



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**COMERCIALIZACIÓN DE TABLETA DE CHOCOLATE HIPOCALÓRICO LIBRE
DE AZÚCAR INCLUYENDO INSUMOS AUTÓCTONOS DEL PERÚ**

PRESENTADO POR:

**GRILLO PACO, LUIS LUTGARDO
INOSTROZA RIVAS, JULIO RICARDO
WONG QUISPE, PERCY
YBAZETA CABELLO, CÉSAR JESÚS**

**Para optar el Grado Académico de:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

ASESOR: GALINDO GAVIÑO, JOSÉ RAÚL

LIMA –PERÚ

2019

ÍNDICE GENERAL

RESÚMEN EJECUTIVO	8
OBJETIVO GENERAL	9
CAPITULO I: GENERALIDADES	10
1.1. Descripción de la Idea de Negocio	10
1.2. Principales competidores	10
1.2.1 LA IBÉRICA	10
1.2.2 MARANÁ	11
1.2.3 CACAOSUYO	11
1.2.4 AMAZONAS CHOCOLATE	12
1.3. Venta y consumo del chocolate	14
1.4. Contexto actual sobre el consumo de chocolate en el Perú	15
CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS	16
2.1 Factores Económicos	16
2.2 Factores Socioeconómicos	21
2.3 Factores Legales y Regulatorios	25
2.4 Factores Tecnológicos	30
2.5 Factores Ecológicos	31
CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO	36
3.1 Visión	36
3.2 Misión	36
3.3 Valores	36
3.4 Objetivo general	37
3.5 Objetivo estratégicos	37
3.6 Análisis FODA	38
3.7 Análisis de las cinco Fuerzas de Porter	42
3.7.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	42
3.7.2 Amenaza de productos sustitutos	43
3.7.3 Poder de negociación de los proveedores	43
3.7.4 Poder de negociación de los clientes	44
3.7.5 Rivalidad entre los competidores	44

3.8 Ventaja competitiva.....	45
3.9 Mapa estratégico	47
CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	49
4.1 Objetivos de marketing	49
4.2 Análisis del mercado	49
4.3 Mercado meta	50
4.4 Estrategia competitiva.....	50
4.5 Estrategia de segmentación.....	51
4.5.1 Segmentación geográfica	51
4.5.2 Segmentación demográfica.....	51
4.5.3 Segmentación psicográfica.....	52
4.6 Participación de mercado proyectado	52
4.7 Investigación del consumidor	54
4.7.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan	54
4.7.2 Factores que influyen la conducta del consumidor	55
4.8 Posicionamiento de marca.....	57
4.9 MODEL BUSSINES CANVAS.....	58
4.9 Producto.....	59
4.10 Plaza	68
4.11 Precio.....	69
4.12 Promoción.....	70
CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO.....	75
5.1 Cadena de valor.....	75
5.2 Ubicación	79
5.3 Equipamiento de Instalaciones	79
5.4 Gestión de inventario	80
5.5 Gestión de calidad y de abastecimiento.....	81
5.6 Modalidades de pago.....	81
CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS	83
6.1 Estructura organizacional.....	83
6.2 Manual de Operaciones y Funciones.....	84
6.3 Inducción.....	89
6.4 Capacitación	90
6.5 Motivación y desarrollo personal.....	92
CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO.....	94

7.1	Objetivos financieros.....	94
7.2	Inversión inicial.....	95
7.3	Estados de Resultados	96
7.4	Flujo de Caja.....	98
7.5	Análisis de sensibilidad	100
	CONCLUSIONES.....	101
	ANEXOS	102
	BIBLIOGRAFÍA	150

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Logo de <i>La Ibérica</i>	11
Figura 2: Logo de <i>Maraná</i>	11
Figura 3: Logo de <i>Cacaosuyo</i>	12
Figura 4: Logo de <i>Amazonas Chocolate</i>	13
Figura 5: Principales países importadores de chocolate suizo.....	31
Figura 6: Modelo de Proceso Tributario Medioambiental	33
Figura 7: Imágenes satelitales de la Plantación de United Cacao	35
Figura 8: Imágenes satelitales de la deforestación de la Plantación de United Cacao	35
Figura 9: Análisis FODA.....	40
Figura 10: Análisis de Matriz DAFO	42
Figura 11: Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	46
Figura 12: Mapa estratégico.....	48
Figura 13: Pirámide de necesidades y solución	54
Figura 14: Factores que influencia la conducta del consumidor de chocolate	55
Figura 15: Diseño Frontal del Empaque (Aguaymanto)	65
Figura 16: Diseño Frontal del Empaque (Maní)	66
Figura 17: Diseño Frontal del Empaque (Almendras)	66
Figura 18: Diseño de Envoltura Primaria.....	67
Figura 19: Código QR enlace al Fan Page de KAMARI CHOCOLATE.....	70
Figura 20: Fan Page de KAMARI CHOCOLATE en Facebook.....	71
Figura 21: Página Principal de KAMARI CHOCOLATE	72
Figura 22: Cadena de Valor de La Empresa	75
Figura 23: Diseño Estructural de la Empresa.....	80
Figura 24: Estructura Organizacional para Primera Etapa.....	83
Figura 25: Proceso de inducción.....	90
Figura 26: Talleres de capacitación	91
Figura 27: Ciclograma motivacional	93

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Consumo Per-Cápita de Chocolate en América Latina	15
Gráfico 2: Producción Industrial, 1991 - 2016	17
Gráfico 3: Aporte de la Industria Peruana en el PBI Nacional, 1960 - 2016.....	17
Gráfico 4: Variación anual del Índice de Volumen Físico de la Producción Manufacturera de cacao, chocolate y productos de confitería (en porcentaje)	18
Gráfico 5: Demanda de cacao, chocolates y otros derivados	19
Gráfico 6: Precio promedio de exportación de grano de cacao y precio promedio de importación de chocolate y demás preparaciones que contenga cacao (US\$/Tonelada)	20
Gráfico 7: Índice de Progreso Social vs PBI per cápita	23
Gráfico 8: Nivel de PBI per cápita en América Latina	24
Gráfico 9: Importación de cacao, chocolate y otros derivados, según partida arancelaria	27
Gráfico 10: Evolución de exportaciones de cacao, chocolate y otros derivados (en millones de US\$)	27
Gráfico 11: Exportación de cacao, chocolate y otros derivados por país destino, 2015	28

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1: Comercio exterior de cacao, chocolate y otros derivados	26
Cuadro 2: Mapa Estratégico de la Empresa.....	47
Cuadro 3: Cálculo de estimación de participación de Chocolate con alto % de cacao	52
Cuadro 4: Cálculo de Participación de Mercado por la Empresa (en porcentaje)	53
Cuadro 5: Comparativo del aporte calórico e índice glucémico de diferentes edulcorantes.....	60
Cuadro 6: Formulaciones propuestas para la obtención de tabletas de chocolate con y sin azúcar añadida	62
Cuadro 7: Estimación de los componentes nutricionales de las tables de chocolate con y sin azúcar añadida.....	63
Cuadro 8: Relación de Tiendas por conveniencia por distrito a distribuir.....	68
Cuadro 9: Gant de Actividades Comerciales.....	74
Cuadro 10: Definición de Precio por tipo de escenario	95

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1: Estado de Resultados proyectado en soles	97
Tabla 2: Flujo de Caja Libre	99
Tabla 3: Análisis de Sensibilidad.....	100

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo que presentamos, se desarrolló como modelo de Plan de Negocios, con el propósito de lanzar un nuevo producto a base de cacao, el chocolate, solo que el concepto a usarse es diferente a lo tradicional ya existente en el Perú: un chocolate hipocalórico libre de azúcar. Para ello, se trabajará con productos autóctonos como el aguaymanto, el maní y las almendras (Anexo N° 11).

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo ofrecer un chocolate a base de cacao, hipocalórico libre de azúcar, apto para las personas entre los 23 y 36 años, de los segmentos NSE A, B y C, afines al consumo saludable de los distritos de Santiago de Surco, San Miguel y Jesús María (Anexo N° 11). Asimismo, tiene como objetivo, desarrollar y posicionar KAMARI, como marca, en la mentalidad del consumidor dentro de las categorías de chocolate, de acuerdo con la Norma Técnica Peruana (Codex stan 87:2013). Los resultados de la investigación se han obtenido a través de la técnica de la encuesta, cuyo resultado determinó el comportamiento del consumidor.

El Plan de Negocio está estructurado en tres etapas: en la primera, se maquila el chocolate y se comercializa a través de los canales modernos (tiendas por conveniencia y especialidad) al público objetivo mencionado en el párrafo anterior. En la segunda etapa, se comercializa el chocolate en Lima Metropolitana a través de los canales modernos. Finalmente, en la tercera etapa se distribuye y comercializa en todo el País.

OBJETIVO GENERAL

El presente Plan de Negocios tiene como objetivo crear una empresa que tiene por finalidad comercializar y desarrollar una marca de chocolate hipocalórico y libre de azúcar.

Su comercialización será de la siguiente manera:

- Etapa I: Maquila y comercialización del chocolate en los distritos de: Jesús María, Santiago de Surco y San Miguel.
- Etapa II: Maquila y comercialización del chocolate en Lima Metropolitana.
- Etapa III: Maquila y comercialización del chocolate en todo el país.

El Plan de Negocios se centra en el desarrollo de la Etapa I.

El canal a utilizar será el canal moderno a través de las tiendas por conveniencia, tales como: *Listo*, *Tambo*, *MASS*, *Pharmax* y *Flora&Fauna*, ubicados en los distritos anteriormente mencionados y luego en toda Lima Metropolitana.

La promoción del producto será a través del uso de redes sociales, como Facebook y la participación constante en ferias gastronómicas como *El Salón del Cacao* y *Chocolate*, organizado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI).

Lo que se busca es que nuestro producto se posicione como un chocolate hipocalórico y libre de azúcar, en la mente del consumidor.

CAPITULO I: GENERALIDADES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Nombre del negocio: Chocolates KAMARI

Chocolates KAMARI se dedica a la comercialización de tabletas de chocolate hipocalórico, libre de azúcar, con insumos autóctonos del Perú como el aguaymanto y el maní, adicionalmente almendras, en presentaciones de 50 gramos a 60 % de cacao.

La actividad económica principal se enmarca dentro del Sector Comercial, en la Rama Alimentaria, según la actual clasificación de CIIU (revisión 4) de la SUNAT N° 4711, que corresponde a las ventas, al por menor, en los comercios donde predomina los alimentos, bebidas o tabaco.

1.2. PRINCIPALES COMPETIDORES

Los principales competidores de chocolate en el mercado peruano son los siguientes:

1.2.1 La Ibérica

El su portal web oficial, *La Ibérica* se describe como una empresa familiar que elabora y comercializa chocolates y confituras. Para ello, sus productos son fabricados con recetas tradicionales, con ingredientes naturales de la más alta calidad.

Asimismo, la visión de *La Ibérica*, es liderar la producción y venta de chocolates y confituras de calidad, con lo cual busca satisfacer a lo más exigente del mercado nacional que tiene nivel de competitividad internacional.



Figura N° 1: Logo de *La Ibérica*

Fuente: www.laiberica.com.pe

1.2.2 MARANÁ

Según el sitio web oficial de Maraná se describen como: “una empresa peruana productora de tabletas de chocolate – Bean to Bar”. Para ello, “los chocolates de Maraná son hechos de manera artesanal con los más finos granos de cacao peruano, producidos en las regiones de: San Martín, Piura y Cusco”.

Señala también, que su compromiso se hace extiende a proteger al medio ambiente y a sus clientes. Para ello, emplean “ingredientes 100 % orgánicos en la elaboración de todos sus chocolates”.



Figura N° 2: Logo de *Maraná*

Fuente: <https://www.marana.com.pe/nosotros.php>

1.2.3 CACAOSUYO, Discover the best kept secret of the Incas

Cacaosuyo es una empresa peruana productora y comercializadora de barras de chocolates de ámbito nacional como internacional. Según Eduardo Lanfranco - Gerente General de Cacaosuyo y Samir Giha – CEO de Cacaosuyo, esta empresa trabaja con los agricultores y las comunidades indígenas de forma directa, en la cosecha del cacao, con el fin de obtener “un chocolate fino a base de cacao excelente en óptimas condiciones para hacer un trabajo simple”.

Según palabras de Samir Giha – CEO de Cacaosuyo señala que: “Cacaosuyo está contenta de contar con varios reconocimientos internacionales, pero son consciente que es gracias al cacao peruano y el trabajo de los agricultores de la región”



Figura N° 3: Logo de *Cacaosuyo*

Fuente: <http://www.cacaosuyo.pe/>

1.2.4 AMAZONAS CHOCOLATE

Amazonas Chocolate es una empresa peruana ubicada en los distritos de Lamas, Tiesto y Huinhuiyao, en el departamento de San Martín. Según palabras de Lourdes Lares Acero – Fundadora de Amazonas Chocolate describe a Amazonas chocolate como “Un emprendimiento conformado por su mayoría de mujeres que buscan hacer un buen chocolate de alta calidad que lo pueda consumir todos los peruanos” y a

su vez “... valorar la labor de los productores de cacao por su sembrado, post-sembrado y rescate de algunas especies nativas de cacao...”.



Figura N° 4: Logo de *Amazonas Chocolate*

Fuente: <https://www.facebook.com/Amazona-Chocolate-547972015243832/>

1.3. VENTA Y CONSUMO DEL CHOCOLATE

Una forma de promocionar el consumo del chocolate es a través de ferias artesanales o congresos, donde el productor o empresario da a conocer sus productos. En el Perú se viene realizando, desde 2010, el *Salón del Cacao y Chocolate*. Al respecto, Francisco Rivas Chamba, presidente de la APPCACAO, dice:

De seguir con la promoción, el consumo interno de chocolate se incrementará, pues hoy existen pequeñas empresas productoras para el mercado nacional, chocolate a base del cacao, las cuales permitirán el crecimiento del consumo interno. Rivas (2016).

Otra manera de promoción del consumo de chocolate se hace a través de venta directa, en el “boca-boca” y por “canales de comunicación masivo”, como Facebook. Esto, según Lourdes Lares, Gerente General de Amazonas Chocolate en el APEC World Economic Forum 2016, quien dice que: “Nuestra principal herramienta de promoción es el ‘boca a boca’ (...) también empleamos las redes sociales. (...) Las ventas las realizamos de manera directa sin intermediarios.” Lares (2016).

1.4. CONTEXTO ACTUAL SOBRE EL CONSUMO DE CHOCOLATE EN EL PERÚ

Según Francisco Rivas Chamba, en entrevista concedida en junio de 2016 a la Agencia Agraria de Noticias (Agraria.pe), en la actualidad, en el país, se consume 500 gramos de chocolate por persona y en dos años se duplicará. Rivas (2016).

Rivas (2016), además, señala que el poco consumo de chocolate es porque estamos acostumbrados al chocolate hecho con saborizantes, a la golosina, pero desde hace un tiempo, se ha promovido el consumo de chocolate de cacao de calidad, el que a su vez beneficia a la salud de los consumidores.

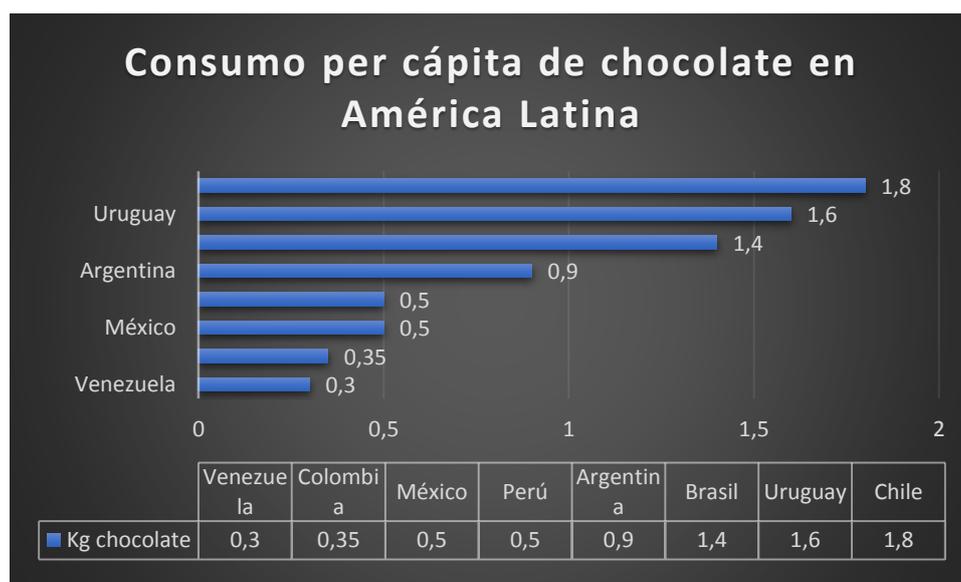


Gráfico N° 1: Consumo per cápita de chocolate en América Latina

CAPITULO II: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS

2.1 FACTORES ECONÓMICOS

En el Perú, la industria manufacturera se ha venido a la baja en los últimos años y la industria del chocolate no es la excepción. Al respecto, Javier Dávila, consultor de Xalca Perú, señala que el sector industrial acumuló una caída de 6.6 %, con lo cual su contribución al Producto Bruto Interno del Perú disminuyó al 13 %, respecto al 16.5 % que registró en 2007. Gestión (2017). Para corregir este problema, el Estado peruano debe aplicar un Plan de Reactivación de la Industria que se enfoque en el desarrollo e innovación de nuevas ideas de negocio, a partir de la identificación de nuevas propuestas de valor en el mercado extranjero, repotenciando la cadena de valor y el desarrollo de estrategias regionales aprovechando los acuerdos comerciales pactados por el Perú.

Finalmente, el mismo Dávila dice que el Plan de Reactivación Industrial debe enfocarse solamente en la eliminación de barreras administrativas, sino en desarrollar instrumentos sectoriales que articulen, prioritariamente, estrategias para incrementar la productividad del sector industrial. Gestión (2017).

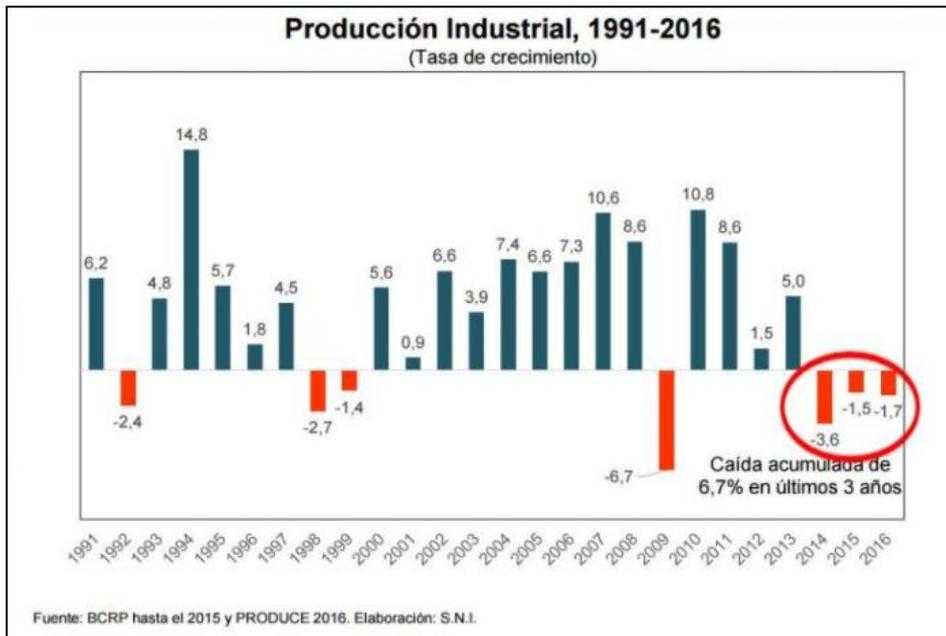


Gráfico N° 2: Producción industrial, 1991 – 2016.

Fuente: Elaborado S.N.I (2017)

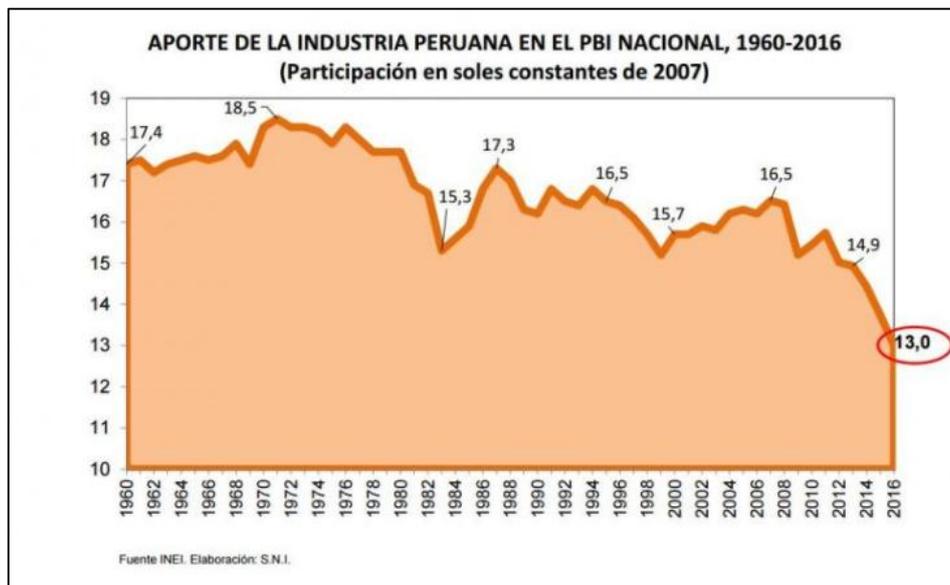


Gráfico N° 3: Aporte de la industria peruana en el PBI Nacional, 1960 – 2016

Fuente: Elaboración S.N.I (2017)

En un informe de Instituto de Estudios Económico y Sociales (IEES), se indica que:

Al evaluar la evolución del Índice de Volumen Físico, hecho por PRODUCE, se ha comprobado que la producción de chocolate y confitería, en los dos últimos años, ha presentado tasas de crecimiento negativas, aunque se hubo recuperación en 2016. Asimismo, señala que esa producción, para 2014, se redujo en 4,4 %, mientras que en 2015, disminuyó 4,0 %. Asimismo, para el periodo acumulado, enero-mayo de 2016, creció en 1.2 %. SNI-IEES (2016, p. 7).

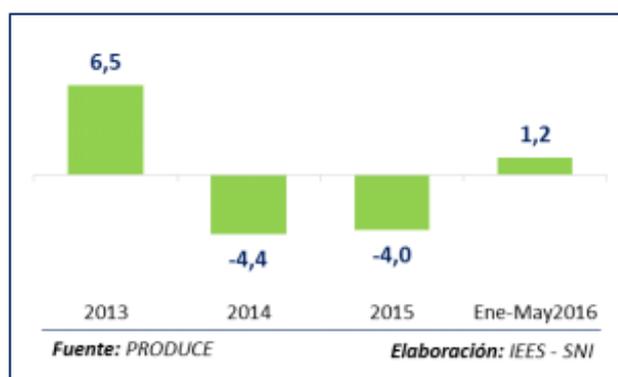


Gráfico N° 4: Porcentaje de la variación anual del Índice de Volumen Físico de la Producción de cacao, chocolate y productos de confitería

Fuente: SNI-IEES (2016, p. 7).

En el mismo reporte encontramos que al mercado externo, como Holanda, Estados Unidos y Bélgica, se destina el 12,6 % de la producción de cacao, chocolate y otros derivados. Es decir, el resto, el 87,4 % de la producción se consume

en el país (22.2 % como demanda intermedia y 65.2 % como demanda final). SNI-IEES (2016, p. 5).

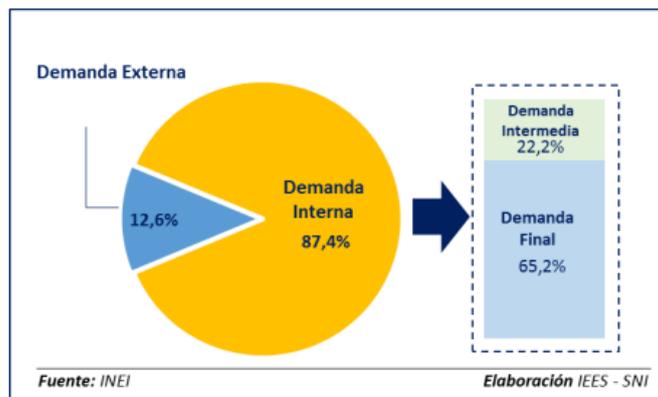


Gráfico N° 5: Demanda de cacao, chocolates y otros derivados.

Fuente: SNI-IEES (2016, p.5).

Finalmente, se señala que el precio promedio de exportaciones de grano de cacao, para 2015, fue de 3,253 US\$ por tonelada, mientras que en promedio, el precio de importación de chocolate, fue de 4,334 US\$ por tonelada. SNI-IEES (2016).

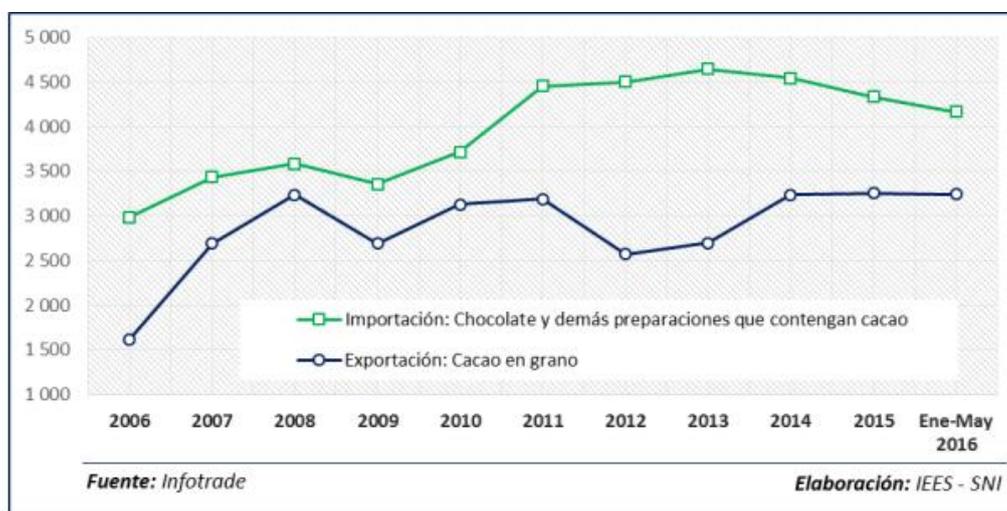


Gráfico N° 6: Precio promedio de exportación de grano de cacao y precio promedio de importación de chocolate y demás preparaciones que contenga cacao (US\$/Tonelada)

Fuente: SNI-IEES (2016, p.8).

2.2 FACTORES SOCIOECONÓMICOS

Un aspecto importante al momento de la selección de un producto es el estilo de vida del consumidor y el nivel de sus ingresos, los mismos que van de la mano al momento de adquirir y percibir nuevas experiencias. Por ello vemos esta situación como una clara oportunidad para ofrecer un producto: “chocolate”, con cero azúcar a base de cacao, aprovechando la tendencia a lo saludable que se vive en el Perú, *light, fitness*, principalmente en los sectores perteneciente a los segmentos A, B y C.

Asimismo, se considera que los factores socioeconómicos o socioculturales que envuelven la mente del consumidor al momento de comprar un chocolate son: lugar de procedencia, clase social al que pertenece, posicionamiento de la marca en el consumidor, edad, estilo de vida, etc., todo ello, según el blog *Proyecto Chocolate* publicado por la UPC, el cual menciona que:

Otro factor que contribuye al consumo de diferentes variedades de chocolates es las clases sociales a las que pertenecen los consumidores. Un ejemplo de ello, son las existencias de chocolates finos o artesanales a comparación de chocolates de consumo masivo. (...) los sectores sociales que más consumen chocolates finos se encuentran entre el A y B.

Se menciona también, que:

El ICEX (Instituto de Comercio Exterior Español) encontró que para que las personas decidan sus compras, estas están influenciadas por el estilo de vida de cada individuo, pues en la actualidad hay mayor

preocupación por la salud desde la alimentación y el ejercicio físico. Esto se ve influenciado en el consumo de chocolate y preferir opciones "light", bajos en azúcares. Como consecuencia de esto, se van dejando los chocolates tradicionales muy azucarados por productos mucho más saludables, tal como dice Eric Bergman, de Jenkins Sugar Group Inc. (Gestión, 2018).

Asimismo, existen puntos con tendencias distintas. Se ha incrementado las ventas de marcas de prestigio, pues en los países en vías de desarrollo existe mucha demanda. Se busca más chocolate amargo, con más cacao y menos azúcar, y la gente está dispuesta a pagar por eso. Por su parte, los millennials vienen experimentando con nuevas variedades, nuevos sabores y marcas artesanales. (Gestión, 2018).

Cuando nos referimos a factores socioeconómicos se debe diferenciar el desarrollo del PBI Per cápita y del Índice de Progreso Social. Si bien uno conlleva al otro, ello no se ve reflejado fielmente en la comunidad. Podemos decir que el Índice de Progreso Social hace referencia a la calidad de vida, seguridad ciudadana, nivel de educación, acceso a servicios básicos, respeto y tolerancia a la creencia de la persona, etc. El Índice de Progreso Social es más un tema holístico y es la búsqueda del bienestar social, esto según Alexandra Ámez, secretaria técnica del Progreso Social Perú CEMTRUN PUCP, dice que:

Para los políticos y empresarios, el desarrollo económico, por sí mismo, no garantiza desarrollo social. El éxito de una nación no debe ser medido únicamente por el PBI que produce, sino por el bienestar que genera a

sus ciudadanos. Es por ello que el Índice de Progreso Social identifica aspectos vinculados al bienestar de las personas. Pilares (2015).

Afirma también, que nuestro país se ubica, en el mundo, en el Índice de Progreso Social, el Perú ocupa el puesto 55, y en la cobertura de necesidades básicas, ocupamos el puesto 82. Pilares (2015).

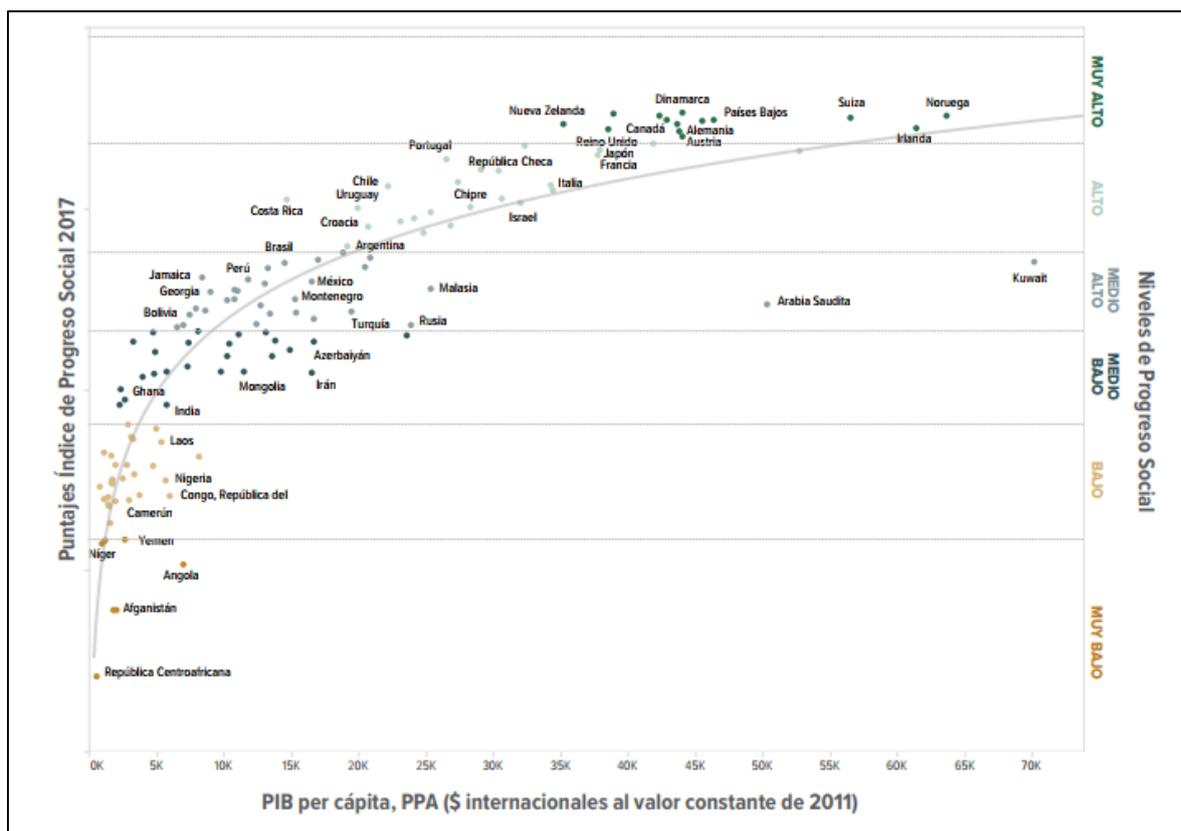


Gráfico N° 7: Índice de Progreso Social vs PBI per cápita. Porter y Stern (2017).

Fuente: Porter y Stern (2017).

En cuanto al Desarrollo o Progreso del PBI per cápita, en el periodo 2000-2015, el avance del PBI per cápita en el Perú fue de 5.9 %, el más alto de los siete países más grandes de la región. Sin embargo, seguimos últimos, en este grupo, porque la convergencia es lenta por el valor inicial de partida. Gestión (2016).

Asimismo, debemos recordar que el crecimiento económico de un país está acompañada con calidad de vida de sus ciudadanos, por lo cual se necesita que los estados persistan en políticas dinámicas, por períodos prolongados, que aseguren el avance sostenible en la calidad de vida de su población. Gestión (2016).

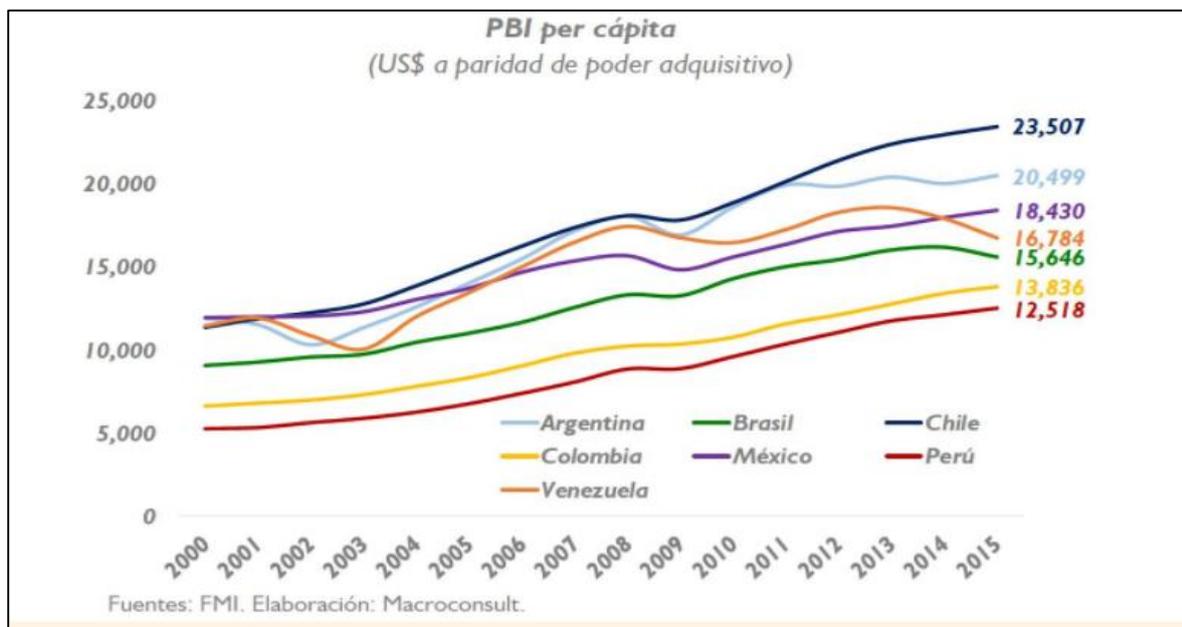


Gráfico N° 8: Nivel de PBI per cápita en América Latina. Gestión (2016).

Fuente: Diario Gestión (2016).

2.3 FACTORES LEGALES Y REGULATORIOS

En el marco legal y regulatorio, la revista *The Economist*, sobre la preparación de términos legales y regulatorios:

Ubica al Perú en la primera posición en América Latina y el Caribe. Ello se debe a que las operaciones han alcanzado la madurez operacional, al buen clima para las inversiones y a las facilidades que se dan para el financiamiento de la infraestructura. Gestión (2009).

Asimismo, respecto a la puntuación alcanzada, Perú llega al 66.7 %, seguido de Chile (61.1%), Costa Rica (50 %), México (50 %) y Brasil (47.2 %). Los últimos lugares lo ocupan Venezuela (8.3 %), Ecuador (5.6 %) y Nicaragua (5.6 %). Gestión (2009).

Por otro lado, en 2014, los cambios legislativos aceleraron las inversiones y dinamizó la economía nacional, ello, a través de algunas modificaciones tributarias y a la tramitología. De ellas, la más saltante fue que progresivamente se redujo la tasa del impuesto a la renta (IR) a las empresas, de 30 % hasta 26 % en 2019. Asimismo, el impuesto a los dividendos se elevó de 4.1 % hasta 9.3 % a partir de 2019 para peruanos y extranjeros. Además de todo lo anterior, el MEF retiró la reducción arancelaria a tasa cero a diversas partidas sensibles. Gálvez y Osos (2015).

Tratados de Libre Comercio y acuerdos comerciales

En el informe del Instituto de Estudios Económicos y Sociales, para 2015, en Perú, destaca la exportación de cacao, chocolate y otros derivados hacia Holanda. Esto representa el 35,4 % del total exportado de este grupo. También, se exportó a Estados Unidos (12,4 %), Bélgica (12,3 %), Italia (6,3 %) y Reino Unido (5,2 %). Asimismo, de las importaciones, en 2015, el 27,4 % provinieron de Ecuador, el 11,7 % de Chile, el 10,6 % de Estados Unidos, el 8,5 % de Colombia y el 7,1 % de Malasia. SNI-IEES (2016, p.10).

EXPORTACIONES	2014	2015	Ene-May 2016	IMPORTACIONES	2014	2015	Ene-May 2016
Valor FOB (millones de US\$)	234,5	266,7	80,4	Valor CIF (millones de US\$)	45,1	45,6	18,8
Países Bajos (Holanda)	54,6	94,3	25,6	Ecuador	14,6	12,5	8,1
Estados Unidos	37,0	33,1	11,8	Chile	2,7	5,3	2,1
Bélgica	27,2	32,8	9,6	Estados Unidos	4,8	4,8	1,7
Italia	16,5	16,9	5,0	Colombia	4,0	3,9	1,2
Reino Unido	7,0	14,0	4,7	Malasia	1,9	3,3	1,4
Resto de países	92,2	75,6	23,9	Resto de países	17,2	15,9	4,4
Fuente: Infotrade	Elaboración: IEES-SNI			Fuente: Infotrade	Elaboración: IEES-SNI		

Cuadro N° 1: Comercio exterior de cacao, chocolate y otros derivados.

Fuente: SNI-IEES (2016, p.10).

Asimismo, el mismo informe señala que la importación del cacao, el chocolate y los demás derivados, ha registrado el mayor crecimiento, en volumen y en monto importado. SNI-IEES (2016, p.11).

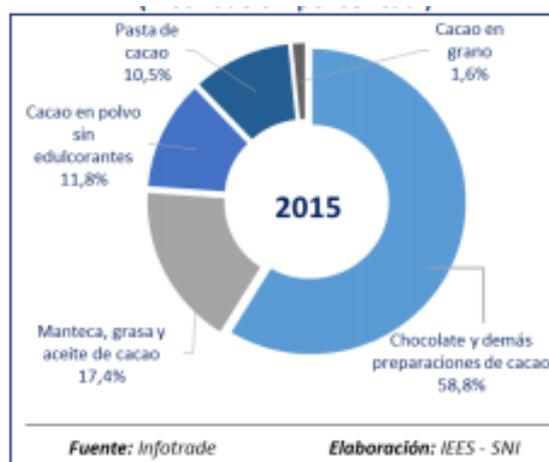


Gráfico N° 9: Importación de cacao, chocolate y otros derivados, por partida arancelaria.

Fuente: SNI-IEES (2016, p. 11).

Además:

El crecimiento anual creció, anualmente, en promedio, 23,7 %, en la última década. En 2014, registró su mayor tasa de crecimiento (60,2 %). SNI-IEES (2016, p. 14).

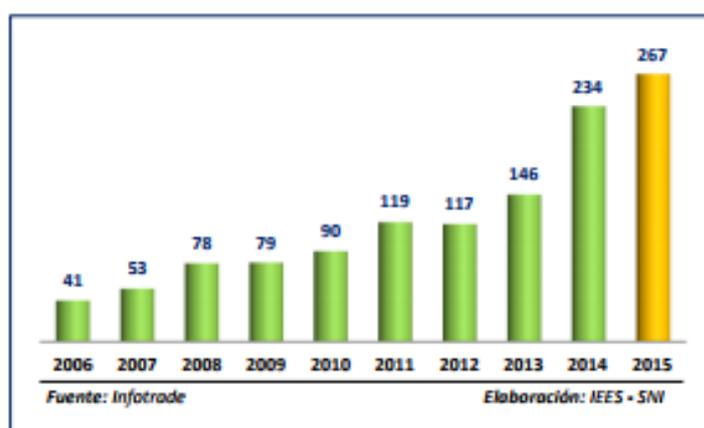


Gráfico N° 10: Exportación de cacao, chocolate y otros derivados (millones de US\$).

Fuente: SNI-IEES (2016, p. 14).

Finalmente, se indica que:

Para 2015, Holanda, con US\$ 94 millones, Estados Unidos, US\$ 33 millones, Bélgica, US\$ 33 millones, Italia, US\$ 17 millones y Reino Unido, con US\$ 14 millones, fueron los destinos principales de la exportación, y estos países, sumados, concentran el 71,6 % de esa exportación. SNI-IEES (2016, p. 15).

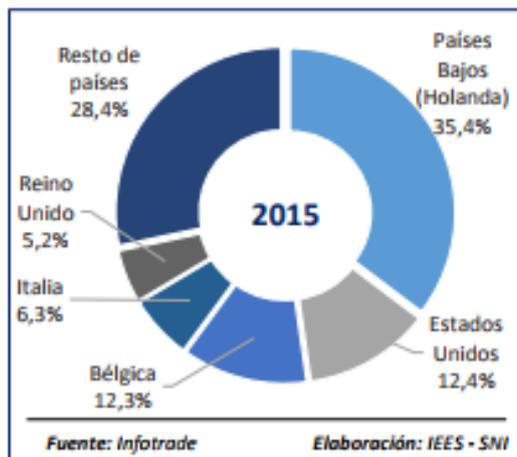


Gráfico N° 11: Destino de la exportación de cacao, chocolate y otros derivados, 2015.

Fuente: SNI-IEES (2016, p. 15).

No obstante, en los últimos meses se ha venido presentando la polémica en el tipo de etiquetado a utilizar para productos de consumo masivo (leche, azúcar, helado, galletas, chocolates, etc.), luego de publicarse el reglamento de la Ley N° 30021, Ley de Alimentación de Salud.

Al respecto, para el viceministro de Salud Pública, Juan Arroyo, el sistema es respaldado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), por científicos y por un sector de industrias alimentarias de Chile -país del que se ha tomado este modelo- que optó por modificar los componentes de los alimentos para no tener los sellos. El Comercio (2017).

El mismo Arroyo (El Comercio, 2017), señala que el optar por el semáforo, como modelo, podría confundir al consumidor. El Colegio de Nutricionistas del Perú también apoya el diseño octogonal, pues ayudarían al consumidor a tener una decisión más rápida.

Por su parte, el congresista Daniel Salaverry, de Fuerza Popular, propuso que la modificación de la Ley de Etiquetado de Productos Industriales para que la información sobre su contenido, se exprese en barras de colores (rojo, amarillo y verde), como el semáforo. El Comercio (2017).

Asimismo, para el congresista Salvador Heresi (PPK), los alimentos procesados deben tener tablas nutricionales que informen sobre que contienen estos productos: sodio, azúcares, grasas saturadas, grasas trans y otros. Además, debe informar sobre el porcentaje diario del valor recomendado para cada porción. El Comercio (2017).

2.4 FACTORES TECNOLÓGICOS

Uno de los aspectos fundamentales para la economía de un país, es el desarrollo industrial impulsado por la mano de obra y, sobre todo, por la tecnología. Una industria como el chocolate está inmerso en este desarrollo y requiere de maquinaria y los medios para su comercialización, tal es el caso de Suiza, máximo exportador de chocolate en el mundo que logró “levantar una industria increíblemente fuerte de la nada”. Fahy, Cordeiro y Stephens (2016). El logro se debió a dos simples razones: “En primer lugar es un reconocimiento al ingenio y al empeño de Suiza en buscar la perfección” Fahy, Cordeiro y Stephens. (2016), y el segundo, a las adecuadas relaciones con los países circundantes, beneficiado por su céntrica posición geográfica y por la red de transporte de última tecnología. López Mejías (2014). Sin duda alguna es un claro ejemplo para explotar los aspectos tecnológicos y las conexiones.

Según esta tesis, para López Mejías (2014), en el Perú, la producción del chocolate sigue el modelo antiguo y artesanal. Incluso, básicamente, la producción industrial sigue el mismo modelo, aunque recurre a maquinaria cada vez más sofisticada, para garantizar la calidad del producto.

Asimismo, señala que:

A pesar de que Suiza no colonizó ningún país tropical, sí tuvo dos pilares para la fabricación del chocolate: abundantes recursos hidráulicos y una densa red vial, los cuales le han permitido buenas conexiones con los países vecinos, favorecida por su céntrica posición geográfica y una enorme red de transporte de última tecnología.

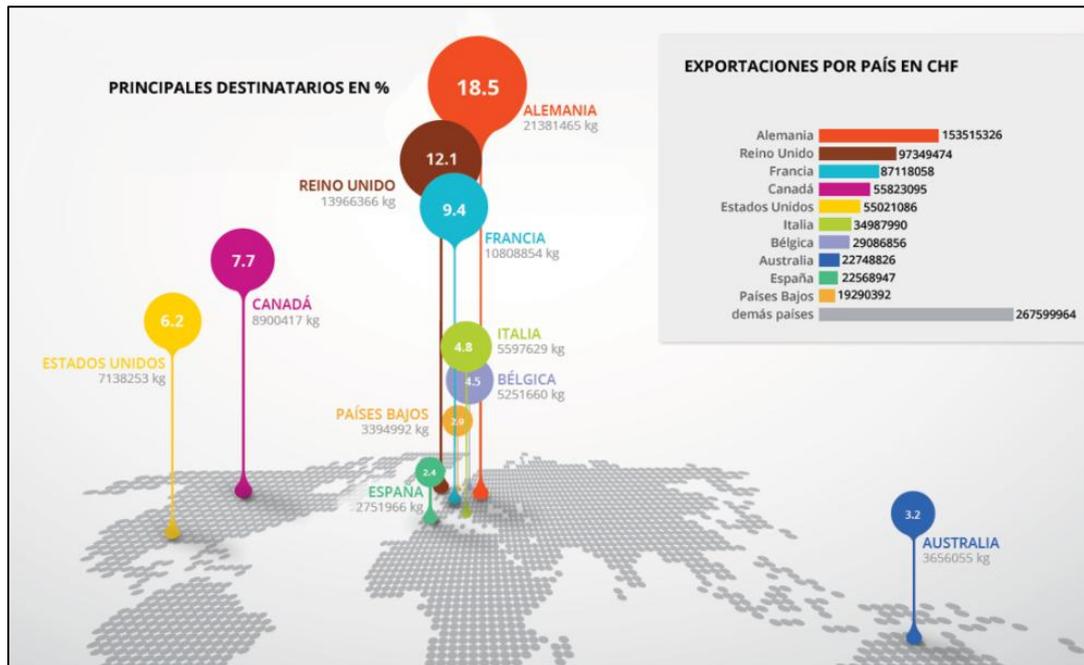


Figura N° 5: Principales países importadores de chocolate suizo. López Mejías (2014).

Fuente: López Mejías (2014).

2.5 FACTORES ECOLÓGICOS

Dentro de los factores ecológicos en la producción del cacao y chocolate se tiene los siguientes aspectos:

Problemas medioambientales. En los últimos años, mientras que la producción del cacao se ha reducido, su consumo y demanda se ha incrementado enormemente, especialmente en los países europeos y norteamericanos, esto debido a que los grandes países exportadores de cacao se han visto afectados por políticas internas, guerrillas, plagas, clima, etc.

Según Romero (2015):

Al iniciar el siglo XXI, se ha experimentado una gran contracción en la producción. En Costa de Marfil, disminuyó abruptamente por razones

políticas. Mientras que Ghana e Indonesia se han visto afectadas por el clima y las enfermedades y envejecimiento de los árboles. Brasil, priorizó el cultivo de maíz y caña de azúcar, pues una plaga afectó a sus cacaoteros.

También, las enfermedades y la inestabilidad del clima afectan a las plantaciones de cacao. Se estima que el 30 % de la producción mundial se pierde por estos problemas. Romero (2015).

Con respecto al rendimiento mundial del cacao, según Romero (2015), "... la producción de grano promedio es de un 460Kg/Ha". Y en el caso del Perú, su nivel de rendimiento medio oscila entre 650 – 700Kg/ha. Romero (2015).

Procesos de producción. Para la fabricación de un chocolate, este debe estar fabricado con granos de cacao 100 % fino de aroma (CFDA). Al respecto, para Lourdes Lares, Gerente General de *Amazona Chocolate*, "Lo que nos diferencia es que nosotros trabajamos el producto desde el llano, acompañamos el proceso desde los granos de cacao hasta el producto final." Perú 21 (2015).

Amigabilidad medioambiental. Reconocimiento al fruto de cacao cultivado libre de pesticidas, a través de certificado de Fair Trade o comercio justo, a fin de que se le reconozca un justiprecio del fruto de parte de sus clientes como son las cooperativas agrarias, comerciantes, etc. También promoviendo la capacitación y asistencia técnica con el fin de darle un mayor valor a su producto.

Regulación y políticas medioambientales. En el Perú no se ha definido o implantado aún medidas tributarias medioambientales para el cuidado de los suelos y medio ambiente, sanciones y multas, procesos legales y penales para las empresas o

comunidades que se dediquen a la extracción de riquezas (renovable y no renovable) dentro del territorio peruano. Al respecto, Yacolca (2016) indica que Perú carece de regulación sobre tributación medioambiental, a lo que se suma la complejidad de la gran diversidad normativa sobre medioambiente que tiene.

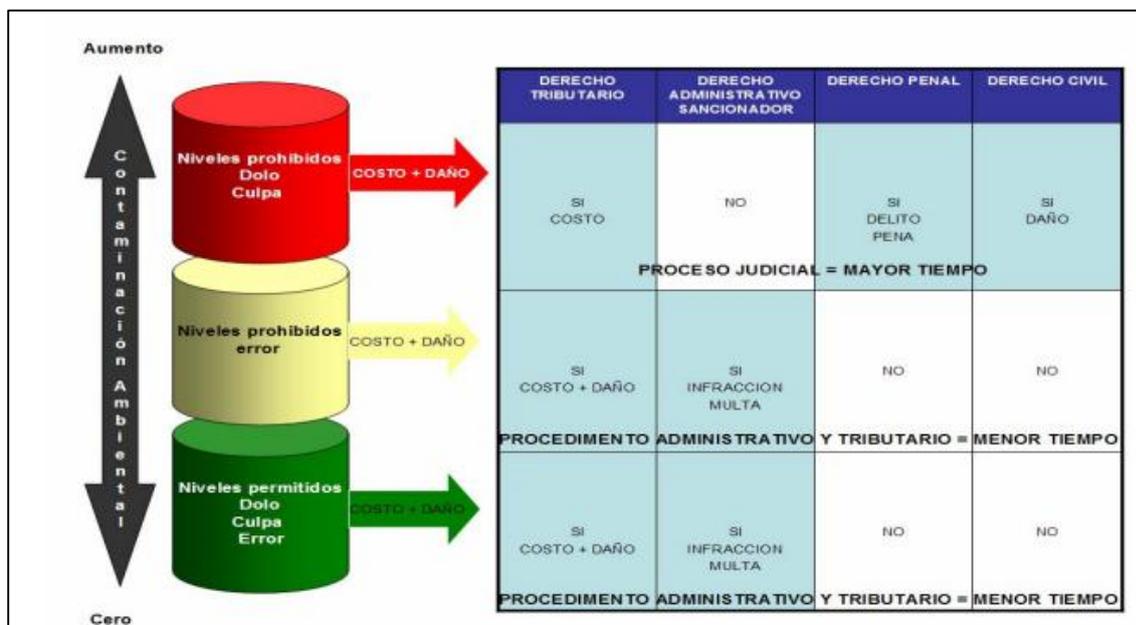


Figura N° 6: Modelo de Proceso Tributario Medioambiental.

Fuente: Yacolca (2016).

Así también, en la legislación peruana, se contempla las siguientes leyes para la gestión ambiental:

- El Código del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales (1990)
- La Ley N° 26821 Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (1997)
- La Ley N° 28611: Ley General del Ambiente (2005)

Con respecto a las políticas medioambientales:

La protección es deficiente. Al año, la pérdida de bosques amazónicos bordea las 150 mil hectáreas. Asimismo, el 70 % de los desagües y aguas residuales industriales va a parar a los ríos y al océano, contaminándolos. Y el 83 % de la basura se queda en el ambiente. Gastañaduí (2010).

Asimismo, Gonzalo Castro de la Mata, mencionado por Gastañaduí (2010), dice que:

Para 2020, los países industrializados exigirán certificados en casi todos los productos. La ventaja es que los precios pueden ser dos o tres veces mayores al que no los tengan. Nuestro país tiene este beneficio y en 2009 exportó café, cacao, paltas, plátano, cítricos, entre otros, con certificación, por más de US\$220 millones.

Por otro lado, la deforestación viene causando estragos y pérdidas millonarias al patrimonio nacional por la mala gestión administrativa del Estado y los gobiernos regionales. Esto se puede apreciar en el Proyecto de Chocolate sostenible a cargo de la empresa *United Cacao*, la cual viene talando más de 2400 hectáreas de suelo virgen en el departamento de Loreto (a 32 km de la ciudad de Iquitos), a pesar de que el Estado ordenó el cese de sus actividades en 2014, por precaución en temas medioambientales.

Erickson-Davis, M. (2016), por su parte, dice que en diciembre de 2014, por orden del gobierno peruano, se detuvo el desarrollo de una plantación de cacao y de dos proyectos de aceite de palma, asociados a UC, por daños al medioambiente.

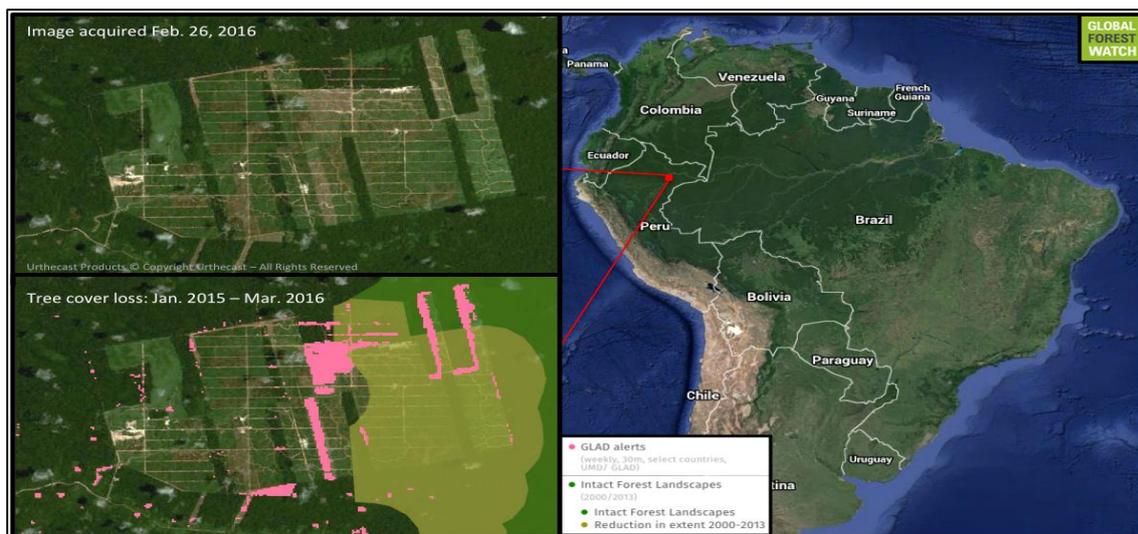


Figura N° 7: Imágenes satelitales de la Plantación de *United Cacao*.

Fuente: Erickson-Davis, M. (2016).

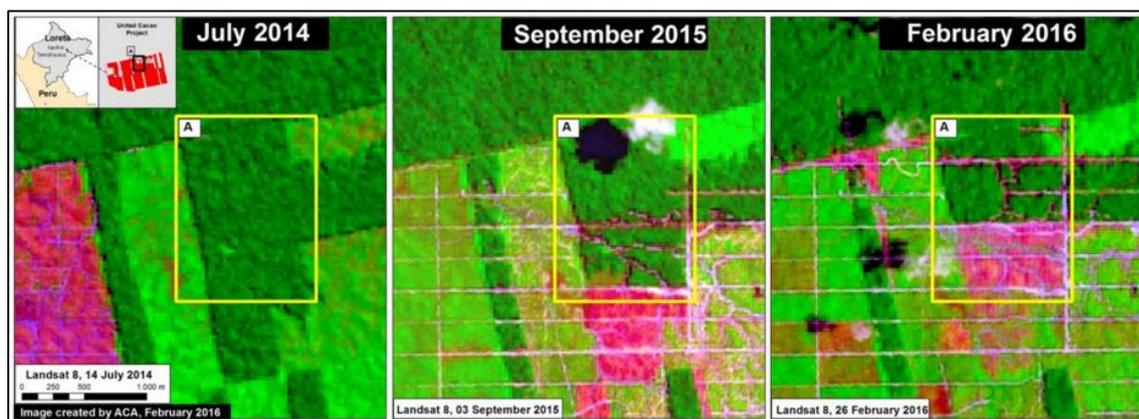


Figura N° 8: Imágenes satelitales de la deforestación de la Plantación de *United Cacao*.

Fuente: Erickson-Davis, M. (2016).

CAPÍTULO III: PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Visión

Ser una empresa referente en el ámbito nacional en la comercialización de chocolates hipocalóricos libres de azúcar.

3.2 Misión

Ofrecer un chocolate hipocalórico y libre de azúcar a base de cacao acorde a los estándares de calidad vigentes en el país, generando rentabilidad para los inversionistas.

3.3 Valores

Pertenencia

Colaboradores altamente identificados con los objetivos de la empresa.

Respeto

Fomentar las relaciones interpersonales, la tolerancia y el respeto a las personas y sus ideas.

Transparencia

Promover la verdad para generar confianza y credibilidad hacia los consumidores.

Pasión

Buscar entregar el mejor servicio a los stakeholders.

3.4 OBJETIVO GENERAL

Constituir y desarrollar una empresa que tiene por finalidad comercializar chocolates saludables¹, transmitiendo los beneficios de consumir un producto a base de cacao y libre de azúcar y asequible al público entre 23 a 36 años.

3.5 OBJETIVO ESTRATÉGICOS

- Estar dentro de las cinco primeras marcas de chocolates en la mente del consumidor.
- Ingresar a las tiendas especializadas y por conveniencias en el primer año.
- Garantizar un producto de menor número de calorías que cumpla con los estándares según la Norma Técnica Peruana Codex Stan 803:2013, necesarios para satisfacer las necesidades del consumidor.
- Incrementar el nivel de venta asegurando la rentabilidad de la empresa.

¹ 10 beneficios de comer cacao. Fuente: <https://www.vanidades.com/estilo-de-vida/beneficios-del-cacao/>

3.6 Análisis FODA

Fortalezas

1. No hay necesidad de invertir en activos fijos: maquinaria y equipos relacionados con la elaboración de chocolate.
2. Alto poder de negociación con las empresas maquiladoras y los productores de cacao.
3. Se cuenta con la asesoría de un experto en la industria alimentaria
4. Experiencia en emprendimiento y trabajo independiente en ventas.
5. Experiencia financiera en lo agroindustrial.
6. Resguardo legal de la fórmula de elaboración del producto a maquilar propia de la empresa.

Debilidades

1. Producto y marca nuevos en el mercado.
2. No tener poder de negociación con los canales de distribución.
3. No contar con puntos de ventas propios.
4. Líneas de créditos restrictivas de los proveedores e instituciones financieras.
5. Otorgamiento de crédito a los clientes en la etapa de introducción del producto.

Oportunidades

1. Tendencia del mercado nacional al consumo de productos saludables.
2. Promoción del Estado con la realización de exposiciones del chocolate en el país y en el extranjero.

3. Utilizar la capacidad ociosa de las empresas maquiladoras.
4. El uso de elementos autóctonos en las categorías de productos de consumo.

Amenazas

1. Competencia de productores actuales de chocolate orgánico o de nuevos competidores.
2. Incremento del precio de la materia prima principal, cacao, por desabastecimiento o especulación.
3. Aseguramiento del ciclo de producción de la empresa maquiladora a contratar los servicios de maquila.
4. Marcas posicionadas en la mente del consumidor.
5. Regulación y comunicación del Estado para esta categoría: no todos los productos pueden denominarse chocolate.



Figura N° 9: Análisis FODA.

Fuente: Elaboración de los autores.

Una vez elaborado el Análisis FODA del Plan de Negocio se procede a presentar las estrategias a utilizar entrelazando cada cuadrante:

	Fortalezas	Debilidades
Matriz FODA	1.No existe la necesidad de invertir en activos fijos.	1. Productos nuevos en el mercado.
	2.Alto poder de negociación con empresas maquiladora y cacaoteras.	2. No tener poder de negociación con distribuidores modernos.
	3.Contar con la asesoría de un experto en industria alimentaria.	3. No contar con puntos de ventas propio.
	4. Contar con experiencia financiera en el rubro del agro.	4. Líneas de crédito restrictiva con y

		proveedores y entidades financieras.
	5. Resguardo legal de la fórmula propia de la empresa.	5. Trabajar a crédito con distribuidores para introducción del producto.
Oportunidades	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Promoción del Estado del chocolate a través del <i>Salón de cacao</i> .	F4 + O4 + O1: Aprovechar las tendencias alimenticias y hacer publicidad de los beneficios del producto a base de cacao.	D1 + D3 + O2: Aprovechar los programas nacionales de impulso de chocolate para hacernos conocido y captar nuevos clientes (distribuidores y finales).
2. Utilizar la capacidad ociosa de las empresas maquiladoras.		
3. El uso de elementos autóctonos en las categorías de productos de consumo.	F2 + O3 + O2: Desarrollar continuamente la mejora en la calidad de los productos con el propósito de incrementar el volumen de ventas y la reducción de los costos.	D4 + O2: Conseguir capital o financiamiento a través de los programas de <i>start up</i> Perú y retroalimentación.
4. Tendencial del mercado al consumo de productos naturales.	O5 + F1: Trabajar a crédito con distribuidores para introducción del producto.	D2 + O5: Ofrecer otro tipo de medio para llegar al cliente final (boca a boca).
Amenazas	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Competidores actuales en chocolate orgánicos y nuevos competidores.	A2 + F3: Mantener stock de inventarios con la capacidad para atender la demanda por los clientes.	D1 + A3 + A4: Desarrollar continuamente la mejora en la productividad y calidad de los productos,
2. Incremento del precio del cacao por		

desabastecimiento o especulación.	A1 + F2: Desarrollar una política de incentivos mediante comisión o rebate a los <i>dealers</i> especializados, tanto en las etapas de introducción, desarrollo y expansión de los productos.	hacerlos conocidos y lograr la fidelización de los clientes.
3. Aseguramiento del ciclo de producción de la empresa maquiladora.		
4. Marcas posicionadas en la mente del consumidor.		
5. Regulación del Estado de los productos denominados chocolate.		

Figura N° 10: Análisis de Matriz FODA.

Fuente: Elaboración de los autores.

3.7 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

3.7.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El ingreso de nuevos competidores en el rubro de “chocolates sin azúcar”, supone hacer frente a nuevos ofertantes en: competitividad y una trayectoria por recorrer, así como también, competir con los productores y comercializadores ya existentes y posicionados en el mercado, con una marca conocida y con una clientela fidelizada.

Adicionalmente, al ser nuevos en el mercado, al requerirse capital de trabajo para la comercialización y las barreras de entrada en los distintos canales modernos, estos constituyen dificultades en el emprendimiento de toda nueva actividad.

Para generar mayor incorporación y fidelización de los clientes, es fundamental desarrollar **la mejora continua del producto**, así como invertir en comunicación para lograr que el chocolate hipocalórico libre de azúcar ofrecido por *La Empresa* sea preferido en comparación de otras alternativas.

3.7.2 Amenaza de productos sustitutos

Existen sustitutos para el chocolate. Solo por mencionar el rubro del chocolate, según la Norma Técnica Peruana Codex Stan 87:2013, esta dice que:

El chocolate debe contener, no menos de 35 % de extracto seco total de cacao, del cual por lo menos 18 % de manteca de cacao y 14 % de extracto seco magro de cacao. Asimismo, el chocolate con leche debe contener no menos de 25 % de cacao y el chocolate blanco, como mínimo, 20 % de manteca de cacao. RPP (2017).

Esto genera que el cliente esté continuamente comparando precio y calidad.

Además de la tendencia de saludable, según Rengifo (2017), en Tendencias del mercado de lo natural, publicado en *La República*, dice que: “Vivimos una evolución, el mundo ha despertado la consciencia de la vida sana; queremos vivir mejor, vivir sanos y vivir bien”. Esto hace que los clientes busquen otros productos agradables al paladar tales como: las frutas, frutos secos, barras de cereal.

3.7.3 Poder de negociación de los proveedores

Existe una oferta de producción de cacao en diversas zonas del país y diversas empresas dispuestas a maquilar, ya que tienen capacidad ociosa de producción, lo cual está evidenciado en la investigación del mercado, y hace que la capacidad de negociación de *La Empresa*, sea alta.

La materia prima y sus proveedores del cacao, en el país, están en Piura, Tumbes, San Martín, Cuzco y Amazonas. En el exterior, en Ecuador, Colombia, Brasil, lo cual conlleva a tener capacidad de negociación alta por parte de *La Empresa*.

En lo que respecta a las empresas dedicadas a la maquila, también existen diversas alternativas de elección. Por lo dicho, son flexibles las alternativas de desarrollar la actividad de producción en Perú.

Los potenciales proveedores serán las empresas maquiladoras de chocolate en el departamento de Lima (Anexo N° 30) y las empresas proveedoras del empaque de la tableta de chocolate, mientras *La Empresa*, se encargará del almacenaje y distribución del producto terminado.

3.7.4 Poder de negociación de los clientes

Dado que el acceso al mercado es a través de canales de venta no propios y el conocimiento de la marca es nueva, esto hace que el poder de negociación frente a los clientes sea baja. Otros factores, como productos sustitutos, precios y disponibilidad aumentan dicha brecha. (Anexo N° 10).

3.7.5 Rivalidad entre los competidores

En las encuestas realizadas (Anexo N° 10), uno de los factores determinantes es el precio, por lo que existe una amplia oferta de productos, y a pesar de la lealtad a algunas marcas, los clientes eligen, de entre varias opciones similares, aquella con la mejor “conveniencia del precio”.

La presencia de empresas con gran experiencia, de marcas reconocidas y atractivas que promueven el despliegue continuo de esfuerzos comerciales, fomenta la rivalidad entre los competidores.

3.8 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es: comercializar un chocolate hipocalórico libre de azúcar, a base de cacao (60 %), con presentaciones de 50 g y que fomente los beneficios saludables de su consumo. (Anexo N° 10). El chocolate hipocalórico presenta las siguientes ventajas:

- Mayor porcentaje de cacao en comparación con las golosinas (Chocolate Bitter al 60 % cacao, bajo en calorías, sin azúcar).
- Reemplazo de la azúcar por insumos saludables como maltitol, xilitol, sorbitol, isomalt, manitol o eritritol y estevia.
- Menos calorías en comparación a una tableta de chocolate regular (-32 Cal)
- Menor riesgo para el consumidor que sufre de diabetes u otras enfermedades crónicas.
- Accesible en los distintos canales de venta modernos: Tiendas por especialidad y tiendas por conveniencia.

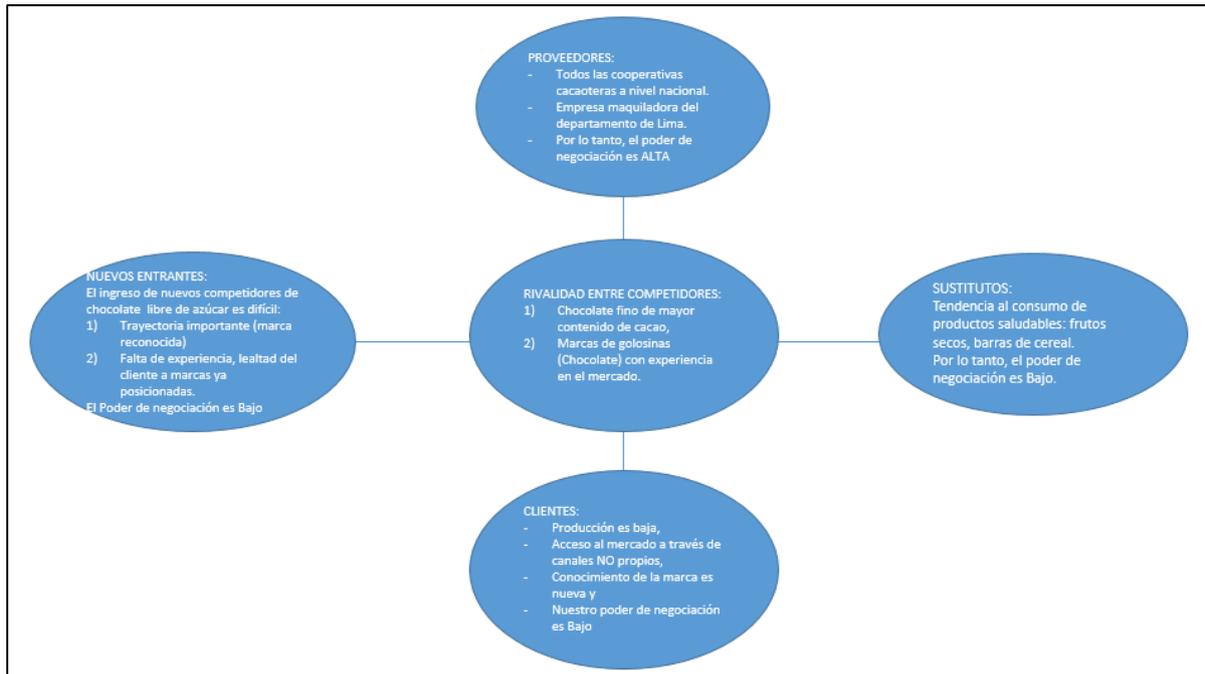


Figura N° 11: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración de los autores.

3.9 Mapa estratégico

Se han establecido los principales indicadores que permitirán tener mayor claridad y seguimiento a los objetivos de *La Empresa*.

Cuadro N° 2: Mapa estratégico de *La Empresa*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiero	Incrementar la rentabilidad de la empresa, disminuir costos logísticos.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Margen neto sobre ventas. ❖ Rentabilidad sobre patrimonio. ❖ Rentabilidad sobre activos totales.
Cliente	Captación de nuevos clientes, conservar la fidelidad de los clientes, proporcionar excelente servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Clientes captados. ❖ Tasa de satisfacción de clientes. ❖ Porcentaje de reclamaciones. ❖ Net Promoter Score.
Interno	<p>Medir la logística y distribución.</p> <p>Supervisar los procesos de producción (maquila).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entregas recibidas correctamente. ❖ Nivel de cumplimiento de entregas. ❖ Tiempo de gestión de distribución.
Formación y Aprendizaje	Mejorar la satisfacción del colaborador, así como la información de los productos y clientes, e invertir en capacitaciones de los colaboradores.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Tasa de satisfacción del colaborador. ❖ Porcentaje de empleados que obtienen una nota sobresaliente en las capacitaciones.

Fuente: Elaboración de los autores.

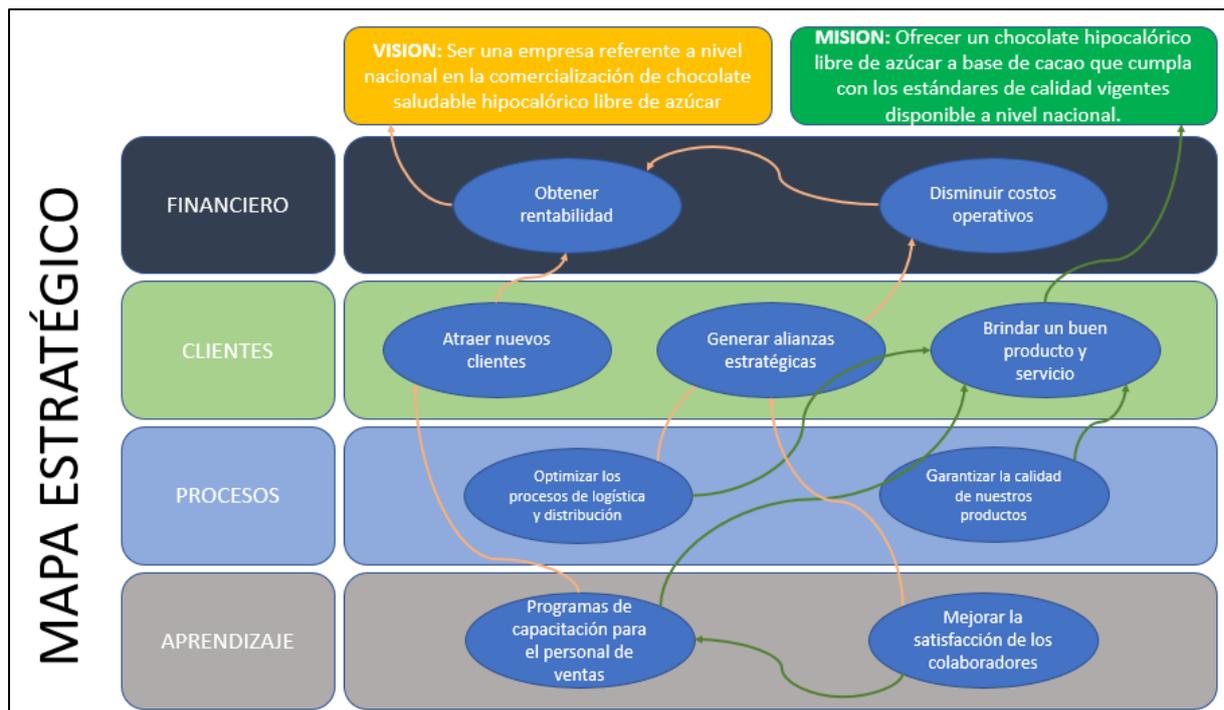


Figura N° 12: Mapa estratégico.

Fuente: Elaboración de los autores.

CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 Objetivos de marketing

- Posicionar en la mente del consumidor a la marca, alcanzado el *Top tres* en reconocimiento como un referente de producto hipocalórico sin azúcar.
- Alcanzar el 0.06 % de participación del mercado en el primer año.

4.2 Análisis del mercado

La APEIM, en *Niveles Socioeconómicos 2016*, indica que en Lima Metropolitana, los niveles A, B y C destinan mayor cantidad de gastos promedio en alimentación: S/997, S/ 787 y S/692. (APEIM, Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado, 2016), y los gastos dedicados en la compra de confitería y golosina se encuentran dentro de este rubro.

Asimismo, en el último Informe de la APEIM, se refiere que las personas están distribuidas, según NSE 2017 para Lima Metropolitana son 10'190,922 y el 71.1% comprende los niveles socioeconómicos A, B y C. (APEIM, Niveles socioeconómico, 2017). De los cuales el 48% son hombres y el 51% son mujeres. Finalmente, para determinar el número de consumidores entre las edades de 23 – 36 años son el 8.43% (hombre: 292,779 y mujeres: 317,177).

Los consumidores en Lima Metropolitana buscan chocolates hipocalóricos y libre de azúcar, esto fue validado con las encuestas realizadas (Anexo N° 10), siendo este uno de los principales atributos que los potenciales clientes valoran.

4.3 Mercado meta

En nuestra investigación, el mercado meta elegido es el de Lima Metropolitana, en el cual existen varias marcas que se ofertan, y por esta razón es que el consumidor está dispuesto a probar nuevos y mejores sabores de chocolate, sobre todo los que se promueven como beneficiosos para la salud (con alto porcentaje de cacao), lo cual representa una ventaja de oportunidad para que la marca ingrese al mercado y se posicione, utilizando como estrategia de diferenciación: “*Chocolate hipocalórico sin azúcar en presentaciones de 50gr.*” en comparación al chocolate bitter con azúcar de 100gr. y a la tradicional golosina. En este marco, *La Empresa* apunta a trabajar con tiendas por conveniencia porque presentan un alto crecimiento en apertura de tiendas por año y las tiendas especializadas que cuenten con el conocimiento del mercado de productos saludables.

4.4 Estrategia competitiva

Se buscará posicionar el producto a través de las redes sociales y directamente en ferias gastronómicas. También se buscará fidelizar a los potenciales consumidores mediante informándoles sobre los beneficios para su salud si consume chocolate, además de resaltar su sabor (libre de azúcar) y accesibilidad.

Para ello se utilizará:

- Publicidad en medios: Se empleará el medio digital a través de Facebook.

- Entrar en canal de venta: Moderno tiendas por conveniencia y tiendas especializadas.
- Participación en ferias de productos derivados del cacao (chocolate).

Se utilizará la estrategia de diferenciación debido a que el producto no se encuentra en los canales de consumo masivo.

4.5 Estrategia de segmentación

4.5.1 Segmentación geográfica

Según el Diccionario de Marketing (La Cultura, 1999). Madrid, España se definen a la segmentación geográfica como el conjunto de personas que posee características comunes y que por su ubicación se diferencian de otros grupos. Pueden, además, responder a programas de marketing diseñado para ellos, rentables para la empresa que lo practica. (p. 307).

Tomando en cuenta lo anterior, la segmentación se inicia en los distritos de Jesús María, Santiago de Surco y San Miguel, ya que representan el 50 %, 33 % y 32 %, respectivamente, del total de los encuestados (Anexo N° 10). Este tipo de consumidor responde positivamente sobre los atributos favorables para la salud del producto ofrecido, muestran también un alto índice de compra hacia productos con mayor valor agregado: accesible, mayor porcentaje de cacao y sin azúcar (Anexo N° 10).

4.5.2 Segmentación demográfica

De acuerdo con el estudio de Perfil del consumidor y tendencias del Mercado de José Garrido-Lecca (octubre 2011), el chocolate saludable estará dirigido a personas con mínimo, con educación universitaria, medio y alto, entre los 23 y los 36 años. El consumidor de esta edad se interesa por productos saludables y únicos.

4.5.3 Segmentación psicográfica

De acuerdo con las encuestas, el producto está dirigido a las personas (hombres y mujeres) interesadas en un producto saludable (estilo de vida sano), preocupadas por su alimentación (consumen alimentos sanos que no contengan azúcar, en líneas generales, que beneficien su salud) y el cuidado de su aspecto personal (mantienen su peso corporal saludable a través actividades recreativas y/o deportivas) así como suelen concurrir a espacios en donde pueden encontrar productos que se alineen a su estilo de vida.

4.6 Participación de mercado proyectado

Para la estimación de la participación del mercado se construyó los siguientes cuadros:

Cuadro N° 3: Cálculo de estimación de participación de chocolate con alto porcentaje de cacao. Andina (2017).

MERCADO PERUANO DE CHOCOLATES EN GENERAL	TN / AÑO	8,600
Mercado chocolate alto contenido de cacao (15% de mercado general)	TN / AÑO	1,290

Presentación promedio	GRAMOS	50
Precio promedio	S/	9.90
PRECIO POR TONELADA	S/	198,000
TAMAÑO MERCADO	S/	255,420,000

Fuente: Elaboración de los autores.

Cuadro N° 4: Cálculo de participación de mercado por *La Empresa* (en porcentaje)

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tabletas de chocolate vendidas (50 g)	15,200	40,030	46,439	53,870	62,489
Kilos vendidos	760.90	2,001.70	2,321.97	2,693.48	3,124.44
TN Vendidas	0.76	2.00	2.32	2.69	3.12
Crecimiento del mercado (TN)	1,290	1,305	1,321	1,337	1,353
Relación TN vendida – mercado	0.0006	0.0015	0.0018	0.0020	0.0023
% PART. Mercado	0.06	0.15	0.18	0.20	0.23

Fuente: Elaboración de los autores.

El precio por tonelada se calcula al transformar una tonelada de chocolate en barras de 50 g, lo cual da como resultado unas 20,000 barras. Eso, multiplicado por el precio, da un valor de S/ 198,000.

Asimismo, para calcular el tamaño del mercado se multiplica el precio por tonelada por la producción de mercado de chocolate de alto contenido de cacao (1290 TN/Anual), lo cual da como resultado S/ 255, 420,000.

Asimismo, y de acuerdo a la proyección para el primer año, las ventas serán de 15,000 unidades de tabletas. Es decir, una participación en el mercado de 0.06 %.

Para el cálculo del porcentaje de participación de mercado se obtuvo a partir del coeficiente de toneladas vendidas con la producción de mercado de chocolate de alto contenido de cacao (1290 TN/Añual).

4.7 INVESTIGACIÓN DEL CONSUMIDOR

4.7.1 Jerarquía de necesidades y problemas que solucionan

A partir de las narraciones recogidas del público objetivo (Anexo N° 13) se construyó las siguientes pirámides de necesidad y solución. Se tomó de referencia la pirámide de Maslow, en las cuales se han identificado las razones y los motivos por el cual “consumen o no consumen chocolates”.

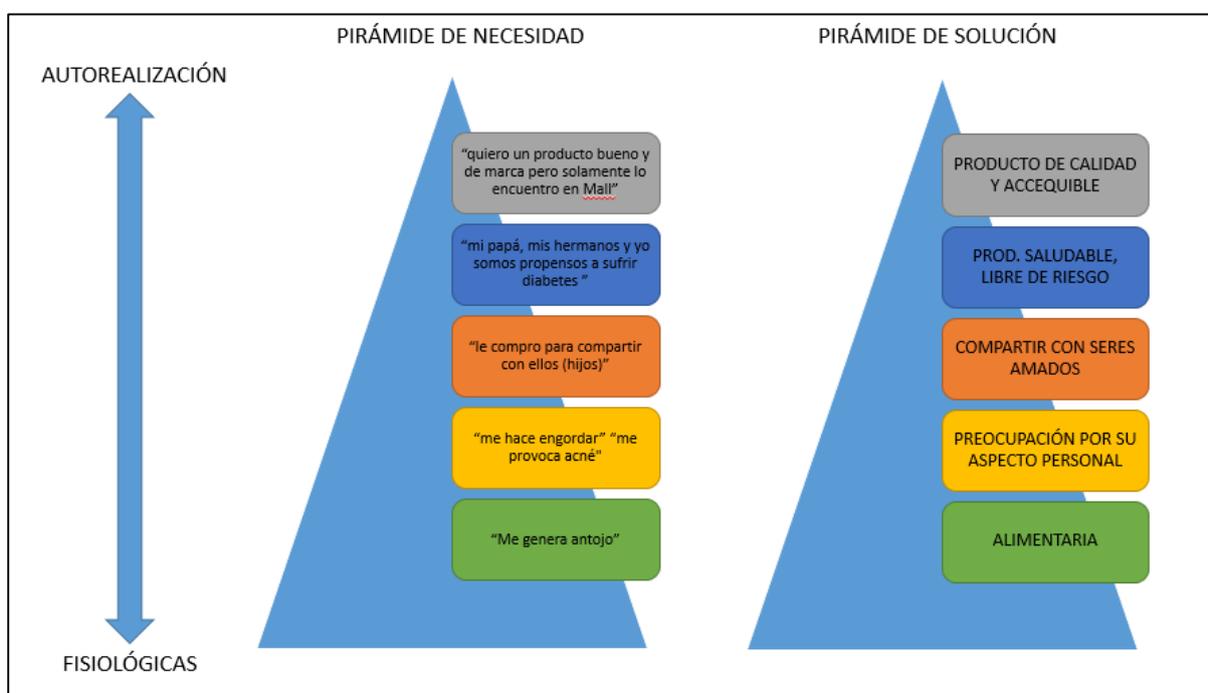


Figura N° 13: Pirámide de necesidad y solución.

Fuente: Elaboración de los autores.

4.7.2 Factores que influyen la conducta del consumidor

Por las entrevistas en profundidad (Anexo N° 13), se observa que los factores que influyen en el público objetivo al momento del consumo de un chocolate son:

1. Tendencia a su cuidado personal (apariencia física).
2. Tendencia a hábitos saludables.
3. Preferencia por productos de alto contenido de cacao.
4. Afinidad por compartir con sus seres queridos.
5. Facilidad de compra en tiendas.

Estos factores también se reflejan en las encuestas (Anexo N° 10).

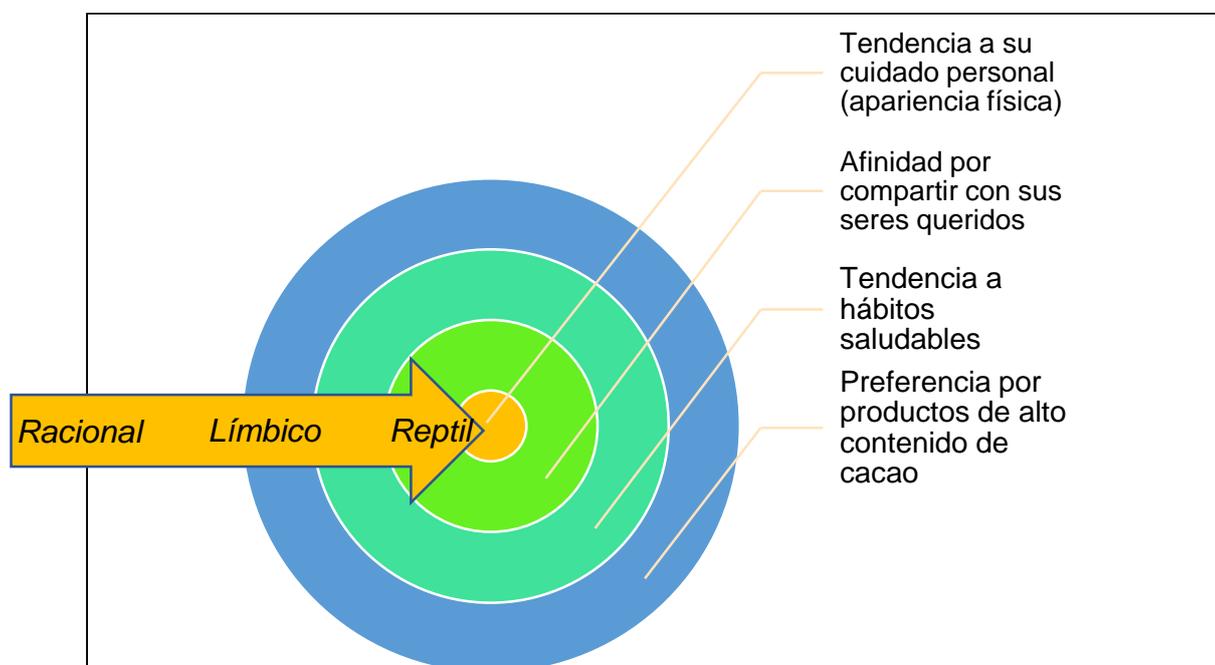


Figura N° 14: Factores que influyen en el consumidor de chocolate.

Fuente: Elaboración de los autores.

4.8 Posicionamiento de marca

Presentación de la Matriz de posicionamiento

Para	Quienes buscan un chocolate rico y sobre todo saludable	Mercado objetivo
	<i>KAMARI Chocolate</i>	Marca
Es	La opción N° 1 en cuanto hablamos de	Singularidad
	Chocolate saludable	Categoría
Que	Satisface tu antojo, fácil accesibilidad y sobre todo cuida tu salud	Beneficios
Mejor que	Cualquier otro chocolate	Competidor
Porque	Contiene 60 % de cacao libre de azúcar, a diferencia de los chocolates con leche, mezclado con Aguaymanto, Maní y Almendras, lo cual es beneficioso para la salud y de fácil accesibilidad.	Atributos

4.9 MODEL BUSSINES CANVAS: Comercialización de chocolate hipocalórico y libre de azúcar

<p><u>SOCIOS CLAVES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas maquiladoras de chocolate, ➤ Empresas dedicadas a la fabricación de empaques, ➤ Tiendas por conveniencia, ➤ Tiendas por especialidad, ➤ Ferias por especialidad 	<p><u>ACTIVIDADES CLAVES</u></p> <p>I. Maquilado de chocolate</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pago a proveedores <p>II. Comercialización de chocolate</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Logística y distribución del producto. ➤ Cobranzas a clientes. 	<p><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p> <p>Comercialización de tabletas de chocolate de 50gr:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saludable a base de cacao, 60 %, - Hipocalóricos (menos calorías), - Sin azúcar (con estevia), sin riesgo para personas con diabetes, - Accesible (en canales modernos), - Asequible (precio adecuado) 	<p><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Ferias <i>El Salón del Chocolate</i> - Web de <i>La Empresa</i>. 	<p><u>SEGMENTOS DE CLIENTES</u></p> <p>Personas de 23 a 36 años radicados en la ciudad de Lima Metropolitana, de los niveles socioeconómicos A, B y C, con tendencia al consumo de productos saludables.</p>
<p><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p> <p>Costos de maquila de chocolate, costos de empaque de chocolates saludables de 50 gramos, costos de distribución, gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros, gastos de constitución de <i>La Empresa</i>, compra de equipo de cómputo, muebles y enseres.</p>			<p><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p> <p>Comercialización de chocolates a base de cacao de 50 gramos.</p>	

4.9 PRODUCTO

FORMULACIÓN DEL PROTOTIPO DE CHOCOLATE HIPOCALÓRICO

Insumos en la formulación de tabletas de chocolate

Los insumos que formarán parte del desarrollo del prototipo son los siguientes:

1. Licor de cacao (pasta)

Se obtiene de la molienda del cacao tostado, que previamente ha sido trozado y descascarillado, esto le da ese aroma y sabor únicos. Es la materia prima del chocolate.

2. Manteca de cacao

Producto que es derivado del cacao tostado. Se extrae en el proceso de obtención del licor de cacao mediante prensado. Mantiene un suave aroma y dulce sabor.

3. Lecitina de soya

Producto natural extraído del aceite de soya que posee propiedades como emulsionante y antioxidante. En el chocolate, la lecitina de soya es un agente humectante notablemente eficaz que ayuda a bajar la viscosidad y el punto de fusión, con lo cual se mejora el brillo del producto terminado y la untuosidad del mismo al paladar.

4. Edulcorantes no calóricos

Pueden ser artificiales (sacarina, sucralosa, acesulfame-K, entre otros) o naturales (stevia). Su importancia en el campo de los aditivos alimentarios radica en la amplia demanda de alimentos bajos en calorías. Además de ser inocuos, deben cumplir otros requisitos para ser usados en la industria alimentaria: se percibe y desaparece rápidamente el sabor dulce. Debe parecerse a la sacarosa. Debe ser resistente a las condiciones del alimento a usar, así como a los tratamientos a los que se vaya a someter”²

5. Polioles

También conocidos como polialcoholes o alcoholes de azúcar. Se usan como edulcorantes bajos en calorías. Se encuentran, por lo general, en los alimentos ‘bajos en calorías’, ‘sin azúcar’ o ‘sin azúcar añadido’, por su propiedad de endulzar los alimentos sin agregar demasiada azúcar. Técnicamente, al igual que la fibra dietética, son hidratos de carbono, pero con menor densidad de energía (Cal/g) y, a diferencia del azúcar (sacarosa), no altera los niveles de azúcar en sangre ni provoca caries, como la mayoría de las golosinas. HNSblog. (2018).

Cuadro N° 5: Comparativo del aporte calórico e índice glucémico de diferentes edulcorantes. HNSblog. (2018).

Insumo	Energía (Cal/g)	Índice glucémico	Dulzor (%)

² Informe del Estudio Técnico del Proceso de Producción y Formulación del Prototipo – IDE Consultores (Nov, 2017)

Sacarosa (azúcar)	4	60	100
Maltitol	2,7	36	75
Xilitol	2,5	13	100
Sorbitol	2,5	9	60
Isomalt	2,1	9	55
Manitol	1,5	0	60
Eritritol	0,2	0	70

Fuente: Erick Álvarez de IDE Consultores

Por lo tanto, en el Cuadro N° 6, se presenta las formulaciones para un chocolate “bitter” con 60 % de derivados de cacao, y un chocolate “bitter” sin la inclusión de azúcar, considerado hipocalórico.

Cuadro N° 6: Formulaciones propuestas para la obtención de tabletas de chocolate con y sin azúcar añadida

Insumo	Chocolate con azúcar (Tradicional)	Chocolate sin azúcar (hipocalórico)
Licor de cacao	46 %	46 %
Manteca de cacao	16 %	16 %
Lecitina de soya	0.3 %	0.3 %
Azúcar	37.7 %	0 %
Edulcorante	0 %	0.15-0.2 %
Poliol	0 %	37.5 %

Fuente: Erick Álvarez de IDE Consultores

Cómputo químico nutricional

En el Cuadro N° 7, se presenta la composición química nutricional obtenida mediante un cómputo químico de los componentes nutricionales de los insumos. Se tomó de referencia las fichas técnicas indicadas en el apartado 2.3, la Tabla peruana de composición de alimentos (MINSA, 2009) y la Tabla de composición de alimentos industrializados (MINSA, 2002).

Cuadro N° 7: Estimación de los componentes nutricionales de las tables de chocolate con y sin azúcar añadida

Componente	Chocolate con azúcar (tradicional)		Chocolate sin azúcar (hipocalórico)		Δ Cal
	g/50 g producto	Cal	g/50 g producto	Cal	
Carbohidratos Total	25.03235	100.1294	24.24365	68.0826	32.0468
Carbohidratos expresados como azúcares	19.0522	76.2088	0.353	1.412	74.7968
Grasas Total	20.4438	183.9942	20.4438	183.9942	0
Proteínas Total	3.26695	13.0678	3.26695	13.0678	0
Sodio (mg)	10.204135	0	10.204135	0	0
Fibra	2.41515	0	2.41515	0	0
Calorías Totales (Kcal/Tableta)	297.1914		265.1446		32.0468

Fuente: Erick Álvarez de IDE Consultores

Fichas técnicas de los insumos.

Anexos 15, 16 y 17.

EQUIPO CONSULTOR

MSc (c). Ing. ERICK ÁLVAREZ YANAMANGO

Ing. de Alimentos (UNAC). Estudios de Maestría en Ciencias de los Alimentos (UNMSM). Formulador e investigador de proyectos de innovación productiva y tecnológica (INNÓVATEPERÚ, CONCYTEC, otros). Especialista en diseño y desarrollo de productos alimenticios.

MSc (c). Ing. JOSE ALBERTO HERNÁNDEZ VARGAS

Ing. de Alimentos (UNAC). Estudios de Maestría en Ciencias de los Alimentos (UNMSM). Auditor en sistemas integrados de gestión y aseguramiento de la calidad. Especialista en Diseño y Desarrollo de productos alimenticios, con amplia experiencia en el sector manufacturero del cacao.

EMPAQUE

La marca a usar será *KAMARI*, «regalo» en quechua. Se entregará a los consumidores un chocolate saludable con los mejores ingredientes. El empaque es de cartón diseñado elegantemente para reforzar la condición de un producto hipocalórico y libre de azúcar.

El nombre ha sido validado mediante una encuesta realizada a 245 personas (Anexo N° 12), en el cual se determinó que para el público objetivo le resultó atractivo el nombre *KAMARI*.

El producto tendrá las siguientes características con respecto a la presentación:

1. Un empaque a base de caja de cartón llamativo, lustroso con el nombre del producto en la parte central superior. Se indica: el sabor del fruto autóctono, el “sugar free”, el porcentaje de cacao y la nueva norma técnica alimentaria con los avisos octogonales según MINSA. El Comercio (2017).



Figura N° 15: Diseño frontal del empaque (aguaymanto).

Diseño: Elaboración de los autores.



Figura N° 16: Diseño frontal del empaque (maní).

Diseño: Elaboración de los autores.



Figura N° 17: Diseño frontal del empaque (Almendras)

Diseño: Elaboración de los autores.

2. En el interior, la tableta será cubierta con papel aluminio, que por ser impermeable, prolonga la vida del producto, si alterar su aroma ni sabor.

MINCETUR (Junio 2009).



Figura N° 18: Diseño de envoltura primaria.

Fuente: Elaboración de los autores.

4.10 PLAZA

En las entrevistas se evidenció que el consumidor desea que el producto sea de fácil accesibilidad, vale decir que no realicen mucho esfuerzo para poder adquirirlo. Es por ello, que se decidió ingresar en los siguientes canales modernos:

- **Tiendas por conveniencia:** se ingresará a *Tambo*, que cuenta con aproximadamente de 200 tiendas en Lima Metropolitana. *Listo* con 130 tiendas, y *Mass* con 14 tiendas y *Pharmax* con 02 tiendas.

Con *Tambo*, *Listo*, *Mass* y *Pharmax* la distribución se enfocaría en las tiendas ubicadas en los sectores A, B y C arrojados en nuestra encuesta (Anexo N° 10), en la primera etapa del Plan de negocio.

Cuadro N° 8: Relación de tiendas por conveniencia por distrito a distribuir.

Cadena \ Distrito	San Miguel	Jesús María	Santiago de Surco	Magdalena	Total
<i>Listo</i>	3	3	5	-	11
<i>Tambo</i>	4	1	5	-	10
<i>Mass</i>	4	4	1	-	9
<i>Pharmax</i>	-	-	1	1	2
Total					32

Fuente: Elaboración de los autores.

- **Tiendas naturales/orgánicas:**

Tienda orgánica: Flora y Fauna

Razón Social: PRODUSANA S.A.C.

RUC: 20563468646

Fecha de Inicio de Actividades: 01/08/2014

Ubicación: Av. Mariscal la Mar 1110 – Miraflores

Teléfono: (01) 727-9678

4.11 PRECIO

El precio del producto está sustentado en tres aspectos:

1. La calidad del producto, por ser un chocolate hipocalórico y libre de azúcar, está alineada al perfil de un tipo de consumidor establecido, quien valora los beneficios que ofrece el producto a su salud.
2. Considerando que el producto es de categoría chocolate, con mayor porcentaje de cacao hipocalórico y libre de azúcar, el precio puede variar entre S/ 8.00 y S/ 13.00.
3. La tendencia en las encuestas realizadas muestra que el público objetivo está dispuesto a pagar entre S/ 6.00 y S/ 10.00 por un chocolate con un porcentaje igual o mayor al 60 % de cacao. (Anexo N° 10).

El precio final al consumidor del producto que se comercializará es:

- Presentación de 50 gramos a S/ 9.90, precio de venta. (Ver anexo N° 1).

4.12 PROMOCIÓN

La promoción de la marca y del producto se hará por las redes sociales, así como por la página web de *La Empresa* y la participación en ferias. El empaque también se utilizará para comunicar la calidad del producto y se añadirá un código QR que permitirá enlazar al Fan Page de *La Empresa*.



Figura N° 19: Código QR enlace al Fan Page de *KAMARI CHOCOLATE*.

Fuente: Elaboración de los autores.

4.12.1 Redes sociales

Inicialmente a través de Facebook, como principal herramienta para contactar con clientes potenciales y consumidores. Dentro de los conceptos principales a comunicar estarán:

- Beneficio para la salud.
- La ruta del chocolate, para reforzar el origen único del cacao.
- Actividades relacionadas al cacao y chocolate en el Perú.
- Acceso a la página web para mayor información.
- Promociones y ofertas.

Esto generará un vínculo con los consumidores y stakeholders al presentar no solo referencias del producto, sino actividades relacionadas a través de información escrita y audiovisual que refuercen los beneficios a la salud por consumir chocolate. Y a futuro, este vínculo será la posibilidad potencial de que el consumidor pueda cocrear sus propios sabores y empaques personalizados para regalos.

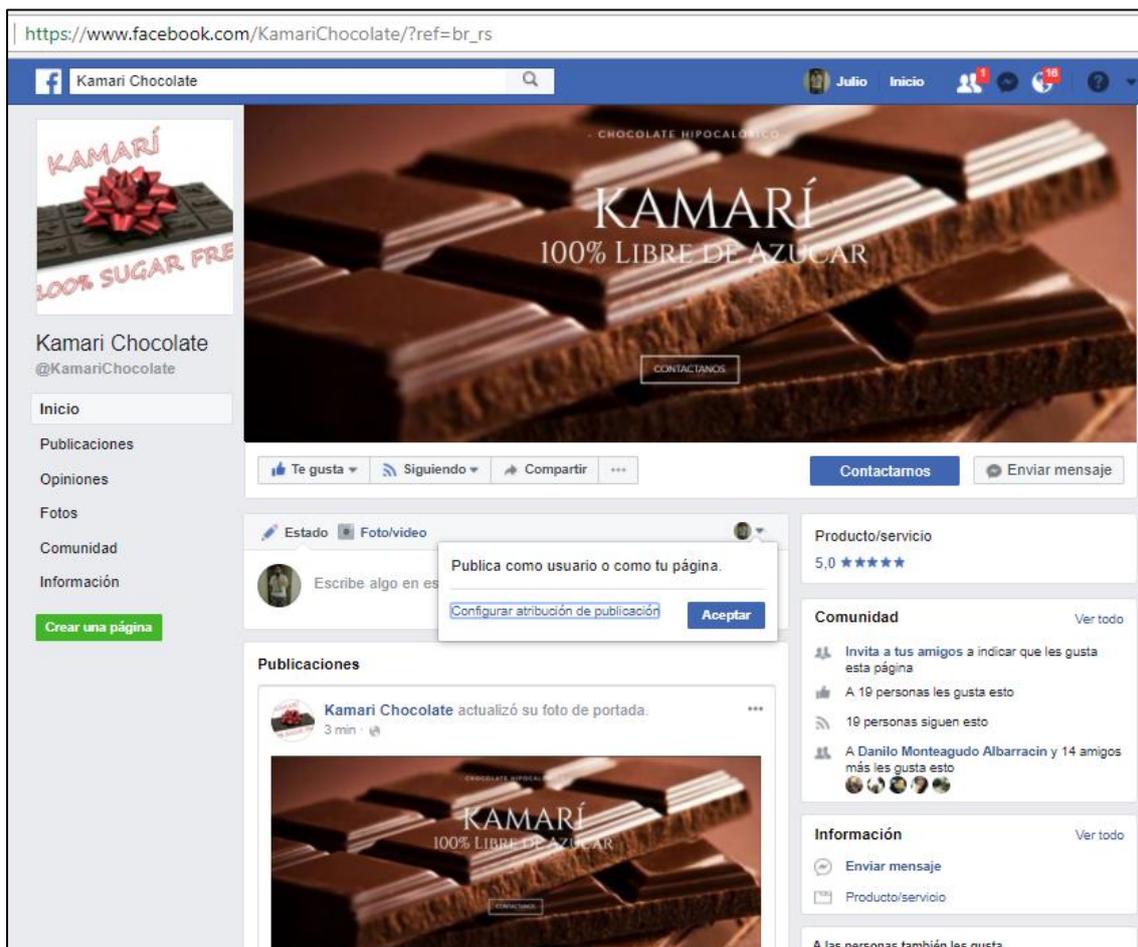


Figura N° 20: Fan Page de *KAMARI CHOCOLATE* en Facebook

Fuente: Elaboración de los autores.

4.12.2 Página Web

Será el portal directo para conocer la empresa, contactar con los clientes (distribuidores), realizar pedidos online y, también, como canal de comunicación para

consultas, quejas y sugerencias. Asimismo, se podrá generar una base de datos de los clientes, para gestionar publicidad sobre información de los productos y para noticias de *La Empresa*.

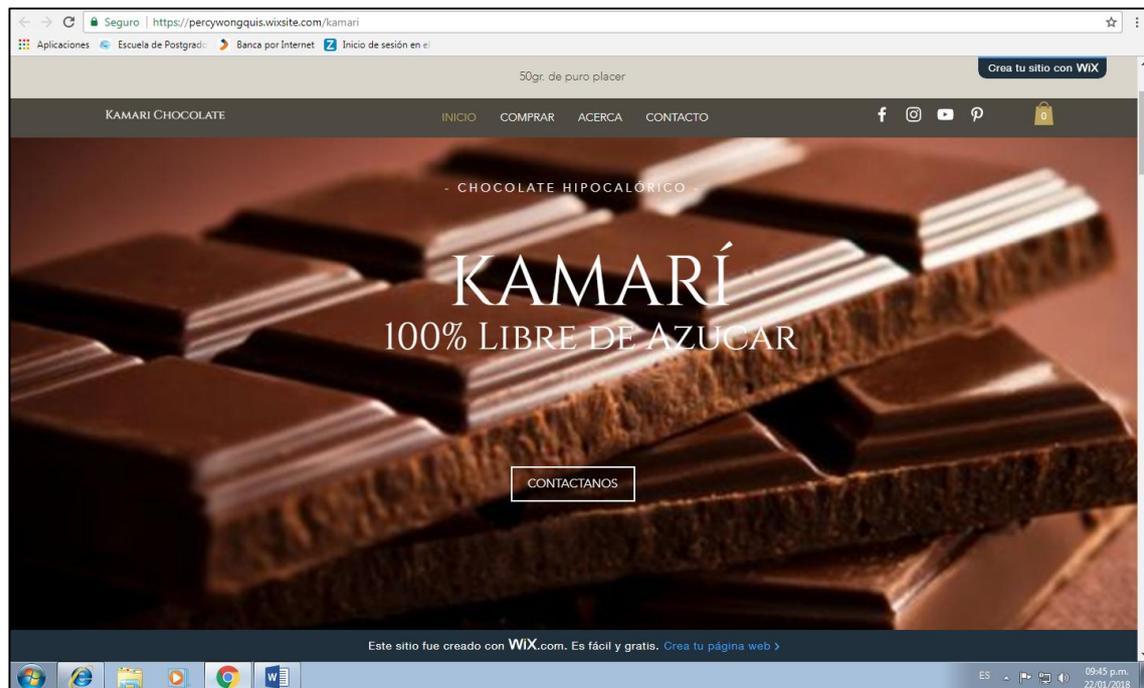


Figura N° 21: Página principal de *KAMARI CHOCOLATE*.

Fuente: Elaboración de los autores.

4.12.3 Ferias locales

Las ferias locales serán una oportunidad de exponer nuestra marca y productos a clientes potenciales para entablar negocio. “5 de cada 10 clientes cierran sus operaciones de compra en estos espacios”. Emprendedores (2017).

Estas ferias estarán relacionadas con el cacao, chocolate, alimentos orgánicos y similares. La propuesta será asistir a por lo menos a tres de las principales

ferias de la región: *Salón del chocolate del Perú, Feria del chocolate y Mistura*. El trabajo post-feria será de vital importancia, ya que el seguimiento de los contactos originados durante el evento garantizará el éxito de la participación en las exposiciones.

4.12.4 Community Manager

Encargado de gestionar la comunidad digital de la marca KAMARI.

Entre sus principales funciones, es la de atraer y aumentar la comunidad KAMARI con potenciales clientes para tener relaciones estables y contribuir con los objetivos de la empresa.

Otras de sus funciones son:

- ✓ Gestión de Contenidos (Fan Page y Pág. Web de la Empresa)
- ✓ Monitoreo de data: Engagement, crecimiento de comunidad, tráfico de web social etc.
- ✓ Planificación de actividades de marketing digital.
- ✓ Construcción del CRM y de la Base de Datos.
- ✓ Mantenimiento de la pág. web de la Empresa.
- ✓ Manejo de quejas y reclamos en la plataforma digital (Ver Anexo N° 9)

Cuadro N° 9: Gant de actividades comerciales.

DETALLE	MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6		MES 7		MES 8		MES 9		MES 10		MES 11		MES 12	
	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo	Actividad	Costo
TIENDAS X ESPECIALIDAD PRODUSANA Cumplimiento de requisitos y exigencias de PRODUSANA Comercialización en las tiendas Flora y Fauna					Inicio de Actividades despues de de Planificación. Inversión	1,245.50			Contratación de Degustadoras (01) Sábados y Domingo 04 horas x día. + Publicación de nanifetos y folletos	400.00 200.00			Contratación de Degustadoras (01) Sábados y Domingo 04 horas x día	400.00 200.00			Contratación de Degustadoras (01) Sábados y Domingo 04 horas x día	400.00 200.00					Contratación de Degustadoras (01) Sábados y Domingo 04 horas x día	400.00 200.00
TIENDAS X CONVENIENCIA TAMBO Cumplimiento de requisitos y exigencias de TAMBO Comercialización en las tiendas TAMBO									Inicio de Actividades despues de de Planificación. Inversión	2,709.50							Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00					Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00
LISTO Cumplimiento de requisitos y exigencias de COESTI S.A Comercialización en las tiendas LISTO										Inicio de Actividades despues de de Planificación.	2,709.50		Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00									Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00
MASS Cumplimiento de requisitos y exigencias de MASS Comercialización en las tiendas MASS													Inicio de Actividades despues de de Planificación. Inversión	1,551.50		Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00						Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00
PHARMAX Cumplimiento de requisitos y exigencias de PHARMAX Comercialización en las tiendas PHARMAX																			Inicio de Actividades despues de de Planificación.	1,551.50			Contratación de Degustadoras (01) Sábados y	400.00 200.00

Fuente: Elaboración de los autores.

CAPÍTULO V: PLAN OPERATIVO

La Empresa se dedicará a la comercialización de chocolate, por lo que sus principales actividades estarán concentradas en asegurar la integridad del producto en el abastecimiento a los clientes, búsqueda de clientes potenciales para la comercialización del producto y la publicidad como elemento clave en el posicionamiento de la marca.

5.1 Cadena de valor

Las actividades claves del negocio son:



Figura N° 22: Cadena de valor de *La Empresa*.

Fuente: Elaboración de los autores.

A su vez, estas actividades se sostienen en actividades de apoyo con tecnología, insumos, recursos humanos y la gestión administrativa.

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES PRINCIPALES	
PROCESO	DESCRIPCIÓN
<p>Gestión de compras (Anexo N° 4)</p>	<p>Buscar proveedores para contar con precios competitivos y que a su vez garanticen la calidad de los insumos necesarios para la producción de chocolate.</p> <p>Asegurar el tiempo de entrega oportuna de los insumos a la empresa maquiladora y empaquetadora.</p> <p>Establecer alianzas con empresas maquiladoras y empaquetadoras para asegurar los tiempos de entrega y conseguir los mejores precios.</p> <p>Establecer los ANS que garanticen la entrega oportuna de los insumos.</p> <p>Garantizar un producto final de calidad gestionando los controles de calidad necesarios.</p>
<p>Comercialización (Anexo N° 5)</p>	<p>Gestionar un portafolio de clientes actuales y potenciales.</p> <p>Concertar visitas para ofertar el producto.</p> <p>Suscribir contratos con nuevos clientes.</p> <p>Visitar locales de clientes donde se vende el producto para validar el correcto funcionamiento del canal de venta.</p> <p>Establecer promociones de compra regularmente.</p>

	<p>Solicitar a Publicidad, volantes, degustadores y actividades que fomenten un refuerzo e incremento de las ventas en los puntos de venta.</p>
<p>Distribución (Anexo N° 7)</p>	<p>Distribuir el producto a los diferentes canales de venta.</p> <p>Asegurar la integridad de los productos ofrecidos.</p> <p>Asegurar el abastecimiento de productos.</p> <p>Asegurar que la imagen de la empresa se fortalezca en cada entrega.</p>
<p>Publicidad (Anexo N° 6)</p>	<p>Posicionar la marca.</p> <p>Gestionar la publicidad y promoción. Todo lo relacionado a volantes, folletos, stands.</p> <p>Asegurar la participación en las diversas actividades feriales nacionales para tener presencia de marca a más clientes.</p> <p>Administrar los contenidos de las redes sociales y página web.</p> <p>Gestionar los recursos correspondientes a degustadores y vendedores feriales.</p>
<p>CRM (Anexo N° 8)</p>	<p>Atender reclamos y sugerencias de los clientes, a través de las redes sociales u otras fuentes.</p>

	<p>Levantar información primaria (encuestas, focus group, etc.) para buscar preferencias de los clientes.</p> <p>Buscar innovación en los productos de acuerdo a preferencias.</p> <p>Gestión de cobranza.</p> <p>Administrar la información, reportes e indicadores del negocio.</p>
--	---

Recursos de apoyo de las actividades principales.

- **Tecnología:** establecer las tecnologías necesarias para el sostenimiento de todas las actividades de *La Empresa*, incluyendo la información. En esta primera etapa, el trabajo de community manager en las redes sociales estará a cargo del responsable del posicionamiento de la marca. En horarios fuera de oficina, se activará las respuestas instantáneas indicando que se pondrá en contacto con ellos lo antes posible.
- **Recurso humano:** búsqueda, selección, contratación, entrenamiento de los colaboradores de *La Empresa*.
- **Gestión administrativa:** Se contará con servicios de outsourcing para:
 - Servicios de inscripción y constitución de la empresa.
 - Servicios contables y liquidación de impuestos mensuales y anuales.
 - Especialista en diseño y desarrollo de productos alimenticios para el análisis de los controles de calidad y el desarrollo de nuevos productos.

5.2 Ubicación

Para establecer la ubicación y dimensiones de las instalaciones se debe tener en cuenta que *La Empresa* es comercializadora de chocolate, por lo que no se invertirá en maquinaria y mano de obra directa, ya que la producción y empaque del producto será tercerizado. Además, al ser una empresa nueva, los niveles de venta esperadas permitirán que la producción se realice según la metodología *Just in time*, por la cual se solicita la producción a pedido, esto con la finalidad de contar con stock necesario.

Así, *La Empresa* contará con una locación, principalmente administrativa, ubicada en Santiago Antúnez de Mayolo # 273, en el distrito de Pueblo Libre, en Lima Metropolitana. Esto reafirma que el mercado meta inicial será Lima Metropolitana. El espacio requerido será de 13 por 4 metros.

5.3 Equipamiento de Instalaciones

El inmobiliario y los equipos a adquirir serán los que detallan a continuación.

Cantidad	Concepto
3	Escritorio ejecutivo
6	Sillas ejecutivas
1	Archivador

3	Teléfonos
3	Computadoras
1	Impresora multifuncional
1	Estantería para producto
1	Exhibidor de productos
1	Aire acondicionado

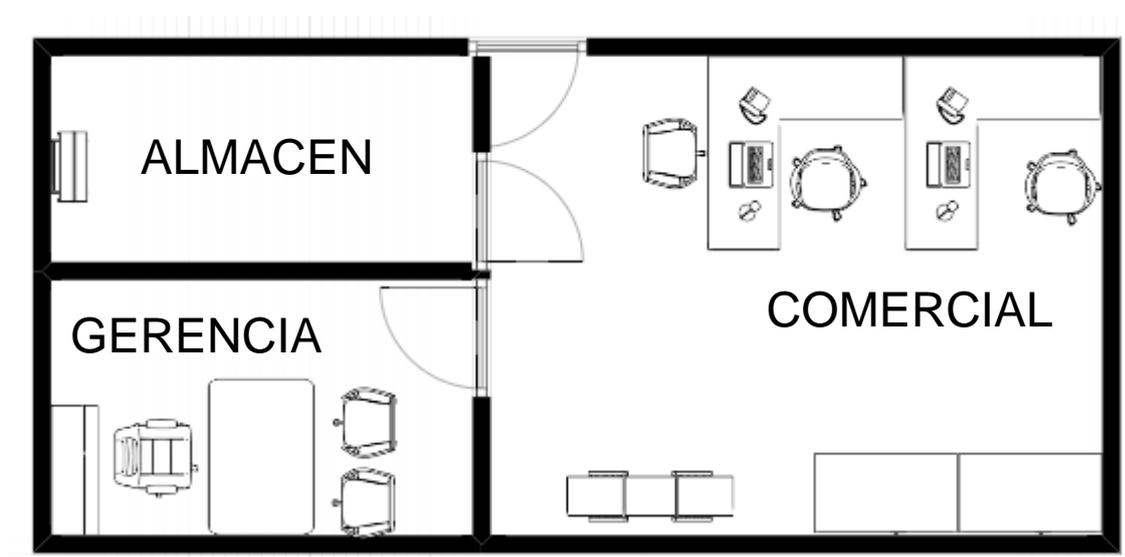


Figura N° 23: Diseño estructural de *La Empresa*.

Fuente: Elaboración de los autores.

5.4 Gestión de inventario

Dado que *La Empresa* es nueva y, por lo tanto, las proyecciones de ventas esperadas inicialmente no son de volumen, el inventario será el mínimo a mantener. A esto se suma que la metodología que se implementará es *Just in time*. Es decir, principalmente se solicitará la producción contra pedido. La locación del almacén se encontrará en las mismas instalaciones de la oficina, como se puede apreciar en el *layout*. Este proceso de control y gestión estará a cargo del Área de Distribución.

5.5 Gestión de calidad y de abastecimiento

El abastecimiento y la calidad del producto como insumo estarán a cargo del Área de Compras. Se contará, además, con la asesoría técnica de un especialista en industrias alimentarias, quien se encargará del control de calidad, vigilará el proceso productivo, así como el desarrollo de nuevos productos sugeridos por el responsable de marketing.

5.6 Cobertura de Seguros ante Contingencias

Se ha considerado la contratación de una póliza de seguro ante riesgos que afecten el consumo del producto, vale decir circunstancias que afecten la inocuidad del producto y afecten la salud e integridad física de los consumidores y que genere responsabilidad a los representantes de La Empresa, denomínese a esta póliza: Seguro de Responsabilidad Civil Extra Contractual. Dicho seguro será contratado con periodicidad anual y se registrará por los términos contractuales y la normatividad vigente al respecto.

5.7 Modalidades de pago

Se establecerá solo dos modalidades de pago:

- **Al contado:** Como principal forma de pago.
- **Abono a cuenta:** Este medio se utilizará cuando se trate de volúmenes de compra grandes.

El uso de tarjeta de débito/crédito se utilizará más adelante, al ser una empresa que recién inicia sus actividades, las ventas esperadas no serán significativas para este medio.

CAPÍTULO VI: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 Estructura organizacional

La estructura con la que partirá la empresa comercializadora de chocolate en esta primera etapa del Plan de negocio estará compuesta de las siguientes áreas:

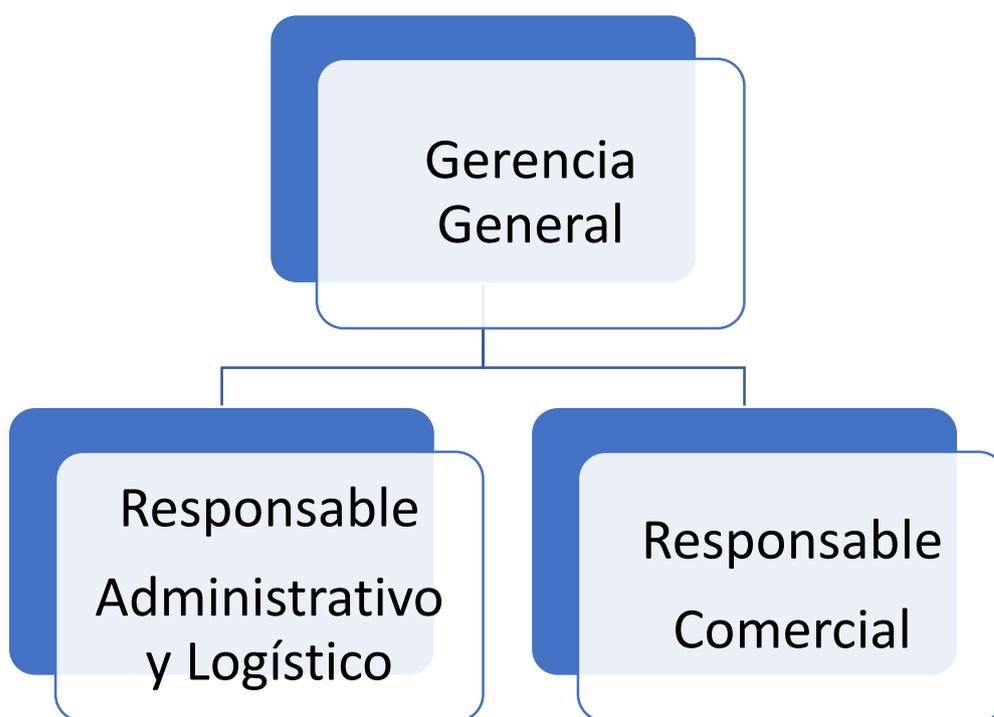


Figura N° 24: Estructura organizacional para la primera etapa.

Fuente: Elaboración de los autores.

6.2 Manual de Operaciones y Funciones

UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA GENERAL	
CARGO: GERENTE GENERAL	Número de Cargos: 1
FUNCION BÁSICA	
Designado por socios de <i>La Empresa</i> , el representante legal, que se encargará de la gestión administrativa, recursos humanos y ventas.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Representa legalmente a <i>La Empresa</i>. Gestiona la obtención de las licencias, los documentos de identificación y tiene poderes para adquirir o transferir bienes y servicios. • Reporta, en forma periódica, al Comité de Socios con respecto a su gestión. • Propone y formula, junto a los socios, los objetivos estratégicos de <i>La Empresa</i>. • Presenta a los socios los resultados de su gestión y los estados financieros anuales. • Formula la política de marketing de <i>La Empresa</i>. • Coordina con los asesores legales la redacción de los contratos, asesoría laboral y tributaria. • Formula y controla el presupuesto de <i>La Empresa</i>. • Desarrolla los procesos de selección de colaboradores de <i>La Empresa</i>. • Desarrolla la gestión de compras, negocia con los proveedores la compra de bienes y servicios, ejecuta compras por montos menores o iguales a los S/ 5,000.00. • Propone a los socios alternativas de adquisición por montos superiores o iguales a los S/ 5,000.00. • Coordina la gestión de los almacenes de insumos, de los productos terminados y de la distribución. • Realiza las funciones financieras: pagos proveedores, elaboración de flujo de efectivo y la revisión de presupuesto anual. • Coordina con el outsourcing contable. Cumple con las obligaciones tributarias, el mantenimiento de los registros contables, la formulación de los estados financieros básicos, facilitador ante organismos reguladores y el Ministerio de Trabajo. • Evalúa y elige los canales de distribución. • Propone las metas de ventas del producto periódicamente (mensual, trimestral, etc.). 	

- Organiza la participación de la marca en eventos como ferias gastronómicas, el *Salón del cacao y chocolate*, el *Salón de café*.
- Determina, en coordinación con el Gerente general, los precios de ventas del chocolate.
- Participa en la selección de personal del área comercial.
- Desarrolla las actividades para el posicionamiento de la marca.

REQUISITOS MÍNIMOS

Educación: Magíster en administración.

Experiencia: tres años en puesto similar.

Habilidades: liderazgo, empatía, carácter, capacidad de negociación.

Elaborado por	Aprobado por	Última modificación	Vigencia
César Ybazeta	Danilo Monteagudo	Nuevo	25-11-2017

UNIDAD ORGÁNICA: **GERENCIA GENERAL**

CARGO: Administrativo logística		Número de cargos: 1	
FUNCION BÁSICA			
Designado por la Gerencia general, prepara los requerimientos de la empresa maquiladora de los insumos necesarios para la elaboración del chocolate y gestiona en los almacenes de insumos y materiales, productos terminados y la distribución.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordina con la Gerencia el presupuesto de compras de insumos y materiales a ser requeridos por la empresa maquiladora y por las diferentes áreas de <i>La Empresa</i>. • Selecciona a los proveedores. • Prepara la matriz de insumos y materiales. • Determina los stocks mínimos a ser requeridos. • Define con la empresa maquiladora los insumos críticos del almacén. • Coordina con el outsourcing de Tecnología de la Información, módulo de gestión de almacén de materiales e insumos. • Planifica y realiza inventarios físicos de los materiales e insumos. • Mantiene actualizado los inventarios de los materiales e insumos. • Controla el ingreso y salida de los insumos y materiales, así como de los productos terminados. • Distribuye el producto a los diferentes canales de venta. • Asegura la integridad de los productos terminados. • Asegura el abastecimiento de productos. 			
REQUISITOS MÍNIMOS			
Educación: magíster en administración o cadena de suministro.			
Experiencia: tres años de experiencia en puesto similar			
Habilidades: liderazgo, empatía, carácter, capacidad de negociación.			
Elaborado por	Aprobado por	Última modificación	Vigencia

Cesar Ybazeta	Danilo Monteagudo	Nuevo	25-11-2017
---------------	-------------------	-------	------------

UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA GENERAL			
CARGO: Responsable comercial		Número de cargos: 1	
FUNCION BÁSICA			
Designado por el Gerente general, apoya en la formulación de la política comercial, desarrolla los planes de marketing y posicionamiento de la marca.			
FUNCIONES ESPECÍFICAS			
<ul style="list-style-type: none"> • Evalúa y elige los canales de distribución. • Propone las metas de ventas del producto en forma periódica (mensual, trimestral, etc.). • Organiza la participación de la marca en eventos como las ferias gastronómicas, <i>Salón del cacao y chocolate</i>, <i>Salón de Café</i>. • Determina en coordinación con el Gerente general los precios de ventas del chocolate. • Participa en la selección de personal del área comercial. • Desarrolla las actividades para el posicionamiento de la marca. • Participa en los eventos feriales y otras actividades promocionales. • Atiende al público. • Realiza las transacciones de venta. • Promociona el producto. • Realiza degustaciones. • Mantiene el orden y limpieza del predio ferial o espacio de gestión. 			
REQUISITOS MÍNIMOS			
Educación: magíster en administración.			
Experiencia: tres años de experiencia en puesto similar.			
Habilidades: liderazgo, empatía, carácter, capacidad de negociación.			
Elaborado por	Aprobado por	Última modificación	Vigencia
Cesar Ybazeta	Danilo Monteagudo	Nuevo	25-11-2017

6.3 INDUCCIÓN

El proceso de inducción se dará de la siguiente manera:

- **Reunión de bienvenida:** la Gerencia general presenta al nuevo colaborador. Explica la visión, misión y los objetivos de *La Empresa*, para lo cual efectúa un recorrido por sus instalaciones. Le hace entrega del Reglamento Interno, así como el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional. Finalmente, lo ubica en su puesto de trabajo.
- **Completar de ficha de personal:** el colaborador completa la ficha técnica y entrega los documentos que sustentan su curriculum vitae, al Gerente de administración, la misma que formará parte de su legajo personal.
- **Entrega el Manual de funciones:** donde se detalla las actividades a desarrollar, incluyendo las actividades claves de la posición para el cual fue contratado.
- **Visita a la planta de maquilado:** recorrido de la planta donde se elabora el chocolate, a cargo del jefe de Elaboración de la empresa maquiladora.
- **Inicio de periodo de entrenamiento:** en donde el colaborador recibirá el entrenamiento básico de su posición (7 días).

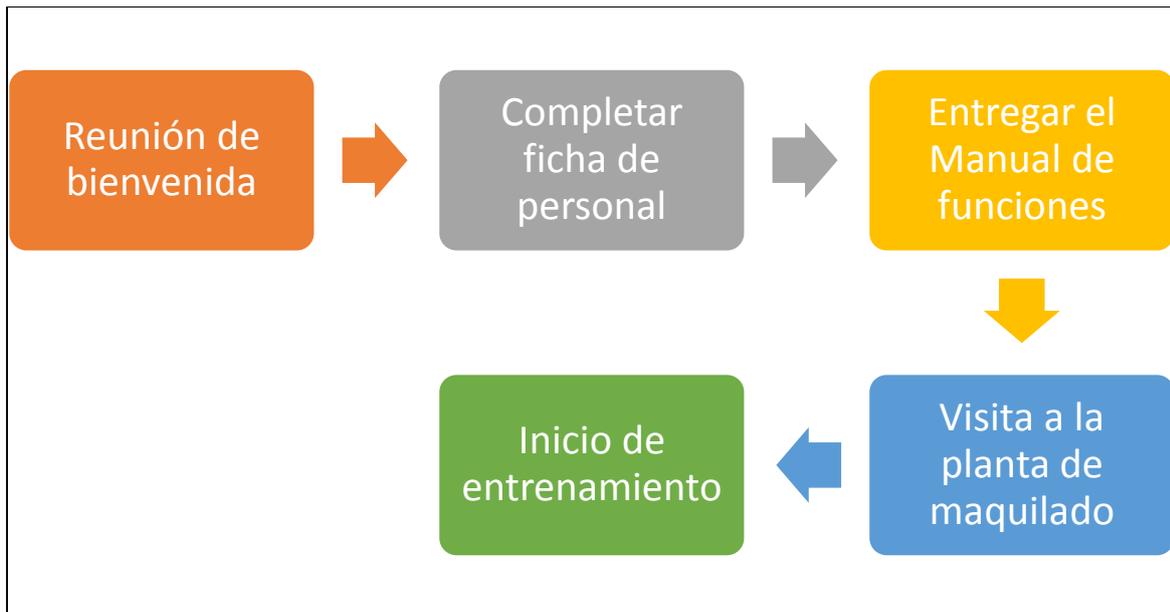


Figura N° 25: Proceso de inducción.

Fuente: Elaboración de los autores.

6.4 Capacitación

Se dictarán los talleres de técnicas de venta, organización y gestión, interacción y comunicación, dirigido al gerente general, responsable administración y logístico, y responsable comercial.

Técnicas de venta

- Negociación comercial. (Tiempo de duración: 1 hora).
- Cierre de ventas. (Tiempo de duración: 1 hora).

Organización y gestión

- Gestión del tiempo de ventas. (Tiempo de duración: 45 minutos).
- Planificación de zona de ventas. (Tiempo de duración: 45 minutos).

- Conocimiento del sector comercial. (Tiempo de duración: 45 minutos).

Relación y comunicación

- Recibimiento del cliente. (Tiempo de duración: 1 hora).
- Manejo de relaciones interpersonales. (Tiempo de duración: 1 hora).

Legislación y asuntos regulatorios

- Ley de etiquetado. (Tiempo de duración: 1 hora).
- Inocuidad alimentaria. (Tiempo de duración: 1 hora).
- Buenas Práctica de Manufactura. (Tiempo de duración: 1 hora).
- Normatividad Tributaria. (Tiempo de duración: 1 hora).



Figura N° 26: Talleres de capacitación.

Fuente: Elaboración de los autores.

6.5 MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

La cultura *KAMARI CHOCOLATE* permite a sus colaboradores desarrollar su potencial y habilidades comerciales y en el marketing.

KAMARI tiene propuestas para quienes quieran desarrollarse profesional y personalmente, para lo cual se les ofrece las mejores experiencias del mercado para que puedan alcanzar sus metas.

6.5.1 Tipos de competencias

Las competencias y los planes de desarrollo para los empleados, son las siguientes:

- **Compromiso con los clientes**

Trabaja con los clientes y se compromete a satisfacer sus necesidades, para lo cual le ofrece productos de calidad, con valor añadido.

- **Comunicación y relaciones transparentes**

Sabe comunicar y transmitir el valor y la importancia de los productos y genera interrelación con el cliente.

- **Desarrollo de personas**

Su compromiso es con el crecimiento de talentos para el logro de resultados.

- **Contribución a resultados**

Gestiona con eficiencia los recursos y promueve la proactividad e iniciativa por los resultados del negocio.

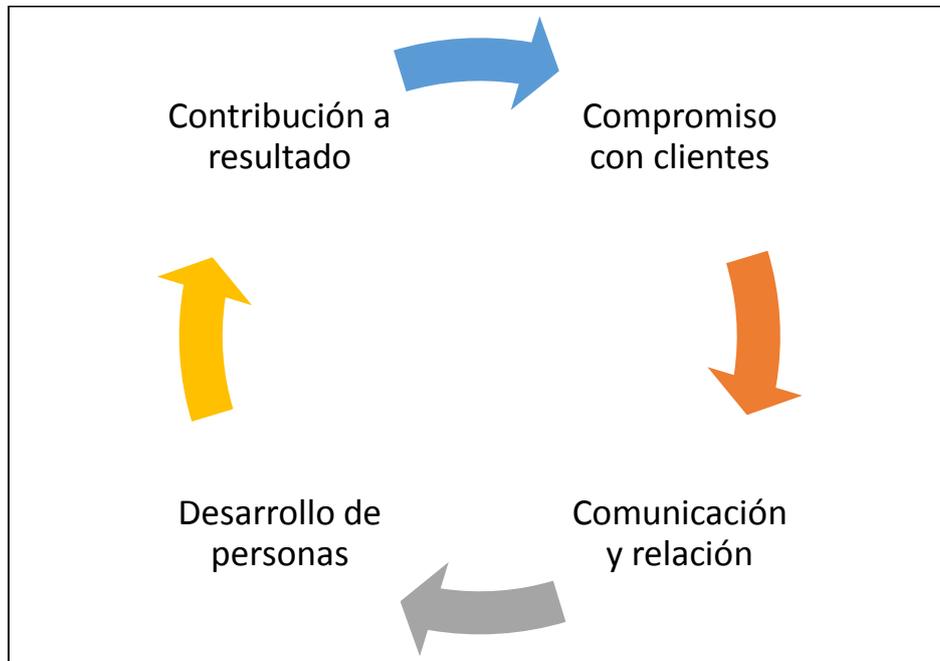


Figura N° 27: Ciclograma motivacional.

Fuente: Elaboración de los autores.

CAPÍTULO VII: PLAN FINANCIERO

La evaluación del Proyecto es a cinco años, pues los flujos económicos se estabilizan a partir del segundo año, para lo cual se trabajaron tres escenarios: el pesimista, conservador y optimista.

7.1 Objetivos financieros

- Elaborar los estados financieros proyectados, con el propósito de evaluar la viabilidad económica y financiera del proyecto.
- Determinar el presupuesto como herramienta de gestión y control durante la ejecución del Proyecto.
- Establecer el nivel de rentabilidad del Proyecto.
- Determinar el capital de trabajo necesario a través del análisis de flujos de caja.

Supuestos generales

	<i>OPTIMISTA</i>	<i>CONSERVADOR</i>	<i>PESIMISTA</i>
PRECIO VENTA PÚBLICO	S/ 10.50	S/ 9.90	S/ 9.90
PRECIO VENTA CANAL	S/ 6.23	S/ 5.87	S/ 5.87
PORCENTAJE INCREMENTO PRECIO A PARTIR DEL TERCER AÑO	3 %	3 %	3 %
PORCENTAJE INCREMENTO CANTIDAD VENDIDA ANUAL	16 %	16 %	10 %

Cuadro N° 10: Definición de precio por tipo de escenario.

Fuente: Elaboración de los autores.

Cálculo del costo promedio ponderado de capital

El costo promedio ponderado de capital (WACC) para el Proyecto, es de 16,01 % y se compone de dos factores:

- El costo de oportunidad del capital (COK), obtenido por el CAPM es de 11.06 %. Por definición, el COK no puede ser menor que el K_d , así que se considera un COK de 21,00%. (Anexo N° 22).
- Se consideró una tasa de deuda efectiva de 15,75% anual (Anexo N° 22), que es la tasa que se obtendría al solicitar un préstamo personal, dado que aún no se podría obtener un préstamo directo de La Empresa debido a que uno de los requisitos que solicitan las entidades financieras es una antigüedad mínima de 6 meses para aplicar a un préstamo. (Anexo N° 27).

7.2 Inversión inicial

La inversión total es de S/ 162.100. De ella, S/ 81.050 son aportes de los socios. Y S/ 81.050 será financiado por los bancos a los socios, con un TEA de 15,75 %.

Entre los factores para la evaluación crediticia positiva, se destacan los siguientes:

- El historial crediticio de los socios es positivo.
- El aporte a la inversión de los socios, es del 50 %.

El detalle de las inversiones se presenta en los anexos N° 25 y N° 26.

7.3 Estados de Resultados

Si se toma como referencia el escenario conservador, en el primer año, *La Empresa* tendrá pérdidas por S/ 71,477, esto por los bajos niveles de venta. Esto es acorde a los ingresos y egresos y a las estimaciones de la demanda. En el segundo año, se incrementarán las ventas y con ello los ingresos. Es decir, desde el segundo año las utilidades serán positivas.

Tabla N° 1: Estado de resultados proyectado en soles

ESTADOS RESULTADO PROYECTADO	Mes 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
UNIDADES VENDIDAS POR CANAL						
PHARMAX		480	3,341	3,875	4,495	5,215
MASS		1,200	5,568	6,459	7,492	8,691
TAMBO		6,208	14,700	17,051	19,780	22,944
LISTO		2,380	8,074	9,365	10,864	12,602
PRODUSANA		4,950	8,352	9,688	11,238	13,037
		15,218	40,034	46,439	53,870	62,489
PRECIO UNITARIO POR CANAL		5.89	5.89	6.07	6.25	6.44
VENTAS POR CANAL						
PHARMAX		2,829	19,692	23,528	28,112	33,588
MASS		7,073	32,821	39,214	46,853	55,980
TAMBO		36,593	86,646	103,525	123,691	147,787
LISTO		14,029	47,590	56,860	67,937	81,171
PRODUSANA		29,178	49,231	58,821	70,279	83,970
TOTAL VENTAS		89,702	235,979	281,948	336,872	402,494
COSTO UNITARIO POR PRODUCTO		0.45	0.47	0.48	0.50	0.51
COSTO PRODUCTO POR CANAL						
PHARMAX		218	1,565	1,870	2,235	2,670
MASS		546	2,609	3,117	3,724	4,450
TAMBO		2,824	6,887	8,229	9,832	11,747
LISTO		1,083	3,783	4,520	5,400	6,452
PRODUSANA		2,252	3,913	4,676	5,586	6,675
TOTAL COSTO DE VENTAS		6,923	18,758	22,412	26,778	31,994
UTILIDAD BRUTA		S/. 82,780	S/. 217,222	S/. 259,536	S/. 310,094	S/. 370,500
GASTOS FIJOS						
DEPRECIACION		1,413	1,413	1,413	1,413	500
GASTO OPERATIVOS		44,130	45,454	46,818	48,222	49,669
GASTOS MARKETING		18,762	21,576	24,813	28,535	32,815
GASTOS COMERCIALES		16,368	17,186	18,045	18,947	19,895
GASTOS RRHH		60,819	60,819	62,644	64,523	66,459
TOTAL GASTOS FIJOS		141,491	146,448	153,731	161,639	169,337
TOTAL GASTOS		141,491	146,448	153,731	161,639	169,337
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)		-S/. 58,711	S/. 70,774	S/. 105,805	S/. 148,455	S/. 201,164
GASTOS FINANCIEROS		-12,765	-6,849	-	-	-
UTILIDAD NETA		-S/. 71,477	S/. 63,925	S/. 105,805	S/. 148,455	S/. 201,164
IMPUESTO A LA RENTA	29.5%	-	18,858	31,212	43,794	59,343
UTILIDAD NETA		-71,477	45,067	74,592	104,661	141,820

Fuente: Elaboración de los autores.

7.4 Flujo de Caja

La liquidez del proyecto se generará en el segundo año de operaciones, con lo cual se pueden cubrir las obligaciones de pago operativas y financieras (amortización de la deuda). Finalmente, se obtiene un VAN financiero de S/ 368,694 y una TIR de 97%.

Tabla N° 2: Flujo de caja libre.

FLUJO DE CAJA (EBIT)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	-	-58,711	70,774	105,805	148,455	201,164
Tributos	-	-	-18,858	-31,212	-43,794	-59,343
NOPAD	-	-58,711	51,916	74,592	104,661	141,820
(+) Depreciacion		1,413	1,413	1,413	1,413	500
EBITDA		-57,299	53,329	76,005	106,073	142,320
(-/+) Var CTN	-155,950	154,636	47,612	51,263	127,202	193,266
(-) Capex	-6,150					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-162,100	97,337	100,940	127,268	233,275	335,586
Deuda	81,050	43,483	-	-	-	-
Amortizacion		37,567	43,483	-	-	-
Interes		12,765	6,849	-	-	-
Escudo Fiscal		-1,277	-685	-	-	-
FC Financiamiento	-81,050	49,055	49,647	-	-	-
FC Accionista	-81,050	48,282	51,293	127,268	233,275	335,586
VAN		368,695				
TIR		97%				

Fuente: Elaboración de los autores, 2018.

7.5 Análisis de sensibilidad

Se ha identificado las variables claves para el éxito del negocio, las mismas que se modificaron para presentar tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Estas variables son las siguientes:

- Volumen de ventas.
- Precio.

Tabla N° 3: Análisis de sensibilidad

INDICADORES FINANCIEROS			
	OPTIMISTA	CONSERVADOR	PESIMISTA
VAN	448,706	368,695	259,128
TIR	109%	97%	83%
ROE	48%	51%	55%
CONSIDERANDOS:			
Precio Venta Publico	S/. 10.50	S/. 9.90	S/. 9.90
Precio Venta Canal	S/. 6.23	S/. 5.87	S/. 5.87
Porcentaje incremento precio a partir del tercer año	3%	3%	3%
Porcentaje incremento Cantidad vendida anual	16%	16%	10%
%Ganacia Empresas			
Costo Produccion			

Fuente: Elaboración de los autores.

CONCLUSIONES

1. Existe un mercado de consumidores de chocolate bajos en calorías y libre de azúcar, conformado por personas entre 23 a 36 años.
2. La tendencia a la alimentación saludable en la población conlleva a la búsqueda de alternativas de alimentación hipocalórica y balanceada.
3. Viabilidad en la obtención del principal insumo para la elaboración del chocolate, el cacao, en los departamentos de Piura, San Martín y Cuzco, así como del exterior: Ecuador, Colombia y Costa de Marfil.
4. Alta capacidad de negociación con los proveedores del servicio de maquila para la elaboración de chocolate hipocalórico.
5. Indicadores financieros viables: 97% de rentabilidad, recuperación de la inversión en el segundo año, con una utilidad superior a los S/ 45,000.
6. Las variaciones del volumen y precio hacen que la rentabilidad del Proyecto es altamente sensible, por lo que se debe realizar seguimiento constante a las variables clave.
7. El equipo es multifuncional y con experiencia financiera en el sector agroindustrial, emprendimientos, ventas y tecnología de la Información.

ANEXOS

ANEXO N° 1: CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

#	Lugar	Marca	Descripción	Gramos	Precio	Equivalente a 50 gr.
1	Listo	La Ibérica	Chocolate Bitter 73%	90	22.5	12.50
2	Listo	La Ibérica	Chocolate Blanco	90	21	11.67
3	Listo	La Ibérica	Chocolate con Leche	90	21	11.67
4	Tambo	Hershey's Co.	Hershey's AO Leche	20	3.90	9.75
5	Listo	La Ibérica	Fondy	50	7.90	7.90
6	Listo	Candy King	Chocolate con Leche	90	11.90	6.61
7	Tambo	Costa	Carezza Costa	30	3.50	5.83
8	Listo	La Ibérica	Pastillas de chocolate	150	15.90	5.30
9	Tambo	Hershey's Co.	Hershey's	40	3.90	4.88
10	Listo	Nestle	KIT KAT	42	3.90	4.70
11	Tambo	Hershey's Co.	Hersey' Cereal	22	2.00	4.55
12	Listo	Nestle Sublime	Chocolate Blanco	100	8.90	4.45
13	Tambo	Mars Wrigley	Chocolate Twix	50	4.00	4.00
14	Listo	Innato	Chocolate Bitter	100	7.9	3.95
15	Tambo	Mars, Incorporated	Milky Way	52	4.00	3.83

S/9.9

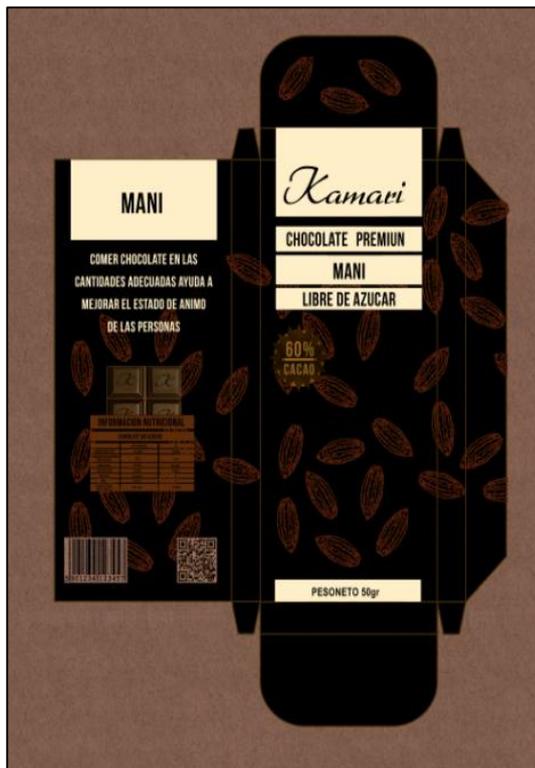
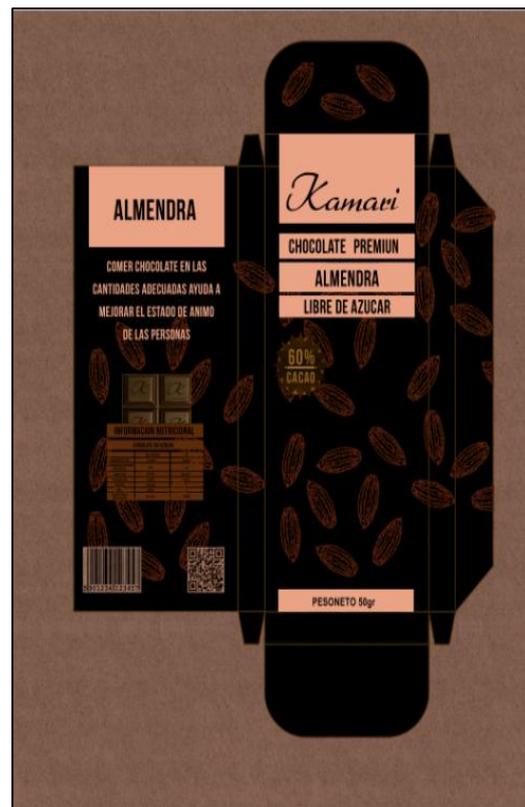
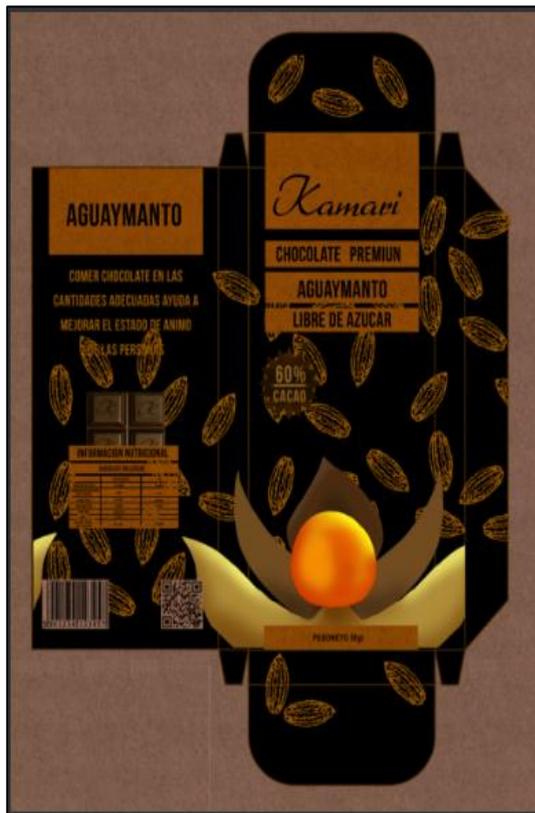
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 2: MARGEN POR CANAL MODERNO

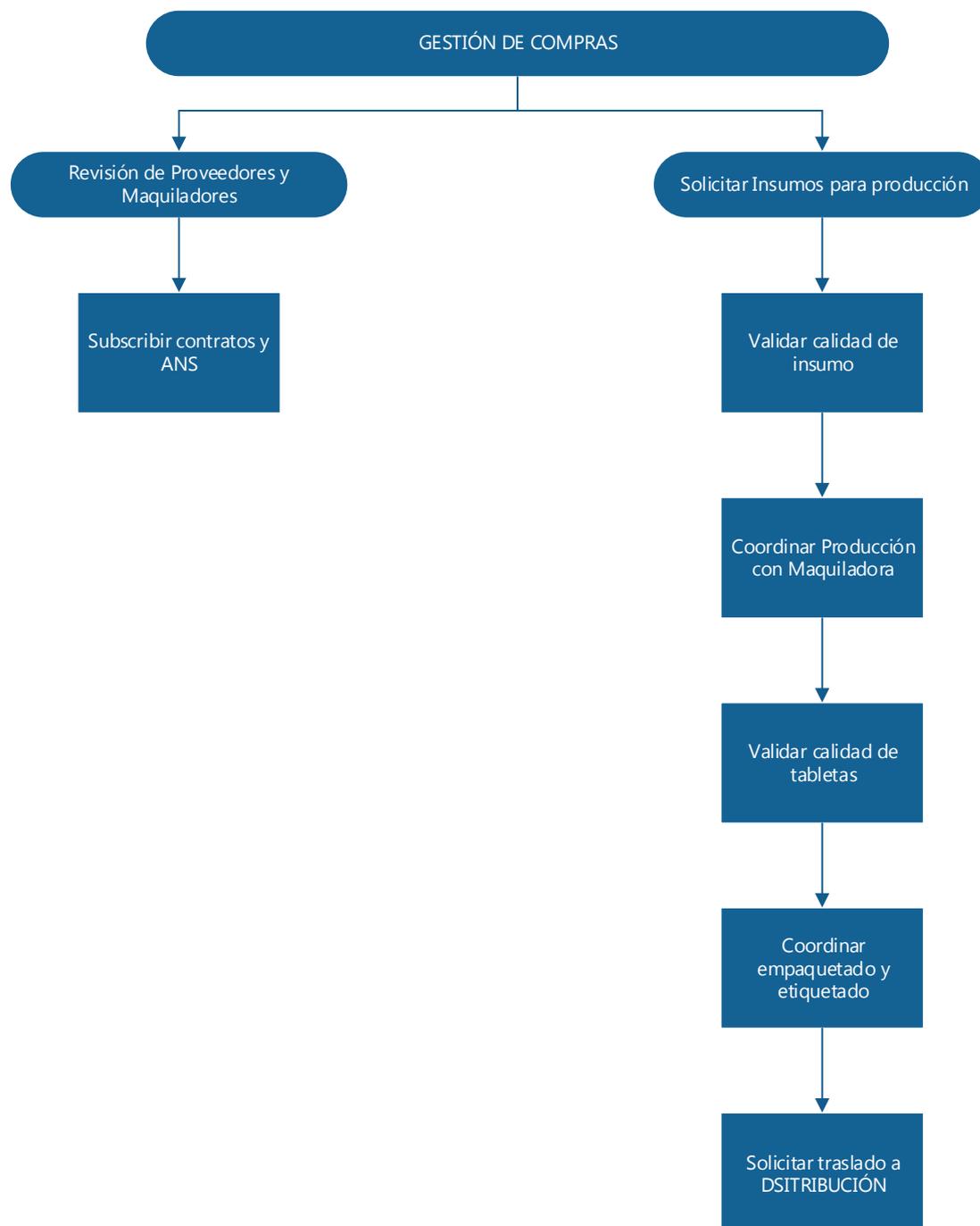
DETALLE	LISTO/TAMBO		SPSA/TOTTUS	
	UND	Análisis	UND	Análisis
Costo del producto (estimado)	50 Gr	0.45	50 Gr	0.45
Gasto distribución		1.25		1.25
Total		1.70		1.70
Margen por canal	190%	3.24	12.80%	0.22
TOTAL		4.94		1.92
Deducción crédito 30 días	1.50%	0.07	1.50%	0.03
Acuerdo contrato	17.72%	0.88	17.50%	0.34
VALOR VENTA		5.89		2.29
Precio Publico		9.90		10.90
PRECIO VENTA		8.39		9.24
Margen Tienda		30%		75%

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 3: OTROS POSIBLES EMPAQUES

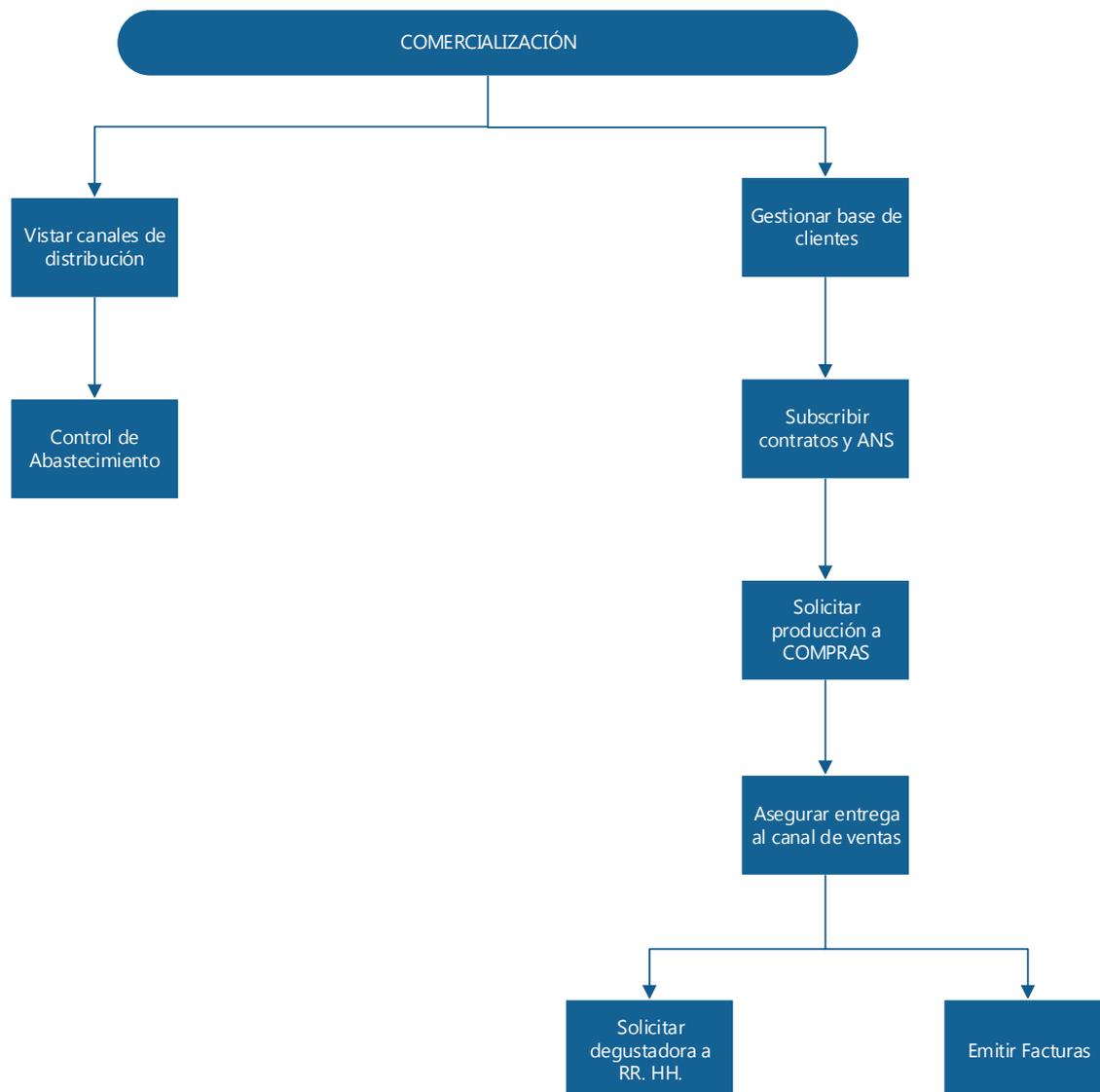


ANEXO N° 4: DIAGRAMA DE FLUJO DE GESTIÓN DE COMPRAS



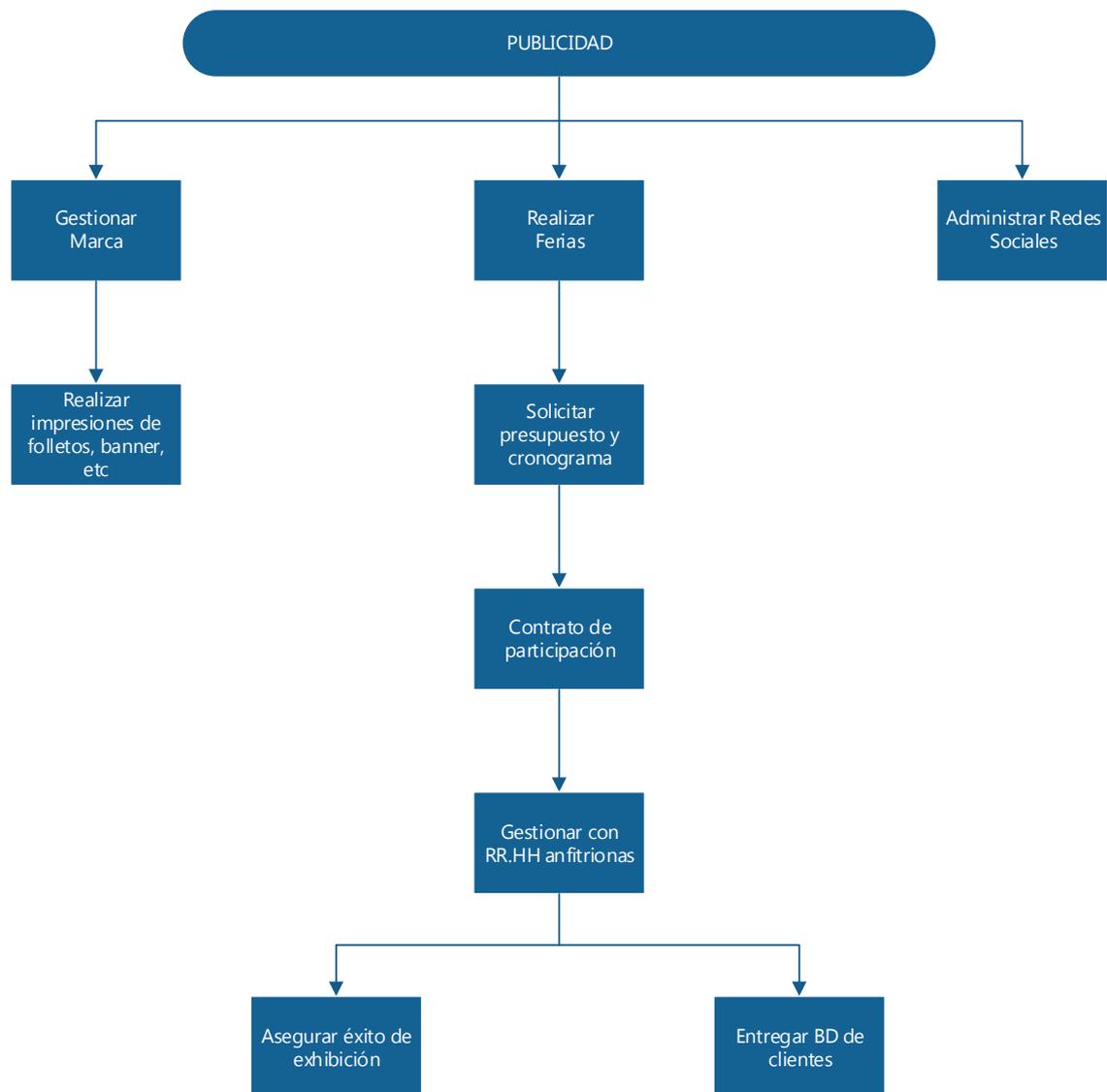
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 5: DIAGRAMA DE FLUJO DE COMERCIALIZACIÓN



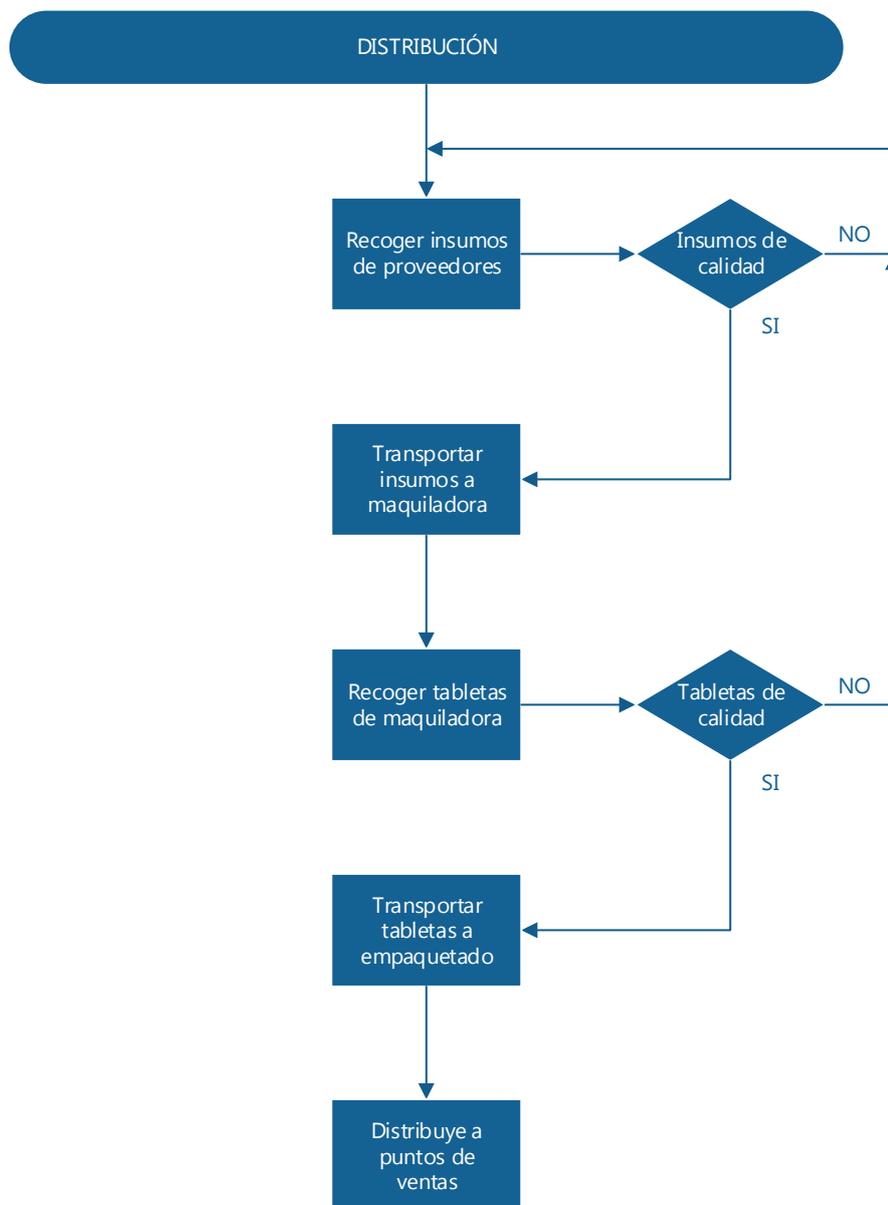
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 6: DIAGRAMA DE FLUJO DE PUBLICIDAD



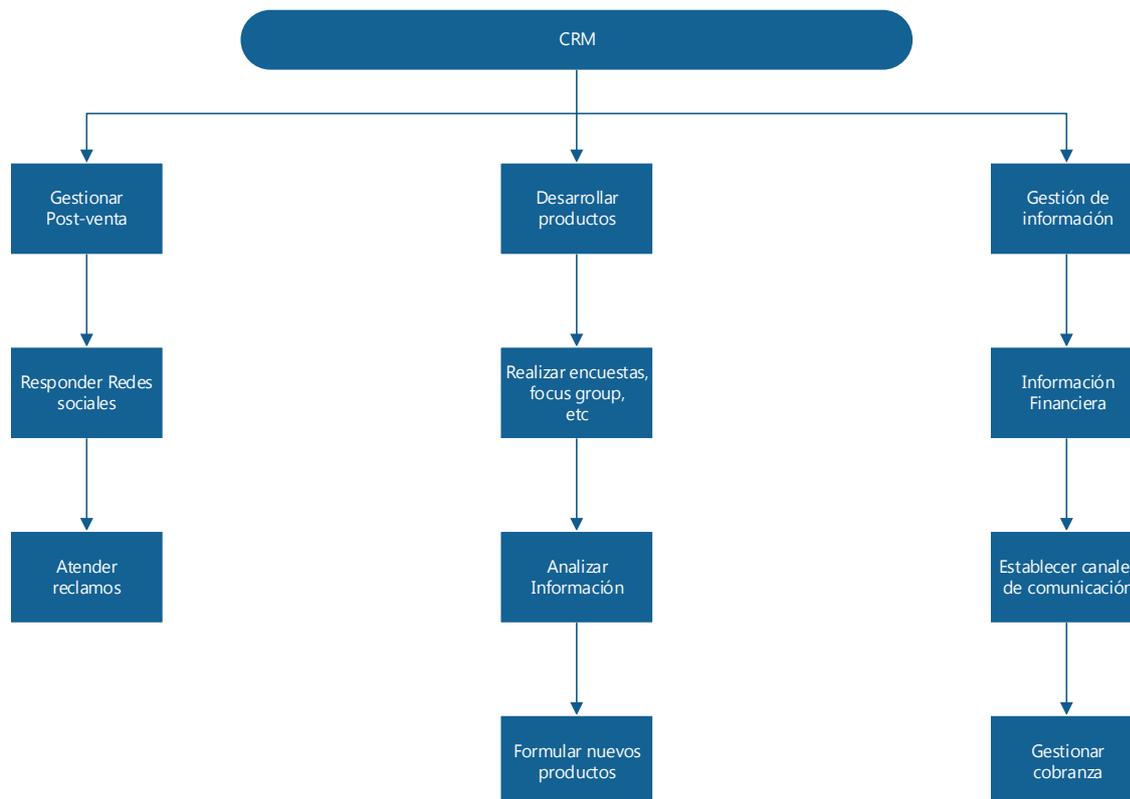
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 7: DIAGRAMA DE FLUJO DE DISTRIBUCIÓN



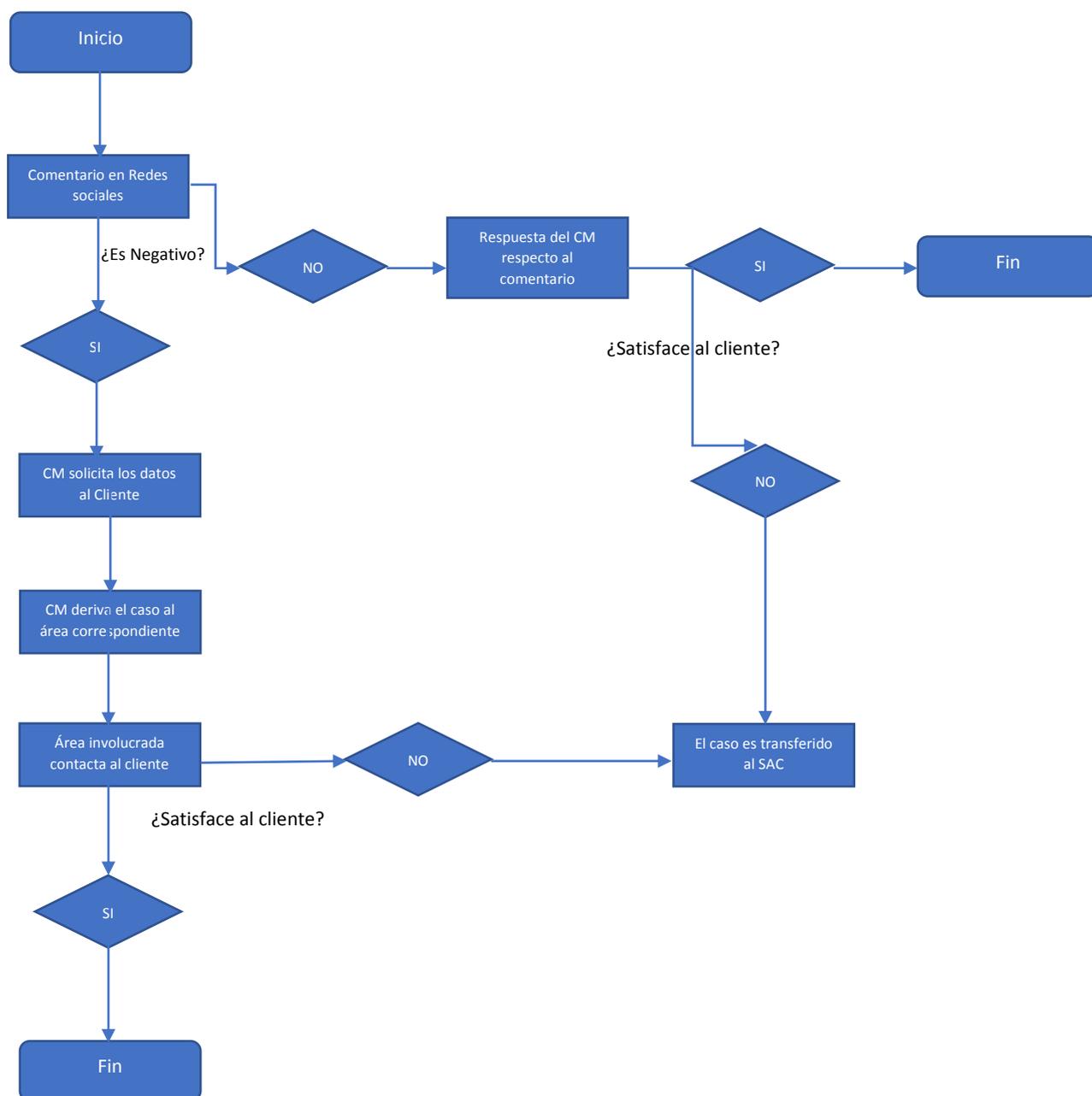
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 8: DIAGRAMA DE FLUJO DE CRM



Fuente: Elaboración de los autores.

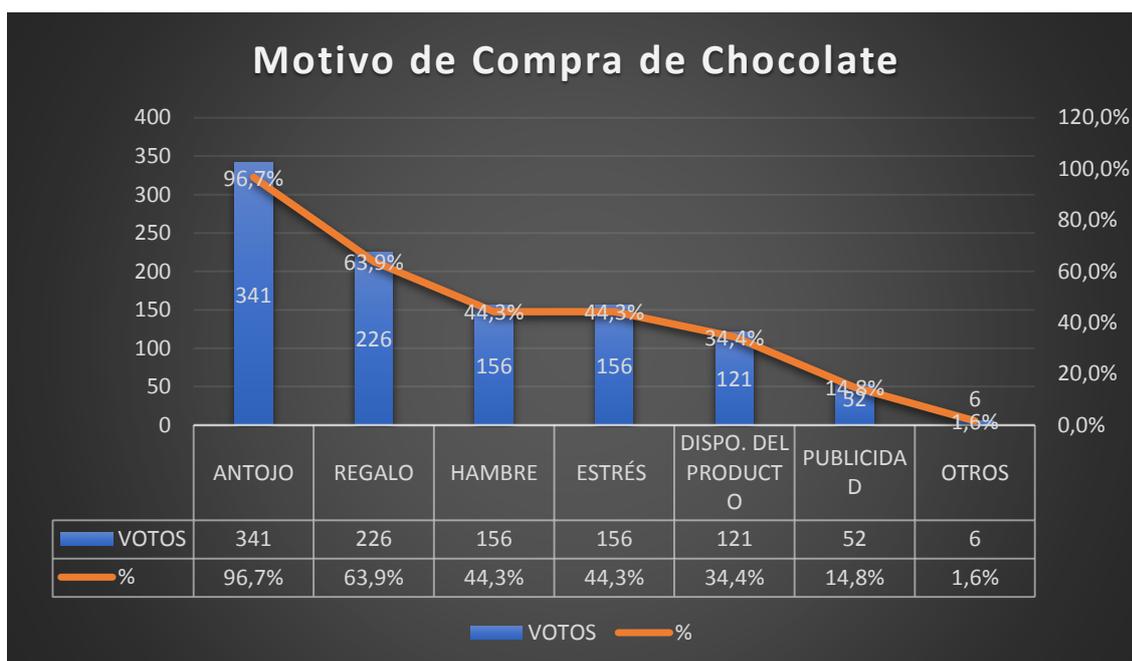
ANEXO N° 9: DIAGRAMA DE FLUJO DE ATENCIÓN DE QUEJAS Y COMENTARIOS DEL COMMUNITY MANAGER



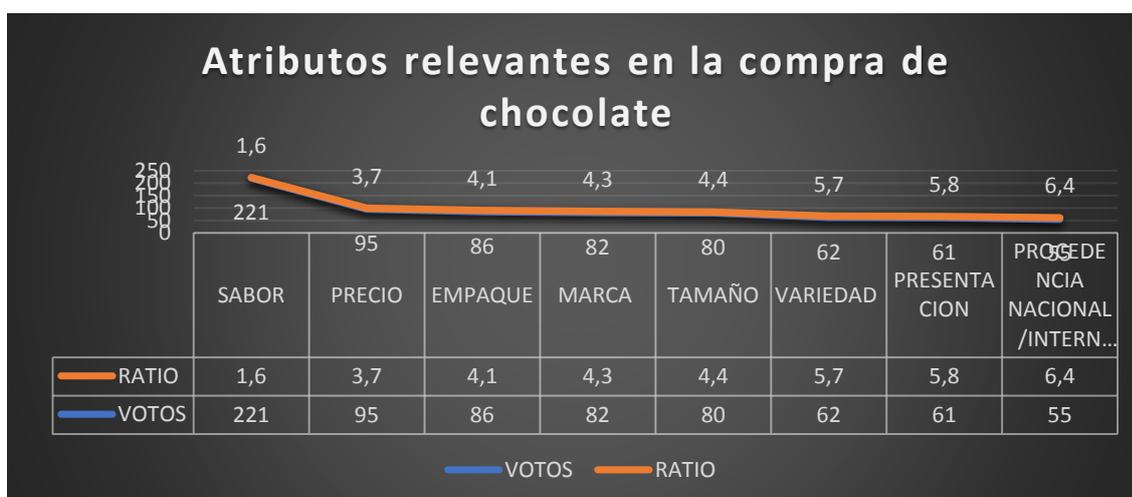
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 10: Ficha técnica N° 1 - Encuesta para conocer la preferencia de consumo de chocolate en Lima Metropolitana

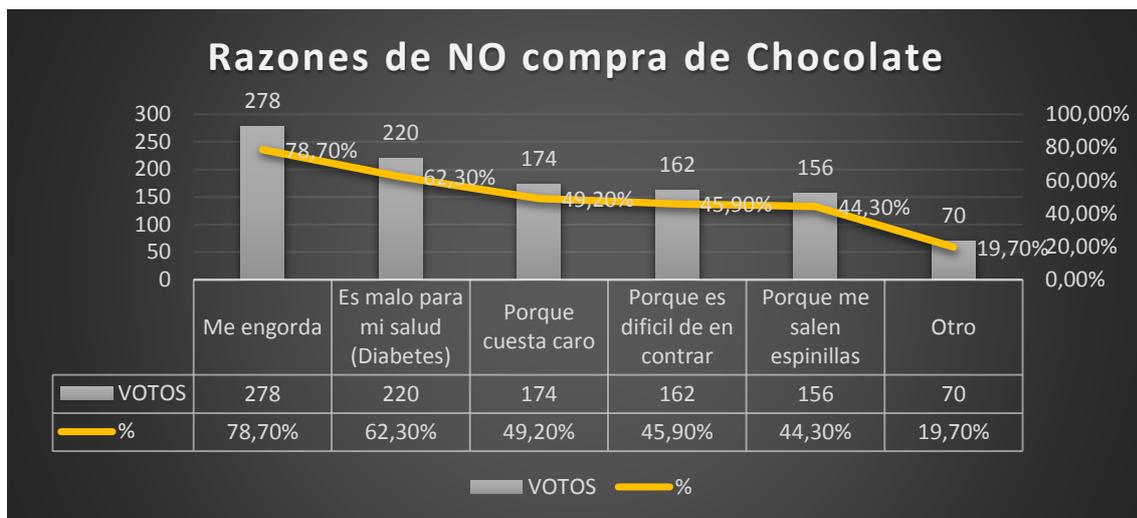
Total de personas encuestadas	352
Público objetivo	Personas entre 23 y 56 años de los segmentos A, B y C de Lima Metropolitana.
Momento estadístico	Del 12 de julio al 20 de septiembre de 2017.
Metodología	Encuesta dirigida en Facebook.



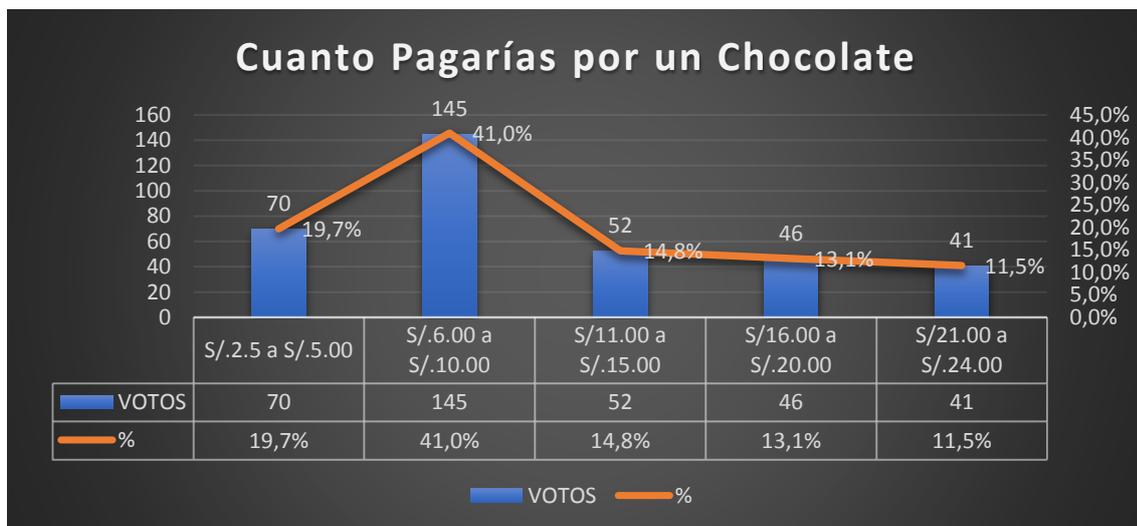
Fuente: Elaboración de los autores.



Fuente: Elaboración de los autores.



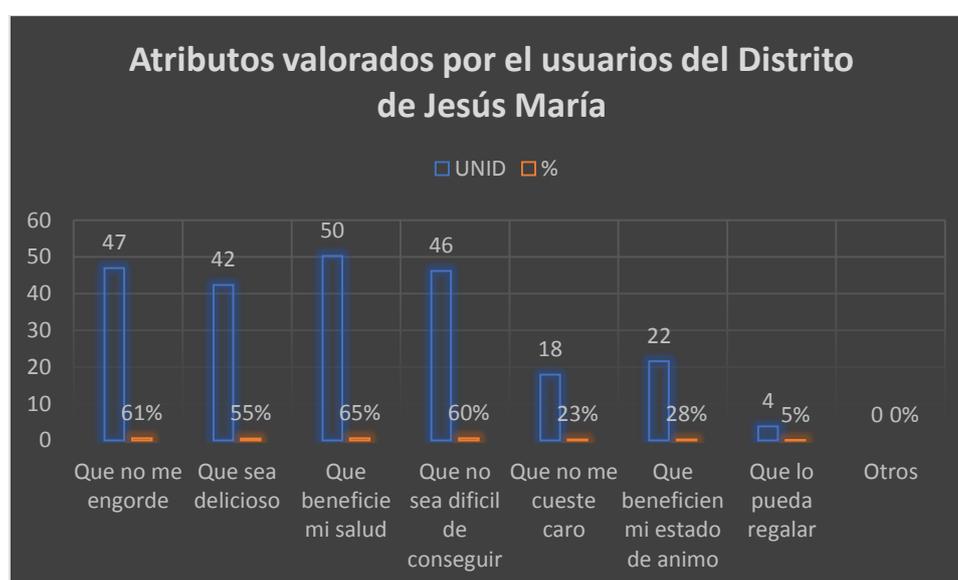
Fuente: Elaboración de los autores.



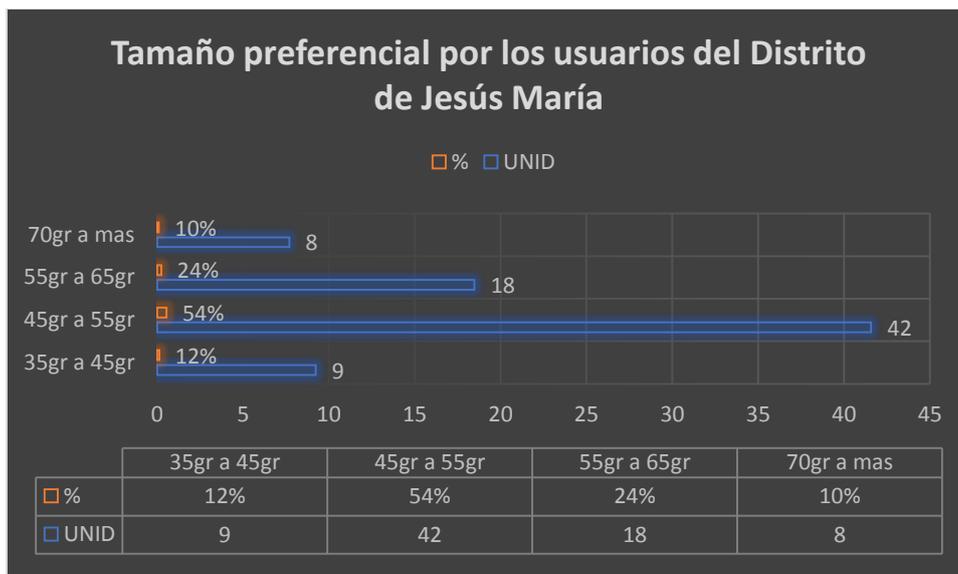
Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 11: Ficha técnica N° 2. Encuesta para conocer la preferencia de consumo de chocolate por distrito

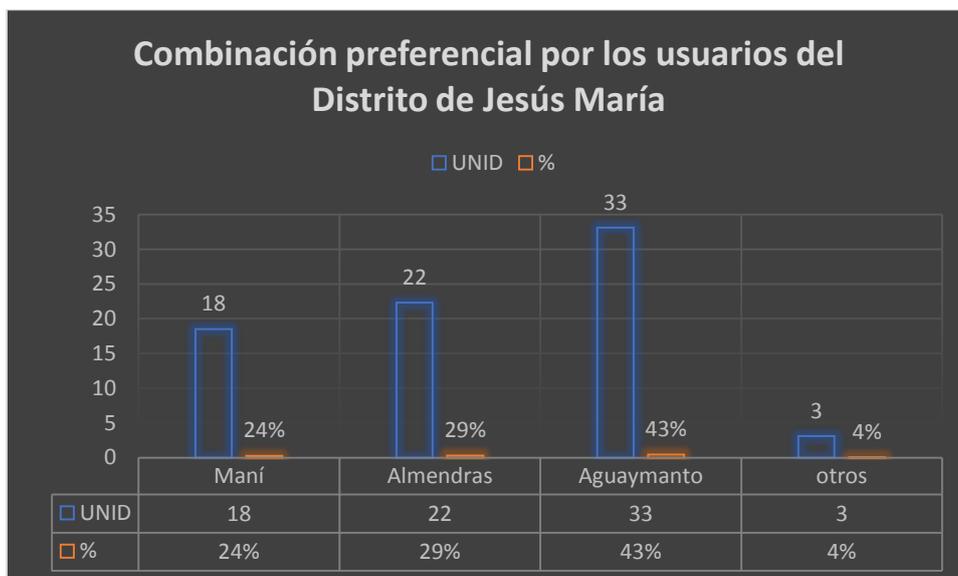
Total de personas encuestadas	187
Público objetivo	Personas entre 23 y 36 años de los niveles NSE A, B y C, que residan en los distritos de Jesús María, Surco y San Miguel.
Momento estadístico	Del 9 de octubre al 2 de noviembre
Metodología	Encuesta dirigida en Facebook



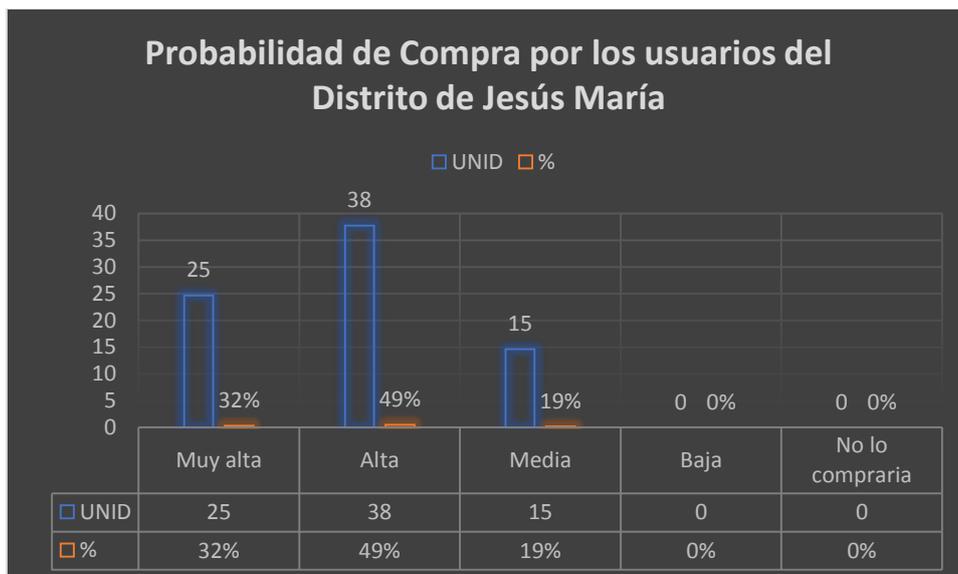
Fuente: Elaboración de los autores.



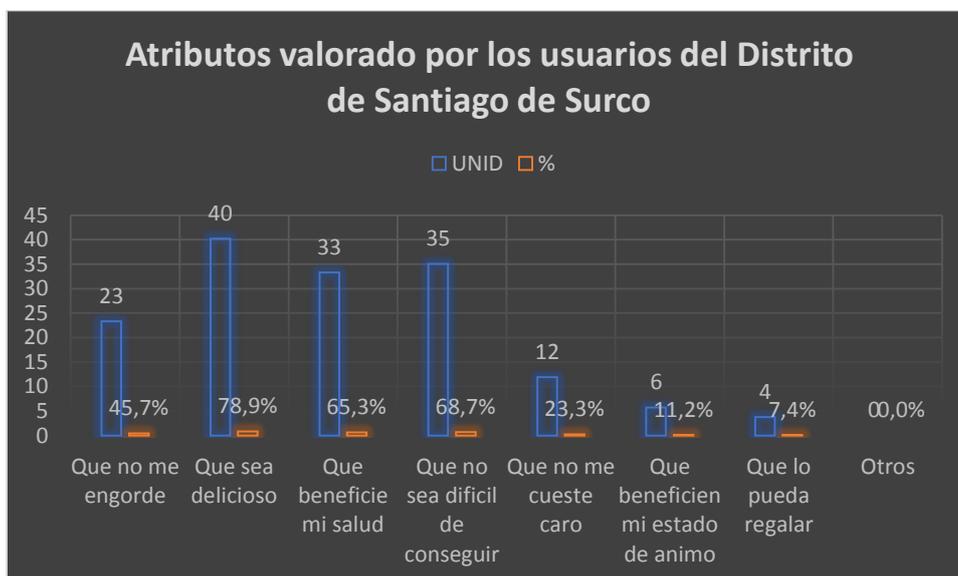
Fuente: Elaboración de los autores.



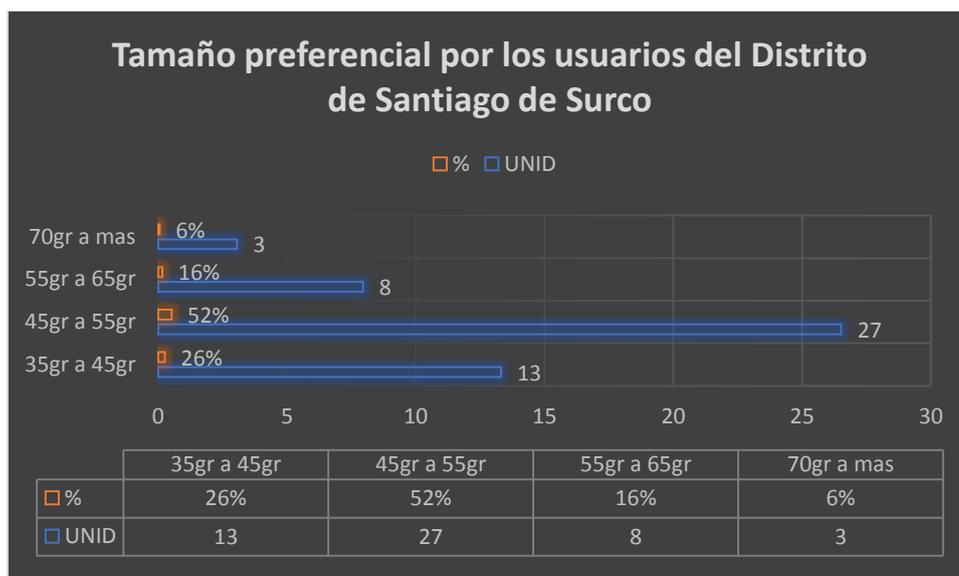
Fuente: Elaboración de los autores.



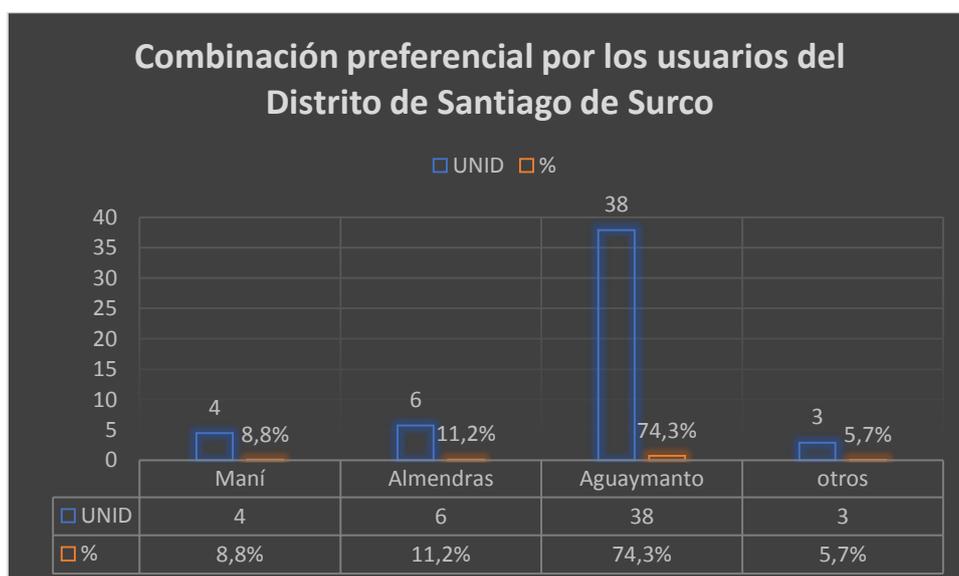
Fuente: Elaboración de los autores.



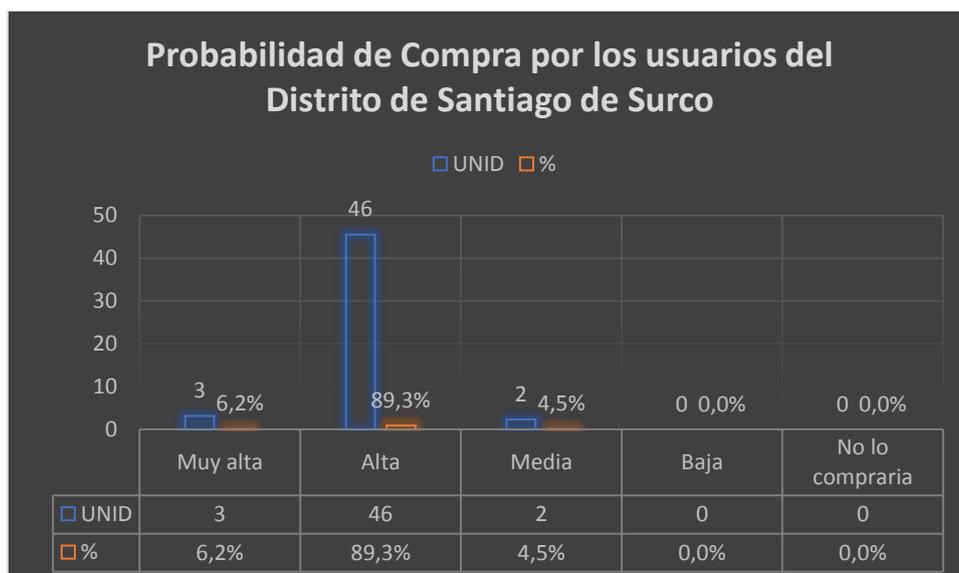
Fuente: Elaboración de los autores.



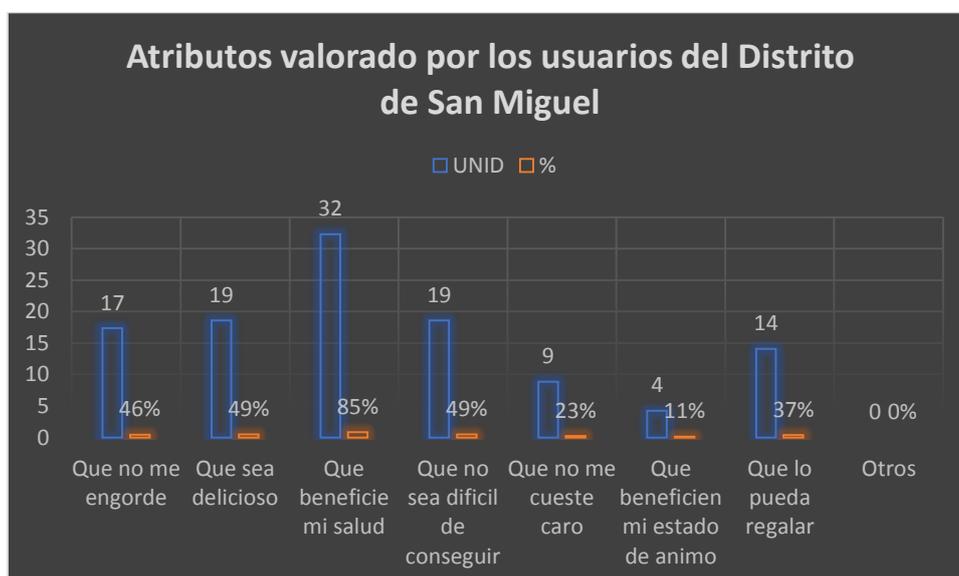
Fuente: Elaboración de los autores.



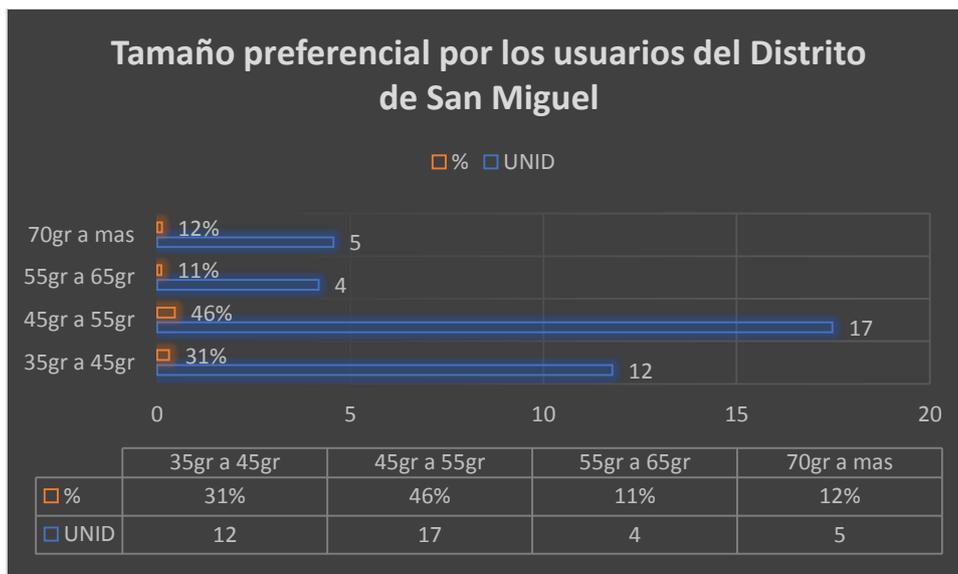
Fuente: Elaboración de los autores.



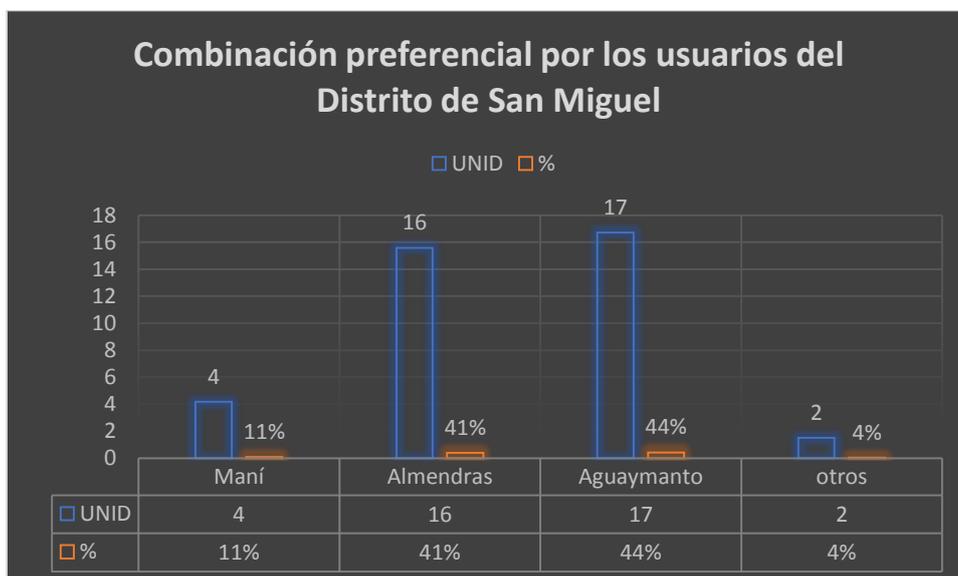
Fuente: Elaboración de los autores.



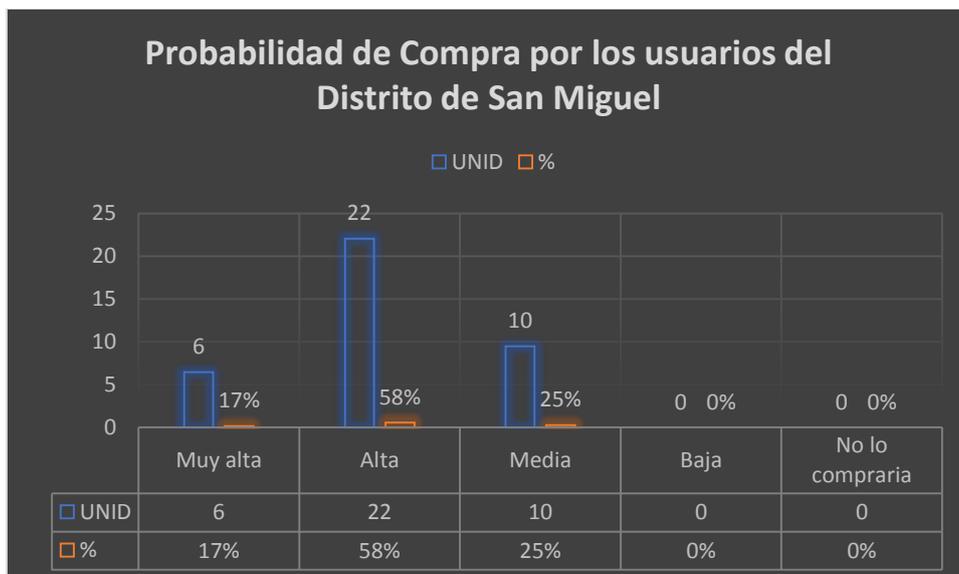
Fuente: Elaboración de los autores.



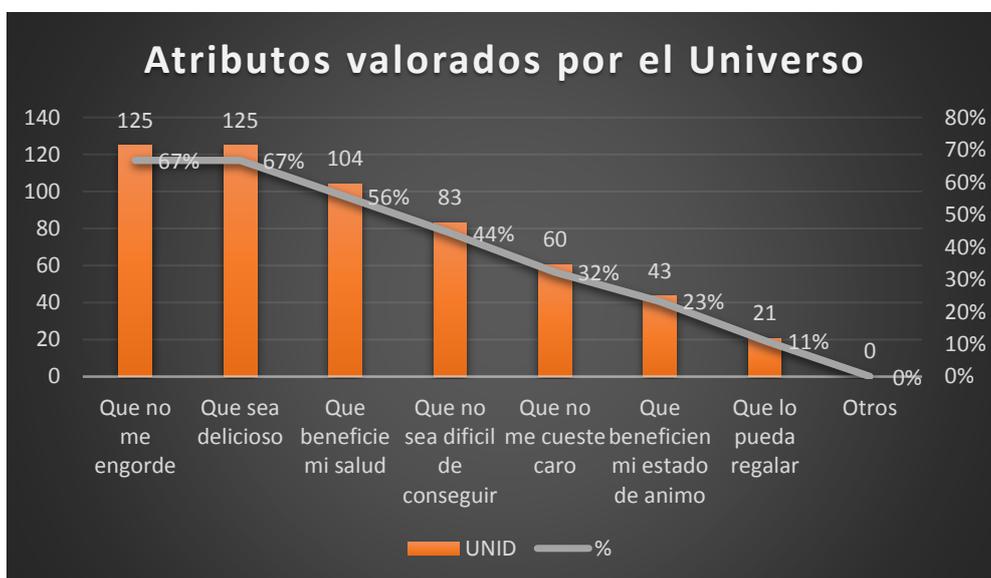
Fuente: Elaboración de los autores.



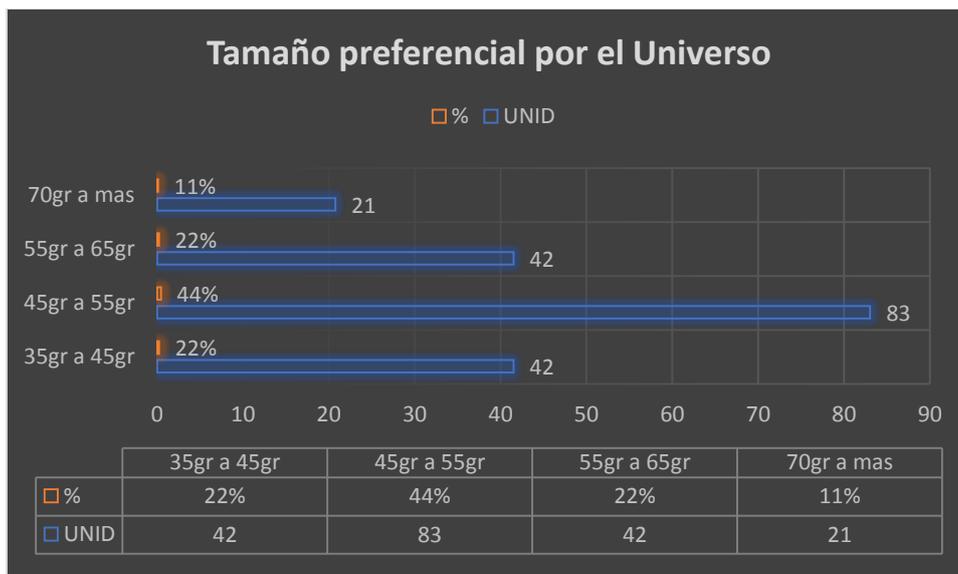
Fuente: Elaboración de los autores.



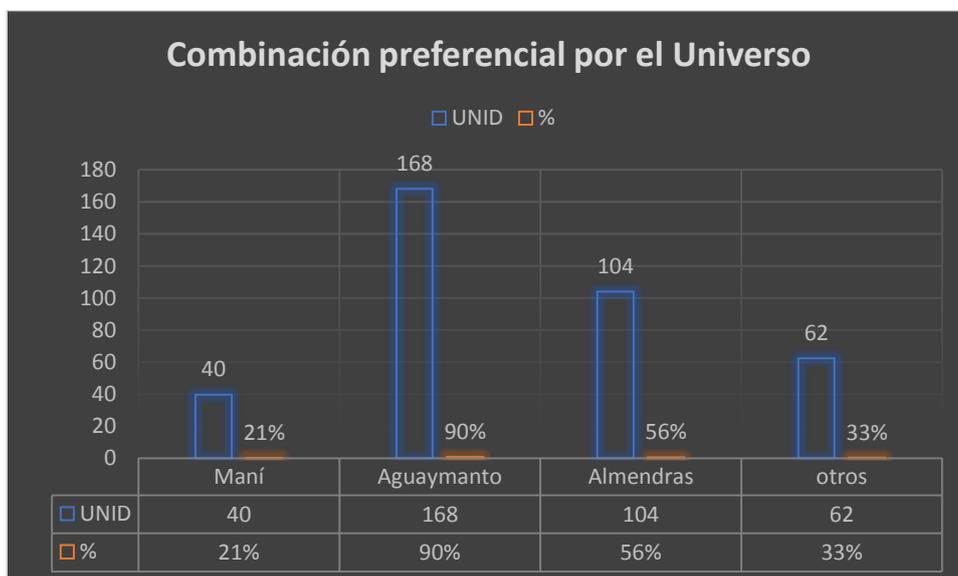
Fuente: Elaboración de los autores.



Fuente: Elaboración de los autores.



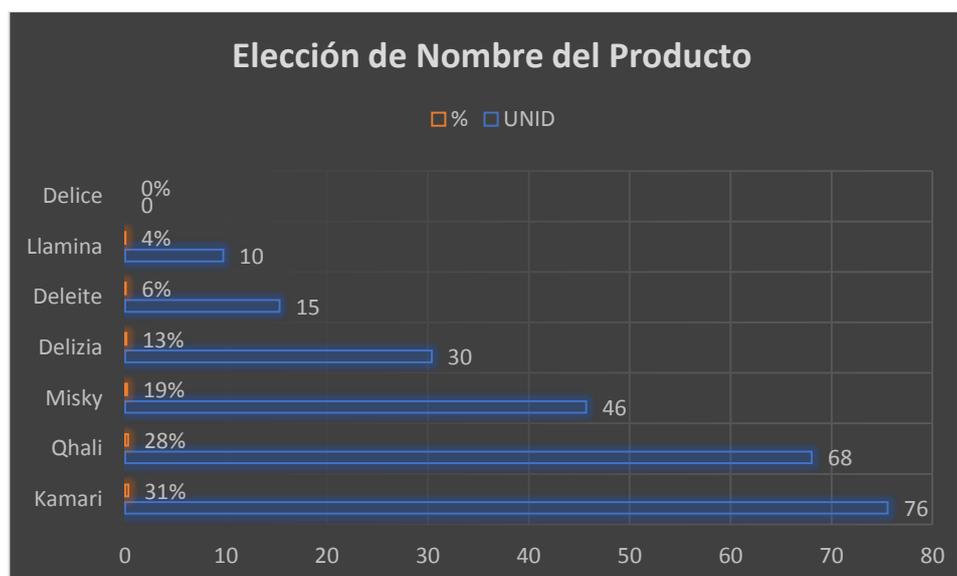
Fuente: Elaboración de los autores.



Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 12: Ficha técnica N° 3. Encuesta para determinar el nombre del chocolate

Total de personas encuestadas	245
Público objetivo	Personas entre 23 y 36 años que residen en los distritos de Jesús María, Surco y San Miguel.
Momento estadístico	Todo el mes de noviembre de 2017
Metodología	Encuesta dirigida en Facebook



Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 13: Cuadro de declaración sacado de las entrevistas

N°	CUSTOMER	“LO QUE PIENSAN”
1	Carmen Miñano (30) 	<p>“Mi preferido es un chocolate de <i>Ferrero Rocher</i> en forma de bombones...me gusta por lo que es crocante y viscoso al momento de comerlo, además que me gusta su presentación...pero no lo encuentras en la mayoría de tiendas sino en Malls.”</p> <p>“Prefiero los chocolates amargos...de mayor concentración de cacao porque en un momento de mi vida me sentía mal (deprimida) y leí en una parte que el cacao te brinda felicidad y no me importó pagar S/ 30.00 en ese momento. Al final me sentí más tranquila y relajada.”</p>
2	Esther Arrieta (27) 	<p>“No consumo mucho chocolate debido a que me hace engordar y me provoca acné la cual soy propensa...”</p> <p>“Mi preferido es el Sorrento por que la masita es medio viscoso...”</p> <p>“... me gusta los chocolates que tienen un toque de aciditos... con aguaymanto... y también con un toque de amargo... el cacao es rico.”</p> <p>“Tanto...yo no pagaría tanto por un chocolate así, salvo en ciertas ocasiones...pero si sentí la diferencia en el sabor...es mucho más bueno.”</p>
3	Mychael Aguirre (43) 	<p>“Suelo consumir chocolate dos veces al mes por la tendencia de diabetes que tengo...pero de vez en cuando me gusta darme mis gustos.”</p> <p>“...entre mis chocolates favoritos son <i>Lindor</i> y <i>La Ibérica</i> por contener un porcentaje mayor de cacao, su sabor dulce y agradable y por ser marcas reconocidas...pero no lo consigues en cualquier sino en tiendas especializadas.”</p>

		<p>“...un chocolate con mucho porcentaje de cacao (mayor a 70 %) no es agradable para mí...Yo creo que con un 35 % o 40 % de cacao sin leche está bien para mí.”</p>
4	<p>Mónica García (43)</p> 	<p>“No consumo mucho chocolate, salvo por época de fiestas donde consumo un poco más...pero sé por estudios que es beneficioso comer de vez en cuando un producto a base de cacao...”</p> <p>“...chocolates en general prefiero <i>La Ibérica</i> porque es más saludable, pero no lo encuentro en cualquier tienda.”</p> <p>“Yo consumo chocolate por mis hijos que son recontra chocolateros y compro para compartir con ellos.”</p>

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 14: DASHBOARD de las entrevistas a profundidad



Fuente: Elaboración de los autores.



Fuente: Elaboración de los autores.

ESTHER ARRIETE (27)




- ▶ Afirma no consumir mucho chocolate debido al temor de engordar y los problemas con su piel (acné)



5/5



Preferencia de cacao

- ▶ Afirma gustarle chocolate combinado con frutas ácidas evitando ser así empalagoso.




- ▶ Menciona que solía comer bastante chocolate de niña pero cuando se percató que éste le provocaba barritos, espinillas y sobre todo acné dejó de consumirlo con frecuencia

S/.



Fuente: Elaboración de los autores.

Mónica García (43)




- ▶ Afirma consumir chocolate (golosinas) 01 vez al mes “no consumo mucho”. Sin embargo, menciona que “Esto se incrementa por épocas de fiestas”.



3/5



Preferencia de cacao

- ▶ Afirma que consumir chocolate con cierto porcentaje de cacao le ha ayudado contra la ansiedad y el estrés.
- ▶ Comenta que ella consume chocolate por el tema de sus hijos que son “recontra chocolateros” y es por eso que suele comprarle cuando se portan bien.

S/.



Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 15: Computo químico del chocolate hipocalórico

Chocolate con azúcar (Tradicional)

Ingredientes	%	Cantidad (50 g)	VALOR NUTRICIONAL (g/100 g Insumo)						APORTE NUTRICIONAL (g/50 g Producto)						
			CARBOHIDRATOS TOTAL	CARBOHIDRATOS EXPRESADOS COMO AZUCARES	GRASAS TOTAL	PROTEINAS TOTAL	SODIO (mg)	FIBRA DIETARIA	CARBOHIDRATOS TOTAL	CARBOHIDRATOS EXPRESADOS COMO AZUCARES	GRASAS TOTAL	PROTEINAS TOTAL	SODIO (mg)	FIBRA TOTAL	
Licor de Cacao	46%	23	27.5	1.5	53.5	14.2	44	10.5	6.33	0.35	12.31	3.27	10.12	2.42	
Manteca de cacao	16%	8	0.1	0.1	99.89	0.01	1.05	0	0.01	0.01	7.99	0.00	0.08	0.00	
Lecitina de soya	0.30%	0.15	0.1	0	98.4	0.1	0.09	0.1	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	
Azúcar	37.70%	18.85	99.2	99.2	0	0	0	0	18.70	18.70	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total	100.00%	50							TOTALES (g/50 g producto)	25.03	19.05	20.44	3.27	10.20	2.42
									CALORIAS	100.13	76.21	183.99	13.07	0.00	0.00
									CALORIAS TOTALES (Kcal/Tableta)	297.19					

Chocolate sin azúcar (Hipocalórico)

Ingredientes	%	Cantidad (50 g)	VALOR NUTRICIONAL (g/100 g Insumo)						APORTE NUTRICIONAL (g/50 g Producto)						
			CARBOHIDRATOS TOTAL	CARBOHIDRATOS EXPRESADOS COMO AZUCARES	GRASAS TOTAL	PROTEINAS TOTAL	SODIO (mg)	FIBRA TOTAL	CARBOHIDRATOS TOTAL	CARBOHIDRATOS EXPRESADOS COMO AZUCARES	GRASAS TOTAL	PROTEINAS TOTAL	SODIO (mg)	FIBRA TOTAL	
Licor de Cacao	46%	23	27.5	1.5	53.5	14.2	44	10.5	6.33	0.35	12.31	3.27	10.12	2.42	
Manteca de cacao	16%	8	0.1	0.1	99.89	0.01	1.05	0	0.01	0.01	7.99	0.00	0.08	0.00	
Lecitina de soya	0.30%	0.15	0.1	0	98.4	0.1	0.09	0.1	0.00	0.00	0.15	0.00	0.00	0.00	
Edulcorante	0.20%	0.1	98	0	0	0	0	0	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Poliol	37.50%	18.75	95	0	0	0	0	0	17.81	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total	100.00%	50							TOTALES (g/50 g producto)	24.24	0.35	20.44	3.27	10.20	2.42
									CALORIAS	68.08	1.41	183.99	13.07	0.00	0.00
									CALORIAS TOTALES (Kcal/Tableta)	265.14					

ANEXO N° 16: Ficha técnica del licor de cacao

ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO	Código : S.QA.T-003
MASA DE CACAO LICOR DE CACAO (BLOQUES)	Versión : 008
	Emisión : 02/04/16
	Página : 1 de 2

Los productos son elaborados de acuerdo a las buenas prácticas de manufactura y bajo las condiciones sanitarias adecuadas, con supervisión permanente de control de calidad, bajo un sistema HACCP implementado y certificado. Contamos con *Certificación Kosher Parve*.

I. DESCRIPCIÓN E INGREDIENTES

Masa sólida, en forma de bloque rectangular de color marrón oscuro, el cual se obtiene del temperado de la masa de cacao obtenida de la molienda de los granos de cacao tostados partidos y sin cáscara.



INGREDIENTES: Producto elaborado con ingredientes seleccionados: masa de cacao (licor de cacao), obtenida a partir del grano de cacao.

II. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y QUÍMICAS

Contenido de grasa	54 +/- 3
(%) Humedad (%)	2 máx.
Fineza (200 mesh:	98 mín.
75µm)(%) pH (al 10%)	5,0 – 6,0
Cenizas (%)	4 máx.
III. CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	
Aerobios mesófilos viables Coliformes totales	5 x 10 ³ ufc/g máx. < 3 NMP/g ó < 10 ufc/g Negativo/g.
E. coli	Ausencia/
Enterobacterias	g 50 ufc/g
Recuento de mohos	máx.
Recuento de levaduras	50 ufc/g máx.
Staphylococcus aureus* Salmonella / 25g*	< 10 ufc/g
	Ausencia
* De acuerdo a la frecuencia establecida para estos análisis.	
IV. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS	
Color	Marrón oscuro.
Sabor	Característico a cacao.
Olor	Característico, libre de olores extraños y desagradables.

V. REQUISITOS DE INOCUIDAD*

Plomo*	<1 ppm
Aflatoxinas totales*	< 10 ppb

* De acuerdo a la frecuencia establecida para estos análisis.

ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO	Código : S.QA.T-003
MASA DE CACAO LICOR DE CACAO (BLOQUES)	Versión : 008
	Emisión : 02/04/16
	Página : 2 de 2

VI. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Valores promedios para 100g de producto

Grasa total (g)	53,5
Saturadas (g)	32,6
(g) Trans (g)	0
Colesterol (mg)	0
Sodio (mg)	44
Carbohidratos totales (g)	27,5
Fibra Dietaria (g)	10,5
Azúcar (g)	5
Proteína (g)	1,5
Calorías (Kcal)	14,2
	64
	8,3

VII. USOS Y APLICACIONES

Para fines industriales, destinado al consumo humano.

En la producción de derivados del cacao para la Industria de chocolate, en confitería y en productos con sabor a chocolate.

VIII. PRESENTACIÓN Y EMPACADO

Empaque	Bloques de 30 kg
Empaque primario	Bolsa de polietileno de alta densidad.
Empaque secundario	Caja de cartón corrugado.

IX. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

Debe estar almacenado bajo condiciones sanitarias apropiadas. Sobre pallets, en ambiente fresco y seco.

El recinto de almacenamiento debe estar libre de plagas, de olores fuertes o desagradables y alejado de la luz directa.

Almacenar a 18 °C – 20 °C y 50 a 60 % de H.R.

X. CONDICIONES DE TRANSPORTE

Debe ser transportado bajo condiciones sanitarias apropiadas, en ambiente fresco y seco, libre de plagas y olores fuertes o desagradables. No exponer a la luz directa.

XI. TIEMPO DE VIDA

Dieciocho meses a partir de la fecha de elaboración, bajo condiciones de almacenamiento adecuado.

ANEXO N° 17: Ficha técnica. Manteca de cacao

ESPECIFICACIONES DE PRODUCTO	Código : S.QA.T-004 Versión : 008 Emisión : 30/03/15 Página : 1 de 2
MANTECA DE CACAO (BLOQUES)	

Los productos son elaborados de acuerdo a las buenas prácticas de manufactura y bajo las condiciones sanitarias adecuadas, con supervisión permanente de control de calidad, bajo un sistema HACCP implementado y certificado. Contamos con *Certificación Kosher Parve*.

I. DESCRIPCIÓN E INGREDIENTES

Grasa sólida compuesta de la mezcla de los ácidos grasos principalmente palmítico, esteárico y oleico, temperada en forma de bloque rectangular de color amarillo pálido. Obtenida del prensado de la masa de cacao procedente de los granos de cacao tostados, partidos y sin cáscara.



INGREDIENTES: Producto elaborado con ingredientes seleccionados: Manteca de cacao obtenida del grano de cacao tostado sin cáscara, molido y refinado el cual es prensado para la extracción de la manteca de cacao.

II. CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y QUÍMICAS

Humedad (%)	0,50 máx
Contenido de acidez (% expresado como ácido oleico).	1,75 máx.
Punto de fusión	30 – 34 °C

III. CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS

Aerobios mesófilos viables	1 x 10 ³ ufc/g máx.
Coliformes totales	< 3 NMP/g ó < 10 ufc/g
E. coli	Negativo/g.
Mohos	< 50 ufc/g
Staphylococcus aureus*	< 10 ufc/g
Salmonella / 25g*	Ausencia

* De acuerdo a la frecuencia establecida para estos análisis.

IV. CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS

Color	Amarillo pálido
Sabor	Característico a manteca de cacao
Olor	Característico, libre de olores extraños y desagradables

V. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Valores promedios para 100 g de producto

Grasa total (g)	99,89
Grasas saturadas (g)	63,07
Grasas trans (g)	0
Colesterol (mg)	0
Sodio (mg)	1,05
Carbohidratos totales (g)	0
Fibra dietaria (g)	0
Azúcar (g)	<1
Proteína (g)	0,01

VI. USOS Y APLICACIONES

Para fines industriales, destinado al consumo humano.

En la producción de chocolate, en confitería y en productos con sabor u olor a chocolate.

VII. PRESENTACIÓN Y EMPACADO

Empaque	Bloques de 25 kg (peso neto)
Empaque primario	Bolsa de polietileno de alta densidad.
Empaque secundario	Caja de cartón corrugado.

VIII. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

Debe estar almacenado bajo condiciones sanitarias apropiadas. Sobre pallets, en ambiente fresco y seco.

El recinto de almacenamiento debe estar libre de plagas y olores fuertes o desagradables y alejado de la luz directa.

Almacenar a 18 °C – 20 °C y 50 a 60 % de H.R.

IX. CONDICIONES DE TRANSPORTE

Debe ser transportado bajo condiciones sanitarias apropiadas, en ambiente fresco y seco, libre de plagas y olores fuertes o desagradables.

Temperatura óptima 18°C – 20 °C y 50 a 60% de H.R

X. TIEMPO DE VIDA

Quince meses a partir de la fecha de elaboración bajo condiciones de almacenamiento adecuado.

ANEXO N° 18: Ficha técnica. Lecitina de soya

	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA		Código	Página 1 de 2
	LECITINA DE SOYA		ET.CAL - 21 Revisión: 09	
Fecha de emisión: 02/05/2016			Fecha de vigencia: 05/05/2016	

Autor	Belén Farías	Responsable de laboratorio	02/05/2016
Revisión	Maricel Gaitán	Responsable de calidad	03/05/2016
Aprobación	Fabián Dadin	Gerente general	05/05/2016

1. DESCRIPCIÓN /COMPOSICIÓN

Es un producto de origen vegetal obtenido del secado de una mezcla compleja de fosfátidos insolubles en acetona proveniente del desgomado acuoso del aceite crudo de soya, compuesta en su mayor parte por fosfolípidos (fosfatidilcolina, fosfatidiletanolamina y fosfatidilinositol) y aceite crudo de soya.

N° de INS: 322 (I)

N° de CAS: 8002-43-5

2. CARACTERÍSTICAS FISICOQUÍMICAS

Análisis	Parámetros	Técnica empleada
Aspecto	Fluido de coloración ámbar	N/A
Color Gardner	12 máximo	AOCS Ja 9-87 (5% en vaselina)
Humedad	1 % máximo	AOCS Ja 2-46
Insoluble en acetona (IA)	62% mínimo	AOCS Ja 4-46
Índice de peróxidos	5 meqO ₂ /kg máximo	AOCS Ja 8-87
Índice de acidez	30 mgKOH/g máximo	AOCS Ja 6-55
Insoluble en hexano	0,3% máximo	AOCS Ja 3-87
Viscosidad	120 poises máximo, a 25°C	AOCS Ja 10-87

3. CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS

Análisis	Parámetros	Técnica empleada
Recuento de bacterias aerobias	1000 UFC/gr Máx.	3M
Coliformes totales	<10 UFC /g.	3M
Salmonellas	Ausencia en 25 g.	ISO 6579:2002/Cor.1:2004(E)
Recuento de hongos y levaduras	100 UFC/ gr. Máx.	3M

4. SEGURIDAD ALIMENTARIA

Las materias primas y el producto terminado se encuentran sujetas a un plan de muestreo en busca de ciertos contaminantes cumpliendo con:

- Metales pesados
- Pesticidas
- Dioxinas
- Aflatoxinas

5. INFORMACIÓN NUTRICIONAL

VALOR ENERGÉTICO	886 Kcal/g
CARBOHIDRATOS	<1,0 %
PROTEÍNA	<1,0 %
GRASA SATURADA	20,9 %
GRASA TOTAL	98,4 %
GRASA TRANS	0,2 %
FIBRA ALIMENTARIA	<1,0 %
SODIO	0,09 mg/g

	ESPECIFICACIÓN TÉCNICA	Código	Página 2 de 2
	LECITINA DE SOYA	ET.CAL - 21	
Fecha de emisión: 02/05/2016		Fecha de vigencia: 05/05/2016	

6. PRESENTACIÓN

A GRANEL EN CAMIONES	
TAMBORES METÁLICOS SANITARIOS / PLÁSTICOS	
BULK CONTAINER DE 1000 Kg	
FLEXITANKS	
ISOTANKS	

7. CONDICIONES DE ALMACENAMIENTO

- A temperatura ambiente, almacenar en lugar cerrado y seco, protegido de polución ambiental, sin quitarle las tapas correspondientes y sin exponer al Sol.
- A temperaturas menores de 15° C tiende a incrementar su viscosidad, pudiéndose presentar una separación de fases y exigir la necesidad de leve agitación antes de su uso.

8. DECLARACIÓN DE ALÉRGENOS

Producto 100 % de soya.

No contiene el resto de los alérgenos declarados en la Directiva 2007/68/CE de la comisión.

9. VIDA ÚTIL: Dieciocho meses, en envase cerrado, manteniendo condiciones de almacenamiento.

10. APLICACIONES: En todas las industrias donde la emulsión juega un papel importante como ser:

Alimenticias: panificación, quesería, confituras, fabricación de fideos y pastas, grasas y aceites, aderezos, productos instantáneos, chocolates, margarinas, alimentos balanceados, etc.

No alimenticias: adhesivos, absorbentes, cosméticas, farmacéuticas, colorantes, tinturas, fertilizantes, pieles, cueros, recubrimientos y pinturas, pesticidas, textiles, etc.

11. **ANEXOS:** Se adjunta hoja de seguridad del producto.

CG-21-017-15	RNE: 21-112416	RNPA: 21-087873		
Certificaciones:				
 KOSHER	 HALAL	 GMP006875	 HACCP	 Establecimiento Elaborador Habilitación: N° 9384/A/E Certificado N°: 12-528/A

ANEXO N° 19: Estructura de costos y KARDEX para el primer año

Costo Producto S/.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Pasta de Cacao + Maquila	910									910		
Estevia	69									69		
Aguaymanto	105									105		
Empaquetado	2,100									2,100		
TOTAL SOLES	3,184									3,184		
Cantidad Producida	7,000									7,000		
Costo por producto	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45

KARDEX (Unidades)	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Saldo Inicial	-	7,600	7,600	7,300	6,950	6,054	4,928	3,592	1,966	50	5,514	2,958
Ingresos de Producción	7,600	-								7,700		
Consumos (ventas)	-	-	300	350	896	1,126	1,336	1,626	1,916	2,236	2,556	2,876
PHARMAX										80	160	240
MASS								80	160	240	320	400
TAMBO					496	576	656	736	816	896	976	1,056
LISTO						100	180	260	340	420	500	580
PRODUSANA			300	350	400	450	500	550	600	600	600	600
Saldo Unidades	7,600	7,600	7,300	6,950	6,054	4,928	3,592	1,966	50	5,514	2,958	82
Saldos en soles	3,457	3,457	3,321	3,162	2,754	2,242	1,634	894	23	2,508	1,346	37
Costo de producción												

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 20: Estructura de costos y KARDEX para los cuatro años subsiguientes

Costo Producto S/.	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pasta de Cacao + Maquila	910				
Estevia	69				
Aguaymanto	105				
Empaquetado	2,100				
TOTAL SOLES	3,184				
Cantidad Producida	7,000				
Costo por producto	0.45	0.47	0.48	0.50	0.51
KARDEX (Unidades)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo Inicial		82	48	109	239
Ingresos de Producción	15,300	40,000	46,500	54,000	62,500
Consumos (ventas)	15,218	40,034	46,439	53,870	62,489
PHARMAX	480	3,341	3,875	4,495	5,215
MASS	1,200	5,568	6,459	7,492	8,691
TAMBO	6,208	14,700	17,051	19,780	22,944
LISTO	2,380	8,074	9,365	10,864	12,602
PRODUSANA	4,950	8,352	9,688	11,238	13,037
Saldo Unidades	82	48	109	239	250
Saldos en soles	37	23	52	119	128
Costo de producción	6,960	18,742	22,441	26,842	32,000

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 21: Determinación del punto de equilibrio

PUNTO EQUILIBRIO	
UNIDADES	23,286
PRECIO UNITARIO	5.44
TOTAL VENTA	126,668
GASTOS VARIABLES	6,960
GASTOS FIJOS	119,709
TOTAL GASTOS	126,668

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 22: Determinación del KS y WACC

DETERMINACIÓN DEL Ks	
AÑOS	2016
Tasa libre de riesgo (rf)	3.10%
Prima riesgo mercado (rm - rf)	7.40%
Prima riesgo país (Perù)	2.00%
Beta apalancado	0.75
$Ks = rf + (rm-rf)*B + PRP$	10.66%
DETERMINACIÓN DEL WACC	
AÑOS	2016
Tasa Fiscal	30%
Kd	15.75%
Ks	21.00% COK
D	50%
E	50%
WACC	16.01%

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 23: Estimación del riesgo país años 2015 – 2016

<i>Country</i>		Moody's rating	<i>Rating-based Default Spread</i>	<i>Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>	<i>Sovereign CDS, net of US</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Panama	Africa	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%	1.56%	7.61%	1.92%
Papua New Guinea	Central and South America	B2	6.36%	13.51%	7.82%	NA	NA	NA
Paraguay	Asia	Ba1	2.89%	9.24%	3.55%	NA	NA	NA
Peru	Central and South America	A3	1.39%	7.40%	1.71%	1.35%	7.35%	1.66%
Philippines	Central and South America	Baa2	2.20%	8.40%	2.71%	1.23%	7.20%	1.51%
Poland	Eastern Europe & Russia	A2	0.98%	6.90%	1.21%	0.79%	6.66%	0.97%
Portugal	Western Europe	Ba1	2.89%	9.24%	3.55%	3.04%	9.43%	3.74%
Qatar	Middle East	Aa2	0.57%	6.40%	0.71%	0.79%	6.66%	0.97%

Fuente: Leonard N. Stem School of Business – New York University, Aswath Damodaran (2015-2016)

<i>Country</i>		Moody's rating	<i>Rating-based Default Spread</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>	<i>Sovereign CDS, net of US</i>	<i>Total Equity Risk Premium</i>	<i>Country Risk Premium</i>
Panama	Africa	Baa2	2.13%	9.23%	2.98%	1.75%	8.70%	2.45%
Papua New Guinea	Central and South America	B2	6.17%	14.89%	8.64%	NA	NA	NA
Paraguay	Asia	Ba1	2.80%	10.17%	3.92%	NA	NA	NA
Peru	Central and South America	A3	1.35%	8.14%	1.89%	1.59%	8.48%	2.23%
Philippines	Central and South America	Baa2	2.13%	9.23%	2.98%	1.21%	7.94%	1.69%
Poland	Eastern Europe & Russia	A2	0.95%	7.58%	1.33%	1.00%	7.65%	1.40%

Fuente: Leonard N. Stem School of Business – New York University, Aswath Damodaran (2015-2016)

ANEXO N° 24: Determinación del Beta des apalancado

BETA SECTOR AZUCAR / AÑOS		2016
Alicorp		0.59
Nutresa		0.80
Promedio		0.70
Tasa Fiscal		30%

PORCENTAJE D Y E / AÑOS		2016	2015
ALICORP	D	51%	57%
	E	49%	43%
NUTRESA	D	39%	40%
	E	61%	60%

PROMEDIO SECTOR	D	45%	48%
	E	55%	52%

Beta desempalancado	Bu	0.442116
----------------------------	-----------	-----------------

PORCENTAJE D Y E / AÑOS		INICIO
KAMARI	D	50%
	E	50%

Beta apalancado	BI	0.75160
------------------------	-----------	----------------

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 25: Balance general proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
EFFECTIVO	155,950	48,282	51,293	127,268	233,275	335,586
EXISTENCIAS		37	23	52	119	128
OTROS ACTIVOS Gastos Diferidos	19,614	6,849	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	175,564	55,168	51,316	127,321	233,394	335,714
ACTIVO FIJO	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150	6,150
DEPRECIACION		-1,413	-2,825	-4,238	-5,650	-6,150
TOTAL ACTIVO	181,714	59,905	54,641	129,233	233,894	335,714
PASIVO						
IMPUESTOS			-	-	-	-
REMUNERACIONES	-	-	-	-	-	-
DIVIDENDOS POR PAGAR					40,000	60,000
DEPRECIACIÓN						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-	-	-	-	40,000	60,000
DEUDA FINANCIERA	100,664	50,332	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	100,664	50,332	-	-	40,000	60,000
CAPITAL	81,050	81,050	81,050	81,050	81,050	81,050
RESULTADO DEL EJERCICIO		-71,477	45,067	74,592	104,661	141,820
RESULTADOS ACUMULADOS		-	-71,477	-26,409	8,183	52,844
TOTAL PATRIMONIO	81,050	9,573	54,641	129,233	193,894	275,714
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	181,714	59,905	54,641	129,233	233,894	335,714

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 26: Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA (EBIT)	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
EBIT	-	-58,711	70,774	105,805	148,455	201,164
Tributos	-	-	-18,858	-31,212	-43,794	-59,343
NOPAD	-	-58,711	51,916	74,592	104,661	141,820
(+) Depreciacion		1,413	1,413	1,413	1,413	500
EBITDA		-57,299	53,329	76,005	106,073	142,320
(-/+) Var CTN	-155,950	154,636	47,612	51,263	127,202	193,266
(-) Capex	-6,150					
FLUJO DE CAJA LIBRE	-162,100	97,337	100,940	127,268	233,275	335,586
Deuda	81,050	43,483	-	-	-	-
Amortizacion		37,567	43,483	-	-	-
Interes		12,765	6,849	-	-	-
Escudo Fiscal		-1,277	-685	-	-	-
FC Financiamiento	-81,050	49,055	49,647	-	-	-
FC Accionista	-81,050	48,282	51,293	127,268	233,275	335,586
VAN		368,695				
TIR		97%				

	Año 1
Indice Corriente	1.1
Prueba acida	0.96
Deuda/Patrimonio	0.84
Margen Bruto	92%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Neto	-80%	19%	26%	31%	35%
ROA	-119%	82%	58%	45%	42%
ROE	-747%	82%	58%	54%	51%
ROI	-98%	130%	82%	63%	60%

Fuente: Elaboración de los autores.

ANEXO N° 27: Requisitos mínimos para adquirir un prestamos financiero

REQUISITOS	
Antigüedad del Negocio	P. Natural: Mínimo 6 meses / P. Jurídica: Mínimo 12 meses (*)
Propiedad	> 35 Mil
Garantía	> S/. 60 Mil (Nuevo) > S/. 90 Mil (Reenganche, Recurrente, Paralelo)
Antecedentes Crediticios	100% Normal, máximo 20% CPP en un periodo de 6 meses. (excepto último mes)
> 90 MIL	Ficha RUC Ventas Formales >= 30%

CARACTERÍSTICAS		
Moneda	Soles Dólares (Autorización de Analista de Riesgos)	
Monto a Financiar	>= 500 y <= 300 Mil	
Frecuencia de Pago	Crédito Nuevo	Crédito Retorno
	Semanal (4 - 24 Cuotas)	Semanal (4 - 24 Cuotas)
	Bisemanal (4 - 24 Cuotas)	Bisemanal (4 - 24 Cuotas)
	Mensual (2 - 12 Cuotas)**	Mensual (2 - 18 Cuotas)
Cuotas	Fijas e Iguales	
Seguros	Seguro de desgravamen de acuerdo a las condiciones de la póliza (para todo crédito individual) Seguros adicionales de cobertura de la recuperación de préstamo frente a siniestro como: <ul style="list-style-type: none"> • Multirriesgo (asegura mercadería/bienes del negocio) • Todo Riesgo (asegura el inmueble en caso de siniestro) • Opcativo (asegura al titular en caso de accidente) 	
Periodo de Gracia	15 días	
Cancelación Anticipada	Se aplica penalidad desde cualquier cuota y es sobre el saldo de capital (ajuste de intereses)	



(*) Persona jurídica se puede considerar experiencia empresarial de accionista mayoritario. Persona natural 6 meses + persona jurídica 6 meses.
 (**) Para R1 y R2 el plazo podrá ser hasta 18 meses.

ANEXO N° 28: Análisis del BETA para Alicorp SAA y Nutresa SA

Alicorp SAA (ALI.LM)

Related Topics: [STOCKS](#) [STOCK SCREENER](#) [MARKET DATA](#) [CONSUMER NON-CYCLICALS](#) [FOOD PROCESSING](#)

OVERVIEW
NEWS
KEY DEVELOPMENTS
PEOPLE
CHARTS
FINANCIALS
ANALYSTS
RESEARCH

ALLIM on Lima Stock Exchange

11.80PEN

27 Jul 2018

Change (% chg)

S/. 0.05 (+0.43%)

Prev Close

S/. 11.75

Open

S/. 11.80

Day's High

S/. 11.80

Day's Low

S/. 11.80

Volume

3,145

Avg. Vol

250,559

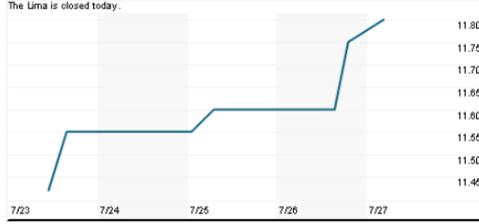
52-wk High

S/. 12.00

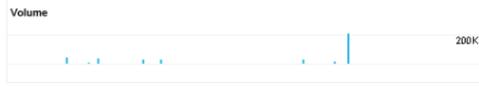
52-wk Low

S/. 8.15

The Lima is closed today.



Volume



ABOUT

Alicorp SAA is a Peru-based company engaged in the food processing industry. The Company operates through four business segments: Massive Consumption, Industrial Products, and Nutrition for Animals, and Others Services. The Company's activities include the production, packaging and distribution of a variety of oils, pastas,... (more)



Prepara tus platos en menos tiempo



Cocina Montecarlo

BUY/SELL

Sell | Hold | Buy

» Analyst Consensus

OVERALL

Beta: 0.59

Market Cap(Mil.): S/. 8,195.47

Shares Outstanding(Mil.): 854.58

Dividend: 0.14

Yield (%): 1.46

FINANCIALS

	ALI.LM	Industry	Sector
P/E (TTM):	21.59	22.52	40.76
EPS (TTM):	0.44	--	--
ROI:	8.79	12.26	62.30
ROE:	15.29	15.63	73.91

Grupo Nutresa SA (GCHOY.PQ)

Related Topics: [STOCKS](#) [STOCK SCREENER](#) [MARKET DATA](#) [CONSUMER NON-CYCLICALS](#) [FOOD PROCESSING](#)

OVERVIEW [NEWS](#) [KEY DEVELOPMENTS](#) [PEOPLE](#) [CHARTS](#) [FINANCIALS](#) [ANALYSTS](#) [RESEARCH](#)

GCHOY.PQ on OTC Markets Group	Change (% chg) -- (-)	Prev Close \$7.95	Day's High --	Volume --	52-wk High \$0.00
7.95USD 19 Jan 2018		Open --	Day's Low --	Avg. Vol --	52-wk Low \$0.00

Intraday data not available.

Volume data not available.

ABOUT
Grupo Nutresa SA, formerly Grupo Nacional de Chocolates SA, is a Colombia-based company engaged in the food processing sector. Its activities are structured in eight business segments: Cold Cuts, which specializes in the production of processed and matured meat products, ready-made meals, as well as canned foods and mushrooms;... [\(more\)](#)

BUY/SELL
Sell Hold Buy
Analyst Consensus

OVERALL

Beta:	0.80	FINANCIALS			
Market Cap(Mil.):	\$12,402,170.00	GCHOY.PQ	Industry	Sector	
Shares Outstanding(Mil.):	460.12	P/E (TTM):	30.76	20.42	38.98
Dividend:	47.20	EPS (TTM):	874.39	--	--
Yield (%):	2.04	ROI:	3.51	10.74	45.72
		ROE:	4.89	14.51	53.66

indurama
Prepara tus platos en menos tiempo
Cocina Montecarlo

ANEXO N° 29: Relación de proveedores de cacao

Asociación de Pequeños Agricultores y Ganaderos del Sector Maningas - APAGAN

Contacto : Fermin Timania
 Dirección 1 : Caserío poblado de Tambo Grande, Tambo Grande, Piura
 Dirección 2 :
 Teléfono : (+51 73) 379 541
 (+51 73) 811 367
 (+51 73) 969 370 017
 E-mail : luislopez_05@yahoo.es
 Sitio Web :
 Productos : Cacao

Asociación de Productores Agrarios de Pedregal

Contacto : Ramón García Mendoza
 Dirección 1 : Caserío Pedregal Tambo Grande, Tambo Grande, Piura
 Dirección 2 :
 Teléfono : (+51 73) 379 541
 (+51 73) 811 369

(+51 73) 969 370 017
 E-mail : luislopez_05@yahoo.es
 Sitio Web :
 Productos : Cacao

Asociación de Pequeños Productores de Cacao de Piura - APPROCAP

Contacto : Hugo Valdivieso Elías
 Dirección 1 : Sub Cuenca Río Bigote, Morropón – Huancabamba, Piura Dirección
 2 :
 Teléfono : (+51 73) 969 628 861
 (+51 73) 969 790 260
 (+51 73) 346 931
 E-mail : approcap@yahoo.es hvelias@hotmail.com
 Sitio Web :
 Productos : Cacao

Asociación de Productores Cacaoteros y Cafetaleros del Amazonas - APROCAM

Bupo SAC

Contacto : Robert Burns
 Dirección 1 : Jr. Julio Gómez del Carpio 140, Interior C, Urbanización Barrio
 Médico, Surquillo, Lima
 Teléfono : (+51 1) 446 2162
 (+51 1) 447 1012
 (+51 1) 243 4273
 E-mail : buposac@terra.com.pe
 Sitio Web : www.macapunch.com
 Productos : Cacao

Cooperativa Agraria Cafetalera Valle Río Apurímac – CAC VRA

Contacto : Wilder Rocha
 Dirección 1 : Av. 28 de Julio 004, San Francisco-Ayna, La Mar, Ayacucho
 Dirección 2 : Av. Tacna 685, Of. 53, Lima
 Teléfono : (+51 66) 325 179
 (+51 1) 428 9171
 (+51 66) 325 179
 E-mail : cacvra@terra.com.pe
 Sitio Web : www.cacvra.com
 Productos : Café, cacao

Cooperativa Agroindustrial Tocache

Contacto : Mario Cavero
 Dirección 1 : Esquina Av. Belaúnde y Ricardo Palma 1090, Tocache, San Martín
 Dirección 2 :
 Teléfono : (+51 42) 551 102

(+51 42) 942 661 109
 (+51 42) 551 232
 E-mail : gerencia@cacaotocache.org
 Sitio Web : www.cacaotocache.org
 Productos : Cacao

Ecoandino

Contacto : Carlos Samaniego López
 Dirección 1 : Calle Batallón Callao 602, Surco, Lima
 Dirección 2 :
 Teléfono : (+51 1) 275 1647
 (+51 1) 275 3483
 (+51 1) 275 1647
 E-mail : gerencia@ecoandino.com
 Sitio Web : www.ecoandino.com
 Productos : Cacao y sus derivados

Peruvian Heritage

Contacto : Mark Hein / Marta Madueño
 Dirección 1 : Av. Aramburú 715, San Isidro
 Dirección 2 :
 Teléfono : (+51 1) 628 1414
 (+51 1) 628 9560
 E-mail : info@peruvianheritage.com
 Sitio Web : www.peruvianheritage.com
 Productos : Cacao y sus derivados

ANEXO N° 30: RELACIÓN DE EMPRESAS MAQUILADORAS

Machupicchu foods
<http://www.mpf.com.pe>

Makao Perú
www.makaoperu.com

AMERAL
ameral.com.pe

Quillacao
quillacao.com

Cooperativa Naranjillo
www.naranjillo.com

PERCACAO
www.percacao.pe

INKAPLUS
www.inkaplus.com/

Gatti
www.arsenna.com/maquila.html

BIBLIOGRAFÍA

- APEIM. (agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado*. Obtenido de Niveles Socioeconómicos 2016:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- APEIM. (Agosto de 2017). *Niveles socio-económico 2017*. Obtenido de Asociación Peruana de Empresas e Investigación del Mercados:
<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Carlos Muñoz, S. C. (13 de Septiembre de 2016). *PROYECTO CHOCOLATE*. Obtenido de PROYECTO CHOCOLATE:
<http://marketingchocolateupc.blogspot.pe/>
- COMERCIO, E. (13 de noviembre de 2017). *EL COMERCIO*. Obtenido de EL COMERCIO: <https://elcomercio.pe/peru/etiquetado-alimentos-son-dos-propuestas-enfrentadas-noticia-473154>
- DIARIO GESTION. (28 de Mayo de 2017). *GESTIÓN*. Obtenido de GESTIÓN:
<https://gestion.pe/economia/industria-peru-acumula-caida-66-ultimos-tres-anos-como-revertirla-2190975>
- DIGESA, M. d. (2015). Procedimiento TUPA - 29 - Inscripción y reinscripción en el Registro Sanitario de Alimentos y Bebidas de Consumo Humano. En M. d. Salud (Ed.), *DIGESA - Dirección General de Salud Ambiental*. Lima.
- Gestión, D. (17 de Junio de 2018). *Aversión de millennials al azúcar impulsa cambios en chocolates*. Obtenido de <https://gestion.pe/tendencias/aversion-millennials-azucar-impulsa-cambios-chocolates-236095>
- Lopez, G. M. (2014). *Análisis Externo del sector Chocolatero Suizo*. Pamplona - Iruña: Universidad Pública de Navarra.
- Macroconsult. (02 de Diciembre de 2016). *GESTIÓN*. Obtenido de GESTIÓN:
<https://gestion.pe/economia/pbicomos-esta-nuestro-ingreso-habitante-frente-paises-region-2176291>
- Mercado, A. P. (2016). *NIVELES SOCIOECONÓMICO 2016*. Lima.
- Michael E. Porter, S. S. (2017). *Social Progress Imperative*. Obtenido de Social Progress Imperative:
https://www.df.cl/noticias/site/artic/20170621/asocfile/20170621132906/spanish_2017_social_progress_index_report.pdf
- Osores, V. G. (15 de Enero de 2015). *SEMANA ECONÓMICA*. Obtenido de SEMANA ECONÓMICA: <http://semanaeconomica.com/article/legal-y-politica/marco-legal/151255-marco-legal-peruano-en-el-2015-un-impulso-a-la-inversion/>

Pilares, Á. H. (10 de Mayo de 2015). *EL COMERCIO*. Obtenido de EL COMER:
<https://elcomercio.pe/economia/peru/indice-progreso-social-peru-debe-cubrir-necesidades-basicas-190355>

Schmitt, I. (08 de Agosto de 2017). *Infografía | Lo que dice la norma técnica peruana sobre el chocolate*. Obtenido de RPP NOTICIAS:
<http://rpp.pe/peru/actualidad/infografia-lo-que-dice-la-norma-tecnica-peruana-sobre-el-chocolate-noticia-1069178>

SNI IEES. (06 de Junio de 2016). *SNI.ORG.PE*. Obtenido de SNI.ORG.PE:
<http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Junio-2016-Industria-del-cacao-chocolate-y-otros-derivados.pdf>

The Economist. (07 de Diciembre de 2009). *GESTIÓN*. Obtenido de GESTIÓN:
<https://gestion.pe/noticia/378544/peru-tiene-mejor-marco-regulatorio-region>

Ley General de Salud - Perú

https://www.google.com.pe/search?rlz=1C2GNAM_esPE692PE692&source=hp&ei=4NRQWoz6CIH2zgKa7I3gAQ&q=ley+de+chocolates+en+peru&oq=ley+de+chocolates+en+peru&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30k1.40452.43865.0.44077.26.22.0.0.0.0.253.2765.0j18j1.19.0....0...1c.1.64.psy-ab..7.18.2587.0..0j35i39k1j0i131k1j0i10k1j0i22i30k1j33i160k1j33i21k1.0.5e5v6sX42j0

Codex Alimentarius – Chocolate
 Accesado el 12 de agosto, 2018

Disponible en: http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/sh-proxy/en/?lnk=1&url=https%253A%252F%252Fworkspace.fao.org%252Fsites%252Fcodex%252Fstandards%252FCODEX%2B87-1981%252FCXS_087s.pdf

Norma Técnica Peruana sobre Chocolate
 Accesado el 12 de agosto, 2018

Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/152341677/Norma-Tecnica-Peruana-CHOCOLATE>

Otras NTP sobre Chocolate

Accesado el 12 de agosto, 2018

Disponible en: <https://redcacaoychocolateperu.blogspot.mx/2017/06/ntp-sobre-cacao-chocolate.html>

Propuesta de Ley Etiquetado

Accesado el 12 de agosto, 2018

Disponible en: <https://elcomercio.pe/peru/etiquetado-alimentos-son-dos-propuestas-enfrentadas-noticia-473154>

<http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-legislativo-que-aprueba-la-ley-de-etiquetado-y-verif-decreto-legislativo-n-1304-1468963-4/>

<http://www.elperuano.com.pe/NormasElperuano/2015/03/18/1212309-1.html>

Ley de Alimentación Saludable - Ley 30021

http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/proy_ley_865.pdf

<http://www4.congreso.gob.pe/pvp/leyes/ley30021.pdf>

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>

Ley de Promoción de Alimentación Saludable para niños, niñas y adolescentes

http://www.congreso.gob.pe/Docs/comisiones2016/Salud/files/pley/proy_ley_865.pdf

Codex Internacional para el Chocolate – CODEX STAN 87-1981

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/marco/Codex_Alimentarius/normativa/codex/stan/87-1981.PDF

Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2014-2015. Ministerio de Relaciones Exteriores Perú

Estudio del CACAO en el Perú y el Mundo, Un análisis de la producción y el comercio

<file:///C:/Users/BIB-USR-SLV2443/Desktop/estudio-cacao-peru-julio-2016.pdf>

La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma

<https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2015/08/17/La%20Alianza%20Cacao%20Per%C3%BA%20para%20web.pdf>

Oswaldo Morales, Armando Borda, Andrés Argandoña, Remy Farach, Lenny Garcia Naranjo, Katia Lazo, 2015

Grupo Banco Mundial, Marco de alianza con el Perú 2017 – 2021 (actualizado al 17 abril 2017)

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Perú Panorama general Informe 2009 PROCACAO, Murrieta, Edgardo, AVSF, 2009

Estudio del Cacao en el Perú, Carlos Lineo, Ministerio de Agricultura y Riego, 2016

Guía Práctica del Exportador, Volumen III, MINCETUR, 2013

<https://gestion.pe/mercados/cinco-marcas-chocolates-dominan-55-mercado-2197255>

<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-peru-consumo-chocolates-alto-contenido-cacao-crece-674397.aspx>

Ministerio de Salud. Tabla peruana de composición de alimentos. Elaborado por María Reyes García; Lima: Instituto Nacional de Salud, 2009. 64 p.

Accesado el 23 de junio 2018

Disponible en: <http://repositorio.ins.gob.pe/bitstream/handle/INS/1034/tablas-peruanas-2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Salud (2002). Tabla de composición de alimentos Industrializados.

Accesado el 23 de junio 2018

Disponible en: <https://www.um.es/lafem/Nutricion/DiscoLibro/03-Alimentos/Complementario/TablaComposicionalimentosIndustrializados.pdf>

Decreto Legislativo N° 613. Código del Medio Ambiente y Los Recursos Naturales (1990). Aprobado por el Congreso de la República del Perú.

Accesado el 23 de junio 2018

Disponible en: <http://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/peru/peru.pdf>

Ley N° 26821. Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (1997). Aprobado por el Congreso de la República del Perú.

Accesado el 23 de junio 2018

Disponible en: http://www.ana.gob.pe/media/95192/ley_26821.pdf

Ley N° 28611. Ley General del Ambiente (2005). Aprobado por el Congreso de la República del Perú.

Accesado el 23 de junio 2018

Disponible en: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_ley28611.pdf

Diccionario de Marketing (Ed. La Cultura I s.l, 1999). Madrid – España. 307p.

Estudio Perfil del Consumidor y tendencias del Mercado (José Garrido-Lecca, oct 2011)

accesado el 02 de mayo, 2018

Disponible en: <https://es.slideshare.net/masemprendedores/perfil-del-consumidor-y-tendencias-del-mercado>

Guía de Envase y Embalajes (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2009)

Accesado el 02 de mayo, 2018

Disponible en:

https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/talleres_2/42.pdf

Aswath Damodaran (2015-2016). Estimating Country Risk Premiums: Equity Risk Premium by Country - NYU Stern

accesado el 23 de junio 2018

disponible en: www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/ctrypremJuly15.xls

10 beneficios de consumir chocolate (Vanidades, 13 junio 2018)

accesado el 12 de agosto 2018

disponible en: <https://www.vanidades.com/estilo-de-vida/beneficios-del-cacao/>