



**“Implementación de una unidad estratégica de negocio en  
exportación de *nibs* de cacao: Plan de negocios para la empresa  
Industrial Oro Verde SAC.”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener  
el grado de Maestro en Administración de Agronegocios  
por:**

**César Oswaldo Arévalo Hernández**

**Jaime David Arévalo Olano**

**Violeta Lozano Cárdenas**

**Magaly Paraguay Alvarado**

**Programa de la Maestría en Administración de Agronegocios  
Promoción Lima 2017-3**

**Lima, 12 de febrero del 2019**

Esta tesis:

**“Implementación de una unidad estratégica de negocio en  
exportación de *nibs* de cacao: Plan de negocios para la empresa  
Industrial Oro Verde SAC.”**

ha sido aprobada:

.....  
**Reynaldo Moquillaza Orellana, jurado**

.....  
**Carlos Figueredo Robles, jurado**

.....  
**Enrique Santa Cruz Casasola, asesor**

**Universidad ESAN**

**2019**

## **DEDICATORIAS**

A mis padres y hermanas dedico,  
**César Oswaldo Arévalo Hernández**

A Eva y Ercila, mis madres.  
**Jaime David Arévalo Olano**

A Dios, por su amor inagotable y por todas  
las bendiciones que me fueron y serán dadas.

**Violeta Lozano Cárdenas**

A Dios, a mis padres y amigos por su amor y  
apoyo incondicional.

**Magaly Paraguay Alvarado**

## INDICE GENERAL

<b>INDICE DE TABLAS.....</b>	<b>IX</b>
<b>INDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>INDICE DE ANEXOS.....</b>	<b>XII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XIII</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. CAC Oro Verde Ltda .....	1
1.1.2. Empresa industrial Oro Verde S.A.C.....	1
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.2.1. Pregunta general .....	2
1.2.2. Preguntas específicas.....	2
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	2
1.3.1. Objetivo general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. ALCANCE Y LIMITACIONES .....	3
1.4.1. Alcance.....	3
1.4.2. Limitaciones.....	3
1.5. JUSTIFICACIÓN Y CONTRIBUCIÓN.....	4
1.5.1. Justificación .....	4
1.5.2. Contribución .....	4
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.6.1. Mapa mental de la investigación .....	5
1.6.2. Instrumentos de recolección de datos.....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>8</b>
2.1. CONCEPTO DE PRODUCTO/MERCADO.....	8
2.1.1. Dimensión del producto .....	8
2.1.2. Clasificación comercial del cacao.....	10
2.1.3. Propiedades del consumo de cacao y sus derivados .....	11
2.2. NIBS DE CACAO .....	12
2.2.1. Satisfactores del nibs de cacao .....	15
2.3. DIMENSIÓN GRUPOS DE COMPRADORES.....	15
2.4. TECNOLOGÍA QUE CREA VALOR A LOS NIBS DE CACAO.....	16
2.4.1. Innovación de mercadotecnia .....	16
2.5. BENCHMARKING DE MODELOS DE NEGOCIOS.....	17
2.5.1. Perfil de empresas y cooperativas .....	17
2.5.3. Análisis de modelos de negocios.....	26
2.5.4. Identificación de factores clave de éxito según opinión de expertos.....	27
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>29</b>

3.1.	MERCADO MUNDIAL DEL CACAO .....	29
3.1.1.	<i>Producción mundial de Cacao</i> .....	29
3.2.	MERCADO MUNDIAL DE NIBS DE CACAO .....	33
3.2.1.	<i>Países importadores</i> .....	33
3.2.2.	<i>Países exportadores</i> .....	34
3.3.	EXPORTACIÓN PERUANA DE NIBS DE CACAO .....	34
3.3.1.	<i>Principales empresas peruanas exportadoras de nibs de cacao</i> .....	34
3.3.2.	<i>Canales de distribución de los nibs de cacao</i> .....	36
3.3.3.	<i>Análisis de precios de nibs para exportación</i> .....	38
3.4.	MACROSEGMENTACIÓN B2B .....	39
3.4.1.	<i>Variables</i> .....	39
3.5.	ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO .....	40
3.5.1.	<i>Perfil de Reino Unido</i> .....	40
3.5.2.	<i>Perfil de consumidor de Reino Unido</i> .....	41
3.5.3.	<i>Tendencia de consumo</i> .....	42
3.5.4.	<i>Requerimientos legales</i> .....	42
3.5.5.	<i>Demanda de nibs en Reino Unido</i> .....	42
3.5.6.	<i>Canales de distribución en Reino Unido</i> .....	43
3.5.7.	<i>Análisis de precios</i> .....	43
3.5.8.	<i>Comportamiento de compra de los consumidores finales</i> .....	44
3.5.9.	<i>Requerimientos del producto</i> .....	44
3.5.10.	<i>Concentración de Cadmio</i> .....	45
3.5.11.	<i>Certificaciones</i> .....	45
3.6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL MERCADO OBJETIVO.....	46
3.6.1.	<i>Análisis de la competencia según Cinco Fuerzas de Porter</i> .....	46
3.6.2.	<i>Macrotendencias SEPTTE que influyen en el comportamiento del mercado objetivo</i> .....	49
3.6.2.1.	Factor económico .....	49
3.6.2.2.	Factor social .....	50
3.6.2.3.	Factor político .....	50
3.6.2.4.	Factor tecnológico .....	51
3.6.2.5.	Factor ecológico .....	51
3.7.	CONCLUSIONES .....	53
<b>CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE PRODUCTO / ORGANIZACIÓN Y MERCADO .....</b>		<b>55</b>
4.1.	METODOLOGÍA .....	55
4.2.	RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA .....	55
4.2.1.	<i>Entrevistas a expertos</i> .....	55
4.2.2.	<i>Visitas a empresas</i> .....	57
4.2.3.	<i>Visitas a ferias especializadas y seminarios</i> .....	59
4.2.3.1.	Características observadas en entrevistas.....	62
4.3.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....	62
4.3.1.	<i>Tamaño de mercado</i> .....	62
4.3.2.	<i>Oferta de EINDOV</i> .....	64

4.3.3.	<i>Cartas de intención de compra</i> .....	65
4.4.	CONCLUSIONES .....	65
<b>CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE NIBS DE CACAO EN EL PERÚ .....</b>		<b>66</b>
5.1.	PRODUCCIÓN DE CACAO Y NIBS DE CACAO EN PERÚ .....	66
5.1.1.	<i>Producción de cacao en el Perú</i> .....	66
5.1.2.	<i>Zonas de producción de cacao</i> .....	68
5.1.3.	<i>Volumen y estacionalidad de producción</i> .....	69
5.1.4.	<i>Producción Nacional de nibs de cacao</i> .....	70
5.2.	ANÁLISIS DE LA CADENA PRODUCTIVA DE CACAO EN REGIÓN SAN MARTÍN ..	71
5.2.1.	<i>Participación de Oro Verde en el mercado del cacao</i> .....	71
5.2.2.	<i>Ubicación Geográfica de la zona de producción</i> .....	72
5.2.3.	<i>Descripción de eslabones y actores relevantes de la cadena de cacao</i> ..	73
5.2.4.	<i>Identificación de cuellos de botella de competitividad</i> .....	74
5.2.5.	<i>Cadena de Valor de nibs de cacao: Fortalezas y Debilidades</i> .....	74
5.3.	DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS INMERSAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE NIBS DE CACAO EN PERÚ .....	75
5.3.1.	<i>Empresas seleccionadas</i> .....	75
5.3.2.	<i>Identificación de factores que crean valor al producto</i> .....	76
5.4.	ANÁLISIS DE LA COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA ORO VERDE .....	76
5.4.1.	<i>Misión, visión y valores de la CAC Oro verde</i> .....	76
5.4.2.	<i>Trayectoria empresarial de la cooperativa</i> .....	77
5.4.3.	<i>Organización de la cooperativa</i> .....	78
5.4.4.	<i>Disponibilidad de granos de cacao para nibs</i> .....	79
5.4.5.	<i>Auditoría de recursos y habilidades existentes de la Empresa para el procesamiento de nibs de cacao</i> .....	79
5.5.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL ORO VERDE SAC (EINDOV SAC) ..	80
5.5.1.	<i>Perfil de EINDOV SAC – La Empresa</i> .....	80
5.5.2.	<i>Principal accionista: Cooperativa Agraria Cafetalera (CAC) Oro Verde</i> 82	
5.5.3.	<i>Visión y misión de la empresa</i> .....	83
5.5.4.	<i>Principales actividades económicas</i> .....	83
5.5.5.	<i>Estructura organizacional</i> .....	84
5.6.	<i>Análisis de factores clave de éxito para la creación de una unidad de negocio de nibs de cacao</i> .....	84
5.6.1.	<i>Disponibilidad y acceso a la materia prima</i> .....	84
5.6.2.	<i>Ubicación estratégica en Lamas - Zona Cultural</i> .....	85
5.6.3.	<i>Tecnología para el equipamiento e insumos de procesamiento</i> .....	86
5.7.	<i>Conclusiones: principales fortalezas y debilidades de la empresa</i> .....	86
<b>CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>		<b>88</b>
6.1.	MATRICES ESTRATÉGICAS .....	88
6.1.1.	<i>Matriz EFE</i> .....	88
6.1.2.	<i>Matriz EFI</i> .....	89

6.1.3.	<i>Matriz Decisión de Inversión Estratégica</i> .....	90
6.1.4.	<i>Matriz FODA cruzada</i> .....	90
6.2.	PRIORIZACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICA .....	91
6.2.1.	<i>Estrategias competitivas según ventajas competitivas</i> .....	92
6.2.2.	<i>Estrategias competitivas complementarias</i> .....	92
6.2.3.	<i>Despliegue de estrategias FODA</i> .....	94
6.3.	PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO .....	95
<b>CAPITULO VII PLAN DE NEGOCIO.....</b>		<b>96</b>
7.1.	MARKETING MIX .....	96
7.1.1.	<i>ESTRATEGIA DE PRODUCTO</i> .....	96
7.1.1.1.	Cacao/Nibs “Lamas” .....	96
7.1.1.2.	Cacao/Nibs “Wauki” .....	97
7.1.1.3.	Cacao/Nibs “Barranquita” .....	98
7.1.1.4.	Cacao/Nibs “Sisa” .....	99
7.1.2.	<i>ESTRATEGIA DE PRECIO</i> .....	101
7.1.3.	<i>ESTRATEGIA DE PLAZA</i> .....	102
7.1.4.	<i>ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN</i> .....	102
7.1.5.	<i>PRESUPUESTO DE MARKETING MIX</i> .....	104
7.2.	PLAN DE OPERACIONES .....	105
7.2.1.	<i>Localización</i> .....	105
7.2.2.	<i>Capacidad</i> .....	105
7.2.3.	<i>Certificaciones</i> .....	105
7.2.4.	<i>Infraestructura de la planta procesadora de nibs de cacao</i> .....	105
7.2.5.	<i>Composición de la actividad</i> .....	106
7.2.5.1.	Compra y selección de cacao fino y de aroma .....	106
7.2.5.2.	Limpieza .....	107
7.2.5.3.	Tostado de granos de cacao.....	107
7.2.5.4.	Descascarillado y partido .....	108
7.2.5.5.	Empaquetado .....	109
7.2.5.6.	Almacenamiento.....	109
7.2.5.7.	Transporte a puerto de destino .....	110
7.2.6.	<i>Flujograma de negocio</i> .....	110
7.3.	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	111
7.3.1.	<i>Estructura organizacional</i> .....	111
7.3.2.	<i>Personal requerido</i> .....	112
7.3.3.	<i>Perfil y funciones de puestos claves</i> .....	112
7.3.3.1.	Gerente comercial .....	112
7.3.3.2.	Jefe de planta de nibs .....	113
7.3.3.3.	Jefe de control de calidad y tostador .....	113
7.3.3.4.	Personal operario .....	113
<b>CAPITULO VIII EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....</b>		<b>115</b>
8.1.	INVERSIÓN INICIAL .....	115
8.1.1.	<i>Activos fijos</i> .....	115

8.1.2.	<i>Gastos preoperativos y capital de trabajo</i> .....	115
8.1.3.	<i>Estrategia de financiamiento</i> .....	116
8.2.	PROYECCIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS.....	117
8.2.1.	<i>Proyección de ingresos</i> .....	117
8.2.2.	<i>Proyección de egresos</i> .....	120
8.2.3.	<i>Estado de Resultados proyectados</i> .....	127
8.3.	PRINCIPALES SUPUESTOS .....	130
8.3.1.	<i>Supuestos relevantes</i> .....	130
8.3.2.	<i>Tasa de crecimiento de las ventas</i> .....	130
8.4.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	130
8.4.1.	<i>Del flujo de caja económico</i> .....	130
8.4.2.	<i>Del flujo de caja financiero</i> .....	133
8.5.	ANÁLISIS DE RIESGOS .....	135
8.5.1.	<i>Punto de equilibrio</i> .....	135
8.5.2.	<i>Análisis sensibilidad</i> .....	136
<b>CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>		<b>138</b>
9.1.	CONCLUSIONES .....	138
9.2.	RECOMENDACIONES .....	139
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>151</b>



## INDICE DE TABLAS

<b>TABLA 2.1.</b> DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DEL CACAO A <i>NIBS</i> DE CACAO.....	14
<b>TABLA 2.2.</b> PRINCIPALES EMPRESAS Y COOPERATIVAS REPRESENTATIVAS ANALIZADAS .....	17
<b>TABLA 2.3.</b> ANÁLISIS DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE ACOPAGRO.....	18
<b>TABLA 2.4.</b> ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL NEGOCIO: NUTRYBODY ....	19
<b>TABLA 2.5.</b> MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	25
<b>TABLA 3.1.</b> LOS 10 PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES MUNDIALES DE CACAO EN GRANO .....	30
<b>TABLA 3.2.</b> LISTA ACTUALIZADA DE PAÍSES INCLUIDOS EN EL ANEXO C - ICCO .....	31
<b>TABLA 3.3.</b> PRODUCCIÓN Y DEMANDA MUNDIAL DE CACAO.....	32
<b>TABLA 3.4.</b> PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CACAO Y <i>NIBS</i> DE CACAO (“180100-CACAO EN GRANO SECO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO”).....	33
<b>TABLA 3.5.</b> PERÚ: EXPORTACIÓN (KILOGRAMOS) DE <i>NIBS</i> DE CACAO TOSTADO POR EMPRESAS PERUANAS ENTRE EL AÑO 2013 AL 2017 .....	35
<b>TABLA 3.6.</b> PERÚ: EXPORTACIÓN (KILOGRAMOS) DE <i>NIBS</i> DE CACAO CRUDO POR EMPRESAS PERUANAS ENTRE EL AÑO 2013 AL 2017 .....	35
<b>TABLA 3.7.</b> DESTINO DE EXPORTACIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO .....	36
<b>TABLA 3.8.</b> PRECIOS PROMEDIOS DE “RAW <i>NIBS</i> ” Y <i>NIBS</i> TOSTADOS EN PROMEDIO EN EL EXTERIOR (EN USD\$/KG).....	39
<b>TABLA 3.9.</b> MACROSEGMENTACIÓN POR PAÍSES DE DESTINO PARA <i>NIBS</i> DE CACAO CON VALORES BRUTOS (ESCALA DE 1 AL 6, SIENDO EL VALOR MÁS BAJO MÁS DESFAVORABLE) .....	40
<b>TABLA 3.10.</b> CARACTERÍSTICAS ORGANOLÉPTICAS Y FÍSICOQUÍMICAS DE <i>NIBS</i> DE CACAO.....	44
<b>TABLA 3.11.</b> MACROTENDENCIAS SEPTÉ.....	52
<b>TABLA 4.1.</b> CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONSIDERAR AL MOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO SEGÚN EXPERTOS .....	57
<b>TABLA 4.2.</b> CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONSIDERAR AL MOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO SEGÚN EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	59
<b>TABLA 4.3.</b> CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES QUE SE DEBEN CONSIDERAR AL MOMENTO DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO SEGÚN EMPRESAS ENTREVISTADAS.....	62
<b>TABLA 4.4.</b> TAMAÑO DE MERCADO DE <i>NIBS</i> DE CACAO FINO Y DE AROMA PARA EL MERCADO DE REINO UNIDO .....	63
<b>TABLA 4.5.</b> MARKET SHARE DE <i>NIBS</i> DE CACAO .....	64
<b>TABLA 4.6.</b> VOLUMEN DE ACOPIO DE LA CAC ORO VERDE POR CALIDADES (EN TONELADAS) .....	64
<b>TABLA 4.7.</b> VOLUMEN DE PRODUCCIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO (EN TONELADAS).....	64
<b>TABLA 4.8.</b> INTENCIONES DE COMPRA DE <i>NIBS</i> DE CACAO ENTRE LOS PERIODOS: 2016-2018.....	65
<b>TABLA 5.1.</b> PRODUCCIÓN NACIONAL DE CACAO POR REGIONES 2001-2016..... <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
<b>TABLA 5.2.</b> PERÚ, EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN ANUAL DE CACAO EN GRANO POR REGIONES (EN TONELADAS) .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>

<b>TABLA 5.3.</b> REPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS 10 PRINCIPALES EMPRESAS PRODUCTORAS Y EXPORTADORAS DE <i>NIBS</i> DE CACAO (ROASTED Y RAW) 2012 -2017 .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.4.</b> EXPORTACIONES DE LA CAC ORO VERDE EN EL AÑO DE 2017 POR TIPO DE CERTIFICACIÓN DE PRODUCTO.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.5.</b> ACOPIO DE CACAO EN GRANO DE LA CAC ORO VERDE EN EL AÑO DE 2017 .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.6.</b> MATRIZ DE AUDITORÍA DE RECURSOS Y HABILIDADES <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
<b>TABLA 5.7.</b> ACCIONISTAS, CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE EINDOV SAC AL 2017 .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.8.</b> EINDOV: VOLUMEN DE PRODUCCIÓN Y DE VENTAS SEGÚN LÍNEA DE NEGOCIO. AÑOS 2013 A 2017. CIFRAS EN SOLES ....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.9.</b> GRANOS DE CACAO SECOS DISPONIBLE PARA EL ACOPIO EN 10 AÑOS .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.10.</b> PRODUCCIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO, SEGÚN DISPONIBILIDAD DE CACAO, EN 10 AÑOS .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.11.</b> CARACTERÍSTICAS DE EQUIPOS PARA LA PRODUCCIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 5.12.</b> MATRIZ EFI.....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>TABLA 6.1.</b> MATRIZ EFE.....	88
<b>TABLA 6.2.</b> EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) .....	89
<b>TABLA 6.3.</b> MATRIZ FODA CRUZADA .....	893
<b>TABLA 6.4.</b> DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS FODA .....	94
<b>TABLA 6.5.</b> MODELO CANVAS DE NEGOCIO .....	95
<b>TABLA 7.1.</b> PRESUPUESTO DE MARKETING MIX DEL PROYECTO. ....	104
<b>TABLA 7.2.</b> PRESUPUESTO ANUAL DE MARKETING MIX.....	104
<b>TABLA 7.3.</b> CARACTERÍSTICAS ADECUADAS PARA LA COMPRA DE LOTE DE CACAO FINO Y DE AROMA.....	107
<b>TABLA 7.4.</b> PERSONAL REQUERIDO PARA LA PRODUCCIÓN DE <i>NIBS</i> DE CACAO FINO Y DE AROMA.....	112
<b>TABLA 8.1.</b> INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLE DEL PROYECTO .....	116
<b>TABLA 8.2.</b> REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN PARA SU FINANCIAMIENTO:.....	116
<b>TABLA 8.3.</b> ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO .....	117
<b>TABLA 8.4.</b> RESUMEN DE LOS PRODUCTOS GENERADOS .....	117
<b>TABLA 8.5.</b> CARACTERÍSTICAS DE PRODUCCIÓN DE LA MAQUINA TOSTADORA .....	118
<b>TABLA 8.6.</b> INGRESOS POR VENTA DE <i>NIBS</i> DE CACAO .....	119
<b>TABLA 8.7.</b> COSTOS VARIABLES UNITARIO .....	120
<b>TABLA 8.8.</b> COSTO FIJO DE PRODUCCIÓN .....	120
<b>TABLA 8.9.</b> COSTO FIJO DE PROCESAMIENTO .....	121
<b>TABLA 8.10.</b> ESTADOS DE RESULTADOS .....	128
<b>TABLA 8.11.</b> FLUJO DE CAJA ECONÓMICO.....	131
<b>TABLA 8.12.</b> RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA .. <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
<b>TABLA 8.13.</b> PUNTO DE EQUILIBRIO .....	135
<b>TABLA 8.14.</b> ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CONSIDERANDO VARIACIONES DEL 2% PARA EL PRECIO EN EL PRIMER AÑO Y COSTO VARIABLE UNITARIO.....	136



## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1. MAPA MENTAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
FIGURA 2.1. ASPECTO GENERAL DE LA MAZORCA DE ECOTIPO "CRIOLLO" .....	9
FIGURA 2.2. ASPECTO GENERAL DE LA MAZORCA DE ECOTIPO "TRINITARIO" .....	9
FIGURA 2.3. ASPECTO GENERAL DE LA MAZORCA DE ECOTIPO "FORASTERO" .....	10
FIGURA 2.4. ASPECTO DE GRANOS DE CACAO Y NIBS DE CACAO .....	12
FIGURA 2.5. ESTRUCTURA DE PROCESOS INVOLUCRADOS EN LA CADENA DE ELABORACIÓN DE NIBS DE CACAO.....	13
FIGURA 3.1. PRINCIPALES PRODUCTORES DE CACAO EN EL MUNDO .....	29
FIGURA 3.2. EXPORTACIONES DE NIBS (KG) DE CACAO EN EL AÑO 2017 DE LOS PRINCIPALES PAÍSES LATINOAMERICANOS .....	34
FIGURA 3.3. ESQUEMA GLOBAL DE LA CADENA DE COMERCIALIZACIÓN DE NIBS DE CACAO .....	37
FIGURA 3.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN EN EL REINO UNIDO (CBI, 2018) .....	43
FIGURA 3.5. MODELO DE LAS 05 FUERZAS DE PORTER.....	46
FIGURA 4.1. ENTREVISTAS A EXPERTOS EN INNOVACIÓN DE PRODUCTOS.....	56
FIGURA 4.2. FERIA AGRONOVA 2018 .....	59
FIGURA 4.3. FESTIVAL DE LA GASTRONOMÍA AMAZÓNICA 2018 .....	60
FIGURA 4.4. SALÓN DEL CHOCOLATE Y CACAO 2018 .....	61
FIGURA 4.5. FERIA EXPOALIMENTARIA 2018 .....	61
FIGURA 5.1. PERÚ, SUPERFICIE COSECHADA Y PRODUCCIÓN DE CACAO 2000-2015 .....	67
FIGURA 5.2. PERÚ, RENDIMIENTO Y PRODUCCIÓN DE CACAO AÑOS 2000-2015.....	68
FIGURA 5.3. PERÚ: PRINCIPALES REGIONES PRODUCTORAS DE CACAO EN EL 2015 (TONELADAS PRODUCIDAS).....	69
FIGURA 5.4. CALENDARIO DE MANEJO INTEGRADO PARA EL CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES Y PICOS DE COSECHA EN EL AÑO .....	70
FIGURA 5.5. VISTA DE LA CIUDAD DE LAMAS EN LA REGIÓN SAN MARTÍN .....	72
FIGURA 5.6. CADENA PRODUCTIVA DEL CACAO EN EL PERÚ.....	73
FIGURA 5.7. CADENA DE VALOR DE NIBS DE CACAO .....	75
FIGURA 5.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA.....	78
FIGURA 5.9. EINDOV: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	84
FIGURA 6.1. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....	90
FIGURA 7.1. IMAGEN DEL PERFIL COMERCIAL DE CACAO/NIBS "LAMAS" .....	96
FIGURA 7.2. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL SENSORIAL "LAMAS" .. <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
FIGURA 7.3. IMAGEN DEL PERFIL COMERCIAL DE CACAO/NIBS "WAUKY" .....	97
FIGURA 7.4. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL SENSORIAL "WAUKY" . <b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>	
FIGURA 7.5. IMAGEN DEL PERFIL COMERCIAL DE CACAO/NIBS "BARRANQUITA" .....	98
FIGURA 7.6. DESCRIPCIÓN DEL PERFIL SENSORIAL "BARRANQUITA" .....	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
FIGURA 7.7. IMAGEN DEL PERFIL COMERCIAL DE CACAO/NIBS "SISA" .....	99
FIGURA 7.9. PALETIZADO PARA NIBS DE CACAO .....	101
FIGURA 7.10. SELECCIÓN DE GRANOS DE CACAO .....	107
FIGURA 7.11. GRANOS DE CACAO TOSTADOS .....	108
FIGURA 7.12. ASPECTO FINAL DE NIBS DE CACAO .....	109
FIGURA 7.13. ASPECTO FINAL DE NIBS DE CACAO LISTOS PARA EXPORTACIÓN .....	110

<b>FIGURA 7.14. FLUJOGRAMA DE PROCESO PRODUCTIVO .....</b>	<b>111</b>
<b>FIGURA 7.15. EINDOV: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....</b>	<b>112</b>

### **INDICE DE ANEXOS**

<b>ANEXO 1: 20 PRINCIPALES PAÍSES IMPORTADORES DE CACAO EN GRANO Y NIBS DE CACAO .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXO 2: 20 PRINCIPALES DESTINOS DE EXPORTACIÓN DEL CACAO TOSTADO DE ECUADOR .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO 3: EVOLUCIÓN DEL DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO TOSTADO DE COLOMBIA .....</b>	<b>143</b>
<b>ANEXO 4: EVOLUCIÓN DEL DESTINO DE LAS EXPORTACIONES DE CACAO TOSTADO DE BOLIVIA .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO 5: DISEÑO DE LA PLANTA DE PROCESAMIENTO.....</b>	<b>145</b>
<b>ANEXO 06. TABLA DE DEPRECIACIÓN DE LA INVERSIÓN.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 07. ANÁLISIS DE CADMIO DE GRANOS Y NIBS DE CACAO .....</b>	<b>147</b>
<b>ANEXO 08. ANÁLISIS DE RATIOS DE RENTABILIDAD. PERIODO 2017</b>	<b>148</b>

## **AGRADECIMIENTOS**

Nuestro agradecimiento al Programa Nacional de Innovación Agraria - PNIA por el financiamiento de la presente Maestría y por sus constantes actividades que facilitan el desarrollo y fortalecimiento de la innovación tecnológica agraria en el País, con el fin de mejorar la productividad y calidad de los productos agroalimentarios.

Agradecemos a la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C. por permitirnos acceder la organización para el desarrollo de nuestra tesis.

Gracias a nuestros padres por la educación, por el apoyo incondicional en cada reto y por hacernos personas de bien y útiles en la sociedad.

Infinitas gracias a nuestros profesores por brindarnos su dedicación para nuestra formación como Magíster, en especial a nuestro asesor Enrique Santa Cruz Casasola por el soporte y orientación, al profesor Leonardo Adachi Kanashiro por su constante apoyo para lograr los objetivos y desarrollo de esta tesis.

Finalmente agradecemos a nosotros mismos, por el trabajo en equipo, por el apoyo mutuo de fortaleza y perseverancia, lo cual nos permitió alcanzar el objetivo propuesto.

**Curriculum vitae**  
**César Oswaldo Arévalo Hernández**

Ingeniero agrónomo con más de cuatro años de experiencia en desarrollo, investigación y el diseño e implementación de proyectos productivos y de investigación. Con liderazgo, amplio conocimiento en consultoría y manejo de aspectos técnicos y comerciales relacionados principalmente con los suelos agrícolas.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**INSTITUTO DE CULTIVOS TROPICALES (TARAPOTO, SAN MARTIN)**

Dedicado a la planificación y formulación de proyectos de investigación relacionados con el área de suelos y el área de agronomía en general. Mejoramiento de procesos priorizando calidad y tiempo.

**Jefe de Departamento de suelos**

**May 2016 - Actualidad**

Liderar un equipo conformado por técnicos y asistentes para la formulación, elaboración de experimentos y procesamiento de muestras de Suelos, Tejidos vegetales tanto para análisis físicos y químicos.

- Logré reducir en 70% el tiempo de entrega de resultados de análisis de laboratorio de la institución.
- Se optimizaron los parámetros de análisis en laboratorio
- Se logro la formulación y ejecución de más de 4 proyectos de investigación relacionadas con el área.

**Consultor en suelos**

**Ene 2014 - Abr 2016**

Conciliar respuesta a problemas relacionados con el diseño de experimentos en el área de suelos, dar recomendaciones de fertilización y la interpretación de análisis de suelos para su uso por agricultores.

- Logré la instalación de más de 5 experimentos en la línea de suelos
- Logré la recomendación de fertilización a más de 100 productores.

**Asistente de investigación en suelos**

**Ene 2013 - Dic 2013**

Asistir en el proceso de análisis químico de suelos en el laboratorio, ayudar en el diseño de experimentos de investigación.

- Asistí de manera oportuna en la instalación de 3 experimentos relacionados con los suelos.
- Realice con orden y eficiencia los procedimientos para la preparación de muestras para análisis químicos de laboratorio.

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business 2018-2019  
Maestría en Administración de Agronegocios

Universidade Estadual de Santa Cruz-UESC 2014-2016

Maestría en Producción Agrícola – Suelos

Universidad Nacional Agraria La Molina – UNALM  
Ingeniero Agrónomo

2008-2013

**SEMINARIOS**

Seminario Internacional de Estudios en Israel: Pasantías empresariales en innovación agrícola (del 12 al 21 octubre de 2018).

**INFORMACIÓN ADICIONAL**

**Idiomas:**

Portugués e inglés avanzado.



**Curriculum vitae**  
**Jaime David Arévalo Olano**

Maestría en Administración de Agronegocios en curso, Ingeniero Agroindustrial Colegiado. Con experiencia multifuncional de más de 07 años en la producción, comercialización y certificación de café a nivel nacional. Capacidad para implementar Sistemas Integrados de Gestión para organizaciones de productores y demás empresas agroindustriales.

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

**ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE AMAZONAS**

Producción y comercialización de cafés certificados y especiales de pequeños productores.

**Coordinador Administrativo Proyecto PNIA**

**Dic 2017 – Abr 2018**

Gestionar el proyecto, planificando, ejecutando y controlando las actividades y el personal a cargo.

- Logré el cierre y sustento de los dos primeros hitos de forma oportuna y eficiente.

**Administrador**

**Ene 2016 – Nov 2017**

Responsable de la comercialización a nivel nacional y administración general.

- Logré el 85% de la producción comercializada con certificación y diferenciales de Comercio Justo Fairtrade y Orgánico.

**SERVICIOS CAFETEROS DEL PERÚ S.A.C.**

Empresa dedicada a brindar servicios a las organizaciones de pequeños productores aliados de café certificado del Perú.

**Inspector de campo**

**Feb 2015 – Ene 2017**

Brindar asistencia técnica en los procesos de certificación social y sostenible a la producción y comercialización de café a las organizaciones de pequeños productores de café en las Regiones Amazonas, Cajamarca, San Martín y Junín.

- Logré la implementación de los Sistemas Internos de Gestión en 12 asociaciones/cooperativas para la obtención de certificaciones/verificaciones: Comercio Justo Fairtrade, Orgánico, Rainforest Alliance, UTZ Certified, C.A.F.E. Practices.

**APROCOYCE AMAZONAS**

Producción y comercialización de cafés certificados y especiales de pequeños productores.

**Coordinador del programa de certificaciones**

**Sep 2013 – Dic 2017**

Liderar un equipo cuyo objetivo es la de implementar y mantener los programas de certificación social y sostenible para la producción de café.

- Logré la implementación y mantenimiento de las certificaciones/verificaciones: Orgánica, Comercio Justo Fairtrade, Rainforest Alliance, C.A.F.E. Practices

#### **ACHAMAL TRADING S.A.C.**

Comercialización de cafés certificados y especiales.

#### **Jefe del Programa de cafés especiales y certificados Ene 2012 – Ago 2013**

Liderar un equipo cuya misión era gestionar la certificación y acopio de café en la provincia de Rodríguez de Mendoza (Región Amazonas).

- Logré la implementación de 03 programas de certificación social y sostenible de café en los productores y el acopio del 70% de sus cosecha por campaña

#### **Jefe de Control de Calidad**

**Abr 2011 – Dic 2011**

Responsable de almacén y control de calidad físico de café pergamino.

- Establecer los procedimientos de almacenamiento y control de calidad en la Empresa hasta la elaboración de manuales internos.

#### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2018-2019

Maestría en Administración de Agronegocios

Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas  
(UNTRM)

2006 – 2011

Ingeniería Agroindustrial

#### **SEMINARIOS**

Seminario Internacional de Estudios en Israel: Pasantías empresariales en innovación agrícola (del 12 al 21 octubre de 2018).

#### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

##### **Idiomas:**

Inglés nivel intermedio.

## **Curriculum vitae** **Violeta Lozano Cárdenas**

Maestría en Administración de Agronegocios en curso, Contador Público Colegiado Con experiencia multifuncional de 8 años en las áreas de Contabilidad, Gerencia Comercial, Subgerencia General relacionados con el sector cooperativo y sector público. Capacidad para realizar trabajos de planeamiento y gestión familiarizados con el trabajo en equipo y en forma individual.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **CAC ORO VERDE LTDA.**

Producción, acopio y comercialización de café y cacao, como también la siembra de árboles maderables para acreditación con certificación forestal FSC. Cuenta 1,216 miembros, ubicados en 67 comités sectoriales en 04 provincias de la región San Martín (Lamas, El dorado, San Martín y Picota), con certificación orgánica, comercio justo (FLO y SPP), Fair for Life, UTZ; RFA y otros sellos especiales que le dan valor agregado a los productos.

#### **Gerente Comercial**

**Oct 2018 – Actualidad**

Planear, organizar, gestionar, y coordinar todas las actividades de comercialización y marketing, con el fin de posicionar a la Organización en mercados nicho y de especialidad con precios diferenciados.

- Visita a clientes y prospección comercial en los Países: España, Italia, París y Suiza; del 08 al 28 de octubre 2018.
- Colocación de 1,500 Tn de cacao por campaña como resultado de visita a clientes y prospección comercial, octubre 2018.
- Viaje a Israel “Innovación Agrícola” del 13 al 21 de octubre.
- Participación en la Feria “SIAL París 2018” del 21 al 25 de Octubre.
- Participación en el desarrollo de marcas comerciales de cacao.
- Desarrollo de nuevas estrategias comerciales nacional e internacional.
- Marketing de productos a nivel nacional e internacional.
- Gestión de desarrollo de productos por concepto, con storytelling, con social branding y por orígenes diferenciados.
- Conocedor de negocios sostenibles y economía verde.
- Desarrollo de un plan de negocios para la implementación de una UEN para la exportación de Nibs de Cacao en EINDOV SAC.

#### **Contador General**

**Abr 2018 – Set 2018**

Planear, coordinar, supervisar los recursos y actividades encaminadas al logro de los objetivos de los procesos administrativos y financieros que lidera, de manera oportuna, eficaz y eficientemente a la solicitud de los diferentes usuarios, contribuyendo de al logro de los propósitos institucionales para garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo con las normas legales, la contabilidad de la Cooperativa Oro Verde.

- Elaboración y presentación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad, Normas Internacionales de Contabilidad y Normas Internacionales

- de Información Financiera, de manera oportuna.
- Gestión y captación de recursos financieros en la banca nacional e internacional.
- Control de la ejecución presupuestal del ejercicio.

### **Subgerente General**

**Ene 2017 - Dic 2017**

Velar por el cumplimiento de metas de todas las áreas, participación en eventos, ferias, misiones, foros, del rubro comercial y asociativo. Representar al Gerente General y/o Presidente en compromisos sociales, comerciales, gremiales, financieros, etc. en calidad de "Apoderado".

- Participación en la Feria “Biofach” en Nuremberg del 15 al 18 de febrero 2017 y cierre de negocios para la campaña de café y cacao 2017.
- Participación en el evento “Cacao in the Americas: A Rewarding Path to Trade & Development” en Canadá. Del 06 al 07 de abril 2017.
- Participación en la “Misión de exportadores de la alianza del pacífico al Show Grocery Innovations Toronto” en Canadá del 22 al 24 de octubre 2017.
- Posicionamiento de la marca Oro Verde en mercados de especialidad.

### **Gerente Comercial**

**Ene 2016 - Dic 2016**

Planear, organizar, gestionar, y coordinar todas las actividades de comercialización y marketing, con el fin de posicionar a la Organización en mercados nicho y de especialidad con precios diferenciados.

- Participación en Misión comercial en Canadá, Promoción del cacao peruano y fortalecimiento del cooperativismo. Del 09 al 22 de abril 2016.
- Participación en Misión de Intercambio de Productores de Cacao en República Dominicana. Del 22 al 27 de agosto 2016.
- Participación en el Foro “Esquemas de comercialización que favorecen la vinculación de productores de cacao con el mercado” en República Dominicana. Del 16 al 17 de noviembre del 2016.
- Gestión para la exportación de café y cacao: Café Oro: 13,336.92 qq; y Cacao seco: 1,479.97 TN

### **Contador General**

**Ago 2013 - Dic 2015**

Planear, coordinar, supervisar los recursos y actividades encaminadas al logro de los objetivos de los procesos administrativos y financieros que lidera, de manera oportuna, eficaz y eficientemente a la solicitud de los diferentes usuarios, contribuyendo de al logro de los propósitos institucionales para garantizar que se lleve en forma adecuada y de acuerdo con las normas legales, la contabilidad de la Cooperativa Oro Verde.

- Elaboración, presentación y declaración de los estados financieros ante los órganos competentes.
- Implementación de un Sistema Integrado de Gestión que unifica la información de todas las áreas de la Organización, haciendo más inmediata la generación de reportes indispensables para la toma de decisiones gerenciales.

## **EMPRESA INDUSTRIAL ORO VERDE S.A.C**

Industrialización y comercialización de productos terminados en Lamas, Región San Martín, como café tostado molido, cacao, chocolate, panela, miel de abeja, entre otros; miembro del grupo Oro Verde, el grupo más grande en producción y comercialización de productos orgánicos bajo sistemas de agroforestería dinámica con responsabilidad social empresarial y Ambiental.

### **Contador General**

**Ene 2013 - Ago 2013**

Liderar un área cuya misión es la de controlar, presentar e informar la situación económica y financiera de la empresa para la adecuada toma de decisiones.

- Elaboración, presentación y declaración de los estados financieros.
- Presentación oportuna de las obligaciones tributarias mensuales.
- Contabilización de todos los procesos contables en tiempo oportuno.
- Seguimiento y control a operaciones que pudieron haber generado contingencia tributaria.

## **CAC ORO VERDE LTDA.**

Producción, acopio y comercialización de café y cacao, como también la siembra de árboles maderables para acreditación con certificación forestal FSC. Cuenta 1,216 miembros, ubicados en 67 comités sectoriales en 04 provincias de la región San Martín (Lamas, El dorado, San Martín y Picota), con certificación orgánica, comercio justo (FLO y SPP), Fair for Life, UTZ; RFA y otros sellos especiales que le dan valor agregado a los productos.

### **Contador de Costos**

**Set 2012 - Dic 2012**

Proporcionar información real para la determinación del costo de producción y de ventas para saber si la Organización ha obtenido utilidades o pérdidas en un determinado periodo.

- Diseño de una estructura de costos por unidades de negocio.
- Control de los movimientos de existencias.
- Conciliación diaria de las existencias en libros y en físico

## **UNIDAD EJECUTORA 404 - HOSPITAL II-2 TARAPOTO**

Brinda atención integral especializada mediante Unidades Productoras de Servicios de Salud del segundo nivel de atención, personalizada, con amabilidad, sentido de urgencia y estándares de calidad, a la población nor oriental. Hospital referente en la macro región nor oriental, en gestión clínica moderna, con altos estándares de calidad científica, técnica y humana al servicio de la población

### **Jefe de Planeamiento y Presupuesto**

**Ago 2012 - Set 2012**

Programar, controlar, organizar y dirigir las actividades de planificación y presupuesto durante el año fiscal, tanto como brindar asesoramiento a la alta dirección en temas presupuestales y de su uso eficiente.

- Formular, evaluar, proponer y actualizar el plan operativo institucional.
- Controlar el presupuesto por actividades y estrategias.

- Participar en las gestiones de reestructuración y/o asignación presupuestal.
- Coordinar la implementación de gestión de procesos.

### **DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD SAN MARTÍN**

Organismo competente en la conducción del Sector Salud en la Región, promoción, protección, recuperación y rehabilitación de la salud de las personas en la Región.

#### **Especialista en Gestión Financiera**

**Oct 2011 - Jul 2012**

Lograr una estrategia financiera y corporativa a través de competencias, habilidades, experiencia y sobre todo con un comportamiento ético y honesto

- Monitoreo del proceso de gestión de recursos financieros de la DIRES SM.
- Seguimiento, evaluación y control de la ejecución presupuestal (Gestión y PpR) de las 04 unidades ejecutoras por toda fuente de financiamiento.
- Seguimiento de la programación presupuestal del PpR para formular y adecuar la evaluación financiera de las unidades de gestión de hospitales regionales, redes y micro redes de salud.
- Distribución presupuestal de los recursos de AISPED y Mejora de la Oferta.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business

2018-2019

Maestría en Administración de Agronegocios

Universidad Nacional Agraria de la Selva

2005 - 2010

Contador Público

### **SEMINARIOS**

Seminario Internacional de Estudios en Israel: Pasantías empresariales en innovación agrícola (del 12 al 21 octubre de 2018) organizado por la Maestría en Administración de Agronegocios de ESAN.

### **INFORMACIÓN ADICIONAL**

#### **Idiomas:**

Inglés Intermedio.

## **Curriculum vitae** **Magaly Paraguay Alvarado**

Magister en Administración de Agronegocios en curso, Economista con especialización en proyectos de inversión privada de la Universidad de Ingeniería, con experiencia en la formulación de perfiles, proyectos y planes de negocio para el sector agroindustrial y agroexportador, evaluación de proyectos acuícolas y pesquero; y monitoreo de proyectos turísticos.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **MINCETUR: PROGRAMA TURISMO EMPRENDE**

Es un programa del MINCETUR, que tiene por objetivo promover la creación, desarrollo y consolidación de emprendimientos privados vinculados a la actividad turística que contemplen aspectos de conservación, uso sostenible y desarrollo económico.

#### **Supervisora Responsable de los Emprendimientos del sector turismo**

**Nov 2017 – Ene 2018**

Realizar la supervisión de los emprendimientos a través de la Incubadora y/o aceleradora de Negocios durante la formulación del plan de negocios o modelo de negocios.

- Aprobar 07 emprendimiento de negocios turísticos cumpliendo con las metas de reportes de gastos.

#### **CENTRAL CAFÉ Y CACAO**

Organización sin fines de lucro, de segundo nivel que agrupa a 13 cooperativas y asociaciones a nivel nacional de café y cacao, brindando servicios de gestión de proyectos, capacitaciones por competencias y servicios de formación de Catadores Q Grade.

#### **Especialista de Proyectos Productivos**

**May 2014 – Dic 2017**

Elaborar el proyecto y/o perfil a través del sistema en línea de los diferentes concursos.

- Ganar 02 concursos de Fondoempleo 2015 y 2016 con un financiamiento no reembolsable de 2 millones cada uno.
- Ganar 05 concursos PNIA – Servicios de extensión y Capacitación por competencias con un monto de financiamiento no reembolsable de 196 mil soles cada uno.
- Ganar 01 concurso Innóvate Perú – PITEI, donde la cooperativa desarrolla un prototipo de secador eficiente para la cáscara de café con un monto de financiamiento no reembolsable de 280 mil soles
- Ganar 04 concurso Innóvate Perú – Mejora de la Calidad para 04 cooperativas implementen la certificación Orgánica y HACCP por un monto de financiamiento no reembolsable de 45 mil soles cada uno
- Ganar 03 concursos PAI – Modalidad 1 con un monto de financiamiento no reembolsable de 70 mil soles cada uno.

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN Graduate School of Business 2018-2019  
Maestría en Administración de Agronegocios

Universidad Nacional de Ingeniería – UNI 2013 – 2014  
Maestría en Proyectos de Inversión

Universidad Nacional Federico Villarreal – UNFV 2006 – 2011  
Economista

## **SEMINARIOS**

Seminario Internacional de Estudios en Israel: Pasantías empresariales en innovación agrícola (del 12 al 21 octubre de 2018) organizado por la Maestría en Administración de Agronegocios de ESAN.

## **INFORMACIÓN ADICIONAL**

Evaluada Externa del Programa Nacional de Innovación Acuícola y Pesquera – PNIPA

**Idiomas:** Inglés Intermedio



## RESUMEN EJECUTIVO

La “Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda.” se ubica en la selva norte del Perú, en la Región San Martín y opera desde el año 1999, conformada por 1350 socios, pequeños agricultores dedicados a la producción y exportación de materias primas: café verde y cacao en grano, con responsabilidad social y ambiental. El año 2012, la Cooperativa con el 85% de acciones constituye la “Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.” como aliado estratégico para dar mayor valor agregado a su producción de forma sostenible.

El objetivo de nuestra tesis es elaborar un Plan de Negocio para determinar la viabilidad económica y financiera al implementar la Unidad Estratégica de Negocio para Nibs de Cacao en la “Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.”; la principal justificación responde a la misión que tiene la organización de generar mayor valor en la producción agrícola de los pequeños agricultores, contribuyendo positivamente a su calidad de vida y ofertando productos que cumplan con estándares de alta calidad.

Los *nibs* son los granos de cacao ligera o completamente tostados y triturados, que están listos para ser utilizados en la fabricación de chocolate o para consumo directo. Datos obtenidos de la Sunat, indican que este producto presenta desde el 2013 una tasa de crecimiento anual de 148%; los principales países de destino son Estados Unidos, Corea del Norte, Reino Unido y Australia.

Como resultado de la evaluación y la macro segmentación de mercados B2B se seleccionó a Reino Unido como el mejor destino para la exportación de este producto, esta selección fue llevada tomando en consideración el análisis de las preferencias, perspectivas de consumo y demanda en el país elegido. En Reino Unido el consumo de chocolate *premium* está en crecimiento, al igual que la tendencia al consumo de cacao fino de aroma; es el primer país con el consumo per cápita de chocolate en Europa.

El resultado de la investigación cualitativa de mercado, indico que los atributos más requeridos son la calidad organoléptica, trazabilidad; requieren conocer quiénes, dónde y cómo se fabrican los productos; certificación orgánica, ambiental y social. El mercado estimado para nibs de cacao fino de aroma en Reino Unido superó las 1750 toneladas el año 2017, para la estimación del presente plan de negocio la Empresa participaría con el 13% en el primer año, es decir 225 toneladas.

Luego de realizar un análisis interno y externo a la Empresa respecto a la oportunidad de negocio propuesta, se determinó que se encuentra en la posición de invertir en la exportación del nuevo producto adoptando la estrategia competitiva de nicho de mercado con diferenciación de producto, ubicándose en el segmento de la industria chocolatera de especialidad “Bean to bar”, en este segmento los fabricantes expertos buscan alta calidad y sabores únicos, la historia detrás del producto, y prefieren una comercialización más directa con los productores.

En las estrategias del marketing mix se propone la presentación del producto en bloques de 15 kg de *nibs*, con certificación orgánica, y empleando como materia prima sólo cacao fino de aroma proveniente del aliado estratégico, “CAC Oro Verde”, clasificado en cuatro marcas comerciales que reflejan los diferentes perfiles sensoriales de alta calidad de diversos orígenes. Luego de analizar los precios en los últimos años y en respuesta a nuestra estrategia competitiva se optó por ofrecer un producto con calidad premium a precio medio, estableciendo 7.0 USD por kilogramo FOB para el primer año del proyecto.

Las herramientas para abordar las estrategias de Plaza y Promoción se centran en construir relaciones a largo plazo y que generen valor compartido a la cadena productiva, con una importante cuota de participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, así como misiones comerciales y un innovador marketing digital.

Para garantizar la calidad, trazabilidad y control de las operaciones agroindustriales, se ha considerado el montaje de una planta de procesos para *nibs* de cacao con una capacidad máxima de 200 kg/hora, la cual implementará y mantendrá certificación orgánica y HACCP, además de personal calificado y con experiencia en el sector.

De acuerdo con lo establecido en el análisis económico se obtuvo como resultado que el proyecto es viable económicamente, considerando una inversión inicial de 701,138 PEN y capital de trabajo de 1'065,018 PEN en un horizonte de evaluación de 10 años, donde se plantea producir 15 mil bolsas de *nibs* de cacao orgánico al mercado inglés, obteniendo como resultado un VAN de 971,254 PEN y TIR es 36.13%, siendo superior al valor del costo de oportunidad del accionista (25%).

## **Executive Summary**

The “Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda.”, ubicada in the northern jungle of Peru, in the San Martín Region and has been operating since 1999, consisting of 1350 members, small farmers dedicated to the production and export of raw materials: green coffee and cocoa beans, with social and environmental responsibility. In 2012, the Cooperative with 85% of the company share constitutes “Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.” as a strategic ally to give added value to its production in a sustainable way.

The objective of our thesis is to prepare a Business Plan to determine the economic and financial viability of implementing the Strategic Business Unit for Cocoa Nibs in the “Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.”; the main justification responds to the mission that the organization, that intends to generate greater value for the small farmers agricultural production, contributing positively to their quality of life and offering products with high quality standards.

*Nibs* are lightly or complete roasted crushed cocoa beans that are ready to be used for chocolate production or direct consumption. Data obtained from SUNAT, indicated that this product presents an annual growth rate of 148% since 2013; the main countries of destination are the United States, North Korea, the United Kingdom and Australia.

As a result of the evaluation and macro segmentation of B2B markets, the United Kingdom was selected as the best option for exportation for this product, this selection was performed taking into consideration the analysis of preferences, consumption perspectives and demand in the chosen country. In the United Kingdom the consumption of premium chocolate is growing, as is the trend of consumption of fine aroma cocoa; it is the first country with the per capita consumption of chocolate in Europe.

The results of the qualitative research of the market, indicated that the most required attributes are the organoleptic quality, traceability; they require knowing who, where and how they products are elaborated; organic, environmental and social certification. The estimated market for nibs of fine aroma cocoa in the United Kingdom exceeded 1750 tons in 2017, for the estimation of this business plan the Company would participate with 13% in the first year, 225 tons.

After conducting an internal and external analysis of the Company with respect to the proposed business opportunity, it was determined that it is in the position of investing in the export of the new product, adopting the competitive niche market strategy with product differentiation, placing itself in the segment of the specialty chocolate industry "Bean to bar", in this segment the expert manufacturers are looking for high quality and unique flavors, the history behind the product, and prefer a more direct marketing with the producers.

In the marketing mix strategies, the presentation of the product in 15 kg blocks of nibs is proposed, with organic certification, and using only as raw material fine and aromatic cocoa coming from the strategic ally, "CAC Oro Verde", classified in four commercial brands that reflect the different sensory profiles of high quality from diverse origins. After analyzing the prices in recent years and in response to our competitive strategy we opted to offer a product with premium quality at a medium price, establishing USD 7.0 per kilogram FOB for the first year of the project.

The tools to address Place and Promotion strategies are focused on building long-term relationships that generate shared value to the productive chain, with a significant participation in national and international fairs and events, as well as commercial missions and innovative digital marketing.

To guarantee the quality, traceability and control of industrial operations, the assembly of a process plant for cocoa nibs with a maximum capacity of 200 kg/hour has been considered, which will implement and maintain organic and HACCP certification, in addition to qualified experienced personnel in the sector.

According to the economic analysis, the result was that the project is economically viable, considering an initial investment of 701,138 PEN and working capital of 1'065,018 PEN in an evaluation horizon of 10 years, where it is proposed to produce 15 thousand bags of nibs of organic cocoa to the English market, obtaining as a result a VAN of 971,254 PEN and TIR is 36.13%, being higher than the cost of opportunity value of the shareholder (25%).

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo explica los antecedentes, presentando la organización en materia de análisis, los objetivos, justificación y metodología de investigación para la elaboración de este documento. Finalmente, sugiere los lineamientos básicos para la innovación que representa este proyecto para las actividades comerciales de la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. CAC Oro Verde Ltda**

La Cooperativa Agraria Cafetalera y de Servicios Oro Verde Ltda., en adelante “la Cooperativa”, fue fundada el 07 de diciembre del año 1999 en la provincia de Lamas, Región San Martín, reconocida legalmente por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, con partida registral N° 05012534; e inscrita en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria con RUC N° 20489109981.

La Cooperativa es una de las principales organizaciones exportadoras de cacao y café en grano de la región San Martín, tiene 710 socios dedicados exclusivamente al cacao y concentra más de 1300 productores en la región, donde el 70% de estos son de la etnia Chanca Lamista y el 30% migrantes. Dispone de 1,078 hectáreas de cacao en producción, con una productividad promedio de 1,250 Kg/ha, en su mayoría finos y de aroma tanto de manejo convencional como orgánico que por sus características organolépticas y de calidad presentan precios diferenciados en el mercado.

Actualmente mantiene certificaciones sociales y de agricultura sostenible tales como: Comercio Justo Fairtrade; Orgánico para la Unión Europea (EU), Estados Unidos de Norte América (NOP-USDA), Canadá (COR) y Biossuise; Rainforest Alliance, UTZ Certified, además del símbolo de Pequeños Productores (SPP).

#### **1.1.2. Empresa industrial Oro Verde S.A.C.**

Respondiendo a su objetivo social de generar valor a la producción de las familias socias con más alto nivel y eficiencia empresarial, funda el 27 de septiembre de 2012 a la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C., con el fin de realizar las operaciones de comercialización y venta de productos procesados (Marín, 2018).

La Empresa Industrial Oro Verde S.A.C., en adelante “la Empresa” está reconocida legalmente por la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, con partida registral N° 11069351; e inscrita en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de

Administración Tributaria con RUC N° 20542257416. Es en esta organización donde desarrollamos la presente investigación.

La necesidad de elaborar el plan de negocio para *nibs* de Cacao en la Empresa responde principalmente a tres razones, desde el año 2015 se vienen recibiendo intenciones de compra para este producto por parte de importadores chocolateros, es decir, existe una demanda insatisfecha; en segundo lugar porque se dispone de la materia prima con la calidad y trazabilidad requerida: cacao fino de aroma; y finalmente porque es parte del objetivo social de la Empresa dar mayor valor agregado a los productos agrícolas que produce su principal accionista, la Cooperativa (Cárdenas, 2018).

## **1.2.Preguntas de investigación**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuál es la viabilidad económica y financiera de implementar la unidad de negocio para *nibs* de cacao en la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

- a. ¿Cuál es la demanda potencial y real del mercado mundial de *nibs* de cacao?
- b. ¿Cuáles son los procesos productivos por implementar para la producción de *nibs* de cacao?
- c. ¿Cuál es la propuesta de valor para la producción de los *nibs* de cacao?
- d. ¿Cómo sería la cadena de distribución y comercialización de *nibs* de cacao para mercados internacionales B2B?
- e. ¿Cuáles serían los riesgos de la implementación del modelo de negocio?

## **1.3.Objetivos de investigación**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar la viabilidad económica-financiera para la implementación de la unidad de negocio para *nibs* de cacao en la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a. Identificar los factores clave de éxito para la implementación la unidad de negocio para la exportación de *nibs* de cacao (Capítulo II).
- b. Determinar los principales mercados externos con demanda de *nibs* de cacao (Capítulo III).

- c. Realizar el análisis interno de la cadena productiva de *nibs* de cacao de la región San Martín (Capítulo V).
- d. Proponer el análisis y direccionamiento estratégico de la unidad de negocio (Capítulo VI).
- e. Realizar una investigación de mercado exploratoria a nivel nacional (Capítulo IV).
- f. Realizar el Plan de Negocio para la producción y exportación de *nibs* de cacao (Capítulo VII).
- g. Evaluar la viabilidad económica y financiera de la producción y exportación de *nibs* de cacao (Capítulo VIII).
- h. Proponer una adecuada gestión de riesgo para el modelo de negocio propuesto

#### **1.4. Alcance y limitaciones**

##### **1.4.1. Alcance**

El alcance de esta investigación se resume como sigue:

- Producto: *Nibs* de cacao.
- Ámbito geográfico: Provincia de Lamas, región San Martín.
- El lado de la oferta: Se cuenta con un aliado estratégico, la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda. quien es la que inicialmente proveerá la materia prima (cacao en grano) debido a que actualmente cuenta con calidad, certificaciones y con trazabilidad en sus campos hasta la entrega en acopio a la organización.
- El lado de la demanda: Importadores internacionales de la industria chocolatera.
- El lado de los procesos: Planta de procesamiento óptima para asegurar la calidad e inocuidad, propia o tercerizada.

##### **1.4.2. Limitaciones**

- **Limitaciones de información:** En la actualidad no se encuentran unidades de negocios asociados a la comercialización de *nibs* de cacao B2B en el exterior (Canadá, USA, Europa). La mayoría de las estrategias están enfocadas al consumidor final (B2C), motivo por el cual es difícil estimar la demanda del mercado objetivo por medio del modelo B2B. Para contrarrestar esa limitación, se recurren a entrevistas de profundidad a expertos del sector.
- **Limitaciones de tiempo:** La investigación se inicia a mediados del 2018 y culmina en el mes de febrero de 2019, por lo que todo lo relacionado al marco normativo,

tasas impositivas, tasas de financiamiento y entre otros que se consideran en la investigación son las vigentes hasta esa fecha.

- **Recursos propios:** La presente tesis ha sido financiada por los autores de la investigación.

## **1.5. Justificación y contribución**

### **1.5.1. Justificación**

El Perú se ha convertido en uno de los principales productores de cacao en Sudamérica, dedicado principalmente a la venta de cacao en grano seco. Sin embargo; el cacao en grano al ser un commodity se encuentra sujeto a la cotización en bolsa, haciendo que su precio fluctúe y pueda llevar a una baja rentabilidad de los primeros actores en la cadena de valor, los productores (MINAGRI, 2016).

La Empresa Industrial Oro Verde S.A.C. busca responder a su objetivo social y a la competencia derivada de la globalización de la economía, con herramientas innovadoras de mercadeo que le garanticen el éxito de la empresa.

De acuerdo a entrevistas a expertos del sector realizados por los autores de esta tesis, además de las intenciones de compra que desde el año 2016 viene recibiendo la Cooperativa y la Empresa, los *nibs* de cacao se presentan como una alternativa sostenible para diversificar la comercialización de cacao con valor agregado, por lo que accedemos a mejores precios de hasta tres veces los del *commodity*.

Además, considerando que la directiva europea N° 488 que establece nuevos límites permisibles de concentración de cadmio para la exportación de productos y subproductos de cacao (UE, 2014), la ejecución de nuestra propuesta en la Empresa mitigaría las consecuencias desfavorables por esta normativa europea, debido a que los *nibs* tienen hasta dos a tres veces menos cadmio que los granos secos por la ausencia de la cascarilla.

### **1.5.2. Contribución**

Realizar la presente investigación contribuye a ejecutar la misión de la Empresa Industrial Oro Verde S.A.C. que corresponde al fortalecimiento sostenible de la organización y sus accionistas, agregando valor y comercializando productos agrícolas.

Se busca proponer una estrategia de mercadeo innovadora para la comercialización de *nibs* de cacao en la Empresa, de forma que genere valor agregado a la producción de los pequeños productores de la Cooperativa y potencialmente a demás organizaciones



de la Región San Martín, ofreciendo al mundo un producto de calidad orgánica y sostenible, generando valor compartido en toda la cadena de valor.

Al finalizar el presente estudio habremos contribuido con una herramienta de gestión para la Empresa de tal manera que pueda decidir estratégicamente incursionar o no en el negocio de *nibs* de cacao, conocer de los recursos necesarios para la puesta en marcha de una eficiente unidad de negocio.

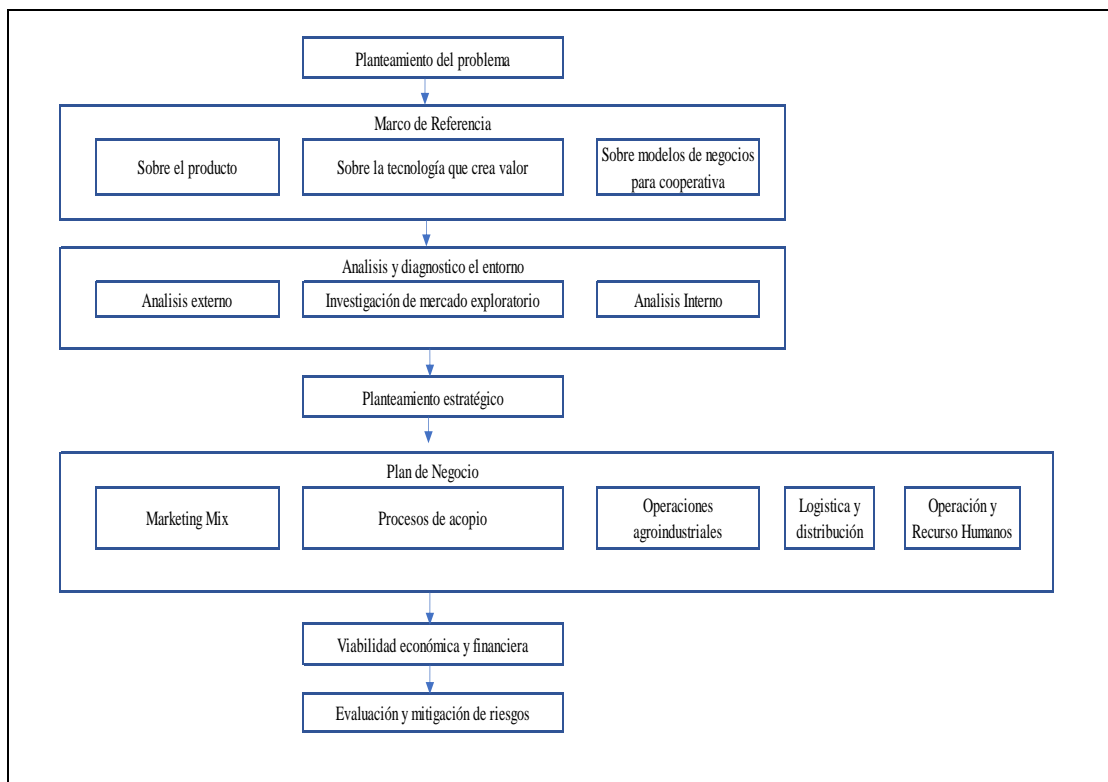
## **1.6. Metodología de la investigación**

### **1.6.1. Mapa mental de la investigación**

La Figura 1.3 detalla los pasos a seguir para determinar la lógica de la investigación para el presente plan de negocios.

La estructura general de la tesis se divide en 04 partes, primero, se evalúa y analiza la idea general del negocio a partir de la identificación del problema, segundo mediante el Marco de Referencia se genera los antecedentes del producto, la tecnología que crea valor y los modelos de negocios desarrollados para el sistema cooperativistas, así como el híbrido del negocio generado, tercero se realiza el análisis externo, donde se utiliza las técnicas de SEPTTE, las 05 fuerzas de Portes, análisis crítico para determinar la Oportunidad y Amenaza del mercado, el análisis interno, donde mediante la visita en campo y entrevistas se determina las Debilidades y Amenazas y la investigación de mercado, todo fluye a la construcción de la Matriz Cruzada del FODA, para establecer las estrategias genéricas y complementarias a desarrollar para el presente negocio. Por último, se realiza el Plan de Negocio para determinar la viabilidad del negocio mediante la evaluación económica y financiera y la mitigación de riesgos.

**Figura 1.1. Mapa mental de la investigación**



Elaboración: Autores de esta tesis

### **1.6.2. Instrumentos de recolección de datos**

- a. Fuentes secundarias:** Se utilizó diferentes fuentes de información estadística y de mercado como Veritrade, Sunat, Siicex, Trademap, Euromonitor, entre otros, para proporcionar información estadística de exportación e importación para el producto en análisis. Analizas las tasas de crecimiento, niveles socioeconómicos, tendencias y comportamiento del mercado de destino elegido.
- b. Fuentes primaria:** Se realizó entrevistas a profundidad a diferentes actores en la cadena del cacao y sus derivados mediante la entrevista, así como vistas de campos a fundos cacaoteros, plantas de procesamiento, ferias nacionales e internacionales, como los que se detalla a continuación:
  - Expertos en cacao, *nibs* y sus derivados:

### Empresas y cooperativas

Empresas	Nombre	Cargo	Fecha
Nutrybody	Ivan Salas	Gerente General	13.08.2018
Makao Perú	Jenny Mandujani	Gerente de Producción	01.06.2018
Tesoro Amazónico	Michelle Leoni	Gerente General	01.06.2018
Central Cacao de Aroma	Higor Jaramillo	Gerente General	01.06.2018
Acopagro	Gonzalo Díaz	Gerente General	01.06.2018

- Empresas exportadoras de *nibs* de cacao y cacao más representativas a nivel nacional:

### Visitas de campo

Lugar	Objetivo	Lugar y Fecha
Nutrybody	Conocer el funcionamiento de la planta de <i>nibs</i> de cacao raw y roasted, la dimensión de la infraestructura, el volumen, las zonas de almacenamiento, acopio, personal y variedad de cacao.	Chorrillos – Lima (13.08.2018)
Makao Perú	Conocer el funcionamiento de una planta de proceso completo de cacao, desde <i>nibs</i> , pasta, cobertura, polvo y chocolate, para analizar la viabilidad de tercerizar el procesamiento de <i>nibs</i> .	Picota – San Martin (01.06.2018)
Tesoro Amazónico	Conocer el funcionamiento de una planta “bean to bar” de chocolates gourmet, exclusivo, estimar el flujo de proceso, los equipos y personal	Tarapoto – San Martin (01.06.2018)
Finca Ecoperlacha	Conocerla la parcela de cacao fino y de aroma, épocas de cosecha, variedades de cacao, realizar una degustación de cacao blanco.	Lamas – San Martin (01.06.2018)

- Participación en ferias nacionales e internacionales

Lugar	Objetivo	Fecha
Feria Internacional SIAL 2018	Conocer las tendencias de alimentos e innovaciones del sector agroalimentos, visitar stand de chocolatería fina y potenciales clientes.	25.10.2018
Feria Expoalimentaria 2018	Participar en las reuniones con potenciales clientes internacionales, conocer las ofertas de cacao fino y de aroma de diferentes regiones del país, analizar los nuevos productos que ofrecen las empresas y cooperativas.	26/09/2018

## CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia abarca los principales aspectos relacionados con la caracterización del producto a investigar, su situación y cuáles son los principales actores en la cadena, además de realizar una descripción de las actividades de la empresa y como el producto se relaciona con esta, finalmente, se considera las opiniones por parte de expertos y sus perspectivas con relación al producto objetivo.

### 2.1. Concepto de Producto/Mercado

#### 2.1.1. Dimensión del producto

##### El cacao (*Theobroma cacao* L.)

El árbol de cacao es una planta perenne y siempre floreciente, clasificado como *Theobroma cacao* L. (en griego “*alimento de los dioses*”) de la familia de Sterculiaceae, la época de cosecha se da en dos etapas: campaña grande de mayo a setiembre, y la cosecha pequeña octubre hasta abril. A continuación, se presenta la siguiente clasificación taxonómica (Doestert, Roque, Cano, La Torre, & Weigend, 2012):

Reino	: Plantae
Subreino	: Tracheobionta
División	: Dicotiledónea
Clase	: Dilleniidae
Orden	: Malvales
Familia	: Malvaceae
Subfamilia	: Sterculioideae
Género	: <i>Theobroma</i>
Especie	: <i>Theobroma cacao</i> L.

En la literatura botánica actual se reconocen dos subespecies (Doestert, Roque, Cano, La Torre, & Weigend, 2012):

- *Theobroma cacao* L. subesp. cacao: grupo criollo
- *Theobroma cacao* L. sphaerocapum (chev.): grupo forasteiro

El árbol de cacao tiene tres grupos genéticos que son el cacao nativo o criollo, el cacao trinitario y el cacao forastero como sigue:

- **El cacao nativo o criollo** Es un cacao muy apreciado por sus características organolépticas únicas, de origen y requiere solo de 2 a 4 días de fermentación que son destinados a mercado exigentes (chocolateros finos); crece en condiciones semi-silvestres más susceptibles a enfermedades y pueden ser encontrados desde México hasta Colombia, Perú y Venezuela (Trognitz, y otros, 2011).

**Figura 2.1. Aspecto general de la mazorca de ecotipo "Criollo"**



Fuente: Trognitz, y otros (2011).

- **El cacao trinitario:** Son clones que surgen del cruce entre el cacao forastero y criollo. De esta forma, presentan una alta vigorosidad y buen sabor, en general, es utilizado para mezclas; sin embargo, debido a que su sabor es parecido al forastero desarrolla un sabor a chocolate bastante pronunciado, acompañado en algunos casos de notas sensoriales afrutadas (Sukha, Butler, Amores, Jimenez, & Ramos, 2007).

**Figura 2.2 Aspecto general de la mazorca de ecotipo "Trinitario"**



Fuente: Sukha, Butler, Amores, Jimenez, & Ramos (2007).

- **El cacao forastero:** Es la variedad de mayor predominancia en el mundo, de calidad baja, el tipo de cacao forastero es originario de la cuenca del Amazonas y contiene altos niveles de taninos. Generalmente, el grano tiene cáscara gruesa y es poco aromático por lo que necesita mayor tiempo de tostado. (Adomako & Adu-Ampomah, 2003).

**Figura 2.3. Aspecto general de la mazorca de ecotipo "Forastero"**



Fuente: Adomako & Adu-Ampomah (2003)

### **2.1.2. Clasificación comercial del cacao**

Desde el punto de vista comercial e industrial, en el mercado mundial generalmente se clasifican los granos de cacao en dos categorías según la Organización Internacional del Cacao (ITC, 2001): el cacao convencional y el cacao fino de aroma (CFDA):

#### **Cacao convencional, básico, bulk, común o normal**

En el comercio y la industria de las distintas regiones del mundo se utilizan diferentes términos para describir la misma calidad de grano, que equivale entre el 90% y el 92% del volumen producido anualmente. “cacao básico” en EE. UU “cacao común” en Europa, “bulk” en ambas regiones (aunque también se refiere al cacao embarcado a granel si sacos) y “cacao normal”.

El cacao convencional procede, en su mayoría, de África, Asia y Brasil y pertenecen esencialmente al tipo cacao “forastero”. Este tipo de cacao se destina en gran parte para la producción de manteca de cacao, polvo de cacao, aromatizante en recetas domésticas, en la preparación de varios alimentos y bebidas instantáneas.

Los estándares de calidad del mercado para cacao fino o corriente indican que deben ser fermentados, completamente secos, libres de olores extraños, insectos vivos y muertos, almendras partidas, fragmentos de cascarilla, material extraño y tener tamaños uniformes.

#### **Cacao fino y de aroma**

El cacao en grano con determinadas características distintivas apreciadas por su aroma y sabor, que no pueden ser reproducidas utilizando otros tipos de granos, se

denomina generalmente en Europa “cacao fino”. El término más comúnmente usado en los Estados Unidos es “cacao de sabor”.

Este tipo de cacao proviene de las variedades Criolla y Trinitaria y posee aromas y sabores frutales, florales, de nueces y de malta. El sabor es característico y lo diferencia de los demás cacaos en el mundo (Adomako & Adu-Ampomah, 2003). Este tipo de cacao es utilizado para la elaboración de chocolates negros, tipo gourmet, con el fin de conferir a los productos características de aroma y de sabor especial. El cacao criollo, de Venezuela; el trinitario, de Trinidad y Tobago; el Nacional, de Ecuador; son representantes del cacao fino de aroma.

El cacao fino de aroma posee granos de muy buena apariencia, de color achocolatado cuando está bien fermentado y, con una selección de semillas y el arreglo clonal respectivo, se obtienen altos rendimientos similares o mayores a los cacaos convencionales. Requiere el mismo cuidado que el cacao convencional para evitar las plagas y las enfermedades más comunes. Esta variedad de cacao representa aproximadamente entre el 5% al 8% de la producción mundial, con el 76% concentrado en Guatemala, Colombia, Ecuador, Venezuela y el Perú (MINAGRI, 2016).

Para la presente tesis de investigación se plantea utilizar esta variedad de cacao, donde los productores Lamista cuentan con variedades de origen y de fino y de aroma, para generar el valor agregado mediante la industrialización del producto.

### ***2.1.3. Propiedades del consumo de cacao y sus derivados***

De la semilla del cacao se puede elaborar diferentes productos:

- Licor de cacao
- Manteca de cacao
- Polvo de cacao
- Chocolate de cacao y
- *Nibs* de cacao

El cacao está considerado en la categoría de los “súper alimentos” por lo que presenta diversas propiedades para la salud y belleza:

- Mayor contenido de antioxidantes permite mantener y/o mejorar el sistema cardiovascular y al mismo tiempo debido a las propiedades anticelulíticas de los antioxidantes mejora la piel.,
- Mayor contenido de magnesio (en cacao crudo o *nibs* raw)

- Estimula el sistema nervioso, por la teobromina, por lo que reduce el nivel de estrés
- Contiene felinetamina provocando una reacción en cadena mejorando el bienestar emocional y sensación de euforia y felicidad. De la misma forma, mejora el estado de ánimo ya que ayuda a la producción de endorfinas, estimula el sistema digestivo ayudando a procesar mejor los alimentos y disminuye el estreñimiento mediante la mejora de la flora microbiana.
- El contenido de cacao en chocolates *dark* de 60% o 70% puede reducir los niveles de colesterol malo LDL y aumentar el colesterol bueno HDL

## 2.2. Nibs de cacao

Se entiende por *nibs* a los pequeños fragmentos de granos de cacao tostados a diferentes niveles de temperatura de acuerdo con la fórmula establecida por el fabricante (ITC, 2001).

**Figura 2.4. Aspecto de granos de cacao y *nibs* de cacao**

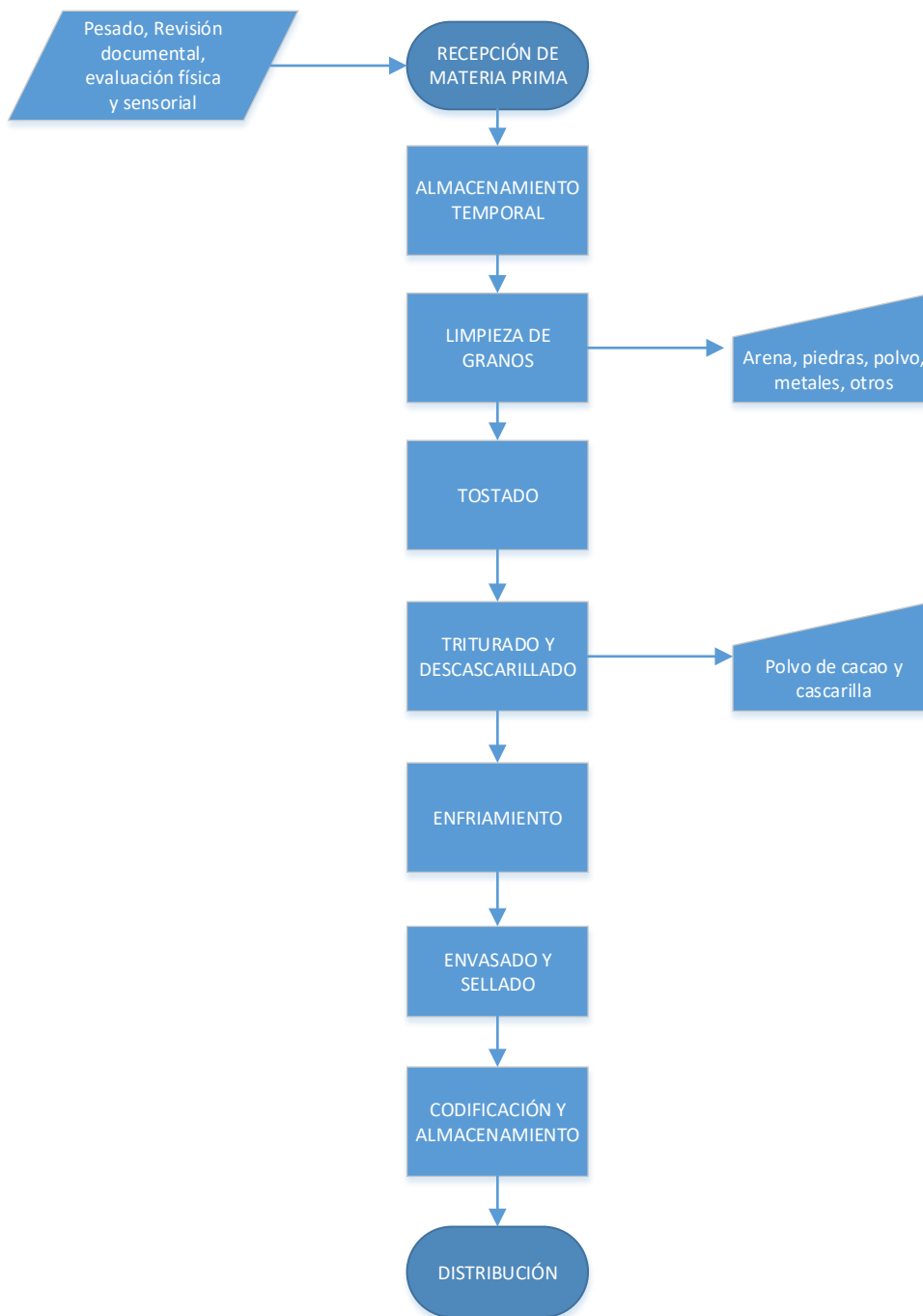


Fuente: Della Terra, (2018)

La transformación del cacao a *nibs* de cacao pasa por un proceso intermedio, donde se tuesta, descascara y tritura para ser utilizados como un insumo para los chocolateros *Bean to bear* (bolsas herméticas de 15 kg); o como un producto final de consumo como un snack. En la siguiente figura se presenta los principales procesos después de la recepción de granos de cacao involucrados en la elaboración de *nibs* de cacao.



**Figura 2.5. Estructura de procesos involucrados en la cadena de elaboración de *Nibs* de cacao**



Elaboración: Autores de esta tesis

La calidad de los *nibs* está directamente relacionada con los procesos productivos del cultivo y su manejo post-cosecha (Cosecha, quebrado, fermentación y tostado); sin embargo, el sabor se desarrolla específicamente durante los procesos de fermentación y tostado, siendo claves para la producción de *nibs* (Rocha, Santana, Soares, & Bispo,

2017). El tostado del grano de cacao se realiza entre 110 a 140 °C y por un tiempo variable entre 20 a 50 min (Jinap, Wan Rosly, Russly, & Nurdin, 1998).

El proceso del tostado es, después del fermentado, el responsable del desarrollo de los precursores de sabores desarrollados durante la fermentación para que se produzca el sabor del chocolate deseado (incluyendo aldehídos y pirazinas) (Rocha, Santana, Soares, & Bispo, 2017).

Además, el tostado constituye el proceso tecnológico más importante en la elaboración de *Nibs* pues es fundamental para el desarrollo del color, textura, concentración de compuestos volátiles, acidez y contenido de grasa dependen de las condiciones en las que se realice esta operación (Ramli, Hassan, Said, Samsudin, & Idris, 2008).

En la tabla 2.3 se describe los principales procesos para la transformación de cacao a *nibs* de cacao y los detalles relacionados con la manutención de la calidad y de esta forma asegurar el producto final.

**Tabla 2.1. Descripción del proceso de transformación del cacao a *nibs* de cacao**

<b>Proceso</b>	<b>Detalle</b>
<b>Cosecha</b>	La cosecha de mazorcas implica el corte del pedúnculo con una tijera de mano, el corte o rajado de la mazorca usando un machete de mano en forma de bisel sin dañar los granos y la separación de los granos de la mazorca poniendo en baldes para ser trasladado al lugar de fermentación.
<b>Acopio</b>	Los socios trasladan la baba de cacao en sacos al centro de beneficio que corresponde a su localidad. Este traslado lo realizan en motocar o las unidades de transporte que tengan a mano y represente un menor costo. Se ha podido identificar que, en la zona de Lamas, donde las distancias al centro de beneficio son mayores, muchos socios llevan el cacao ya beneficiado (grano en seco) para reducir el costo del flete.
<b>Fermentado</b>	La fermentación se realiza en cajones fermentadores y toma un promedio de 7 a 8 días. Este proceso es importante ya que determina la calidad del grano y la reducción de granos violetas. El proceso se realiza en los centros de beneficio que posee la cooperativa.
<b>Secado</b>	El secado se realiza en los centros de beneficio. Busca reducir la humedad del grano hasta 7.5% o 9%. El proceso se realiza en losas especialmente diseñadas, toma entre 6 a 10 días (depende de las condiciones climáticas) e implica el movimiento constante del grano (cada dos horas). Es importante que la lluvia no afecte el grano, por lo que el personal debe tapar rápidamente en caso esto ocurra.
<b>Secado mecánico</b>	Proceso de secado y pulido del grano de cacao, permite reducir la humedad del grano en 1% por hora. La capacidad de producción es de 3 toneladas por bach por cada uno de los dos equipos.

Proceso	Detalle
	Este equipo reduce la dependencia del factor climático, como actualmente ocurre.
<b>Tostado de cacao en grano</b>	Proceso del tostado del cacao en grano que ingresa con una humedad del 7.5% en promedio. Este proceso busca reducir la humedad a 2.2% a 3.5% (dependiendo de las especificaciones del cliente), con lo cual se facilita el separado de la cáscara, necesario para el siguiente proceso.
<b>Descascarillado y triturado</b>	Proceso de quiebre del grano tostado (proceso anterior) a través de rodillos dentados. El equipo separa los <i>nibs</i> (interior del grano triturado) de la cascarilla. Luego de este proceso se obtiene el producto final ( <i>nibs</i> ) equivalente al 78% de volumen ingresado al proceso y un subproducto (cascarilla) que se comercializa a nivel local y que representa un 20% del volumen ingresado.

Fuente: (CAC Oro Verde LTDA, 2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

### 2.2.1. Satisfactores del *nibs* de cacao

De acuerdo con los expertos en el sector chocolatero y cacaotero indican que existen diferentes satisfactores en función de la utilidad que genera:

- Para el importador el satisfactor que proporciona son las características organolépticas diferenciadores por provenir de cacao fino y de aroma. (Leoni, 2018).
- Para el proveedor del grano el satisfactor que provee es la trazabilidad, homogeneidad y sostenibilidad del producto (Mandujano, 2018).
- Para el exportador de *nibs* el satisfactor que ofrece es un producto orgánico, producido con responsabilidad social y ambiental, que beneficia a pequeños productores. (Cárdenas, 2018).

De acuerdo con lo descrito anteriormente se concluyen como principales satisfactores para *nibs* de cacao:

- Salud
- Sentido de responsabilidad social y ambiental
- Placer

### 2.3. Dimensión grupos de compradores

Son aquellos clientes potenciales que buscan un cacao fino y de aroma procesado, es decir como *nibs* (como un comprimido de manteca y polvo de cacao para ser usados por los chocolateros de especialidad y gourmet), que buscan un producto de calidad, con sellos internacionales que garantiza la calidad e inocuidad del producto.

Clientes que busquen contribuir con la cadena de la sostenibilidad de la cadena de suministro, de acuerdo con la Cuarta Conferencia Mundial de cacao organizada por la ICCO, en Berlín, el cliente internacional cada vez busca:

- Trazabilidad y transparencia en la cadena: La empresa de estudio garantiza la transparencia en los procesos con la incorporación de software de catación en línea y la confianza de un producto inocuo
- Buena fermentación y sabor (cacao fino y de aroma): La zona de Lamas cuenta incluso con cacao blanco de exquisita calidad y variedades nativas de cacao.
- Nuevos orígenes: Se cuenta con 04 marcas comerciales para comercializar como *nibs* de cacao.
- Reducir los riesgos de cadmio: Se adjunta en anexos el análisis de laboratorio de que con el proceso de cacao a *nibs*, se reduce significativamente los niveles de cadmio en el cacao en grano.
- Nuevos países con productos intermedio y/o finales
- Estas empresas son chocolaterías gourmet o de especialidad con el concepto de *Bean to bar* es decir crear chocolates de forma artesanal pero refinada de hacer chocolates en barra.

#### **2.4. Tecnología que crea valor a los *nibs* de cacao**

De acuerdo con la clasificación propuesta por La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) y la Oficina de Estadísticas de las Comunidades Europeas (Eurostat), referente a la presente investigación destaca principalmente un tipo de innovación: mercadotecnia.

##### **2.4.1. Innovación de mercadotecnia**

Este tipo de innovación está definida como la ejecución de un novedoso método para comercializar productos o servicios, que genere cambios significativos en el diseño, envasado, posicionamiento, promoción o tarificación para satisfacer las necesidades del consumidor, ingresar a nuevos mercados, o de posicionarse en el mismo de diferente manera, con la finalidad de aumentar las ventas.

Actualmente, la empresa comercializa a nivel nacional y a Chile café tostado y chocolates, mostrando a sus clientes la calidad organoléptica y orgánica de sus productos; en esta tesis proponemos, además de todas las herramientas de promoción ya empleadas, implementar una estrategia de promoción capitalizando el aspecto social

de las zonas de producción, su cultura, su compromiso ambiental, el enfoque de género, su historia e identidad, para ingresar al mercado internacional.

## 2.5. Benchmarking de modelos de negocios

Se realizaron visitas de campo en las ciudades de San Martín y Lima, para identificar a las principales empresas que actualmente comercializan *nibs* y cacao en grano, además de analizar a las principales cooperativas con potencial para desarrollar este nuevo producto con valor agregado o diversificando su oferta productiva. En las 07 entrevistas realizadas, nos reunimos con los gerentes generales, comerciales y/o especialistas en los procesos de producción de *nibs* para analizar la mejor estrategia de desarrollar el nuevo producto a ofrecer.

### 2.5.1. Perfil de empresas y cooperativas

Se seleccionan a las siguientes empresas y cooperativas más representativas para analizar los casos de éxito de los negocios en la elaboración de *nibs* de cacao, a efectos de identificar los factores clave de éxito para la implementación del negocio propuesto.

**Tabla 2.2. Principales empresas y cooperativas representativas analizadas**

Empresas y cooperativas	Procesos productivos del cacao			
	Producción (Siembra y manejo cultural)	Cosecha y post cosecha (cosecha, F fermentado, secado y acopio)	Transformación ( <i>Nibs</i> de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao y pasta de cacao)	Comercialización y mercado (Logística internacional, exportación e importación)
Nutrybody			X	X
Makao Perú			X	X
Tesoro Amazónico			X	X
Tomoé Saveur				X
Acopagro	X	X		X
Central De Aroma	X	X		X
CAI Naranjillo	X	X	X	X

Elaboración: Autores de esta tesis

**Cooperativas:** Se analizan a la Cooperativa ACOPAGRO debido al liderazgo en la exportación de cacao en granos y la sostenibilidad en la interacción efectiva de la organización con los productores cacaoteros e identificar los logros a nivel productivo (incremento de la productividad y calidad de granos) y organizacional (sostenibilidad e integración de los socios bajo el sistema cooperativo)

- **ACOPAGRO:** Es una organización de productores cacaoteros, inició sus actividades en el año 1997 desde entonces lograron incrementar sus números de

socios de 27 a 2200 socios y su volumen exportable a 5,500 toneladas (Rios, 2018), actualmente lideran las exportaciones de cacao en grano a nivel nacional, de acuerdo a la entrevista con el gerente su objetivo es seguir mejorando la calidad y productividad del cacao en grano. El gerente general no considera seguir integrando a más procesos como la industrialización del cacao, debido a la complejidad propia del cultivo y el acompañamiento de la organización se enfoca en la línea de negocios de producción y potenciar su oferta exportable en granos de cacao.

**Tabla 2.3. Análisis de los factores claves de éxito de ACOPAGRO**

<b>Estrategias para el posicionamiento del negocio: Cooperativa ACOPAGRO</b>				
<b>Infraestructura</b>	<b>Organizacional</b>	<b>Productivo</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Financiero</b>
<p><b>Centros de acopio descentralizado:</b> la organización cuenta centros de acopio distribuidos en las 04 provincias de intervención: Mariscal Cáceres, Picota, Bellavista y Huallaga, donde logra acopiar toda la producción de cacao de sus socios</p> <p><b>laboratorio de control de calidad:</b> donde se analiza física y sensorial la calidad de los granos de cacao</p> <p><b>almacén central:</b> ubicado en la ciudad de Tarapoto, donde se acopia toda la producción de los centros de acopio. Todos los terrenos son propios de la organización</p>	<p><b>Integración:</b> un eje fundamental es lograr el compromiso de los 2200 socios, de forma que se sientan identificados con su organización,, a través de sus comité (grupos de acopio), los socios realizan reuniones anuales con pasacalles, desfiles, fiesta de confraternidad, sorteos y regalos por el aniversario de la organización, de forma que socializan y fidelizan su participación en la organización</p> <p><b>liderazgo:</b> un factor de éxito es la continuidad y compromiso del gerente quien desde la constitución de la cooperativa ha logrado el posicionamiento comercial a nivel internacional.</p>	<p><b>Número de hectáreas:</b> en promedio cada productor cuenta con 03 hectáreas</p> <p><b>productividad:</b> en promedio 1,000 kg/ha</p> <p><b>densidad por hectárea:</b> 1111 plantas/ha</p> <p><b>variedad del cacao:</b> el 90% es ccn51 y 10% de criollo y trinitario.</p> <p><b>Cosecha:</b> capacitación y asistencia técnica con los técnicos y profesionales que cuenta la organización.</p> <p><b>Post cosecha:</b> los cacaos cosechados son trasladados a los centros de acopios descentralizado, donde se realiza el fermentado, secado y almacenado del cacao, diferenciando en función si es orgánico o convencional</p>	<p><b>Exportación:</b> 5,500 toneladas de cacao exportable</p> <p><b>precio:</b> fob en muelle de cacao o Piura</p> <p><b>contrato:</b> contra entrega de documentos</p> <p><b>calidad exportable:</b></p> <p><b>Financiamiento:</b> internacional</p> <p>Rabobank</p> <p><b>Medio de exportación:</b> marítimo</p>	<p><b>Ventas:</b> 2017: us\$ 12,431,992</p> <p><b>volumen:</b> 5,500 tn</p> <p><b>precio:</b> us\$ 2.462 / kg</p> <p><b>ratios financieros:</b> liquidez ácida: 1.62</p> <p><b>rotación de inventarios:</b> 49.3 veces rota la mercadería</p> <p><b>ratio de endeudamiento:</b> 20%</p> <p><b>ratio de rentabilidad:</b> roa: 9.83% roe: 19.58%</p>

Fuente: Acopagro (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

**Empresa Privada:** Las empresas privadas han liderado las exportaciones de *nibs* de cacao, de acuerdo con Promperú, la especialización de las empresas mejora su posicionamiento en el mercado.

- **Nutry Body:** Empresa que se constituyó en el año 2004, dedicada a la manufactura, producción y comercialización de *Superfood* (entre ellos los *nibs*) como estrategia comercial incluye a través de alianzas estratégicas a las cooperativas cacaoteras (principalmente en la provincia de Atalaya y Satipo) y obtienen el sello de Pequeño Productor, orgánico (del cacao), la planta de procesamiento ubicado en Chorillos, Lima cuenta con certificación HACCP y certificado comercial Kosher. Desde hace 02 años exportan *nibs* raw y tostados al mercado EE. UU y Europa, pero con un enfoque integral, comercializan *nibs* que provienen de productores asociados. (Salas, 2018).

**Tabla 2.4. Estrategias para el posicionamiento del negocio: Nutrybody**

Estrategias para el posicionamiento del negocio: Nutrybody				
Infraestructura	Organizacional	Productivo	Comercialización	Financiero
Planta de recepción de cacao en grano y procesamiento a <i>nibs</i> de cacao: la empresa cuenta con un terreno propio para el acopio del cacao principalmente de la Provincia de Satipo y Atalaya. La planta se encuentra ubicado en Chorillo. Cuenta con certificación HACCP	Alianza Estratégica: con una cooperativa en la Provincia de Atalaya y Satipo, logrando obtener el cacao orgánico y la certificación de Comercio Justo. Por lo que de esta forma logra incluir en su cadena de valor a los productores.	<b>Recepción del cacao:</b> a 9% de humedad en sacos de 60 Kg de polietileno <b>Procesamiento:</b> procesan en promedio 4 toneladas diario de cacao. A través de máquinas que seleccionan las impurezas, descascarilladora, tostador y triturador. <b>Tostado:</b> en promedio durante 40 minutos, reduciendo la humedad al 5%. <b>Empaquetado:</b> sellado al vacío en cajas de 15 kg. Donde un pallet conforma 84 cajas para exportación.	La empresa cuenta con una oficina comercial en Estados Unidos y Europa. Además, en sus 14 años de constitución ha logrado el <i>know how</i> de la logística internacional. <b>Precio:</b> FOB en muelle del callao, contra entrega de documentos. <b>Ferias:</b> Participación de ferias nacionales como la Expoalimentaria, y ferias internacionales en EE. UU Y Europa. Proyección de mercado asiático.	

Fuente: Salas (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

- **Cooperativa Agraria Central de Cacao Aroma de Tocache Ltda:** Es una cooperativa de segundo nivel conformada por seis cooperativas situados en la provincia de Tocache, región San Martín y el centro poblado de Paraíso, región Huánuco en la Amazonía peruana que agrupan a más de 1,000 familias socias productoras de Cacao. De acuerdo al objetivo que persiguen analizan la viabilidad de desarrollar valor agregado del cacao, considerando las nuevas tendencias del mercado y las exigencias sanitarias e inocuidad del cliente internacional (Jaramillo, 2018).
- **Makao Perú SAC:** empresa privada dedicada a la industrialización del cacao, ofrece chocolates *Bitter* al mercado nacional e internacional (Bélgica, Japón y EE. UU) con insumos innovadores como el ají charapita además de coco, aguaymanto, ajonjolí, coco, *nibs* de chocolate y otros productos que tienen 60% de cacao en su composición. Realizan a la vez el servicio de manteca, polvo, pasta de cacao y *nibs* (siendo su máxima capacidad de procesamiento de 25 toneladas mensuales (Mandujano, 2018).
- **Chocolatería Artesanal Amazónica:** empresa privada que nació por la iniciativa de dos amigos italianos, donde cuenta con una planta de procesamiento moderna para la producción de chocolates bitter para el mercado nacional (supermercados) e internacional (Europa). Los productos que ofrecen son chocolates artesanales y premium. Consideran que el *nibs* es un insumo intermedio para lograr obtener un buen chocolate siempre que se tenga en cuenta la trazabilidad de los granos de cacao. Su marca de chocolate se denomina Tesoro Amazónico (Leoni, 2018).

### **2.5.2. Análisis de posición competitiva**

La matriz de perfil competitivo (MPC) los principales competidores de la empresa, incluye cuestiones internas (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) con relación a la posición estratégica en el entorno.

En la Tabla 2.5 muestra los factores más importantes para alcanzar el éxito, que son la variedad del cacao, trazabilidad, nivel de tostado y marketing del producto con una ponderación de 0.15 cada uno, es decir cada factor es igual de importante.



La empresa más débil para la exportación de *nibs* de cacao es la Central de Aromas con una ponderación de 2.3 y la empresa más fuerte es Tesoro Amazónico con una ponderación de 3.3.

**Tabla 2.5. Matriz de perfil competitivo**

Factores claves de éxito (FCE)	Ponderación general	Nutrybody		Cooperativa Naranjillo		ACOPAGRO		Central de Aromas		Tesoro Amazónico		Makao Perú	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Variedad de cacao	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Nivel de tostado	0.15	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45
Fermentado	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Trazabilidad del cacao	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60
Logística adecuada	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Marketing del producto	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
Planta de procesos propio	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>3.10</b>		<b>2.65</b>		<b>2.85</b>		<b>2.30</b>		<b>3.30</b>		<b>3.00</b>	

Los valores de calificación: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza importante

Elaboración: Autores de esta tesis

### **2.5.3. *Análisis de modelos de negocios***

#### **De las cooperativas agrarias cacaoteras**

Las cooperativas agrícolas se caracterizan por tener una estructura organizacional compleja donde los agricultores que forman parte de una cooperativa contratan a un administrador que se encargará de realizar las actividades de planeamiento y gestión en coordinación con los miembros de la cooperativa; así, durante la interacción con los miembros son usados varios tipos de mecanismos de coordinación (Chaddad, 2012). Además, el modelo tradicional de cooperativas agrarias puede tener repercusiones negativas en la toma de decisiones, por la falta de conocimiento de la estructura de toma de decisiones y falta de actividad de los miembros dentro de la cooperativa (Rwekaza & Anania, 2018).

De esta forma, algunas cooperativas mudaron su estructura hacia una organización “híbrida”, buscando un mejor control y gestión de la toma de decisiones de la empresa (Chaddad, 2012; Teixeira, Roglio, & Marcon, 2017). Esta organización híbrida consta, en general, de un brazo comercial codependiente de la cooperativa que tiene su propia independencia y estructura organizacional que le permite una mayor eficiencia en la toma de decisiones en relación con la estructura tradicional de las cooperativas (Chaddad, 2012). Sin embargo, la implementación de nuevas estructuras organizacionales en las cooperativas agrarias puede provocar conflictos que podrían afectar la toma de decisiones de forma técnica (Teixeira, Roglio, & Marcon, 2017).

En el Perú, varias cooperativas agrarias adoptaron este modelo híbrido con el fin de mejorar su gestión que permitió mejorar su modelo comercial como es el caso de la Cooperativa Oro Verde (Lamas), ACOPAGRO (Juanjui) y NorAndino (Piura). Cárdenas (2018), indica que los cambios realizados en la cooperativa Oro Verde mejoraron los índices de gestión y mejoraron los ingresos con relación al modelo tradicional.

La Cooperativa Naranjillo representa para el análisis, un caso de fracaso en la industrialización del cacao, debido a que en la misma estructura organizacional cooperativista planteó la UEN en el año 2014, donde se potenció con una moderna planta holandesa y alemana de procesamiento e industrialización ubicada en Tingo María, Huánuco. La capacidad de la planta es para procesar 1500 kilos por hora, sin embargo, actualmente la planta realiza el servicio de procesamiento a terceros

(maquila), ocasionando alta barrera de salida e ineficiencia en el recurso financiero de la organización.

### **De las empresas privadas productoras de *nibs***

Las empresas privadas bajo el modelo de negocios empresarial, cuenta con mayor capital y *Know how* en toda la cadena comercial, al contar con años de experiencia en el rubro de productos alimentos procesados y al contar con menores procesos en la toma de decisiones. Además, las empresas agroindustriales privadas acopian los productos agrarios en función a la demanda del mercado y al no contar con plantaciones de cacao representa una menor barrera de salida (Salas, 2018).

### **Discusión de los casos de estudio analizado**

Desarrollar el negocio de *nibs* de cacao a cargo de las “organizaciones híbridas” representa una ventaja comparativa, en el sentido que los productores socios conocen las variedades y cualidades sensoriales de la materia prima (cacao) y ofrecer al cliente internacional un procesamiento estándar de fermentación y secado con trazabilidad. El resultado de la fermentación y secado es un requisito básico para ofrecer *nibs* de calidad.

Esta ventaja comparativa frente a empresas privadas e intermediarias es viable, en vista que las empresas privadas acopian de diferentes productores y acopiadores sin garantizar la trazabilidad del cacao en grano.

#### **2.5.4. Identificación de factores clave de éxito según opinión de expertos**

Después de la discusión de casos en la cadena del cacao, se concluye que existen cuatro factores claves para el éxito del negocio:

- **Trazabilidad:** en toda la cadena de producción y procesamiento a *nibs* de cacao, que garantiza la calidad organoléptica especial, de acuerdo con los perfiles de productos establecidos.
- **Variedad del cacao:** Es importante conocer y seleccionar el cacao de acuerdo a su origen, siguiendo su trazabilidad en campo, proceso y comercialización.
- **Fermentación:** En función a la variedad seleccionada se determina el tiempo de fermentado (en días) y el nivel de fermentación (80% a más) para obtener la calidad organoléptica del grano y su calidad para seguir procesando a chocolate.
- **Tostado del cacao:** Es importante que luego de obtener un grano de cacao con un nivel de fermentación y variedad seleccionada, determinar el óptimo de tostado

(protocolo de tostado) para obtener un insumo final o intermedio de acuerdo con las características del cliente.

- **Sello de diferenciación:** Certificaciones orgánica, Comercio Justo y HACCP que garantizan la calidad e inocuidad del producto
- **Prestigio y reconocimiento del Grupo Oro Verde:** Aprovechar las 04 marcas registradas de la organización.
- **Ventajas comparativas:** Un factor clave es aprovechar las desventajas que tienen las empresas convencionales, debido a que no generan vínculos con los pequeños productores, ni ofrecen servicios complementarios. Por otro lado, al concentrarse en un mercado de volumen poco diferenciado, normalmente no ofrecen premios por la certificación orgánica o de Fair Trade (Marín, 2018).

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS EXTERNO

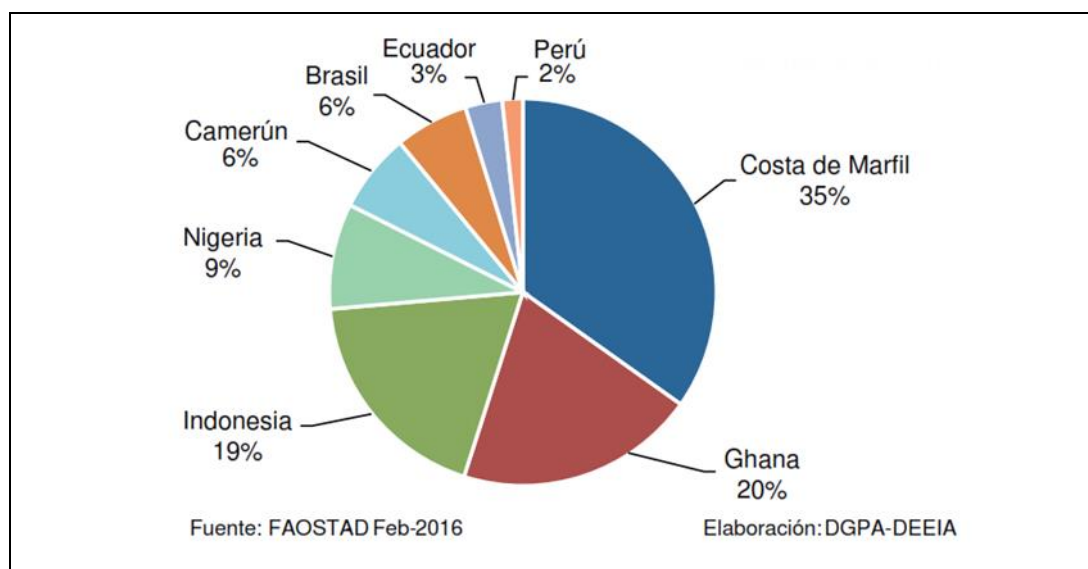
El cacao es uno de los principales productos exportados por la Amazonía peruana; sin embargo, su producto procesado, los *nibs* de cacao, también han empezado a ganar espacio en los mercados donde el cacao peruano se encuentra presente. Este capítulo busca establecer las principales estadísticas de producción de la materia prima (cacao) y *nibs* de cacao en el mercado a nivel mundial y cuáles son los principales destinos de exportación de los *nibs* peruanos. Se construye una macro segmentación de mercados para la evaluación y selección del mercado más apropiado para los *nibs* de cacao, tomando en consideración el análisis de las preferencias y perspectivas de consumo y demanda en el país elegido. Finalmente, se analizan los principales competidores y productores de *nibs* peruanos y su relación con la competencia para la EINDOV que busca la exportación de *nibs*.

#### 3.1. Mercado Mundial del Cacao

##### 3.1.1. Producción mundial de cacao

Los principales productores de cacao son los africanos (72%), teniendo como principales actores a Camerún, Costa de Marfil, Ghana y Nigeria. Los agricultores de América ocupan el segundo lugar (19%), siendo los países de Brasil, Ecuador, Perú los países que presentan mayor volumen. Finalmente, Asia y Oceanía (9%), con Indonesia como principal productor (ICCO, 2017)

Figura 3.1. Principales productores de cacao en el mundo



Fuente: ICCO (2017)

El Perú, tiene una participación más del 2% en la producción mundial, ocupando el noveno lugar en volúmenes totales de cacao seco y el segundo lugar entre los principales países productores y exportadores de cacao fino y de aroma, con una producción de 53,381.00 toneladas anuales.

**Tabla 3.1. Los 10 principales países productores mundiales de cacao en grano**

Orden	Continente	País	Producción (Toneladas)	Superficie cosechada (ha)	Rendimiento (kg/ha)	Ecotipo de cacao predominante
1	África	Costa de Marfil	1,472,313.00	2,851,084.00	516.40	Forastero
2	África	Ghana	858,720.00	1,683,765.00	510.00	Forastero
3	Asia	Indonesia	656,817.00	1,701,351.00	386.06	Forastero
4	África	Camerún	291,512.00	723,853.00	402.72	Forastero
5	África	Nigeria	236,521.00	838,046.00	282.23	Forastero
6	América	Brasil	213,843.00	720,053.00	296.98	Criollo y Forastero
7	América	Ecuador	177,551.00	454,257.00	390.86	Criollo
<b>8</b>	<b>América</b>	<b>Perú</b>	<b>107,922.00</b>	<b>125,580.00</b>	<b>859.39</b>	Criollo y Forastero
9	América	República dominicana	81,246.00	172,940.00	469.79	Criollo
10	América	Colombia	56,163.00	165,844.00	338.65	Criollo y Forastero
-	-	Resto de Países	313,967.00	759,954.00	-	-
	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>4,466,575.00</b>	<b>10,196,727.00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: (FAOSTAT, 2018)

La producción de cacao peruana ha aumentado en las ultimas décadas, si se toma en consideración que en los 90's la producción apenas alcanzaba 2.5 millones de toneladas y, en el año 2016 fue de 4.6 millones de toneladas, indicando que la producción aumento en más del 40% en este periodo.

### ***3.1.2. Países productores de Cacao fino y de aroma reconocidos por la ICCO***

La producción de cacao fino y de aroma experimentó un aumento progresivo en los últimos años, debido al aumento de su demanda y cotización en los principales mercados para este producto. Sin embargo, no existía un consenso general acerca de los países que podían ser clasificados como productores de cacao fino y de aroma. De esta forma, la ICCO (2016), en el año de 2015 convoco a un panel con expertos que

definieron los países considerados como productores de cacao fino y de aroma que puede ser observada en la Tabla 3.2.

Sin embargo, en la Cuarta Conferencia Mundial de Cacao, realizada en el año 2018, se consideró que la metodología de determinación de los países de cacao fino y de aroma debía ser optimizada y que las variedades forasteras del Perú también deberían ser consideradas dentro de este grupo, pues la mezcla de los clones existentes permite garantizar la calidad organoléptica del grano.

Para el caso de cacaos finos y de aroma, la ICCO (2016), los define como cacaos producidos a partir de los ecotipos Criollo o Trinitarios; sin embargo, existen excepciones para algunos tipos de forasteros como es el caso del cacao Nacional del Ecuador.

**Tabla 3.2. Lista actualizada de países incluidos en el Anexo C - ICCO**

Países	Decisión del Consejo Mayo 2008	Decisión del Consejo Marzo 2011	Decisión del Consejo Mayo 2016	Producción Total**	Cacao Fino o Aromático para Exportación***
Ecuador	75%	75%	75%	128 446	96 335
México	b/	100%	100%	82 000	82 000
Perú	100%	90%	75%	71 175	53 381
Colombia	100%	95%	95%	46 739	44 402
Papua Nueva Guinea	75%	90%	90%	41 200	37 080
Venezuela	75%	95%	100%	31 236	31 236
Republica Dominicana	40%	40%	40%	68 021	27 208
Madagascar	100%	100%	100%	9 000	9 000
Indonesia	1%	1%	1%	777 500	7 775
Guatemala	b/	b/	50%	13 127	6 564
Bolivia	b/	100%	100%	4 949	4 949
Nicaragua	b/	b/	100%	2 000	2 000
Jamaica	100%	100%	95%	997	947
Santo Tome y Principe	35%	35%	35%	2 617	916
Granada	100%	100%	100%	900	900
Costa Rica	100%	100%	100%	700	700
Honduras	b/	b/	50%	1 100	550
Trinidad y Tobago	100%	100%	100%	500	500
Panamá	b/	b/	50%	750	375
Dominica	100%	100%	100%	200	200
Santa Lucía	100%	100%	100%	140	140
Belice	b/	b/	50%	66	33
Vietnam	b/	b/	40%	N.D.	-

\* Lista de países que son productores y exportadores de cacao fino o de aroma

\*\* Fuente: FAOSTAT- Cifras de producción 2013

b/ Países que no estaban en el Anexo "C"

\*\*\* Volumen calculado en relación al % de exportación de cacao fino señalado por la ICCO

Fuente: Informes del Consejo Internacional del Cacao - ICCO.



A nivel mundial, los países productores de cacao fino y de aroma producen 407,191 toneladas anuales, que representan el 9% de la oferta mundial de cacao.

Para el caso peruano, hasta el 2015, era considerado un país con 100% de producción de cacao fino de aroma; sin embargo, después del último informe de la ICCO (2016), se redujo a 75%; como consecuencia de la expansión de las plantaciones de cacao CCN-51. De esta forma, el estudio recomienda a las autoridades peruanas que se mejore el sistema de trazabilidad para promover las variedades locales consideradas como finas y de aroma.

### 3.1.3. Oferta y demanda mundial del cacao en grano

La tabla 3.3 presenta la producción y demanda mundial de cacao, donde es posible observar que la oferta mundial tiene una tendencia decreciente desde el año 2013. Estos valores pueden ser explicados por los efectos contraproducentes de las plagas y enfermedades, factores ambientales, políticos y culturales. Por otro lado, la demanda, según el ICCO se mide en base a la “molienda” donde muestra una evolución sostenida y creciente impulsada por la industria de confitería de chocolatería en los países desarrollados. Los pronósticos de la ICCO, muestran un déficit del comercio del cacao en grano, como respuesta del incremento del consumo y preferencia por chocolate de mayor contenido de cacao.

**Tabla 3.3. Producción y demanda mundial de cacao**

Campaña (Oct-Set)	Producción Mundial		Demanda Mundial		Superavi T/déficit	Stocks Fin Campaña
	Miles tm	Variación Anual	Miles tm	Variación Anual		
2005/06	3 808	12,7%	3 522	4,1%	+248	1 892
2006/07	3 430	-9,9%	3 675	4,3%	-279	1 613
2007/08	3 737	9,0%	3 775	2,7%	-75	1 538
2008/09	3 592	-3,9%	3 537	-6,3%	+19	1 557
2009/10	3 634	1,2%	3 737	5,7%	-139	1 418
2010/11	4 309	18,6%	3 938	5,4%	+328	1 746
2011/12	4 095	-5,0%	3 972	0,9%	+82	1 828
2012/13	3 943	-3,7%	4 173	5,1%	-269	1 559
2013/14	4 372	10,9%	4 322	3,6%	+6	1 565
2014/15 *	4 230	-3,2%	4 146	-4,1%	+42	1 607
2015/16 **	4 154	-1,8%	4 225	1,9%	-113	1 494

Fuente: ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics, Vol. XLI, N° 4, Cocoa Year 2014/15 (A febrero/2016)

\* Estimado

\*\* Pronóstico

## 3.2. Mercado mundial de *nibs* de cacao

### 3.2.1. Países importadores

De acuerdo a los datos de Trade Map, (2018), el valor total de las importaciones de la partida arancelaria 18: Cacao y sus preparaciones; representa el 20.6% el cacao en grano y el *nibs* de cacao, 11.6% de manteca de cacao, 7.1% licor de cacao, 4.6% de cacao en polvo sin azúcar añadido, 56% de chocolate y otros alimentos preparados a base de cacao, y las cáscaras, pieles y otros residuos del cacao (0.1%).

**Tabla 3.4. Principales países importadores de cacao y *nibs* de cacao (“180100- Cacao en grano seco o partido, crudo o tostado”)**

Importadores	Cantidad importada (Toneladas) en 2017	Cantidad importada de <i>nibs</i> (Toneladas) en 2017	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Participación en importaciones mundiales
<b>Mundo</b>	<b>3,837,963.00</b>	<b>2,878,472.25</b>	<b>6</b>	<b>100</b>
Países Bajos	939,187.00	704,390.25	11	24,1
Estados Unidos de América	470,258.00	352,693.50	1	12,7
Alemania	353,673.00	265,254.75	7	9,9
Bélgica	320,282.00	240,211.50	7	8,4
Malasia	311,519.00	233,639.25	-3	7,2
Indonesia	246,084.00	184,563.00	43	4,9
Francia	142,113.00	106,584.75	4	4,1
España	123,664.00	92,748.00	4	3,1
Reino Unido	107,111.00	80,333.25	4	2,5
Turquía	103,371.00	77,528.25	4	3
Italia	100,266.00	75,199.50	3	3,1
Singapur	83,955.00	62,966.25	2	1,9
Canadá	73,912.00	55,434.00	0	1,9
Brasil	61,004.00	45,753.00	35	1,7
Japón	54,836.00	41,127.00	14	1,7
Rusia, Federación de	53,689.00	40,266.75	-5	1,4
Estonia	44,681.00	33,510.75	-2	1,2
Suiza	42,784.00	32,088.00	0	1,4
México	41,322.00	30,991.50	16	0,9
Otros	164,252.00	123,189.00	--	

Fuente: Trademap (2018)

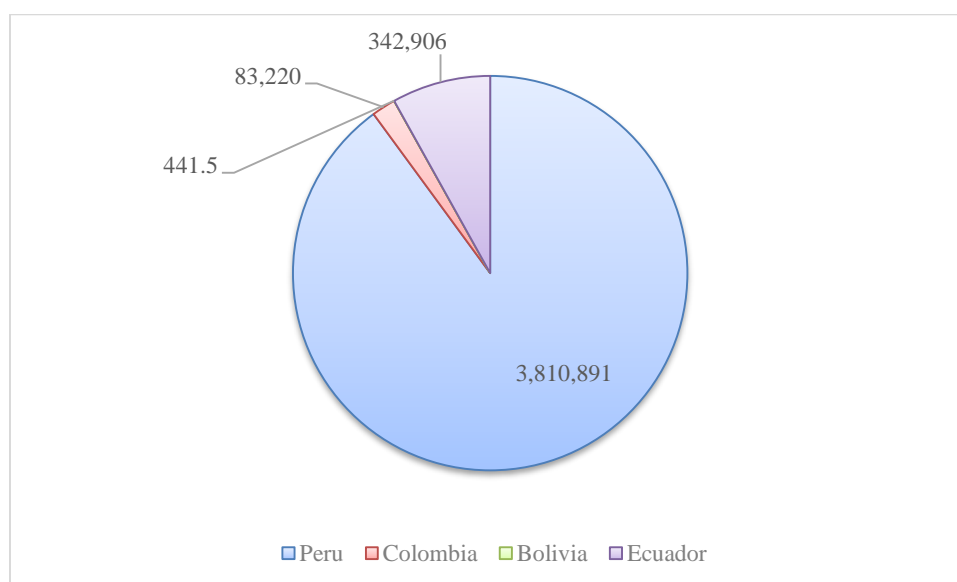
Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.2.2. Países exportadores

De acuerdo con la partida arancelaria para **1801002000-Cacao en grano, entero o partido**, que está relacionada con los *nibs* de cacao tostado. Debido a que el interés del estudio tiene como objetivo la exportación de *nibs* de cacao fino y de aroma, se seleccionaron a los países que producen este tipo de producto (Figura 3.3), siendo representados por Ecuador, Bolivia, Colombia y Perú (Veritrade, 2018).

El destino de las exportaciones de los países latinoamericanos lo lidera EE. UU y Corea del Sur, Países Bajos, Reino Unido, Canadá y Japón. Además, el Perú, es el país que exporta el mayor volumen de *nibs* de cacao en comparación a los otros países latinoamericanos, indicando que estos exportan más en forma de grano seco de cacao.

**Figura 3.2. Exportaciones de *nibs* (kg) de cacao en el año 2017 de los principales países latinoamericanos**



Fuente: Veritrade (2018)

Para el caso peruano, las exportaciones de *nibs* tienen como principales destinos Corea del Sur (43.5%), Estados Unidos (15.1%), India (8.8%), Australia (5.6%) y el Reino Unido (4.9%).

### 3.3. Exportación peruana de *nibs* de cacao

#### 3.3.1. Principales empresas peruanas exportadoras de *nibs* de cacao

De acuerdo con la partida arancelaria **1801002000** “Cacao en grano, entero o partido, tostado” se encuentra en la descripción comercial: *nibs* tostado, granilla, plumilla, cacao tostado triturado, por lo que durante el año 2017 se exportó 2,001 toneladas de *nibs* de cacao tostado, liderado por 07 empresas Ecommodities SAC,

Machu Picchu SAC, Ecoandino SAC, Nutry Body SAC, Exportadora Romex SA, Natural Peru SRL y Villa Andina SAC, en conjunto representa el 75% del volumen.

**Tabla 3.5. Perú: Exportación (kilogramos) de *nibs* de cacao tostado por empresas peruanas entre el año 2013 al 2017**

N	EMPRESA EXPORTADORA	2013	2014	2015	2016	2017
1	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	86,747.74	51,073.11	101,494.32	648,658.20	<b>346,602.60</b>
2	ECOMMODITIES S.A.C.	-	-	-	91,670.00	<b>353,099.38</b>
3	ECOANDINO S.A.C.	-	-	-	7,005.00	<b>268,766.68</b>
4	NATURAL PERU SRL	-	-	64,000.00	141,200.00	<b>95,340.00</b>
5	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	-	448.47	17,223.24	<b>137,280.00</b>
6	EXPORTADORA ROMEX S.A.	-	-	47,475.00	54,840.00	<b>87,445.00</b>
7	VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	11,625.00	8,250.00	17,465.00	<b>62,294.00</b>
8	ALGARROBOS ORGANICOS DEL PERU SAC	-	-	-	13,710.00	<b>36,180.00</b>
9	MEMEX SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	-	-	38,100.00	<b>61,400.00</b>
10	OTROS	2,868.92	4,468.76	7,063.86	90,533.28	<b>368,612.29</b>

Fuente: Veritrade (2018)

Elaboración: Autores de la tesis

Para el caso de *nibs* crudos o “*Raw nibs*”, de acuerdo con el análisis de la partida arancelaria **1801001900** “los demás cacaos en grano, entero o partido, crudo o tostado y sus preparaciones” que de acuerdo con la descripción comercial contienen *nibs* raw, se analiza la evolución en las exportaciones de las principales 5 empresas exportadoras, al pasar de 58 a 621 toneladas de *nibs* crudo, como consecuencia de la mayor demanda principalmente de EE. UU y Reino Unido.

**Tabla 3.6. Perú: Exportación (kilogramos) de *nibs* de cacao crudo por empresas peruanas entre el año 2013 al 2017**

N	Empresas	2013	2014	2015	2016	2017
1	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	217,995.00	312,081.21	342,424.18	343,439.14	<b>243,828.27</b>
2	ECOANDINO S.A.C.	175,093.44	170,778.84	93,152.24	323,841.81	<b>157,550.09</b>
3	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	-	1,137.00	1,350.00	270,150.63	<b>258,571.32</b>
4	ALGARROBOS ORGANICOS DEL PERU SAC	14,435.00	37,189.50	27,216.00	131,550.00	<b>270,825.00</b>
5	NATURAL PERU SRL	62,625.10	121,740.00	48,000.00	-	<b>61,200.00</b>
6	VILLA ANDINA SAC	9,542.48	13,903.00	25,344.00	50,600.04	<b>64,190.00</b>

N	Empresas	2013	2014	2015	2016	2017
7	ECOMMODITIES S.A.C.	-	-	-	175,539.45	<b>35,055.00</b>
8	ORGANIC RAINFOREST S.A.C.	-	-	-	-	<b>14,428.00</b>
9	MEMEX SAC	-	-	-	28,812.00	<b>17,620.00</b>
10	ORGANIC HARVEST S.A.C.	-	-	-	11,010.00	<b>34,950.00</b>
11	OTROS	6,333.12	7,715.78	12,031.50	79,570.64	<b>74,112.99</b>

Fuente: Veritrade (2018)

Elaboración: Autores de la tesis

En la figura 3.5 se puede observar los principales destinos de exportación de este producto, donde es posible observar que Corea del Sur es el principal mercado; sin embargo, es uno de los que presenta un menor precio unitario.

**Tabla 3.7. Destino de exportación de *nibs* de cacao**

N°	Países de destino	Participación
1	República de Corea del Sur	52%
2	Estados Unidos	19%
3	Reino Unido	8%
4	Países bajos	4%
5	Alemania	6%
6	Australia	4%
7	Canadá	2%
8	Polonia	1%
9	Bulgaria	1%
10	Japón	1%
11	Otros	4%

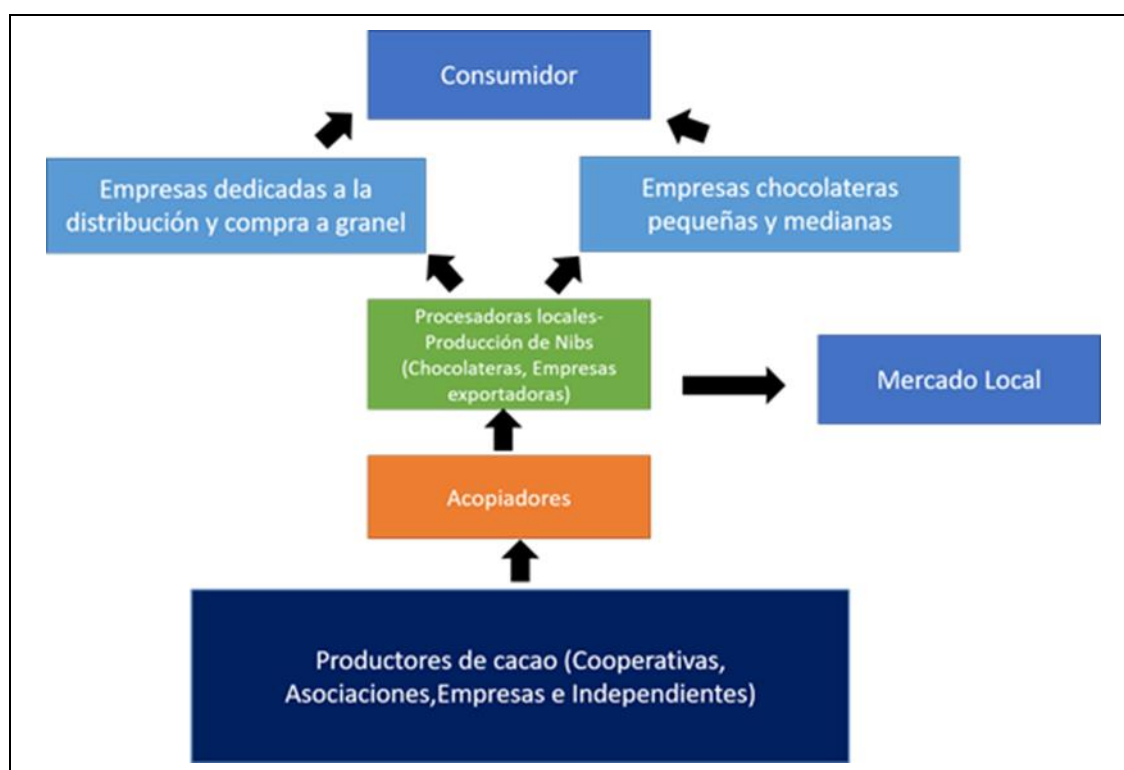
Elaboración: Autores de tesis

Fuente: Veritrade, 2018

### **3.3.2. Canales de distribución de los *nibs* de cacao**

Según Leoni (2018), los canales de distribución directa estarían relacionados con la venta directa a los productores de chocolates y empresas que envasan los *nibs* para su consumo directo, mientras que los canales indirectos estarían relacionados con el uso de *traders*.

Figura 3.3. Esquema Global de la cadena de comercialización de *nibs* de cacao



Fuente: Leoni (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

Cárdenas (2018) manifiesta que los principales clientes de *nibs* de cacao fino y de aroma son los chocolateros pequeños y medianos de alta especialidad, artesanales a nivel internacional. La cadena de comercialización de esta industria es corta, el acceso al cliente es directa mediante el canal tradicional o moderno. Son ellos mismos quienes elaboran chocolates de alta especialidad o utilizan los *nibs* de cacao como agregado en productos de repostería gourmet. La distribución del producto final puede ser directa al consumidor o a través de tiendas especializadas de productos orgánicos y saludables.

En Canadá, Estados Unidos, Alemania y otros países europeos hay un amplio número de tiendas independientes que atienden tanto a nichos de mercados como a clientes locales que buscan productos diferenciados e innovadores, por lo que estas tiendas a su vez pueden destacarse de los otros *retailers*.

### Potenciales clientes

Algunos de los potenciales clientes de la EINDOV, son presentados a continuación, estos clientes vienen de Reino Unido, Estados Unidos, Finlandia, entre otros:

- **Green origins:** Empresa localizada en el Reino Unido, fundada en 2008, que provee de *Super foods* de alta calidad de proveedores éticos y con conciencia ambiental, compran directamente a los productores en dos marcas (“Green origins” y “Rainforest Foods”), principalmente dedicados a la producción de suplementos alimenticios. Comercializan *nibs* de cacao orgánicos, polvo de cacao y chocolate. Esta empresa importó más del 19% de *nibs* del Perú en el año 2017, representando cerca de 26 toneladas, siendo la compra realizada por la marca Rainforest Foods (Veritrade, 2018).
- **Foodin:** Foodin es una empresa familiar en Jyväskylä, Finlandia, que ha importado y fabricado productos alimenticios orgánicos desde 2009. Todos los productos están libres de gluten. Las piedras angulares de las operaciones son la calidad, la pureza, la autenticidad y el desarrollo ético y sostenible de las materias primas. Comercializa derivados del cacao como *nibs*, polvo de cacao, granos de cacao y manteca de cacao. Esta empresa fue la única importadora de *nibs* de cacao del Perú para el año 2017, con un volumen total de 2.15 toneladas (Veritrade, 2018).
- **Supernutrients:** Empresa localizada en el Reino Unido, dedicada a la importación, distribución y venta mayorista de *superfoods* en este país. En el año 2017, representó cerca del 23% de participación de mercado con relación a las exportaciones peruanas (Veritrade, 2018).
- **RHUMVELD WINTER & KONIJN:** Empresa localizada en Holanda, dedicada a la importación, distribución y exportación de Superfoods, nueces y frutos secos con varias oficinas en toda Europa, el Reino Unido y China. En el año 2017, fue responsable de más del 15% de las exportaciones peruanas al Reino Unido (Veritrade, 2018).

### 3.3.3. *Análisis de precios de nibs para exportación*

Los precios de *nibs* de exportación (FOB\$) oscilan entre dos a tres veces el valor del grano seco de cacao, estos valores varían a depender del mercado de destino.

En la tabla 3.4 se presenta los precios promedios en dólares (FOB) para los *nibs* de cacao ligeramente tostados o “Raw *nibs*” y *nibs* tostados, todos los precios de *nibs* están basados en su peso en kilos. Se observa el decrecimiento anual como consecuencia de la mayor oferta, sin embargo, el precio para un *nibs* fino de aroma puede oscilar entre

8 a 10 dólares el kilogramo, al lograr obtener la trazabilidad y calidad organoléptica superior con cacao de origen de las 04 marcas registradas en EINDOV.

**Tabla 3.8. Precios promedios de “Raw nibs” y nibs tostados en promedio en el exterior (en USD\$/kg)**

Países	2013	2014	2015	2016	2017	Promedio
<b>----- Raw nibs -----</b>						
Cantidad kg	26,578.00	99,203.00	58,644.00	516,613.00	621,419.00	264,491.40
FOB \$	198,709.00	760,305.00	444,722.00	3,358,844.00	3,897,522.00	1,732,020.40
Precio Unitario \$	7.48	7.66	7.58	6.50	6.50	7.10
<b>----- Nibs tostados -----</b>						
Cantidad kg	2,363.00	17,143.00	19,158.00	128,192.00	2,001,405.39	433652.278
FOB \$	20,092.00	131,361.00	143,211.00	830,104.00	12,721,473.00	2769248.2
Precio Unitario \$	8.5	7.66	7.48	6.48	6.50	7.29

Fuente: Veritrade (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

Para la presente tesis, no se consideró los precios de venta nacional, debido a que el tamaño de mercado en el país es pequeño y el enfoque del producto es de exportación.

### **3.4. Macrosegmentación B2B**

#### **3.4.1. Variables**

Para la segmentación y selección del mercado objetivo se seleccionaron las siguientes variables:

- a. Volumen de importación de *nibs* (kg)
- b. Tendencia de Volumen (%)
- c. Nivel de Precio (FOB USD\$ kg<sup>-1</sup>)
- d. Facilidad para hacer negocios
- e. Crecimiento de PBI (%)
- f. Tasa de inflación (%)
- g. Desempeño logístico general
- h. Costos de importación (USD\$ por Contenedor)
- i. Periodo de Importación (Días)
- j. N° de Documentos para importar

#### **3.4.2. Resultados de la macrosegmentación**

Los datos para estas variables fueron obtenidos a partir del (Banco Mundial, 2018) y Veritrade (2018). Para realizar la macrosegmentación los países fueron elegidos en base a su valor de importación en el último año (2017) para los *nibs* de cacao. En la



tabla 3.6 se presenta los valores para las variables seleccionadas por cada país de destino con su respectivo orden utilizando una escala del 1 al 6.

En base a los resultados obtenidos, es posible afirmar que los países con mejores condiciones para la exportación de *nibs* son el Reino Unido con puntaje de 3.94, seguido de Alemania con un puntaje de 3.91 y como país de destino menos atractivo el país de Canadá con un puntaje de 2.46. Tomando en consideración los resultados de la macrosegmentación es posible indicar que el mercado más atractivo es el que presenta Reino Unido.

**Tabla 3.9. Macrosegmentación por países de destino para *nibs* de cacao con valores brutos (escala de 1 al 6, siendo el valor más bajo más desfavorable)**

Ranking de factores			Países					
Criterio	Año	Pesos	Corea del Sur	Estados Unidos	Alemania	Canadá	Reino Unido	Países Bajos
<b>Mercado</b>		<b>40%</b>						
Volumen de Importación (kg)	2017	10%	1,565,417.03 (6)	566,369.31 (4)	185,076.21 (2)	53,958.63 (1)	236,509 (5)	115,780 (3)
Tendencia de volumen (%)	2014-2017	20%	21.5%	7%	38%	22%	62.50%	-23.50%
Nivel de precio (USD\$ por kilo)	2017	10%	7.0 (1)	7.19 (3)	8.06 (6)	7.73 (2)	7.11 (4)	6.75 (5)
<b>Entorno Macroeconómico</b>		<b>30%</b>						
Facilidad para hacer negocios	2017	20%	4 (6)	6 (5)	20 (2)	18 (2)	7 (4)	32 (1)
Crecimiento PBI (%)	2017	5%	3.1 (5)	2.3 (3)	2.2 (2)	3 (4)	1.8 (1)	3.2 (6)
Tasa de Inflación (%)	2017	5%	2.3 (1)	1.8 (4)	1.5 (5)	2.3 (1)	2 (3)	1.1 (6)
<b>Indicadores logísticos</b>		<b>30%</b>						
Desempeño logístico general	2016	15%	3.72 (1)	3.99 (3)	4.23 (6)	3.93 (2)	4.07 (4)	4.19 (5)
Costos de importación (USD\$ por contenedor)	2014	15%	695 (6)	1,289 (2)	1,050 (4)	1,680 (1)	1,050 (4)	975 (5)
<b>TOTAL</b>			<b>3.95</b>	<b>3.4</b>	<b>4.1</b>	<b>2.5</b>	<b>4.1</b>	<b>2.8</b>
<b>Número de prioridad</b>			<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.5. Análisis del mercado objetivo

#### 3.5.1. Perfil de Reino Unido

El reino Unido está formado por las islas de Gran Bretaña, la isla de Irlanda y pequeñas islas adyacentes. La capital, Londres, es uno de los principales centros de negocios internacionales del mundo. El Reino Unido es la quinta mayor economía del mundo por PIB nominal y la novena más grande por poder de paridad de compra, tiene

una población estimada de 65.8 millones de habitantes, siendo la población urbana mayor al 82% (Euromonitor, 2018).

La economía de Reino Unido está creciendo con menor intensidad, lo que repercute en la creación de nuevos empleos, siendo uno de los principales retos los efectos del Brexit en el año de 2017. El principal componente de su PBI son los servicios, representando cerca del 77%, seguido del sector de manufactura que representa cerca del 12%.

Reino Unido es uno de los principales consumidores de chocolate y productos de cacao en Europa, con un consumo per cápita de chocolate de 8.61 kg; además, cada consumidor gasta en promedio 131 libras esterlinas al año en chocolate. De esta forma, el Reino Unido es el séptimo principal importador de productos de chocolate a nivel mundial (CBI, 2018).

### ***3.5.2. Perfil de consumidor de Reino Unido***

En la actualidad, el mercado de consumo de chocolate premium está en crecimiento, principalmente debido al incremento de tiendas especializadas de chocolate, chocolateros y eventos de chocolate en el Reino Unido (CBI, 2018).

La CBI (2018), indica que los consumidores europeos tradicionales (Reino Unido) de productos de cacao tienen una mayor demanda por cacaos finos y de aroma, y chocolates de origen. Además, presentan una mayor influencia y/o preferencia por la relación de los alimentos con la salud y bienestar por lo que se interesan por la transparencia y trazabilidad de los productos. Finalmente, indica que la incorporación de sellos sostenibles en las marcas es bien recibida por estar relacionado al concepto de sostenibilidad que busca el consumidor actual.

Dentro de los principales chocolateros que compran principalmente materia prima a base de cacao fino y de aroma y con origen están:

- **Duffy's:** Esta empresa se dedica a la chocolatería premium, busca *nibs* de diferentes orígenes y que sean finos y de Aroma, compran materia prima de Perú, Ecuador, Venezuela y Honduras.
- **Highland Chocolatier:** Es una empresa dedicada a la producción de trufas de chocolate para lo cual utiliza materiales de orígenes específicos y materia prima que presente nuevos sabores.

### **3.5.3. Tendencia de consumo**

Según CBI (2018b), las causas del incremento de la demanda responden a la fuerte demanda de manteca de cacao para reabastecer la existencia de los almacenes de los stocks internacionales, el aumento en el consumo de chocolate en los mercados emergentes (nuevos países industrializados) y el cambio en el hábito de consumo de chocolate en los mercados tradicionales, con el incremento en el consumo de productos con mayor contenido de cacao, es decir, el “dark chocolate”.

Adicionalmente, los mercados de especialidad han ido ganando espacio en Reino Unido, a pesar de que representan solo menos del 10% del mercado (CBI, 2018b). Según ICCO (2016), este mercado pequeño está relacionado al consumo de las personas que valoran la calidad, la trazabilidad, cultura y origen de los productos.

### **3.5.4. Requerimientos legales**

Para los requerimientos legales, se deben seguir los procedimientos de la Unión Europea, relacionados principalmente con inocuidad alimentaria. Se debe considerar pesticidas, micotoxinas (Ochratoxina A), Hidrocarburos policíclicos aromáticos (HPA) y contaminación microbiológica como la *Salmonella* sp (aunque el cacao es considerado de bajo riesgo). También se debe considerar los valores de cadmio en los *nibs* de cacao, tomando en consideración que la Directiva N°488/2014 entro en vigor a partir del año de 2019; sin embargo, esta directiva está elaborada para el chocolate, pero puede afectar la compra de la materia prima.

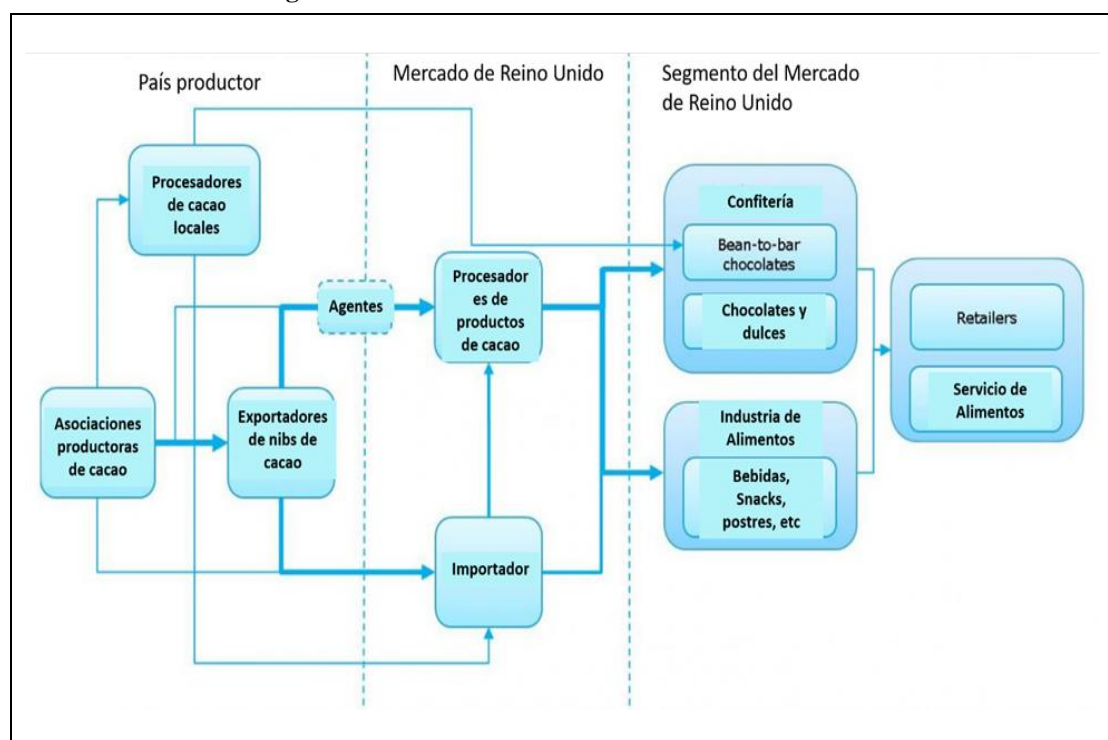
### **3.5.5. Demanda de *nibs* en Reino Unido**

Para la estimación general de la demanda de *nibs* se utilizó la partida arancelaria “18010000” debido a que el sistema del Reino Unido no cuenta con una partida detallada que sea únicamente de los *nibs* de cacao. Los valores de importación son presentados en el Anexo 01, donde es posible observar que las importaciones provienen principalmente de Ghana y Costa de marfil. Para el caso de América Latina, las importaciones provienen principalmente de Ecuador, Perú y Venezuela. Es importante indicar que las exportaciones peruanas en términos de volumen vienen experimentando un crecimiento sostenido pues en el año 2017, se triplicaron las exportaciones de *nibs* de cacao al Reino Unido en comparación al año 2013 (Veritrade, 2018).

### 3.5.6. Canales de distribución en Reino Unido

Los canales de distribución de mercado en el Reino Unido son similares al europeo; sin embargo, tal y como es presentado en la figura 3.3. Los sectores de Confitería, industria de alimentos son los principales consumidores de los *nibs* de cacao en el Reino Unido.

Figura 3.4. Canales de distribución en el Reino Unido



Fuente: CBI (2018)

Según CBI (2018), la industria chocolatera del Reino Unido alcanzó un valor estimado de 4.7 billones de Libras esterlinas en el 2015. Esta industria consta de productores especializados y convencionales. La compañía Mondelez fue la principal empresa en este sector en el 2015 con una participación del 28%, seguido de Mars con una participación del 22%. Otras compañías grandes que participan en este sector están Barry Callebaut y Nestlé. El consumidor del reino Unido consume diversos tipos de chocolate dentro de los cuales destacan los que son de leche (73%) y el “dark chocolate” (37%).

### 3.5.7. Análisis de precios

De acuerdo con el resultado del mercado objetivo, se optó por trabajar con los datos obtenidos de Veritrade (2018), para la fijación de un precio para el flujo de caja del plan

de negocios de exportación de *nibs*. De esta forma, se observa que el valor promedio de venta de *nibs* para el Reino Unido es de USD\$ 6.98 (Precio FOB). Sin embargo, es posible afirmar que este precio es conservador pues está referido a un tipo de *nibs* obtenido de un cacao convencional y no un cacao fino y de aroma como es el que plantea el presente documento. Para el caso del flujo de caja se decidió trabajar con una media de los principales países importadores por lo que se definió el valor de USD\$ 6.50 (Precio FOB).

### 3.5.8. *Comportamiento de compra de los consumidores finales*

Los consumidores finales tienen la preferencia de productos a base de cacao orgánico, siendo la demanda por chocolate ético y saludable uno de los principales motores en el futuro (Euromonitor, 2018).

En la actualidad, la mayor parte de los consumidores tienen una tendencia hacia el consumo de productos premium con alta calidad, debido a esto las principales empresas de chocolates del Reino Unido (Mondelez, Mars Food y Nestlé), están perdiendo participación en el mercado en comparación a nuevas compañías con un enfoque a productos premium de alta calidad, para el año 2018 estas compañías representaron cerca del 10% de participación de mercado (Euromonitor, 2018).

Los eventos del Brexit han afectado la compra del consumidor en el Reino Unido, disminuyendo un poco menos del 1%; sin embargo, el mercado relacionado con la confitería y chocolate sigue en un crecimiento sostenido con una proyección de 3% para el año de 2019 (Euromonitor, 2018)

### 3.5.9. *Requerimientos del producto*

El mercado de Reino Unido es uno de los más exigentes en términos de calidad, pues se tiene que por lo menos cumplir los requisitos estándares de calidad y especialmente dentro de los *nibs* hechos a partir de cacaos finos y de aroma (CBI, 2018). Dentro de las especificaciones, se tiene que adjuntar el origen de los granos y el tipo de cacao que uno está utilizando para su elaboración (Trinitario, Criollo o Forastero).

La tabla 3.10, presenta los principales requerimientos en términos generales de *nibs* de cacao para su aceptación en el mercado del Reino Unido.

**Tabla 3.10. Características organolépticas y fisicoquímicas de *Nibs* de cacao**

Factores	Características
<b>Características organolépticas</b>	
Color	Marrón Oscuro

Factores	Características
Aspecto	Piezas pequeñas
Olor	Característico, cacao
Sabor	Característico, cacao
<b>Características bromatológicas y físicas</b>	
Humedad	<5%
Cascara de <i>nibs</i>	Máx 1%
Grasa	53 +-2%
pH	5.2-6.2
Acidez (Ac Oleico)	Máx 1.75%
<b>Características biológicas</b>	
Recuento Aerobios viables (UFC/g)	<5x10
Recuento de Mohos y levaduras (UFC/g)	<50
Numeración de coliformes totales (NMP/g)	<3
Detección de E.Coli (NMP/g)	<3
Detección de Samonella	Ausente
<b>Características químicas</b>	
Pesticidas	Según regulación de Corea del Sur
Metales pesados	Según regulación Corea del Sur
Materiales extraños	Ausente

Fuente: OrganicFood (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.5.10. Concentración de cadmio

De acuerdo con la normativa europea, el Reino Unido también restringe la importación de productos de chocolate por altos niveles de cadmio; si bien esta normativa no está dirigida a los nibs de cacao, puede afectar su importación por parte del Reino Unido por ser un producto usado directamente para la manufactura del chocolate.

Debido a esto, la EINDOV, realizo análisis de cadmio en sus lotes de granos y después de procesarlos como nibs, en donde se pudo verificar que cuando eran transformados a nibs el valor disminuía de 0.51 (grano de cacao) a <0.05 (nibs de cacao), como es mostrado en el Anexo 07, por lo que no existe una limitación para la exportación de este producto.

### 3.5.11. Certificaciones

Reino Unido muestra un especial interés por las certificaciones de sostenibilidad como la de Rainforest Alliance o UTZ, como lo refleja que durante el año 2017 las ventas de productos certificados alcanzaron el 20% del mercado (CBI, 2018).

Las certificaciones de Fairtrade y Orgánico se están volviendo cada vez más importantes. En el año 2014, el Reino Unido fue el mayor consumidor de productos de cacao con Fair Trade en el mundo. Algunas de las marcas más importantes de chocolates que consumen este tipo de productos son “Green & Blacks” y “Seed and Bean”; así, Nestlé, pretende vender productos a base de cacao 100% sostenibles a partir del 2016 en el Reino Unido (CBI, 2018).

### 3.6. Análisis del entorno del mercado objetivo

#### 3.6.1. Análisis de la competencia según Cinco Fuerzas de Porter

En este ítem se analiza de manera detallada los principales clientes, competidores, proveedores, productos sustitutos y las principales características de la rivalidad del sector a nivel global y de la empresa hacia el mundo.

Figura 3.5. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado de Porter, (1980)

De acuerdo a la figura anterior, se analiza el grado de amenaza que representa cada una de las fuerzas:

- a. **Competidores potenciales:** El mercado de *nibs* de cacao fino y de aroma está conformado principalmente por empresas con bajos volúmenes; sin embargo, existen empresas como ROMEX que tradicionalmente estaban orientados al mercado convencional, se están diversificando a un mercado de fino y de aroma. Dentro de las empresas que exportan, en la actualidad, al Reino Unido, se pueden mencionar Machupicchu Foods, Romex y Ecoandino (Veritrade, 2018). Las barreras de entrada están relacionadas con la identificación de clientes

internacionales en el Reino Unido, la trazabilidad del cacao fino y de aroma, el origen y contar con oferta constante durante todo el año.

La barrera de entrada para este mercado está relacionada con la calidad y principalmente, la genética (Fino y de aroma) de la materia prima. De esta forma, las cooperativas agrarias se están diversificando, aumentando sus áreas de cacao finos y de aroma por lo que en el futuro la oferta de este producto aumentará; sin embargo, son pocas las cooperativas que están industrializando sus productos, con excepción de **NorAndino** que puede ser un competidor fuerte en el futuro, debido a que en la actualidad se encuentra implementando su planta de transformación de cacao (Gestión, 2018), de esta forma se puede concluir que la amenaza por competidores potenciales es baja.

- b. Productos sustitutos:** La sustitución reduce la demanda del *nibs* de cacao y a su vez la rentabilidad del negocio; sin embargo, esto dependerá del valor percibido o beneficios generados al cliente una vez que el producto está dirigido a un mercado *premium*, acorde a las preferencias del consumidor de Reino Unido (Euromonitor, 2018). Para el caso de los *nibs* tostados al tratarse de un producto *premium* y con bajo poder de sustitución, la amenaza por productos sustitutos es baja. Sin embargo, los *nibs* de cacao son clasificados en “raw” y tostado, donde el primero puede ser consumido como un “snack”, por lo que podría ser sustituido por frutas secas como las nueces, pecanas, almendras, etc. Estos productos podrían ser viables en el mercado de *nibs*, por lo que se concluye que la amenaza por productos sustitutos es moderada.
- c. Poder de negociación de los proveedores:** El principal insumo de los *nibs* de cacao, es el cacao fino y de aroma. En los últimos años, el número de áreas relacionadas con la producción de cacao con esta genética, está siendo promovida por el estado e industria (Morales y otros, 2015), por lo que los volúmenes están incrementándose y también el número de proveedores (Ej: CAC Oro Verde, ACOPAGRO y NorAndino) de este tipo de materia prima.  
Este producto es altamente diferenciado en términos de sabor y aroma y, en la actualidad, los productores que cuentan con este tipo de producto son pocos. Al tratarse de una materia prima de alta calidad y diferenciada no existen sustitutos que lo reemplacen, favoreciendo una mayor demanda de estos productos en



comparación a la oferta. De esta forma, es posible concluir que el poder de negociación de los proveedores es alto.

- d. Poder de negociación de los clientes:** El Reino Unido es el mayor consumidor de chocolate de Europa, lo que también se debe, en parte, a la gran cantidad de tiendas especializadas en chocolates y chocolateros artesanales que buscan materias primas de alta calidad y trazabilidad. De esta forma el mercado se está ampliando aproximadamente a un ritmo de 3% anual para el caso del rubro de Chocolate y confitería (Euromonitor, 2018).

Estos datos sugieren que el mercado no está saturado y está en constante expansión por lo que cada día aparecen nuevos chocolateros artesanales, además al tratarse de un producto único y premium, su oferta es baja, por lo que se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Algunos de los clientes potenciales son:

- **Duffy's:** Es una empresa chocolatera artesanal, dedicada a la producción de chocolates por orígenes con alta calidad, el negocio es B2C y consume *nibs* de cacao de Venezuela, Honduras, Ecuador, Nicaragua, República Dominicana y Panamá. (<http://www.duffyschocolate.co.uk/>)
- **Paul A Young:** Es un chocolatero británico dedicado a la producción de chocolates con alta calidad a partir de cacaos finos y de aroma, siendo destacado por su producción de chocolates con sabores únicos, siendo acreedor del premio de uno de los mejores chocolates del Reino Unido. (<http://www.paulayoung.co.uk/>).
- **Highland Chocolatier:** Es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de chocolates mediante tiendas especializadas en chocolatería. Prefiere el uso de materia prima de calidad, de preferencia de cacaos finos y de aroma y se especializa en la producción de trufas, siendo considerado uno de los mejores productores de este producto en el Reino Unido. (<https://www.highlandchocolatier.com/>).
- **Hotel Chocolat:** Es una empresa dedicada a la producción y venta de productos de chocolatería de diferentes tipos ya sea mediante obsequios, licores, bombonería, chocolates y otros. (<https://www.hotelchocolat.com/uk>).

- **Montezuma's:** Similar a Hotel Chocolat, es una tienda virtual dedicada a la producción y venta de productos de chocolatería, en todas sus formas para el público más exigente. (<https://www.montezumas.co.uk/>).
  - **Willie's Cocoa:** Es un productor de chocolate artesanal y se dedica a la comercialización de un cacao de alta calidad, con nuevos sabores y aromas principalmente materia prima proveniente de cacao fino y de aroma, en la actualidad trabaja con productos de cacao de Venezuela y Ecuador. (<https://www.williescacao.com/>)
- e. **Rivalidad entre los competidores actuales:** En la actualidad, el volumen de exportación de *nibs* de Perú supera los 134 mil kilos, siendo liderado por Machu Picchu Foods, EcoAndino SA y Exportadora ROMEX SA, que representan 70.3% de este volumen (Veritrade, 2018). Sin embargo, de estos tres, solo EcoAndino SAC está dedicado a la exportación de cacaos finos y de Aroma, por lo que sería el principal competidor actual con una participación del 21.5 % de las exportaciones al mercado de Reino Unido. El mercado de *Nibs* en el Reino Unido ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años por lo que se infiere que no existe un mercado de alta competencia a pesar de que más del 70% del volumen exportado este representado por tres empresas. Además, el producto objetivo es diferenciado y tiene como objetivo un nicho de mercado premium con políticas sostenibles y amigables al medio ambiente que indicaría que no existe una evidencia de alta competencia entre los actores en el Reino Unido. En conclusión, la amenaza por rivalidad de competidores es baja.

### **3.6.2. Macrotendencias SEPTÉ que influyen en el comportamiento del mercado objetivo**

En este ítem se analiza a la industria cacaotera en la que se desenvuelve el plan de negocio. Es decir, se clasifican las influencias del entorno en cinco dimensiones: económico, político, social, tecnológico y ecológico (medio ambiente). Este análisis permitirá identificar los impactos futuros de los factores del entorno y la realidad en la que se desenvuelven las empresas, enfocándose en el efecto que tiene en la producción y exportación de *nibs* de cacao.

#### **3.6.2.1. Factor económico**

La economía del país de destino presenta condiciones de mejoras en su indicador del PBI de crecimiento lento (1.7% de crecimiento año 2017) como respuesta del lento crecimiento del empleo, el consumo privado y con impacto por la depreciación de la libra esterlina que incentiva a una mayor exportación. **Inflación**, presenta un incremento poco inusual de 2.4% (2017) y se espera un ligero ritmo de aumento, pero de forma limitado y gradual. **Ciclos económicos**, el país lideraba las tasas de crecimiento 3.4% en promedio, sin embargo, debido a la incertidumbre asociada al Brexit, la débil inversión privada, la productividad estancada, ineficiente uso del recurso de capital y trabajo y falta de innovación, deficiente infraestructura genera que las proyecciones consideren una tasa de 1.2% de crecimiento para los siguientes años. (Euromonitor, 2018). **Aranceles**, el Reino unido continúa aplicando las mismas tasas arancelarias que la Unión Europea, para el caso del cacao aplica una tasa arancelaria de 3.2%.

### **3.6.2.2.Factor social**

Se evalúa cómo afecta las actitudes, intereses y opiniones de los consumidores de *nibs* de cacao (productos saludables) en el mercado de Reino Unido y su decisión de compra, en función a los cambios demográficos, los estilos de vida, la distribución de los ingresos y patrones de consumo.

A nivel mundial la imagen del cacao peruano es bastante apreciado y reconocido a nivel mundial al contar con 06 de los 10 genotipos de cacao nativos o criollos (Motamayor, y otros, 2008). Además, el principal proveedor de la empresa cuenta con más de mil hectáreas que entrarán en producción en el año 2019 y 2020 de cacao fino y de aroma con trazabilidad.

La demografía presenta indicadores favorables para la exportación del *nibs*, considerando que la edad promedio es de 40 años y el 20% de la población está conformado por personas de 65 años. Además, en términos generales, los habitantes del país de destino tienen ingresos per cápita de 24 mil dólares anuales, y el consumo per cápita más alto de chocolate (8 kg en promedio por año). Tomando en consideración la edad dominante, es posible afirmar que estos presentan un estilo de vida saludable, con tendencia de consumo de productos funcionales y nutraceúticos para mejorar su salud (Euromonitor, 2018)

### **3.6.2.3.Factor político**

Se evalúa los impactos de todo cambio político o legislativo que pueda afectar el negocio, en función de los TLC, incentivos comerciales, estabilidad social, y normas de protección del consumidor. En el Reino Unido, la legislación laboral prevé un aumento sostenido del ingreso mínimo a 9 libras esterlinas por hora, indicando que aumentarán la capacidad de compra del consumidor inglés. Además, la legislación y acuerdo bilateral entre Reino Unido y Perú, contempla reducciones graduales de aranceles hasta valores mínimos (PromPeru, 2016).

El sistema de gobierno peruano promueve la exportación a través del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 25) donde facilita el desarrollo de la oferta exportable diversificada, sostenible y competitiva.

#### **Incentivo para la exportación**

El *draw back* es un sistema de restitución total o parcial de los derechos arancelarios en beneficio de las empresas exportadoras, todos los productos agroindustriales que utilizan un insumo importado pueden acogerse a este régimen aduanero, mediante el acuerdo de TCL que se firmó en el año 2014 (cuando Reino Unido aún formaba parte de la UE) por lo que el acuerdo bilateral es vigente aún a pesar de la salida del Brexit. (Gestión, 2017).

#### **3.6.2.4.Factor tecnológico**

Analizamos el impacto de las nuevas tecnologías, el impacto de las transferencias tecnológicas, y la automatización en los procesos.

De acuerdo al “Green Paper” donde se priorizan las tecnologías de I+D relacionadas a la robótica, biotecnología, energía limpia, tecnología de red móvil 5G e inteligencia comercial, establecen 10 pilares básicos para crear la política industrial. Esta nueva estrategia implica una inversión de 556 millones de libras para lo denominado “Northern Powerhouse” el eje de la industria del norte de Inglaterra. Además de invertir 170 millones de libras para establecer políticas inclusivas de educación técnica y tecnológica que suprima la desconexión entre la enseñanza, el sector productivo y la investigación para que los sectores productivos tengan un enfoque de sociedad del conocimiento (Euromonitor, 2018).

#### **3.6.2.5.Factor ecológico**

Se analizan todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global.

Del total de la producción el 30% se pierde por las plagas y enfermedades e inadecuados procesos de cosecha y post cosecha, lo que reduce la productividad por hectárea del cacao en grano (MINAGRI, 2016).

Las normas de inocuidad impuesta por ICCO a los chocolates y polvo de cacao por los límites máximos permitidos de metales pesados que entran en vigencia el año 2019, pone en manifiesto la preocupación por el uso adecuado de los insumos y fertilizantes, además de producir en terrenos aptos para cultivos agrícolas e incrementar los requisitos para exportar el cacao en grano, como el análisis de metales pesado y de restos químicos.

Tomando en consideración los principales efectos del entorno SEPTE en el mercado objetivo, se optó por elegir las variables presentadas en la tabla 3.11. Al finalizar el análisis de la tabla fue posible observar que el ambiente era ligeramente favorable.

**Tabla 3.11. Macrotendencias SEPTE**

Entorno SEPTE Mercado Objetivo	Aumenta, Se mantiene o Disminuye	Impacto altamente negativo	Impacto negativo	Impacto Moderado	Impacto Positivo	Impacto altamente positivo
Sociales, Demográficos y Culturales	Tendencia	1	2	3	4	5
Demografía	Aumenta				1	
Distribución de la renta	Se mantiene			1		
Movilidad social	Se mantiene		1			
Cambio de estilo de vida	Aumenta				1	
Nivel de educación	Aumenta					1
Consumismo	Aumenta			1		
<b>Económicos</b>						
Ciclos Económicos	Aumenta				1	
Tendencias del PBI	Aumenta				1	
Tipos de Interés	Se mantiene		1			
Oferta monetaria	Se mantiene			1		
Inflación	Disminuye			1		
Desempleo	Aumenta				1	
Renta Disponible	Aumenta					1
<b>Políticos</b>						

Entorno SEPTA Mercado Objetivo	Aumenta, Se mantiene o Disminuye	Impacto altamente negativo	Impacto negativo	Impacto Moderado	Impacto Positivo	Impacto altamente positivo
Estabilidad del Gobierno	Se mantiene			1		
Política Fiscal	Se mantiene			1		
Reglamento sobre comercio exterior	Aumenta		1			
Políticas de bienestar social	Aumenta		1			
Corrupción	No Aplica		1			
Guerras y conflictos	No Aplica		1			
<b>Tecnológicos</b>						
Gasto público en Inversión	Aumenta			1		
Atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico	Aumenta			1		
Nuevos descubrimientos/desarrollo	Aumenta		1			
Rapidez de la transferencia tecnológica	Disminuye			1		
<b>Ecológicos</b>						
Leyes de protección del medio ambiente	Se mantiene		1			
Posición ante los transgénicos	Disminuye	1				
Cambios Climáticos y desastres naturales	Aumenta		1			
Regulación del consumo de energía	Se mantiene		1			
Reciclaje de residuos	Aumenta				1	
Preocupación por el calentamiento global	Aumenta				1	
<b>Legales</b>						
Legislación sobre la competencia	Aumenta		1			
Legislación laboral	Aumenta		1			
Salud y Seguridad	Aumenta		1			
Seguridad de los productos	Aumenta				1	
Normas fitosanitarias	Aumenta				1	
TLC	Se mantiene				1	
Reglamento de etiquetado	Se mantiene		1			
<b>Conteo de factores</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>2</b>
Entorno SEPTA ligeramente Favorable		<b>15</b>		21		

Elaboración: Autores de esta tesis

### 3.7. Conclusiones

- El país con mejores características para la exportación de *nibs* de cacao, es el Reino Unido, que además presenta una tendencia creciente en el consumo de *nibs* de cacao fino y de aroma.
- El consumidor de Reino Unido se ve atraído por productos de alta calidad, de origen, que sean sostenibles y eco amigables, siendo atractivo por ser el país con mayor

consumo per cápita de chocolate (Producto que tiene como principal insumo a los *nibs* de cacao) en Europa.

- Para el caso de las fuerzas de Porter se concluye que tanto la amenaza de productos sustitutos, competidores potenciales, poder de clientes y rivalidad entre competidores es baja; mientras que el poder de negociación de los proveedores es alto por la baja disponibilidad de materia prima de alta calidad y fino y de aroma.
- Después de realizar el análisis SEPTTE se llega a la conclusión de que el entorno del Reino Unido es ligeramente favorable, por lo que no existen limitaciones significativas que puedan limitar la exportación de este producto a este mercado.

## **CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE PRODUCTO / ORGANIZACIÓN Y MERCADO**

Este capítulo busca presentar los principales resultados de las entrevistas a expertos realizadas para poder determinar los atributos del producto que buscan los clientes relacionados con la innovación organizacional y de atributo. Este capítulo también determina la demanda potencial en base a cartas de intenciones de compra como parte de las entrevistas y ruedas de negocios realizadas por la EINDOV.

### **4.1. Metodología**

La información fue obtenida a partir de entrevistas no estructuradas con el objetivo de identificar los satisfactores relacionados con los *nibs* de cacao y la percepción del comprador relacionado con este nuevo producto propuesto por la EINDOV.

Una vez obtenidas las entrevistas, se relacionaron las palabras claves acorde con la percepción del cliente y los aspectos que se debe considerar en el producto de *nibs* de cacao para la EINDOV.

### **4.2. Resultados de la investigación cualitativa**

#### **4.2.1. Entrevistas a expertos**

##### **a. Higor Geraldo Jaramillo:**

Gerente de la Cooperativa Cacao y Aroma, indica que, la organización que lidera es una cooperativa de segundo nivel conformada por seis cooperativas situados en la provincia de Tocache, región San Martín y el centro poblado de Paraíso, región Huánuco en la Amazonía peruana que agrupan a más de 1,000 familias socias productoras de cacao. De acuerdo al objetivo estratégico que persiguen, analizan la viabilidad de desarrollar mayor valor agregado al cacao a través de la diversificación de la oferta, considerando las nuevas tendencias del mercado y las exigencias sanitarias e inocuidad del cliente internacional (Jaramillo, 2018).

##### **b. Gonzalo Ríos:**

Gerente de la Cooperativa ACOPAGRO, indica que al ser parte de un sistema cooperativo las decisiones de la empresa son más lentas (02 reuniones al año con la asamblea general para tomar decisiones de la organización). Sin embargo, los más de 2,000 socios que cuenta la organización demandan que se atienden sus otros productos agrícolas como la naranja, árboles maderables y ají tabaco. Es por eso que plantea generar una nueva empresa privada con una estructura organizacional de menor escala



que permita resolver estos nuevos desafíos empresariales para los socios cooperativistas (Rios, 2018).

**c. Tanako:**

La Representante de la empresa Tomoé Saveur (Japón) considera que se debe educar e informar sobre el origen del cacao, a través de una propuesta comercial de ofrecer tres variedades de cacao con *nibs* de cacao de Piura, San Martín y Ayacucho, que incluya una pequeña historia de las características de cada región y el contenido organoléptico diferencial de cada uno. Considera que es importante tener en cuenta la trazabilidad del grano debido a que los consumidores aprecian conocer la historia y procedencia de lo que consumen. Existe una feria en Japón (enero de cada año) donde propone desarrollar un nuevo producto con los *nibs* de cacao peruano. La representante considera que el Perú al ser centro de origen del cacao cuenta con ventajas comparativas para introducir este nuevo producto al mercado asiático.

**d. Michele Leoni:**

Representante de la empresa Tesoro Amazónico, cuenta con una moderna planta de procesamiento de chocolate con maquinaria italiana de pequeña capacidad siguiendo la tendencia del *bean to bar* su principal insumo que es el cacao cuenta con trazabilidad por origen, debido a su nivel de sofisticación del producto, cuenta con *storytelling* cada chocolate producido y se distribuye a los supermercados y tiendas de especialidad en todo el país e internacional.

**Figura 4.1. Entrevistas a expertos en innovación de productos**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

**Conclusiones**

Se realizaron cuatro entrevistas a expertos que trabajan en distintas áreas del proceso de producción de *nibs* de cacao, donde fue posible concluir que los atributos más importantes del *nibs* de cacao están relacionados con la trazabilidad, calidad e historia del producto (*Storytelling*).

**Tabla 4.1. Características importantes que se deben considerar al momento de la producción y comercialización de *nibs* de cacao según expertos**

Experto	Características Importantes
Higor Geraldo Jaramillo	Trazabilidad y Calidad
Gonzalo Ríos	Trazabilidad y Calidad
Tanako	Calidad, <i>Storytelling</i> y Trazabilidad
Michele Leoni	Calidad y <i>Storytelling</i>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.2.2. *Visitas a empresas*

##### a. **Nutribody:**

Es la empresa peruana de mayor volumen de exportación de *nibs* de cacao raw y tostado durante los dos últimos años. La entrevista al representante legal se realizó en su planta de procesamiento de cacao de Chorrillos (*nibs*, de cacao, pasta de cacao, polvo de cacao y manteca). Considera que el *nibs* de cacao es un nicho de mercado que recién se desarrolla en el mercado asiático. A nivel comercial considera que una empresa privada es más eficiente en la toma de decisiones comerciales y que las cooperativas y asociaciones les proveen de insumo con certificación orgánica pero que se requiere mayor calidad en los granos (% de fermentación y secado no uniforme).

##### b. **Makao:**

Es una empresa peruana, localizada en la región cacaotera más importante del país y se dedica a la producción de chocolate, principalmente. Su área de ventas está concentrada principalmente en el mercado nacional. La entrevista se hizo a la persona encargada de producción y administración de la empresa chocolatera donde nos indicaron que, en la actualidad, han empezado a exportar *nibs* de cacao al mercado japonés, indicando que era un producto atractivo y presentaba mayor rentabilidad en comparación al chocolate; precisaron que uno de las principales exigencias que tenían era el tema de calidad y la trazabilidad del producto de exportación.

##### c. **Romex:**

Es una de las principales productoras y exportadoras de cacao en el Perú, se dedican principalmente a la exportación de granos secos de cacao de tipo convencional. El representante indica que una de las principales preocupaciones del consumidor es la

confiabilidad en la empresa; la trazabilidad y el manejo sostenible de las fincas donde este es producido. Además, reportan que en el pasado había ciertas limitaciones con la exportación de granos secos de cacao por el tema de pesticidas y metales pesados, pero que esto fue superado con la exportación de *nibs* de cacao; sin embargo, el principal producto de exportación en su cartera sigue siendo, el grano seco de cacao.

#### d. Machu Picchu:

Machu Picchu es una empresa que exporta granos secos de cacao y sus derivados, con volúmenes pequeños de *nibs* de cacao, sus productos principales son los granos secos de cacao y el polvo de cacao. El representante de esta empresa indica que uno de los principales atractivos de los productos es la calidad y su historia (*Storytelling*), indicando que los clientes buscan la sostenibilidad de sus productos, además de la confiabilidad que la empresa brinda.

**Figura 4.2. Presentación de productos de empresas en innovación de productos**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

## Conclusiones

Se realizaron cuatro visitas a empresas que se encuentran exportando *nibs* de cacao, en la actualidad; fueron entrevistados los gerentes comerciales y el personal ligado al área productiva. En base a la información brindada fue posible concluir que los atributos más importantes del *nibs* de cacao están relacionados con la trazabilidad y calidad del producto.

**Tabla 4.2. Características importantes que se deben considerar al momento de la producción y comercialización de *nibs* de cacao según empresas entrevistadas**

Experto	Características importantes
Nutribody	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volumen</li> <li>▪ Alianzas con productores</li> <li>▪ Certificación orgánica</li> </ul>
MAKAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trazabilidad</li> <li>▪ Calidad</li> </ul>
ROMEX	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trazabilidad</li> <li>▪ Confiabilidad</li> <li>▪ Sostenibilidad</li> <li>▪ Certificación orgánica</li> </ul>
Machu Picchu	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Trazabilidad</li> <li>▪ Certificación orgánica</li> </ul>

Elaboración: Autores de esta tesis.

#### 4.2.3. *Visitas a ferias especializadas y seminarios*

- a. Feria AGRONOVA 2018 (Lima):** A través del MINAGRI viene fomentando la innovación para un agricultura productiva y sostenible, en la feria se presentaron los proyectos del sector pecuario, agrícola y forestal en alianzas con asociaciones productoras, universidad y centros investigación agraria investigadores, las principales investigaciones en el sector agro resalta el café y el cacao, con respecto al cacao está enfocado principalmente a la cadena productiva (mejorar la calidad, estandarización de los procesos productivos y post cosecha, incrementar rendimientos y productividad del cacao y su derivados).

**Figura 4.3. Feria AGRONOVA 2018**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

- b. Festival de la Gastronomía Amazónica 2018 (Tarapoto):** Feria que permite consolidar la cadena de valor de los productos alimenticios y su efecto en el turismo, gastronomía e inversiones agroindustriales, para el sector cacaoteros los principales productos que se ofrecen son los chocolates en presentación de barras

de cacao, en cuanto a los *nibs* la presentación en 100 gramos recubiertos de chocolates y como snack dirigidos al mercado de los productos saludables en tingo maría.

**Figura 4.3. Festival de la Gastronomía Amazónica 2018**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

**c. Salón del Chocolate y Cacao 2018 (Lima): Centro de Convenciones de Lima (del 19 al 22 de julio).**

Este evento comenzó en el año de 2013 y busca integrar a los diferentes agentes económicos nacionales e internacionales de la cadena productiva del cacao, para gestionar conocimiento, intercambiar información, establecer redes de contacto y promover la actividad comercial del cacao y derivados en el mercado nacional e internacional. Del salón fue posible observar y verificar la importancia de la participación en ferias para la promoción del producto y que la mayoría de chocolateros y exportadores estaban preocupados principalmente en la calidad de su producto, la trazabilidad y la historia detrás del producto. Además, los compradores se veían más entusiasmados cuando el producto contaba con una historia detrás del producto.

**Figura 4.4. Salón del Chocolate y Cacao 2018**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

**d. Expoalimentaria 2018 (Lima): del 26 al 28 de septiembre en Centro de Exposiciones Jockey.**

La feria Expoalimentaria es la principal plataforma de negocios internacional del sector alimentos, bebidas, maquinaria, equipos, insumos, envases y embalajes, servicios, restaurantes y gastronomía más importante de Latinoamérica, la cual se constituye como el punto de encuentro internacional de empresas exportadoras, y selectos compradores provenientes de los cinco continentes. Congrega más de 45,090 visitantes profesionales, asimismo, más de 650 empresas exhiben sus productos y lo último en tecnología.

En la feria participo la empresa EINDOIV y nos informó que hubo un gran interés por el producto de *nibs* especialmente de los compradores provenientes de Reino Unido y que buscaban el origen del producto, las certificaciones con las que contaban y la trazabilidad.

**Figura 4.5. Feria Expoalimentaria 2018**



Fuente: Trabajo de campo de los autores de esta tesis

f. **SIAL 2018 (París-Francia) del 21 al 25 de octubre de 2018:** SIAL constituye el mercado global de la industria de la alimentación con una oferta completa y representativa de todos los agentes del sector y de todos los alimentos y bebidas, provenientes del mundo entero. SIAL, la cita mundial más importante del sector alimenticio, concentra en París la mejor oferta agroalimentaria. La feria representa 19 sectores de productos y recibe más de 140.000 visitantes y 5.500 expositores. Cada dos años, la muestra mundial agroalimentaria en París, Sial, presenta una oferta exhaustiva y multisectorial en el centro de exposiciones Paris-Nord Villepinte, Francia.

#### 4.2.3.1. Características observadas en entrevistas

De acuerdo a la información presentada se elaboró la tabla 4.3, donde se resume las principales palabras claves relacionadas con las características que aprecian los compradores en el producto de *nibs* de cacao fino y de aroma.

**Tabla 4.3. Características importantes que se deben considerar al momento de la producción y comercialización de *nibs* de cacao según empresas entrevistadas**

Feria	Características Importantes
Feria AGRONOVA	Calidad, Origen, Sostenibilidad, Marca
Feria de Gastronomía Amazónica	Trazabilidad y Calidad, Origen
Salón de Chocolate y Cacao 2018	Trazabilidad, Confiabilidad, Sostenibilidad, Certificación orgánica, Calidad y Origen.
Expoalimentaria	Calidad, Trazabilidad, Certificación orgánica, Variedad, Prestigio y Marca.
SIAL 2018	Calidad, Trazabilidad, Historia de Producto, Certificación orgánica

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 4.3. Estimación de la demanda

#### 4.3.1. Tamaño de mercado

Para la estimación del tamaño de mercado se utilizaron las estadísticas de la partida 1801 del Reino Unido, tomando en consideración sólo los países que son productores de cacao fino y de aroma y considerando los porcentajes establecidos por la ICCO como la producción correspondiente a este tipo de cacao, adicionalmente se considerará que debido a que el cacao que llega al mercado de Reino Unido es utilizado para la producción de chocolate, este debe pasar indiscutiblemente por la producción de *nibs*, se considera un porcentaje de rendimiento de 75% (considerando 7% de humedad de los granos secos, 13% de la materia seca como cascarilla y un 5% de merma por el proceso de transformación).

En la tabla 4.4 se presentan los valores de importación de *nibs* de cacao fino y de aroma del reino Unido, clasificados por países de origen y respectivo porcentaje de producción de cacao fino y de aroma de acuerdo con la ICCO (2016).

**Tabla 4.4. Tamaño de Mercado de *nibs* de cacao fino y de aroma para el mercado de Reino Unido**

Países	Importación en kg 2017	Nibs fino y de aroma kg*
Colombia	15,893.00	15,098.35
República Dominicana	16.00	16.00
Ecuador	2,323.00	1,742.25
Grenada	928.00	928.00
Guatemala	93.00	46.50
Jamaica	5,833.00	5,541.35
Madagascar	1,450.00	1,450.00
Panamá	1,183.00	591.50
Papua y Nueva guinea	8,000.00	7,200.00
<b>Perú</b>	<b>239,122.00</b>	<b>179,341.50</b>
Santa Lucia	8,000.00	8,000.00
Venezuela	57,676.00	57,676.00
<b>Total general</b>	<b>340,517.00</b>	<b>277,631.45</b>
Francia	28,722,965.00	2,154,222.38
España	1,302,479.00	97,685.93
Otros	64,616,519.00	4,846,238.93
<b>Total Fino y de Aroma</b>	<b>94,982,480.00</b>	<b>7,375,778.68</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>167,370,218.00</b>	<b>125,527,663.50</b>

\* Estimación de demanda de *nibs* de cacao considerando los siguientes parametros:

Para el caso de los productores de cacao fino y de aroma no se consideró una transformación a *nibs* pues más del 95% de descripciones comerciales corresponden a este ítem. Para el caso de No Productores, se consideró que el 10% de la exportación fue Cacao fino y de Aroma (ICCO, 2016).

Factor de conversión de cacao a *nibs* es (75%) por la tecnología que utilizan

Fuente: Veritrade (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

En base a estos resultados es posible afirmar que el tamaño de mercado estimado del 2017 superó las 1.7 mil toneladas, es importante mencionar que este mercado está en expansión.



Market share: de acuerdo con la tabla anterior, se concluye que la empresa participa en el nicho de mercado de cacao fino y de aroma con el 13% de participación de mercado para el mercado de Reino Unido

**Tabla 4.5. Market share de nibs de cacao**

Descripción	Volumen (kg)	Market Share
UK Nibs Finos (Productores)	277,631.45	0.22%
UK Nibs finos (No Productores)	7,098,147.23	5.65%
<b>Total Nibs Fino y de Aroma</b>	<b>7,375,778.68</b>	<b>5.88%</b>
Perú Nibs	179,341.50	<b>0.14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>125,527,663.50</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.3.2. Oferta de EINDOV

La oferta que presenta la empresa para el mercado de Reino Unido está en función al volumen acopiado históricamente de cacao fino y de aroma que pueda ser transformado en *nibs* de cacao. En la provincia de Lamas, se cuenta con alrededor de 300 toneladas anuales de cacao fino y de aroma trazable con certificación orgánica y comercio justo que puede proveer la cooperativa Oro Verde.

Por lo que el tamaño del mercado potencial está en función a la oferta de cacao fino y de aroma trazable. Para el mercado de Reino Unido nuestra participación es del 1% de la demanda que representa este mercado en el año 2017.

**Tabla 4.6. Volumen de Acopio de la CAC Oro Verde por calidades (en toneladas)**

Volumen en TM	Año 1	Año 2	Año 3
Cacao en grano grado superior	350	430	460
Cacao en grano Grado I	750	860	920
Cacao en grano Grado II	900	860	920
<b>Total</b>	<b>2,000</b>	<b>2,150</b>	<b>2,300</b>

Fuente: Cooperativa Oro Verde, 2018

Como se observa en el cuadro el cacao de grado superior es aquel con características física y organolépticos superiores es decir el cacao fino y de aroma, por lo que para el primer año se con 350 toneladas de cacao, pero convertidos a *nibs* serían 300 toneladas anuales

**Tabla 4.7. Volumen de producción de *nibs* de cacao (en toneladas)**

Volumen en TM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Nibs</i> de cacao	300.00	345.00	396.75	456.26	524.70	603.41	693.92	798.01	917.71	1055.36

Elaboración: Equipo de tesis

Se plantea acopiar solo del cacao fino de aroma trazable de la cooperativa Oro Verde, considerando que es la única cooperativa en la Provincia de Lamas, dentro de la zona de intervención, con una tasa de crecimiento anual del 15% debido a las nuevas plantaciones de cacao fino de aroma en la Región de San Martín, el volumen aumenta año a año considerando la alianza estratégica con la cooperativa.

Las variables consideradas para estimar la demanda son las cartas de intención de compra en el año 1, para posteriormente incrementar el volumen de acopio de cacao fino de aroma que se plantea incrementar al 15% anual hasta el año 5 y luego mantener en 5% la tasa de crecimiento, también se considera la capacidad de la máquina en procesar (en función a su capacidad máxima de transformación) y la tendencia de consumo de alimento en Reino Unido.

#### 4.3.3. Cartas de intención de compra

Desde el año 2016 se cuenta con interés de compra por parte de clientes canadienses, americanos y europeos, a continuación, se detallan los volúmenes solicitados y los clientes potenciales para el desarrollo de la nueva UEN de *nibs*.

**Tabla 4.8. Intenciones de compra de *nibs* de cacao entre los periodos: 2016-2018**

N°	Empresa	Países	Cantidad (en kg)
1	Green Origins	Reino Unido	150,000.00
2	RK Ventures INC	Estados Unidos	4,000.00
3	Bowl Company	Corea del Sur	5,000.00
4	Foodin	Finlandia	25,000.00
5	Prac Agribusiness	Unión Europea	10,000.00
<b>Total</b>			<b>194,000.00</b>

Fuente: CAC Oro Verde (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

#### 4.4. Conclusiones

- En términos generales, los consumidores están interesados en un producto con trazabilidad, certificación orgánica, alta calidad y con una historia por detrás de su producción y comercialización.
- Tomando en consideración las estadísticas, la demanda de *nibs* de cacao fino y de aroma, se encuentran cerca de las 208 toneladas para el año 2017 y se encuentra en constante expansión; dentro de este mercado EINDOV tiene una carta de intención de compra de 150 toneladas.

## CAPÍTULO V. ANÁLISIS INTERNO DE LA CADENA PRODUCTIVA DE NIBS DE CACAO EN EL PERÚ

El objetivo del presente capítulo es profundizar la cadena productiva de la industria de *nibs* de cacao, la producción de cacao y aspectos internos que tienen impacto en la cadena del negocio.

### 5.1. Producción de cacao y nibs de cacao en Perú

#### 5.1.1. Producción de cacao en el Perú

En cuanto a Perú, este participa en el mercado mundial con el 1,7% de la producción mundial de cacao en grano, ocupando el octavo lugar (Costa de Marfil es el primer productor mundial con el 39,8%). Perú ocupa también el tercer lugar en la producción de cacao en grano en América Latina, luego de Brasil y Ecuador.

Asimismo; La producción nacional de cacao se ha incrementado a una tasa promedio anual de 14,4% en los últimos 12 años. Durante 2016, el departamento de San Martín produjo el 42,1% de la producción nacional, seguido de Junín con el 19,2%; Cusco con el 9,7% y Ucayali con el 7,8%; entre los departamentos más importantes.

**Tabla 5.1. Producción Nacional de Cacao por regiones 2001-2016**

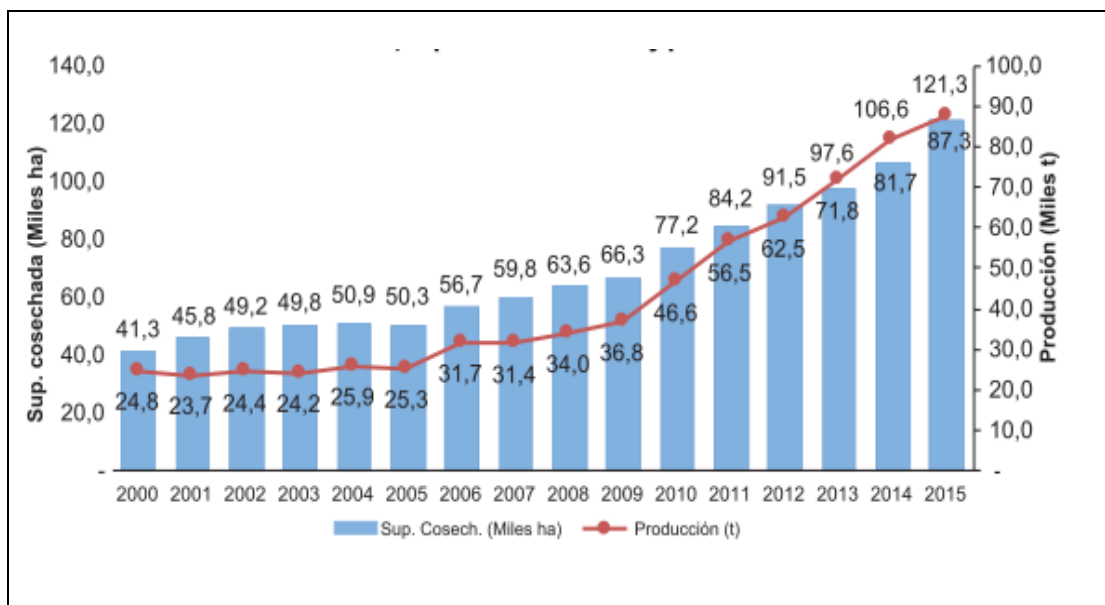
DEPARTAMENTO	2001	2005	2010	2015	2016
<b>TOTAL</b>	<b>23,671</b>	<b>25,257</b>	<b>46,613</b>	<b>92,592</b>	<b>111205</b>
SAN MARTIN	1,814	2,975	21,000	42,607	46848
JUNIN	2,237	3,571	4,440	15,334	21400
CUZCO	8,357	6,698	7,192	8,302	10788
UCAYALI	326	556	1,032	6,704	8622
HUANUCO	2,001	1,977	1,840	5,292	6491
AYACUCHO	5,393	5,603	6,263	4,973	5439
AMAZONAS	2,384	2,642	2,788	4,718	4276
PASCO	148	24	253	1,144	1280
CAJAMARCA	661	761	994	1,063	1001
RESTO	350	450	811	2,455	2,530

Fuente: MINGRI

Entre los años 2000-2008, la producción de cacao presentó un crecimiento anual promedio de un 4%; en una segunda etapa, entre los años 2009 y 2015, muestra un incremento promedio anual de un 15%. El año 2000 la producción de cacao en grano es de 24,8 mil toneladas y al año se había elevado a solo 34 mil toneladas (37% aumentó entre ambos años). Sin embargo, a partir del 2009 se observa un fuerte crecimiento de

la producción nacional, de manera que, de 36,8 mil toneladas producidas en el 2009, se eleva en los siguientes años hasta las 83,3 mil toneladas en el 2015 (137.2% de incremento entre ambos años).

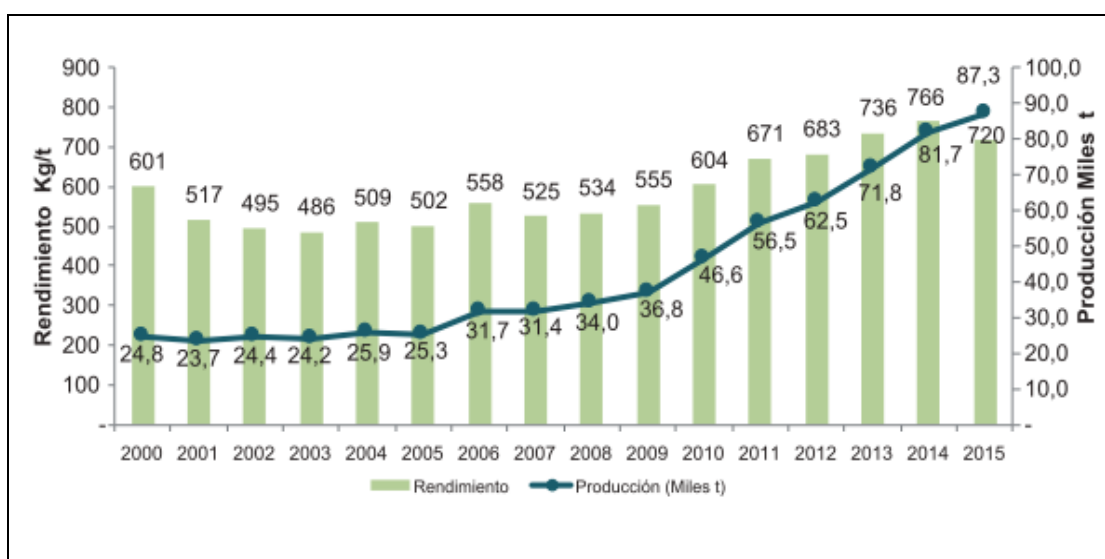
**Figura 5.1. Perú, superficie cosechada y producción de cacao 2000-2015**



Fuente: MINAGRI-DGSEP-DEA (2016)

En cuanto a las áreas cosechadas, es importante mencionar que el incremento de la producción nacional de cacao es producto de la ampliación de las áreas cosechadas, aumentando éstas entre los años 2000 hasta el 2008 a una tasa promedio de 5,6% por año. Al 2015 se alcanza una extensión de 121,3 mil hectáreas. La ampliación del área cosechada en estos últimos años se sustenta en el impulso del cultivo de cacao como alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca, siendo un gran porcentaje de este incremento desarrollado en la zona del VRAEM.

**Figura 5.2. Perú, rendimiento y producción de cacao años 2000-2015**



Fuente: MINAGRI-DGSEP-DEA  
Elaboración: MINAGRI-DGPADEEIA

Respecto al rendimiento de las plantaciones de cacaoteros, entre los años 2000 y 2009 se mantienen entre 500 kg y 600 kg por hectárea, con una tasa media de disminución de 1.5%. Recién a partir de 2010 se aprecia un incremento sostenido del rendimiento de cacao, que alcanza los 736 kg en el 2013. En el 2014 se registra un volumen de 766 kg y en el 2015 el incremento de las áreas cosechadas hace disminuir el volumen del rendimiento medio a 720 kg/ha. La tasa de incremento anual promedio es de 4,4% entre los años 2009 y 2015.

### 5.1.2. Zonas de producción de cacao

Con relación a las regiones donde se produce cacao en grano (2015), destacan básicamente las regiones de San Martín con el 43%; Junín con el 18%, Cusco con 9%, Ucayali con el 8% y Huánuco con 6%. Estas cinco regiones representan el 84% de toda la producción nacional. Regiones como Ayacucho, Amazonas, Cajamarca, Tumbes, Loreto, Puno y Madre de Dios, también tienen producción de cacao en menores volúmenes.

San Martín, Junín y Ucayali son las regiones con mayor crecimiento en los últimos años. Así mientras en el año 2000 estas regiones apenas producían 1,1 mil toneladas, 2,1 mil toneladas y 393 toneladas, respectivamente, en los siguientes años han crecido a una tasa promedio anual de 26,4% en el caso de San Martín, 14,1 en el caso de Junín y 20,8% en el caso de Ucayali. En términos de volumen, en el año 2015, registra un

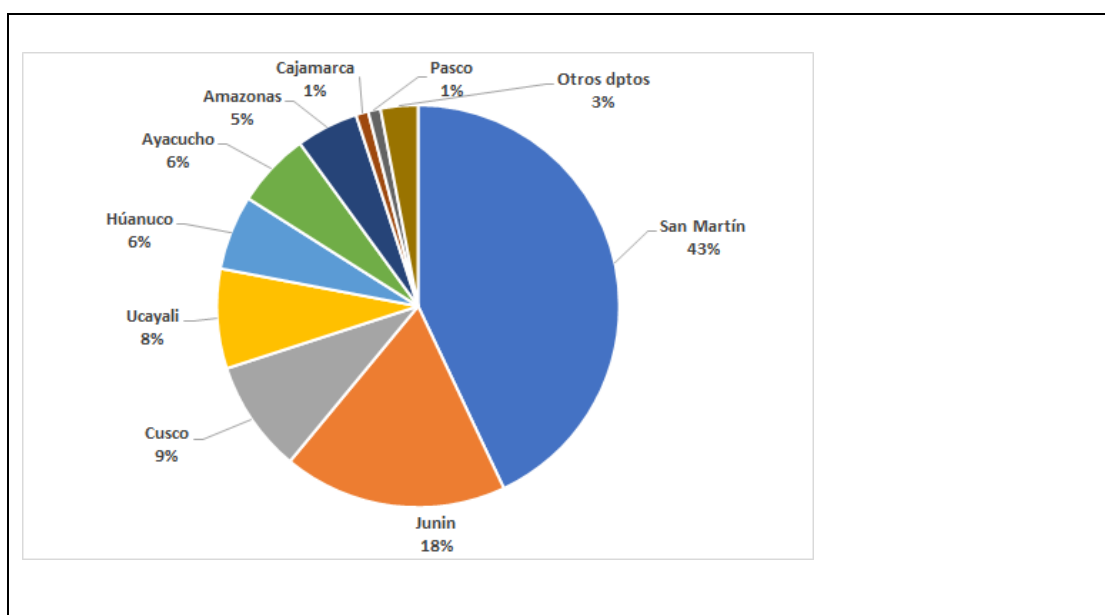
volumen de producción de 37,3 mil toneladas (San Martín), 15,3 mil toneladas (Junín) y 6,7 mil toneladas (Ucayali). Ver tabla 5.2.

**Tabla 5.1. Perú, evolución de la producción anual de cacao en grano por regiones (En toneladas)**

	Total Anual	San Martín	Junín	Cusco	Ucayali	Huánuco	Ayacucho	Amazonas	Jaén	Otras Regiones
2000	24 786	1 113	2 108	8 943	393	1 968	6 297	2 922	547	496
2001	23 671	1 814	2 237	8 357	326	2 001	5 393	2 384	558	601
2002	24 353	2 298	2 546	7 139	301	1 939	5 738	3 241	552	599
2003	24 214	2 494	3 026	6 182	346	1 925	5 722	3 357	581	581
2004	25 921	2 704	3 352	6 708	548	2 020	5 997	3 349	536	706
2005	25 257	2 975	3 571	6 698	556	1 977	5 603	2 642	674	561
2006	31 676	5 992	4 045	7 638	827	1 915	5 834	3 929	851	645
2007	31 387	8 411	3 986	5 732	775	1 736	6 359	2 729	879	781
2008	34 003	10 643	4 057	6 837	820	1 604	6 313	2 136	887	708
2009	36 803	12 440	4 036	6 743	924	1 710	6 286	2 858	877	930
2010	46 613	21 000	4 440	7 192	1 032	1 840	6 263	2 788	898	1 160
2011	56 499	25 817	6 178	8 083	1 598	2 092	6 180	4 275	892	1 385
2012	62 492	26 737	7 557	9 227	2 568	2 463	6 186	4 484	933	2 337
2013	71 838	32 126	9 835	10 351	2 888	2 744	6 188	4 269	947	2 490
2014	81 651	38 283	12 399	10 448	2 905	3 701	4 920	4 751	1 609	2 636
2015	87 317	37 319	15 334	8 048	6 704	5 292	4 973	4 718	4 751	502

Elaboración: MINAGRI (2016)

**Figura 5.2. Perú: principales regiones productoras de cacao en el 2015 (toneladas producidas)**



Fuente: MINAGRI (2016)

### 5.1.3. Volumen y estacionalidad de producción

El volumen de la producción de nibs está directamente relacionada con la producción de cacao (materia prima), por lo que los volúmenes de producción y estacionalidad estarán determinados por este cultivo. El ciclo de producción del cultivo

es altamente influenciado por la época lluviosa en la selva; sin embargo, esta podría modificarse con el uso de riego tecnificado, pero la mayor parte de los agricultores dedicados a la actividad cacaotera no utilizan este tipo de tecnología.

En la figura 5.4, se presenta un cuadro de actividades de manejo del cultivo de cacao, donde indican los principales picos de producción se encuentran, en general, en los meses de menor precipitación.

**Figura 5.4. Calendario de manejo integrado para el control de plagas y enfermedades y picos de cosecha en el año**

CALENDARIO DE MANEJO INTEGRADO PARA EL CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES DE ACUERDO AL COMPORTAMIENTO ECOFISIOLÓGICO DEL CACAO Valles de los ríos Huallaga, Ucayali, Apurímac y Ene													
E C O F I S I O L O G I A	Descripción	Meses del Año											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
	Precipitación (mm)*	324	327	372	256	184	125	105	103	176	285	340	351
	Temperatura Media (°C)*	26.3	26.3	26.3	26.2	26.0	25.5	25.5	26.0	26.1	26.4	26.5	26.6
	Epoca de brotamiento principal												
	Epoca de mayor floración												
	Epoca de mayor fructificación												
	Epoca de mayor cosecha												

Fuente: Ram, Valle, & Arévalo (2004)

Tomando en consideración la información de la figura 5.4, los meses de mayor volumen estarían entre los meses de mayo hasta agosto. Además, Ram, Valle, & Arévalo (2004), indican que en esta época se produce cerca del 70% de la producción en el año y el resto durante todo el año.

Marín (2018), indica que mediante pruebas realizadas en la empresa la producción de nibs constituye cerca del 75% de la materia seca del grano seco de cacao listo para producir, esto tiene relación con autores que indican que la merma por la producción de nibs es de cerca del 78%.

#### **5.1.4. Producción nacional de nibs de cacao**

Con respecto a la industria peruana de cacao y sus derivados, se conoce que Perú era hasta hace poco más de una década atrás, un exportador de productos intermedios o terminados, derivados del cacao (más del 90% de sus exportaciones a 2005); pero que actualmente, esta composición ha cambiado hacia una mayor exportación de cacao en grano y nibs de cacao comercializado hacia la industria internacional de fabricación de

chocolates de calidad, principalmente los países europeos, que son muy exigentes en cuanto al sabor, aroma y color; así como a la contribución en la salud del consumidor; mejora de la calidad de vida del productor en el campo a través de su participación en canales de comercialización más transparentes y equitativos; así como a la capacidad de contribuir a la preservación del medio ambiente y adaptación al cambio climático; generándose un importante espacio de oportunidad para las organizaciones de productores con capacidad de ofrecer cacaos y nibs de cacao diferenciados que son reconocidos con precios justos por sus certificaciones orgánicas o de comercio justo, por la calidad, trazabilidad, historia, cultura, contribución positiva con el medio ambiente, entre otros atributos; que les permite obtener diferenciales de precio entre US\$ 1,000 a USD\$ 5,000 dólares por tonelada.

La producción nacional de nibs de cacao, desde el 2013 al 2017 ha tenido un crecimiento significativo y la tendencia es al alza como lo indican la tabla 3.5 y 3.5, donde el mayor consumo está directamente ligado a su exportación y el consumo nacional representa una fracción mínima se optará por considerar los valores totales de producción los mismos valores de volúmenes de nibs exportados.

## **5.2. Análisis de la cadena productiva de cacao en Región San Martín**

### **5.2.1. Participación de Oro Verde en el mercado del cacao**

La Cooperativa produjo en 2017 un volumen total estimado de 2,000 toneladas de cacao en grano, la que fue destinada en su casi totalidad al mercado internacional. Este volumen de producción representó el 1,35% de la producción nacional de cacao y el 3,20% de la producción de cacao en San Martín, durante 2017.

Para este 2019, uno de los principales desafíos de la CAC Oro Verde será el de producir y exportar 225 toneladas de nibs de cacao fino y de aroma por intermedio de su brazo comercial “Empresa Industrial Oro Verde SAC”; como resultado del exhaustivo trabajo en el beneficio post cosecha en sus zonas y de las mejoras en rendimientos obtenidos en sus socios. Esto se debe principalmente a las oportunidades de mercado existentes, al crecimiento de la demanda en los últimos 3 años, a los precios diferenciados de los nichos de mercado y a la importancia que merece darle valor agregado a los productos de alta calidad que producen los socios de la Cooperativa para que estos reciban precios más justos y contribuyan al mejoramiento de sus calidades de vida.



Las principales variedades de cacao que tiene los socios de la Cooperativa en sus plantaciones son: ICS95, ICS1, ICS6 ICS39, TCH568, UF600 (considerados como cacao finos y de aroma) y los nativos propios de la etnia chanca Lamista.

En cuanto a rendimientos promedio en campo, según información oficial del MINAGRI, el rendimiento promedio nacional está en 769 kilogramos por hectárea; el rendimiento promedio del departamento de San Martín está en 931 kilogramos por hectárea; y según información proporcionada por la CAC Oro Verde, el rendimiento promedio de los socios de la cooperativa está en poco más de 1,000 kilogramos por hectárea.

Finalmente, en cuanto a precios promedio en chacra, los precios que pagará la Cooperativa a sus socios por el cacao premium, será mayor a los precios promedios en chacra, tanto para el promedio nacional como para el promedio en el departamento de San Martín. Estos mejores precios, se sustentarán en los premios que puede obtener por la calidad del producto que exportan, y que es reconocido por sus clientes.

### **5.2.2. Ubicación Geográfica de la zona de producción**

La empresa Industrial Oro Verde- EINDOV S.A.C., se encuentra ubicada en la ciudad de Lamas, Provincia de Lamas, Región de San Martín. La ubicación de la empresa es presentada en la figura 5.3.1

**Figura 5.5. Vista de la ciudad de Lamas en la región San Martín**



Fuente: Googlemap (2018)

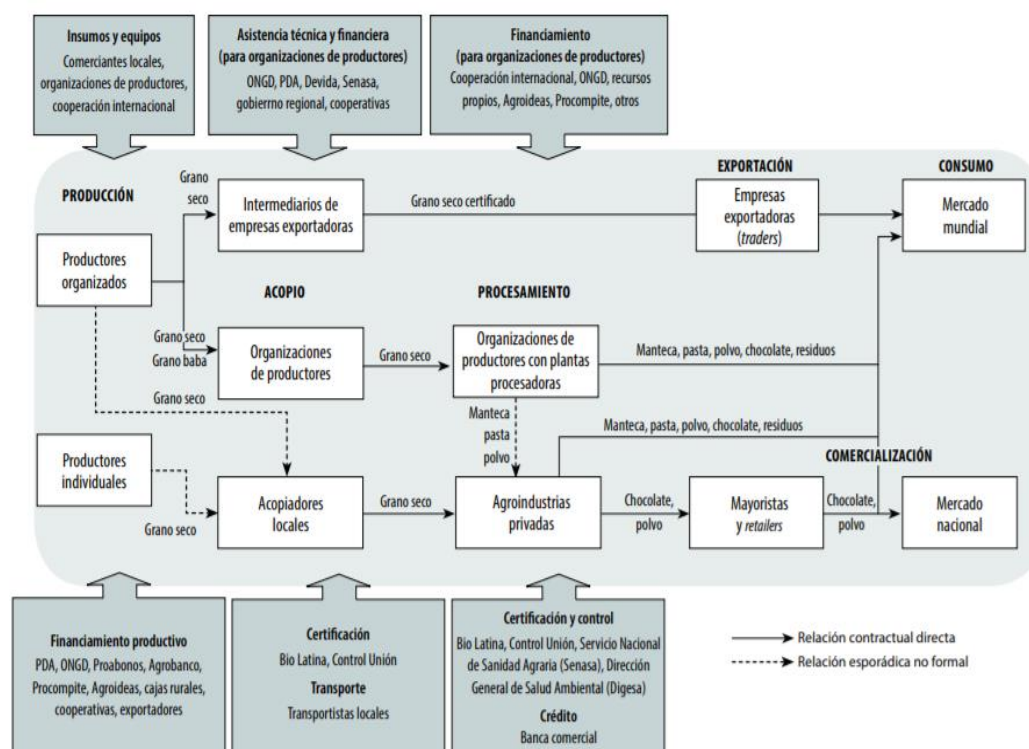
Adicionalmente, la región de San Martín es la que concentra la mayor producción de cacao en el Perú, por lo que hay una mayor probabilidad de conseguir materia prima sin problema, pues esta región concentra cerca del 50% de la producción nacional (MINAGRI, 2018). Adicionalmente, García Carrión (2012), indica que la región San Martín concentra cerca del 10% de su área por cacaos finos y de aroma (8% criollo y/o nativo y 2% Trinitario).

### 5.2.3. Descripción de eslabones y actores relevantes de la cadena de cacao

Según MINAGRI (2018), una cadena productiva es un conjunto de agentes económicos que se relacionan en el mercado y en todos los procesos para la obtención del producto final.

Para el caso de la cadena productiva de cacao pueden identificarse seis eslabones principales: Producción, Acopio, Procesamiento, Exportación, Comercialización y Consumo. (Morales, y otros, 2015), sintetizan la cadena productiva del cacao, expuesto en la figura 5.6.

**Figura 5.6. Cadena productiva del Cacao en el Perú**



El eslabón de producción está referido a los productores de cacao en el país (>30,000 productores), quienes se encargan de la siembra, mantenimiento y cosecha del

cultivo y en su mayoría está integrado por pequeños agricultores. Algunas de las principales empresas en este eslabón son la Cooperativa Agraria ACOPAGRO y Oro Verde.

En el acopio se encuentran varios actores desde locales hasta grandes empresas que acopian grandes volúmenes de grano para su venta, dentro de los acopiadores más importantes se puede mencionar a Macchu Picchu S.A.C. y Romex, además de acopiadores locales pequeños y grandes (Cooperativas agrarias).

En el eslabón de procesamiento, se encuentran las empresas que no venden el cacao como materia prima si no como productos transformados como es el caso de la manteca de cacao, licor de cacao, chocolates y otros. Se puede mencionar a Romex como Nestlé y chocolates del Perú.

La comercialización, es el eslabón que está relacionado con los comerciantes y pueden dividirse en mayoristas y traders.

Finalmente, el consumo está relacionado con el final de la cadena y la venta del producto que puede ser llevado a la comunidad nacional como internacional.

#### ***5.2.4. Identificación de cuellos de botella de competitividad***

Uno de los principales problemas a nivel nacional, estrechamente relacionada con la calidad y competitividad, es el manejo postcosecha del cultivo de cacao que puede llevar a grandes pérdidas por un mal proceso y, consecuentemente, a un menor incentivo por este cultivo. Cárdenas (2018), indica que el proceso postcosecha es clave para la obtención de granos de cacao de alta calidad y con buena fermentación que es lo que el mercado demanda. Así, muchos productores debido a esta limitación entregan granos de cacao que no se encuentran bien fermentados y pueden comprometer la calidad de los nibs de cacao significativamente.

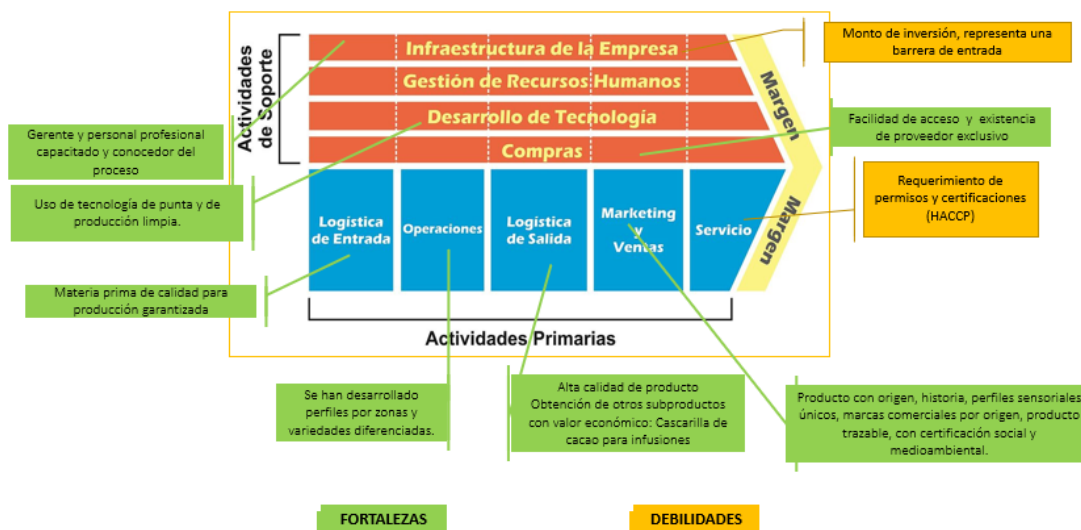
#### ***5.2.5. Cadena de Valor de nibs de cacao: Fortalezas y Debilidades***

La cadena de valor según (Porter, Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa, 1987), permite realizar actividades estratégicas para visualizar el comportamiento de estas, las diferencias existentes y potenciales.

La Cadena de valor en una investigación de mercado es muy relevante y más aún si consideramos la importancia actual del cacao peruano, la experiencia, posicionamiento y prestigio que tiene el Grupo Oro Verde (Cooperativa y Empresa).

En la figura 5.7 vemos que en la matriz de cadena de valor de nibs de cacao resaltan más las fortalezas, lo cual es un buen indicador para poner en ejecución el plan de negocio.

**Figura 5.7. Cadena de valor de nibs de cacao**



Elaboración: Autores de la tesis

### 5.3. Diagnóstico de empresas inmersas en el proceso productivo de nibs de cacao en Perú

#### 5.3.1. Empresas seleccionadas

Las empresas más representativas de la industria de *nibs* de cacao (roasted y raw) y las que están en ranking de las 10 principales exportadoras se presentan en la tabla N° 5.2, teniendo a tres empresas líderes: Nutry Body SAC con 19.36%, Ecommodities SAC con 18.81% y Algarrobos Organicos Del Peru SAC con 14.94%.

**Tabla 5.2. Representación porcentual de la participación de las 10 principales empresas productoras y exportadoras de nibs de cacao (roasted y raw) 2012 -2017**

N°	Empresas	Porcentaje % 2012 - 2017
1	Nutry Body SAC	19.36%
2	Ecommodities S.A.C.	18.81%
3	Algarrobos Orgánicos Del Peru SAC	14.94%
4	Ecoandino S.A.C.	7.71%
5	Natural Peru Srl	7.55%
6	Villa Andina SAC	6.92%
7	Memex SAC	3.99%
8	Mg Natura Peru S.A.C.	2.69%
9	Organic Harvest S.A.C.	2.60%
10	Exportadora Romex S.A.	2.47%

N°	Empresas	Porcentaje % 2012 - 2017
11	Otros	12.96%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Fuente: Veritrade 2018

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 5.3.2. *Identificación de factores que crean valor al producto*

Los principales factores que crean valor al producto fueron identificados en las entrevistas realizadas a las empresas que se encuentran exportando *nibs* de cacao, así, como a los compradores extranjeros. Estas entrevistas fueron conceptualizadas en el capítulo 4 de este documento. De esta forma, se identificaron los siguientes factores:

- Historia de producto
- Origen
- Cultura
- Sostenibilidad
- Empaque
- Calidad física y sensorial
- Certificaciones
- Huella ambiental
- Variedad del cultivo de cacao

## 5.4. Análisis de la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde

### 5.4.1. *Misión, visión y valores de la CAC Oro verde*

La misión, visión y valores de la Cooperativa fueron tomados de su página web y plan estratégico y son descritos a continuación (CAC Oro Verde, 2018).

**Misión:** Brindar a los socios servicios relevantes, eficientes, sostenibles, con enfoque de género para mejorar la productividad, calidad de productos agroforestales, orientados a mercados es con su involucramiento organizado en sus bases con el apoyo de sus equipos técnicos y promotores, líderes, con metodologías apropiadas en los planes de gestión técnico – productivo.

**Visión:** Lograr que la cooperativa y sus socios sean rentables en sus actividades productivas y comerciales para mejorar sus condiciones de vida.

**Valores:**

- Transparencia, en la información financiera, operativa y gestión emitida al socio, cliente y proveedor.

- Respeto, en el cumplimiento de los acuerdos, estatutos y trato al socio y trabajador sin distinción de cargo, raza, credo, etc.
- Democracia, donde se escucha la opinión de las bases y se toman las decisiones pensando en las necesidades del bien común.
- Fraternidad, para establecer un ambiente de armonía entre el socio, directivo y sus colaboradores.
- Perseverancia, en lograr un sistema cooperativo eficiente y de beneficio para todos.
- Puntualidad, en el cumplimiento de nuestras obligaciones, pero también en las metas comunes que nos trazamos.

#### 5.4.2. Trayectoria empresarial de la cooperativa

La Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde fue fundada el 07 de diciembre de 1999 por 56 productores de café asentados en la provincia de Lamas, en la Región San Martín. Trabaja con especial énfasis en el crecimiento económico, social y ambiental. Trabajamos bajo la filosofía de comercio Just (Fair Trade) y Orgánico tanto para la Unión Europea (EU), Estados Unidos de Norte América (NOP/USDA), Canadá (COR), Biosuisse y Símbolo de Pequeños productores (SPP).

Es una empresa social única pues ha logrado unir tanto la cultura andina como amazónica siendo conformada por 70% de la Etnia chanca Lamista y el 30% de migrantes, promoviendo así una amplia diversidad cultural y costumbres que se transmiten en el cultivo de cacao. En la actualidad, la CAC cuenta con 1546 productores distribuidos en 4 provincias de la región San Martín y organizados en 67 Comités.

Dentro de los principales clientes de la CAC puede mencionarse a Atlantic Cocoa Company, Chocolate Bernrain, Pronatec AG, Machu Picchu Foods SAC, Trading organic y Ecom Agrotrade Limited. En la tabla 5.3., se puede apreciar el volumen de exportación de la CAC en el año 2016.

**Tabla 5.3. Exportaciones de la CAC Oro verde en el año de 2017 por tipo de certificación de producto**

Certificación (Cacao)	Cantidad (TN)	Total Contrato	Precio
Convencional	263.94	576,890.42	2,185.72
Comercio Justo (FT)	500.11	1,120,842.00	2,241.19
Comercio Justo y Orgánico (FTO)	366.56	986,982.85	2,692.54
Orgánico	20.00	42,900.00	2,145.00
<b>Total</b>	<b>1,150.61</b>	<b>2,727,615.27</b>	<b>2,370.59</b>

Fuente: CAC Oro Verde (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

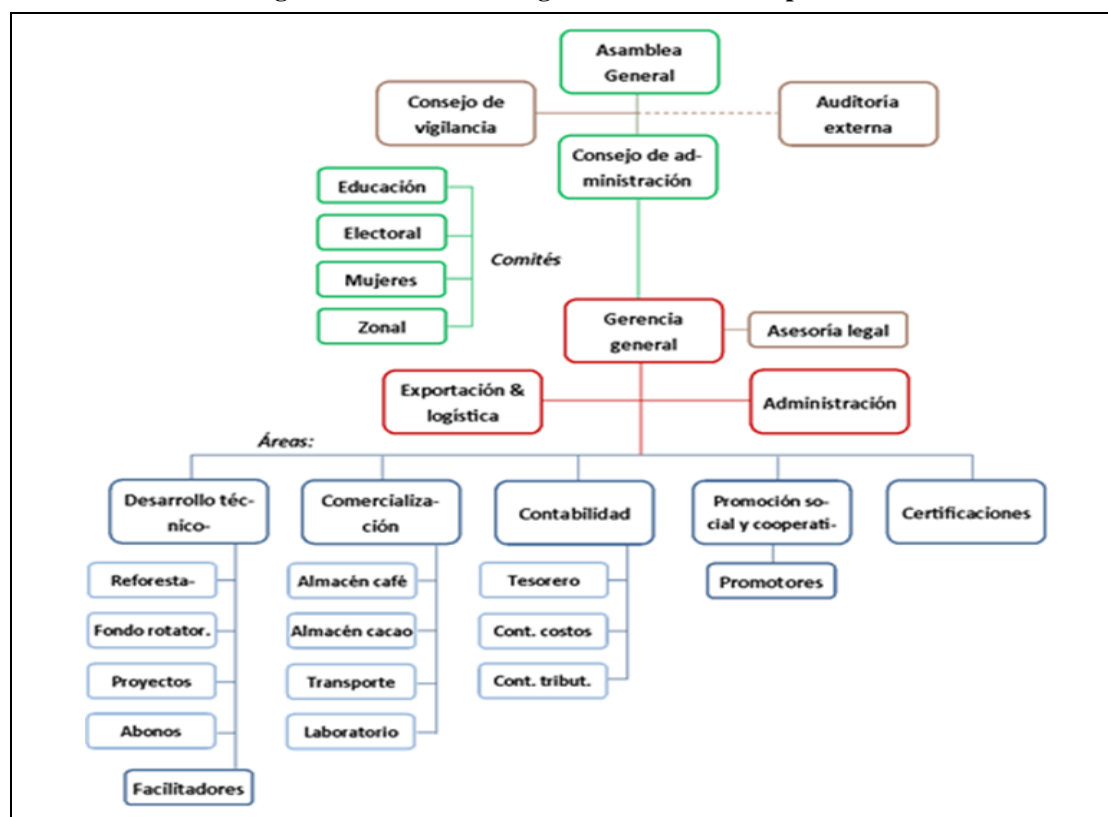
### 5.4.3. Organización de la cooperativa

La estructura organizacional de la CAC Oro Verde cuenta con un sistema de gobernanza conformado por dos consejos y cuatro comités:

- Consejo de Administración, conformado por 5 miembros y definido como el más alto nivel de gobernanza dentro de la cooperativa;
- Consejo de Vigilancia, conformado por 4 miembros;
- Comité de Educación, conformado por 4 miembros;
- Comité de Desarrollo de la Mujer, conformado por 4 miembros;
- Comité Electoral conformado por 4 miembros; y
- Comité de Ambiente y Certificaciones, conformado por 3 miembros.

Asimismo, cuenta con un importante cuadro de gestión y técnico, conformado por un grupo de profesionales jóvenes, experimentados en el trabajo y gestión de cooperativas que ha permitido sostener con éxito las actividades técnicas – productivas y comerciales de la cooperativa, dándole soporte a la gestión y gobernanza de la misma. La estructura actual de la CAC Oro Verde es la siguiente:

Figura 5.8. Estructura organizacional de la cooperativa



Fuente: CAC Oro Verde (2018)

#### 5.4.4. Disponibilidad de granos de cacao para nibs

El cultivo de cacao produce frutos durante todo el año; sin embargo, presenta épocas donde la cantidad es mayor (mayo-agosto). En la tabla, se presenta los valores de acopio de cacao para el año 2017, donde es posible observar que existe un valor total de 2000 toneladas y de estas existe un valor de 275 toneladas de cacao fino y de aroma (Cacao en Grano Superior)

**Tabla 5.4. Acopio de cacao en grano de la CAC Oro verde en el año de 2017**

Detalle (TM)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Cacao en Grano Grado Superior	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25		275
Cacao en grano GI	50	75	75	50	100	100	75	75	25	50	25		700
Cacao en Grano GII	75	50	50	100	125	175	150	125	75	50	25	25	1,025
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>	<b>175</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>250</b>	<b>225</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>2,000</b>

Fuente: CAC Oro Verde Ltda.

Elaboración: Autores de la Tesis

#### 5.4.5. Auditoría de recursos y habilidades existentes de la Empresa para el procesamiento de nibs de cacao

La Empresa en el momento no cuenta con los recursos económicos suficientes para la instalación de una maquinaria para el procesamiento y elaboración de nibs de cacao. Sin embargo, por intermedio de la Cooperativa cuenta con acceso a créditos en diversas entidades bancarias (fondos verdes, sociales y solidarios) que pueden ayudar durante el periodo de duración del proyecto de inversión. En la actualidad, la empresa cuenta con un servicio de procesamiento de *nibs* de cacao, pero a pequeña escala, como producto de una investigación y estudio de mercado.

**Tabla 5.5. Matriz de auditoría de recursos y habilidades**

Recursos y Capacidades Existentes	Debilidad	Fortaleza
<b>Recursos físicos</b>		
1. Materia prima de calidad	En largo plazo, si la demanda crece se va a requerir más recursos de fuentes ajenas como estrategia financiera	La empresa tiene una alianza con su socio principal, quien le proveerá cacao premium
2. Subproductos		Recurso disponible para ser aprovechado y darle un valor económico
3. Infraestructura / Maquinaria	Aún no cuenta con la maquinaria para la producción.	Amplias áreas y seguras (alquilado)



Recursos y Capacidades Existentes	Debilidad	Fortaleza
<b>Recursos intangibles</b>		
1. Imagen institucional	En esta nueva línea de negocio aún no tiene una imagen creada.	Los compradores tienen una alta expectativa por el lanzamiento de este producto, porque el insumo principal es de alta calidad
2. Marca	marca por desarrollar (como <i>nibs</i> de cacao)	Como grupo en General tiene posicionamiento, prestigio, experiencia, marcas de cacao por origen ya registradas en INDECOPI
3. Impacto social y ambiental	Certificaciones de comercio justo y ambientales	La cooperativa a través de la venta del cacao traslada las diversas certificaciones (sociales y ambientales) porque los <i>nibs</i> de cacao contará con un sistema de trazabilidad
<b>Recursos humanos y habilidades</b>		
1. Profesionales especializados	No cuenta con operadores en la línea de <i>nibs</i> de cacao (línea aún no aperturada)	Profesionales especializados en plantaciones de bambú
2. Marketing	Aún no cuenta con un plan de marketing en <i>nibs</i> de cacao, aprobado.	El plan de marketing está en construcción y se culminará al término del ejercicio 2018.
3. Poder de negociación		Cuenta una vasta experiencia en negocios.
<b>Recursos financieros</b>		
1. Capital de trabajo (efectivo)	Necesitará de mayor apalancamiento cuando empiece a operar la nueva línea de negocio	30% Capital disponible
2. Préstamos a bancos		Cuenta con liquidez
3. Capital de accionistas		30% Capital inyectado por los accionistas

Fuente: EINDOV SAC (2018)

Elaboración: Los autores de esta tesis

## 5.5. Análisis de la Empresa Industrial Oro Verde SAC (EINDOV SAC)

### 5.5.1. Perfil de EINDOV SAC – La Empresa

La empresa constituida con Partida Registral N° 11069351 en la SUNARP; conformada por catorce (14) accionistas tiene sus antecedentes en la Cooperativa Agraria Cafetalera Oro Verde Ltda., como principal socia con el 82.33% de acciones según Tabla 5.6. La creación de la empresa surge como estrategia para diversificar productos y servicios relacionados al café y cacao con mayor valor agregado, independientemente de la Cooperativa para hacer más eficiente la toma de decisiones.

**Tabla 5.6. Accionistas, Capital Social y participación porcentual de EINDOV SAC al 2017**

N°	Accionistas	Capital Social	Participación %
1	CAC Oro Verde Ltda.	395,681.00	82.33
2	Llocle Checa, Josefina	12,277.00	2.55
3	Bocangel Zavala, Hiderico	11,474.00	2.39
4	Lozano Ríos, Deciderio	11,474.00	2.39
5	Marin Duran, Isaías	11,474.00	2.39
6	Pinedo Mori, Galindo Hitler	9,348.00	1.95
7	Zevallos Rojas, Mary Luz	8,025.00	1.67
8	Mori Cordero, Jorge Edilberto	4,210.00	0.88
9	Guerra Yalta, Susan Fiorella	4,012.00	0.83
10	Lopez Saavedra, Yenchí Geraldo	3,210.00	0.67
11	Córdova Marchena, Tomas Alberto	2,605.00	0.54
12	Díaz Angulo, Wilder	2,605.00	0.54
13	Piña Linares, Miguel	1,605.00	0.33
14	Díaz Quispe, Diomedes	2,605.00	0.54
<b>Total</b>		<b>480,605.00</b>	<b>100</b>

Fuente: EINDOV SAC (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis.

Ante la incertidumbre de los precios internacionales de café verde, los países productores en América Latina vienen impulsando el consumo de café preparado (tostado, soluble) a nivel interno y de la región. Es el caso de Colombia y Costa Rica que en los últimos años vienen desarrollándose exitosamente en Perú y otros países a través de dos marcas: Juan Valdez (Colombia) y Britt (Costa Rica).

De igual manera los productores nacionales buscan consolidar sus organizaciones con la producción y comercialización de café tostado en el mercado interno, es el caso de la CAC Oro Verde que en diciembre del 2012 promueve el nacimiento de La Empresa agrupando tres líneas de negocio: Industrias (producción y ventas de café tostado), Cafetería y Centro Ecológico, las mismas que desde sus orígenes, venía desarrollándose a través de los años, como parte de su estrategia de diversificar productos y servicios relativos al café y cacao, con mayor valor agregado y que funcionen sosteniblemente. De esta forma, se independizan dichos negocios de la CAC Oro Verde.

La Empresa viene dedicándose a la transformación de café, cacao y otros productos para su comercialización a nivel nacional y/o internacional. Actualmente sus dos actividades principales son la industria y cafetería, ubicados en el almacén de la

Cooperativa - Planta de procesamiento de café verde y local principal en el Distrito de Lamas, respectivamente.

Hasta el 2017, la Empresa ha venido realizando sus actividades comerciales a través de cuatro (04) líneas de negocio: Industria, Cafetería, Centro Ecológico y Comercialización / Exportación de materias primas. Según la Tabla 2.1, el negocio que más ingresos le genera es “Industria” que en promedio representa el 60% de todos sus ingresos (del 2013 al 2017).

**Tabla 5.7. EINDOV: volumen de ventas según Línea de Negocio. Años 2013 a 2017. Cifras en soles**

Año	Cafetería	Centro Ecológico	Comercialización	Industria	%	Total Ingresos
2013	151,161	122,882	39,448	509,700	62%	823,190
2014	134,597	109,417	35,125	453,849	62%	732,989
2015	106,344	86,449	27,752	358,580	62%	579,124
2016	110,342	77,446	130,446	426,100	57%	744,335
2017	91,250	77,224	178,956	472,093	58%	819,524
<b>Total</b>	<b>593,694</b>	<b>473,419</b>	<b>411,727</b>	<b>2,220,322</b>	<b>60%</b>	<b>3,699,162</b>

Fuente: EINDOV (2018)

Elaboración: Autores de esta esis

### 5.5.2. *Principal accionista: Cooperativa Agraria Cafetalera (CAC) Oro Verde*

La Cooperativa Oro Verde, es una organización agraria emblemática en Perú, dedicada principalmente a la producción y exportación de granos de café y cacao, su ámbito de acción abarca diversas provincias y distritos de la Región San Martín, específicamente dentro de los Valles de San José de Sisa, Lamas, Pongo de Caynarachi, Tres Unidos, Shamboyacu, entre otros. Está integrado por un total de 1,770 socios. Su actividad principal consiste en el acopio, procesamiento y exportación de café verde y cacao en grano seco, ambos productos con certificación orgánica y de comercio justo. Los productos de la cooperativa se exportan mayormente a Norteamérica, Europa y otros países.

#### **Principales logros a lo largo de su trayectoria:**

- Diversificación de la oferta productiva (café, cacao y próximamente madera)
- Más de 15 años de experiencia en exportación directa.
- Calidad de productos.
- Acceso a mercados nichos y diferenciados.
- Amplia cartera de clientes nacionales y de exportación

- Acceso a financiamiento nacional e internacional.
- Diversificación de certificaciones: Orgánico (UE, NOP, COR, Biosuisse), Comercio Justo (FLO, SPP Y FFL), UTZ, Rainforest, VCS y FSC.
- Implementación de laboratorios de calidad (café y cacao)
- Revalorización de la cultura, esto permite vender productos con historia y con un concepto.
- Trazabilidad
- Huella de Carbono.
- Implementación de nuestra propia planta de procesamiento de café verde.
- Somos una de las organizaciones cooperativas más sostenibles y líderes a nivel nacional.

### **5.5.3. *Visión y misión de la empresa***

**Visión:** EINDOV SAC es una empresa consolidada en la producción y comercialización de Café Tostado en el Perú y en la promoción del ecoturismo amazónico a través de la ruta del Café y Cacao. Al año 2019 ocupa un lugar dentro de las cinco empresas con más ventas en café tostado en el Perú, es competitiva empresarialmente propiciando el consumo de productos orgánicos amazónicos procesados con tecnología de vanguardia en armonía con el medio ambiente.

**Misión:** Somos una empresa competitiva manejada con modernas herramientas de gestión empresarial, promovemos el fortalecimiento sostenible de nuestra organización y asociados, a través del desarrollo productivo, la agregación de valor y la comercialización eficiente, velando por la conservación y promoción del ecosistema amazónico.

### **5.5.4. *Principales actividades económicas***

La Empresa desarrolla sus principales actividades dentro de dos líneas de negocio (Marin, 2018):

#### **Línea de negocio industrias**

- Producción y comercialización de café tostado molido y en grano (Marca Oro Verde).
- Envasado artesanal de miel orgánica producida en Lamas y el Dorado (San Martín) y comercialización en Lamas y Tarapoto.

- Envasado de panela, producto comprado a granel y se comercializa en Lamas y Tarapoto.
- Comercialización de otros productos (6.9% de participación en ventas): Chocolates en barra marca Valle del Chanka (producto adquirido al Consorcio Amazónico, Lima), galletas, granolas y obleas las cuales son vendidas a clientes de Lamas y Tarapoto.

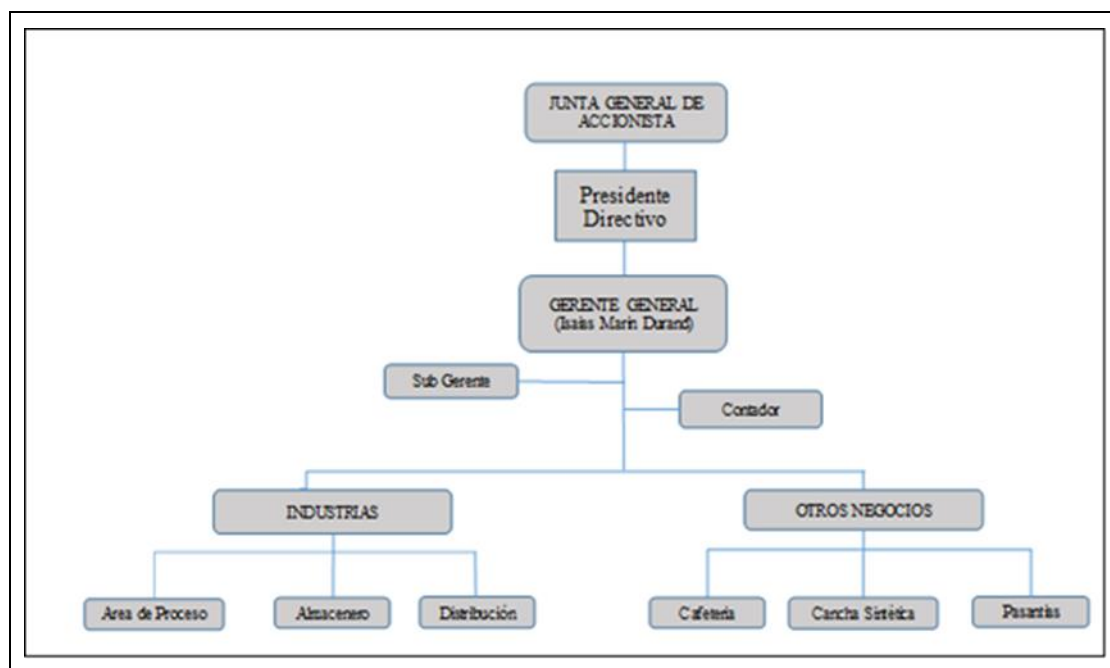
### **Línea de negocio cafetería**

- Cafetería vende diversos preparados de café, chocolate, jugos y otros alimentos a turistas, visitantes de Lamas y personal de la Cooperativa.

### **5.5.5. Estructura organizacional**

EINDOV SAC está conformada por la Junta General de Accionistas (Tabla 2.1) y personal de la Empresa y viene funcionando bajo el siguiente Organigrama.

**Figura 5.9. EINDOV: Estructura organizacional actual**



Fuente: EINDOV (2018)

## **5.6. Análisis de factores clave de éxito para la creación de una unidad de negocio de nibs de cacao**

### **5.6.1. Disponibilidad y acceso a la materia prima**

Para la elaboración de *nibs* de cacao, es primordial la obtención de materia prima de calidad, en el tiempo y momento preciso para poder controlar la calidad de *nibs* que está íntimamente ligado a la calidad de la materia prima. La empresa cuenta con una

carta de compromiso de la Cooperativa quien garantiza la disponibilidad de estos cacaos especiales para su uso en la elaboración de *nibs* de cacao.

**Tabla 5.8. Granos de cacao secos disponible para el acopio en 10 años**

Volumen en TM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cacao en Grano Grado Superior	300	345	397	456	525	603	634	634	634	634
<b>Total</b>	<b>300</b>	<b>345</b>	<b>397</b>	<b>456</b>	<b>525</b>	<b>603</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>	<b>634</b>

Fuente: CAC Oro Verde (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

**Tabla 5.9. Producción de *nibs* de cacao, según disponibilidad de cacao, en 10 años**

Volumen en TM	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Nibs de cacao	225	259	298	342	394	453	475	475	475	475

Fuente: CAC Oro Verde (2018)

Elaboración: Autores de esta tesis

### **5.6.2. Ubicación estratégica en Lamas - Zona Cultural**

Los pobladores de Lamas son descendientes de los Agueridos Chankas (Pocras y Hanan Chankas), quienes migraron por el río Huallaga hasta llegar a San Martín; conocidos por mantener la lengua madre que es el Quechua o Kichwa – Lamista (centro étnico menor Wuaycu), quienes aún mantienen en la actualidad muchas costumbres de la serranía centro sur peruana.

Lamas es también reconocida por ser la Capital folklórica de la Amazonía y una de las ciudades más antiguas del nor-orientes peruano; poseedor de tres pisos naturales, donde se entrelazan la naturaleza, el folklore y la cultura.

Estos atributos permitirán ofrecer *nibs* de cacao exclusivos, de alta calidad con identidad propia, con cualidades únicas, por ser producidos en condiciones especiales y por las características de la zona geográfica de procedencia (bosques, clima, altitud, características de las tierras, etc.) constituyendo recursos que expresan la riqueza amazónica de la Región San Martín.

Para lograr la diferenciación y llegada a nichos de mercado, se desarrollará una identidad corporativa de Calidad y Responsabilidad Social Empresarial, comprometida con la conservación y promoción turística del ecosistema amazónico (Ruta del café y del cacao) y el crecimiento socioeconómico de sus comunidades socias.

### 5.6.3. Tecnología para el equipamiento e insumos de procesamiento

Para el procesamiento de *nibs* de cacao se requieren equipos para el tostado, descascarillado y triturado de los granos, con las siguientes características:

**Tabla 5.10. Características de equipos para la producción de nibs de cacao**

<p><b>Tostadora de cacao Modelo ERTC-100 Marca IMSA:</b></p> <p>Capacidad de producción de 200 kilogramos de granos secos en 2 Bach a 150°C. de tostado por hora.</p> <p><b>Las principales características técnicas son:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Combustión: A gas GLP</li><li>- Accionado por un motor reductor de 1.5 HP, NMRV 050, ratio 60 a 1, FRAME 71.</li><li>- Construido con materiales de alta calidad en INOX AISI 304, grado alimenticio.</li><li>- Transmisión directa con una moto reductora para evitar lubricantes y piñones expuestos.</li><li>- Bancada en fundición gris enchapado con acero INOX 304, forrado en INOX AISI 304.</li></ul> <p><b>La Máquina va provisto de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Cámara de enfriamiento automático en INOX 304 y paletas de agitación.</li><li>- Ventilador centrífugo para aspiración de gases y humos de la cámara de tostado, motor de 2HP en baja 1740, FRAME 71.</li><li>- Ventilador centrífugo para el enfriamiento rápido del cacao tostado motor de 1.5HP en alta 3400, FRAME 80.</li><li>- Ciclón de recepción para cisco del tostado</li><li>- Horno especial con doble aislamiento térmico de material refractario</li><li>- Cuadro de maniobras y doble sensor digital y analógico, para tener mejor control de temperatura.</li></ul> <p><b>Incluye:</b></p> <p><b>Un elevador de cangilones</b>, para carga de cacao hacia la tostadora, estructura en acero INOX 304. Con manejo de tracción por moto reductor. Para trasladar cacao seco a la tostadora.</p>
<p><b>Descascarillador y triturador rompedor de granos IMSA de 200kg/hora.</b></p> <p>Las principales características técnicas son:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2 rodillos dentados en INOX 304 para quiebre del grano tostado.</li><li>- Zaranda tubular en INOX 304, con criba de 4 tamaños.</li><li>- Salidas independientes de NIBS</li><li>- 2 ciclones de recepción de cascarilla y polvo.</li><li>- 2 ventiladores con succión de aire secuencial por tamaño.</li></ul> <p><b>Incluye:</b></p> <p><b>Elevador neumático</b>, para carga de cacao tostado, hacia la descascarilladora.</p>

Fuente: Industria Metálica SARA S.R.L (IMSA)

### 5.7. Conclusiones: principales fortalezas y debilidades de la empresa

Después de realizar el análisis interno de la organización se concluye con las principales fortalezas y debilidades de la empresa que permita identificar las potencialidades para desarrollar la nueva propuesta de negocio.

**Tabla 5.11. Matriz EFI**

<b>FORTALEZAS</b>
1. Experiencia de la empresa en la exportación de productos transformados
2. Se cuenta con una red de potenciales clientes e intenciones de compra
3. Alianza estratégicas con proveedores de la materia prima con calidad y trazabilidad garantizada
4. Red de contactos con los principales gremios y entidades cooperantes
5. La empresa cuenta con reconocimiento de la marca "oro verde" con cacao fino y de aroma
<b>DEBILIDADES</b>
1. Limitado número de personal calificado para la puesta en marcha del Plan de Negocio.
2. Limitada infraestructura para el desarrollo de la nueva Unidad de Negocio de Nibs
3. Insuficiente capital de trabajo inicial para el plan de negocio
4. Desconfianza y desinformación entre los accionista de la empresa
5. Los cambios en los estilos de gobernanza y gestión de la organización, limitan la toma de decisiones y el planeamiento de la empresa en el largo plazo

Elaboración: Autores de esta tesis



## CAPÍTULO VI. ANÁLISIS Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se determina las opciones estratégicas identificadas para determinar el modelo del negocio considerando los factores externos e internos de la empresa.

### 6.1. Matrices estratégicas

#### 6.1.1. Matriz EFE

La matriz de evaluación del factor externo se construye considerando las 5 fuerzas de Porter, SEPTÉ y el matriz del perfil competitivos; estas herramientas son descritas en los capítulos anteriores. Este análisis permite determinar los factores claves de oportunidades y amenazas que podría enfrentar la empresa. De tal forma que se aprovechen las oportunidades y se reduzca o evite el riesgo y su impacto de la amenaza.

Tabla 6.1. Matriz EFE

Oportunidades	Peso	Ponderación	Puntaje
1. Creciente demanda de <i>nibs</i> de cacao fino y de aroma en Reino Unido	20%	4	0.80
2. Imagen favorable internacional del <i>nibs</i> y cacao peruano	15%	4	0.60
3. Tendencia de consumo saludable y producción limpia	10%	4	0.40
4. El consumidor valora la procedencia del producto, los sellos de calidad y protección ambiental	10%	3	0.30
5. Indicadores macroeconómicos favorables y sostenibles del país	5%	2	0.10
<b>Amenazas</b>			-
1. Baja barrera de entrada para generar el nuevo producto	20%	3	0.60
2. Los precios de la materia prima están determinados por la oferta y demanda	10%	2	0.20
3. Nivel de inversión significativo	5%	2	0.10
4. Requisitos sanitarios cada vez más exigentes	5%	2	0.10
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.20</b>
*Grado de Oportunidad: 1=Mayor riesgo, 2=Menor Riesgo, 3=Menor Oportunidad, 4=Oportunidad mayor			

Elaboración: Autores de esta tesis

De la matriz EFE se observa que el factor más importante que beneficia el desarrollo del producto es la existencia de creciente demanda de *nibs* de cacao con un peso del 20%, y presenta un promedio ponderado de 4.0 lo que indica que la empresa responde correctamente a las tendencias de mercado cada vez más exigente en calidad y trazabilidad. Al obtener un total de 3.20, valor superior a 2.50, podemos concluir que el entorno es favorable para implementar nuestra propuesta de negocio para *nibs* de cacao en la empresa

### 6.1.2. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores interno responde al análisis de la auditoria de recursos internos, visita de campo, y las entrevistas a la empresa en estudio, además del análisis de la cadena de valor realizado en el capítulo anterior.

Este análisis permitirá revelar las debilidades y fortalezas claves de la empresa, para establecer estrategias que aprovechen las fortalezas y reduzcan el impacto de las debilidades.

De la matriz EFI, se observa que el factor relevante que afecta como fortaleza es: la red de contactos con clientes potenciales e intenciones de compra, así como las alianzas estratégicas con los proveedores de la materia prima de calidad y trazable, con un peso del 20% y un promedio ponderado de 4.0 que indica que la empresa en análisis está respondiendo a las exigencias de manera excelente.

Sin embargo, se observa como segundo factor relevante que afecta como debilidad es que la empresa, el insuficiente capital de trabajo inicial para invertir en el negocio de *nibs* de cacao y una calificación de 2.0 que indica que existe una debilidad mayor y que la empresa debe solucionar con una estrategia para reducir los impactos generados por la debilidad.

Tabla 6.2. Evaluación de factores internos (EFI)

Factor interno	Peso	Ponderación	Puntaje
<b>Fortalezas</b>			
1. Experiencia de la empresa en la exportación de productos transformados	5%	2	0.10
2. Se cuenta con una red de potenciales clientes e intenciones de compra	20%	4	0.80
3. Alianza estratégicas con proveedores de la materia prima con calidad y trazabilidad garantizada	20%	4	0.80
4. Red de contactos con los principales gremios y entidades cooperantes	5%	2	0.10
5. La empresa cuenta con reconocimiento de la marca "oro verde" con cacao fino y de aroma	10%	4	0.40
<b>Debilidades</b>			
1. Limitado número de personal calificado para la puesta en marcha del Plan de Negocio.	10%	2	0.20
2. Limitada infraestructura para el desarrollo de la nueva Unidad de Negocio de <i>Nibs</i>	15%	3	0.45
3. Insuficiente capital de trabajo inicial para el plan de negocio	5%	2	0.10

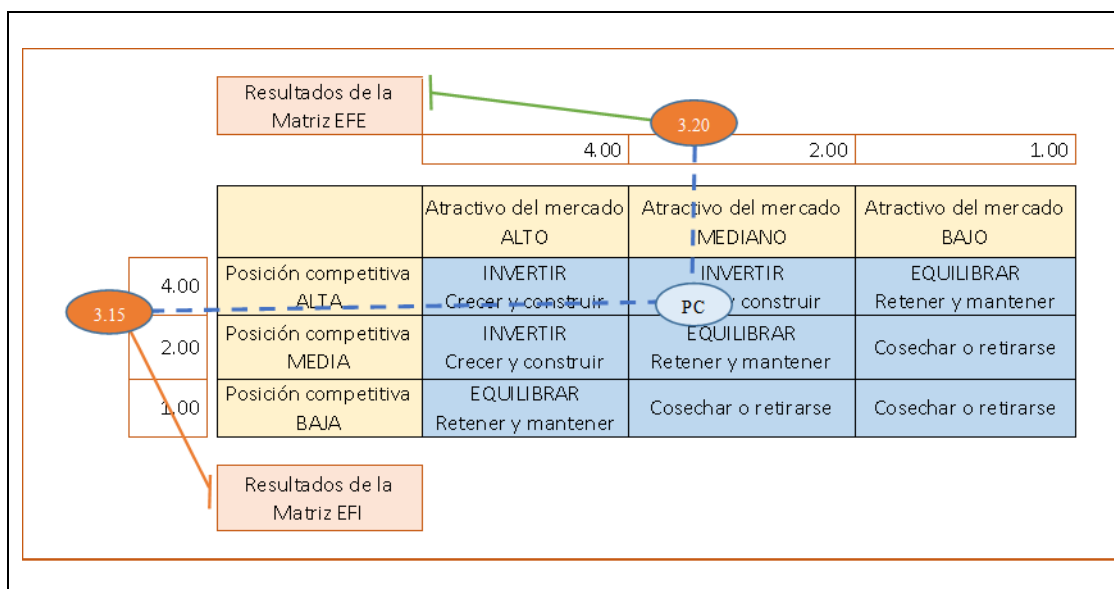
Factor interno	Peso	Ponderación	Puntaje
4. Desconfianza y desinformación entre los accionista de la empresa	5%	2	0.10
5. Los cambios en los estilos de gobernanza y gestión de la organización, limitan la toma de decisiones y el planeamiento de la empresa en el largo plazo	5%	2	0.10
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.15</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.1.3. Matriz Decisión de Inversión Estratégica

De acuerdo con el análisis de los resultados de la Matriz EFI y EFE, se obtiene la posición competitiva de la empresa propuesta, donde de acuerdo al puntaje de la matriz EFE de 3.2 y la Matriz EFI 3.15 se encuentra en la posición competitiva de Invertir en la exportación del nuevo producto

Figura 6.1. Posición estratégica de la empresa



Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.1.4. Matriz FODA cruzada

El análisis Matriz FODA permite analizar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y los factores externos (Oportunidades y Amenazas), haciendo un cruce entre las Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas u Oportunidades (FO), Debilidades y Amenazas (DA) y Fortalezas y Amenazas (FA) generando las opciones estratégicas, como lo indica en la Tabla 6.3

**Tabla 6.3. Matriz FODA cruzada**

<b>Matriz FODA cruzada</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	F.1. Experiencia de la empresa en la exportación de productos transformados	D.1. Limitado número de personal calificado para la puesta en marcha del Plan de Negocio.
	F.2. Se cuenta con una red de potenciales clientes e intenciones de compra	D.2. Limitada infraestructura para el desarrollo de la nueva Unidad de Negocio de <i>Nibs</i>
	F.3. Alianzas estratégicas con proveedores de la materia prima con calidad y trazabilidad garantizada	D.3. Insuficiente capital de trabajo inicial para el plan de negocio
	F.4. Red de contactos con los principales gremios y entidades cooperantes	D.4. Desconfianza y desinformación entre los accionistas de la empresa
	F.5. La empresa cuenta con reconocimiento de la marca "oro verde" con cacao fino y de aroma	D.5. Los cambios en los estilos de gobernanza y gestión de la organización limitan la toma de decisiones y el planeamiento de la empresa en el largo plazo
<b>Oportunidades</b>	<b>Opciones FO</b>	<b>Opciones DO</b>
O.1. Creciente demanda de <i>nibs</i> fino y de aroma en Reino Unido	Desarrollar una nueva línea de negocio enfocado en <i>Nibs</i> para clientes bean to bar	Determinar la viabilidad de realizar inversiones en instalación de la Planta de Procesamiento de Cacao a <i>nibs</i> (D2; D4; D5; O5)
O.2. Imagen favorable internacional del <i>nibs</i> y cacao peruano	Fortalecer la marca comercial resaltando los orígenes del <i>Nibs</i> de cacao fino de aroma peruano	
O.3. Tendencia de consumo saludable y producción limpia		
O.4. El consumidor valora la procedencia del producto, los sellos de calidad y protección ambiental	Aprovechar las tendencias de consumo saludable participando en las ferias orgánicas y eventos internacionales con el <i>Nibs</i> de cacao	Gestionar fondos de inversión para el financiamiento de la nueva Unidad de Negocio de <i>nibs</i> de cacao (D3; D1; O1; O4)
O.5. Indicadores macroeconómicos favorables y sostenibles del país		
<b>Amenazas</b>	<b>Opciones FA</b>	<b>Opciones DA</b>
A.1. Baja barrera de entrada para generar el nuevo producto	•Optimizar los procesos productivos mediante la instalación eficiencia de la planta (A1.; A2; A4; F1)	Capacitar y empoderar al personal técnico y de operaciones para cumplir los atributos ofrecidos para los productos (D1; A3)
A.2. Los precios de la materia prima están determinados por la oferta y demanda		
A.3. Nivel de inversión significativo	Fortalecer el vínculo en temas técnicos que garantice la sostenibilidad y calidad del cacao fino de aroma (A2; A4; F3)	Establecer procedimientos de control de calidad y certificarse con sellos orgánicos de calidad e inocuidad del producto
A.4. Requisitos sanitarios cada vez más exigentes		

Elaboración: Autores de esta tesis

## 6.2. Priorización de Opciones estratégica

### Estrategias FO

- Desarrollar una nueva línea de negocio enfocado en *nibs* para clientes Bean to Bar

- Fortalecer la marca comercial resaltando los orígenes del *nibs* de cacao fino de aroma peruano
- Aprovechar las tendencias de consumo saludable participando en las ferias orgánicas y eventos internacionales con el *nibs* de cacao

#### **Estrategias DO**

- Determinar la viabilidad de realizar inversiones en instalación de la Planta de Procesamiento de Cacao a *nibs* (D2; D4; D5; O5)
- Gestionar fondos de inversión para el financiamiento de la nueva Unidad de Negocio de *nibs* de cacao (D3; D1; O1; O4)

#### **Estrategias FA**

- Optimizar los procesos productivos mediante la instalación eficiente de la planta (A1; A2; A4; F1)
- Fortalecer el vínculo en temas técnicos que garantice la sostenibilidad y calidad del cacao fino de aroma (A2; A4; F3)

#### **Estrategias DA**

- Capacitar y empoderar al personal técnico y de operaciones para cumplir los atributos ofrecidos para los productos (D1; A3)

#### **6.2.1. Estrategias competitivas según ventajas competitivas**

##### **Ventajas competitivas según Porter**

- **Estrategia de nicho de mercado con enfoque en la “diferenciación”:** la estrategia es de nicho de mercado (diferenciación) debido a que la empresa considera clientes con características peculiares en calidad (cacao criollo y trinitario con características organolépticas especiales) frente a lo que puede ofrecer la competencia mundial. Además, planteamos una segmentación de mercado gourmet o especial para el cual de acuerdo con el requerimiento de los clientes ofrecer nuestro producto. La diferenciación se logra creando el *karma* mediante la estrategia de marketing del producto a través de las marcas comerciales, por el origen del cacao y *storytelling*.

#### **6.2.2. Estrategias competitivas complementarias**

##### **Según lanzamiento del producto: Matriz de Ansoff**

- **Estrategia intensiva: penetración del producto:** es la búsqueda de aumentar la participación en el mercado para los *nibs* de cacao del mercado actual. Debido a que el *nibs* de Lamas presenta características específicas de origen y la experiencia de

la empresa por diversificar las líneas de sus productos. La estrategia de crecimiento mediante la oferta de un producto actual (*nibs*) en el mercado actual se cuenta con información de los clientes potenciales y se conoce los requerimientos y necesidades del cliente, por lo que se plantea ampliar la cuota de mercado con este nuevo producto para EINDOV

#### **Según tipo de crecimiento de la empresa**

- **Estrategia de crecimiento horizontal hacia adelante:** se logra cuando la empresa envía sus productos hacia otros lugares geográficos y el aumenta su línea de productos (UEN *nibs* de cacao). Es decir, la empresa se expande hacia otros lugares del mercado en el mismo punto de la cadena de valor.

6.2.3. Despliegue de estrategias FODA

Tabla 6.4. Despliegue de estrategias FODA

Ventajas competitivas de Porter	Según lanzamiento del producto	Según comportamiento de la competencia	Según tipo de crecimiento de la empresa									
Diferenciación	A: Penetración intensiva		- Integración vertical									
Costos bajos	B: Desarrollo de producto		- Integración Horizontal									
Nichos de mercado	C: Desarrollo de mercado		- Integración hacia adelante									
	D: Diversificación		<p>Matriz de Posicionamiento o de oceano azul</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Producto actual</th> <th>Producto nuevo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th>Mercado actual</th> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">B</td> </tr> <tr> <th>Mercado nuevo</th> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">D</td> </tr> </tbody> </table>		Producto actual	Producto nuevo	Mercado actual	A	B	Mercado nuevo	C	D
		Producto actual		Producto nuevo								
Mercado actual	A	B										
Mercado nuevo	C	D										

Elaboración: Autores de esta tesis

### 6.3. Propuesta de modelo de negocio

Tabla 6.5. Modelo Canvas de negocio

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR INNOVACIÓN DE PRODUCTO.	RELACIÓN CON EL CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>-Pequeños productores socios de la CAC Oro Verde Ltda.: Zonas de producción Lamas, Sisa, Pongo de Caynarachi y Sauce</p> <p>-Agentes logísticos nacionales e internacionales</p> <p>-Sunat</p> <p>-Promperú, Mincetur</p> <p>- ITP (Cites productivos)</p> <p>Gobierno Regional y Local</p> <p>-Entidades Cooperantes nacionales e internacionales</p> <p>-Gremios de cacao: APP Cacao</p> <p>- Universidades y centros de investigación</p>	<p><b>A nivel de procesamiento:</b></p> <p>-Certificación de la planta de procesamiento (HACCP)</p> <p>-Adquisición de permisos de DIGESA</p> <p>-Gestión para adquirir las certificaciones orgánica y comercio justo</p> <p>-Instalación de la planta de procesamiento de <i>nibs</i> de cacao</p> <p>-Contratación de Personal calificado</p> <p>-A nivel comercial:</p> <p>-Creación de la página web</p> <p>-Uso de redes sociales</p> <p>-Participación a ferias y ruedas de negocio</p> <p>-Difusión en segmentos de interés</p> <p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>-Financiero: Capital de trabajo, financiamiento de inversión</p> <p>-Humano: Personal calificado</p> <p>-Recursos Físico: Infraestructura y equipos, disponibilidad de materia prima.</p> <p>-Tecnológico: Software Cropster, página web, -</p> <p>-Intelectual: marcas comerciales.</p>	<p>De diferenciación: Ofrecemos <i>Nibs</i> de cacao (raw y toasted) fino y de aroma con certificación social y ambiental.</p> <p>A través de 04 marcas comerciales registradas con mapeo de perfiles sensoriales únicos y trazables.</p> <p>Cultura: el 50% de los socios son de la etnia Chanca y Pocras.</p> <p>Storytelling</p> <p>Disponibilidad y entrega rápida.</p> <p>Volumen consistencia</p> <p>Experiencia</p> <p>Confianza</p> <p>Valores</p> <p>Mapeo de perfiles</p>	<p>Relación con los clientes es mediante el modelo B2B</p> <p>Participación en ferias (Salón de Cacao y Chocolate, Biofach, etc.)</p> <p>Visita a los clientes chocolateros en sus plantas de producción aprovechando las ferias internacionales.</p> <p>Pasantía interna de los clientes a la empresa para generar confianza y transparencia en la cadena de producción.</p> <p>Transparencia en los controles de calidad virtual mediante la estandarización de las características organolépticas, física y sensorial de los <i>nibs</i>.</p> <p>Envíos de muestras y ficha técnica de los <i>nibs</i> de cacao previo al envío del lote.</p> <p>Uso de herramientas tecnológicas y de comunicación</p> <p><b>CANALES DE VENTA</b></p> <p>Canales de distribución: Vía marítimo: A precio FOB Vía aérea: De acuerdo al contrato con el cliente</p> <p>Canales de comunicación: Servicio post venta a través de encuestas de satisfacción del cliente</p> <p>Página web, redes sociales, ferias comerciales, call center.</p>	<p>Clientes Internacionales: Principalmente a Reino Unido, Corea del Sur, Canadá, EE.UU, Alemania, Italia, Bélgica, Suiza y Austria.</p> <p><b>Segmentación conductual:</b></p> <p>1. Chocolateros de alta especialidad: compra en campaña grande, en promedio requieren 150 TM anuales. Con perfiles sensoriales y certificación, requerido por el cliente.</p> <p>2. Chocolatero Artesanal: Compran micro lotes de cacao. Prefieren comprar a empresas que cuenten con enfoque social (género) y eco amigable con el medio ambiente.</p> <p>3. Chocolatero mediano: Compran <i>nibs</i> todo el año, realizan blend para estandarizar el precio del <i>nibs</i>.</p> <p>4. Chocolatero grande: Compran <i>nibs</i> blend, calidad intermedia en función a perfiles que cuenta la empresa. Se adapta al volumen que la empresa cuenta.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTE</b></p> <p>Costos Fijos:</p> <p>Maquinaria y equipos</p> <p>Instalación de Laboratorio de calidad</p> <p>Instalación de la planta de procesamiento de <i>nibs</i></p> <p>Costos variables:</p> <p>Materia prima</p> <p>Recursos humanos</p>			<p><b>FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Ventas de <i>nibs</i> semi tostado (raw)</p> <p>Ventas de <i>nibs</i> tostado (toasted)</p> <p>Formas de pago: Deposito en cuenta, transferencia, cheques al portador, contra entrega del producto)</p> <p>Precio promedio del <i>nibs</i> de cacao: Rango de \$7 hasta \$15 por Kg en función a la calidad del cacao.</p> <p>Volumen de <i>nibs</i> de cacao anual: 300 toneladas con tasa de crecimiento de 5% anual</p>	

Elaboración: Autores de esta tesis



## CAPITULO VII PLAN DE NEGOCIO

Este capítulo tiene como objetivo establecer los lineamientos relacionados con el plan de marketing mix, el plan de operaciones y el plan de recursos humanos para la producción de *nibs* de cacao fino y de aroma. Se establecen los conceptos de las 4 P's, la operación del negocio y el manejo del recurso humano fundamental para el funcionamiento de la planta.

### 7.1. Marketing mix

Como resultado del análisis estratégico realizado en el capítulo VI se determinó emplear la estrategia de nicho de mercado con diferenciación de producto con penetración intensiva; a lo que el marketing mix a desarrollarse deberá responder acertadamente para ingresar con los *nibs* de cacao al mercado B2B del Reino Unido.

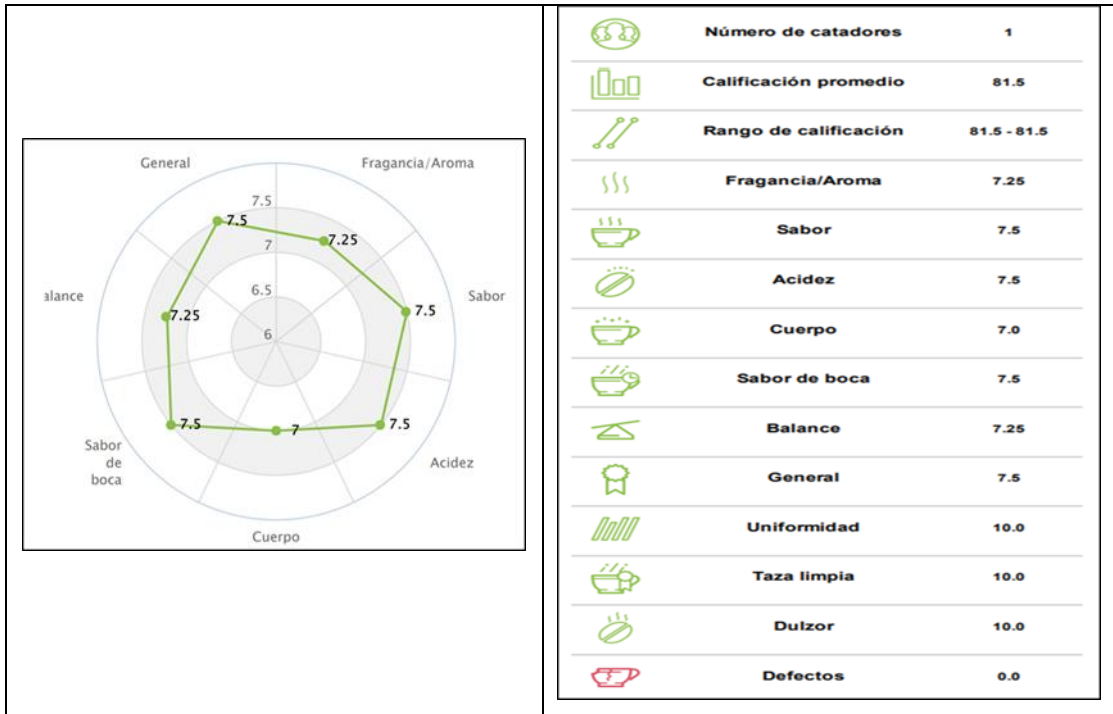
#### 7.1.1. Estrategia de producto

Aquí se describe la información específica sobre el producto a ofertar en el nuevo mercado, así como también su embalaje, etiquetado y transporte. En general el producto deberá cumplir con los requerimientos de las leyes y reglamentos de alimentos, directrices de etiquetado establecido por la autoridad competente de la Unión Europea. Como se sabe el producto elegido es *Nibs* de Cacao fino y de aroma, crudos (partida arancelaria 1801001900) o tostados (partida arancelaria 1801002000), con certificación Orgánica para la regulación (EC) 834/2007 y (EC) 889/2008 de la Unión Europea y con los siguientes cuatro perfiles sensoriales:

##### 7.1.1.1. Cacao/Nibs “Lamas”

Figura 7.1. Imagen del perfil comercial y sensorial de cacao/*nibs* “Lamas”



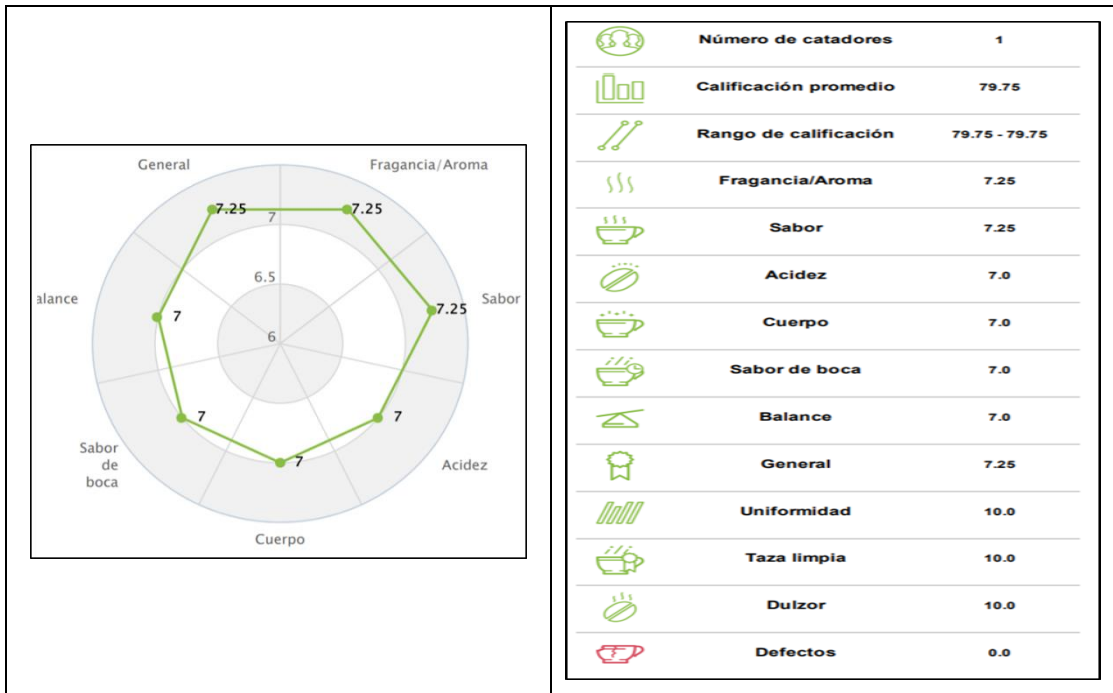


Fuente: CAC Oro Verde (2018)

### 7.1.1.2.Cacao/Nibs “Wauki”

Figura 7.2. Imagen del perfil comercial y sensorial de cacao/nibs “Wauky”

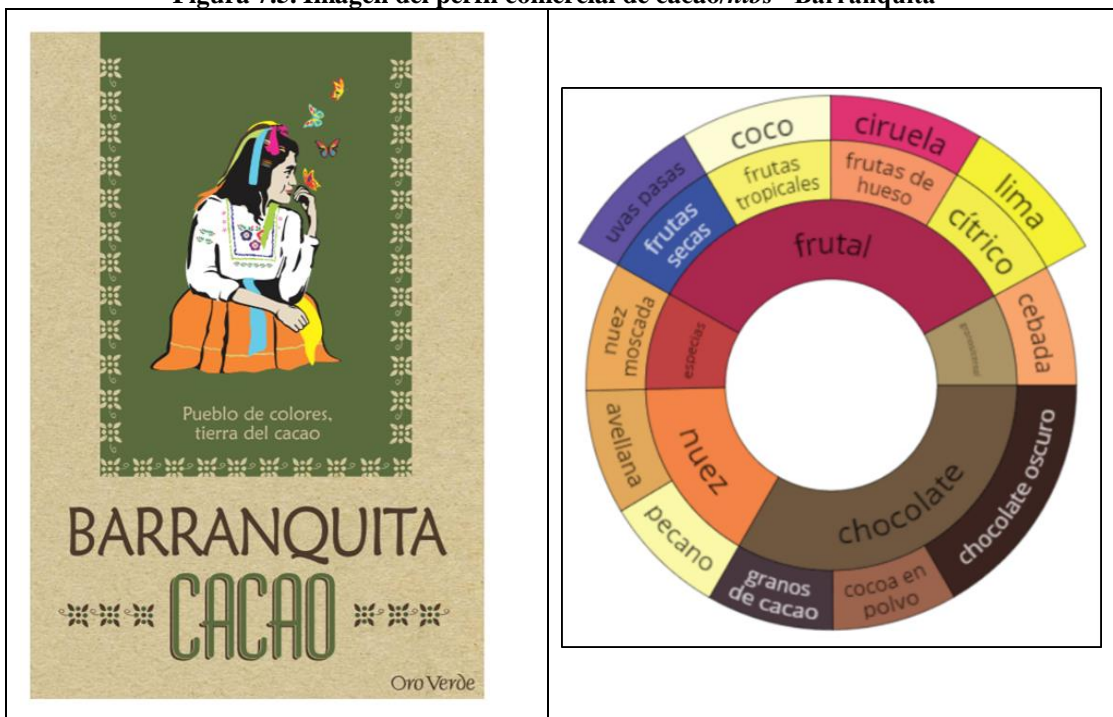


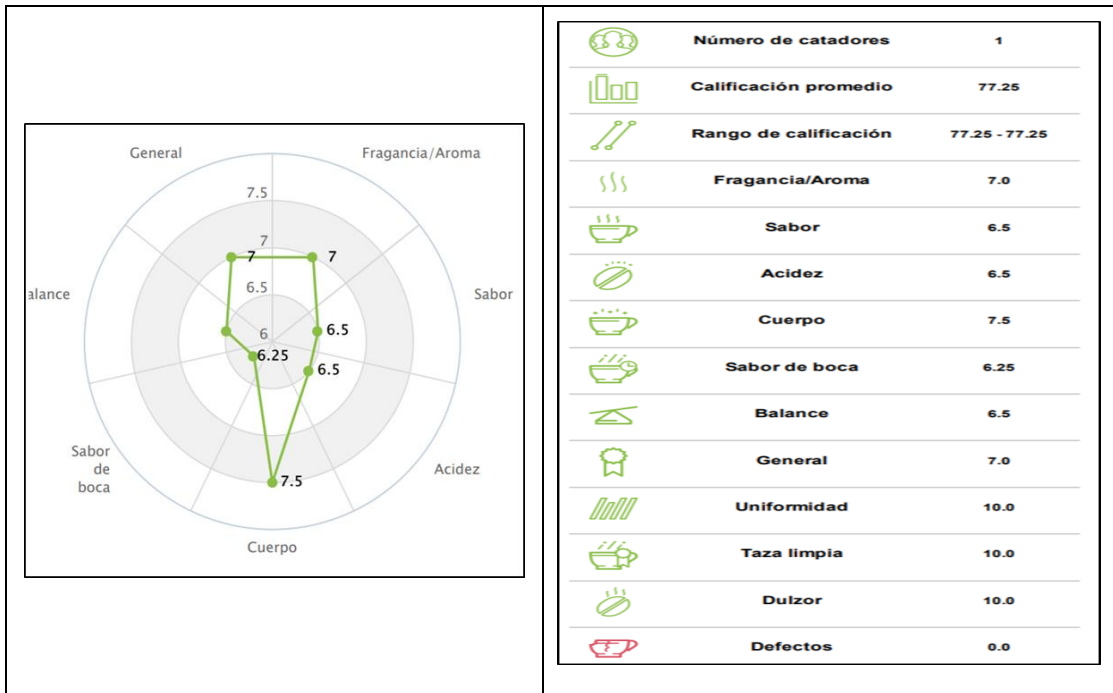


Fuente: CAC Oro Verde (2018)

### 7.1.1.3. Cacao/Nibs “Barranquita”

Figura 7.5. Imagen del perfil comercial de cacao/nibs “Barranquita”





Fuente. CAC Oro Verde (2018)

#### 7.1.1.4.Cacao/Nibs “Sisa”

Figura 7.7. Imagen del perfil comercial y sensorial de cacao/nibs “Sisa”





Fuente: CAC Oro Verde (2018)

Los detalles de la Cubicación del contenedor son como sigue:

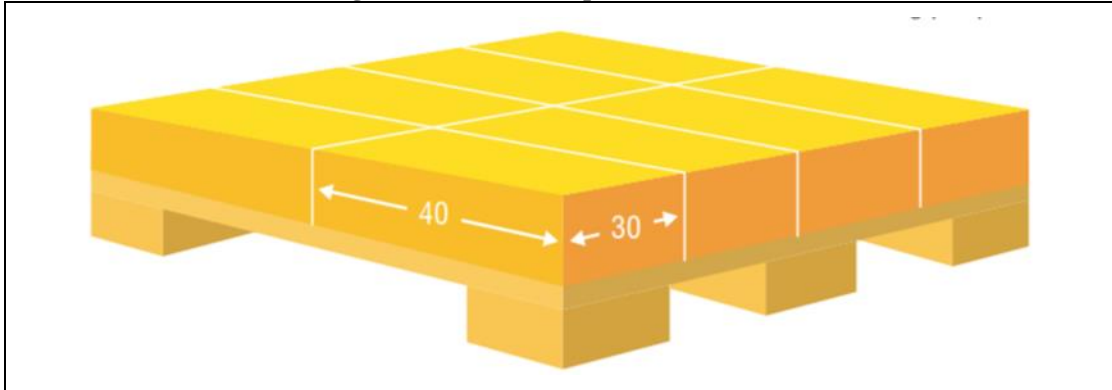
**Envase:** se presentará en bloques de 15.0 kg de nibs netos envasados al vacío en bolsas de nylon y polietileno aptas para contacto con alimentos.

**Empaque:** cajas de 40 cm de largo x 30 cm de ancho x 20 cm de alto; obtenemos un peso bruto del producto de 15.6 Kg.

**Paletizado:** se considera un europalet (120 x 80 cm.) donde se dispondrán 8 cajas en la base y hasta 11 filas de altura, haciendo un total de hasta 88 cajas, 1,320 Kg netos y 1,397.8 Kg en bruto.

**Contenedor:** se trasportará hasta 19 europalets en un contenedor de 40 pies standard, el cual llevará 25,000 kg de producto por cada contenedor.

**Figura 7.9. Paletizado para nibs de cacao**



Fuente: MINCETUR (2013).

Elaboración: propia

La institución encargada de la certificación de la sanidad de alimentos agrícolas en el Reino Unido es el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA por sus siglas en inglés) quienes aun cuando trabajan directamente sólo con Inglaterra, mantienen cercanía con las administraciones de Gales, Escocia e Irlanda del Norte (PROMPERU, 2016).

Las regulaciones de etiquetado están establecidas principalmente en el Reglamento de la UE 1169/2011 sobre la provisión de información alimentaria para los consumidores. Después de marzo de 2019 si en caso no sucediera un acuerdo entre la UE y Reino Unido, éste último mantendrá el conjunto de regulaciones para etiquetado y calidad de alimentos, con el objetivo de asegurar los más altos estándares alimentarios a nivel internacional (Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales, Gobierno del Reino Unido).

Es importante destacar que todo el etiquetado de los productos que serán comercializados debe estar escrito en el idioma inglés.

### **7.1.2. Estrategia de precio**

Ya que el producto ofrecido pertenece a un sector de alta calidad y Premium, en el mercado el precio es sinónimo de calidad, por lo que un precio bajo puede afectar la imagen del producto y una errónea percepción de la calidad, lo que perjudicaría a la estrategia de marketing.

Para el presente estudio respecto al precio se ha tomado la decisión de optar por la Estrategia de Valor, es decir Alta Calidad a Precio Medio.

De acuerdo con los precios de nibs de cacao mostrados en el capítulo III (\$6 - \$8) definimos como rango superior medio para la comercialización de nuestro producto:

\$7.0 a \$9.0 por Kilogramo FOB (*Free On Board*); además para efectos del presente estudio adoptaremos una postura conservadora considerando constante las fluctuaciones de precio y considerando el precio mínimo actual de \$ 6.5/Kg.

### **7.1.3. Estrategia de plaza**

La estrategia de plaza elegida es la de introducir nuestro producto al mercado de Reino Unido, después del análisis de segmentación realizado en el capítulo III centrando su objetivo en chocolateros de especialidad *Bean to bar* (“del grano a la barra” traducido del inglés) quienes son fabricantes especializados de alta calidad y en pequeños lotes, y que valoran la diferenciación, sabores únicos de cacao, valores organizacionales, historia de comunidades, desarrollo cultural y sostenibilidad ambiental; además se inclinan por una comercialización más directa con los agricultores y suelen promocionar el origen de sus productos en sus envases, mostrando al proveedor en sus envases y la trazabilidad, por lo que están interesados en establecer relaciones a largo plazo con sus proveedores (Pérez, 2017).

La herramienta elegida son las Misiones Comerciales, las que consisten en viajes de hasta diez días al Reino Unido a cargo del Gerente Comercial con la finalidad de reforzar las relaciones y afianzar las alianzas comerciales con los clientes y/o continuar contacto con los potenciales clientes.

### **7.1.4. Estrategia de Promoción**

La estrategia de Promoción responde principalmente al negocio B2B para los *nibs* de cacao y se compone de las siguientes herramientas:

**a. *Storytelling*:** se conoce como *storytelling* al arte de relatar una historia empleando lenguaje sensitivo y presentado de tal manera que transmita al receptor la capacidad de interiorizar, entender y crear un significado personal del producto ofertado (Fabella, 2018).

En nuestro estudio y de acuerdo con la segmentación elegida esta herramienta adquiere relevancia pues es un atributo valorado por la industria de cacao *Bean to bar*. Se propone contratar los servicios de un profesional en la materia para que de forma anual realice el *Storytelling* de las cuatro marcas comerciales de *nibs* de cacao en idiomas español e inglés.

La finalidad será transmitir el compromiso con la sostenibilidad de las comunidades cacaoteras: cultura, calidad de vida, procesos productivos, compromiso con el

medio ambiente y la trazabilidad; compartiendo esta información a requerimiento de nuestros clientes durante todo el año.

**Fotografía y video profesional:** Contratando los servicios de una empresa de la región que proporcione de manera actualizada la información de más alta calidad, la que servirá a su vez para las demás herramientas de marketing, fijando en la relación contractual estricta confidencialidad y solicitando los permisos correspondientes.

**b. Publicidad:** se propone contratar los servicios de una empresa especializada para la formulación del plan de Marketing Digital, su implementación y mantenimiento; incluye:

- **Página Web**, actualizada e interactiva plataforma orientada a nuestros clientes y consumidores finales; herramienta que servirá para mostrar la calidad y certificaciones de cada uno de nuestros procesos y productos, así como evidencias del compromiso con la sostenibilidad social, ambiental y económica de la Empresa con sus socios, trabajadores y los clientes.
- **Redes sociales**, orientada básicamente al público consumidor el cual será atraído gracias a que se promocionará el turismo agroecológico de las comunidades cacaoteras y los demás atractivos de la zona, iniciando de esta forma un vínculo directo con el consumidor final sólo con la finalidad de colaborar con nuestros clientes en el posicionamiento de nuestro producto.
- **Imagen corporativa**, diseño y actualización de logotipos, dominios, tarjetas personales, brochure, etc.

**c. Participación en ferias:** Otra herramienta clave para nuestra estrategia de promoción es sin duda la participación en ferias y eventos afines a la industria alimentaria en Reino Unido, Europa y a nivel nacional, donde podremos estar en contacto con potenciales clientes, y dar a conocer nuestro producto y su concepto. Además, este tipo de eventos es de mucha utilidad para realizar una prospección de las tendencias del mercado.

Los eventos afines son: **Speciality & Fine Food Fair** (Londres), **The Chocolate Show London** (Londres), **Good Food Show** (Londres) y **The Source Trade Show** (Exeter) (PromPeru, 2016).



**d. Envío de muestras:** identificando las principales Empresas dentro del segmento a abordar, e iniciando contacto ya sea a través de las ferias o de manera virtual como respuesta al marketing digital se planifica el envío a destino de muestras de *nibs* de cacao acompañadas de una ficha técnica y perfil sensorial.

#### 7.1.5. Presupuesto de Marketing Mix

En las siguientes tablas se muestra el presupuesto para el primer año del marketing mix (Tabla 7.1) y un resumen del presupuesto para la implementación durante los 10 años del proyecto, considerando un incremento gradual de 5% anual (Tabla 7.2)

**Tabla 7.1. Presupuesto de Marketing mix del proyecto.**

Marketing Mix	Actividad	Subtotal
Plaza	Misiones comerciales: Visita de Negocios al Reino Unido con la finalidad de acercarse personalmente a los clientes y consolidar relaciones comerciales.	S/90,000.00
Promoción	Participación en ferias de la industria alimentarias y del sector chocolatero (Internacionales).	S/68,000.00
	Envío de muestras	S/3,000.00
	Participación en ferias de la industria alimentarias y del sector chocolatero (Nacionales).	S/8,000.00
	Actualización de página web	S/5,000.00
	Producción de material promocional	S/10,000.00
	Publicidad (Plan de Marketing digital)	S/15,000.00
<b>TOTAL:</b>		<b>S/199,000.00</b>

Elaboración: autores de esta tesis.

**Tabla 7.2. Presupuesto anual de marketing mix**

Año	Monto
Año 1	S/199,000.00
Año 2	S/208,950.00
Año 3	S/219,397.50
Año 4	S/230,367.38
Año 5	S/241,885.74
Año 6	S/253,980.03
Año 7	S/266,679.03
Año 8	S/280,012.98
Año 9	S/294,013.63
Año 10	S/308,714.31
<b>Total</b>	<b>S/2,503,000.61</b>

Elaboración: autores de esta tesis

## **7.2. Plan de Operaciones**

El objetivo del plan de operaciones es garantizar el procesamiento eficiente de los granos de cacao a *nibs* de cacao, desde el ingreso de los granos hasta su salida al destino final, con protocolos estandarizados que mantengan la calidad del producto hasta su llegada al cliente.

### **7.2.1. Localización**

La planta de producción de *nibs* de cacao estará ubicada en la ciudad de Lamas, en la región San Martín. La localización, no es una zona industrial, pero cuenta con todos los servicios básicos (energía eléctrica, agua y desagüe), entre otros factores que favorecen la localización esta la facilidad de transporte, facilidad de abastecimiento de materia prima de cacao finos y de aroma y la disponibilidad de mano de obra.

Además, es importante recalcar que la región San Martín es la zona de mayor producción de cacao en el Perú, por lo que se garantiza la disponibilidad de materia prima en comparación a otras regiones donde podría estar localizado el proyecto.

### **7.2.2. Capacidad**

La planta tendrá una capacidad inicial de 100 kg de *nibs* por hora lo que representa una producción anual de 290 toneladas por turno; sin embargo, la infraestructura física se realizará con una proyección de una planta de 200 kg de *nibs* por hora.

Esta capacidad podrá satisfacer las demandas actuales y proyectadas del mercado de *nibs* de cacao fino y de aroma y/o “premiun” para el mercado de Reino Unido que se encuentra en crecimiento en el Reino unido.

### **7.2.3. Certificaciones**

EINDOV contará con registro sanitario otorgado por el organismo competente (DIGESA). La planta contará con licencia para funcionamiento otorgado por la Municipalidad de Lamas. Adicionalmente, la planta se certificará en HACCP y contará con un sello orgánico, para lo cual se realizarán capacitaciones y un plan de adecuación para cumplir con los estándares que le permitan acceder al mercado de Reino Unido

### **7.2.4. Infraestructura de la planta procesadora de *nibs* de cacao**

Se han considerado ambientes tanto para el área administrativa, recepción de granos de cacao, tostado, almacenamiento y otros.

**a) Almacenamiento y selección de granos de cacao:** la materia prima (granos de cacao), serán seleccionados y almacenados en esta área para su posterior

procesamiento en la maquinaria para la producción de *nibs*. Esta área será lo más aséptica posible y se controlaran algunos parámetros como temperatura y humedad relativa para garantizar la calidad de los granos.

- b) **Limpieza de lotes de granos:** el área de limpieza de granos estará separada de las otras áreas para evitar la mezcla y contaminación cruzada por otros lotes. Se contará con una máquina de limpieza de granos de cacao.
- c) **Descascarillado y tostado de granos de cacao:** este ambiente estará destinado a la producción de *nibs*, donde se realizarán estas operaciones en simultáneo, se contará con una tostadora y descascarilladora de granos de cacao.
- d) **Empaque:** es un área separada con el fin de garantizar la calidad y homogeneidad de producción de cada lote. Se contará con una maquina empacadora y una balanza para garantizar el peso del producto.
- e) **Almacenamiento de despacho:** es el área de almacenamiento del producto comercial final para su posterior comercialización al cliente de destino.
- f) **Área administrativa:** las oficinas administrativas estarán equipadas con computadores, muebles y otros enceres para la realización del trabajo respectivo.

#### **7.2.5. Composición de la actividad**

El ciclo productivo del negocio se divide en siete partes:

- a. Compra y selección de cacao fino y de aroma.
- b. Limpieza.
- c. Tostado de granos de cacao.
- d. Descascarillado de granos de cacao.
- e. Empaquetado.
- f. Almacenamiento.
- g. Transporte a puerto de destino.

##### **7.2.5.1. Compra y selección de cacao fino y de aroma**

El proceso de compra de cacao fino y de aroma se realizará directamente con la Cooperativa Oro Verde, que cuenta con más del 70% de su producción de cacao con este tipo de material genético. Se comprará cacao que sea de un origen genético conocido y se realizarán pruebas de calidad para comprar solo materia prima “premiun” que contemple las características presentadas en la tabla 7.3.

**Tabla 7.3. Características adecuadas para la compra de lote de cacao fino y de aroma**

Características	Límite Máximo aceptado
Mohos	3%
Pizarrosos	3%
Daños por insectos, planos o germinados	3%

Elaboración: Autores de esta tesis

Los lotes de granos de cacao que excedan los límites presentados no serán aptos para la compra por lo que serán descartados para usarse para otro tipo de actividad u otro tipo de industria. Este proceso será de especial interés para poder garantizar la calidad del producto que se está industrializando, una vez que la calidad solo puede ser mantenida y no incrementada.

**Figura 7.10. Selección de granos de cacao**



Fuente: Norandino (2018)

#### **7.2.5.2.Limpieza**

En general, los granos de cacao llegan con impurezas como arena, madera, rocas, vidrio y otros. Con el fin de mantener la calidad del producto y salvaguardar las maquinas utilizadas en los procesos posteriores se utiliza unas máquinas con un conjunto de zarandas de diferentes tamices para eliminar el material extraño de los lotes de granos de cacao. Este proceso se realizará una vez y el personal de calidad será el encargado de evaluar el cacao para evitar complicaciones posteriores y si es necesario volver a pasar el lote por la máquina de limpieza de granos de cacao.

#### **7.2.5.3.Tostado de granos de cacao**

Una vez pasado por el proceso de limpieza los granos de cacao pasan por el proceso de tostado, proceso donde estos exaltan sus propiedades de aroma y sabor, siendo fundamental para un producto de alta calidad. El tostado se realizará mediante pruebas hasta llegar a un protocolo estándar para el material genético obtenido por la Cooperativa, con temperaturas que oscilen entre los 100 a 140 °C, de tal forma que no se perjudique la materia prima y calidad del producto.

**Figura 7.11. Granos de cacao tostados**



Fuente: Makao (2018)

#### **7.2.5.4. Descascarillado y partido**

El descascarillado es el siguiente proceso correspondiente en el proceso productivo de *nibs* de cacao que consiste en retirar la cascarilla de los granos de cacao, esta cascarilla constituye cerca del 12% de la masa de los granos de cacaos secos y tostados. Al finalizar esta etapa, se toma una muestra que es enviada a un catador para la descripción del perfil de sabor y aroma del lote respectivo para su correcta evaluación.

**Figura 7.12. Aspecto final de *nibs* de cacao**



Fuente: Cocinayvino.com (2019)

#### **7.2.5.5. Empaquetado**

El producto resultante del descascarillado es empaquetado en sacos de propileno de 5 kg y dispuesto en sacos de yute de 25 kg con marca respectiva para su comercialización en el mercado destino de Reino Unido.

#### **7.2.5.6. Almacenamiento**

Las condiciones de almacenamiento temporal deben ser óptimas para evitar cualquier condición que pueda comprometer la calidad del producto como la ocurrencia de hongos por excesiva humedad relativa, por lo que la humedad relativa debe mantenerse por debajo del 60%. Además, el control de plagas de almacenes es prioritario para evitar cualquier daño al producto final.

**Figura 7.13. Aspecto final de nibs de cacao listos para exportación**



Fuente: Procolcacao (2018)

#### **7.2.5.7. Transporte a puerto de destino**

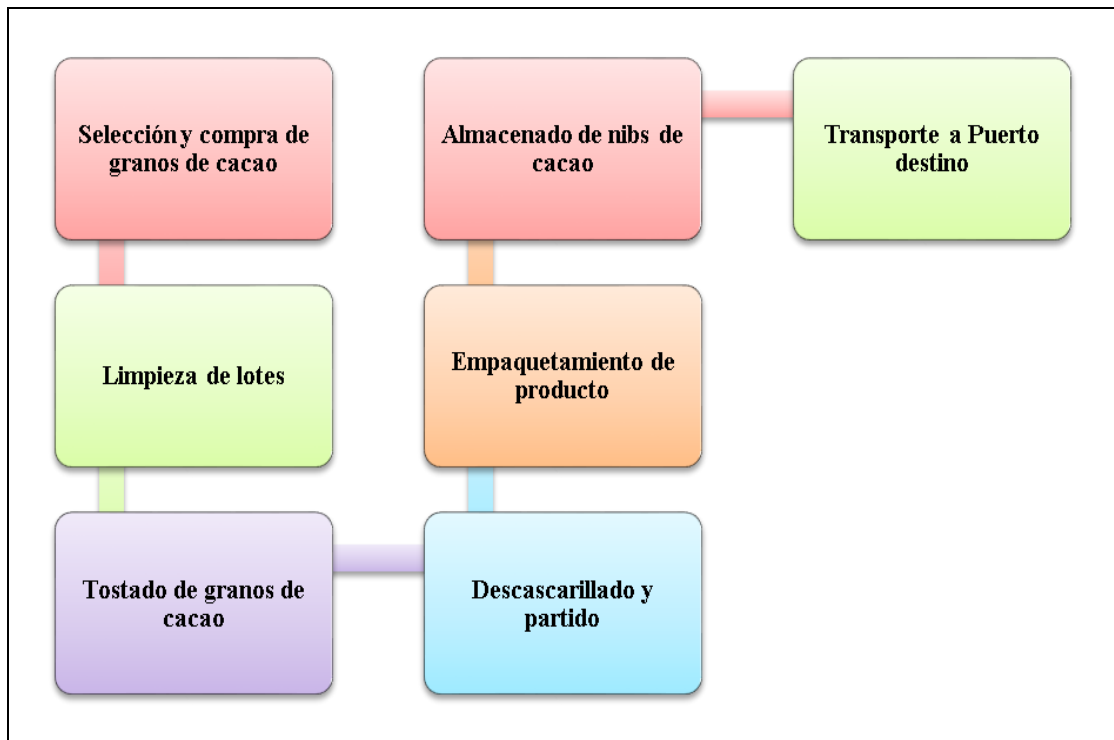
El producto es comercializado con precio FOB por lo que el transporte será competencia de la empresa hasta que llegue al mercado de destino, que será tercerizado por una empresa de transportes de conocimiento de la empresa.

Se deberá tomar especial precaución para que el producto no sea afectado por condiciones adversas como es la ocurrencia de lluvias, la humedad relativa o cualquier otro tipo de contaminación cruzada que pueda comprometer la integridad del producto.

#### **7.2.6. Flujograma de negocio**

Se presenta un flujograma de negocio, siendo que la limpieza, tostado y transporte los principales puntos a tomar en consideración como los de mayor riesgo pues pueden comprometer todo el producto y/o la integridad de la maquinaria para la operación.

Figura 7.14. Flujograma de proceso productivo



Elaboración: Autores de esta tesis

### 7.3. Plan de recursos humanos

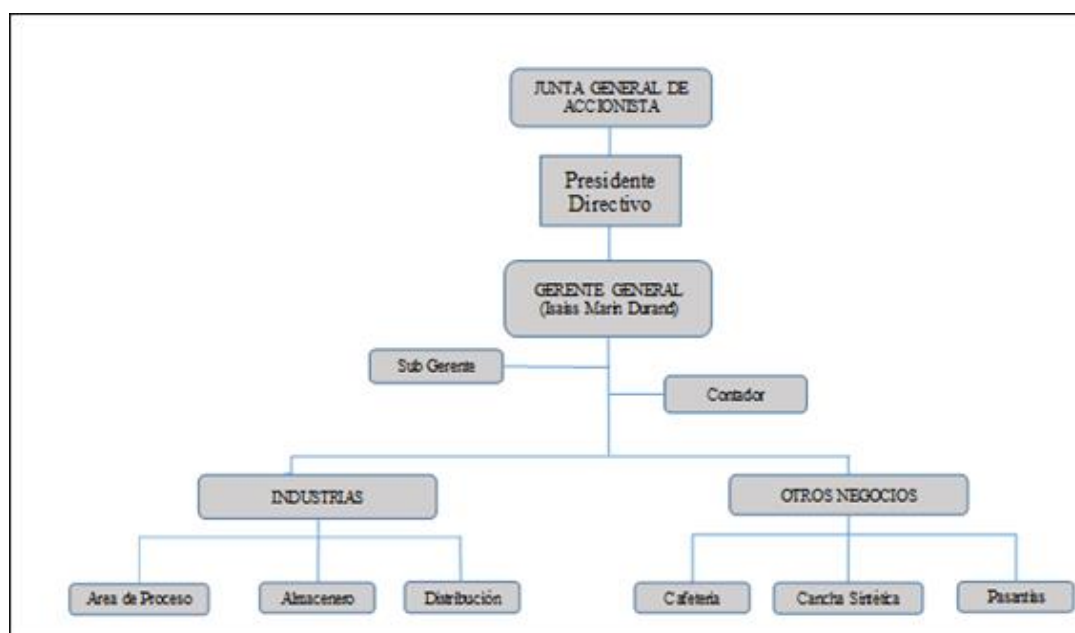
En esta sección se presenta el organigrama de la empresa EINDOV, el personal necesario y su perfil profesional para ocupar la posición, además de sus funciones específicas.

#### 7.3.1. Estructura organizacional

En la figura 7.6. se presenta el organigrama organizacional de la empresa para el manejo de la producción de *nibs* de cacao en la EINDOV.



Figura 7.15. EINDOV: Estructura organizacional actual



Fuente: EINDOV (2018)

### 7.3.2. Personal requerido

El personal requerido para el correcto funcionamiento de la planta está presentado en la tabla 7.2.

Tabla 7.4. Personal requerido para la producción de *nibs* de cacao fino y de aroma

Personal	Cantidad	Remuneración Bruta (S/.)	Total (S/.)
Gerente Comercial	1	4,000.00	4,000.00
Jefe de Planta de <i>Nibs</i>	1	3,000.00	3,000.00
Jefe de control de calidad	1	2,000.00	2,000.00
Personal operario	2	1,250.00	2,500.00
<b>Total</b>			

Elaboración: Autores de esta tesis

Para los servicios contables, legales y de marketing se aprovechará el personal laborando en la actualidad en la EINDOV.

### 7.3.3. Perfil y funciones de puestos claves

En esta sección se detalla los perfiles y funciones de cada puesto de trabajo relacionado con la producción de *nibs* de cacao en el presente plan de negocios.

#### 7.3.3.1. Gerente comercial

- Profesional con experiencia en ventas de productos agroindustriales de preferencia, con conocimiento de exportaciones, manejo del idioma de inglés en nivel avanzado.
- Se espera que este puesto sea ocupado por una persona con una experiencia no menos de 5 años en el rubro y específica de 3 años en puestos similares.
- Tendrá como funciones conseguir distribuidores de *nibs* de cacao en el Reino Unido; también, deberá ser responsable de coordinar las características de las órdenes de compra con el gerente de producción.

#### **7.3.3.2. Jefe de planta de nibs**

- Profesional con experiencia en la producción de productos agroindustriales, con competencias de planificación y administración de negocios productivos, con conocimiento en HACCP e ISO 9001
- Se espera que este puesto sea ocupado por un ingeniero industrial, agroindustrial, de alimentos y/o afines con una experiencia no menos de 6 años en el rubro y específica de 3 años en puestos similares.
- Tendrá como funciones la planificación de la producción, dirigir todos los procedimientos y procesos relacionados con la producción y será responsable por toda la operación.

#### **7.3.3.3. Jefe de control de calidad y tostador**

- Profesional con experiencia en inspección de la calidad en productos agroindustriales, con conocimiento en HACCP e ISO 9001 y las principales normas relacionadas con la inocuidad de alimentos.
- Se espera que este puesto sea ocupado por un ingeniero agrónomo, industrial, agroindustrial, de alimentos y/o afines con una experiencia no menos de 3 años en el rubro y específica de 2 años en puestos similares.
- Tendrá como funciones la verificación de la calidad de la materia prima tanto durante la compra como después de procesada.

#### **7.3.3.4. Personal operario**

- Personal con estudios secundarios terminados y con experiencia como operario en plantas agroindustriales por lo menos 1 año.
- Tendrá como funciones preparar la línea de producción para su funcionamiento, dar limpieza a las maquinas cuando sea necesario, almacenamiento y transporte tanto

de granos de cacao como del producto final, además de cargar y descargar mercadería y/o insumos necesarios para la operación agroindustrial.

## **CAPITULO VIII EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA**

En este capítulo se presentan los resultados de la evaluación económica y financiera de la inversión a requerir para desarrollar el negocio propuesto, considerando los requerimientos de inversión y realizando la proyección de los flujos para determinar los indicadores VAN y TIR que permitan concluir si es viable o no el planteamiento del negocio. Adicional, se realiza el análisis de escenarios, punto de equilibrio y análisis de sensibilidad utilizando variables críticas que generan impactos relevantes en los rendimientos del negocio.

### **8.1. Inversión inicial**

#### **8.1.1. Activos fijos**

El plan de inversiones considera la inversión de infraestructura, maquinaria y equipos, los cuales debido a su vida útil no requieren de reinversión en los años de ejecución del proyecto.

Las Obras Civiles, están relacionadas a la inversión de la infraestructura de 200 m<sup>2</sup> (Anexo 05), las cuales incluyen los presupuestos de arquitectura, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas e instalaciones mecánicas, con capacidad para la instalación de la máquina de línea de producción de 200 kg/hora. La planta diseñada está en función a la oferta planteada y está habilitada para obtener la certificación HACCP propuesta.

Maquinaria: 01 Tostadora (PRI-031-19), corresponde a la maquinaria para una línea de producción de NIBS de 200kg/hora de ingreso de granos de cacao secos (7 – 8% humedad, limpios, seleccionados por tamaño), 01 descascarillador - triturador del cacao tostado, 01 maquina pre limpia y 01 montacargas.

#### **8.1.2. Gastos pre operativos y capital de trabajo**

Son los gastos por la implementación de la certificación HACCP y el plan de capacitaciones principalmente y el capital de trabajo está referido al capital de corto plazo para costear los costos fijos, costos variables, gastos administrativos, de marketing y operación del año 1. Por lo que la inversión de capital de trabajo está enfocada en cubrir los costos y gastos del año 1.

**Tabla 8.1. Inversiones en activos fijos e intangible del proyecto**

<b>Inversión inicial</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Costo total</b>
<b>Activos fijos</b>				<b>648,138.45</b>
Obras civiles (infraestructura)	Ver anexo	1.00	243,588.45	243,588
Tostadora	Unidad	1.00	169,500.00	169,500
Descascarilladora	Unidad	1.00	81,600.00	81,600
Equipos de empaque	Unidad	2.00	19,175.00	38,350
Balanza electrónica	Unidad	2.00	5,000.00	10,000
Maquina pre limpia	Unidad	1.00	42,300.00	42,300
Carretilla elevadora (montacarga dual)	Unidad	1.00	52,800.00	52,800
Flete de equipos	Servicio	1.00	10,000.00	10,000
<b>Activos intangibles</b>				<b>53,000.00</b>
Implementación de HACCP	Global	1.00	33,000.00	33,000
Plan de capacitaciones	Servicio	1.00	20,000.00	20,000
<b>Total de inversión inicial</b>				<b>701,138</b>

Fuente: Autores de esta tesis

En la tabla se observa a detalle los equipos a requerir para la ejecución del negocio, se plantea una depreciación lineal de 10 años para el caso de los equipos de la tostadora, descascarillado y equipo de empaque, servicio de flete de los equipos, implementación del HACCP y el plan de capacitaciones, 04 años para la balanza electrónica y 20 años para la infraestructura, considerando la depreciación según SUNAT (valor de recupero del activo en el año 10) como se muestra en el Anexo 06

### **8.1.3. Estrategia de financiamiento**

Se plantea un financiamiento de corto plazo de 05 años, considerando que la empresa cuenta con historial crediticio por lo que las tasas internacionales como el banco RABOBANK le ofrecen una tasa de interés de 10% anual.

**Tabla 8.2. Requerimiento de inversión para su financiamiento:**

<b>Inversión inicial</b>	701,138
Inversión en Capital de trabajo	1,065,018
Total (S/.)	1,766,156
Deuda	70.00%
Capital	30.00%
Tasa accionista	25.00%
Tasa préstamo (TEA)	15.00%
Periodo préstamo (en años)	5

Fuente: Autores de esta tesis

De esta forma, en función del requerimiento de financiamiento, la empresa solicitará el 70% de financiamiento (1'236,309 soles) a 5 años de préstamo, considerando las bajas tasas de interés con las que cuenta la empresa.

**Tabla 8.3. Estructura de financiamiento**

<b>Tabla de amortización del préstamo</b>	<b>Año 0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Préstamo	1,236,309	1,052,945	842,077	599,578	320,705	0
Intereses		185,446	157,942	126,312	89,937	48,106
Amortización		183,364	210,868	242,499	278,874	320,705

Elaboración: autores de esta tesis

## **8.2. Proyección de ingresos, costos y gastos**

### **8.2.1. Proyección de ingresos**

Se considera que el ingreso principal proviene de la exportación de *nibs* de cacao (conversión del 75%), 8% es humedad del grano, 5% merma por lo que el 12% es considerado como cáscara seca de cacao y es un ingreso secundario, se detalla los productos obtenidos del cacao en grano:

**Tabla 8.4. Resumen de los productos generados**

<b>Producto</b>	<b><i>Nibs</i> de cacao</b>	<b>Cáscara de cacao</b>
Presentación	Bolsas de 15 kg	Sacos de 50 kg
Precio por bolsa	321.75 soles	1.00/KG
Tasa de crecimiento de volumen	15% anual	constante

Fuente: Autores de esta tesis

La producción de *nibs* de cacao está en función a la capacidad de la máquina para el procesamiento, de acuerdo con las intenciones de compra, se plantea comenzar a procesar 300 toneladas el primer año con una tasa de conversión del 75% se obtiene 225 toneladas de *nibs*. La máquina está diseñada para procesar con normal funcionamiento en 2 horarios de trabajo.

De acuerdo con la entrevista a experto, la maquina debe funcionar al 90% de la capacidad máxima de procesamiento.

**Tabla 8.5. Características de producción de la Maquina Tostadora**

Características de volumen de procesamiento de la maquina elegida			Volumen (kg)	
Maquina tostadora	Batch* (kg/hora)	Rendimiento max por calidad (%)**	Horario de 1 turno (kg) ***	Horario de 2 turnos (kg) ****
Capacidad de la máquina (en kg de <i>nibs</i> )	200	0.9	300,000	634,452.00

\* Capacidad de la maquina tostadora de procesar 200 kg de cacao en grano por hora

\*\* De acuerdo a los expertos en tostado lo ideal para mantener la calidad es procesar al 90% de la capacidad de la tostadora

\*\*\* De acuerdo al planteamiento de la empresa EINDOV, son 7 horas efectivas de procesamiento a *nibs*, considerando que un horario laboral es de 8 horas.

\*\*\*\* Para el año 2 se requiere ampliación horario laboral, llegando a 2 turnos a partir del año 6, por lo que son 14 horas efectivas de procesamiento de *nibs*

Fuente: Autores de esta tesis

Se plantea un incremento anual del volumen de producción del 15% anual hasta llegar al año 7 a una producción constante. Obteniendo el primer año 225 toneladas de *nibs* de cacao, y llegar al sexto año a 475 toneladas y mantenerse constante hasta el año 10.

La presentación del producto es en bolsas sellado al vacío de 15 kg cada uno, es por ello que de acuerdo a la siguiente tabla se detalla que al primer año se exporta 15 mil bolsas, logrando duplicar la producción de 31 mil bolsas al año 10. El número de contenedores también se duplican de 9 al primer año a 19 contenedores al término del negocio (considerando contenedores de 40 pies).

**Tabla 8.6. Ingresos por venta de Nibs de cacao**

Ingresos anuales	Unidad de medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Unidades en bolsas	Bolsa	15,000	17,250	19,838	22,813	26,235	30,170	31,679	31,679	31,679	31,679
Precio Soles / Bolsa	Precio / bolsa	321.75									
Ventas de Nibs de cacao	Soles	4,826,250	5,550,188	6,382,716	7,340,123	8,441,141	9,707,313	10,192,678	10,192,678	10,192,678	10,192,678
Contenedores	Unidad	9	10	12	14	16	18	19	19	19	19
Volumen Cáscara de cacao	Sacos	720	828	952	1,095	1,259	1,448	1,521	1,521	1,521	1,521
Precio	Precio / saco	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Ventas de cáscara de cacao	Soles	36,000	41,400	47,600	54,750	62,950	72,400	76,050	76,050	76,050	76,050

Fuente: Autores de esta tesis



### 8.2.2. Proyección de egresos

#### Costos fijos y variables

Los egresos están representados por los costos de producción variable y fija, como se observa en la Tabla 8.7. Los costos variables son la cantidad de insumo (cacao en grano) acopiado, por cada bolsa de *nibs* se requiere 20 kg de cacao en grano, adicional se suma la bolsa y caja como costeo variable. En total son 242.50 soles por cada 15 kg de *nibs* (01 bolsa)

**Tabla 8.7. Costo variable unitario**

Costos variables de producción	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Costo total unitario
Insumos: materia prima acopiada	kg	20.00	12.00	240.00
Bolsas	Unidad	1.00	0.50	0.50
Cajas	Unidad	1.00	2.00	2.00
<b>Total costo variable unitario</b>				<b>242.50</b>

Fuente: Autores de esta tesis

Para el caso de los costos fijos son considerados los costos de producción (personal de planta) y los costos de procesamiento, para los 05 primeros años de funcionamientos, los costos se mantienen constante, al sexto año debido al doble de la producción se plantea duplicar los costos fijos de producción e incrementar los costos de energía eléctrica. Es decir, los costos fijos del año 1 al año 5 son de 253,470 soles y a partir del año 6 es de 470, 540 soles manteniéndose constante hasta el año 10.

Cabe resaltar que el precio que se propone para la compra de la materia prima cacao es de S/. 12.00/Kg, precio superior actual del mercado, donde la Cooperativa Oro Verde proveedor exclusivo actualmente puede ofertar dicho producto a sus otros clientes a S/.7.60/Kg en promedio, por lo que el costo de oportunidad de la cooperativa se justifica por el diferencial de precio que ofrece la empresa EINDOV, considerando además las ventajas comparativas de la cercanía de la empresa, menores costos logísticos, y menor tiempo de retorno de la venta del cacao en grano.

**Tabla 8.8. Costo fijo de producción**

Costo de personal	Unidad	Cantidad	Costo mensual	RPS 9%	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	Total mensual	Total anual (12 meses)
Jefe de planta de <i>nibs</i>	Jefe	1.00	3,000.00	270.00	250.00	250.00	500.00	4,270.00	51,240
Jefe de control de calidad y CATACIÓN	Jefe	1.00	2,000.00	180.00	166.67	166.67	333.33	2,846.67	34,160
Operario de maquinas	Jefe	1.00	1,500.00	135.00	125.00	125.00	250.00	2,135.00	25,620
Operario #01	Operario	1.00	1,250.00	112.50	104.17	104.17	208.33	1,779.17	21,350
Operario de Tostado	Operario	1.00	1,250.00	112.50	104.17	104.17	208.33	1,779.17	21,350
Operario #02	Operario	1.00	1,250.00	112.50	104.17	104.17	208.33	1,779.17	21,350
<b>Total costo de personal</b>			<b>10,250.00</b>	<b>922.50</b>	<b>854.17</b>	<b>854.17</b>	<b>1,708.33</b>	<b>14,589.17</b>	<b>175,070</b>

Fuente: Autores de esta tesis

**Tabla 8.9. Costo fijo de procesamiento**

Costo fijos de procesamiento	Unidad	Cantidad	Costo mensual	Costo anual
Energía eléctrica	Global	1.00	3,500.00	42,000.00
Mantenimiento preventivo maquinas	Global	1.00	10,000.00	10,000.00
Certificado orgánico	Certificado	1.00	11,550.00	11,550.00
Certificado Fair Trade	Certificado	1.00	14,850.00	14,850.00
<b>Total costos fijo de procesamiento</b>			<b>39,900.00</b>	<b>78,400.00</b>

Fuente: Autores de esta tesis

## Gastos de marketing

Para el caso del gasto de marketing, está en función al Plan de negocio descrito en el capítulo 5, donde se considerará que para el año 1 en función a plan de marketing mix se requiere de S/. 199,000 soles con un incremento anual del 5% de valor anterior hasta el año 10

**Tabla 8.10. Detalle del gasto de marketing**

<b>Detalle</b>	<b>Año 1</b>
Viaje a Sial (1 personas)	17,000.00
Viaje a Salon Du Chocolat Londres (1 persona)	17,000.00
Viaje a Biofach (02 personas)	17,000.00
Viaje a Salón del Cacao y Chocolate París	17,000.00
Misiones comerciales a Reino Unido	90,000.00
Envío de muestras	3,000.00
Participación a Ferias nacionales	8,000.00
Actualización de Página Web	5,000.00
Material promocional	10,000.00
Publicidad	15,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>199,000.00</b>

Fuente: Autores de esta tesis

### Gastos de administración

Los gastos de administración están relacionados con el área administrativa y de gestión de la Unidad del negocio, estos valores se consideran constante para los 10 años de horizonte de evaluación

**Tabla 8.11. Detalle de los gastos de administración**

Gastos de personal	Unidad	Cantidad	Costo mensual	RPS 9%	CTS	Vacaciones	Gratificaciones	Total mensual	Total anual
Gerente Comercial	Gerente	1.00	4,000.00	360.00	333.33	333.33	666.67	5,693.33	68,320.00
Asistente de Trafico Documentario	Asistente	1.00	1,500.00	135.00	125.00	125.00	250.00	2,135.00	25,620.00
Asistente administrativo	Asistente	1.00	2,000.00	180.00	166.67	166.67	333.33	2,846.67	34,160.00
Energía eléctrica y agua	Mes	12.00	2,000.00					2,000.00	24,000.00
Costo de oportunidad: alquiler de la planta de procesamiento	Mes	12.00	1,500.00					1,500.00	18,000.00
total									170,100.00

Fuente: Autores de esta tesis

### Gastos de exportación

En el caso de los gastos de exportación, se considera los gastos incurridos en la logística de distribución desde la ciudad de Lamas, mediante transporte terrestre, llegar a un almacén en Lima (Distrito de Santa Antia) para desestibar y armar el lote en euro pallet, posteriormente se estiba al contenedor de 40 pies para ser transportado al muelle del callao, en función al programa que cuenta la naviera. El precio considerado para el presente análisis es precio FOB, por lo que todos los costos logísticos y de exportación son considerados hasta el “libre a bordo”.

En el caso del flete de transporte de Lamas a Lima, se considera 0.2 céntimos/kg, considerando un lote de 25 toneladas de *nibs* de cacao. Por lo que se requiere al año transportar nueve veces y por ende 9 contenedores de 40 pies. El programa de contenedor se presenta a continuación:

**Tabla 8.12. Cuadro de producción y de contenedores de 40 pies para la exportación**

Volumen en kg de nibs de cacao	225,000	258,750	297,563	342,197	393,526	452,555	475,183	475,183	475,183	475,183
<b>Unidades en cajas exportable</b>	<b>15,000</b>	<b>17,250</b>	<b>19,838</b>	<b>22,813</b>	<b>26,235</b>	<b>30,170</b>	<b>31,679</b>	<b>31,679</b>	<b>31,679</b>	<b>31,679</b>
Capacidad de cada contenedor	25,000									
<b>Contenedores</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

Fuente: Autores de esta tesis

En la siguiente sección, tomando en consideración la experiencia de EINDOV, se presenta detalladamente los ítems relacionados con los gastos de exportación. De esta forma, se observa que para un contenedor de 40 pies el gasto de exportación asciende a 12,130.17 soles, considerando la tercerización a una empresa de logística.

Los gastos de exportación se incrementan anualmente debido al número de contenedores a ser exportados, siendo especificados en la tabla 8.13. Se considera que por cada contenedor de 40 pies, se transportarán 22 euro pallet vía marítima desde el puerto del callao hacia su desembarque en los puertos de Tibury, Belfast, Felixstowe, Southampton, Liverpool, Londres y otros puertos que puedan ser especificados por el importador.

**Composición de los Gastos de Exportación por Contenedor de 40' con 25 Tn de Nibs de Cacao.**

**A. Armado de lote y carga en camión – capacidad 25 Tn S/. 1,696.50**

- Estampado S/. 286.00
- Envío de muestra pre-embarque S/. 236.50
- Muestreo y análisis de restos químicos S/. 875.00
- Estiba S/. 299.00

**B. Traslado Lamas – Lima S/. 5,000.00**

- Ruta Carretea Fernando Belaúnde Terry. Incluye el costo de desestiba de la carga en almacén transitorio.

**C. Descarga de camión, carga y acondicionamiento del contenedor S/. 856.00**

- Estibaje S/. 250.00
- Forrado de contenedor S/. 177.00
- Adquisición e Instalación de absorbentes de humedad S/. 429.00

**D. Traslado del contenedor, Santa Anita – Puerto Callao S/. 567**

- Transporte S/. 567.00

**E. Embarque FOB – Puerto Callao S/. 4,013.67**

- Visado Certificado de Origen S/. 84.50
- Certificado Fitosanitario S/. 116.00
- Servicio de pesado de Semitrailer S/. 25.00
- Movilización, Cuadrilla, Serv. Terminal., Congestión S/. 944.00
- Tramite doc. Gestión Despacho, Serv. Adm. Contenedor S/. 850.00
- Precintos S/. 620.00
- Certificado de transacción orgánica S/. 264.00
- Conocimiento de embarque (BL) S/. 247.50
- Envío de documentos S/. 169.40
- Comisión de Agente aduanero S/. 690.27

**Total Gastos de Logísticos de Exportación FOB: 12,130.17**

**F. Transporte Marítimo S/. 10,781.1**

- Flete por un contenedor de 40' S/. 8,613.00
- Seguro S/. 2,168.1

**Total Gastos de Logísticos de Exportación CIF: 22,911.27**

### **Criterio de no considerar el IGV en el análisis de evaluación económica y financiero del negocio**

Recuperación de IGV Exportadores: El Impuesto General a las Ventas (IGV) es un impuesto que grava el consumo de bienes y la prestación o utilización de servicios en el país. Producto de las actividades de exportación todas las empresas al vender sus productos fuera del Perú lo hacen sin IGV; sin embargo, al hacer compras y requerimiento de múltiples servicios dentro del país pagan el IGV a sus proveedores.

Para ello, el Estado Peruano ha previsto la forma de corregir este desequilibrio devolviendo este impuesto (Saldo a Favor Materia del Beneficio – SFMB) que dichos exportadores tuvieron que pagar por producir un producto siempre y cuando no hubiere sido aplicada vía compensaciones. Por lo tanto, debido a que el principal insumo que es el cacao en grano se compra sin incluir el IGV (exoneración), el SFMB es marginal en la implicancia de los resultados de las evaluaciones económicas y financieras propuestas.

Figura 8.13. Construcción de la cadena de abastecimiento considerando los gastos logísticos de exportación en cada etapa (incluye precio CIF)





Los estados de resultados reflejan la proyección del plan de negocio en el horizonte de 10 años, con la información proporcionada por la empresa, intenciones de compra, cotizaciones de maquinarias, planos de la infraestructura, costeo de la planta de procesamiento, entre otros aspectos importantes para dar sostenibilidad a la Línea de Negocio de *Nibs* de Cacao.

**Tabla 8.13 Estados de Resultados**

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas Netas	4,862,250	5,591,588	6,430,326	7,394,874	8,504,106	9,779,721	10,268,708	10,268,708	10,268,708	10,268,708
Costo de Ventas	-3,951,238	-4,496,863	-5,124,332	-5,842,587	-6,672,415	-7,843,786	-8,209,602	-8,209,602	-8,209,602	-8,209,602
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	911,012	1,094,725	1,305,994	1,552,287	1,831,691	1,935,935	2,059,106	2,059,106	2,059,106	2,059,106
Gastos de venta	-308,172	-334,497	-363,777	-396,404	-432,828	-473,563	-497,242	-510,576	-524,576	-539,277
Gastos de administración	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100
Otros ingresos (Drawback)	144,788	166,506	191,481	220,204	253,234	291,219	305,780	305,780	305,780	305,780
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	577,528	756,633	963,598	1,205,987	1,481,997	1,583,491	1,697,545	1,684,211	1,670,210	1,655,509
Gastos financieros	-185,446	-157,942	-126,312	-89,937	-48,106	-	-	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTE IMP RENTA</b>	247,294	432,185	645,805	895,847	1,180,658	1,292,272	1,391,764	1,378,430	1,364,430	1,349,729
Impuestos	-24,729	-43,219	-64,581	-89,585	-118,066	-129,227	-139,176	-137,843	-136,443	-134,973
<b>UTILIDAD NETA</b>	367,352	555,473	772,706	1,026,466	1,315,826	1,454,264	1,558,368	1,546,368	1,533,767	1,520,536
<b>Margen de la utilidad neta</b>	8%	10%	12%	14%	15%	15%	15%	15%	15%	15%

Fuente: Autores de la tesis

### **Criterio para la distribución de Dividendos:**

EINDOV SAC, a partir del año 4 estima hacer distribución de dividendos del 40% de sus utilidades para retribuir las ganancias a sus accionistas y el 60% usará como capital de trabajo para no descapitalizarse en los siguientes ejercicios económicos.

**Tabla 8.14 Política de distribución de Dividendos**

<b>Año</b>	<b>Porcentaje de Distribución</b>
0	0%
1	0%
3	0%
3	0%
4	442,354.80
5	442,354.80
6	442,354.80
7	442,354.80
8	442,354.80
9	442,354.80
10	442,354.80

Elaboración: Autores de esta tesis

### **8.3. Principales supuestos**

#### **8.3.1. Supuestos relevantes**

- Por la naturaleza del proyecto se plantea la evaluación a un horizonte de 10 años.
- El tipo de moneda que se usa para la evaluación del negocio serán en soles.
- El tipo de cambio es de 3.30, información obtenida del precio de venta de Sunat (21 de septiembre del 2018)
- La empresa se encuentra dentro del régimen de la ley de la amazonia, por lo que el IR es del 10%
- La depreciación de los activos del nuevo negocio se realiza por el método lineal
- Los gastos pre operativos corresponden a 03 meses antes del inicio de las operaciones del negocio
- La tasa de descuento se realiza en función al ROE de la empresa competitiva en la Región de San Martín en el sector cacaotero (25%)
- La tasa de interés para el financiamiento es del 15% considerando los préstamos internacionales que tiene acceso la empresa por el historial crediticio y bajo riesgo del negocio.
- El precio de venta está en función al precio promedio de *nibs* raw y roasted presentado en el capítulo 3 donde es de 6.5 dólares/kg
- Se considera el drawback actual del 3% sobre el valor de ventas, a efectos de analizar el comportamiento de la evaluación económica y financiera.

#### **8.3.2. Tasa de crecimiento de las ventas**

La tasa de crecimiento planteado es del 15% anual considerando que el primer año un volumen de 300 toneladas de cacao en grano y al quinto año constante en 633.5 toneladas de cacao en grano, por la capacidad de la máquina de 200 kg/ha de procesamiento con un factor de conversión de cacao a *nibs* del 75% por kg.

### **8.4. Resultados de la evaluación económica y financiera**

#### **8.4.1. Del flujo de caja económico**

La tabla 8.15 muestra el flujo económico en función a los supuestos planteados y las proyecciones indicadas,

**Tabla 8.15 Flujo de Caja Económico**

**Flujo de operación**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos de Nibs de cacao	-	4,826,250	5,550,188	6,382,716	7,340,123	8,441,141	9,707,313	10,192,678	10,192,678	10,192,678	10,192,678
Ingresos de cáscara de cacao	-	36,000	41,400	47,610	54,752	62,964	72,409	76,029	76,029	76,029	76,029
Costos fijos	-	-253,470	-253,470	-253,470	-253,470	-253,470	-470,540	-470,540	-470,540	-470,540	-470,540
Costos variables	-	-3,637,500	-4,183,125	-4,810,594	-5,532,183	-6,362,010	-7,316,312	-7,682,127	-7,682,127	-7,682,127	-7,682,127
Depreciación	-	-60,268	-60,268	-60,268	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934
Gastos de marketing	-	-199,000	-208,950	-219,398	-230,367	-241,886	-253,980	-266,679	-280,013	-294,014	-308,714
Gastos de administración y logística	-	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100
Gastos de exportación	-	-109,172	-125,547	-144,380	-166,037	-190,942	-219,583	-230,563	-230,563	-230,563	-230,563
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>432,741</b>	<b>590,127</b>	<b>772,117</b>	<b>985,783</b>	<b>1,228,763</b>	<b>1,292,272</b>	<b>1,391,764</b>	<b>1,378,430</b>	<b>1,364,430</b>	<b>1,349,729</b>
Impuestos	-	-43,274	-59,013	-77,212	-98,578	-122,876	-129,227	-139,176	-137,843	-136,443	-134,973
<b>Utilidad</b>		<b>389,466</b>	<b>531,115</b>	<b>694,905</b>	<b>887,205</b>	<b>1,105,887</b>	<b>1,163,045</b>	<b>1,252,588</b>	<b>1,240,587</b>	<b>1,227,987</b>	<b>1,214,756</b>
<b>Depreciación</b>	-	<b>60,268</b>	<b>60,268</b>	<b>60,268</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>	<b>56,934</b>
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>449,734</b>	<b>591,382</b>	<b>755,173</b>	<b>944,139</b>	<b>1,162,821</b>	<b>1,219,979</b>	<b>1,309,522</b>	<b>1,297,522</b>	<b>1,284,921</b>	<b>1,271,690</b>

**Flujo de Inversiones**

Capital de trabajo	-1,065,018	-138,894	-159,479	-183,140	-210,336	-295,866	-94,629	-3,333	-3,500	-3,675	2,157,870
Inversión inicial	-701,138										
Valor de recupero de activo											121,794
<b>TOTAL</b>	<b>-1,766,156</b>	<b>-138,894</b>	<b>-159,479</b>	<b>-183,140</b>	<b>-210,336</b>	<b>-295,866</b>	<b>-94,629</b>	<b>-3,333</b>	<b>-3,500</b>	<b>-3,675</b>	<b>2,279,665</b>

<b>Flujo de caja económico</b>	<b>-1,766,156</b>	<b>310,840</b>	<b>431,903</b>	<b>572,033</b>	<b>733,803</b>	<b>866,955</b>	<b>1,125,350</b>	<b>1,306,189</b>	<b>1,294,022</b>	<b>1,281,246</b>	<b>3,551,355</b>
Drawback		144,788	166,506	191,481	220,204	253,234	291,219	305,780	305,780	305,780	305,780
Flujo económico con drawback	-1,766,156	455,628	598,409	763,515	954,007	1,120,189	1,416,570	1,611,969	1,599,802	1,587,026	3,857,135

Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados del flujo económico se obtienen los indicadores de VANe y TIRe, se ha obtenido una TIRe de 36% para el horizonte de 10 años y un VANe de S/. 975,787 soles.

**Resultado de la Evaluación Económica SIN drawback**

Tasa de descuento	25.00%
VAN	975,787
TIR	36.14%

**Resultado de la Evaluación Económica CON drawback**

Tasa de descuento	25.00%
VAN	1,735,038.09
TIR	44.55%

Los resultados de la evaluación económica indica que el VAN es mayor a 0, por lo que suceden tres cosas: indica a se recupera la inversión de 1'766,156 soles que nos costó toda la implementación del negocio, se obtiene el retorno esperado (considerando que es más del 25% cok) y además obtenemos un remanente de 975, 787 soles sobre el retorno requerido.

Para el caso del análisis considerando el drawback, se visualiza que el negocio es mucho más atractivo al obtener resultados mayores en el VAN y TIR. De esta forma, a pesar de que en el flujo inicial no se considera el drawback, el proyecto ya se justifica, por lo que al incluir el drawback hace que tenga un mayor margen de maniobra en caso de contingencias.

En el caso del tiempo de retorno de la inversión se puede visualizar en la Tabla 8.15, en función de los flujos económicos proyectados, se concluye que en 04 años se recupera la inversión.

#### 8.4.2. Del flujo de caja financiero

Para el caso del análisis financiero, se considera un préstamo bancario (como se indicó la Tabla 8.3. Estructura de financiamiento) el costo de la deuda es del 15% que es la tasa de interés anual del banco a un préstamo de inversión, por un monto de 1'236,309 soles por un plazo de 05 años de financiamiento.

Para la determinación del costo promedio de capital (CPPC), se utilizó la fórmula que se describe a continuación, utilizando los datos del balance general y el estado de ganancias y pérdidas de la EINDOV SAC que son presentados en el ANEXO N° 8, además se presentan el ROA y ROE que tienen un valor de 8.26% y 9.56%, respectivamente.

#### Determinación del Costo Promedio de Capital: CPPC

$$\text{CPPC} = K_O = \%C * K_E + \%D * K_i * (1-T)$$

$K_O$	: Costo promedio ponderado de capital. Costo de financiamiento de la empresa
$K_{OA}$	: Costo de capital del accionista (E: Equity)
$K_i$	: Costo de endeudamiento. Fuente de terceros
$K_i * (1-T)$	: Costo de endeudamiento relevante para la empresa.
$\%C$	: Porcentaje de Capital
$\%D$	: Porcentaje de deuda
$T$	: Tasa de impuestos

$$CPPC = 30\% \text{Capital} \times 25\% (COK) + 70\% \text{Deuda} \times 15\% \times (1 - 10\%)$$

$$CPPC = 16.95\%$$

Por lo que en la siguiente Tabla 8.16, se visualiza los resultados de la evaluación financiera donde se incorpora un gasto financiero por el préstamo, donde debido al apalancamiento financiero, se convierte mucho más rentable el negocio.

Se realiza el siguiente análisis considerando con y sin drawback, con fines académicos.

**Tabla 8.16. Flujo de caja financiero sin y con Drawback**

<b>Concepto</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
Ingresos por Nibs de cacao		4,826,250	5,550,188	6,382,716	7,340,123	8,441,141	9,707,313	10,192,678	10,192,678	10,192,678	10,192,678
Ingresos por cáscara de cacao		36,000	41,400	47,610	54,752	62,964	72,409	76,029	76,029	76,029	76,029
<b>Ingresos totales</b>		<b>4,862,250</b>	<b>5,591,588</b>	<b>6,430,326</b>	<b>7,394,874</b>	<b>8,504,106</b>	<b>9,779,721</b>	<b>10,268,708</b>	<b>10,268,708</b>	<b>10,268,708</b>	<b>10,268,708</b>
Costos fijos		-253,470	-253,470	-253,470	-253,470	-253,470	-470,540	-470,540	-470,540	-470,540	-470,540
Costos variables		-3,637,500	-4,183,125	-4,810,594	5,532,183	-6,362,010	-7,316,312	-7,682,127	-7,682,127	-7,682,127	-7,682,127
Depreciación		-60,268	-60,268	-60,268	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934	-56,934
<b>Utilidad bruta</b>		<b>911,012</b>	<b>1,094,725</b>	<b>1,305,994</b>	<b>1,552,287</b>	<b>1,831,691</b>	<b>1,935,935</b>	<b>2,059,106</b>	<b>2,059,106</b>	<b>2,059,106</b>	<b>2,059,106</b>
Gastos de marketing		-199,000	-208,950	-219,398	-230,367	-241,886	-253,980	-266,679	-280,013	-294,014	-308,714
Gastos de administración y logística		-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100	-170,100
Gastos de exportación		-109,172	-125,547	-144,380	-166,037	-190,942	-219,583	-230,563	-230,563	-230,563	-230,563
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>432,741</b>	<b>590,127</b>	<b>772,117</b>	<b>985,783</b>	<b>1,228,763</b>	<b>1,292,272</b>	<b>1,391,764</b>	<b>1,378,430</b>	<b>1,364,430</b>	<b>1,349,729</b>
Impuestos		-43,274	-59,013	-77,212	-98,578	-122,876	-129,227	-139,176	-137,843	-136,443	-134,973
<b>Utilidad Neta</b>		<b>389,466</b>	<b>531,115</b>	<b>694,905</b>	<b>887,205</b>	<b>1,105,887</b>	<b>1,163,045</b>	<b>1,252,588</b>	<b>1,240,587</b>	<b>1,227,987</b>	<b>1,214,756</b>
<b>Inversión / ROE</b>	-701,138										
<b>Capital de trabajo</b>	-1,065,018	-138,894	-159,479	-183,140	-210,336	-295,866	-94,629	-3,333	-3,500	-3,675	2,157,870
<b>Valor de recupero de activos</b>											121,794
<b>Préstamo</b>	1'236,309										
Amortización del préstamo		-368,810	-368,810	-368,810	-368,810	-368,810					
Escudo fiscal		-18,545	-15,794	-12,631	-8,994	-4,811					
<b>Drawback (3%)</b>		144,788	166,506	191,481	220,204	253,234	291,219	305,780	305,780	305,780	305,780
<b>Flujo financiero</b>	<b>-529,847</b>	<b>-76,514</b>	<b>47,299</b>	<b>190,592</b>	<b>355,999</b>	<b>493,334</b>	<b>1,125,350</b>	<b>1,306,189</b>	<b>1,294,022</b>	<b>1,281,246</b>	<b>3,551,355</b>
<b>Flujo financiero con drawback</b>	<b>-529,847</b>	<b>68,273</b>	<b>213,804</b>	<b>382,073</b>	<b>576,203</b>	<b>746,568</b>	<b>1,416,570</b>	<b>1,611,969</b>	<b>1,599,802</b>	<b>1,587,026</b>	<b>3,857,135</b>

Elaboración: Autores de esta tesis

Los resultados de la evaluación financiera indican:

**Resultado de la Evaluación Financiera sin drawback**

CPPC	16.95%
VAN financiero	2,275,434
TIR financiera	47.91%

**Resultado de la Evaluación Financiera con drawback**

CPPC	16.95%
VAN financiero	3,316,137
TIR financiera	65.33%

Debido al apalancamiento financiero por la deuda, donde la inversión se reduce por el préstamo en el Año 0, los indicadores VAN y TIR son mucho más atractivos para invertir en el negocio de implementar la UEN de *nibs* de cacao.

Los resultados indican que la rentabilidad del negocio en el horizonte de evaluación es del 47.91% con un VAN de 2'275,434 soles.

En el caso del tiempo de retorno de la inversión se puede visualizar en la Tabla 8.16, en función de los flujos financieros proyectados, se concluye que en 05 años se recupera la inversión

**8.5. Análisis de riesgos**

**8.5.1. Punto de equilibrio**

En base a los resultados obtenidos en las tablas anteriores, se ha obtenido los resultados de punto de equilibrio considerando 03 variables: Precio de equilibrio, cantidad de equilibrio y costo unitario máximo

**Tabla 8.17. Punto de Equilibrio**

<b>Punto de equilibrio</b>	
Precio mínimo	308.00
Costo unitario máximo	255.00
Volumen	11,406.00

Elaboración: Autores de esta tesis



### 8.5.2. Análisis sensibilidad

Se analiza la sensibilidad del precio, volumen y costo unitario para considerar si el proyecto puede soportar fluctuaciones que alteren los indicadores de rentabilidad y viabilidad del negocio.

En el caso del precio es muy sensible para que el proyecto sea rentable, si baja más del 4% el negocio es inviable

En el caso de los costos variable unitario, si el precio sube más del 5% la rentabilidad del negocio se ve afectada y no es viable seguir con el negocio.

Para el caso del volumen producido, puede soportar una caída del 23% después de ese porcentaje es inviable el negocio.

**Tabla 8.18. Análisis de sensibilidad del Precio, Costo variable y Volumen de ventas inicial**

Precio	VAN E*	TIR E*	Costo variable	VAN E	TIR E	Volumen	VAN E	TIR E
<b>321.75</b>	975,787.06	36%	<b>242.5</b>	975,787.06	36%	<b>15,000</b>	975,787	36%
319.75	834,201.79	35%	244.5	824,369.48	34%	14,000	704,266	33%
317.75	692,616.52	33%	246.5	672,951.90	33%	13,000	432,745	30%
315.75	551,031.24	31%	248.5	521,534.31	31%	12,000	161,224	27%
313.75	409,445.97	30%	250.5	370,116.73	29%	<b>11,000</b>	<b>-110,297</b>	<b>23%</b>
311.75	267,860.70	28%	252.5	218,699.15	27%	10,000	-381,818	19%
309.75	126,275.43	26%	254.5	67,281.56	26%	9,000	-654,418	15%
<b>307.75</b>	<b>-15,309.85</b>	<b>25%</b>	<b>256.5</b>	<b>-84,136.02</b>	<b>24%</b>	8,000	-932,437	9%
305.75	-156,895.12	23%	258.5	-235,553.61	22%	7,000	-1,216,136	3%
303.75	-298,480.39	21%	260.5	-386,971.19	21%	6,000	-1,509,246	-5%
301.75	-440,065.67	20%	262.5	-538,388.77	19%	5,000	-1,817,864	-17%
299.75	-581,650.94	18%	264.5	-689,806.36	17%			
297.75	-723,236.21	16%	266.5	-841,223.94	15%			

\*VAN E= VAN Económico; TIR E= TIR Económica

Elaboración: Autores de esta tesis

### 8.6. Conclusión

El análisis de flujo de caja y estados de resultados nos indica que el plan de negocio es viable ya que genera retornos positivos por lo que se recomienda su aprobación del plan en la empresa EINDOV, sin embargo, se recomienda tener en cuenta las fluctuaciones de los precios y costo variable unitario debido a la alta sensibilidad que presenta.

Para contrarrestar los riesgos propios del negocio se debe plantear dos objetivos enfocados a mantener la provisión de la materia prima de calidad (costo variable

unitario) por lo que se adjunta un compromiso por parte de la CAC Oro Verde (Anexo 07) y mantener una buena comunicación con el cliente internacional (contemplado en el plan de marketing)

## CAPITULO IX CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1. Conclusiones

La tendencia de la industria chocolatera del sector gourmet responde a las perspectivas del consumidor más informado es decir un nicho de mercado orientado al valor que genera el producto, exigente en calidad, enfocado en las propiedades alimenticias que le proporciona en su salud, preocupados por el origen y la trazabilidad, adoptando un enfoque de contribución o impacto que genera en los productores cacaoteros.

La empresa EINDOV busca generar mayor valor y nuevos productos como el *nibs de cacao*, utilizando todos los atributos tanto del cacao fino y de aroma (variedades criollo y trinitario) como de la zona cultural Lamista, mediante el uso de estrategias competitivas de nicho de mercado (diferenciación) incluyendo estrategias tecnológicas y rompiendo toda barrera regulatoria (niveles de cadmio exigidos por la Unión Europea)

De acuerdo al estudio de mercado objetivo (Reino Unido) las empresas demandan cacao considerados finos y de aroma (oferta mundial de solo 10% de la variedad criollo y trinitario), donde el precio promedio peruano del *nibs raw y roasted* fluctúan entre a USD \$. 7,1 a a USD \$. 6,5 como mínimo, sin embargo; en una segmentación a nivel de microlotes de *nibs* los precios son mayores a USD \$.8,00/Kg, por lo que se consideró asumir el precio más bajo y mantenerlo constante hasta los 10 años de horizonte de evaluación los principales países proveedores de *nibs* fino y de calidad son Colombia y Venezuela, donde el Perú tiene una participación del 15% en el mercado inglés.

En el análisis estratégico, vemos que el análisis de factores internos, la intensidad de la competidores está reflejado por la empresa privada como Nutrybody SAC, Algarrobos Orgánicos del Perú SAC, Villa Andina SAC principalmente, es decir el modelo de negocio predominante son empresas privadas, que no producen cacao, solo acopian de diferentes proveedores a nivel nacional, el ritmo de crecimiento desde hace 04 años atrás del producto *nibs* de cacao de acuerdo a las estadísticas de SUNAT, ha ido creciendo exponencialmente, sin embargo las barreras de entrada son altas, si se considera obtener y mantener la calidad del *nibs*, es necesario lograr fidelizar socios cacaoteros con fincas certificadas como orgánicas y con trazabilidad identificada y validadas en campos con fichas actualizadas año a año por las organizaciones productoras (socios estratégicos). Las barreras de salida también son altas, si se

considera el monto de inversión de la planta de procesamiento, las maquinarias y las estrategias de marketing necesarias para el funcionamiento del negocio.

En el análisis de factor externo, de acuerdo al análisis SEPTE, Matriz de Perfil competitivo y análisis del mercado objetivo, se concluye que existe un macro entorno favorable, para la exportación de *nibs de cacao*, donde la competitividad del mercado ofrece a la empresa el acceso a la tecnología, fuentes de financiamiento y de infraestructura.

En el análisis de la matriz de FODA, concluimos que las estrategias recomendadas, son, según ventajas comparativas de Porter, se utiliza la estrategia de nicho de mercado con enfoque de diferenciación y de acuerdo a las estrategias complementarias según el lanzamiento del producto utilizamos la estrategia de Penetración intensiva y, según lanzamiento crecimiento de la empresa crecimiento horizontal hacia adelante.

Para el plan de producción y venta, se utilizó la base de producción en función a las intenciones de compra que cuenta la empresa para el mercado de Reino Unido, considerando la oferta que puede proveer de cacao en grano el socio estratégico (CAC Oro Verde) es decir 225 toneladas de *nibs* orgánico para el primer año con una tasa de crecimiento del 15% hasta el año 5 y constante en 5% para los siguientes años (vida útil del negocio 10 años) en función al tamaño propuesto para la empresa (200 m<sup>2</sup>) de infraestructura para la Planta de Procesamiento de Cacao.

Los resultados de la evaluación económica y financiera son viables el proyecto como lo demuestra los indicadores VAN y TIR considerando un monto de inversión e inversión en capital de trabajo fin través del financiamiento del banco internacional Rabobank

## **9.2. Recomendaciones**

En base a las conclusiones planteadas se realizan las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda adaptar las innovaciones de proceso: incluir a un catador profesional quien es el referente y conexión con el cliente internacional para garantizar la calidad y estándar de *nibs raw* y *roasted* en función a las características propuestas por el cliente. Así como las innovaciones de marketing, considerando todos los atributos internos y externos del cacao y del prestigio obtenido del Grupo Oro

- La empresa EINDOV debe mejorar y actualizar sus instrumentos de gobernanza como el plan de marketing y comercialización de nuevos productos, donde resalte las características logradas en las marcas por zona de producción: Lamas, Sisa, Wauky y Barranquita, incorporando dentro de sus líneas de negocio, la unidad estratégica de *nibs* de cacao.
- Se recomienda fortalecer el vínculo entre el productor y la empresa de forma que se genere la identificación de cada productor cacaotero y la variedad de cacao criollo y trinitario (considerados finos y de aroma) para por parte de la empresa garantizar la trazabilidad y calidad del grano y por parte del productor identificar las ventajas de mantener su cultivo para recibir un precio superior al mercado por la calidad y variedad de su finca productiva.

**Anexo 1: 20 principales países importadores de cacao en grano y nibs de cacao**

**Partida arancelaria 180100: Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado**

Importadores	Valor importado (miles de USD) Año 2017	Cantidad importada Año 2017 (Tonelada)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2013-2017 (%)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2017 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Arancel equivalente ad valorem aplicado por el país (%)
Mundo	9,701,030.00	3,822,473.00	2,538.00	5	6	-6	100	
Países Bajos	2,470,481.00	991,447.00	2,492.00	14	13	-10	25.50	0
EE. UU	1,213,240.00	470,283.00	2,580.00	-1	-1	8	12.5	0
Alemania	951,561.00	353,673.00	2,691.00	7	7	-13	9.8	0
Bélgica	805,534.00	320,282.00	2,515.00	5	7	-19	8.3	0
Malasia	694,204.00	311,519.00	2,228.00	-5	-3	6	7.2	0
Indonesia	486,544.00	226,613.00	2,147.00	36	41	163	5	4,7
Francia	395,212.00	142,125.00	2,781.00	4	4	-18	4.1	0
España	298,606.00	123,664.00	2,415.00	3	4	-15	3.1	0
Italia	298,386.00	100,266.00	2,976.00	4	3	-4	3.1	0
Turquía	290,959.00	103,371.00	2,815.00	6	4	3	3	0
Reino Unido	243,464.00	107,111.00	2,273.00	0	4	77	2.5	0
Singapur	181,432.00	83,955.00	2,161.00	-1	2	-33	1.9	0
Canadá	180,430.00	43,687.00	4,130.00	3	-10	-9	1.9	0
Japón	161,606.00	54,836.00	2,947.00	17	14	-26	1.7	0
Brasil	159,508.00	61,004.00	2,615.00	38	35	-12	1.6	9,5
Rusia	136,852.00	53,689.00	2,549.00	-9	-5	-14	1.4	0
Suiza	131,808.00	42,784.00	3,081.00	-1	0	3	1.4	0
Estonia	116,337.00	44,681.00	2,604.00	-1	-2	15	1.2	0
México	89,976.00	41,322.00	2,177.00	12	16	-23	0.9	0
China	62,987.00	27,126.00	2,322.00	-13	-13	-28	0,6	8,2

## Anexo 2: 20 principales destinos de exportación del cacao tostado de Ecuador

### Partida arancelaria 1801002000: Cacao en grano, entero o partido, tostado

Países	2015		2016		2017		2018	
	Kg Neto	Valor FOB	Kg Neto	Valor FOB	Kg Neto	Valor FOB	Kg Neto	Valor FOB
United States	60,712.71	301,918.54	62,768.66	318,651.56	153,795.65	788,294.79	52,442.27	284,640.54
Germany	3,385,361.92	11,968,996.14	2.00	50.00	151,716.66	371,299.04	2.33	16.55
Netherlands	2,138.00	17,091.30	6,334.41	85,060.65	7,296.55	58,906.47	63.28	14,941.60
Czech Republic			9,002.00	38,458.00	11,525.00	40,875.00	6,025.00	27,112.50
Korea, Republic Of			400.00	2,730.00	4,200.00	22,462.00		
Finland	1,000.00	6,560.00	600.00	3,600.00	3,500.00	20,300.00		
Israel					3,600.00	18,720.00		
Canada	104.80	681.91			2,000.00	12,000.00		
Chile	399.27	3,784.20	1,812.21	13,087.50	1,892.70	10,870.63	1,300.71	8,068.21
Spain	-	1.00	-	0.60	901.56	9,342.59		
South Africa			10.00	105.00	600.00	3,130.00	787.39	8,874.13
Belgium					149.42	1,481.97	117.87	1,036.35
Italy			100.00	115.00	713.39	1,020.39	80.00	440.00
United Arab Emirates			117.00	1,240.19	52.00	551.20		
Japan			5.00	19.05	71.53	499.55	196.34	1,506.83
Taiwan					50.00	260.00	25.00	130.00
Australia	500.00	2,375.00	4,000.00	20,500.00	12.00	123.00	1,000.00	5,200.00
Argentina							500.00	2,650.00
Bulgaria							1,000.00	5,353.00
China			6.00	3.00				
Otros	1,016.00	5,045.00	13,817.20	77,222.17	-	-	10,494.30	53,068.27
<b>Total</b>	<b>3,452,231.70</b>	<b>12,301,408.09</b>	<b>87,167.28</b>	<b>483,617.55</b>	<b>344,093.46</b>	<b>1,360,136.63</b>	<b>65,558.19</b>	<b>359,969.71</b>

Fuente: Veritrade, 2018

**Anexo 3: evolución del destino de las exportaciones de cacao tostado de Colombia**

**Partida arancelaria 1801002000: Cacao en grano, entero o partido, tostado**

Importación	2015		2016		2017	
	Kg total	Valor total (US\$ FOB)	Kg total	Valor total (US\$ FOB)	Kg total	Valor total (US\$ FOB)
Estados Unidos	2,890.00	17,184.70	7,862.00	52,707.50	55,592.00	587,366.28
Corea del Sur			1,800.00	13,890.00	12,500.00	97,100.00
Canadá	1,540.00	18,170.20	886.00	10,928.40	2,696.00	32,533.65
Países Bajos					6,000.00	29,040.00
Reino Unido	500.00	3,434.35	9,400.00	56,949.25	3,680.00	21,287.81
Bélgica			12,500.00	47,825.00	2,100.00	13,454.36
Rusia			200.00	1,360.00	550.00	3,758.00
Japón	60.00	408.00	244.00	1,893.60	270.00	2,062.80
Guatemala	200.00	1,360.00			120.00	816.00
Chile					100.00	666.00
Argentina			100.00	745.76	100.00	348.00
Australia	592.00	3,487.00	2,128.00	13,523.41		
Emiratos Árabes Unidos			-	12.00		
Eslovaquia						
Francia	1,000.00	7,500.00				
Italia	966.00	9,477.00				
México						
República Checa						
Taiwán						
<b>Total general</b>	<b>7,748.00</b>	<b>61,021.25</b>	<b>35,120.00</b>	<b>199,834.92</b>	<b>83,708.00</b>	<b>788,432.90</b>

Fuente: Veritrade (2018)



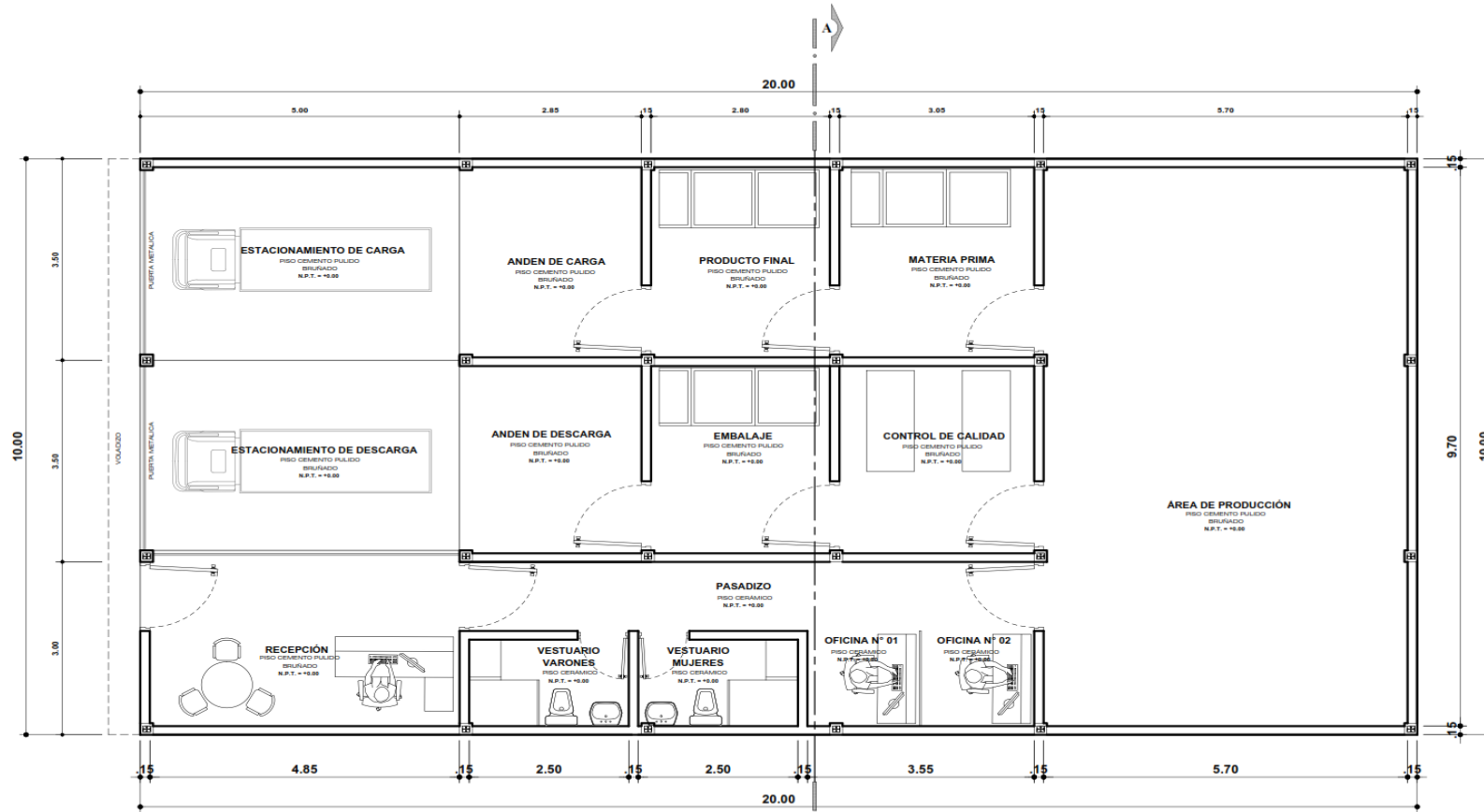
**Anexo 4: evolución del destino de las exportaciones de cacao tostado de Bolivia**

**Partida arancelaria 1801002000: Cacao en grano, entero o partido, tostado**

Importaciones	2015		2016		2017	
	Valor total (US\$ FOB)	Kg total	Valor total (US\$ FOB)	Kg total	Valor total (US\$ FOB)	Kg total
Alemania				105.00	2,175.00	105.00
Dinamarca		1,000.00	14,640.00			
EEUU	486.80			402.00	3,400.00	
Japón						100.00
Suiza						
Total	486.80	1,000.00	14,640.00	507.00	5,575.00	205.00

Fuente: Veritrade (2018)

# Anexo 5: Diseño de la Planta de Procesamiento



**PLANTA GENERAL**  
ESCALA 1/50

PLANTA DE PROCESAMIENTO DE CACAO		ADMINISTRADO	
		PLAN: ARQUITECTURA PLANTA GENERAL <b>A-01</b>	
ESCALA: 1/50 FECHA: ENERO 2019		PROYECTADO: WALTER ALBERTO MERA AVELLANEDA C.A.P. N° 15345	

**Anexo 06. Tabla de depreciación de la Inversión**

Vida útil (en años)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valor residual
	<b>68,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>58,169</b>	<b>56,448</b>
12	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	28,224	56,448
10	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	16,950	-
10	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	8,160	-
10	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	3,835	-
1	10,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	-
	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>5,300</b>	<b>-</b>
10	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	-
10	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	-
	<b>73,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>63,469</b>	<b>56,448</b>

Fuente: Autores de esta tesis

## Anexo 07. Análisis de cadmio de granos y nibs de cacao

INSTITUTO DE CULTIVOS TROPICALES					
Nº Solicitud:		AA-SN-18		FECHA DE MUESTREO :	4/12/2018
PROCEDENCIA:		Varios		FECHA DE RECEP. LAB :	5/12/2018
ALIMENTO:		Varios		FECHA DE REPORTE :	9/12/2018
Número de Muestra			Cadmio		
Laboratorio	Usuario	ppm			
18	12	---	Grano de Cacao	0.51	
18	12	---	Nibs de cacao	<0.05	
<b>MÉTODOS:</b>					
Cadmio		: Norma Codex Alimentarius, Digestion HNO <sub>3</sub> :H <sub>2</sub> O <sub>2</sub> (2:1) / Espectr. Abs Atómica			
<b>Nota:</b> el laboratorio no se responsabiliza por la metodología utilizada en el muestreo					
Los calculos estan en base a materia seca					
La banda del Shilcayo, 09 de diciembre de 2018					

## Anexo 08. Análisis de Ratios de Rentabilidad. Periodo 2017



### EMPRESA INDUSTRIAL ORO VERDE SAC

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017**  
( Expresado en Soles )

ACTIVOS				PASIVOS Y PATRIMONIO			
ACTIVOS CORRIENTES		31.12.2017	%	PASIVOS CORRIENTES		31.12.2017	%
1	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	120,483	20%	11	Tributos y aportes al sistema de pensine	9,160	1%
2	Cuentas por Cobrar Comerciales	48,887	8%	12	Cuentas por Pagar Comerciales	21,333	3%
3	Otras Cuentas por Cobrar a Partes	9,414	2%	13	Otras Cuentas por Pagar	26,674	4%
4	Otras Cuentas por Cobrar	29,657	5%	14	Obligaciones Financieras Capital	26,431	4%
5	Existencias	95,590	16%				
6	Gastos Diferidos	4,942	1%		TOTAL PASIVOS CORRIENTES	<b>83,598</b>	<b>14%</b>
7	Tributos Pagados por Adelantado	36,309	6%				
	TOTAL ACTIVOS CORRIENTE	<b>345,281</b>	<b>56%</b>				
				15	Obligaciones Financieras Capital	0	0%
	<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>				TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	<b>0</b>	<b>0%</b>
8	Inversiones Acciones	0					
9	Inmuebles, Maquinaria y Equipo	323,279	53%		<b>PATRIMONIO NETO</b>		
9	Depreciacion de I.M y E.	-58,124	-9%	18	Capital	480,605	78%
10	Intangibles	4,556	1%	19	Capital Adicional	0	0%
	TOTAL ACTIVOS NO CORRIEN	<b>269,711</b>	<b>44%</b>	21	Reservas Legales	0	0%
				22	Resultados Acumulados	0	0%
					Resultados de Ejercicio	50,789	8%
					TOTAL PATRIMONIO	<b>531,394</b>	<b>86%</b>
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>614,992</b>	<b>100%</b>		<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO NETO</b>	<b>614,992</b>	<b>100%</b>



EMPRESA INDUSTRIAL ORO VERDE SAC

ESTADO DE GANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017

( Expresado en Soles )

	2,017	%
23 Ventas Netas	819,524	100%
24 Costo de Ventas	-511,711	-62%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>307,813</b>	<b>38%</b>
25 Gastos de Ventas	-150,694	-18%
26 Gastos de Administración	-85,328	-10%
27 Otros Ingresos	8,806	1%
Otros Gastos		
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>80,598</b>	<b>10%</b>
28 Ingresos Financieros	66	0%
29 Gastos Financieros	-14,115	-2%
30 Pérdida Diferencia de Cambio	-8,779	-1%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO RENTA</b>	<b>57,769</b>	<b>7%</b>
31 Impuesto a la Renta	-6,980	-1%
<b>32 UTILIDAD NETA</b>	<b>50,789</b>	<b>6%</b>

➤ **Rentabilidad Económica**

$$\text{ROA: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}} = 8.26\%$$

El ROA calculado de 8.26% indica que durante el ejercicio 2017 EINDOV SAC ganó 8.26 céntimos por cada sol de Capital en Acciones.

➤ **Rentabilidad Financiera**

$$\text{ROE: } \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Neto}} = 9.56\%$$

El ROE calculado de 9.56% indica que durante el ejercicio 2017 EINDOV SAC ganó 9.56 céntimos por cada sol de Capital en Acciones.

Si comparamos la rentabilidad de la Empresa (8.26% y 9.56% respectivamente) frente al COK actual (25%) el CPPC propuesto por la UEN de **16.95%** vemos que responde a una mayor rentabilidad por lo que se concluye que la UEN, esta por encima del valor que obtiene en la actualidad la EINDOV SAC.

## BIBLIOGRAFIA

- Adomako, B., & Adu-Ampomah, Y. (2003). Bean characteristics of progenies of upper Amazon cacao in Ghana. *Trop Agronomi*, 80, 41-47.
- Banco Mundial. (01 de Octubre de 2018). *World Bank Open Data*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/>
- CAC Oro Verde. (2018). *Grupo Oro Verde* . Obtenido de <http://www.oroverde.com.pe/>
- CAC Oro Verde LTDA. (2018). *Procesamiento de Cacao*. Lamas.
- Cárdenas, H. (05 de Junio de 2018). Entrevista a Gerente general de Cooperativa Oro Verde.
- CBI. (2018). *Exporting cocoa to the United Kingdom*. CBI.
- CBI. (2018). *Through what channels can you get cocoa onto the European market*. CBI.
- Chaddad, F. (2012). Advancing the theory of the cooperative organization: the cooperative as a true hybrid. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(4), 445-461.
- Della Terra. (2018). *Della Terra: Eco-Gourmet Store*. Obtenido de <https://www.dellaterra.es/>.
- Doestert, N., Roque, J., Cano, A., La Torre, M., & Weigend, M. (2012). *Hoja botánica: Cacao (Theobroma cacao L.)*. Lima: Cooperación Alemana al Desarrollo – GIZ.
- Euromonitor. (2018). *United Kingdom: Country profile* . Euromonitor International .
- FAOSTAT. (2018). *FAO STATISTICS*. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/en/>
- García Carrión, L. (2012). *Catálogo de cultivares del Perú*. Lima: MINAGRI/DEVIDA.
- Gestión, R. (05 de Agosto de 2017). Cacao *nibs*, una nueva opción en la industria de snacks saludables para exportador a EE.UU. *Diario Gestión* .
- ICCO. (2017). *Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics: Cocoa year 2016/2017. XLIII(3)*.
- ITC, I. T. (2001). *Cocoa: A guide to trade practices*. Genova: ITC.
- Jaramillo, H. (16 de Agosto de 2018). Entrevista a Gerente general de Cooperativa Agraria Central de Cacao y Aroma de Tocache LTDA.



- Jinap, S., Wan Rosly, R., Russly, A., & Nurdin, L. (1998). Effect of roasting time and temperature on volatile components profile during nib roasting of cocoa beans (*Theobroma cacao*). *J. Sci. Food Agric.*, 77, 441-448.
- Leoni, M. (18 de Mayo de 2018). Entrevista a Gerente general de chocolatera Tesoro Amazonico.
- Mandujano, J. (21 de mayo de 2018). Entrevista a Gerente de Producción de MAKAO.
- Marín, I. (28 de Mayo de 2018). Entrevista a Isaías Marín Duran, Gerente General de Empresa Industrial Oro Verde SAC.
- MINAGRI. (2018). *Sistema Integrado de Estadísticas Agrarias*. Obtenido de <http://frenteweb.minagri.gob.pe/sisca/>
- MINAGRI, M. N. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. Lima: MINAGRI-DIIA.
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., Naranjo, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva*. Lima: ESAN/Cendoc.
- Motamayor, J., Lachenaud, P., Silva e Mota, J., Kuhn, D., Brown, J., & Schnell, R. (2008). Geographic and Genetic Population Differentiation of the Amazonian Chocolate Tree (*Theobroma cacao* L). *Plos One*, 3(10), e3311. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0003311>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1987). *Desde la Ventaja Competitiva a la Estrategia Corporativa*. Harvard Business Review .
- PromPeru. (2016). *Guía de Mercado Multisectorial: Reino Unido* . Lima: PromPeru.
- Ram, A., Valle, R., & Arévalo, E. (2004). *Monília do Cacaueiro*. Fundación Cargill.
- Ramli, N., Hassan, O., Said, M., Samsudin, W., & Idris, N. (2008). Influence of roasting conditions on volatile flavor of roasted Malaysia cocoa bean. *J. Food Process. Pres.*, 30, 280-298.
- Rios, G. (16 de julio de 2018). Entrevista al Gerente General de ACOPAGRO.
- Rocha, I., Santana, L., Soares, S., & Bispo, E. (2017). Effect of the roasting temperature and time of cocoa beans on the sensory characteristics and acceptability of chocolate. *Food Science and Technology*, 37, 522-530.
- Rwekaza, G., & Anania, P. (2018). Co-operative Decision Making Structure and Its Effectiveness in Promoting Sustainable Co-operative Organizations in Tanzania:

A Case of Selected Agricultural Marketing Co-operatives in Shinyanga Region. *Arts and Social Sciences Journal*, 9, 1-5.

Salas, I. (09 de Septiembre de 2018). Entrevista a Gerente general de Nutry Body.

Sukha, D., Butler, D., Amores, F., Jimenez, J., & Ramos, G. (2007). *Proyect to determine the physical, chemical and organoleptic parameters differentiate between fine and bulk cocoa*. ICCO.

Teixeira, M., Roglio, K., & Marcon, R. (2017). Institutional logics and the decision-making process of adopting corporate governance at a cooperative organization. *J Manag Gov*, 21, 181-209.

Trade Map. (08 de Mayo de 2018). *Trade Map*. Obtenido de <https://www.trademap.org/>

Trognitz, B., Scheldeman, X., Hansel-Hohl, K., Kuant, A., Grebe, H., & Hermann, M. (2011). Genetic Population Structure of Cacao Plantings within a Young Production Area in Nicaragua. *Plos One*, 6, 1.

Veritrade. (10 de Noviembre de 2018). *VeriTrade*. Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/>