin de incrementar el consumo de productos saludables.
- c) Dado que existen cambios en el comportamiento en el consumidor y no hay fidelidad por una marca en particular, se debe crear una estrategia que permita conocer el producto como “un producto de sabor agradable” que tiene “reconocimiento internacional”.
- d) Fortalecer la marca en el ámbito local a través de estrategias de comunicación mediante redes sociales.
- e) Crear una estrategia que permita posicionar la marca Mishky Cacao mostrando un impacto social, ya que se trata de familias peruanas que reemplazaron el cultivo de productos ilícitos por el cultivo del cacao.
- f) Debido a que el producto será nuevo en el mercado local (limeño), se deben crear alianzas estratégicas con distribuidores.
- g) Dado que los consumidores más exigentes se ven influidos por las redes sociales, se debe crear una estrategia que permita captar a ese sector mediante publicidades atractivas con el apoyo de la tecnología.
- h) Dado que la envoltura inicial no fue del todo agradable para el público, se debe optar por crear un diseño más atractivo que resalte las características del cacao peruano.
- i) Se debe crear una estrategia que permita reforzar la diferencia entre chocolate y golosina en los canales modernos, ya que ahí es donde el público compra con mayor frecuencia y el riesgo de confusión es alto.
- j) Es preciso crear alianzas estratégicas con nuestro proveedor que nos permitan garantizar la entrega oportuna del producto, incluso en períodos no estacionales.

- k) Es preciso obtener la certificación del chocolate como un producto orgánico, con el apoyo de las asociaciones que buscan una competencia justa con otras empresas chocolateras.
- l) Es necesario incentivar el consumo de chocolate en el país mediante propuestas innovadoras que permitan captar la atención del consumidor, como, por ejemplo, “chocolates con frutos nativos”.
- m) Se debe buscar la diferenciación en los productos mediante la optimización de los costos en función de estructuras modernas.
- n) Es recomendable contratar a personal con experiencia que tenga alto nivel de negociación al momento de comercializar el producto en los canales modernos.
- o) Se debe incentivar el consumo de productos nativos a través del chocolate, lo que permitirá abrir mercados nuevos con productos de cacao orgánico y marcas nuevas, obteniendo una diferenciación con la competencia.
- p) Dado que el producto no cuenta con puntos de ventas en Lima, se emplearán canales modernos y tradicionales.

4.2.2. Opciones estratégicas

Se presentará la matriz de evaluación de opciones, en la que se podrá visualizar la calificación y ponderación a cada una de las opciones escogidas, tomando en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las tres principales opciones seleccionadas fueron:

Opción a) Dado que existen cambios en el comportamiento en el consumidor y no existe una fidelidad por una marca en particular, se debe crear una estrategia que permita conocer el producto como “un chocolate de sabor agradable” que “tiene reconocimiento internacional”.

Opción b) Dado que los consumidores más exigentes son influenciados por las redes sociales, se debe crear una estrategia que permita captar a ese sector mediante publicidades atractivas con el apoyo de la tecnología.

Opción c) Crear alianzas estratégicas con el proveedor que permitan garantizar la entrega oportuna del producto incluso en períodos no estacionales.

Tabla N° 4.6. Matriz de evaluación de opciones

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE OPCIONES							
	Calificación	Estrategia A		Estrategia B		Estrategia C	
		Grado de adecuación	Puntaje	Grado de adecuación	Puntaje	Grado de adecuación	Puntaje
Oportunidades							
1 Tendencia a cambios en el comportamiento del consumidor peruano.	4	4	16	4	16	1	4
2 Crecimiento en el consumo de productos saludables	3	3	9	3	9	2	6
3 Promoción y fortalecimiento de la producción del cacao -mayor auge cooperativista.	4	2	8	1	4	2	8
4 Tendencia a un crecimiento en la economía peruana.	3	2	6	2	6	2	6
5 Incremento en el precio del chocolate.	3	2	6	1	3	1	3
6 Nuevas normativas que regulan el concepto de chocolate.	3	2	6	1	3	2	6
7 Sustitución del cultivo de productos ilícitos (hoja de coca) por plantaciones de cacao.	3	2	6	2	6	2	6
8 Sistema de posicionamiento mediante la tecnología.	2	2	4	4	8	2	4
9 Nuevas técnicas de cultivo que permiten mejores beneficios.	3	1	3	2	6	1	3
10 Consumidores más exigentes influenciados por las redes sociales.	4	2	8	4	16	1	4
11 Productores de chocolate cuya característica diferenciadora es el origen del cacao empleado.	4	2	8	2	8	2	8
12 Proyecto de cooperación internacional	3		0		0	2	6
Amenazas							
1 El consumo del chocolate peruano es bajo en comparación con el resto del mundo.	1	3	3	1	1	3	3
2 Debilitamiento en los poderes del estado.	2		0		0		0
3 Desconocimiento en los conceptos de chocolate y golosina.	2	2	4	1	2	1	2
4 Tendencia al consumo de productos certificados.	2	1	2	2	4	2	4
5 Falta de innovaciones hacia los consumidores en la industria del chocolate.	2	2	4	4	8	2	4
6 Factores climáticos que afectan la producción y distribución del chocolate.	1	1	1	3	3	3	3
7 Producto estacional	2	1	2	1	2	3	6
8 Paralización del empleo formal en los últimos años.	2		0		0	1	2
9 Ausencia de reglamento técnico del estado.	2		0		0		0
10 Amenaza de nuevos competidores debido a que el nivel de infraestructura no es alta.	2	1	2		0		0
11 Las principales barreras de entradas se dan por la diferenciación del producto.	2	3	6	3	6	2	4
12 Altos recursos financieros en acceso de canales de distribución	2	4	8	4	8	1	2
13 Alto nivel de poder de negociación de los distribuidores	2	2	4	2	4	1	2
Fortalezas							
1 La variación en el precio del chocolate no es factor importante en los consumidores de sectores socioeconómicos A y B ya que suelen pagar precios altos por productos diferenciados.	3	3	9	2	6	2	6
2 No existe fidelidad por una marca en particular	4	3	12	2	8	2	8
3 Tendencia del mercado por la compra de productos orgánicos y fabricados en el Perú.	3	2	6	2	6	3	9
4 Conocimiento del mercado de chocolate desde la compra del cacao hasta la producción.	3	2	6	1	3	2	6
5 Perú es el segundo productor de cacao orgánico	3	4	12	2	6	2	6
6 Producto con reconocimiento internacional "mejor innovación" Salón de Chocolate en Francia, en el año 2014.	3	4	12	2	6	2	6
7 Integración estratégica con proveedores para garantizar las compras.	4	1	4	1	4	4	16
8 Apoyo de asociaciones que permite una competencia justa con otras empresas chocolateras.	3	2	6	3	9	4	12
9 El público objetivo busca un chocolate que tenga sabor agradable.	4	4	16	3	12	3	12
10 Los canales modernos (supermercados) son los lugares donde el público compra con mayor frecuencia su chocolate favorito.	3	3	9	4	12	1	3
Debilidades							
1 Poca participación de Mishky Cacao en el mercado local en comparación a sus competidores.	1	1	1	3	3	3	3
2 El producto no cuenta con puntos de ventas en Lima.	1	1	1	3	3	4	4
3 Poca publicidad para la difusión del producto.	1	3	3	4	4	2	2
4 La poca capacidad tecnológica no le permite competir con las grandes marcas del mercado.	2	2	4	4	8	2	4
5 La presentación del chocolate (envoltura) no es agradable por el público.	2	1	2	2	4	3	6
6 Pocas personas consumen chocolates con frutos nativos	3	2	6	2	6	3	9
7 Poca experiencia en comercialización del producto	3	3	9	3	9	1	3
Puntaje total de opciones			234		232		211

Grado de adecuación

0= Negativo /1= No atractivo / 2= Poco atractivo / 3= Atractivo / 4= Muy atractivo

Luego de analizar la Matriz de Evaluación de Opciones, se concluye que la mejor opción es la categoría “a” que consiste en “crear una estrategia que permita conocer el producto como un chocolate de sabor agradable, con reconocimiento internacional”. Esto se debe a que existen cambios en el comportamiento del consumidor, lo que no le permite tener fidelidad por una marca en particular.

4.3. FORMULACIÓN DE NEGOCIO

El negocio consiste en vender chocolates de barra en distintas presentaciones a través de canales tradicionales (módulos de venta) y canales modernos (supermercados, tiendas por conveniencia, entre otros). El objetivo principal es satisfacer las necesidades de los clientes por medio de la distribución de productos de sabor agradable, permitiendo un estilo de vida saludable.

Asimismo, el negocio busca atraer a ese consumidor exigente que muchas veces se ve influido por las redes sociales, mediante publicidades atractivas con apoyo de la tecnología.

Finalmente, se creará una alianza estratégica con el proveedor que permita un beneficio mutuo.

4.3.1. Misión

Proporcionar productos de sabor agradable naturales y orgánicos que brinden satisfacción y bienestar a los clientes. Asimismo, sobresalir por la variedad de productos de alta calidad, pero con un toque casero.

4.3.2. Visión

Ser una marca reconocida en el país y alcanzar el liderazgo en el mercado de chocolates provenientes de la Amazonia peruana.

“La meta es aportar salud a los consumidores con chocolates orgánicos”.

4.3.3. Valores y filosofía

Mishky Cacao considera que sus productos deleitan a sus clientes y, adicionalmente, ayudan a la salud de sus consumidores.

4.3.4. Actividad modular

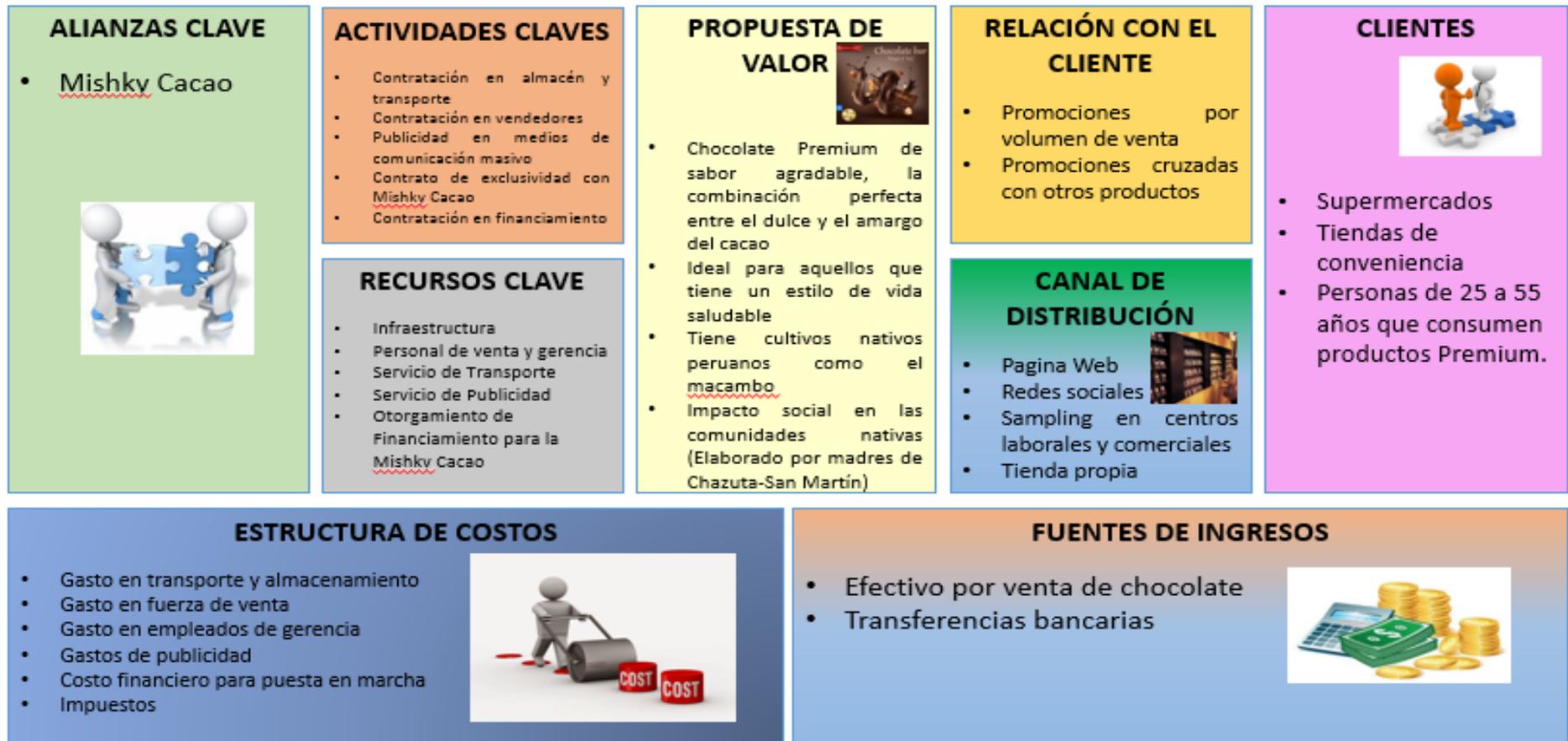
Venta de chocolate en diferentes variedades y presentación en Lima Metropolitana.

Como parte de la actividad modular, se desarrollará un sistema de distribución eficaz que permita contar con los productos en el momento oportuno, gracias a la alianza estratégica que se realizará con el proveedor.

4.3.5. Modelo de negocio propuesto

Mediante el “Modelo Canvas”, se ha representado el modelo negocio rentable sustentado en una propuesta de valor para los clientes y una alianza clave con el proveedor.

Figura N° 4.3. Modelo Canvas



Elaboración: Autores de esta tesis.

4.3.6. Balanced Score Card

El Balanced Scorecard es un modelo que propone integrar los objetivos estratégicos mediante cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

Tabla N° 4.7. Matriz de balanced score card

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR	META	INICIATIVA	PRESUPUESTO En soles
FINANCIERA	Rentabilidad	Utilidad	Año1: Incremento 355% Año 10: Incremento 20.21%		431,375 (promedio utilidad)
	Ingresos	Ventas Anuales	Periodo de introducción: 60 % Anualmente 10 %	Durante el periodo de introducción, se espera una venta del 60% del total. Luego alcanzará un incremento del 10%, a través de canales tradicionales (87%) y canales modernos (13%).	52,171,363
	Costos	Toneladas vendidas	Año1: 16.86 toneladas Año 10: 52.50 toneladas	Se ha definido un volumen inicial de toneladas en el año 1, alcanzando las en el año 10.	25,544,806
	Capital de trabajo		14 días	El capital de trabajo sera de 14 días, lo cual esta distribuido en: <ul style="list-style-type: none"> • Cuentas por cobrar 12.5 días • Inventario 2 días • Cuentas por pagar - 0.5 días 	85,344
	Inversión en activo fijo	Nuevas tiendas	Incremento en tiendas: Año1 al 3: 4 tiendas Año 4: 5 tiendas Año 6 al 7: 6 tiendas Año 7: 7 tiendas Año 8: 8 tiendas Año 9: 9 tiendas Año 10: 10 tiendas	Se ingresará al mercado con 10 tiendas propias en Lima Metropolitana que representara el 90.85% de las ventas totales lo cual asciende a S/ 47'416,127. El costo de inversión de cada tienda es de S/ 24,988, el cual está conformado principalmente por equipos de cómputo e instalaciones de la tienda.	47,416,127
CLIENTE	Fidelización al cliente	Público objeto	Incrementar las ventas en 10%	Mediante gastos de publicidad aproximados de S/ 68,000 en la fase de lanzamiento, y en la fase de sostenimiento en S/ 249,600.	317,600
		Promociones	Canal moderno en 5%	Descuento por volumen de ventas en el canal moderno del 5%. Promociones cruzadas con otros productos.	

	Mejorar la fuerza de ventas	En canales tradicionales	Incrementar las ventas en etapa inicial	En los puntos de ventas, se realizarán <u>sampling</u> los primeros seis meses en cada lugar.	
		En canales modernos		En los puntos de venta de los canales se comunicará el nuevo producto con ofertas, promociones para regalos y con promociones cruzadas con productos Premium.	
	Incrementar cartera de clientes	Mediante el crecimiento en tiendas	Incremento de clientes en 10%	En las tiendas por conveniencia se emplearán ofertas y promociones que estarán ubicadas en los puntos calientes del <u>layout</u> .	
PROCESOS INTERNOS	Mejoramiento de la logística	<u>Cross Docking</u>	Reducción en tiempos	Mediante la creación de nuevas tiendas en distintos lugares de Lima Metropolitana.	
		Despachos	10% reducción anual	La Logística interna se realizará mediante " <u>cross docking</u> " lo cual busca reducir el tiempo de almacenaje buscando una eficiencia mediante:	
	Nuevas tiendas	Crecimiento en tiendas	Incremento en tiendas: Año 1 al 3: 4 tiendas Año 4: 5 tiendas Año 6 al 7: 6 tiendas Año 7: 7 tiendas Año 8: 8 tiendas Año 9: 9 tiendas Año 10: 10 tiendas	La pre distribución, el proveedor preparará la mercadería que se va a distribuir en los supermercados, tiendas por conveniencia y tiendas propias. La recepción de mercancías, se realizará en cada centro comercial en donde se encuentra las tiendas propias o centros de distribución de clientes.	
			2 días	Se ingresará al mercado con 10 tiendas propias en Lima Metropolitana que representará el 86% de las ventas en el año 10. En dichas tiendas los productos tendrán mayor presencia de la marca con la finalidad de entrar a los hogares. El alquiler de los puntos de venta son en centros comerciales	
			Establecer y controlar la rotación del chocolate		

	Mejoramiento de abastecimiento	Rápida rotación de inventarios		Establecer un sistema de Planeación de Recursos (MRP)	
		Antiguamiento	10% reducción anual	Realizar revisiones mensuales del stock para controlar indicios de antiguamiento.	
	Recursos Humanos	Fuerza en comercial	1% sobre el volumen de venta en la tienda.	En cada venta que se instale, va a existir un vendedor que se encargará de la venta directa, el cual recibirá una comisión del 1% por volumen de venta en la tienda.	
		Fuerza en marketing		Fuerza de ventas en tiendas, visual merchandising promociones y descuentos. Se empleará un marketing de distribución selectiva que permitirá a los productores tener una buena cobertura del mercado y a la vez no perder el control.	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar satisfacción del cliente	Servicio post venta	70% satisfacción	Con el fin de crear una lealtad a la marca. Se solicitará mediante redes sociales las sugerencias para mejorar la atención y el producto.	
	Incrementar satisfacción del personal	Incentivos por volumen de ventas	70% satisfacción	Establecer política de incentivos en base a metas a desempeño	
	Capacitación de personal	Cumplimiento de capacitación	90% cumplimiento	Programar anualmente un plan de capacitación, involucrando a todos los niveles.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

4.4. CONCLUSIONES

Con todas las herramientas aplicadas en el análisis estratégico, se formularon diferentes opciones de estrategias que fueron evaluadas en la “matriz de evaluación de opciones”. La opción de crear una estrategia que permita conocer el producto como un chocolate de sabor agradable y que tiene reconocimiento internacional resultó ser la mejor.

Los factores de mayor peso que contribuyeron a la elección de la opción mencionada fueron una fuerte tendencia a cambios del comportamiento en el consumidor peruano, que busca consumir un chocolate de sabor agradable, y el buen posicionamiento que tiene el Perú como productor de cacao, lo que ha logrado que empresas como Mishky Cacao (proveedor estratégico) hayan obtenido premios internacionales.

Finalmente, mediante el modelo Canvas se ha establecido la propuesta de valor, enfocada a vender un chocolate de sabor agradable, ideal para aquellos que tienen un estilo de vida saludable. Asimismo, se busca resaltar los cultivos nativos que tienen la Amazonia peruana y el impacto social que se está logrando con estas comunidades nativas del pueblo de Chazuta, San Martín.

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1. OBJETIVO GENERAL

Validar el público objetivo planteado y su predisposición de compra de chocolates de marca Mishky Cacao.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer las preferencias de hombres y mujeres con relación a la compra de chocolates.
- Identificar puntos clave en la industria del chocolate que puedan servir de referencia a nuestro público objetivo.
- Obtener identificación clave acerca del perfil de consumidores en los sectores NSE A y B.
- Estimar la demanda en función de los resultados obtenidos.

5.3. METODOLOGÍA

El diseño de investigación es de dos tipos: diseño dentro del enfoque cualitativo a partir de un diseño fenomenológico que busca explorar actitudes, percepciones y creencias de un grupo de personas, en particular con la finalidad de examinar el comportamiento del consumidor, y diseño dentro del enfoque cuantitativo no experimental transversal mediante encuestas de opinión, que nos ayudará a determinar, evaluar y elegir el mejor curso de acción para la oportunidad de negocio que está en estudio, así como la estimación de la demanda (Arbaiza, 2014).

5.3.1. Enfoque cualitativo

El principal objetivo del estudio cualitativo es identificar oportunidades de posicionamiento comercial en el mercado de chocolates, con el cual Mishky Cacao construiría una propuesta de valor diferenciada.

a. Focus groups

Se utilizó la técnica cualitativa del focus group denominado “Test de concepto y producto de chocolates de marca Mishky Cacao”, mediante el cual se empleó la Guía de Discusión (ver ANEXO X), que nos permite averiguar las actitudes de los consumidores respecto de un determinado producto.

Para dicho fin, se realizaron dos focus group a seis personas por cada grupo, con hombres y mujeres de NSE A y B entre las edades de 18 a 55 años de edad que gusten de comer chocolates en diversas variedades y cuyo ticket promedio sea como mínimo S/ 13.00 por barra de 90 a 100 gramos.

Los focus groups estuvieron estructurado en tres partes:

El target y su relación con el chocolate

- De manera espontánea e inmediata contestaron que el chocolate suele estar asociado a emociones y sensaciones positivas, las cuales se manifiestan gracias a su consumo.

Figura N° 5.1. Preferencias de características del chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis.

- En cuanto a su relación con el chocolate, precisan que iniciaron a temprana edad su gusto por lo dulce y esta relación fue “madurando” a medida que se

hacían conocedores de las diferentes marcas y variedades que ofrece el mercado.

- Asimismo, si bien prima la satisfacción del deguste (lo agradable), también consideran las implicancias en el consumo con relación a su salud, motivo por el cual valoran el porcentaje de cacao, ya que lo consideran benéfico por su naturaleza.
- Por otro lado, existe confusión a la hora de querer detallar los diferentes tipos de chocolates, pues las opiniones en cuanto a tipologías o variedades no llegan a un consenso.
- Las marcas de chocolates que prefieren consumir, aunque tengan que invertir un mayor presupuesto, son las siguientes:

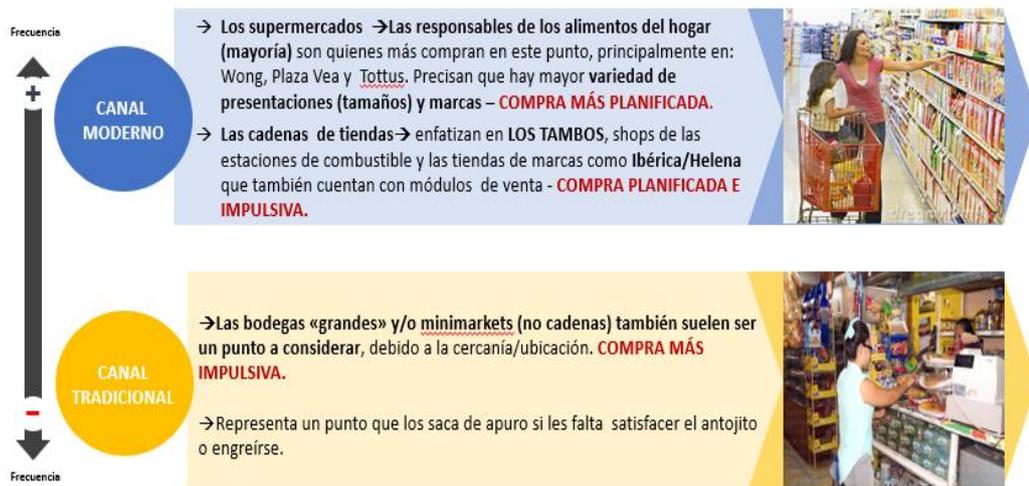
Figura N° 5.2. Marcas de chocolate conocidas por el focus group



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Con respecto al concepto de un chocolate premium, precisaron que son los que más suelen consumir por considerarlos ricos, de marcas reconocidas, con mucha publicidad y fáciles de encontrar en diferentes puntos de venta.
- Con respecto al concepto de un chocolate artesanal, consideraron que tienen un alto valor nutricional por tener mayor porcentaje de cacao, son de marcas poco comercializadas y no son fáciles de encontrar, pues no tienen mucha publicidad.
- Debido a que enfatizaron en las presentaciones en barras/tabletas, reconocen que los lugares donde suelen comprarlas son los siguientes:

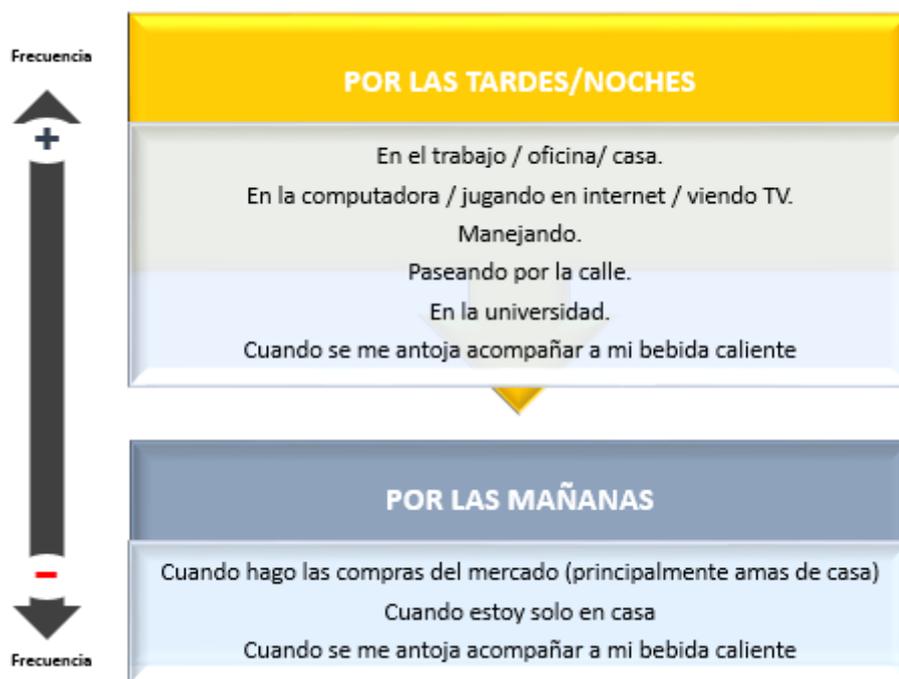
Figura N° 5.3. Canales de venta



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Finalmente precisan que, por lo general, los chocolates se consumirían en cualquier momento del día (entre comidas). También añaden que la estación del invierno propicia un mayor consumo.

Figura N° 5.4. Lugares de consumo de chocolate durante el día



Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Sobre el tipo chocolate ideal

- Entre los atributos valorados en la configuración de un chocolate ideal, rescatan

de manera espontánea la calidad, sabor agradable, porcentaje de cacao, valor nutricional, textura, variedades de sabores, variedades de tamaño y presentación y puntos de venta. Asimismo, de manera asistida mencionaron conceptos como marca y precio-cantidad.

- Existe una relación muy fuerte entre los atributos de calidad y sabor agradable: no pueden existir uno sin el otro a la hora de determinar la compra. Asimismo, la calidad se respaldaría en encontrar una “tabla nutricional” que evidencie el porcentaje de sus componentes y que exista una marca que respalde su trayectoria impecable.
- El sabor agradable es percibido como lo “rico” y “sabroso”, indispensable para el consumo de la categoría. Cabe recalcar que los productos de la categoría cuyos sabores, según su percepción, se acerquen más a la combinación exacta de lo dulce - amargo serán considerados como los más cercanos al cacao y serán mejor valorados.
- Perciben que, a mayor nivel de cacao, mejor será el sabor y sus propiedades benéficas por los antioxidantes que contiene.

Figura N° 5.5. Propiedades del chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Esperan poder ingerir sustancias que aporten a su nutrición física y mental, así como evitar enfermedades. Aunque no esperan un chocolate “milagroso” que los haga bajar de peso, esperarían que la cantidad de azúcar, calorías y grasas no sea

tanta como para que los haga aumentar de peso y afecte su salud.

- Con respecto a la valoración de la textura:

1) Al morder y deglutir el chocolate.

- **Al morder** → se espera que sea ligeramente duro (no genere dolor ni esfuerzo para morder) y compacto al primer contacto a fin de evitar ensuciarse las manos por derretirse.
- **Al deglutir** → se espera que sea suave al pasarlo y no genere «raspar» la garganta por los complementos que podría traer.



2) Al partirlo

- Se espera que tenga subdivisiones que faciliten el partirlo con las manos y que no genere mayor esfuerzo.
- Después de partirlo se espera que su textura le permita mantenerse en el tiempo, es decir, que no se ponga más duro por guardarlo un par de días.

- En cuanto a las variedades de sabores, valoran principalmente los de fresa, vainilla o frutos secos dulces (almendras, pasas, guindones, etc.), ya sea que vengan en trozos, de forma líquida o rellenos dentro de los chocolates.
- En cuanto a variedades de tamaño, les gustaría encontrar presentaciones pequeñas, pero con variedades de relleno. Asimismo, de manera inmediata se enfocan en tabletas y esperarían que estas vengan subdivididas para racionalizar mejor su consumo e incluso invitar partiendo simétricamente cada porción.
- En cuanto a la marca, es un target que está abierto a las nuevas marcas, siempre que les resulten agradables al paladar, acompañados de un porcentaje de cacao que los impacte y que comunique la tendencia natural de sus insumos.
- En cuanto al precio, es manejable que se cumpla con los atributos espontáneos. A pesar de ello, estarían dispuestos a pagar entre S/ 15 y S/ 20 por una tableta de 90 a 100 gramos.
- Finalmente, se esperaría encontrar este tipo de chocolate en establecimientos como supermercados, shops de grifos, tiendas de conveniencia, bodegas y módulos ubicados en los centros comerciales.

c. Sobre la evaluación del producto Mishky Cacao

Se hizo la evaluación del producto en sus cuatro presentaciones: a) Mishky Cacao Bitter, b) Mishky Cacao Chocolate al 50%, c) Mishky Cacao Majambo con Café, y d) Mishky Cacao Majambo.

A continuación, se presenta una figura por cada resultado obtenido en las presentaciones:

Figura N° 5.6. Evaluación del chocolate de 73% de cacao



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 5.7. Evaluación del chocolate de 55% de cacao



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 5.8. Evaluación del chocolate con macambo



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 5.9. Evaluación del chocolate de macambo con café



Elaboración: Autores de esta tesis.

Luego de probar los productos, se concluye lo siguiente:

- Existe una intención de compra principalmente en el chocolate bitter, debido a su sabor dulce - amargo. Asimismo, precisan que, por tener mayor porcentaje de cacao y resultarles más agradable en sabor, podrían pagar entre S/ 15 y S/ 25.

- El segundo chocolate más valorado y con intención de compra es el chocolate al 50%; precisan que podrían pagar entre S/ 10 y S/ 15 como máximo.
- El chocolate con majambo es el tercero más valorado y con intención de compra; precisan que podrían pagar entre S/ 10 y S/ 13 como máximo.
- Finalmente, el chocolate de majambo con café no tuvo aceptación debido a su sabor insípido, es por ello que no lo comprarían.

Con respecto a la evaluación del empaque, los aspectos positivos cobraron mayor relevancia frente a los aspectos de mejora.

Figura N° 5.10. Evaluación del empaque

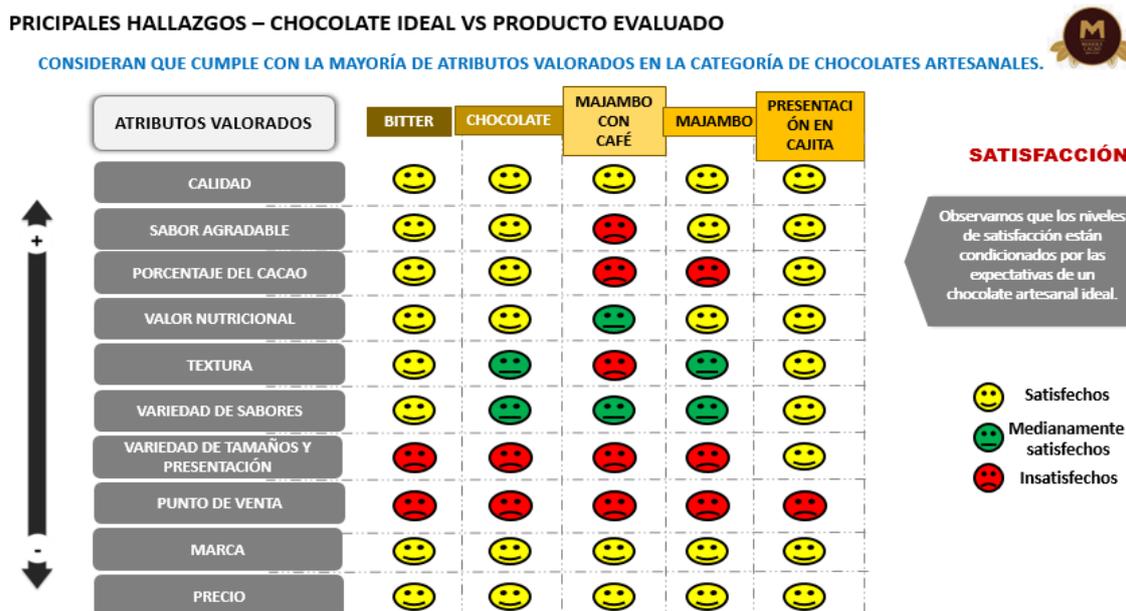


Elaboración: Autores de esta tesis.

Principales hallazgos:

- Por el valor nutricional que tiene el chocolate, señalan que sería un producto que podrían compartir con sus hijos, siempre que venga en presentaciones más pequeñas. Asimismo, al ser personas de NSE A y B, no se sienten afectados por la variable precio si, en algunos casos, perciben que el valor era superior a lo supuesto por ellos.
- Las formas de consumo del producto y marca parecen relacionarse con tres aspectos primordialmente que decantan en: organoléptica, valor nutricional y precio-calidad.

Figura N° 5.11. Principales hallazgos del chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis.

Recomendaciones:

- Se puede detectar que, por la variedad y consumo de diferentes marcas, no existe una fidelidad a una en particular; es ahí donde se puede encontrar una oportunidad para el desarrollo del negocio apelando a los atributos más valorados de la categoría y de los cuales existe un alto cumplimiento.
- La marca no es conocida dentro de la categoría de chocolates artesanales; sin embargo, el target únicamente reconoce a tres marcas, de las cuales solo a una (orgánica) se le atribuye procedencia nacional. El reto es difundir la procedencia, con la finalidad de apalancar la marca con insumos peruanos.
- Comunicar en los empaques el apoyo social a la comunidad, con el fin de promover sentimientos positivos de generosidad, colaboración y ayuda al prójimo. Se recuerda que existen muchos momentos de compras emocionales.

d. Entrevistas a expertos del sector

Se realizaron tres entrevistas a expertos en la industria del cacao, quienes aportaron su experiencia con el objeto de obtener una referencia del sector.

Tabla N° 5.1. Entrevista número 1

Entrevistado	Cargo	Entidad	Fecha
Carmen Rosa Chávez Hurtado	Especialista en cacao y chocolate	Ministerio de Agricultura y Riego	20 de julio de 2018
<p>Se hicieron las coordinaciones desde junio de 2018 con la especialista en cadena de valor de cacao y chocolate del MINAGRI, concretándose una reunión el 20 de julio de 2018 en la Feria de la Semana del Cacao y Chocolate desarrollada en Lima.</p> <p>Las expectativas de crecimiento en la producción de cacao en el Perú son muy optimistas, dado que se están creando nuevos nichos de mercado con los derivados del chocolate, así como la utilización de productos complementarios en el chocolate.</p> <p>Con relación a las tendencias del consumidor, menciona que es importante realizar un cambio en el consumidor, dado que existen mitos falsos como que el chocolate engorda. Cabe señalar que los chocolates que tienen más de un 60% de cacao son saludables. El público que consume mayormente chocolate son los deportistas como beneficio de la salud, así como personas de a pie por tener un sabor rico.</p> <p>Es importante señalar que es necesario que los chocolates tengan todos los sellos que certifiquen la calidad que dice en el empaque, como el sello de producto orgánico, de comercio justo y de captura de carbono, entre otros.</p> <p>Asimismo, las barreras de entrada a nuevos negocios son grandes, dado que el consumidor de chocolate en el Perú es un mercado nicho y el Estado contribuye a la promoción y a la creación de demanda a través de ferias y congresos que promociona el MINAGRI.</p> <p>Los principales riesgos y amenazas que pueden tener los pequeños productores son los precios internacionales de empresas de chocolates posicionados y el cambio climático; sin embargo, se tiene una ventaja de productos diferenciados en comparación con competidores internacionales, debido a la gran biodiversidad que existe.</p>			

Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 5.2. Entrevista número 2

Entrevistado	Cargo	Entidad	Fecha
Aurora Ortega	Consultora en propiedad intelectual	Privado	11 de agosto de 2018
<p>Con fecha 11 de agosto de 2018, Aurora Ortega señaló lo siguiente respecto de la función de las instituciones del gobierno relacionadas con la protección del cacao peruano: “El Estado brinda a través de sus instituciones, en el caso específico de la protección de la Propiedad Intelectual, un marco legal sólido, normado a través de las principales normas de la Propiedad Intelectual (PI), la Decisión 486 (Patentes y Marcas) y la Decisión 345 (Variedades Vegetales) a fin de que brinde seguridad jurídica a los administrados en la protección y defensa de los derechos derivados de estos elemento de la PI.gac”.</p> <p>El Estado provee a través del Concytec y PRODUCE fondos no reembolsables para la investigación y la innovación en distintos campos de la tecnología en asociación o de manera particular, que seguramente pueden ser aprovechados en el ámbito de la investigación de este cultivo.</p> <p>Sobre la PI, en 2016 se otorgó la décima denominación de origen al Cacao Amazonas Perú mediante esta marca. El Estado, al ser el titular de dicha denominación de origen, gestiona y vela porque sea utilizada cumpliendo los requisitos que exige la norma y promueve que el uso sea en favor de los productores del ámbito geográfico que abarca la denominación.</p> <p>Respecto de los procedimientos para las certificaciones del cacao, señaló que “si bien el INDECOPI ha hecho varios esfuerzos por la difusión de estos temas, no han impactado como debería en el ámbito de las variedades vegetales y aún es un problema el no aprovechamiento del sistema por parte de los distintos sectores en nuestro país”.</p>			

Hay desconocimiento incluso en las universidades y entre los investigadores. Existen muchos mitos en torno a los derechos de la propiedad intelectual (tiempo, ámbito, nivel de protección, defensa de los derechos, aprovechamiento de información pública).

Asimismo, el desarrollo de nuevas variedades vegetales, así como su protección tienen muchos beneficios. El desarrollo en sí mismo nos provee de variedades mejoradas que pueden ser más productivas, de mayor rendimiento, resistente a plagas, mejor manejo agronómico, entre otros aspectos. Los beneficios de la protección principalmente serían poder tener control sobre la variedad desarrollada y decidir sobre su gestión (licenciarla, transferirla, etc.). Otro aspecto es poder controlar su manejo y, por ende, la calidad de dicha variedad, y disuadir el uso indebido de terceros. Si no se protege, entonces la variedad vegetal se encontraría en el dominio público y eso quiere decir que no se necesita solicitar el permiso del titular de la variedad para su uso.

Otros beneficios son los que provee una variedad mejorada, calidad, productividad, mayor valor agronómico, etc., como ya se mencionó.

Los productores pueden solicitar a las autoridades del Estado (INDECOPI e INIA) la realización de Talleres de Difusión sobre estos temas; asimismo, organizarse en asociaciones para poder tener fondos que financien el desarrollo y la protección. Además, pueden postular a fondos públicos (PRODUCE, CONCYTEC, etc.).

Asimismo, es preciso realizar un diagnóstico del estado actual de la propiedad intelectual y visualizar que aspectos se deben cambiar para una mejor gestión de su propiedad intelectual que impacte en el desarrollo de este sector.

Elaboración: Autores de esta tesis.

5.3.2. Enfoque cuantitativo

El principal objetivo del enfoque cuantitativo es conocer el nivel de gustos y preferencias de un nuevo concepto de chocolate de procedencia peruana para el abastecimiento en el mercado de Lima Metropolitana.

Encuestas vía internet

Se utilizó la técnica cuantitativa de encuestas vía internet denominada “Evaluación concepto chocolate”, con la finalidad de comprender los efectos de un determinado producto promocional en el público objetivo, el cual permitirá predecir el comportamiento del consumidor.

Universo

- Se observa que en Lima se encuentra el 32% de la población del Perú (10'190,922 personas).

Tabla N° 5.3. Población de Lima

	Población	%
Población Perú	32,019,925	100%
Población Lima	10,190,922	32%

Fuente: APEIM 2017; Data ENAHO 2016

- Los NSE A y B concentran en Lima Metropolitana el 28.9%, constituyendo un total aproximado de 2'945,176 personas.

Tabla N° 5.4. Población de NSE A y B de Lima

NSE	Estrato	Porcentaje	Personas
A	A1	0.80%	4.40%
	A2	3.60%	
B	B1	8.90%	24.50%
	B2	15.60%	
		28.90%	2,945,176

Fuente: APEIM 2017; Data ENAHO 2016

- Los NSE A y B de Lima Metropolitana destinan aproximadamente el 11% a 20% de los gastos del hogar en alimentos, lo que representa un 34% de los sectores mencionados.

Tabla N° 5.5. Población de nivel socioeconómico A y B de Lima

Gasto Promedio	NSE "A"	NSE "B"	NSE "C"	NSE "C1"	NSE "C2"	NSE "D"	NSE "E"	Total
Grupo 1 : Alimentos	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912	S/. 1,268
Grupo 2 : Vestido y Calzado	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98	S/. 170
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190	S/. 472
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78	S/. 205
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100	S/. 253
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90	S/. 405
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112	S/. 475
Grupo 8 : Otros bienes y servicios	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140	S/. 220
DESTINO DE GASTOS DE ALIMENTOS EN SOLES	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912	S/. 8,849
DESTINO DE GASTOS DE ALIMENTOS EN PORCENTAJE	11%	20%	31%	29%	35%	37%	43%	29%

Fuente: APEIM 2017; Data ENAHO 2016

- El perfil de las edades entre 18 y 55 años en Lima Metropolitana de los NSE A y B es de 53.70% y 55.30% respectivamente, el cual es nuestro público objetivo.

Tabla N° 5.6. Población de NSE A y B en edades

EDADES	NSE "A" %	NSE "B" %
18-25	9.20	13.70
26-30	6.70	7.50
31-40	8.10	6.90
41-45	16.30	12.80
46-55	13.40	14.40
	53.70	55.30

Fuente: APEIM 2017; Data ENAHO 2016

- El consumo promedio de chocolate entre las edades de 18 y 55 es el siguiente:

Tabla N° 5.7. Población de NSE A y B en edades

	18 - 24	25 - 39	40 - 55	Promedio
Porcentaje	74.00%	72.30%	68.50%	70.61%

Fuente: CPI 2012

- De la información extraída se puede establecer que el porcentaje de personas que consumen chocolate entre las edades de 18 y 55 en Lima Metropolitana de los NSE A y B es de 37.85% y 39.18%, respectivamente, es:

Tabla N° 5.8. Población que consume chocolate por edades

EDADES	NSE "A" %	NSE "B" %
18-25	6.81	10.14
26-30	4.84	5.42
31-40	5.86	4.99
41-45	11.17	8.77
46-55	9.18	9.86
	37.85	39.18

Elaboración: Autores de esta tesis

- Finalmente se concluye que el perfil de personas entre 18 y 55 años en Lima Metropolitana de los NSE A y B que consumen chocolate es de 1'148,000 personas.

Tabla N° 5.9. Número de consumidores de chocolate en NSE A y B

NSE "A"	NSE "B"	Total
169,733	978,267	1,148,000

Elaboración: Autores de esta tesis.

Muestra

- La población objetiva corresponde a personas de Lima Metropolitana de NSE A y B, entre las edades de 18 a 55, que da un resultado de 1'148,000 personas.
- El nivel de confianza establecido fue de 95%.
- Desarrollando la fórmula estadística para obtener la muestra mínima a ser encuestada al público objetivo para que sea significativo, resultó una cantidad de 385 personas.
- Sin embargo, para efectos del plan de negocio se consideraron 402 encuestas válidas.

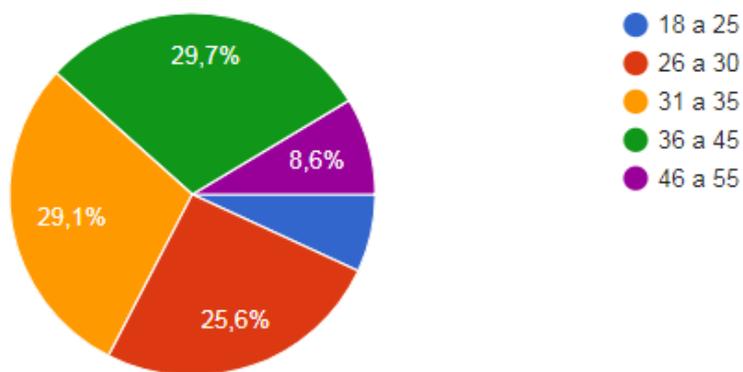
Instrumento

- Se emplearon cuestionarios semiestructurados que contienen preguntas y posibles respuestas estandarizadas (ver ANEXO XI).

Resultados de la encuesta

- El porcentaje de edades que respondieron la encuesta fue el siguiente:

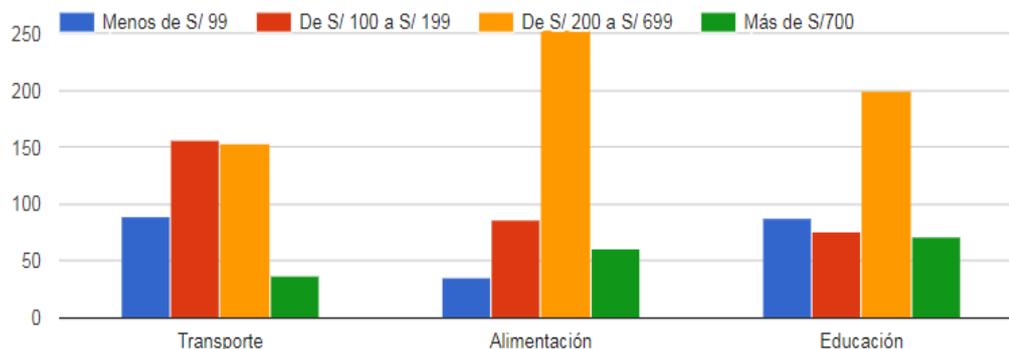
Figura N° 5.12. Rango de edades que consume chocolate en la encuesta



Elaboración: Autores de esta tesis.

- El porcentaje de hombres y mujeres encuestadas fue de 59% y 41% respectivamente.
- El gasto promedio al mes en los conceptos de transporte, alimentación y educación es el siguiente:

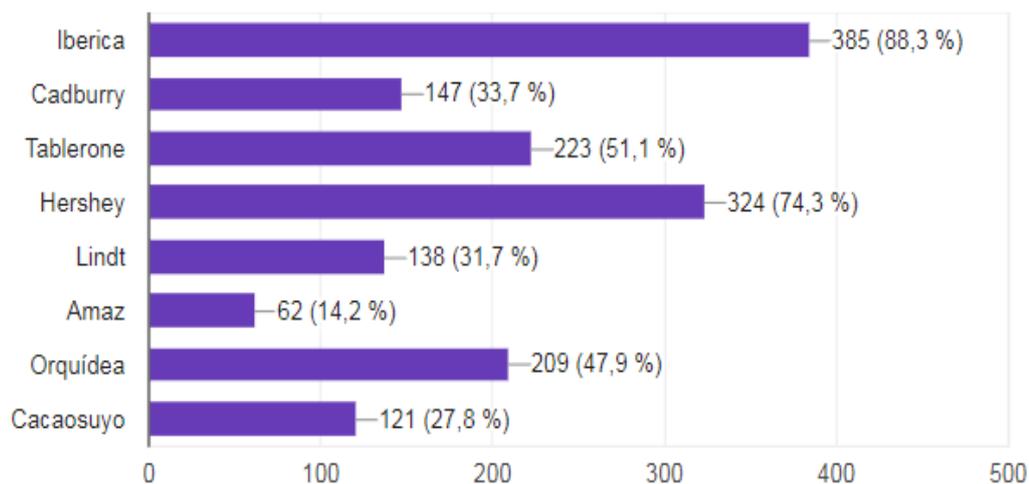
Figura N° 5.13. Gasto promedio en transporte, alimentos y educación



Elaboración: Autores de esta tesis.

- El 90% de los encuestados consumiría chocolate con frutos nativos.
- Las marcas de chocolates que el público objetivo más conoce son:

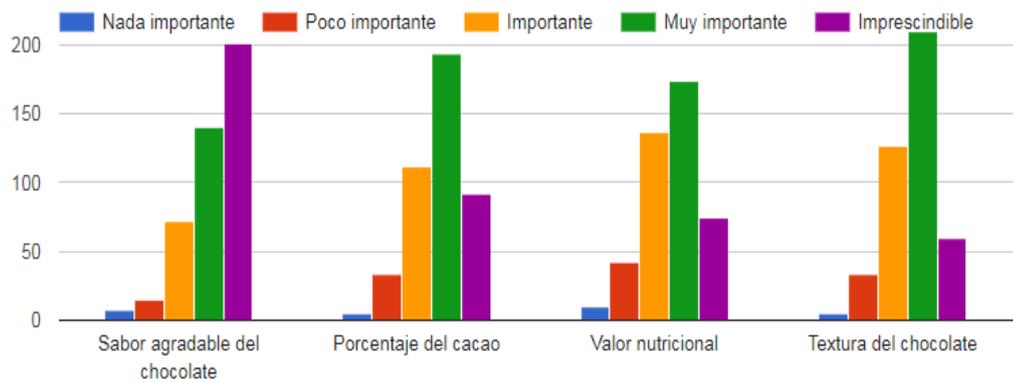
Figura N° 5.14. Marcas de chocolate que más se conocen



Elaboración: Autores de esta tesis.

- A continuación, se presenta el grado de importancia que da el público objetivo a cada uno de los atributos que debe tener un chocolate:

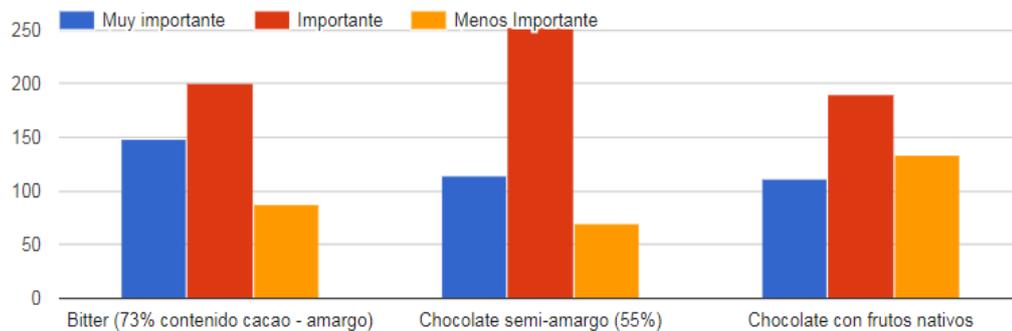
Figura N° 5.15. Atributo más importante



Elaboración: Autores de esta tesis.

- De acuerdo con los conceptos de chocolate (chocolate bitter de 73%, chocolate semiamargo de 55% y chocolate con frutos nativos), los gustos y preferencias del público objetivo son los siguientes:

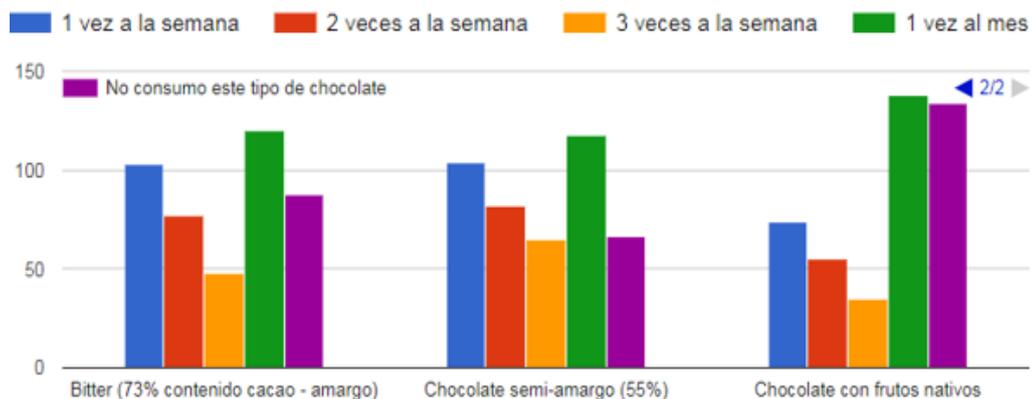
Figura N° 5.16. Preferencias del público



Elaboración: Autores de esta tesis.

- La frecuencia de consumo de chocolate en el público objetivo es la siguiente:

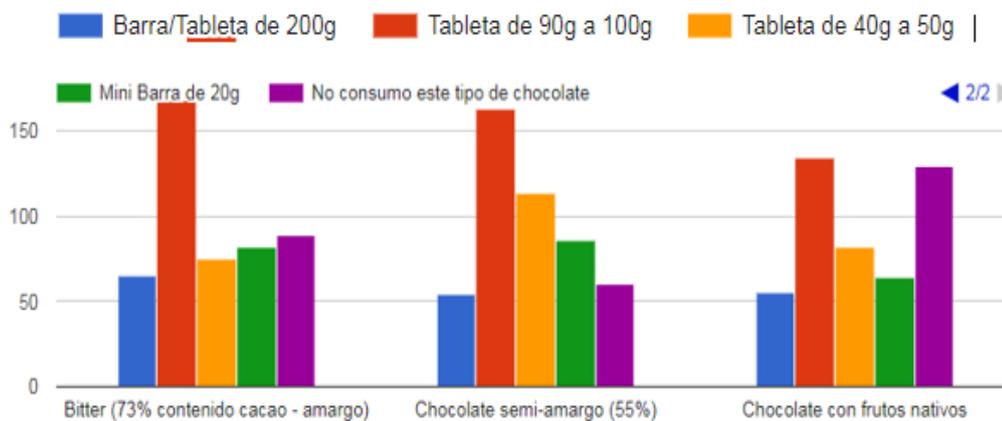
Figura N° 5.17. Frecuencia de consumo



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Las presentaciones de chocolate que el público objetivo consume es la siguiente:

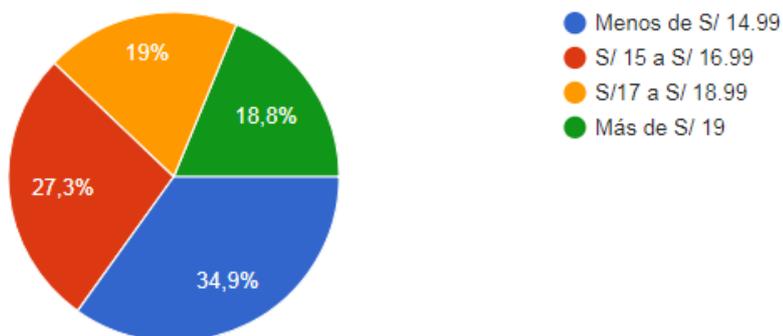
Figura N° 5.18. Presentaciones preferidas



Elaboración: Autores de esta tesis.

- El gasto promedio que el público objetivo desembolsaría por una barra de 90 a 100 gramos de su chocolate favorito es el siguiente:

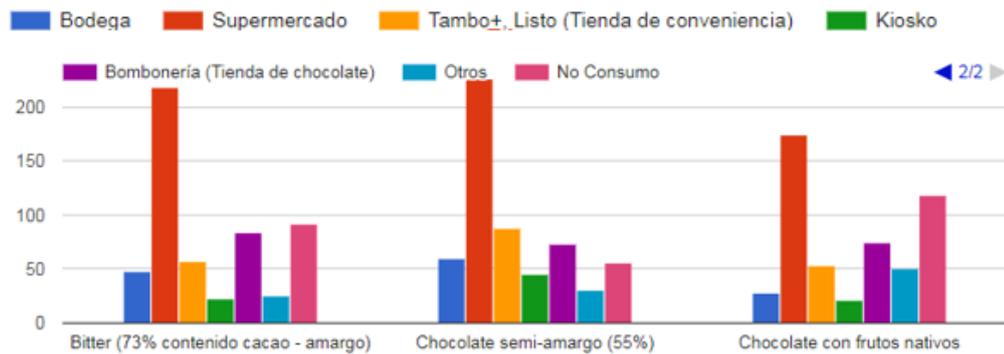
Figura N° 5.19. Gasto promedio en chocolate de barra de 90 a 100 gr



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Los lugares donde el público objetivo compra con mayor frecuencia su chocolate favorito son:

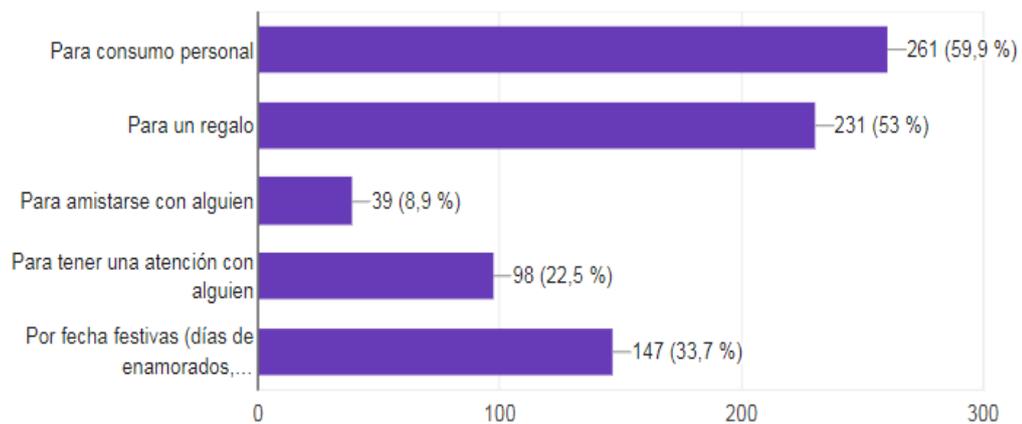
Figura N° 5.20. Lugares de venta



Elaboración: Autores de esta tesis.

Las ocasiones que el público objetivo suele comprar un chocolate Premium es la siguiente:

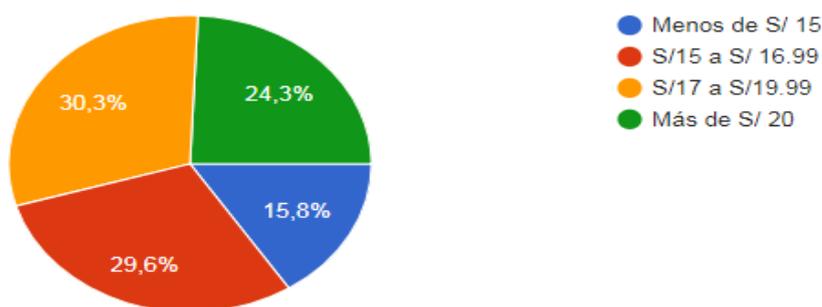
Figura N° 5.21. Ocasiones de compra de chocolate



Elaboración: Autores de esta tesis.

- Finalmente, con relación a la propuesta de cuánto pagaría el público objetivo por una presentación de un chocolate de 90 o 100 gramos elaborado por madres chazutinas (pueblo de Chazuta-Tarapoto), hecho de cacao peruano fino y ganador de reconocimientos internacionales, la respuesta fue la siguiente:

Figura N° 5.22. Disposición a pagar



Elaboración: Autores de esta tesis.

Principales hallazgos:

- Existe gran aceptación por el consumo de chocolates con frutos nativos en los encuestados.
- El primer atributo que busca un consumidor de chocolate es que tenga un sabor agradable.
- La presentación de chocolate semiamargo al 55% es la que ha tenido mayor preferencia en nuestro público objetivo.
- La presentación de chocolate que los entrevistados prefieren son tabletas de 90 a 100 gramos, por lo que pagan un precio aproximado de S/ 15.
- Los supermercados son los lugares donde el público objetivo suele adquirir su chocolate preferido.
- El consumo personal es el principal motivo por el cual los entrevistados adquieren un chocolate.
- El público objetivo está dispuesto a gastar en promedio 17 soles por un chocolate de origen amazónico en tabletas de 90 a 100 gramos.

5.4. CONCLUSIÓN

Sobre la base de los resultados obtenidos de las encuestas y los focus groups, el producto que forma parte de este plan de negocio cuenta con aceptación del público objetivo; asimismo, se tomarán en cuenta las recomendaciones surgidas en las encuestas con la finalidad de dar una mejora en el producto actual.

El consumidor valora principalmente el sabor agradable del chocolate, porcentaje del cacao, valor nutricional y textura. Esto hace que esté dispuesto a pagar hasta 17 soles por una barra de 100 gramos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE NEGOCIO

6.1. MARKETING

6.1.1. Segmentación y público objetivo

Los principales consumidores de chocolate adquieren sus productos principalmente en canales tradicionales (módulos de venta) y canales modernos (supermercados). Se espera que el consumo siga en aumento debido al crecimiento demográfico y a la mejora del PBI.

En Lima Metropolitana se encuentra una población de 10'190,922 habitantes, lo que representa el 32% del total del país en el año 2017. Según APEIM (2017), la mayor concentración de la población de los NSE A y B en el rango de edades de 18 a 55 años se encuentra en Lima Norte y Lima Este, mientras que el público objetivo asciende a 2'945,178.

6.1.2. Posicionamiento

El posicionamiento será construido en función de los resultados obtenidos en las investigaciones de mercado realizadas, cuyas variables diferenciadoras son la procedencia y el alto contenido de cacao que lo convierten en un chocolate “solo para conocedores”, el cual ha logrado reconocimientos internacionales. Además, el bienestar y satisfacción que produce el consumirlo, pues solo tiene insumos naturales y su alto contenido de vitaminas y minerales lo convierten en un producto apto para niños, deportistas y personas que cuidan su salud como un estilo de vida. Finalmente, se potenciará la comunicación del “impacto social del chocolate”, en referencia a su procedencia, pues es elaborado por mujeres chazutinas que buscan alcanzar mejores niveles de vida.

Por otro lado, los insights que se han considerado son:

- “El chocolate es una forma de engreírme y cuidarme a la vez, me da felicidad y es saludable”.

- “Cuando estoy estresado o preocupado por algo, como un chocolate y me quita la ansiedad, me levanta el ánimo y me hace sentir tan bien, y si tiene azúcar, no me siento culpable de este gustito. Es mi escape”.
- “Comer algo tan delicioso y generar un impacto social con mis gustos me hace sentir bien”.

Asimismo, entre los atributos están la procedencia y tipo de cacao utilizado, el alto contenido de cacao, los frutos nativos, los beneficios de los ingredientes, el sabor “dulce-amargo” característico, los reconocimientos internacionales, la pertenencia a la Marca Perú y el impacto social que genera, entre otros.

Figura N° 6.1. Estrategia de posicionamiento



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.1.3. Producto

Existen tres tipos de cacao que se producen en el mundo, como el cacao criollo, que se produce en árboles débiles, de lento crecimiento, bajo rendimiento y más susceptibles a enfermedades; el cacao forastero, que se produce mayormente en África y Asia, y por último, el cacao trinitario, que es un híbrido entre el cacao criollo y forastero.

Entre las diferentes variedades de cacao trinitario se encuentra la variedad CCN-51 que tiene como características una mayor productividad por hectárea, una cosecha rápida y su resistencia a plagas y enfermedades.

Esta variedad de cacao se ha introducido en el Perú buscando una mayor rentabilidad económica en el marco de programas de apoyo a la sustitución de cultivos de la hoja de

coca y de ofrecer un mayor bienestar a la población.

La región San Martín es la que representa la mayor parte de área de cultivo de cacao, con el 90% son plantaciones de cacao de la variedad CCN-51 (26,086 hectáreas) y un 8% de la variedad criollo y nativo (2,139 hectáreas) en el año 2016. A continuación se presentan las principales diferencias entre el cacao criollo y el forastero.

Tabla N° 6.1. Diferencias entre cacao criollo y forastero

Características	Criollo	Forastero
Árbol	Débil y pequeño	Robusto y grande
Hojas	Grandes, color verde oscuro	Pequeñas, color verde claro
Mazorcas	Forma cunteamor y angoleta	Amelonado y calabacillo
Cáscaras	Fina y suave	Gruesa y dura
Superficie	Rugosa	Lisa
Almendras	Blancas, violeta pálido (rosado) y de forma redondeada	Pigmentadas, violeta oscuro y de forma aplanada
Plagas	Susceptibles	Tolerantes
Sabor	Fino	Ordinario
Adaptación	Pobre y limitada	Muy buena

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riesgo, 2016.

Como se puede ver en el cuadro anterior, el cacao criollo tiene mejor sabor que el forastero, el de mayor producción en países africanos y asiáticos. Es importante resaltar el nombre de la producción de chocolate amazónico por ser un chocolate hecho con cacao de la Amazonia peruana, que tiene un mejor sabor que los cacaos de otros continentes.

El chocolate elaborado con cacao orgánico proviene de Chazuta (región San Martín). Las presentaciones para el mercado de Lima Metropolitana son de 100 y 40 gramos, según las preferencias obtenidas en los focus groups y entrevistas realizadas al público objetivo. A continuación se presenta una descripción de los productos a comercializar:

Figura N° 6.2. Descripción de productos para comercializar



Elaboración: Autores de esta tesis.

De acuerdo con la investigación de mercado, se descubrió que el aspecto más valorados por las personas encuestadas es el sabor, por lo que cabe resaltar que de las personas encuestadas —404 consumidores frecuentes de chocolate—, 338 indican que tienen preferencia por chocolate semiamargo, 323 por el chocolate bitter y 280 por chocolates con frutos nativos.

La marca Mishky Cacao no es conocida en Lima Metropolitana; sin embargo, los encuestados mostraban una predisposición favorable a comprar en una tienda de esta marca, dado ya que existe una fuerte predilección por la adquisición de productos peruanos. El proyecto sugiere la implementación de cuatro módulos de venta al final del primer año y 10 en el décimo año.

6.1.4. Precio

El objetivo de fijar el precio que se busca es liderar el producto. Al determinar el precio se alcanzarán los objetivos del plan de negocio para una adecuada evaluación de la rentabilidad.

Para determinar el valor del chocolate, es importante identificar el precio de la competencia. Cabe señalar que el precio de un chocolate es mayor que el de una golosina, pero los consumidores están dispuestos a pagarlo, dado que reconocen y valoran las características del chocolate, como el mayor porcentaje de cacao, mejor sabor, textura, mejores rellenos, etc.

Tabla N° 6.2. Precios de chocolate por marca

Chocolates en supermercados peruanos				
Marca	Presentación	g	Procedencia	S/.
Q'uma Chocolate	Chocolate nibs	70	Perú	20.99
La Ibérica	Chocolate bitter	100	España	9.65
AMAZ	Chocolate de cacao 36%	100	Perú	14.99
Dreams of EVA	Trufas de chocolate negro	5 trufas	Perú	30.00
Havanna	Amargo 70% de cacao	80	Argentina	14.99
Frankonia	Chocolate de leche	100	Alemania	15.49
Cacaosuyo	Chocolate de leche y avellanas y chocolate semiamargo	100	Alemania	7.19
Xocolatl	Chocolate oscuro 72%	80	México	15.99
Lindt	Chocolate suizo amargo	100	Suiza	17.39
Marca	Presentación	g	Procedencia	S/.
Tesoro de los Incas	Chocolate de cacao 65%	96	Perú	17.20

Fuente: Vivanda, Plaza Vea y Wong. Elaboración: Autores de esta tesis.

Los consumidores peruanos están dispuestos a pagar en promedio 17 soles en Lima Metropolitana. Dicho precio se determina porque valoran y reconocen los beneficios ambientales y de salud que genera el producto. Asimismo, son conscientes de los mayores costos por una elaboración más fina, con menores rendimientos, mejores acabados, mejores presentaciones y gastos de certificaciones, entre otros.

El precio estimado de la barra de chocolate de 90 gramos será de 17 soles, un precio competitivo que se encuentra en el rango de precios de su categoría ofrecidos en supermercados.

Es preciso tomar en cuenta que un mayor precio de chocolate es reconocido por el comprador, al saber que está pagando por un producto de calidad y de mayor prestigio y porque percibe la diferencia proporcional con una golosina.

Dentro del mercado de chocolate se debe tener en cuenta que el precio no es un factor determinante para el consumidor, dado que busca otros atributos como un porcentaje alto de cacao, procedencia, certificaciones, entre otros, lo que significaría que podría pagar un mayor precio.

6.1.5. Plaza

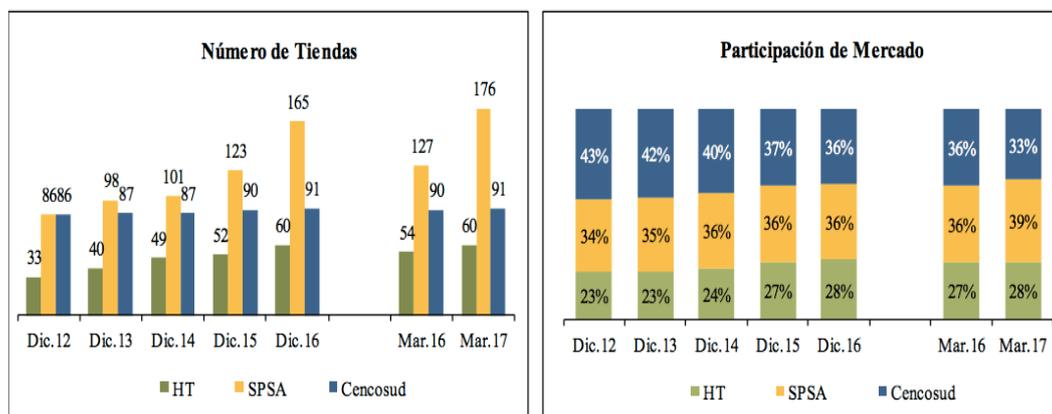
Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada, así como en las estrategias seleccionadas, se busca entrar al mercado a través del canal moderno para tener presencia en las principales cadenas de supermercados y tiendas de conveniencia, los cuales han crecido en número, impactando positivamente en el crecimiento de las ventas.

Inicialmente se tendrá presencia en Lima, donde existe mayor concentración de la población en los NSE A y B.

Actualmente, el mercado peruano de supermercados está conformado por tres operadores: Cencosud Perú, Supermercados Peruanos y Tottus, con 256 tiendas en el país, de las cuales 165 se encuentra en Lima. En el caso de Supermercados Peruanos, 68 hipermercados operan bajo la marca “Plaza Veá”, 29 supermercados operan bajo la marca “Plaza Veá Super”, 9 como Vivanda y 59 como tiendas de descuento “Mass”.

Por su parte, el canal tradicional —conformado por módulos de venta— representará el 87% de la venta, implementando inicialmente 4 módulos de venta en los principales distritos de Lima, especialmente en centros comerciales de esta ciudad.

Figura N° 6.3. Supermercados - Número de tiendas y participación de mercado 2015-2016



Fuente: Euromonitor, 2017.

Por otro lado, las tiendas de conveniencia tienen un formato de bodegas modernas. Entre ellas tenemos:

- Tambo: 140 (al cierre del primer trimestre de 2017)
- Mass: 102 (al cierre del cuarto trimestre de 2017)
- Listo: 100 (al cierre del primer trimestre de 2017)

6.1.6. Promoción

La estrategia de promoción está enfocada en comunicar las variables diferenciadoras del producto, reforzando los insights descubiertos:

- “El chocolate es una forma de engreírme y cuidarme a la vez, me da felicidad y es saludable”.
- “Cuando estoy estresado o preocupado por algo, como un chocolate y me quita la ansiedad, me levanta el ánimo y me hace sentir tan bien, y si no tiene azúcar, no me siento culpable de este gustito. Es mi escape”.
- “Comer algo tan delicioso y generar un impacto social con mis gustos, me hace sentir bien”.

Se utilizarán relaciones públicas para obtener notas de prensa en los principales medios de comunicación, así como líderes de opinión, chocolateros, entre otros.

Con respecto a las campañas BTL, se utilizarán afiches sombrillas y banners, así

como módulos e impulsadoras en los supermercados.

En el POS se comunicará el nuevo producto, con ofertas 2x1, promociones para regalos y ocasiones y promociones cruzadas con productos premium como licores finos, entre otros.

En las tiendas de conveniencia se empleará ofertas y promociones que estarán ubicadas en áreas calientes del layout. Además, se desplegarán puntos de venta propios en módulos de los principales centros comerciales.

Asimismo, se realizará sampling durante los primeros seis meses en los siguientes lugares:

- Centros comerciales:
 - Jockey Plaza
 - Boulevard Asia
 - Larcomar
 - Real Plaza Primavera
 - Centro Comercial el Polo
 - Plaza San Miguel
 - Open Plaza Angamos
- Centros laborales
 - Supermercados Peruanos
 - Interbank
 - Promart
 - Atento
 - Belcorp
 - Casa Andina
 - Scotiabank
 - Entel
 - Sodimac y Maestro
 - Hipermercados Tottus

Por otro lado, para reforzar las estrategias de comunicación y promoción, se hará uso de redes sociales, como Facebook e Instagram, así como también se implementará una

página web informativa, donde se encontrarán datos relevantes de la compañía, información de los productos y sus distintas presentaciones, y contenido relevante asociado a la industria de chocolates en el Perú y el mundo.

6.2. OPERACIONES

Según lo explicado por Kotler y Armstrong (2012), el concepto de logística hace hincapié del trabajo en equipo, tanto dentro de la compañía como entre todas las organizaciones del canal del marketing, con la finalidad de incrementar al máximo el desempeño de todo el sistema de distribución.

La planta de elaboración de los chocolates Mishky Cacao se encuentra en la región San Martín, en la provincia de Chazuta (41 km de la ciudad de Tarapoto). Es necesario señalar que la producción de chocolate es realizada por la asociación Mishky Cacao y todo el proceso productivo es supervisado por la propia asociación, quien se asegurará que el producto final cuente con los requerimientos necesarios que exige el mercado de Lima Metropolitana.

Asimismo, en el marco de una adecuada comercialización de los productos en Lima Metropolitana, se firmará un contrato de exclusividad con la asociación en el cual se señala que se otorga a la empresa los derechos exclusivos sobre sobre la venta por un período de cinco años renovables, para evitar cualquier riesgo que pueda originar alguna competencia desleal.

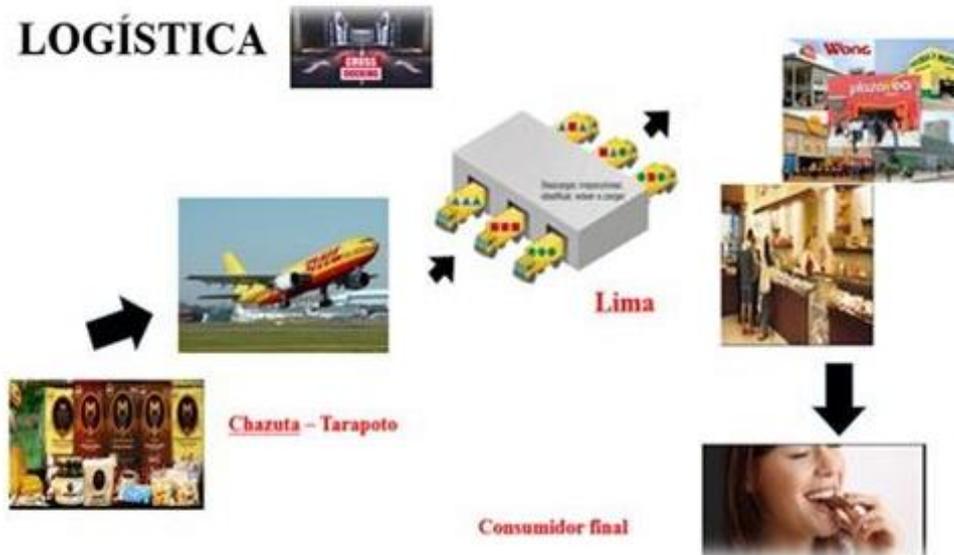
La logística interna de distribución de los productos se realizará mediante el *cross docking*, que consiste en reducir el tiempo de almacenaje, haciéndolo casi inexistente, y busca una eficiencia de toda la cadena de suministros, involucrando al proveedor y cliente. Por lo mencionado, es importante que las actividades de almacenaje y distribución se encuentren sincronizadas. Esto se logrará mediante:

- *La predistribución*: el proveedor preparará la mercadería que se va a distribuir a supermercados, grifos, tiendas de conveniencia y tiendas propias.
- *Recepción de la mercancía*: se realizará en cada centro comercial en donde se encuentran las tiendas propias o los centros de distribución de los clientes

corporativos.

El horario de los puntos de venta será acorde con los contratos de arrendamiento que se tienen con los centros comerciales, que normalmente son de 10 am a 10 pm de lunes a domingo.

Figura N° 6.4. Procesos de logística



Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2.1. Envases

Las presentaciones de los chocolates de 100 y 40 gramos tendrán los siguientes envases:

a. Envase primario

El chocolate en barra se encuentra envasado en papel aluminio biodegradable herméticamente sellado, lo que garantizará mayor protección y vida del producto.

b. Envase secundario

Las barras de chocolate estarán contenidas en cajas de cartón que permitirán el cuidado del producto. Cada barra contará con el valor nutricional, además de una frase que identifica al producto como delicioso y que cuenta con reconocimiento internacional, además de ser un producto saludable.

Figura N° 6. 5. Envases

Envase primario



Envase secundario



Tabla N° 6.3. Información nutricional en la parte posterior

Información nutricional	
Tamaño de la porción	26.5 g
Proporciones en el envase	4 (100g)
<hr/>	
Cantidad por ración	
Calorías	140 Calorías de grasa 90
<hr/>	
	% Valor diario *
Grasa Total 10g	16%
Grasa Saturada 6g	32%
Grasas Trans 0g	
Colesterol 0mg	0%
Sodio 0mg	0%
Carbohidratos totales 10g	3%
Fibra dietario 2g	8%
Azucares 9g	
Proteínas 2g	
<hr/>	
Vitamina A 0%	Vitamina C 2%
Calcio 2%	Hierro 6%
* Los porcentajes de los valores diarios estan basados en agua dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.	

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.2.2. Niveles de producto

La jerarquía de valor para el cliente

Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller (2012), los cinco niveles de cada tipo de producto son:

Chocolate

- *Beneficio básico:* el producto rico.
- *Producto genérico:* el producto agradable y beneficios para la salud.
- *Producto esperado:* el chocolate debe ser delicioso, con un empaque que provoque el consumo y tenga alto nivel nutricional.
- *Producto ampliado:* reforzar el posicionamiento de marca frente a la competencia.
- *Producto potencial:* el chocolate elaborado con cacao e insumos de alta calidad y las mejores condiciones laborales, con responsabilidad social, con empaques o envolturas ecoamigables.

Actividades primarias

- Logística interna, manejo de mercaderías, producto final desde el almacén central, en la planta ubicada en Chazuta, a los módulos de venta en Lima Metropolitana.
- Operaciones, supervisión y soporte a las ventas de módulos, revisión y almacenaje de mercaderías.
- Logística externa, despacho de la mercadería a los módulos de venta de Lima metropolitana de acuerdo con los requerimientos de cada módulo.
- Marketing y ventas, fuerza de ventas en módulos, visual merchandising, promociones y descuentos.
- Servicios post venta: se creará lealtad a la marca, manteniendo contacto con los consumidores, ofreciendo promociones y ofertas. Asimismo, mediante redes sociales, se solicitarán sugerencias para mejorar la atención y al producto.

Canales de marketing

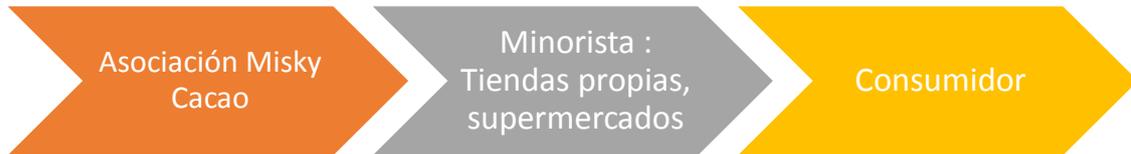
Para la venta de los productos Mishky Cacao se utilizará un marketing de distribución selectiva (Kotler y Armstrong, 2012). Este tipo de distribución permite a los productores tener una buena cobertura del mercado y a la vez no perder el control.

Niveles de canal

En el caso de los productos que se comercializarán en supermercados,

hipermercados, tiendas de conveniencia y módulos de ventas, observamos lo siguiente (el proveedor y socio estratégico es la Asociación Mishky Cacao, productores de chocolates Premium):

Figura N° 6.6. Niveles de *marketing* para bienes de consumo en chocolates Mishky Cacao



Elaboración: Autores de esta tesis.

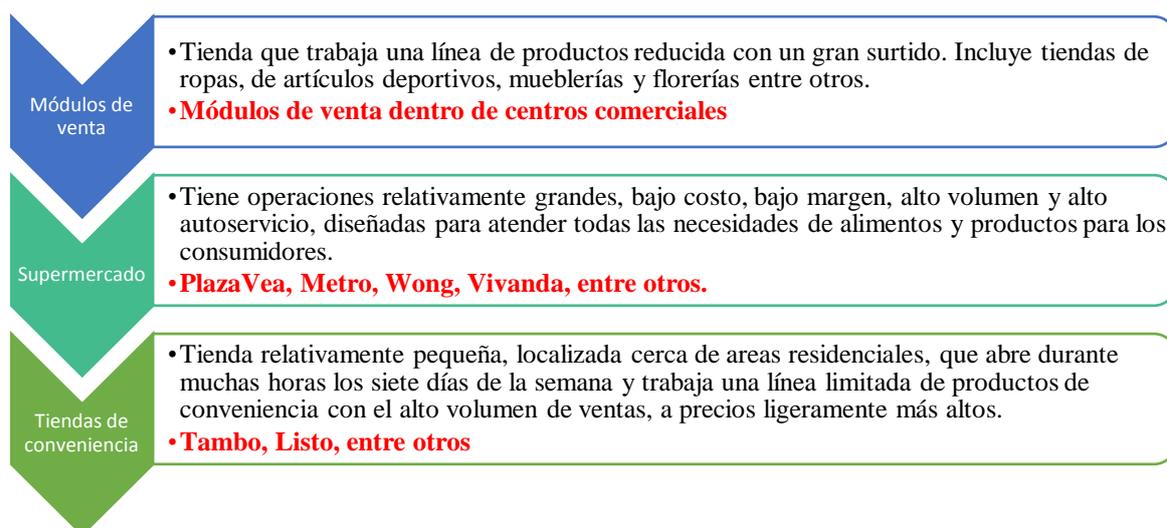
Como se ha mencionado, la distribución selectiva se realizará para llevar los productos de la Asociación Mishky Cacao donde se considere un público objetivo cautivo y que tenga un nivel de acogida según las preferencias de los segmentos de consumidores analizados. Para los módulos de venta que se abrirán en Lima Metropolitana como marca Mishky Cacao, se ha considerado manejar mediante un marketing indirecto (Kotler y Armstrong, 2012), tal como se puede observar en la siguiente figura:

Figura N° 6.7. Relación productor-consumidor



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 6.8. Principales clases de minoristas



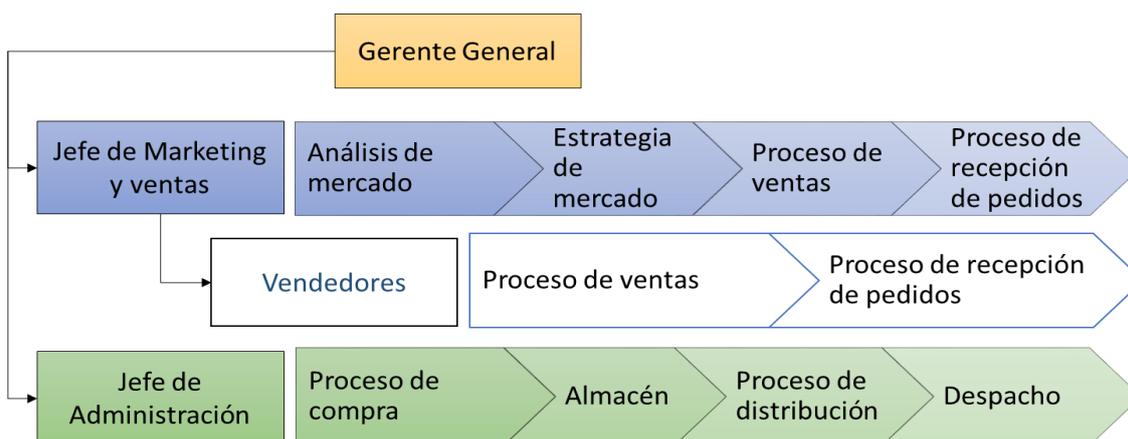
Fuente: Kotler y Armstrong, 2012.

Los módulos de ventas en el primer año estarán ubicados en los distritos de San Miguel, Santiago de Surco, Los Olivos y San Borja; en el décimo año, el número de módulos de venta ascendería a 10. La elección de los distritos para la instalación de los puntos de ventas se ha realizado en función de la investigación de mercado y las encuestas.

6.3. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La estructura de la organización es importante para alcanzar los objetivos de comercializar los chocolates amazónicos en Lima Metropolitana, dado que se relaciona con la eficiencia y eficacia del modelo de negocio propuesto.

Figura N° 6.9. Estructura organizacional y funciones



Elaboración: Autores de esta tesis.

En cada módulo que se instale, va a existir un vendedor que se encargará de la venta directa de chocolate. Por otro lado, el jefe de Ventas y el jefe de Marketing y Administración tendrán cada uno un asistente. A continuación se presenta el perfil de competencia del personal.

Tabla N° 6.4. Perfil del gerente y jefes

Puesto	Requisitos
Gerente general	Grado académico de bachiller o título profesional en áreas de administración, economía, contabilidad, ingeniería
	Experiencia laboral mínima de tres años en planeamiento, ejecución, supervisión y administración de recursos en entidades públicas o privadas.
	Competencias en gestión, liderazgo, comunicación, persuasión y negociación.
Jefe de Marketing y Ventas	Grado académico de bachiller o título profesional en administración, psicología, con título en marketing.
	Experiencia mínima de dos años en puestos similares
	Competencias en gestión, liderazgo, comunicación, persuasión y negociación.
Jefe de Administración	Grado académico de bachiller o título profesional en administración, gestión empresarial, economista, contador, con título en gerencia y operaciones.
	Experiencia mínima de dos años en puestos similares
	Competencias en gestión, contabilidad y procesos logísticos.

Elaboración: Autores de esta tesis.

6.4. TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

La tecnología de información soportará los procesos del negocio, desde el control logístico hasta la gestión del punto de venta, lo que permitirá una administración más transparente y un monitoreo en tiempo real. Para ello se adquirirá:

- Un sistema contable y de control logístico.
- Un sistema de gestión del punto de venta.

6.5. CONCLUSIÓN

Sobre la base de los resultados obtenidos de los planes de marketing, operaciones, organización y recursos humanos y tecnología de información, se cuenta con los aspectos necesarios para lanzar al mercado un producto competitivo y atractivo.

CAPÍTULO VII: VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

El mercado objetivo está conformado por personas de 18 a 55 años que consumen chocolate, de los niveles socioeconómicos A y B de Lima Metropolitana. Para el año 1 se ha estimado un volumen de ventas de 16.86 toneladas, hasta alcanzar las 52.50 toneladas en el año 4, lo cual representa un 0.93% de participación de la producción de La Ibérica, considerado el principal actor del mercado. (Ver Anexo IV).

La estrategia de posicionamiento que soportará el crecimiento en ventas está orientada a destacar las principales variables diferenciadoras como son la procedencia y el alto contenido de cacao (un chocolate “solo para conocedores”), los reconocimientos internacionales, los insumos naturales y el alto contenido de vitaminas y minerales lo convierten en un producto apto para niños, deportistas y personas que cuidan su salud como un estilo de vida y el impacto social en referencia a su procedencia.

Además, se plantea ingresar al mercado con cuatro módulos de venta, que representan el 87% de los canales de ventas. El 13% restante estará conformado por venta en canal moderno (supermercados y tiendas de conveniencia), donde los consumidores podrán planificar y el producto tendrá mayor presencia de marca para entrar en los hogares (ver ANEXO III).

Cabe recalcar que la asociación Mishki Cacao cuenta con las capacidades para abastecer los volúmenes de venta propuesta; asimismo, son capaces de acceder a fuentes de financiamiento para la adquisición de máquinas para ser más productivos.

A continuación, se presenta el presupuesto del plan de negocio para los primeros 10 años, partiendo de la estimación de los volúmenes de ventas, costos directos, gastos administrativos, gastos de ventas e impuesto a la renta. Asimismo, se ha determinado el presupuesto de inversiones que contempla los desembolsos en activo fijo y capital de trabajo.

Por otro lado, se incluye un análisis de Montecarlo acerca de las principales variables que impactan en el negocio, como el precio de venta del chocolate, el costo de la mercadería, las tasas anuales crecimiento en el ciclo de vida y la tasa libre de riesgo.

7.1.INVERSIÓN REQUERIDA

En el PMBOK se señala que la gestión de los costos de un plan de negocio o un proyecto se basa en los procesos de estimación de costos, preparación del presupuesto y el control de costos. Para efectos del presente plan de negocio, no se utilizará la fase control de costos debido a que se está evaluando la creación de un plan de negocio y no un plan de un negocio en marcha.

La estimación de los costos busca desarrollar una aproximación de los recursos necesarios para llevar a cabo las actividades propuestas; es decir, en el plan de negocio se tiene que identificar y recopilar la información sobre las inversiones y los costos necesarios para operar.

La preparación del presupuesto se basa en estimar las actividades individuales para establecer una línea base, con el fin de realizar el seguimiento y monitoreo de las actividades. Para efectos del plan de negocio se identificaron los costos unitarios de los insumos, materiales, módulos y alquileres, entre otros, para tener un mejor análisis.

Es importante saber que estos procesos tienen una relación muy estrecha, dado que cada proceso es un esfuerzo por conocer los recursos necesarios para alcanzar las actividades propuestas en un cronograma de trabajo, contribuyendo a la toma de decisiones a través de diversas herramientas financieras (flujos de caja, recuperación de la inversión, entre otros) por los pronósticos y el análisis financiero elaborado.

En el plan de negocio propuesto, se utilizó la gestión de costos del PMBOK a partir de las unidades de medida, umbrales de costos y las reglas de valor ganado, teniendo en cuenta que el plan de gestión de costos va de la mano con el plan de gestión del proyecto o plan de negocio. Lo principal fue la planificación de los costos y el establecimiento de un cronograma de ejecución para que el rendimiento del negocio sea eficiente.

7.1.1. Inversión

La inversión inicial, conformada por activos fijos y capital de trabajo, asciende a

204,141 soles, monto de inversión que puede ser asumido por los cuatro inversionistas sin entrar en deuda. A continuación, se muestra el flujo de inversiones durante los primeros 10 años del proyecto.

Tabla N° 7.1. Inversión en activos fijos y capital de trabajo (soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activo fijo	118,797	0	0	24,988	52,376	0	24,988	29,976	57,364	24,988	4,988
Capital de trabajo	85,344	41,636	6,619	18,565	20,256	22,909	25,994	29,501	33,489	38,027	-322,342
Total	204,141	41,636	6,619	43,553	72,632	22,909	50,982	59,477	90,853	63,015	-317,354

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.2. Activos fijos y software

Los activos fijos destinados a la gerencia administrativa y el módulo de ventas están conformados por:

Tabla N° 7.2. Inversión en activo fijo por local administrativo y módulo de venta (soles)

	Importe		Importe
Inversión por local Administrativo		Inversión por módulo	
COMPUTO	3,718	MODULO	3,718
Laptop	3,718	Módulo de venta	20,000
MUEBLES Y ENSERES	1,796	CÓMPUTO	1,859
Escritorio	1,200	Laptop	1,859
Sillas	596	EQUIPOS DE VENTA	3,129
SOFTWARE	7,118	Máquina registradora	2,700
Facturación electrónica	1,918	Impresora térmica	429
Software contable	5,200		
Ventas	6,213		
COMPUTO	3,718		
Laptop	3,718		
MUEBLES Y ENSERES	1,796		
Escritorio	1,200		
Sillas	596		
SOFTWARE	699		
Software sistema de punto de venta	699		
Total	18,845	Total	24,988

Elaboración: Autores de esta tesis.

Cabe recalcar que el plan de negocio comenzará con cuatro módulos de ventas en los centros comerciales priorizados, estando la adquisición de equipos de venta, cómputo y local alineado a la apertura de los nuevos módulos de venta (ver ANEXO VIII).

Tabla N° 7.3. Inversión en activo fijo por módulo de venta (soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Local administrativo	-18,845				-7,436				-7,436		
Módulo 1	-24,988				-4,988				-4,988		
Módulo 2	-24,988				-4,988				-4,988		
Módulo 3	-24,988				-4,988				-4,988		
Módulo 4	-24,988				-4,988				-4,988		
Módulo 5				-24,988				-4,988			
Módulo 6					-24,988				-4,988		
Módulo 7							-24,988				-4,988
Módulo 8								-24,988			
Módulo 9									-24,988		
Módulo 10										-24,988	
Total	-118,797	0	0	-24,988	-52,376	0	-24,988	-29,976	-57,364	-24,988	-4,988

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los equipos de venta, cómputo, muebles y enseres serán renovados luego de cuatro años de uso, los cuales también estarán sujetos a la apertura de nuevos módulos. La depreciación que se utiliza es la lineal, según la vida útil de cada activo.

Tabla N° 7.4. Depreciación por módulo y local de administración (soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Local Administrativo		4,172	4,172	4,172	4,172	2,218	2,218	2,218	2,218	2,218	2,218
Módulo 1		3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 2		3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 3		3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 4		3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 5		0	0	0	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 6		0	0	0	0	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 7		0	0	0	0	0	0	3,247	3,247	3,247	3,247
Módulo 8		0	0	0	0	0	0	0	3,247	3,247	3,247
Módulo 9		0	0	0	0	0	0	0	0	3,247	3,247
Módulo 10		0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,247
Total		17,160	17,160	17,160	20,407	21,700	21,700	24,947	28,194	31,441	34,688

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.1.3. Capital de trabajo

Se utilizó el método del ciclo operativo para calcular el capital de trabajo, a través de la siguiente información:

Tabla N° 7.5. Estructura capital de trabajo

Totales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
%MP	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%	46.20%
%MO	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Días caja	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13	1.13
Efectivo	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Efectivo en tránsito	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

Cuentas por cobrar (días de venta)	13.14	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09	12.09
Contado	86%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%
30	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
60	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
90	15%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%	14%

Inventario promedio de PT (días de venta)	0.03	0.11	0.11	0.12	0.14	0.15	0.16	0.18	0.20	0.22
---	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Producto 1 (100 gr de 73% de cacao)	0.01	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04
Producto 2 (100 gr con macambo)	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02
Producto 3 (100 gr con 55%)	0.06	0.19	0.19	0.21	0.23	0.25	0.28	0.31	0.34	0.37
Producto 4 (40 gr con macambo)	0.01	0.02	0.02	0.02	0.03	0.03	0.03	0.04	0.04	0.04
Producto 5 (40 gr con macambo)	0.00	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02
Producto 6 (100 gr con 55%)	0.06	0.19	0.19	0.21	0.23	0.25	0.28	0.31	0.34	0.37

Días venta ciclo operativo	14.30	13.32	13.33	13.34	13.35	13.36	13.38	13.40	13.41	13.43
Financiamiento proveedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Días venta de capital de trabajo	14.30	13.32	13.33	13.34	13.35	13.36	13.38	13.40	13.41	13.43
Capital de trabajo (% de las ventas)	3.97%	3.70%	3.70%	3.71%	3.71%	3.71%	3.72%	3.72%	3.73%	3.73%

Elaboración: Autores de esta tesis.

El día de ventas de ciclo operativo es de alrededor de 13.5 días así no se cuente con financiamiento de proveedores, pues es un pago al contado. En este sentido, los días de venta de capital de trabajo son de alrededor de 13.5 días, representando el capital de trabajo en 3.74% de las ventas

A continuación, se muestra el capital de trabajo por canal propio (módulos) y canal moderno (supermercado o centros comerciales).

Tabla N° 7.6. Estructura capital por canal moderno y tradicional (soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Módulo 1	-15,005	-7,320	-1,164	1,072	975	-2,849	-420	-968	-1,197	-2,130	29,004
Módulo 2	-22,734	-11,091	-1,763	1,625	1,477	-4,316	-636	-1,467	-1,813	-3,227	43,944
Módulo 3	-17,093	-8,339	-1,326	1,222	1,111	-3,245	-478	-1,103	-1,363	-2,426	33,040
Módulo 4	-22,734	-11,091	-1,763	1,625	1,477	-4,316	-636	-1,467	-1,813	-3,227	43,944
Módulo 5	0	0	0	-22,417	975	-2,849	-420	-968	-1,197	-2,130	29,004
Módulo 6	0	0	0	0	-24,425	-3,245	-478	-1,103	-1,363	-2,426	33,040
Módulo 7	0	0	0	0	0	0	-20,558	-805	-996	-1,772	24,131
Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	-18,932	-882	-1,570	21,384
Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	-19,814	-1,570	21,384
Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-14,084	14,084
Supermercado	-7,779	-3,795	-603	-1,692	-1,846	-2,088	-2,369	-2,689	-3,052	-3,466	29,380
Total	-85,344	-41,636	-6,619	-18,565	-20,256	-22,909	-25,994	-29,501	-33,489	-38,027	322,342

Elaboración: Autores de esta tesis.

El financiamiento de capital de trabajo será con capital social, que serán los aportes de los cuatro miembros fundadores.

Tabla N° 7.7. Financiamiento del capital de trabajo (soles)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad del ejercicio	0	-110,971	222,185	248,829	285,080	312,922	458,215	519,572	620,969	726,847	876,890
Capital de Trabajo	85,344	41,636	6,619	18,565	20,256	22,909	25,994	29,501	33,489	38,027	-322,342
Activo Fijo	118,797	0	0	24,988	52,376	0	24,988	29,976	57,364	24,988	4,988

Elaboración: Autores de esta tesis.

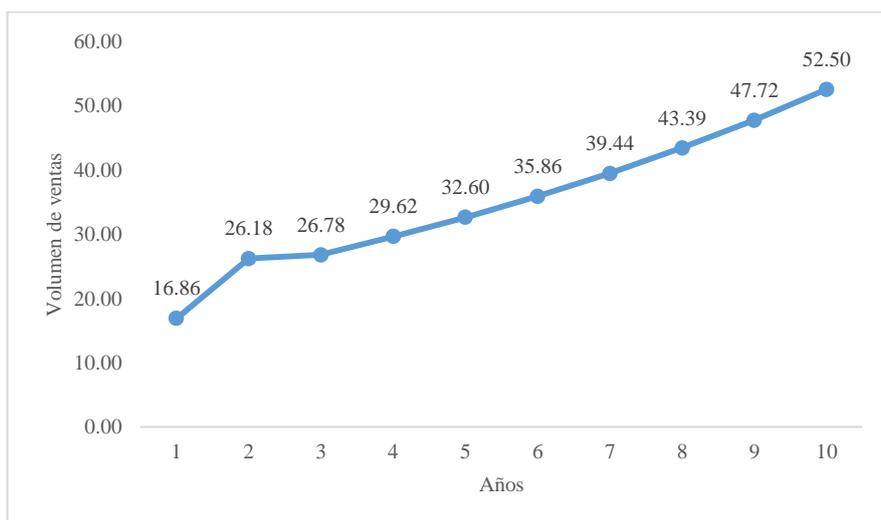
El monto de financiamiento requerido para la operación del plan de negocio representa un valor estimado de 356.8 mil soles. Este monto tiene que cubrir las necesidades operativas en inventarios, cuentas por pagar, inversión en activo fijo y el descalce en flujo de efectivo generado en el primer año, producto de los costos fijos hasta alcanzar el punto de equilibrio.

7.2. INGRESOS Y COSTOS

7.2.1. Ingresos

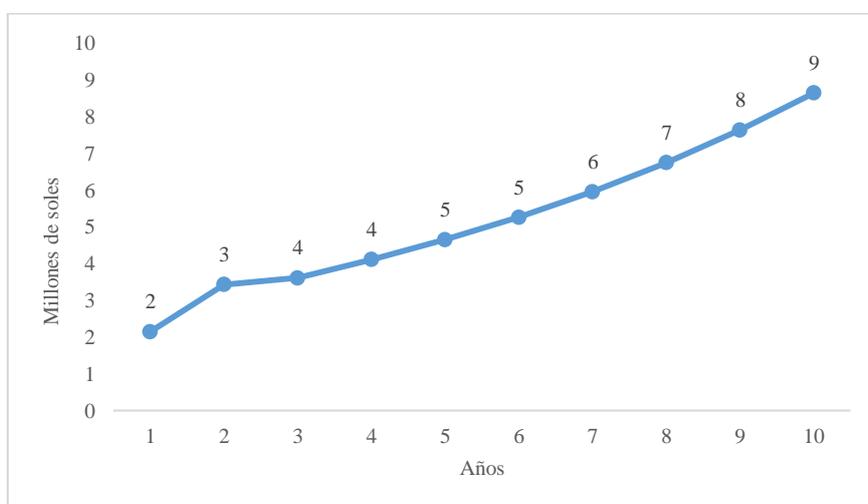
Se ha definido un volumen inicial de ventas de 16.86 toneladas en el año 1 y alcanzar las 52.50 toneladas en el año 10, lo que representa un 0.93% en participación de mercado de La Ibérica como benchmark de referencia (ver ANEXO IV).

Figura N° 7.1. Volumen de ventas en toneladas



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.2. Volumen de ventas en soles



Elaboración: Autores de esta tesis.

Durante el período de introducción, se espera una venta del 60% del total. Luego, se alcanzará un crecimiento anual en ventas del 10% (ver ANEXO II). Asimismo, se tendrá un mix de canales de venta compuesto por 87% (módulo de venta) y 13% (canal moderno: supermercados y tiendas de conveniencia), ver ANEXO III.

El margen ponderado sobre el precio del canal moderno es de 33.82% y 34.17% para la barra de 100 g y 40 g respectivamente. Asimismo, en el canal tradicional es de 55.88% y 56.11% para la barra de chocolate de 100 g y 40 g, respectivamente (ver ANEXO V).

Tabla N° 7.8. Ingreso de ventas por canal tradicional y moderno (soles)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Módulo 1	377,817	603,207	634,531	605,024	578,171	654,325	664,884	690,084	721,267	777,271
Módulo 2	572,420	913,903	961,362	916,656	875,972	991,351	1,007,349	1,045,527	1,092,772	1,177,623
Módulo 3	430,389	687,142	722,825	689,212	658,623	745,374	757,402	786,108	821,630	885,427
Módulo 4	572,420	913,903	961,362	916,656	875,972	991,351	1,007,349	1,045,527	1,092,772	1,177,623
Módulo 5	0	0	0	605,024	578,171	654,325	664,884	690,084	721,267	777,271
Módulo 6	0	0	0	0	658,623	745,374	757,402	786,108	821,630	885,427
Módulo 7	0	0	0	0	0	0	553,168	574,133	600,077	646,671
Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	508,785	531,776	573,066
Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	531,776	573,066
Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	377,434
Supermercado	195,866	312,711	328,950	374,330	423,767	479,584	542,799	614,396	695,489	787,343
Total	2,148,912	3,430,867	3,609,031	4,106,902	4,649,300	5,261,685	5,955,237	6,740,750	7,630,457	8,638,222

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2.2. Costos variables

La estimación de los costos se estimó a partir de la recopilación de información primaria y secundaria. Las proyecciones anuales de costos se ven afectadas por la inflación para un análisis más real.

Tabla N° 7.9. Costos directos por canal tradicional y canal moderno (soles)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Módulo 1	166,252	265,431	279,215	266,230	254,414	287,925	292,571	303,659	317,381	342,025
Módulo 2	251,884	402,147	423,031	403,359	385,456	436,227	443,266	460,066	480,856	518,192
Módulo 3	189,385	302,365	318,067	303,276	289,816	327,989	333,282	345,913	361,544	389,617
Módulo 4	251,884	402,147	423,031	403,359	385,456	436,227	443,266	460,066	480,856	518,192
Módulo 5	0	0	0	266,230	254,414	287,925	292,571	303,659	317,381	342,025
Módulo 6	0	0	0	0	289,816	327,989	333,282	345,913	361,544	389,617
Módulo 7	0	0	0	0	0	0	243,412	252,637	264,053	284,556
Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	223,882	233,999	252,168
Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	233,999	252,168
Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166,083
Supermercado	133,362	212,920	223,977	254,874	288,536	326,540	369,582	418,331	473,546	536,088
Total	992,766	1,585,010	1,667,319	1,897,328	2,147,908	2,430,821	2,751,232	3,114,127	3,525,159	3,990,731

Elaboración: Autores de esta tesis.

En la tabla 7.9 se puede apreciar el costo de venta de las barras de chocolate en canal tradicional y canal moderno. El proveedor vende las barras de chocolate de 100 g y 40 g a 7.00 y 3.95 soles respectivamente a la propuesta de plan de negocio.

Tabla N° 7.10. Fletes (soles)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volumen (TON)	16.86	26.18	26.78	29.62	32.60	35.86	39.44	43.39	47.72	52.50
Costo Unitario (soles/TON)	3,525	3,625	3,728	3,834	3,944	4,057	4,174	4,295	4,420	4,548
Costo	59,445	94,895	99,812	113,570	128,556	145,476	164,638	186,339	210,918	238,756

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los costos de transporte/flete de Tarapoto a Lima son fijados por el operador logístico, que asciende a 75,000 soles por tonelada en las presentaciones de 100 g y a 39,500 soles por tonelada de las presentaciones de 40 g. Asimismo, no hay diferencia en precios por presentaciones con distintos porcentajes de cacao. A continuación se muestran de manera integral los costos directos del plan de negocio

Tabla N° 7.11. Costos directos totales (soles)

Costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Módulo 1	166,252	265,431	279,215	266,230	254,414	287,925	292,571	303,659	317,381	342,025
Módulo 2	251,884	402,147	423,031	403,359	385,456	436,227	443,266	460,066	480,856	518,192
Módulo 3	189,385	302,365	318,067	303,276	289,816	327,989	333,282	345,913	361,544	389,617
Módulo 4	251,884	402,147	423,031	403,359	385,456	436,227	443,266	460,066	480,856	518,192
Módulo 5	0	0	0	266,230	254,414	287,925	292,571	303,659	317,381	342,025
Módulo 6	0	0	0	0	289,816	327,989	333,282	345,913	361,544	389,617
Módulo 7	0	0	0	0	0	0	243,412	252,637	264,053	284,556
Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	223,882	233,999	252,168
Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	233,999	252,168
Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	166,083
Supermercado	133,362	212,920	223,977	254,874	288,536	326,540	369,582	418,331	473,546	536,088
Total canales de venta	992,766	1,585,010	1,667,319	1,897,328	2,147,908	2,430,821	2,751,232	3,114,127	3,525,159	3,990,731
Flete	59,445	94,895	99,812	113,570	128,556	145,476	164,638	186,339	210,918	238,756
Total	1,052,210	1,679,905	1,767,131	2,010,898	2,276,465	2,576,297	2,915,870	3,300,466	3,736,076	4,229,488

Elaboración: Autores de esta tesis.

También hay otros costos variables por comisión de ventas que representan el 4.67% de las ventas.

Tabla N° 7.12. Otros costos variables (soles)

Otros costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comisiones	100,354	160,221	168,542	191,792	217,122	245,721	278,110	314,793	356,342	403,405

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.2.3. Costos fijos

Los costos fijos están conformados por personal, publicidad, suministros y alquileres. A continuación se presenta la consolidación de los costos fijos.

Tabla N° 7.13. Costos fijos totales (soles)

Costos fijos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal administrativo	110,724	113,858	117,094	120,435	123,884	127,444	131,119	134,911	138,824	142,861
Publicidad en diversos canales	116,840	186,542	196,229	223,299	252,790	286,087	323,796	366,506	414,881	469,675
Suministro y personal del módulo	538,568	538,568	538,568	648,210	757,852	757,852	867,494	977,136	1,086,778	1,196,420
Suministro de local administrativo	20,994	21,588	22,202	22,835	23,489	24,164	24,861	25,580	26,322	27,087
Alquiler de local administrativo	87,213	89,680	92,229	94,861	97,578	100,382	103,276	106,263	109,345	112,525
Alquiler Módulo 1	44,400	51,273	53,935	51,427	49,973	55,618	56,515	58,657	61,308	66,068
Alquiler Módulo 2	53,820	77,682	81,716	77,916	74,458	84,265	85,625	88,870	92,886	100,098
Alquiler Módulo 3	36,960	58,407	61,440	58,583	55,983	63,357	64,379	66,819	69,839	75,261
Alquiler Módulo 4	48,656	77,682	81,716	77,916	74,458	84,265	85,625	88,870	92,886	100,098
Alquiler Módulo 5	0	0	0	51,427	49,145	55,618	56,515	58,657	61,308	66,068
Alquiler Módulo 6	0	0	0	0	55,983	63,357	64,379	66,819	69,839	75,261
Alquiler Módulo 7	0	0	0	0	0	0	47,019	48,801	51,007	54,967
Alquiler Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	43,247	45,201	48,711
Alquiler Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	45,201	48,711
Alquiler Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34,446
Publicidad del módulo en centro comercial	18,384	26,504	27,881	31,727	36,000	40,648	46,006	52,074	58,947	66,969
Total de costo fijo	1,076,558	1,241,784	1,273,009	1,458,636	1,651,592	1,743,056	1,956,610	2,183,210	2,424,569	2,685,226

Elaboración: Autores de esta tesis.

La planilla está conformada por un jefe de ventas, un asistente de ventas, un jefe de administración y un asistente de administración. Esto representa un 56%, de la planilla destinada a las funciones la cual asciende a 110,724 soles.

Tabla N° 7.14. Personal administrativo (soles)

Pagos al personal	Importe
Pago de sueldos	120,344
Pago de gratificaciones	25,693
Pago de AFP	21,088
Pago de impuesto de quinta categoría	6,624
Pago de EsSalud	12,729
Depósito de CTS	11,459
Total	197,937
Distribución de ventas 56%	110,724

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con relación a la publicidad por diversidad de canales de comunicación del plan de negocio, suma un valor equivalente de 116,840 soles en el año 1, la suma del año 0 y el año 1, por las campañas de lanzamiento y campañas de sostenimiento. Posteriormente, la publicidad tendrá el valor de 5.44% de las ventas a partir del año 2, ello es importante dado que es un producto poco difundido en la sociedad.

Tabla N° 7.15. Publicidad en diversos canales (soles)

Tipo	Medio	0	1
Activación	Pool BTL	9,760	9,760
		6,880	6,880
Trade	Retail	800	800
		5,600	5,600
		18,000	18,000
Contenido	Web Mishky	1,600	-
		-	14,400
	Facebook	500	6,000
	Youtube	500	6,000
	Instagram	-	6,000
	Facebook	-	18,000
Conferencia	Presentación	12,000	-
Notas	Diarios/Revista	-	-
Videos/Imagen	Web Noticias	-	-
Medio de comunicación		55,640	91,440
Campaña de lanzamiento		13,600.0	-
Campaña de sostenimiento		-	16,640.00
Total		42,040.00	74,800.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

El valor por modulo representa 109,642 soles por módulo de venta. Además, existe un seguro con un valor aproximado de 100,000 soles por año por la operación de los mismos en los centros comerciales. En este sentido, el valor de los cuatro módulos y el seguro asciende a 538,560 soles en el año 1.

Tabla N° 7.16. Suministro y personal por módulo (soles)

	Cantidad	Costo Unitario	Subtotal Mensual	Anual
Luz	1	100	100	10,000
Agua	1	100	100	10,000
Internet + telefonía fija	1	40	40	1,592
Telefonía móvil	1	40	40	1,592
Personal	1	1,291	1,291	15,486
Gastos legales	1	700	700	30,972
Varios	1	200	200	40,000
Total			6,970	109,642

Elaboración: Autores de esta tesis.

Los montos incurridos por el local administrativo se desglosan en los siguientes servicios necesarios para la operación del local.

Tabla N° 7.17. Suministros de local administrativo (soles)

Servicios	Cantidad	Costo unitario	Subtotal Mensual	Anual
Luz	1	200	200	2,400
Agua	1	200	200	2,400
Internet + telefonía fija	1	90	90	1,079

Telefonía móvil	4	40	160	1,915
Varios	1	200	200	2,400
Papelería de oficina	1	200	200	2,400
Útiles de limpieza	1	250	250	3,000
Personal de limpieza	1	450	450	5,400
Total				20,994

Elaboración: Autores de esta tesis.

El valor de los alquileres es establecido por cada centro comercial o lugar de punto de venta, que se tuvo que cotizar para conocer las ventajas y desventajas de llevar a cabo las operaciones en cada uno de los centros. El resultado fue el siguiente (ver ANEXO VII).

Tabla N° 7.18. Alquileres (soles)

Otros costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alquiler de local administrativo	87,213	89,680	92,229	94,861	97,578	100,382	103,276	106,263	109,345	112,525
Alquiler Módulo 1	44,400	51,273	53,935	51,427	49,973	55,618	56,515	58,657	61,308	66,068
Alquiler Módulo 2	53,820	77,682	81,716	77,916	74,458	84,265	85,625	88,870	92,886	100,098
Alquiler Módulo 3	36,960	58,407	61,440	58,583	55,983	63,357	64,379	66,819	69,839	75,261
Alquiler Módulo 4	48,656	77,682	81,716	77,916	74,458	84,265	85,625	88,870	92,886	100,098
Alquiler Módulo 5	0	0	0	51,427	49,145	55,618	56,515	58,657	61,308	66,068
Alquiler Módulo 6	0	0	0	0	55,983	63,357	64,379	66,819	69,839	75,261
Alquiler Módulo 7	0	0	0	0	0	0	47,019	48,801	51,007	54,967
Alquiler Módulo 8	0	0	0	0	0	0	0	43,247	45,201	48,711
Alquiler Módulo 9	0	0	0	0	0	0	0	0	45,201	48,711
Alquiler Módulo 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34,446
Total	271,048	354,724	371,036	412,130	457,576	506,861	563,334	627,003	698,817	782,214

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con relación a la publicidad, en cada centro comercial del módulo es un valor extra que se cobra por operar a cambio de que el centro comercial brinde publicidad en sus entradas y pantallas.

Tabla N° 7.19. Publicidad en centro comercial del módulo (soles)

Otros costos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Costo de publicidad (10% de la publicidad)	18,384	26,504	27,881	31,727	36,000	40,648	46,006	52,074	58,947	66,969

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.3. PARÁMETROS

7.3.1. Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación es de 10 años e involucra una etapa de introducción de seis meses y una etapa de crecimiento de tres a cinco años hasta alcanzar la madurez, con una tasa de crecimiento del 10%.

7.3.2. Tasas de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento, se tiene que tomar en cuenta que el plan de negocio no requiere deuda, dado que los inversionistas aportarán capital propio para su puesta en marcha. En este sentido, no se utilizará el método de Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC).

Al respecto, se utilizará la ecuación del Capital Asset Pricing Model (CAPM), cuyo objetivo es determinar la rentabilidad que debe proporcionar un activo en función a nivel de riesgo, bajo condiciones de equilibrio. Asimismo, la ecuación implica que el rendimiento del valor está relacionado con el beta estimado de manera lineal.

La expresión matemática del CAPM es la siguiente:

$$COK = r_f - \beta(E(r_m) - r_f) + r_a$$

Donde:

COK	:	Tasa de descuento
R_f	:	Rendimiento del activo sin riesgo
β	:	Sensibilidad del activo al riesgo con el riesgo de mercado
R_m	:	Rendimiento del mercado
R_a	:	Riesgo país de la inversión

Asimismo, se requiere ajustar la tasa de descuento para flujos percibidos en moneda local, siendo necesario considerar las tasas de inflación de las economías más utilizadas, aplicándose la siguiente fórmula:

$$COK \text{ (en soles)} = COK \text{ (en dólares)} * \frac{(1 + i_{perú})}{(1 + i_{USA})}$$

De esta manera, se expresa la fórmula para hallar la tasa de descuento del inversionista, donde $i_{perú}$ es la tasa de crecimiento promedio de la inflación y i_{USA} es la tasa de crecimiento promedio de inflación del tipo de cambio de dólares con soles.

Para efectos del plan de negocio, se está utilizando un beta igual a cero. Esto quiere decir que el rendimiento del activo no tiene relación con el rendimiento de otro activo de mercado, lo que significa que el valor de la tasa de descuento es igual a la tasa libre de riesgo más el riesgo país.

Tabla N° 7.20. Datos usados para la tasa de descuento

Característica	Dato	Símbolo
Es el rendimiento de los bonos soberanos del tesoro estadounidense, dado que no tiene incumplimiento de pago.	2.52%	R _f
Se entiende como riesgo de las inversiones realizadas, representado por EMBIG-Perú.	1.21%	R _a

Fuente: BCRP y MEF, 2018.

Reemplazando los datos en la fórmula del CAPM se tiene un valor preliminar de 3.73%, el cual es necesario ajustar la tasa de descuento para percibir los flujos en moneda local, debido a la inversión se realizará en soles, tomando en consideración las tasas de inflación promedio de las economías que se utilizan.

$$COK \text{ (en soles)} = 3.73\% * \frac{(1 + 2.88\%)}{(1 + 1.20\%)}$$

Con los datos anteriores, se obtuvo un valor de tasa de descuento del inversionista de 3.83% en soles. Sin embargo, se calculó el promedio de los últimos cinco años de los rendimientos de los bonos soberanos peruanos a nueve años, que es un valor promedio de 5.61%.

Entre las tasas libre de riesgo de 3.83% y 5.61%, se utilizó la tasa de 5.61%, por ser una tasa que expresa los efectos de riesgo país y la liquidez que este presenta.

7.3.3. Tasa de crecimiento de las ventas

La tasa de crecimiento es del 10%, partiendo de un volumen inicial de ventas de 16.86 toneladas en el año 1, hasta alcanzar las 52.50 toneladas en el año 10.

Supuestos relevantes

- Se ha supuesto que los costos del chocolate están afectados únicamente por inflación y no deberían mostrar variación asociada con la volatilidad de los

precios internacionales del cacao.

- En el año inicial, se estima que las ventas serán de 60% del total. Asimismo, las campañas BTL que se realizarán en centros comerciales y laborales permitirán hacer más eficiente el gasto en publicidad, hasta llegar a un promedio de 16% de la venta anual. Asimismo, se aprovecharán canales de comunicación de los aliados del proveedor para promocionar el producto, tales como ferias internacionales o salones de chocolate, entre otros. En caso que no se lograra la meta de ventas, la jefatura deberá redefinir la estrategia y evaluar si se debe hacer lanzamiento de nuevos productos, en coordinación con el productor de chocolate.
- Se considera que el 87% de las ventas se realizará por canal tradicional ubicada en centros comerciales y un 13% de las ventas por canal moderno que serían supermercados y tiendas de conveniencia.
- El precio al público está fijado en 17.0 soles la barra de 100 g y en 9.0 soles la barra de 40 g. Además, se considera que los márgenes exigidos por los supermercados y tiendas de conveniencia tiene un valor de 50%, obteniéndose un margen de ganancia de 33.82% y 34.17% por la barra de 100 g y 40 g respectivamente, con precios de venta al canal moderno por 11.33 y 6 soles por la barra de 100 g y 40 g respectivamente.

7.4.RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

7.4.1. Estado de ganancias y pérdidas

En esta sección se presentan los estados de ganancia y pérdida del plan de negocio en el horizonte de tiempo de 10 años con la información recopilada y sistematizada en las visitas de campo, cotizaciones a diferentes proveedores de servicios, cotizaciones de locales para implementar módulos de venta, locales de administración, pago referencial al personal, entre otros aspectos importantes para la sostenibilidad del negocio.

Tabla N° 7.21. Estados de ganancias y pérdidas (soles)

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad (VOL)	16.86	26.18	26.78	29.62	32.60	35.86	39.44	43.39	47.72	52.50
Ventas	2,148,912	3,430,867	3,609,031	4,106,902	4,649,300	5,261,685	5,955,237	6,740,750	7,630,457	8,638,222
Costo variable	1,052,210	1,679,905	1,767,131	2,010,898	2,276,465	2,576,297	2,915,870	3,300,466	3,736,076	4,229,488
Otros costos variables	100,354	160,221	168,542	191,792	217,122	245,721	278,110	314,793	356,342	403,405
Costo fijo	1,076,558	1,241,784	1,273,009	1,458,636	1,651,592	1,743,056	1,956,610	2,183,210	2,424,569	2,685,226
Depreciación	17,160	17,160	17,160	20,407	21,700	21,700	24,947	28,194	31,441	34,688
Gastos extraordinarios	13,600	16,640	30,240	20,800	38,560	24,960	42,720	33,280	51,040	41,600
Utilidad antes de impuestos	-110,971	315,156	352,948	404,369	443,861	649,951	736,981	880,807	1,030,988	1,243,815
Impuesto a la renta	0	94,547	105,884	121,311	133,158	194,985	221,094	264,242	309,296	373,145
UTILIDAD NETA	-110,971	220,609	247,064	283,058	310,703	454,966	515,887	616,565	721,692	870,671

Margen de utilidad neta	-5.16%	6.43%	6.85%	6.89%	6.68%	8.65%	8.66%	9.15%	9.46%	10.08%
Relación entre costos variables y ventas	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%	48.96%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Como se puede apreciar en la tabla N° 7.21, el año 1 tuvo utilidades negativas debido a que no pudo cubrir sus costos de operación por el volumen de ventas propuesto. Es importante señalar que, cuando se inicia un negocio, no se esperaría tener ganancia al primer año por el esfuerzo en penetrar a mercados posicionados, así como el escaso conocimiento del consumidor por el producto.

Se estimó el indicador de margen de utilidad neta para tener un valor aproximado de la rentabilidad del plan de negocio de manera anual, un valor en promedio de 6.77%; es decir, cada sol invertido se tiene un margen de ganancia de 6.77%.

7.4.2. Flujo de caja económico

El flujo de caja económico es necesario para conocer el valor del plan de negocio y si es viable o no su implementación, en ello se puede ver en los flujos de ingresos y egresos que tiene el plan de negocio para los 10 años de duración. Es necesario mencionar que no se ha considerado la liquidación de activos, ya que se espera que el plan de negocio sea operativo, aún después del horizonte inicial contemplado.

Tabla N° 7.22. Flujo de caja económico (soles)

FLUJO DE OPERACIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cantidad (VOL)	0	16.86	26.18	26.78	29.62	32.60	35.86	39.44	43.39	47.72	52.50
Ventas	0	2,148,912	3,430,867	3,609,031	4,106,902	4,649,300	5,261,685	5,955,237	6,740,750	7,630,457	8,638,222
Costo Directo	0	1,052,210	1,679,905	1,767,131	2,010,898	2,276,465	2,576,297	2,915,870	3,300,466	3,736,076	4,229,488
Otros costos variables	0	100,354	160,221	168,542	191,792	217,122	245,721	278,110	314,793	356,342	403,405
Costo fijo	0	1,076,558	1,241,784	1,273,009	1,458,636	1,651,592	1,743,056	1,956,610	2,183,210	2,424,569	2,685,226
Depreciación	0	17,160	17,160	17,160	20,407	21,700	21,700	24,947	28,194	31,441	34,688
Gastos extraordinarios	0	13,600	16,640	30,240	20,800	38,560	24,960	42,720	33,280	51,040	41,600
Utilidad antes de impuesto	0	-110,971	315,156	352,948	404,369	443,861	649,951	736,981	880,807	1,030,988	1,243,815
Impuesto a la renta	0	0	94,547	105,884	121,311	133,158	194,985	221,094	264,242	309,296	373,145
Utilidad	0	-110,971	220,609	247,064	283,058	310,703	454,966	515,887	616,565	721,692	870,671
Depreciación	0	17,160	17,160	17,160	20,407	21,700	21,700	24,947	28,194	31,441	34,688
UTILIDAD NETA	0	-93,811	239,345	265,989	305,487	334,622	479,916	544,519	649,163	758,288	911,578
FLUJO DE INVERSIÓN	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Activo fijo	118,797	0	0	24,988	52,376	0	24,988	29,976	57,364	24,988	4,988
Capital de trabajo	85,344	41,636	6,619	18,565	20,256	22,909	25,994	29,501	33,489	38,027	-322,342
TOTAL	204,141	41,636	6,619	43,553	72,632	22,909	50,982	59,477	90,853	63,015	-317,354
FLUJO DE CAJA	-204,140	-135,447	232,726	222,435	232,854	311,713	428,933	485,041	558,309	695,272	1,228,932

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se utilizó diversas herramientas financieras para la evaluar de la viabilidad económica del plan de negocio. Los indicadores seleccionados son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el ratio beneficio/costo (B/C) y el Período de Recuperación de la Inversión (PRI).

Se calculó el VAN del flujo de caja económico, descontado a una tasa de 5.61%. El resultado positivo indica que el plan de negocio presenta mayores retornos para la inversión inicial que el valor presente, lo que demuestra su rentabilidad. El plan de negocio debería ejecutarse, pues genera valor para los inversionistas.

Tabla N° 7.23. Valor actual neto

VAN	S/ 2,627,885
------------	---------------------

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con relación a la TIR, dado que el flujo de caja económico es mayor que las tasas de descuento, se demuestra que el plan de negocio tiene una tasa de ganancia mayor que la tasa libre de riesgo. Este indicador muestra que el proyecto debería ejecutarse, dado que presenta una tasa de rendimiento mayor que los costos asociados para obtener los fondos necesarios genera valor al inversionista, lo que vuelve atractiva la inversión.

Tabla N° 7.24. Tasa interna de retorno

TIR	59.94%
Es mayor que:	
Tasa libre de riesgo	5.61%

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por su parte, el ratio de beneficio-costo indicó un valor de 1.077, lo que permite interpretar que el plan de negocio genera valor a los accionistas, dado que en el plan de negocio los ingresos son mayores que los costos. Cabe señalar que se utilizaron los ingresos y costos del flujo de caja, que fueron descontados a la tasa del 5.61%.

Tabla N° 7.25. Ratio beneficio costo

Valor actual de ingresos	S/ 36,900,516
Valor actual de costos	S/ 34,272,631
Ratio B/C	1.077

Elaboración: Autores de esta tesis.

Por último, el PRI en el plan de negocio es de 3.92 años, tiempo de espera razonable, dado que se está introduciendo en un mercado segmentado por las características del producto.

Tabla N° 7.26. Periodo de Retorno de la Inversión

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0
FLUJO DE CAJA	-204,141	-135,447	232,726	222,435	232,855	311,713	428,934	485,042	558,309	695,273	1,228,932
Flujo de caja acumulado	-204,141	-339,588	-106,862	115,574	348,428	660,142	1,089,075	1,574,117	2,132,427	2,827,700	4,056,632
Costo recuperado	0	0	0	0.92	0.33	0.53	0.61	0.69	0.74	0.75	0.70
Año donde se recupera	0	0	0	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00
Resultado	0	0	0	3.92	4.33	5.53	6.61	7.69	8.74	9.75	10.70

Elaboración: Autores de esta tesis.

7.5. EVALUACIÓN DE RIESGOS

7.5.1. Análisis de punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio es el nivel mínimo de ventas que es preciso cubrir para no tener pérdidas. En este análisis, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla N° 7.27. Punto de equilibrio por año (toneladas)

Característica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Volumen	16.86	26.18	26.78	29.62	32.60	35.86	39.44	43.39	47.72	52.50
Punto de equilibrio	18.74	21.72	24.11	25.39	28.75	30.34	34.06	34.56	42.21	46.74
Diferencia	-1.88	4.46	2.67	4.23	3.85	5.51	5.38	8.82	5.52	5.75

Elaboración: Autores de esta tesis.

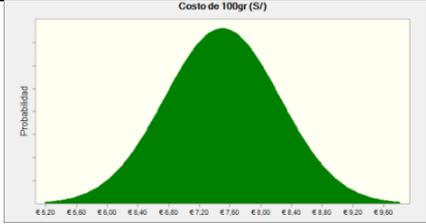
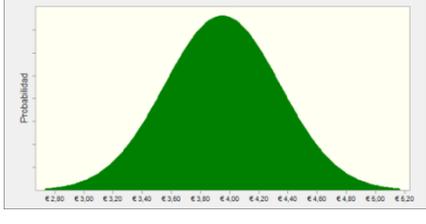
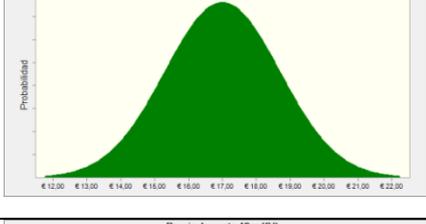
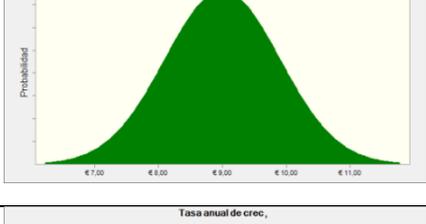
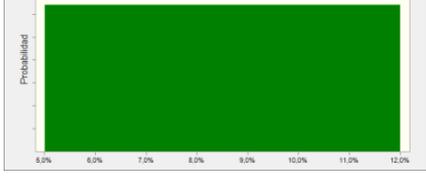
El punto de equilibrio estimado para el plan de negocio, tuvo como resultado los valores mínimos de venta por año, todos años tuvieron márgenes positivos de volumen de ventas a excepción del año 1, debido a los costos fijos y el capital de trabajo necesario para la operación del plan de negocio.

7.5.2. Análisis de sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad para identificar cómo cambiarían los resultados del plan de negocio al modificar algunas variables importantes. En este caso se evaluó el impacto del cambio del valor de variables relevante, como el precio de venta, costo de compra del chocolate y tasa anual de crecimiento de ventas.

Con relación a las suposiciones efectuadas en cada variable, se utilizaron la distribución normal y la distribución uniforme, que corresponden al caso, de una variable aleatoria que solo puede tomar valores comprendidos entre el mínimo y máximo, de manera que todos los intervalos de una misma longitud tienen la misma probabilidad.

Tabla N° 7.28. Supuestos aplicados

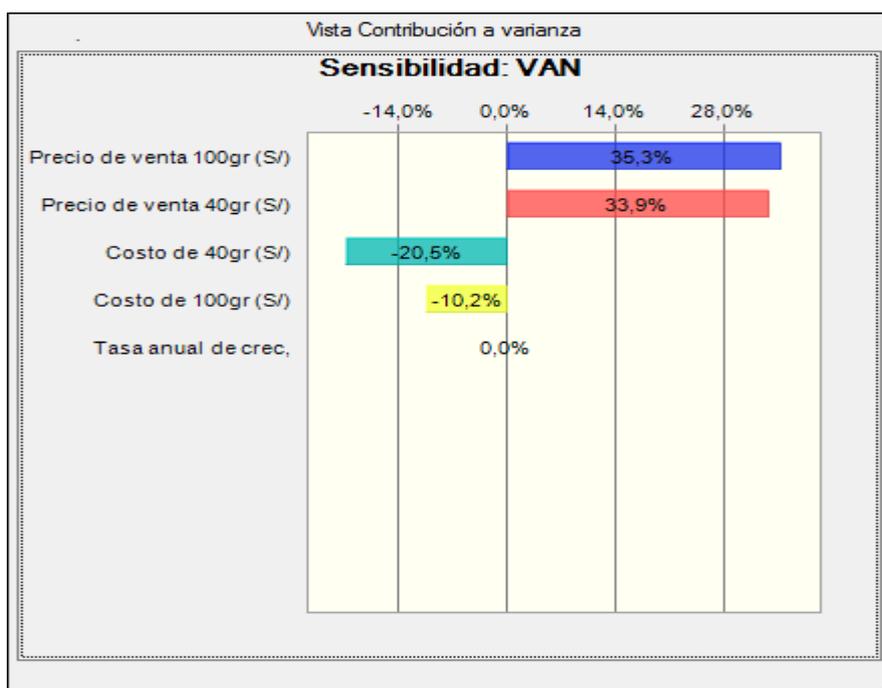
Variable	Supuesto	Gráfico
Costo de compra de 100 g	Distribución normal con media de 7.5 y una desviación estándar de 0.75	
Costo de compra de 40 g	Distribución normal con media de 3.95 y una desviación estándar de 0.39	
Precio de venta de 100 g	Distribución normal con media de 17 y una desviación estándar de 1.70	
Precio de venta de 40 g	Distribución normal con media de 9 y una desviación estándar de 0.9	
Tasa anual de crecimiento	Distribución uniforme, con un mínimo de 5.0% y un máximo de 12%	

Elaboración: Autores de esta tesis.

a. Participación de las variables

Se realizó un análisis de la participación de las variables relevantes en el plan de negocio, y se encontró que el precio de venta de chocolate de 100 g, precio de venta de chocolate de 40 g con 35.3% y 33.9% respectivamente. Asimismo, las variables de costo de compra de 100 g y costo de compra de 40 g representan negativamente en 10.2% y 20.5%, respectivamente, en el plan de negocio.

Figura N° 7.3. Participación de variables

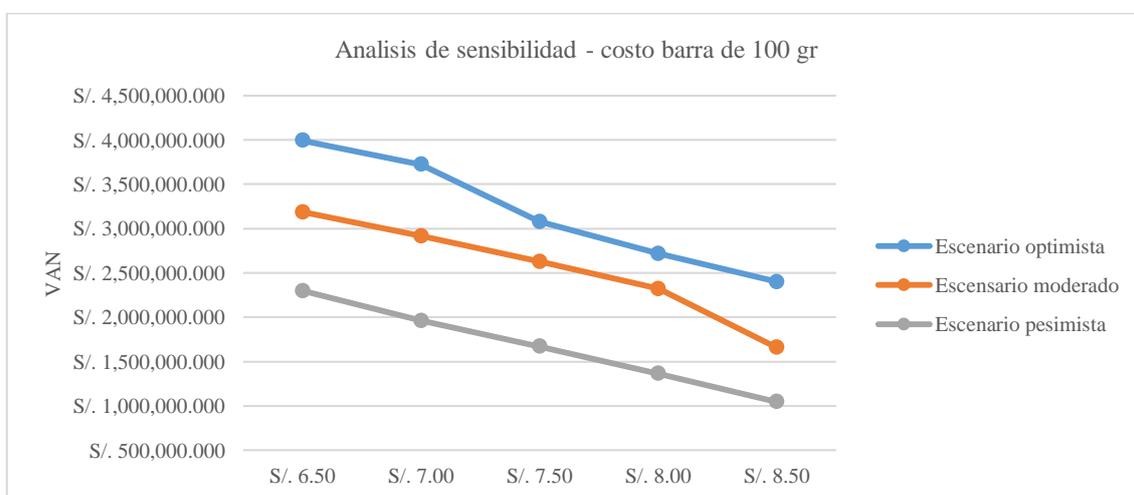


Elaboración: Autores de esta tesis.

b. Análisis de variación

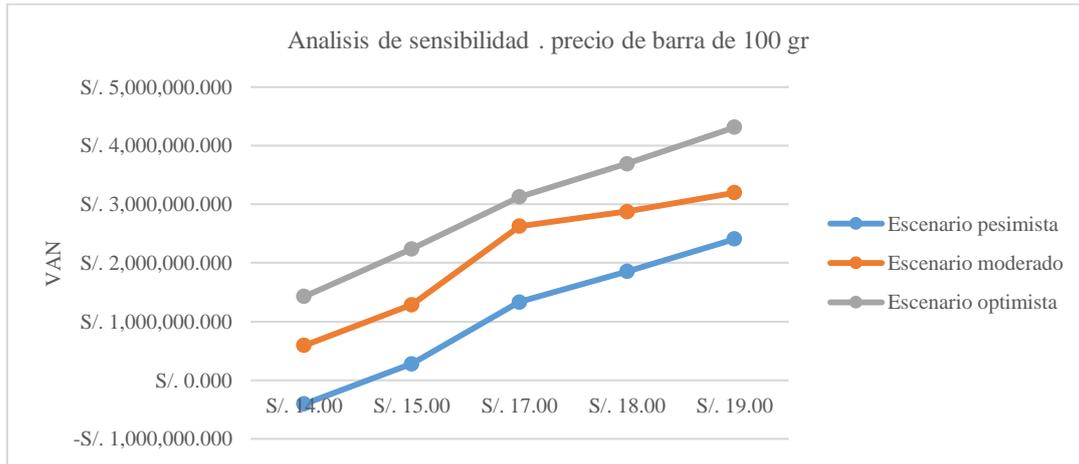
Se realizó un análisis de variación con escenarios optimistas, pesimistas y moderados sobre la base de las estadísticas y los supuestos establecidos en la distribución de cada variable. Ello dio como resultado la variación de los indicadores de valor actual neto y la tasa interna de retorno (ver ANEXO IX).

Figura N° 7.4. Análisis sensibilidad costo-VAN



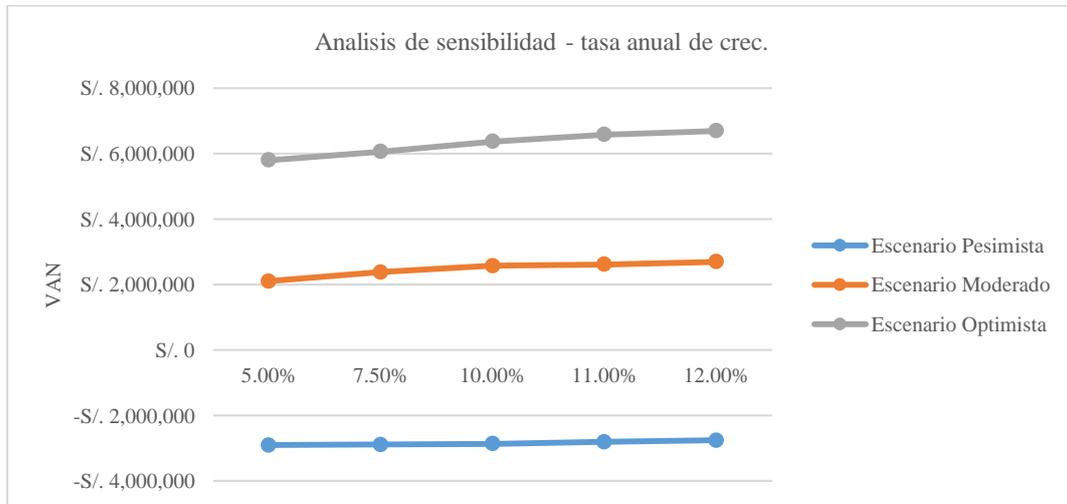
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.5. Análisis sensibilidad precio-VAN



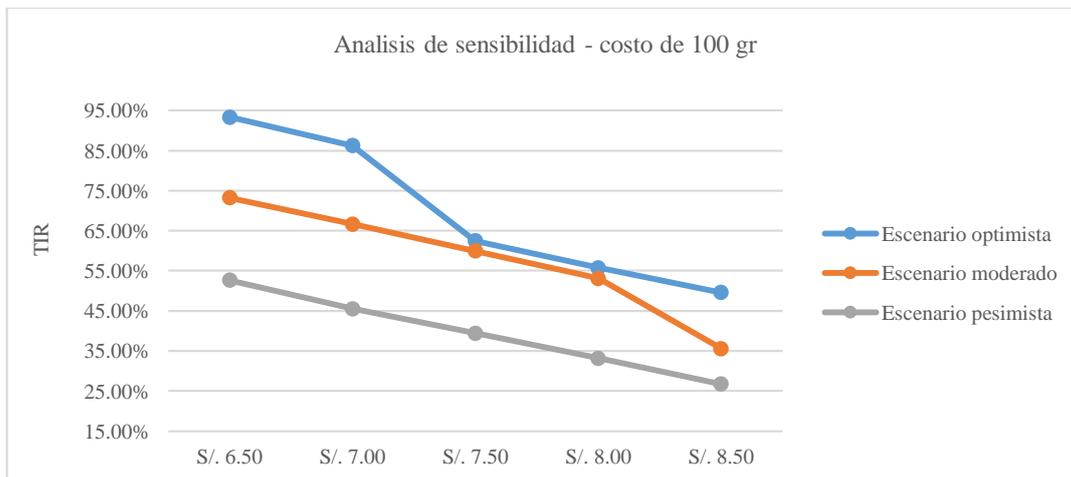
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.6. Análisis sensibilidad tasa de crecimiento - VAN



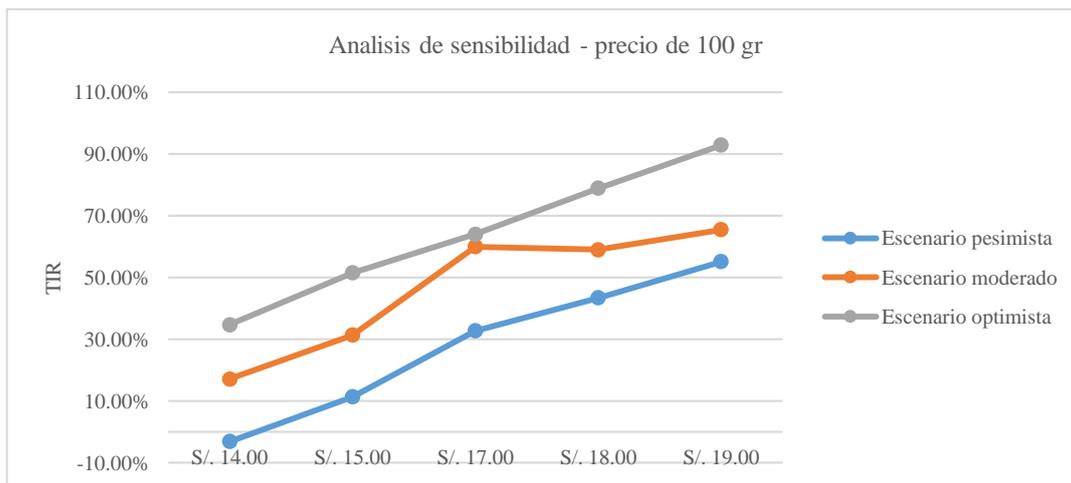
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.7. Análisis sensibilidad costo de compra - TIR



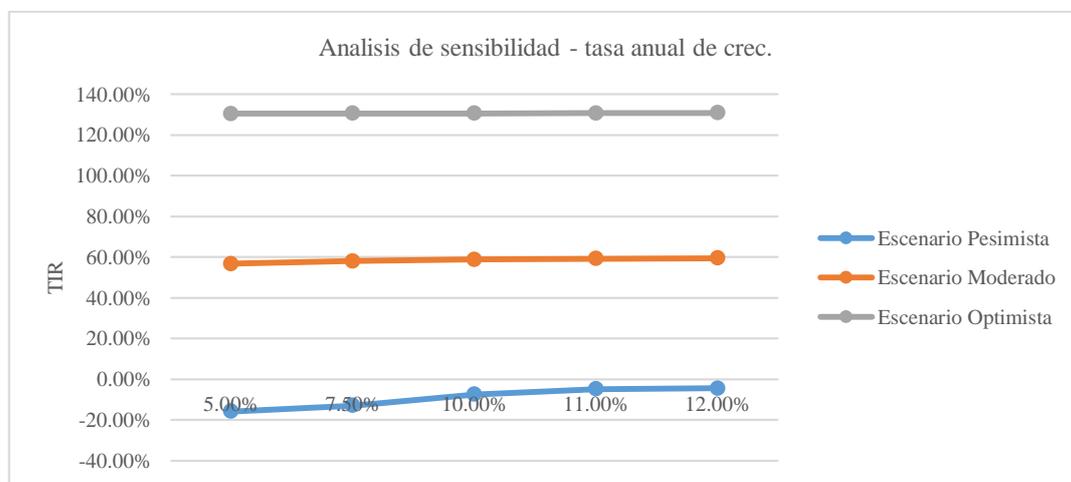
Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.8. Análisis sensibilidad precio - TIR



Elaboración: Autores de esta tesis.

Figura N° 7.9. Análisis sensibilidad tasa de crecimiento - TIR



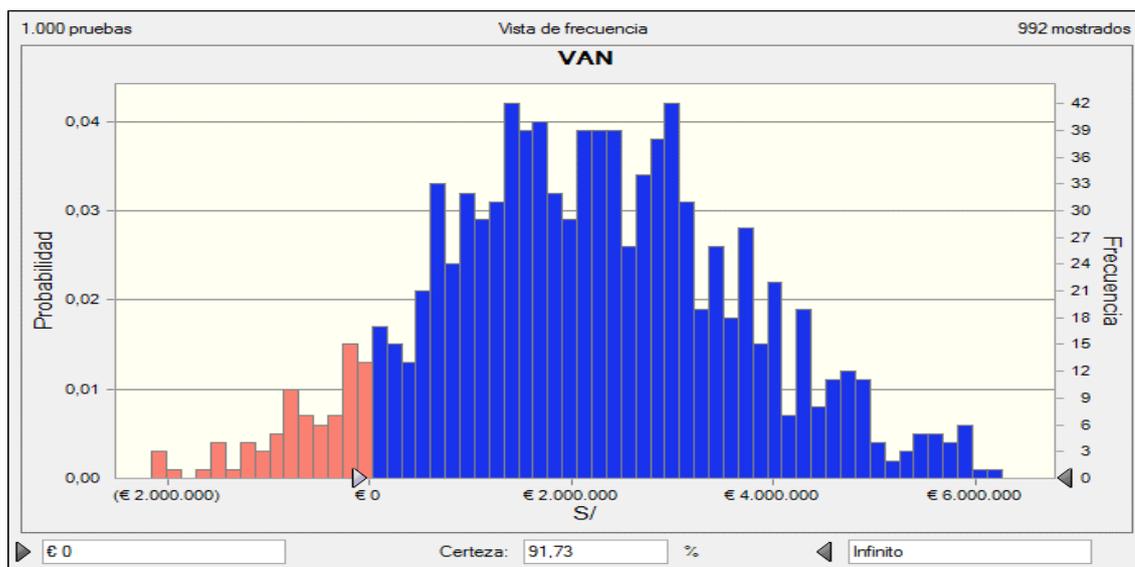
Elaboración: Autores de esta tesis.

Según el análisis desarrollado en el valor actual neto y la tasa interna de retorno, la variable de participación de mercado es la menos sensible ante los cambios de otras variables, en comparación con el precio y el costo del chocolate.

7.5.3. Simulación

El análisis de sensibilidad puede provocar pérdidas, así como una disminución en el rendimiento del proyecto. Se emplea la simulación Montecarlo, pues es poco probable que la tasa anual de crecimiento sea igual cada año.

Figura N° 7.10. Probabilidad de éxito del VAN



Elaboración: Autores de esta tesis.

Los resultados del VAN demuestran que el plan de negocio no es muy sensible ante los cambios en las variables seleccionadas, dado que existe un 91.73% de probabilidad que el plan de negocio sea viable.

7.6. CONCLUSIONES

Con relación a los análisis anteriores del plan de negocio, según los indicadores financieros este es rentable. Asimismo, el período de retorno de la inversión es de tres años. El plan de negocio es muy vulnerable a cambios en el precio del chocolate y la participación del producto en el mercado. La probabilidad de éxito del plan de negocio es de 91.73%, siendo atractivo su implementación.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

El desarrollo del chocolate en el mercado peruano se ve afectado por la tendencia del consumo interno del mismo, el cual se ha duplicado en los últimos dos años, debido a que los consumidores gustan del sabor, valoran la calidad y aceptan el precio de un chocolate premium (35% de cacao). Asimismo, se está creando conciencia en los consumidores para diferenciar el concepto de chocolate y golosina.

La propuesta de valor en el plan de negocio es mostrar un chocolate de sabor agradable, ideal para aquellas personas que tienen un estilo de vida saludable. Asimismo, se intenta mostrar el impacto social que se lograría en la comunidad de Chazuta - San Martín y los reconocimientos internacionales que ha obtenido en los últimos años. Por otro lado, dentro de la modelo de negocio, se busca llegar a los NSE A y B de Lima Metropolitana, los cuales no se sienten afectados por la variable precio, ya que existe una relación muy fuerte entre los atributos de calidad y sabor agradable.

Dentro del entorno competitivo del chocolate se observó que las principales barreras de entrada se dan por la diferenciación de los productos, tanto en sus fórmulas como en los insumos utilizados. Esto origina formar alianzas con proveedores estratégicos que brinden características únicas al chocolate según su procedencia y variedad. Por otro lado, la poca cultura del consumo del chocolate y su escasa diferenciación frente a una golosina de chocolate lo convierte en un fuerte sustituto (por ejemplo, la marca Sublime, con 34% de participación). Dicho riesgo que ha venido mitigándose con las nuevas iniciativas de las empresas peruanas de concientizar el consumo del cacao y la diferenciación de un chocolate con otras golosinas con relación al contenido de cacao.

La oferta estimada de chocolate amargo es de aproximadamente 49,000 toneladas para el año 2018, teniendo en cuenta las hectáreas totales de cultivo de cacao, empleando además un factor de 0.66 para obtención de pasta de cacao y 90% de contenido en chocolate. Por otro lado, los consumidores potenciales alcanzan los 1.15 millones entre los niveles socioeconómicos A y B, con un consumo mayor de una vez al mes de tableta de chocolate.

Dentro del posicionamiento del chocolate, las formas del consumo del producto y marca está relacionada primordialmente con tres atributos: lo organolépticos (sabor agradable), valor nutricional (sano y nutritivo) y calidad - precio.

Con respecto a la viabilidad económica y financiera del plan de negocios, se ha determinado resultados financieros positivos desde el segundo año y una TIR de 59.94% y un VAN de 2'627,885 soles con los supuestos establecidos. Asimismo, el período de recuperación de la inversión es alrededor de tres años y el ratio de beneficio costo es de 1,08, lo que sustenta la viabilidad. Por otro lado, la rentabilidad del plan de negocio es muy sensible a los precios del chocolate y la participación del mercado a comparación de los costos de compra y comercialización del producto, siendo una probabilidad de 91.73% de éxito ante los supuestos empleados.

Se determinó que la duración del ciclo operativo es de 13.4 días, la política de venta de cobros es al contado para módulos de venta y 90 días en el canal moderno. Asimismo, los inventarios alcanzan los 0.2 días de venta, y la caja 1.1 día. Sin embargo, no se cuenta con financiamiento de proveedores, pues el pago es al contado. Todo ello asciende a 85,344 soles. Finalmente, el capital de trabajo es financiado a largo plazo mediante aporte de capital en el periodo inicial, y mediante utilidades retenidas para los requerimientos posteriores.

8.2. Recomendaciones

Se recomienda implementar las siguientes acciones:

Comercializar un chocolate de sabor agradable asociado a emociones y sensaciones positivas las cuales impacten positivamente en su nutrición física y mental.

Al no existir marcas posicionadas en el mercado de chocolate, se puede encontrar una oportunidad para el desarrollo del negocio apelando a los atributos más valorados como el sabor agradable, el valor nutricional y los reconocimientos internacionales entre otros.

Es preciso crear alianzas estratégicas con personal de la comunidad con la finalidad de lograr de manera conjunta el cumplimiento de los objetivos que cada parte se plantee. De esta manera, lograremos mejores resultados en todos los aspectos.

Además, se recomienda capturar la creciente producción de cacao con la finalidad de incrementar la oferta en el país. Por otro lado, se debe diseñar estrategias para capturar los segmentos de consumidores potenciales de chocolate con alto contenido de cacao.

Hace falta realizar campañas que indiquen la diferenciación del concepto del chocolate y las golosinas con una correcta difusión que ayudará al incremento del consumo promedio que tienen los peruanos de chocolates con alto contenido de cacao. Asimismo, debe haber una adecuada relación entre calidad y precio de los productos que se comercializarán en supermercados, tiendas de conveniencia y módulos de venta.

Es preciso asegurar que las condiciones contractuales con nuestros grupos de interés se cumplan de manera adecuada según los escenarios planteados con el fin de garantizar los niveles de rentabilidad exigidos. Por otro lado, debe concretarse el contrato de exclusividad con el proveedor estratégico.

Hay que evaluar los distintos escenarios con el fin de evitar superar la capacidad máxima de capital de trabajo presupuestado, teniendo como restricción máxima el aporte de capital inicial otorgada por los cuatro socios accionistas.

ANEXOS

ANEXO I

OFERTA Y DEMANDA DE CHOCOLATE

La oferta de chocolate en el país para el período 2014 a 2018 se calculó a partir del número de hectáreas de cacao (MINAGRI, 2016) y el rendimiento durante dicho período, con lo cual se obtuvo el volumen de producción de cacao. Luego se utilizaron los datos de exportación e importación para calcular la demanda interna aparente de cacao. Utilizando el factor de rendimiento de pasta de cacao de 0.66 y de chocolate amargo (1/0.90), se obtiene una oferta potencial de chocolate por 49.600 toneladas en 2018.

ESTIMACIÓN DE LA OFERTA DE CHOCOLATE EN EL PERÚ (2014-2018)

	2014	2015	2016	2017	2018
Hectareas de Cacao (ha)	106,635	120,374	125,580	146,662	161,005
<i>Rendimiento</i>	0.77	0.77	0.86	0.83	0.85
Producción (TON)	81,651	92,592	107,922	121,825	137,238
Exportación (TON)	63,208	73,574	78,697	73,753	80,355
Importación (TON)	11,004	8,948	9,549	9,972	10,792
Demanda Interna Aparente (TON)	29,447	27,966	38,774	58,045	67,674
<i>Factor Pasta de Cacao</i>	0.66	0.66	0.66	0.66	0.66
Pasta de Cacao (TON)	19,435	18,458	25,591	38,310	44,665
<i>Factor Chocolate</i>	1.11	1.11	1.11	1.11	1.11
Chocolate (TON)	21,594	20,509	28,434	42,566	49,628

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO II

CICLO DE PRODUCTO

En el presente modelo se ha considerado un período de crecimiento de seis meses, donde se estima un 60% de ventas, lo cual es a la vez un objetivo de la Gerencia de Ventas y permite monitorear si la apertura de un módulo de venta o el lanzamiento de un producto ha sido el adecuado. Luego de ello, se continuará con un período de crecimiento de cinco años, donde se estima que al final de la etapa de crecimiento se alcanzará el nivel de ventas de referencia (en unidades). Esto deberá ser soportado por el lanzamiento de nuevos productos y relanzamientos de marca. A partir de este momento se tendrá una tasa de crecimiento de 10%, la cual ha sido fijada según el crecimiento de la competencia y el mercado.

	Introducción	Crecimiento	Madurez
Duración	6	60	
Porcentaje	60	100	10

Elaboración: Autores de esta tesis.

El porcentaje de venta de referencia se refiere al porcentaje del nivel de ventas que se desea alcanzar al final de la etapa de crecimiento.

VENTA DE REFERENCIA Y TASA ANUAL DE CRECIMIENTO PARA EL HORIZONTE DE EVALUACIÓN

Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venta de referencia (%)	47	74	75	83	92	101	111	122	134	148
Tasa anual de crecimiento		55	2	11	10	10	10	10	10	10

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO III

CANALES DE VENTA

Según Euromonitor (2017), la categoría *Confitería de chocolate* se soporta en un 85,4% en el canal tradicional (tiendas especializadas, pequeñas tiendas independientes y otros) y un 13,6% en el canal moderno (tiendas de conveniencia, supermercados, entre otros).

PORCENTAJE DE VENTAS POR CANAL

Outlet Type	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Store-Based Retailing	100,0	100,0	99,4	99,2	99,2	99,0
Grocery Retailers	100,0	100,0	99,4	99,2	99,2	99,0
Modern Grocery Retailers	12,3	12,5	12,7	13,0	13,3	13,6
Convenience Stores	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,1
Discounters	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Forecourt Retailers	8,0	9,0	9,0	0,9	1,0	1,0
Hypermarkets	5,8	6,0	6,2	6,3	6,4	6,5
Supermarkets	4,6	4,6	4,7	4,7	4,8	5,0
Traditional Grocery Retailers	87,7	87,5	86,7	86,2	85,9	85,4
Food/drink/tobacco specialists	2,7	2,7	2,8	2,8	3,0	3,1
Independent Small Grocers	50,7	50,7	50,4	49,6	49,7	48,7
Other Grocery Retailers	34,3	34,0	33,6	33,8	33,3	33,6
Non-Grocery Specialists	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Non-Store Retailing	0,0	0,0	0,6	0,8	0,8	1,0
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Euromonitor, 2017.

ANEXO IV

DETERMINACIÓN DEL VOLUMEN DE VENTA

Para la determinación del ingreso, se tomaron como referencia los datos de La Ibérica, nuestro principal benchmark tanto a nivel de volúmenes de venta como de importes. Se tomó como referencia el nivel de crecimiento a julio de 2015, el cual ascendía a 17%, con expectativas de alcanzar un 24% al cierre de 2015. Después de ello se fijó una participación de 0.9% sobre los ingresos del principal actor del mercado. Los datos que se muestran a continuación han sido estimados en función de la tasa de crecimiento del período 2013-2015 y las expectativas anunciadas por la compañía en los medios de comunicación (Retail, 2015).

VOLUMEN DE VENTAS DE LA IBÉRICA (toneladas)

	2013	2014	2015	2016*	2017*	2018*	2019*
Total	650	806	1,000	1,200	1,320	1,452	1,597

Elaboración: Autores de esta tesis.

TIENDAS PROPIAS EN EL PAÍS

Tiendas propias	2015	2016
Nacional	26.00	28.00
Arequipa	10.00	10.00
Lima	12.00	12.00
Otros	4.00	6.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

Con respecto a las tiendas, La Ibérica cuenta con 26 tiendas al 2015, 28 tiendas al 2016 y una proyección de incremento a 40 tiendas al 2018. Con esta información se calculó un ingreso por tienda de 819,000, considerando un mix de canal de ventas de 40% para las tiendas propias (Retail, 2015). Por otro lado, el escenario base de cálculo se definió con ventas del 95% de aquella similares de La Ibérica. Con estas consideraciones, el ingreso anual de Mishky asciende a 775,000 por tienda.

ANEXO V

VENTAS TOTALES Y POR CATEGORÍA

La determinación de los volúmenes de venta por producto se realizó en función de la investigación de mercado realizada.

PORCENTAJE DE VENTA POR PRODUCTO

N°	Ventas (% del total)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Producto 1 - 73% de 100 g	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2	Producto 2 - con macambo 100 g	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	Producto 3 - 55% de 100 g	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
4	Producto 4 - 73% de 40 g	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	Producto 5 - con macambo 40 g	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	Producto 6 - 55% de 40 g	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
TOTAL		100%	100								

Elaboración: Autores de esta tesis.

VENTAS POR PRODUCTO PARA EL HORIZONTE DE EVALUACIÓN

Ventas (S/)		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Producto 3 - 55% de 100 g	141	225	236	269	305	345	390	442	500	566
2	Producto 4 - 73% de 40 g	70	112	118	135	152	172	195	221	250	283
3	Producto 5 - con macambo 40 g	1.196	1.910	2.009	2.287	2.589	2.930	3.316	3.753	4.248	4.809
4	Producto 6 - 55% de 40 g	74	118	125	142	160	182	205	233	263	298
5	Producto 7	37	59	62	71	80	91	103	116	132	149
TOTAL		1,519	2,425	2,551	2,903	3,286	3,719	4,209	4,764	5,393	6,105

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VI

COSTO DE MERCADERÍA Y MÁRGENES

COSTOS Y MÁRGENES EN EL CANAL MODERNO

Producto	Peso (g)	Costo Unitario	Precio al <i>retail</i>	Margen sobre el costo	Margen sobre el precio	Margen de ganancia de retail	Precio del chocolate en el retail
Barra 100 g	100	7.50	11.33	51.11%	33.82%	50.00%	17.00
Barra 40 g	40	3.95	6.00	51.90%	34.17%	50.00%	9.00

Elaboración: Autores de esta tesis.

COSTOS Y MÁRGENES EN EL CANAL TRADICIONAL

Producto	Peso (g)	Costo unitario	Precio en módulo de venta	Margen sobre el costo	Margen sobre el precio
Barra 100 g	100	7.50	17	126.67%	55.88%
Barra 40 g	40	3.95	9	127.85%	56.11%

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VII

ALQUILERES

CONDICIONES DE ALQUILER EN SAN MIGUEL

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	185	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	3,700	Garantía	31,080
Renta mínima anual	44,400	Depreciación anual	20%
Renta variable	8,50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN SANTIAGO DE SURCO

Descripción	Monto US\$	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	224.25	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	4,485	Garantía	37,674
Renta mínima anual	53,820	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN MEGAPLAZA

Descripción	Monto S/.	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	154	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	3,080	Garantía	25,872
Renta mínima anual	36,960	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN SALAVERRY

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	130	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,600	Garantía	21,840
Renta mínima anual	31,200	Depreciación anual	20%
Renta variable	8,50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN MALL DEL SUR

Descripción	Monto US\$	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	130	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,860	Garantía	24,024
Renta mínima anual	34,320	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN SANTA ANITA

Descripción	Monto S/.	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	110	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,200	Garantía	18,480
Renta mínima anual	26,400	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN CENTRO CÍVICO

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	130	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,600	Garantía	21,840
Renta mínima anual	31,200	Depreciación anual	20%
Renta variable	8,50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN LA RAMBLA

Descripción	Monto US\$	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	130	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,860	Garantía	11,440
Renta mínima anual	34,320	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN OPEN PLAZA ANGAMOS

Descripción	Monto S/.	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	120	Gastos de publicidad	10% renta fija
Renta mínima mensual	2,400	Garantía	20,160
Renta mínima anual	28,800	Depreciación anual	20%
Renta variable	8.50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

CONDICIONES DE ALQUILER EN PLAZA NORTE

Descripción	Monto	Descripción	Monto
Tiempo de contrato	Dos años	Costo de mantenimiento	A prorrata
Renta mínima por m ²	36.75	Gastos de publicidad	10% Renta Fija
Renta mínima mensual	735	Garantía	11,025
Renta mínima anual	8,820	Depreciación anual	20%
Renta variable	8,50%	Incremento anual de renta	3% anual

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO VIII

DETALLE DE ACTIVO FIJO Y SOFTWARE

DETALLE ACTIVO FIJO Y SOFTWARE POR ÁREA

Tipo	Rubro	Área	Activo	Fecha Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	MUEBLES Y ENSERES	Ventas	Escritorio	1/01/2019	1,200	10	10
Activos fijos	MUEBLES Y ENSERES	Ventas	Sillas	1/01/2019	596	10	10
Activos fijos	MUEBLES Y ENSERES	Administración	Escritorio	1/01/2019	1,200	10	10
Activos fijos	MUEBLES Y ENSERES	Administración	Sillas	1/01/2019	596	10	10
Intangible	SOFTWARE	Administración	Software contable	1/01/2019	5,200	4	10
Intangible	SOFTWARE	Ventas	Software sistema de punto de venta	1/01/2019	699	4	10
Intangible	SOFTWARE	Administración	Facturación electrónica	1/01/2019	1,918	4	10

Elaboración: Autores de esta tesis.

DETALLE ACTIVO FIJO Y SOFTWARE PARA PUNTO DE VENTA

Tipo	Rubro	Área	Activo	Fecha .Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10

Tipo	Rubro	Área	Activo	Fecha Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2019	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2019	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2019	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2024	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2024	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2021	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2021	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2021	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2021	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2021	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2026	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2026	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2026	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2026	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2023	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2023	429	4	10

Tipo	Rubro	Área	Activo	Fecha de Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2023	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2023	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2023	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2028	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2028	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2028	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2028	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Laptop	1/01/2025	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2025	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2025	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2025	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2025	429	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Laptop	1/01/2030	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Laptop	1/01/2026	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2026	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2026	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2026	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2026	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Laptop	1/01/2027	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2027	2,700	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2027	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2027	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2027	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Laptop	1/01/2028	1,859	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2028	2,700	4	10

Tipo	Rubro	Área	Activo	Fecha de Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2028	429	4	10
Activos fijos	EQUIPOS	Puntos de venta	Máquina registradora	1/01/2028	2,700	4	10
Activos fijos	CÓMPUTO	Puntos de venta	Impresora térmica	1/01/2028	429	4	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2019	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2019	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2019	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2019	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2021	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2023	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2025	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2026	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2027	20,000	10	10
Activos fijos	INSTALACIONES	Puntos de venta	Módulo de venta	1/01/2028	20,000	10	10

Elaboración: Autores de esta tesis.

DETALLE ACTIVO FIJO Y SOFTWARE PARA REPOSICIÓN

Tipo	N°	Rubro	Área	Activo	Fec. Adquisición	Costo	Tiempo Años	Año Final
Activos fijos	12	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2023	1,859	4	10
Activos fijos	13	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2023	1,859	4	10
Activos fijos	14	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2023	1,859	4	10
Activos fijos	15	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2023	1,859	4	10
Activos fijos	16	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2027	1,859	4	10
Activos fijos	17	CÓMPUTO	Ventas	Laptop	1/01/2027	1,859	4	10
Activos fijos	18	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2027	1,859	4	10
Activos fijos	19	CÓMPUTO	Administración	Laptop	1/01/2027	1,859	4	10

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO IX

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - COSTO DE MERCADERÍA (miles de soles)

		Costo de 100 g (S/)				
		6.50	7.00	7.50	8.00	8.50
Costo de 40 g (S/)	3.00	4,813	4,484	4,091	3,639	3,156
	3.55	3,993	3,723	3,080	2,717	2,399
	3.95	3,187	2,916	2,628	2,323	1,658
	4.45	2,297	1,961	1,670	1,365	1,046
	5.00	1,305	1,027	671	364	37

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - PRECIO DE VENTA (Miles de soles)

		Precio de venta 100 g (S/)				
		14.00	15.00	17.00	18.00	19.00
Precio de venta 40 g (S/)	8.00	(400)	285	1,333	1,857	2,409
	8.50	137	810	1,969	2,594	2,771
	9.00	595	1,291	2,628	2,879	3,199
	9.50	1,103	1,788	2,840	3,129	3,728
	10.00	1,432	2,242	3,125	3,693	4,315

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD VAN - TASA ANUAL DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO (Miles de soles)

		% de participación				
		0.3	0.5	0.9	1.5	2.0
Tasa anual de crec.	5.00%	(2,906)	(744)	S/. 2,108	S/. 4,394	S/. 5,807
	7.50%	(2,885)	(617)	S/. 2,383	S/. 4,423	S/. 6,067
	10.00%	(2,861)	(544)	S/. 2,575	S/. 4,587	S/. 6,376
	11.00%	(2,808)	(468)	S/. 2,616	S/. 4,685	S/. 6,583
	12.00%	(2,753)	(391)	S/. 2,701	S/. 4,768	S/. 6,695

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR – COSTO DE MERCADERÍA

		Costo de 100 g (S/)				
		6.50	7.00	7.50	8.00	8.50
Costo de 40 g (S/)	3.00	100.81%	93.90%	87.01%	73.84%	66.48%
	3.55	93.37%	86.22%	62.48%	55.77%	49.56%
	3.95	73.24%	66.68%	59.94%	53.10%	35.58%
	4.45	52.64%	45.53%	39.41%	33.15%	26.74%
	5.00	32.15%	26.56%	19.36%	13.16%	6.40%

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR - PRECIO DE VENTA

		Precio de venta 100 g (S/)				
		14.00	15.00	17.00	18.00	19.00
Precio de venta 40 g (S/)	8.00	-3.15%	11.35%	32.72%	43.36%	55.11%
	8.50	8.39%	21.18%	45.70%	59.18%	56.85%
	9.00	17.13%	31.31%	59.94%	58.97%	65.47%
	9.50	26.71%	41.89%	58.19%	65.92%	79.63%
	10.00	34.69%	51.50%	63.97%	78.87%	92.88%

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD TIR – TASA ANUAL DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO

		% de participación				
		0.3%	0.5%	0.9%	1.5%	2.0%
Tasa anual de crec,	5.00%	-15.90%	-16.74%	56.64%	99.23%	130.42%
	7.50%	-13.00%	-10.23%	57.96%	99.20%	130.48%
	10.00%	-7.47%	-7.38%	58.79%	99.46%	130.60%
	11.00%	-4.91%	-4.82%	59.13%	99.60%	130.69%
	12.00%	-4.46%	-2.59%	59.49%	99.53%	130.75%

Elaboración: Autores de esta tesis.

ANEXO X

GUÍA DE DISCUSIÓN

Consumidores de chocolates

- A. Propósito del grupo e importancia de su participación
- B. Reglas de juego
 1. Relajarse
 2. Opinión pública
 3. No tema estar en desacuerdo
 4. Micrófono / Grabadora
 5. Breve presentación de los participantes: nombres, edades, a qué se dedican, en qué distrito viven, qué les gusta hacer en sus tiempos libres.

PERFIL

Ahora quisiera que me cuenten sobre esos productos que pueden comer en cualquier momento del día y que los compramos en las tiendas, supermercados, bodegas, quioscos, etc. No les estoy hablando de comidas, como sopas, fideos, etc., sino de esos productos listos para comer a cualquier hora del día, ya sea por costumbre o porque se nos antojó. (**M:** orientar para encaminar el discurso hacia productos empaquetados: galletas, **chocolates**, etc.), ¿cuáles de estos productos son los que más les gustan? ¿Por qué? ¿En qué momentos los compran? ¿Por qué se da esa manera? ¿En qué momentos los comen? ¿Por qué se da esa manera?

CONOCIMIENTO DE LA CATEGORÍA

1. **SIGNIFICADO DEL CHOCOLATE:** ¿qué es lo primero que se les viene a la mente cuando piensan en chocolate? ¿Qué más? (respuestas espontáneas)
2. ¿Existen diferencias entre los distintos chocolates que conocen? ¿Cuáles? ¿Qué chocolates son similares? ¿En qué? ¿Las presentaciones de los chocolates han cambiado en los últimos años? (variedades, tipos, si son premium o no, orgánicos, indagar tamaños, pesos, presencia de frutas, marcas, etc.) (**M: PROFUNDIZAR EN SI SALE PREMIUM U ORGÁNICOS**)
3. **Conocimiento de marcas:** ¿Cuáles son las marcas que existen de chocolates? ¿Cuál o cuáles de ellas prefiere la gente? ¿Por qué preferirá la gente esos chocolates? (hacer listado de marcas con los atributos asociados y percibir si existe una variación en la tendencia de consumo de chocolates - chocolates clásicos o premium/orgánicos)
4. **PREMIUM/ORGÁNICO:** ¿Qué entienden por chocolate premium? ¿Cómo es un chocolate premium? ¿Cómo está compuesto? ¿Qué cosas trae? ¿De dónde proviene? ¿Es igual o diferente de un chocolate orgánico?
5. ¿Qué entienden por chocolate orgánico? ¿Cómo es un chocolate orgánico? ¿Cómo está compuesto? ¿Qué cosas trae? ¿De dónde proviene? ¿Es igual o diferente de un chocolate premium?
6. ¿Cuál consideran que es mejor? ¿Por qué? ¿Cuál de ellos dirían que suelen consumir ustedes? ¿Por qué es así?

HÁBITOS DE CONSUMO Y COMPRA DE CHOCOLATES ORGÁNICOS/PREMIUM

Pensando en estas variedades de chocolates que acabamos de conversar, cuéntenme...

HÁBITOS DE CONSUMO DE CHOCOLATES ORGANICOS/PREMIUM

7. ¿Desde cuándo dirían que consumen esta variedad de chocolates? ¿Cómo así llegó a su vida? ¿Cómo los conocieron? ¿Se los invitaron o los compraron ustedes mismos?
8. ¿En qué ocasiones suelen consumir estos tipos de chocolates? ¿Por qué es de esa manera? ¿Cuándo uno se encuentra haciendo qué lo consumen? ¿Lo comparten? ¿Con quién?

9. Si hablamos de frecuencia: ¿a la semana cuántos chocolates de estas variedades suelen consumir? ¿Y qué marcas son las que consumen de esta variedad? ¿Por qué es de esa manera? ¿Todos los chocolates que consumen los compran ustedes mismos o se los invitan?

HÁBITOS DE COMPRA DE CHOCOLATES ORGÁNICOS/PREMIUM

10. Marca y razones de compra: ¿Qué marca o marcas suelen consumir de estas variedades de chocolates? ¿Cuál dirían que es la marca que más suelen comprar? ¿Por qué? ¿Y la que menos suelen comprar? ¿Por qué?
11. Lugar: ¿Dónde suelen comprar estos chocolates? ¿Por qué en esos lugares? ¿A qué se debe que les agrada comprarlos ahí? (M: indagar sobre promociones u ofertas) ¿Cuando llegan al punto de venta ya saben qué marca van a comprar? Y los que recién se animan en el punto de venta, recordando: ¿Qué suelen pensar cuando están frente a la exhibición viendo los chocolates? (M: profundizar, determinar qué factores fueron los más determinantes para la compra: precio, producto, publicidad, detallista).
12. En general, ¿conocen en qué otros lugares uno puede conseguir estos chocolates y cuáles? ¿En qué lugar les gustaría encontrar estos chocolates?
13. Decisor de compra: ¿alguien más decidió o influyó en esta decisión de la marca de chocolate que consumen? ¿Cómo así? ¿Los hijos influyen?
14. Conocimiento de precios: ¿Cuánto suelen pagar en promedio por sus chocolates?, ¿Todos cuestan lo mismo? ¿Cuáles son más caros? ¿Cuáles más baratos? ¿Por qué? ¿Cuánto pagarían por un chocolate orgánico/premium ideal?

IMAGEN DE MARCA

15. Top of mind de marcas: ¿Cuáles son las marcas de chocolates orgánicos/premium que recuerdan en este momento? ¿Alguna otra? ¿Por qué creen que recuerdan esas marcas?
16. Preferencias de marca: ¿Cuál o cuáles de ellas prefiere la gente? ¿Por qué preferirá la gente esos chocolates? ¿Qué hace que ustedes compren una marca en lugar de otra? (establecer diferencias entre marcas, aspectos positivos y negativos, precio, accesibilidad, organoléptico, beneficios, etc.) ¿Hay alguna marca que dejaron de consumir y por qué? (cuánto pagan por esta marca).

ATRIBUTOS VALORADOS - CHOCOLATES ORGÁNICOS O PREMIUM

Dentro de la categoría de CHOCOLATES ORGÁNICOS O PREMIUM, ¿cuáles son las características que debería contener mínimamente? ESPONTÁNEO.

ASISTIR:

- Olor: ¿cómo debe ser?
- Tamaño
- Los ingredientes: ¿cuáles debería de contener? ¿Por qué? ¿qué ingredientes debería tener como mínimo? ¿Qué deberían de aportar? ¿Por qué?
- Sabor: ¿cómo debe ser?
- Textura
- Color
- Nivel de cacao
- Marca
- Precio

EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Ahora les voy a mostrar unos chocolates orgánicos y me gustaría que por favor empecemos a evaluar la presentación.

FASE EVALUACIÓN DE EMPAQUE:

1. **Apariencia:** Quiero que las veamos. ¿Qué opinan? ¿Hay algo que les llama la atención? ¿Qué impresiones les genera? ¿Cómo se imaginan que es su sabor? ¿Cómo se imaginan su textura? ¿Qué tipo de galleta creen que es? ¿Qué ingredientes creen que lo componen? ¿Qué propiedades tendrá? ¿Para qué ocasiones comprarían esta galleta? ¿Con qué frecuencia? ¿Por qué? ¿Quiénes lo podrían consumir? ¿Por qué razones? ¿Quiénes no lo consumirían? ¿Por qué?
2. ¿En qué creen que aportaría los ingredientes que contiene este chocolate? (**MOSTRAR CADA EMPAQUE Y ENFATIZAR EN EL APORTE DE LOS INGREDIENTES QUE SEÑALAN CADA UNO DE ELLOS. M: PROFUNDIZAR EN EL APORTE NUTRICIONAL DE CADA UNO DE LOS INGREDIENTES**).
3. ¿Qué opinan de la variedad de sabores? ¿Cambiarían alguno de ellos? ¿Por qué? ¿Cuáles sí? ¿Cuáles no? ¿En qué creen que aportaría cada uno de ellos? ¿Cómo así?

FASE PRUEBA DE DEGUSTACIÓN: solicitar al target que mire el contenido del empaque

- 1 **Tamaño:** Ahora quisiera que miren el físico del chocolate. ¿Qué opinan del tamaño/altura/grosor? (profundizar).
- 2 **Textura: AHORA LOS INVITO A QUE LO PRUEBEN** ¿Qué les parece la textura? ¿Qué opinan de la consistencia? ¿Qué impresiones les genera? ¿Cambió en algo la percepción que tenían anteriormente?
- 3 **Prueba sabor-consistencia:** Quisiera que ahora la prueben ¿Qué les pareció el producto? ¿Qué opinan? ¿Qué opinan de la sensación de tener el producto en la boca? ¿Qué opinan del sabor del producto? ¿Quiénes lo podrían consumir en casa? ¿Quiénes no lo consumirían? ¿Creen que a sus hijos les gustaría? M: (profundizar en las razones del porque sí/no les gustaría)
- 4 **Composición:** ¿Qué ingredientes creen que contiene? ¿Por qué? ¿Qué ingredientes debería de contener? ¿Por qué?

AHORA LES CONTARÉ ACERCA DE LA PROCEDENCIA DE ESTE CHOCOLATE Y LOS INSUMOS QUE SÉ - NO MOSTRAR PRECIO

- 5 **Ahora que ya conocen la composición de los ingredientes de este chocolate, ¿qué opinión tienen de ellos? ¿Los habían escuchado antes? ¿Dónde? ¿Creen que contienen algún beneficio? ¿Cuál o cuáles? (M: enfatizar en el MACAMBO)**

EN GENERAL

- 1 **Precio percibido:** ¿Qué precio debería tener este chocolate? ¿Cuánto sería lo máximo que pagarían por él?

AHORA LES MOSTRARÉ EL PRECIO DE CADA CHOCOLATE - MOSTRAR PRECIO

- 2 Intención de compra:** Quisiera que me digan de manera muy sincera: ¿lo comprarían? ¿Cuán probable es que lo compren? (del 1 al 20).
- **Si la respuesta es sí:** ¿Quiénes lo comprarían para sus hijos? ¿En qué ocasiones? ¿Cuán probable sería que lo vuelva a comprar? ¿De quién o de qué dependería que lo vuelva a comprar?
 - **Si la respuesta es no:** ¿Por qué? ¿Qué podría mejorar este chocolate para que se animen a comprarlo?
- 3 Oportunidades de mejora:** Quisiera que nos imaginemos que somos los dueños de una empresa que hace estos chocolates, ¿Qué podríamos hacer para que esta empresa tenga mayor acogida? ¿Qué le mejoraríamos? ¿Cómo comunicaríamos la existencia de estos productos? (M: SOLICITAR QUE TRABAJEN LA COMUNICACION DE MANERA GRUPAL)

¡MUCHAS GRACIAS!

ANEXO XI

ENCUESTA

EVALUACIÓN CONCEPTO CHOCOLATE

Buen día. A continuación, le pido por favor que responda las siguientes preguntas acerca de nuevas ideas relacionadas con la elaboración de chocolate. Muchas gracias.

1. Edad
 - 18 a 25
 - 26 a 30
 - 31 a 35
 - 36 a 45
 - 46 a 55
2. Género
 - Masculino
 - Femenino
3. ¿Suele consumir chocolates?
 - Sí
 - No
4. Distrito donde reside actualmente
 - Cercado de Lima
 - Cercado Callao
 - Bellavista
 - Carmen de la Legua
 - La Perla
 - La Punta
 - Ventanilla
 - Cercado de Lima
 - Ate
 - Barranco
 - Breña
 - Comas
 - Chorrillos
 - El Agustino
 - Jesús María
 - La Molina
 - La Victoria
 - Lince
 - Magdalena del Mar
 - Miraflores
 - Pueblo Libre
 - Puente Piedra
 - Rímac
 - San Isidro
 - Independencia
 - San Juan de Miraflores
 - San Luis
 - San Martín de Porres
 - San Miguel
 - Santiago de Surco

- Surquillo
- Villa María del Triunfo
- San Juan de Lurigancho
- Santa Rosa
- Los Olivos
- San Borja
- Villa El Salvador
- Santa Anita
- Pachacamac
- Pucusana
- San Bartolo
- Punta Hermosa

5. ¿Cuánto se suele gastar en promedio al mes en los siguientes conceptos?

	Menos de S/ 99	De S/ 100 a S/ 199	De S/ 200 a S/ 699	Más de S/700
Transporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Educación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. ¿Consumiría chocolate con frutos nativos (aguaymanto, mandarina, macambo, arándanos, etc.)

- Sí
- No

7. ¿Qué marca de chocolate conoce? Marque más de una respuesta.

Iberica



Cadbury



Tablerone



Hershey



Lindt



Amaz



Orquídea



Cacaosuyo



8. Pensando en un chocolate y utilizando una escala del 1 al 5; donde 1 es nada importante, 2 es poco importante, 3 es importante, 4 es muy importante y 5 es imprescindible. ¿Cuán importantes o no son para usted los siguientes atributos?

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Imprescindible
Sabor agradable del chocolate	<input type="radio"/>				
Porcentaje del cacao	<input type="radio"/>				
Valor nutricional	<input type="radio"/>				
Textura del chocolate	<input type="radio"/>				
Variedad de sabores	<input type="radio"/>				
Variedad de tamaño y presentaciones	<input type="radio"/>				
Puntos de venta	<input type="radio"/>				
La marca	<input type="radio"/>				
El precio	<input type="radio"/>				

9. Señale por orden de prioridad la categoría de mayor valor para usted.

	Muy importante	Importante	Menos importante
Bitter (73% contenido cacao - amargo)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate semi-amargo (55%)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Chocolate con frutos nativos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. ¿Con qué frecuencia suele consumir esos tipos de chocolate?

	1 vez a la semana	2 veces a la semana	3 veces a la semana	1 vez al mes	No consumo este tipo de chocolate
Bitter (73% contenido cacao - amargo)	<input type="radio"/>				
Chocolate semi-amargo (55%)	<input type="radio"/>				
Chocolate con frutos nativos	<input type="radio"/>				

11. ¿Qué presentación de chocolate consume?

	Barra/Tableta de 200g	Tableta de 90g a 100g	Tableta de 40g a 50g	Mini Barra de 20g	No consumo este tipo de chocolate
Bitter (73% contenido cacao - amargo)	<input type="checkbox"/>				
Chocolate semi-amargo (55%)	<input type="checkbox"/>				
Chocolate con frutos nativos	<input type="checkbox"/>				

12. En promedio, ¿cuánto suele gastar por una barra de 90 g a 100 g de su chocolate preferido?

- Menos de S/14.99
- S/15 a S/16.99
- S/17 a S/18.99
- Más de S/19

13. ¿Dónde suele comprar con mayor frecuencia su chocolate favorito?

	Bodega	Supermercado	Tambo+, Listo (Tienda de conveniencia)	Kiosko	Bombonería (Tienda de chocolate)	Otros	No Consumo
Bitter (73% contenido cacao - amargo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chocolate semi-amargo (55%)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chocolate con frutos nativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿En qué ocasiones compra un chocolate premium? (marque su respuesta principal)

- Para consumo personal
- Para un regalo
- Para amistarse con alguien
- Para tener una atención con alguien
- Por fechas festivas (días de enamorados, de la madre, cumpleaños, etc.)

15. ¿Cuánto pagaría por una presentación de 90 g a 100 g elaborado por madres chazutinas (pueblo de Chazuta-Tarapoto), hecho con cacao peruano fino, ganador de reconocimientos internacionales?

- Menos de S/15
- S/15 a S/16.99
- S/17 a S/19.99
- Más de S/20

Visita Mishky Cacao

<https://www.facebook.com/www.mishkycacao.com.pe/>

BIBLIOGRAFÍA

Abogado Perú (2015). Código Civil. Libro I - Sección II. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://www.abogadoperu.com/codigo-civil-seccion-segunda-personas-juridicas-titulo-3-abogado-legal.php>

Alianza Cacao Perú (2016). La experiencia de la Alianza Cacao Perú. Recuperado el 9 de junio de 2018 de [https://www.unodc.org/documents/peruandecuador/DocumentosDA/PeruColombiaDA/1._](https://www.unodc.org/documents/peruandecuador/DocumentosDA/PeruColombiaDA/1._PRESENTACION_ALIANZA_CACAO_PERU_NNUU_MARZO_16.pdf)

PRESENTACION_ALIANZA_CACAO_PERU_NNUU_MARZO_16.pdf

Andina – Agencia Peruana de Noticias (julio 2011). *Perú: Consumo de chocolates de alto contenido de cacao crece*. Recuperado el 19 de enero de 2018, de <http://andina.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>

Andina, Agencia de Noticias (2017). *Consumo de chocolates con alto contenido de cacao crece*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>

Aliaga Morales, M., Patrón Costa, G., Stephen Sánchez-Concha, D., Augusto Villafuerte, H. (2010). *Plan de Negocio para el Consorcio Cacao Amazónico, para producir chocolate fino para el mercado peruano, en base a cacao Premium de la región San Martín*. Tesis de maestría inédita. Universidad ESAN, Lima, Perú.

APEIM (2017) *Niveles socioeconómicos 2017, Lima Metropolitana*. Agosto 2017.

Arbaiza, L. (2013). *Administración y organización: un enfoque contemporáneo*. Lima: Cengage Learning.

Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar la tesis de grado*. Lima: Esan.

Asociación Peruana de Productores de Cacao (2018). *¿Quiénes somos?* Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://appcacao.org/conocenos/quienes-somos/>

Banco Mundial (julio 2016). El crecimiento mundial se fortalecerá hasta ubicarse en el 2,7% y mejoran las perspectivas. Recuperado el 18 de diciembre de 2017, de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>

Brandsmkt (2017). *Investigación Nielsen*. Recuperado del 10 de junio de 2018 de

<http://brandsmkt.com/investigacion-nielsen-62-de-los-consumidores-pagarian-mas-por-productos-saludables/>

Cacao Móvil (2018). *¿Qué es la calidad del cacao?* Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://cacaomovil.com/guia/1/contenido/calidad-del-cacao/>

Cámara de Comercio de Lima (2017). *Perú importa 2300 toneladas de golosinas de chocolate en el 2016*. Recuperado el 22 de junio de 2018 de <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/peru-importo-2-300-toneladas-de-golosinas-de-chocolate-en-el-2016/868>

Catholic Relief Service (2018). *¿Cuál es la diferencia entre el comercio justo y el libre mercado?* Recuperado el 7 de marzo de 2018 de <https://www.crsespanol.org/cuales-la-diferencia-entre-el-comercio-justo-y-el-libre-mercado/>

Centro de Investigación y Desarrollo en Salud - Censalud (2016). *Tecnologías limpias*. Recuperado el 18 de febrero de 2018, de http://www.tecnologiaslimpias.org/html/central/311902/311902_ee.htm

Centro de Investigación sobre el Cacao. Universidad Las Antillas (2016). *Protocolos para calidad del cacao: análisis del estado actual de la industria*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2017/02/protocolos_calidad_cacao.pdf

Círculo de Investigación Jurídica Derecho y Libertad (2012). *Los contratos asociativos*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://unlugarjuridico.blogspot.com/2012/04/los-contratos-asociativos-una-forma-de.html>

Comercio Justo (2018). *¿Qué es fairtrade?* Recuperado el 7 de marzo de 2018 de <http://comerciojusto.pe/certificaciones/flo/que-es-fairtrade/>

Cornejo Perales, M., Lavado Bocanegra, C., Triveño Aucahuasi, B., Vidal Gómez Liz, H. (2010). *Plan Estratégico de Marketing para el Lanzamiento de Línea de Chocolate Orgánico para Nestle*. Tesis de maestría inédita. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

CPI (2017). *Perú: Población 2017. Lima Metropolitana*. Lima: CPI.

CPI (2012). *Perú: Encuesta sobre consumo de productos. Primer semestre 2012*. Lima: CPI.

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: un enfoque de Gerencia* (3ra ed). México D.F: Pearson Educación.

Decreto Supremo N° 044-2006-AG. *Reglamento técnico para productos orgánicos*. Ministerio de Agricultura. Recuperado el 6 de marzo de 2018 de: https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/jer/SUB_SECC/DS_044-2006-AG.pdf

Diario Voces (2017). *Asociación de productoras Mishky Cacao exporto su primer lote de chocolates de majambo a Japón*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <http://www.diariovoces.com.pe/74202/asociacion-productoras-mishky-cacao-exporto-primer-lote-chocolates-majambo-japon>

Directo al Paladar (2017). *Lista definitiva con las mejores marcas según su porcentaje de cacao*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/amantes-de-chocolate-negro-tenemos-la-lista-definitiva-con-las-mejores-marcas-segun-su-porcentaje-de-cacao>

Egas M. (2015). *Evaluación y análisis técnico financiero del proceso de prensado de licor de cacao (Theobroma cacao) para la obtención de manteca y polvo de cacao*. Recuperado el 10 de febrero de 2018, de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/11477/1/CD-6485.pdf>

El Comercio (2015). *8 chocolates que valen oro*. Recuperado el 2 de febrero de 2018, de <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/8-chocolates-valen-oro-385793>

El Comercio (2016). *Consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos del mundo*. Recuperado el 5 de febrero de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/arellano-marketing-6-grandes-tendencias-consumidor-peruano-152039>

El Comercio (2017). *Producción de cacao alcanza record histórico*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://elcomercio.pe/economia/produccion-cacao-alcanza-record-historico-peru-108-000-toneladas-422379>

Euromonitor International (2017). *Chocolate Confectionery in Peru*. Revisado en Euromonitor Passport database.

Expansión (17 de marzo de 2017) *Las chocolateras enfocan sus productos a consumidores saludables*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://expansion.mx/empresas/2017/03/17/las-chocolateras-enfocan-sus-productos-a>

consumidores-saludables

Fair Trade Ibérica (2018). *¿Qué es fairtrade?* Recuperado el 7 de marzo de 2018 de <http://www.sellocomericiojusto.org/es/empresas/quesfairtrade.html>

Federation of Cocoa Commerce, Chocolate Biscuits & Confectionary, European Cocoa Association (2015). *Cacao en grano: Requisitos de calidad de la industria del chocolate y cacao*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de http://www.cocoaquality.eu/data/Cacao%20en%20Grano%20Requisitos%20de%20Calidad%20de%20la%20Industria%20Apr%202016_es.pdf

Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (2000). *La calidad en el cacao*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <http://www.fundesyram.info/biblioteca.php?id=3826>

Gestión (2017). *MINAGRI: más del 80% de unidades agropecuarias tiene menos de cinco hectáreas*. Recuperado el 15 de diciembre de 2017, de <https://gestion.pe/economia/minagri-mas-80-unidades-agropecuarias-tienen-menos-cinco-hectareas-2194683>

Gestión (2017). *Marcas de chocolate dominan mercado peruano*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://gestion.pe/economia/son-marcas-chocolate-dominan-mercado-peruano-141335?foto=2>

Gestión (2017). *Marcas de chocolate dominan mercado peruano*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://gestion.pe/economia/son-marcas-chocolate-dominan-mercado-peruano-141335?foto=2>

Guía de Chocolate (2018). *Grados de pureza de chocolate*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://www.guia-chocolate.com/grados-de-pureza-de-chocolate>

Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (2016). *Estadísticas de producción orgánica nacional 2015*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://idmaperu.org/idma/wp-content/uploads/2016/08/Situaci%C3%B3n-de-la-Producci%C3%B3n-Org%C3%A1nica-Nacional-2015.pdf>

International Cocoa Organization (2018). *The chocolate industry*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://www.icco.org/about-cocoa/chocolate-industry.html>

INDECOPI (2018). *Denominaciones de origen*. Recuperado el 6 de marzo de 2018 de <https://www.indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/denominaciones-de-origen->

nacionales

Info Cafés (2017). *Asociación de productoras Mishky Cacao exporto su primer lote de chocolates de majambo a Japón*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://infocafes.com/portal/noticias-y-eventos/peru-asociacion-de-productoras-mishky-cacao-exporto-su-primer-lote-de-chocolates-de-majambo-a-japon/>

Kotler P. y Armstrong G. (2012). *Marketing* (14ta edición). Ciudad de México: Pearson Educación.

La República (2017). *Consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos del mundo*. Recuperado el 3 de febrero de 2018, de <https://larepublica.pe/economia/1058969-consumo-de-chocolate-en-el-peru-es-uno-de-los-mas-bajos-del-mundo>

La República (2017). *2017: la economía peruana en el punto de despegue*. Recuperado el 19 de enero de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/06/06/global-growth-set-to-strengthen-to-2-7-percent-as-outlook-brightens>

La República (2017). *Destacan reducción de la pobreza del Perú en 10 años*. Recuperado el 10 de diciembre de 2017, de <http://larepublica.pe/economia/1005673-destacan-reduccion-de-la-pobreza-del-peru-en-10-anos>

Malacara N. (2014). *5 claves que hicieron a M&M una marca emblemática en el mercado*. *Informa BTL*. 10 de noviembre del 2014, de <http://www.informabtl.com/5-claves-que-hicieron-a-mm-una-marca-emblematica-en-el-mercado/>

Ministerio del Ambiente (2009). *Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP. Manual para la producción de cacao orgánico en las comunidades nativas de la Cordillera del Cóndor*.

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). *Estudio del cacao en el Perú y el mundo. Situación actual y perspectivas en el mercado nacional e internacional al 2015*. Lima.

M. Gallardo, Jorge F. (2017). *La finalidad no lucrativa de las asociaciones*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/7690548046d47506a34da344013c2be7/La+Finalidad+No+Lucrativa+de+las+Asociaciones+C+5.+4.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=7690548046d47506a34da344013c2be7>

Ministerio de Agricultura y Riego (2018). *Influencia del cultivar en la calidad del cacao*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de http://www.minagri.gob.pe/portal//download/pdf/herramientas/organizaciones/dgpa/documentos/estudio_cacao/4_2_la_influencia_del_cultivar_en_calidad.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (2017). *Anuario estadístico de producción agrícola 2017*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de <http://siea.minagri.gob.pe/siea/?q=publicaciones/anuarios-estadisticos>

Ministerio de Agricultura y Riego (2014). *Catálogo de cultivares de cacao del Perú*. Recuperado el 9 de junio de 2018 de http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/handle/MINAGRI/508/cultivares_cacao_3_edicion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ministerio de Agricultura y Riego (2016). *Estudio del cacao en el Perú y el mundo. Un análisis de la producción y el comercio*. Lima.

Perú.21 (2017). *Pedro Pablo Kuczynski presidirá inauguración de segunda etapa del programa Alianza Cacao Perú*. Recuperado el 25 de enero de 2018, de <https://peru21.pe/lima/pedro-pablo-kuczynski-presidira-inauguracion-segunda-etapa-programa-alianza-cacao-peru-68176>

Perú-Retail (2018). *Supermercados peruanos continúan superando en participación*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de <https://www.peru-retail.com/supermercados-peru/>

Publimetro (2017). *Ranking 50 mejores empresas para trabajar Perú 2017*. Recuperado el 22 de junio de 2018 de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-ranking-50-mejores-empresas-trabajar-peru-2017-68283>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Project Management Institute, Inc (2004), *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Tercera edición del Four Campus Boulevard.

Proambiente (2015). *Investigación e innovación en la cadena de cacao*. Recuperado el 16 de enero de 2018, de <http://www.proambiente.org.pe/umwelt/recursos/avances/HISTORIAS-cacao-v5.pdf>

Radio Programas del Perú (2017). *Lo que dice la norma técnica peruana sobre el*

chocolate. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://rpp.pe/peru/actualidad/infografia-lo-que-dice-la-norma-tecnica-peruana-sobre-el-chocolate-noticia-1069178>

Rainforest-Alliance (2018). *Responsabilidades y costos*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.rainforest-alliance.org/business/sas/es/get-certified/responsibilities-costs/>

Rainforest-Alliance (2018). *Norma de cadena de custodia*. Recuperado el 8 de marzo de 2018 de https://www.rainforest-alliance.org/business/sites/default/files/uploads/4/chain-of-custody-standard_es.pdf

Rainforest-Alliance (2018). *Sello de certificación*. Recuperado el 8 de marzo de 2018. <https://www.rainforest-alliance.org/business/es/marketing/marks/certified>

Rainforest-Alliance (2018). *¿Qué significa ser Rainforest Alliance Certified?* Recuperado el 8 de marzo de 2018 de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es/about/marks/rainforest-alliance-certified-seal>

Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas* (9na edición). México D.F: McGrawHill.

Salón del Chocolate y Cacao (2017). *Boletín N° 5*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de http://www.salonchocolate.mx/images/boletines/2017/Boletin5_2017.pdf

Sociedad Nacional de Industrias (2016). Instituto de Estudios Económicos y Sociales. *Industria del cacao, chocolate y otros derivados. Reporte Sectorial N° 06*. Recuperado el 20 de enero de 2018 de <http://www.sni.org.pe/junio-2016-industria-del-cacao-chocolate-otros-derivados/>

Technoserve (2015). *Pequeñas productoras peruanas ganan el International Chocolate Award*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de <http://espanol.technoserve.org/nuestro-trabajo/historias/pequenas-productoras-peruanas-ganan-el-international-chocolate-award>

US Food and Drug Administration (1997). *Cacao products and standards of identity*. US FDA 21 CFR 163.110-163.155.

Vida Saludable. (2017). *Estudio Vida Saludable*. Recuperado el 10 de junio de 2018 de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf

Viva el Cacao (2018). *Tipos de chocolate*. Recuperado el 9 de marzo de 2018 de

<http://vivaelcacao.com/es/tipos-de-chocolate/>