



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

PLAN DE MARKETING DE LA EMPRESA “CACAO SEED”

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al Título Profesional de
Licenciada en Administración**

**Presentado por
Carol Fátima García Aronés**

Asesora: Karen Edith Weinberger Villarán

Lima, noviembre 2019

RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing para el periodo 2020-2022 que permita a la empresa “Cacao Seed”, productora y comercializadora de chocolate orgánico de alta gama, incrementar sus ventas en el mercado nacional.

Con la finalidad de lograr dicho objetivo, se realizó un análisis de la industria de la empresa que permitió identificar las principales variables -tanto externas como internas- que afectan el desempeño de sus ventas. Ante la problemática encontrada en el canal propio, y basados en la investigación realizada, así como la revisión del marco teórico, se propone el desarrollo de un plan de marketing para implementar estrategias que contribuyan a revertir la desaceleración de sus ventas en el canal propio.

El plan de marketing recomienda la aplicación de la estrategia de desarrollo de mercado para los canales de venta propios. La evaluación de impacto arroja resultados positivos, con un VAN de S/40.4K; y una TIR de 35%, evidenciando la viabilidad de la propuesta.

ABSTRACT

The following document aims to develop a 2020-2022 marketing plan that will allow the company "Cacao Seed", which produces and sells high level organic chocolate, to increase its sales in the Peruvian market.

In order to achieve this objective, an analysis of the chocolate and company's industry was carried out to determine the internal and external factors that affect its sales performance. Facing this situation, and based on the research, as well as the revision of the appropriate theoretical framework, the development of a marketing plan is proposed to implement strategies that will contribute to reverse the declining of sales that is currently being experienced in its direct sales channel.

The marketing plan recommends the application of the market development strategy for its direct sales channel. The valuation of the impact of the proposal developed in this document shows positive results, with a positive NPV S/40.4K; and an IRR 35%, evidencing the viability of this proposal.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONTEXTO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CACAO SEED	3
1. Antecedentes	3
1.1 El cacao	3
1.2 Definición de chocolate.....	4
2. Historia de Cacao Seed	5
2.1 Concepción de la idea de negocio (2009-2013).....	5
2.2 Etapa preoperativa (2014).....	6
2.3 Inicio de operaciones (2015).....	7
2.4 Segundo año de operaciones (2016)	8
2.5 Expansión a supermercados (2017).....	9
2.6 Crecimiento de exportaciones (2018)	10
2.7 Situación actual (2019)	11
CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN DE MEJORA	13
1. Diagnóstico y análisis situacional	13
1.1 Análisis del macroentorno.....	13
1.1.1 Factor político-legal	13
1.1.2 Factor económico	14
1.1.3 Factor social	14
1.1.4 Factor tecnológico	15
1.1.5 Factor ecológico	15
1.1.6 Conclusiones del análisis del macroentorno	16
1.2 Análisis del microentorno	16
1.2.1 Análisis de la industria peruana de chocolates	16
1.2.2 Análisis del consumidor de chocolates y de productos orgánicos	18
1.2.3 Análisis de la competencia.....	20
1.2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	31
1.2.5 Conclusiones del análisis del microentorno	32
1.3 Análisis FODA.....	33

2.	Definición del problema.....	33
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....		35
1.	Fase I: Análisis y diagnóstico del entorno	35
2.	Fase II: Decisiones estratégicas de marketing.....	36
2.1	Planteamiento de objetivos	36
2.2	Estrategias genéricas	36
2.3	Estrategia de crecimiento	36
2.4	Estrategia o postura competitiva	37
2.5	Estrategia de ciclo de vida del producto (CVP).....	37
2.6	Segmentación	37
2.7	Estrategia de segmentación o selección de mercado meta.....	37
2.8	Propuesta de valor.....	38
2.9	Posicionamiento	38
3.	Fase III: Decisiones funcionales de marketing	39
3.1	Producto	39
3.2	Precio	40
3.3	Plaza.....	40
3.4	Promoción	41
CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING COMO PROPUESTA DE MEJORA.....		43
1.	Objetivos de marketing	43
2.	Estrategia genérica	43
3.	Postura competitiva.....	43
4.	Estrategia de crecimiento	43
5.	Ciclo de vida del producto	44
6.	Segmentación	44
7.	Propuesta de valor.....	44
8.	Posicionamiento.....	44
9.	Estrategias de producto	44
10.	Estrategias de plaza.....	45
11.	Estrategias de precio	46
12.	Estrategias de promoción	46
CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN DE MARKETING		47
1.	Proyección de ventas.....	47
2.	Inversión.....	47
3.	Presupuesto de costos y gastos.....	48

4.	Estado de resultados.....	48
5.	Flujo de caja.....	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		52
ANEXOS.....		59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Ventas anuales por canal 2015.....	8
TABLA 2. Ventas anuales por canal 2015-2016	9
TABLA 3. Ventas anuales por canal 2015-2017	10
TABLA 4. Ventas anuales por canal 2015-2018	10
TABLA 5. Ventas anuales por canal 2015-2019*	12
TABLA 6. Evolución de ventas de chocolates en Perú	17
TABLA 7. Clasificación de las principales marcas competidoras de chocolates oscuros finos en el mercado peruano	21
TABLA 8. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano- Análisis por tipo de empresa, producto y precio.	23
TABLA 9. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano -Análisis promoción y plaza.....	27
TABLA 10. Matriz FODA.....	33
TABLA 11. Objetivos de marketing.....	43
TABLA 12. Niveles de producto	45
TABLA 13. Proyección de ventas anuales en soles.....	47
TABLA 14. Cronograma de financiamiento.....	47
TABLA 15. Presupuesto de costos y gastos	48
TABLA 16. Estado de ganancias y pérdidas en soles.....	48
TABLA 17. Flujo de caja económico anual en soles.....	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Evolución de la participación de ventas anuales por tipo de mercado	1
GRÁFICO 2. Evolución de las ventas del canal propio (centro comercial)	2
GRÁFICO 3. Producción total de cacao a nivel mundial 2018	3
GRÁFICO 4. Exportaciones de cacao fino de aroma nivel mundial 2017	4
GRÁFICO 5. Participación (%) por canal en el mercado nacional 2019.....	11
GRÁFICO 6. Porcentaje de ventas por tipo de chocolate en Perú 2018.....	17
GRÁFICO 7. Canales de distribución de chocolates en general.....	18
GRÁFICO 8. Principales marcas competidoras de chocolates oscuros finos en el mercado peruano.....	21

ÍNDICE DE ANEXOS

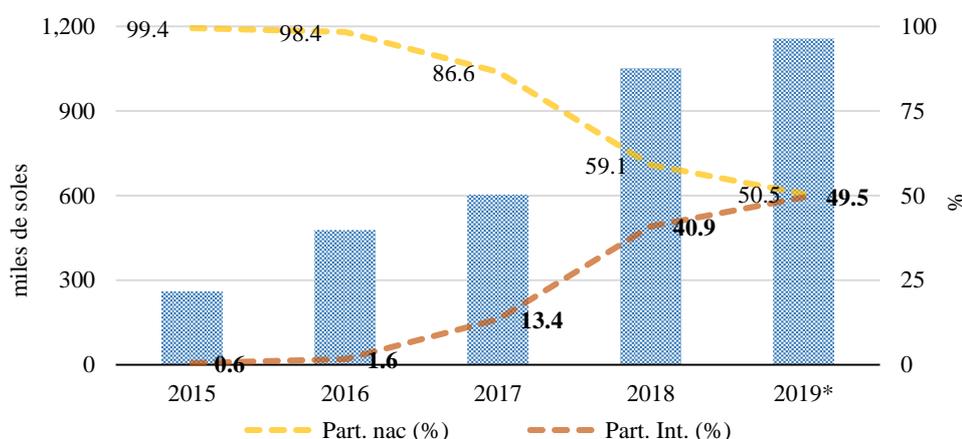
ANEXO 1. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano – Análisis del empaque.....	59
ANEXO 2. Proyección de ventas.....	63
ANEXO 3. Investigación exploratoria y observación de las principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado local – Fotos.....	66

INTRODUCCIÓN

“Cacao Seed” es una empresa peruana que produce y comercializa chocolates finos hechos de manera artesanal con cacao fino de aroma y orgánico proveniente de las provincias de Piura, Cusco y San Martín. Se constituyó en año 2014 e inició sus operaciones comerciales en el 2015 mediante dos tipos de canales, directo -con la apertura de un punto de venta propio en un centro comercial- e indirecto, bajo *retailers* o intermediarios. A la fecha, Cacao Seed tiene presencia en el mercado nacional bajo cinco tipos de canales -propio, *retail*, supermercado, corporativo y restaurantes-, asimismo, exporta a más de 10 países en los cinco continentes. Cabe resaltar que la empresa ha participado en diferentes ferias y concursos internacionales especializados, logrando el reconocimiento mundial por la calidad de su chocolate.

Desde el inicio de sus operaciones, Cacao Seed ha experimentado un crecimiento anual en ventas superior al 30% en promedio. El gráfico 1 muestra la evolución de la composición de las ventas por tipo de mercado en el cual se puede identificar un cambio muy significativo en la participación de las ventas del mercado local a partir del 2018, pasando de representar más del 80% los tres primeros años a 50% en el 2019.

GRÁFICO 1. Evolución de la participación de ventas anuales por tipo de mercado

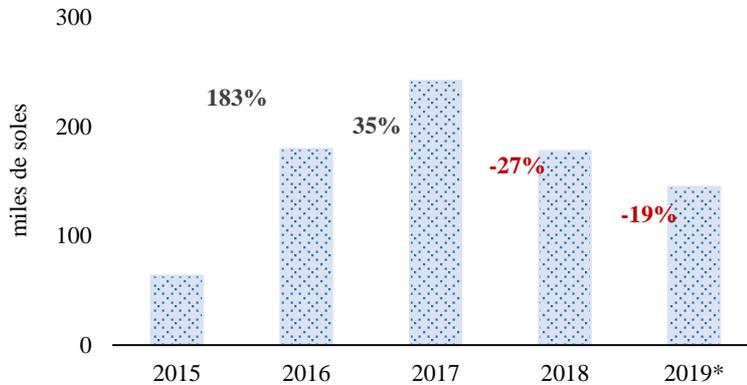


Fuente: Elaboración propia, 2019

Si bien Cacao Seed indica que en el primer semestre del 2019 las ventas totales aumentaron en más de 70% respecto al mismo periodo del año anterior por un mayor dinamismo en los canales *retail*, restaurantes y las exportaciones -cuyo comportamiento no necesariamente se podría replicar en el segundo semestre del año-, proyectan cerrar el año con un crecimiento del alrededor de 10%, porcentaje mucho menor al promedio alcanzado en años anteriores. Esta situación se da principalmente por la caída en ventas que registra el canal propio por segundo año consecutivo, agravándose más en el primer semestre de este año y con miras a mantener este comportamiento en lo que resta del 2019, según gráfico 2. El canal propio es el único canal que percibe los ingresos de manera directa, ya que los demás canales se trabajan con diferentes condiciones de pago: *retail*

y restaurantes -factura a 30 días-, corporativos -por convenios-, supermercados -factoring- y exportaciones -órdenes de compra 50% para concretar el pedido y el otro 50% cuando se despacha el pedido.

GRÁFICO 2. Evolución de las ventas del canal propio (centro comercial)



Fuente: Elaboración propia, 2019

Frente a esta realidad, surge la inquietud por conocer qué factores están influyendo en el menor crecimiento registrado por la empresa, para luego desarrollar un plan de acción específico para potenciar y mejorar el desempeño del canal propio, el cual depende únicamente de la gestión de Cacao Seed, y por ende, mantener el crecimiento de sus ventas totales.

Para conocer la situación a profundidad y proponer un plan de acción, el presente trabajo se ha dividido en cinco capítulos. El capítulo I describe el contexto de Cacao Seed, que incluye los antecedentes y la historia de la empresa desde su concepción como idea de negocio hasta sus operaciones en la actualidad. En el capítulo II se muestra el diagnóstico situacional del mercado, de la industria y de la empresa -en base a la investigación de fuentes primarias y secundarias- que permita diagnosticar la problemática o situación de mejora. En el capítulo III se indica el marco teórico aplicado para desarrollar del plan de acción, el cual orienta la estructura de análisis y planteamiento de estrategias. Posteriormente, en el capítulo IV se propone el plan de acción, el cual consiste en el desarrollo de un plan de marketing para mejorar el desempeño de las ventas en el mercado local, en base a los hallazgos del segundo capítulo y la revisión de la literatura del tercer capítulo. Finalmente, el capítulo V muestra la valoración de impacto del plan de acción propuesto en el capítulo IV, mediante su evaluación económico-financiera.

CAPÍTULO I. CONTEXTO SITUACIONAL DE LA EMPRESA CACAO SEED

1. Antecedentes

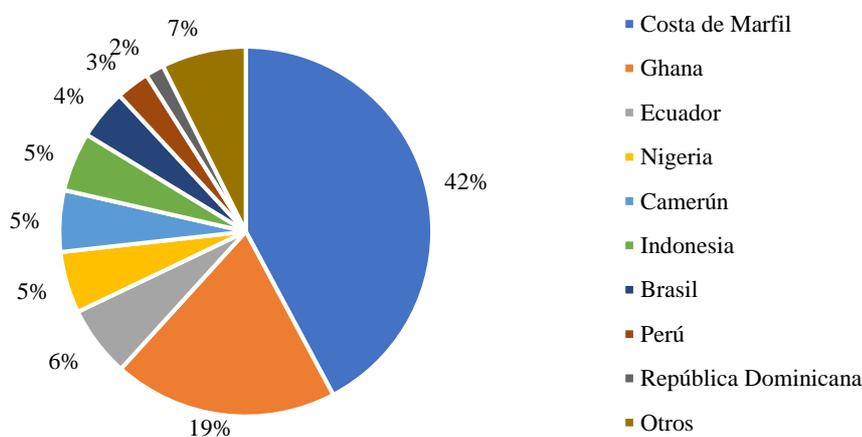
1.1 El cacao

El árbol de cacao (*Theobroma cacao L.*) es una planta originaria de los bosques amazónicos de América del Sur y domesticada en Centro América. Su crecimiento óptimo se da en zonas con una adecuada temperatura y precipitaciones y, por tal motivo, se cultiva en países tropicales de América Latina, África y Asia (ICCO, 2013)¹.

La ICCO (2019) explica que existen dos grandes categorías de cacao: el fino de aroma y el ordinario, también conocido como a granel o básico. El cacao fino de aroma es el más apreciado por su sabor, pero por ser más difícil de cultivar y susceptible a plagas (Morales, et al., 2015), representa solamente el 5% a 8% de la producción mundial de cacao; por otro lado, el cacao ordinario, más utilizado a nivel industrial, representa la mayor parte de la producción (ICCA, 2017)² (FAO, 2017).

En el 2018, la producción total de cacao (fino de aroma y ordinario) a nivel mundial fue de 4.65MM t, de las cuales los países africanos representaron más del 70%, mientras que Latinoamérica produjo un 18%, donde destacan Ecuador, Brasil y Perú³ (ICCO, 2019) (Información, 2019), según gráfico 3.

GRÁFICO 3. Producción total de cacao a nivel mundial 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de (ICCO, 2019) (Información, 2019)

A pesar de estar entre los diez principales productores mundiales de cacao, en el Perú la valoración de este cultivo es un fenómeno relativamente reciente, pues su producción recién se estabiliza y crece a partir de la década del 2000 pasando de 31K t en el 2007 a 135K t en el 2018,

¹ ICCO (International Cocoa Organization)

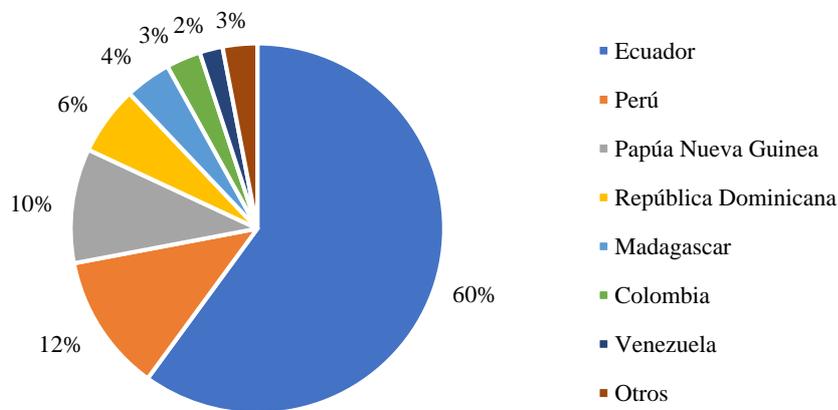
² ICCA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura)

³ Las regiones de mayor producción en el Perú son: San Martín, Junín, Ucayali, Huánuco, Cusco, Amazonas y Ayacucho (APPCacao, 2018)

con una tasa de crecimiento anual promedio de 13% (Información, 2019). Existen diversas razones que explican este crecimiento: el aumento de la demanda mundial de chocolate - particularmente del fino de aroma- y la consecuente tendencia creciente del precio internacional del cacao -pasando de USD 0.9/Kg en el 2000 a USD 3.14/Kg en el 2015- (Romero, 2016). Luego, la mejora en productividad -pasando de 534kg/ha en el 2008 a 800kg/ha en el 2018)- (Información, 2019); así como las mayores posibilidades de acceder a mercados extranjeros (Maximixe, 2017); la promoción por parte del Estado del cacao como alternativa al cultivo ilícito de hoja de coca (Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas, 2017); y el apoyo por parte de entidades privadas como la Alianza Cacao Perú y el Centro de Innovación del Cacao para brindar financiamiento, capacitaciones y/o tecnología a productores de cacao (Alianza Cacao Perú, n.d.) (Centro de Innovación del Cacao, s.f.).

Las propicias condiciones climáticas de nuestro país, junto con la creciente demanda y mayor valor que se le da al cacao fino de aroma en los mercados internacionales, han propiciado que el Perú se especialice en la producción de este tipo de cacao -75% del cacao peruano exportado es fino de aroma (ICCO, 2019)- y que se ubique entre los exportadores más importantes de cacao fino de aroma y de cacao orgánico⁴ a nivel mundial⁵, junto con países principalmente latinoamericanos (APPCacao, 2018) según el gráfico 4.

GRÁFICO 4. Exportaciones de cacao fino de aroma nivel mundial 2017



Fuente: Información referencial de elaboración propia calculada a partir de datos de (FAO, 2017) (ICCO, 2019)

1.2 Definición de chocolate

El chocolate es un alimento definido por la Real Academia Española (2019) como “pasta hecha con de cacao y azúcar molidos, a la que generalmente se añade canela o vainilla”. En el Perú, para ser considerado como chocolate, este debe tener al menos un 35% de contenido de cacao,

⁴ Orgánico: alimentos que no tienen pesticidas ni fertilizantes artificiales y que para su producción se implementan técnicas sostenibles como el reciclaje, uso de sistemas naturales para el control de plagas, manejo de agua y la rotación de cultivos (OMS/FAO, 2017).

⁵ La producción de cacao orgánico representa el 0.5% de la producción mundial de cacao (ICCA, 2017)

mientras que el chocolate con leche debe tener al menos 25% de cacao, de modo que aquellos productos con menor contenido se consideran golosinas (Manero, 2017).

Dentro de los chocolates, existe la categoría de chocolate oscuro, el cual no tiene una definición consensuada, pero se puede entender como aquel que tiene al menos un 50% de contenido de cacao (Harvard School of Public Health, s.f.). Este tipo de chocolate gana popularidad desde inicios de la década en países como Estados Unidos (Mintel, 2013), en parte por considerarse más saludable que el chocolate con leche, pues contiene menos azúcar y tiene propiedades benéficas, tales como contribuir a mejorar el bienestar emocional al fomentar la producción de endorfinas (Stellingwerff, et al., 2014), ayudar al sistema cardiovascular (Balzer, et al., 2008) (Grassi, et al., 2005) (d'El-Rei, et al., 2013) y, al ser rico en antioxidantes, evitar el envejecimiento de la piel (Romero, 2016).

Dentro de la categoría de chocolate oscuro, se tiene el concepto de chocolate fino, el cual tampoco tiene una definición precisa, aunque la Fine Chocolate Industry Association (s.f.) señala que para considerarse como tal debe tener un alto contenido de cacao fino y un bajo contenido de azúcar, sin saborizantes artificiales ni grasas adicionales a las del propio cacao (se acepta lecitina y vainilla), y usar métodos artesanales para obtener un producto mínimamente procesado que realce el sabor propio y único del cacao utilizado. A pesar de lo anterior, la falta de una definición estandarizada sobre lo que es un chocolate fino permite que existan marcas que mencionan ser de chocolate fino a pesar de no necesariamente cumplir con la definición anterior.

Adicionalmente, se tiene el chocolate orgánico, el cual debe tener al menos un 95% de ingredientes orgánicos y contar con una certificación -siendo la de la USDA y de la Unión Europea las más comunes- (SENASA, 2014), aunque existen marcas de chocolate que usan cacao producido con estándares orgánicos, pero que deciden no certificarse, pues hacerlo tiene un costo elevado y debe renovarse todos los años (Lipka, 2015) (Higuchi, Entrevista, 2019).

2. Historia de Cacao Seed⁶

2.1 Concepción de la idea de negocio (2009-2013)

Sus inicios se remontan al momento en que una joven pareja de profesionales, que compartía la motivación de desarrollar un proyecto propio, terminó sus estudios de postgrado en Europa en 2009. Regresaron a Perú con la idea de realizar un emprendimiento, buscando escoger un producto con alto potencial en el mercado, que estuviera vinculado al mundo culinario, y que generase un impacto social en su operación, temas de gran interés para la pareja.

⁶ Información obtenida en las entrevistas realizadas a los socios fundadores de Cacao Seed.

Gracias al comentario realizado por un pariente sobre la existencia en el extranjero de una marca de chocolates hechos a base de cacao peruano, la pareja se interesó en este producto y decidió investigar la industria del cacao a nivel nacional e internacional. Como resultado de su investigación y análisis, concluyeron que existían oportunidades que debían aprovechar para llevar a cabo el proyecto. Entre los factores de decisión encontraron la creciente tendencia mundial de comer saludable, el gradual interés de promocionar el consumo de productos orgánicos, el Perú como importante productor mundial de cacao fino de aroma⁷, así como el impacto social positivo asociado con el cacao, pues este es promocionado como reemplazo al cultivo de coca.

No obstante, la pareja no tomaría la decisión de concretar la idea hasta que tuvieran todo el *know-how* que este proyecto demandaba, motivo por el cual decidieron viajar a diferentes zonas cacaoteras al interior del país para conocer de primera mano a las comunidades, a los proveedores y aprender sobre el comercio justo y, asimismo, aprender técnicas de elaboración del producto dado que tercerizar la producción no era una opción para ellos. Por esta razón fue que tuvieron que considerar un monto de inversión que les permitiera alquilar una planta y comprar maquinaria para la producción y etiquetado.

2.2 Etapa preoperativa (2014)

Los socios decidieron producir chocolate hecho a base de una fina selección de granos de cacao orgánico peruano cultivados en Piura, Cusco y San Martín -cada uno con notas de sabor y aroma diferentes- y de distintas cantidades de concentración mínima de cacao. Para reforzar sus conocimientos, participaron en capacitaciones y programas dirigidos a nuevos emprendimientos y como resultado, desarrollaron un plan estratégico donde plantearon lo siguiente:

- Público objetivo: conformado por hombres y mujeres de los NSE AB que buscan un producto de calidad y valoren lo artesanal y peruano. Además, consideran al público turista que en su mayoría se encuentra en los aeropuertos, hoteles, restaurantes y museos, que busca un *souvenir* distinto y de calidad.
- Visión: «Convertirse en la empresa líder de chocolate fino en el Perú y el mundo, creando valor para sus accionistas, socios estratégicos, colaboradores, clientes y todas las comunidades con las que se relaciona».
- Misión «Ofrecer a nuestros consumidores chocolates de muy alta calidad, a través de la excelencia en nuestros procesos de producción y un trabajo en conjunto con los agricultores para obtener la mejor materia prima».
- Objetivos generales:

⁷ Basado en el contexto del año 2013 y proyecciones 2014 y análisis realizado por los socios antes de ejecutar el proyecto.

- Convertirse en la marca referente de chocolate fino peruano, a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar el mercado nacional a través de puntos de venta propios que les permitan un buen volumen de venta y alta rentabilidad.
- Desarrollar el mercado internacional a través de socios comerciales que les permitan acceder a la mayor cantidad de mercados.
- Estrategia genérica: inicialmente se optó por la diferenciación pues tienen un producto de gama alta con una presentación exclusiva, que está orientado a un público que valore la calidad y origen del producto, así como el valor de ser producidos de manera artesanal.

El producto final tiene la denominación “*single origin*”⁸ y para resaltar esta diferenciación, decidieron que el diseño del empaque resalte la individualidad de cada región y sea muy visual para captar la atención de los consumidores, que incluso sea considerado como *souvenir* por el público extranjero. En total desarrollaron diez variedades de tabletas de 70 g y fijaron un precio de venta al público similar a la media del mercado, de S/18, independientemente de la presentación y porcentaje de cacao. Se consideró tener dos canales de venta del producto, el canal directo bajo gestión de la empresa y los intermediarios para llegar a mayores locaciones posibles.

Los socios, cuando ya consideraron que contaban con el conocimiento y capital necesarios para emprender este negocio, dejaron sus trabajos como dependientes para dedicarse de lleno y fundar en junio del 2014 su empresa Cacao Seed⁹ con la finalidad de crear una marca de chocolate 100% peruana a base de cacao fino de aroma, que tuviera presencia en el mercado local, nacional y extranjero. Desde la creación hasta el inicio efectivo de operaciones, la empresa invirtió en la compra de maquinaria propia para la producción, así como en investigación y desarrollo para el diseño de logotipo, empaque y página web.

2.3 Inicio de operaciones (2015)

En marzo iniciaron operaciones en el mercado e introdujeron sus productos a tres locales, dos cafeterías y una tienda orgánica ubicadas en el distrito de San Isidro, apoyados con la gestión de su personal conformado por dos personas. En mayo comenzaron a participar activamente en dos eco ferias en San Isidro y Surco los fines de semana para dar a conocer la marca y obtuvieron una favorable aceptación y en ese mismo mes, comienzan dos nuevos canales de venta: 2corporativa y restaurantes¹⁰. Por otro lado, en noviembre la empresa abre su primer canal de venta propio con

⁸ Denominación la cual hace referencia a que cada chocolate se elabora con granos de cacao de una sola región.

⁹ Inscrito bajo el régimen societario EIRL (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada).

¹⁰ El producto comercializado en este canal es bajo una presentación de un kilogramo de chocolate en trozos, cuyo margen es mucho menor al de la tableta.

un módulo en un centro comercial ubicado en uno de los distritos más exclusivos de la capital y en diciembre se concretó su primera exportación a Bélgica.

En cuanto a las actividades de promoción, Cacao Seed participó en el Salón del Cacao y Chocolate en julio, mientras que, en setiembre, en la feria Expoalimentaria. El lanzamiento de la página web se dio en octubre y gracias a la red de contactos de los socios, durante todo el segundo semestre tuvieron una fuerte exposición en prensa, tanto escrita como digital, por el emprendimiento realizado y considerado como caso de éxito.

En su primer año de operación, las ventas anuales ascendieron a S/260K según tabla 1, de las cuales el 99% correspondía a lo generado en el mercado local. Al cierre del año, ya tenían presencia en nueve puntos de venta -entre canal propio y *retail*- en Lima y, dado el crecimiento de sus operaciones, aumentaron tres colaboradores adicionales para la producción y fuerza de ventas del módulo en el centro comercial, sumando una total de cinco personas.

TABLA 1. Ventas anuales por canal 2015

Tipo de canal	Ventas en soles
Propios ¹¹	119,297
<i>Retail</i> (intermediarios)	61,922
Corporativo	67,196
Salón C&C	6,834
Restaurantes	3,638
Exportaciones	1,464
Total	260,351

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.4 Segundo año de operaciones (2016)

A lo largo de 2016, Cacao Seed expandió su mercado entrando a nuevos puntos de venta¹² en Lima, ingresando a tres nuevas plazas (Cusco, Arequipa y Trujillo)¹³ y comenzando a exportar a España y Francia; sin embargo, decidieron dejar de vender en eco ferias a partir de setiembre para mejorar la gestión de los demás canales.

Por otro lado, continuaron con su participación en el Salón de Chocolate y Expoalimentaria, y fueron invitados a participar en la Cumbre APEC como empresa embajadora de la marca Perú. Comenzaron su participación en ferias internacionales como el Salón del Chocolate de París, *Summer Fancy Food Show* de Nueva York y en el concurso *International Chocolate Awards*, logrando sus primeros premios en la categoría *World*, reconociendo la calidad de sus productos. Adicionalmente, en ese mismo año fueron escogidos por el banco más conocido del país como parte de una campaña de promoción del negocio de sus clientes de banca Mype, gracias al cual

¹¹ El canal propio considera las ventas generadas en el centro comercial y las ferias, que son de gestión directa de Cacao Seed.

¹² Canal *retail*: cafeterías, markets saludables, hoteles, museos tiendas *gourmet* y orgánicas (como Flora & Fauna).

¹³ Tiendas orgánicas en la ciudad.

se les ofreció la implementación de un escaparate que simulaba una tienda de su marca en oficinas seleccionadas –en tres locales ubicados en San Isidro, Surco y La Molina- y la exposición en las redes sociales del banco por un año, lo cual les ayudó a mejorar la presencia de marca.

En la tabla 2 se muestran los ingresos obtenidos en el segundo año de operaciones.

TABLA 2. Ventas anuales por canal 2015-2016

Ventas anuales (en soles)			Var.
Canal	2015	2016	'16 / '15
Propios	119,297	202,055	69%
Retail	61,922	128,694	108%
Corporativo	67,196	97,470	45%
Salón C&C	6,834	10,465	53%
Restaurantes	3,638	30,925	750%
Exportaciones	1,464	7,852	436%
Total	260,351	477,461	83%

Fuente: Elaboración propia, 2019

En el 2016, las ventas presentaron una evolución positiva de 83% versus el resultado del año anterior, siendo restaurantes el canal que se vio más favorecido con un crecimiento de 750%. Las ventas del centro comercial (canal propio) se incrementaron en 69%, mientras que el canal corporativo creció en 45% gracias a las ventas generadas en los meses de mayo y diciembre. En cuanto a las exportaciones, el volumen de ventas aumentó en S/ 6.3K por la expansión de las exportaciones a nuevos destinos. Al cierre del año, Cacao Seed se estaba presente en más de 20 locales a nivel nacional, evidenciando el crecimiento de su canal *retail* y debido a este contexto, aumentaron su planilla a ocho¹⁴ trabajadores.

2.5 Expansión a supermercados (2017)

En mayo, se apostó por el segundo punto de venta propio en el centro comercial más popular de la capital por el periodo de seis meses y se ingresó a dos *markets*¹⁵ en Puno y Puerto Maldonado. En el primer semestre se cerraron nuevas negociaciones comerciales para exportar a nuevos destinos como Portugal, Reino Unido, Italia, Holanda, Estados Unidos y Japón, como resultado de su activa participación en ferias internacionales el año anterior. El hito más importante es su ingreso en octubre a cuatro locales de supermercados Wong, en la zona de productos orgánicos, resaltando la diferenciación y valor de sus productos.

En ese año mantuvieron su presencia en las ferias nacionales y, adicional a las ferias de París y Nueva York, entre los meses de setiembre y octubre participaron en CHOCOA Ámsterdam, Lisboa Salón del Chocolate y BIOFACH Alemania. Sus productos son galardonados nuevamente

¹⁴ La empresa realizó tres contrataciones durante dicho año: un personal administrativo, uno asistente de marketing y un personal de limpieza.

¹⁵ Locales ubicados en los aeropuertos de dichas provincias.

en las categorías *Americas* y *World*, obteniendo medallas *Gold*, *Silver* y *Bronze* por la *International Chocolate Awards*.

En la tabla 3 se muestran los ingresos obtenidos en al cierre del tercer año de operaciones.

TABLA 3. Ventas anuales por canal 2015-2017

Canal	Ventas anuales (en soles)			Var.	
	2015	2016	2017	'16 / '15	'17 / '16
Propios	119,297	202,055	260,985	69%	29%
Retail	61,922	128,694	149,464	108%	16%
Supermercado	-	-	48,993	-	-
Corporativo	67,196	97,470	16,028	45%	-84%
Salón C&C	6,834	10,465	10,363	53%	-1%
Restaurantes	3,638	30,925	36,819	750%	19%
Exportaciones	1,464	7,852	81,209	436%	934%
Total	260,351	477,461	603,860	83%	27%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las ventas totales crecieron en 26% respecto al año anterior. Las exportaciones se incrementaron en más de 400% debido al ingreso a nuevos mercados a nivel internacional. Por otro lado, las ventas corporativas caen alrededor de 83% en comparación del año anterior. Finalizaron el año con presencia en más de 30 locales a nivel nacional y nueve países en el exterior; sumaron una persona adicional para producción, teniendo nueve trabajadores en total.

2.6 Crecimiento de exportaciones (2018)

En el 2018, los ingresos totales se incrementaron en más de S/440K, explicados por un fuerte crecimiento de las exportaciones y las ventas a supermercados en más de 420% y 250% respectivamente. En octubre exportaron por primera vez a Taiwán y sus ventas en el mercado internacional representaron más del 40%, versus el 13% del año anterior. Adicionalmente, a mitad del cuarto trimestre se concretó el ingreso al canal de venta online de Plaza Vea solo para productos de origen peruano.

En la tabla 4 se muestran los ingresos obtenidos en al cierre del 2018.

TABLA 4. Ventas anuales por canal 2015-2018

Canal	Ventas anuales (en soles)				Var.		
	2015	2016	2017	2018	'16 / '15	'17 / '16	'18 / '17
Puntos propios	119,297	202,055	260,985	177,868	69%	29%	-32%
Retail	61,922	128,694	149,464	191,213	108%	16%	28%
Supermercado	-	-	48,993	177,734	-	-	263%
Corporativo	67,196	97,470	16,028	22,973	45%	-84%	43%
Salón C&C	6,834	10,465	10,363	7,514	53%	-1%	-28%
Restaurantes	3,638	30,925	36,819	44,680	750%	19%	21%
Exportaciones	1,464	7,852	81,209	430,247	436%	934%	430%
Total	260,351	477,461	603,860	1'052,228	83%	27%	74%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las ventas a restaurantes y *retail* locales mantuvieron una tendencia positiva mientras que las ventas corporativas, a pesar de que mejoraron en más de 40% versus el 2017, no lograron alcanzar los niveles generados en el 2016. Por otro lado, las ventas en puntos propios sufren una caída de 32%, explicado por el cierre del punto de venta en el segundo centro comercial y por la caída de 26% en las ventas en su primer centro comercial. Un punto para tomar en cuenta es que dicho centro comercial cambia su posicionamiento¹⁶ durante el 2017, enfocándose en la oferta gastronómica como parte de su propuesta de valor. Los socios de Cacao Seed consideran que este cambio ha modificado el perfil de los asistentes, y, en consecuencia, ha afectado su nivel de ventas.

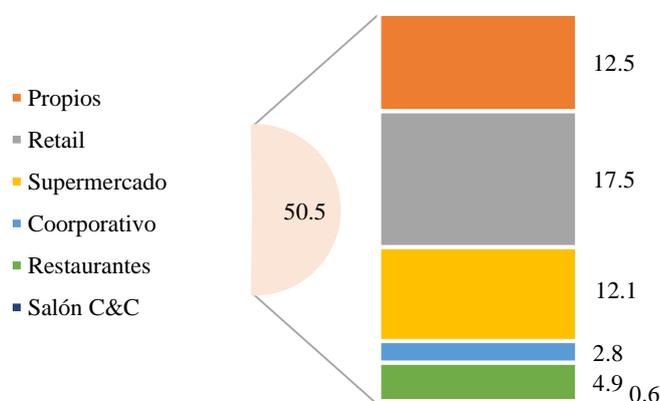
Debido a la expansión de las exportaciones, la empresa tuvo que duplicar su producción y contrató a un personal adicional. No obstante, realizaron dos contrataciones más, una para el área comercial y otra para la venta en el módulo, siendo este último un puesto de alta rotación. La empresa finaliza el año con trece colaboradores en total.

2.7 Situación actual (2019)

Gracias a la activa presencia que tiene la empresa en ferias internacionales, nuevos cierres comerciales podrían concretarse en el corto plazo e ingresar a los mercados de China, Dubai y Emiratos Árabes Unidos como parte de su plan de expansión internacional. Cacao Seed proyecta que cerrará el año con casi el 50% de las ventas totales destinadas al mercado internacional, evidenciando el fuerte crecimiento que ha tenido este mercado desde el inicio de sus operaciones.

La participación de los canales en el mercado nacional se muestra en el gráfico 5. Las ventas del centro comercial, que es el único canal propio que tiene la empresa actualmente, cerraría el año con una caída del 20% aproximadamente, reduciendo aún más su participación en las ventas totales a 12% versus 25% de representación en el 2015.

GRÁFICO 5. Participación (%) por canal en el mercado nacional 2019



Fuente: Elaboración propia, 2019

¹⁶ Información indicada por los socios de Cacao Seed en las entrevistas realizadas.

La venta a restaurantes no tuvo una participación significativa dentro de los ingresos de la empresa, pues desde su creación no representó más del 5% de los ingresos. Cabe resaltar que este es el canal que genera el menor margen de venta para Cacao Seed, en comparación a los otros donde comercializan el producto final que son las barras de chocolate.

En cuanto a la venta corporativa, este canal representó durante los dos primeros años más del 20% de los ingresos totales de la empresa; sin embargo, al ser un tipo de venta muy cíclico, la empresa decidió dejar de invertir recursos para generar mayores ventas en este canal, por lo cual la participación podría cerrar en casi 3%, porcentaje que se mantiene desde el 2017. Los socios consideran a estos canales como una fuente de ingresos esporádicos y no buscan priorizarlos.

En la tabla 5 se muestran las ventas proyectadas al cierre del 2019.

TABLA 5. Ventas anuales por canal 2015-2019*

Canal	Ventas anuales (en soles)					Var.			
	2015	2016	2017	2018	2019*	'16 / '15	'17 / '16	'18 / '17	'19* / '18
Propios	119,297	202,055	260,985	177,868	145,031	69%	29%	-32%	-19%
Retail	61,922	128,694	149,464	191,213	202,893	108%	16%	28%	6%
Supermercado	-	-	48,993	177,734	139,941	-	-	263%	-21%
Corporativo	67,196	97,470	16,028	22,973	32,142	45%	-84%	43%	40%
Salón C&C	6,834	10,465	10,363	7,514	7,448	53%	-1%	-28%	-1%
Restaurantes	3,638	30,925	36,819	44,680	56,903	750%	19%	21%	27%
Exportaciones	1,464	7,852	81,209	430,247	572,789	436%	934	430%	33%
Total	260,351	477,461	603,860	1'052,228	1'157,148	83%	27%	74%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2019

Por otro lado, la empresa considera lanzar una línea de chocotejas premium¹⁷ de seis sabores cubiertos con el chocolate de origen Cusco (Dark 70%) y bajo presentación individual o en una caja de seis. Todavía no tienen una fecha de lanzamiento establecida, por lo que aún están evaluando los canales de introducción al mercado nacional.

¹⁷ Según la última entrevista realizada a los socios, no tienen fecha tentativa de su lanzamiento, pero esperan se concrete en el primer semestre del 2020.

CAPÍTULO II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O SITUACIÓN DE MEJORA

Previo al planteamiento de la problemática, resulta relevante e indispensable conocer la dinámica del entorno en el que Cacao Seed desarrolla su operación. Por tal motivo, se realizó una investigación con el propósito de responder a los siguientes cuatro objetivos:

- Conocer el entorno a nivel local.
- Conocer el perfil de consumidor y los hábitos de consumo.
- Identificar la situación de la competencia y los principales competidores.
- Analizar el funcionamiento de la industria.

La investigación se basó en la revisión de fuentes primarias como entrevistas a expertos, observación en los puntos de venta y experimentación, y fuentes secundarias como revisión de informes, datos estadísticos, artículos académicos, entre otros. Los resultados de la investigación de mercados se presentan a través del análisis del macroentorno, microentorno y el análisis interno, los cuales permitirán identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Cacao Seed; y, en consecuencia, poder definir el problema.

1. Diagnóstico y análisis situacional

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Factor político-legal

- Conflictos sociales:

El número de conflictos se ha mantenido alto en los últimos años, habiendo más de 180 en todo el Perú a septiembre del 2019 (Defensoría del Pueblo, 2019). Debido a que una forma común de protesta son los paros y bloqueos de carreteras, existe el riesgo de que un conflicto afecte el suministro de insumos para la industria del chocolate, limitando su disponibilidad y encareciendo así su costo.

- Ley de promoción de alimentación saludable:

Como parte de esta ley, las empresas deben colocar una advertencia gráfica en los productos que contengan altos niveles de sodio, grasa o azúcar, o que contengan grasas trans (Congreso de la República, 2013); sin embargo, no se distingue entre golosinas y alimentos que tienen propiedades benéficas, como el chocolate oscuro, y tampoco se exige el uso de esta advertencia a productos que midan menos de 50cm (Giha, 2019). Se espera que al inicio haya un ligero impacto en el consumo de chocolates; no obstante, experiencias en otros países sugieren que con el tiempo el consumidor promedio debería volver a su consumo habitual de alimentos que tradicionalmente se sabe que tienen niveles altos de grasa y azúcar, como el chocolate. (Araya, Elberg, Noton, & Schwartz, 2019).

1.1.2 Factor económico

- Ralentización del PBI:

Se estima que en el 2020, el Perú crezca 3.6% (Fondo Monetario Internacional, 2019) similar al promedio de los últimos cinco años (3.24%), pero menor al del periodo 2010-2013 (6.07%) (Banco Central de Reserva del Perú, 2019). Se espera que la capacidad de las personas para realizar gastos discrecionales se mantenga estable, particularmente en los NSE más altos.

- Crecimiento del turismo:

Se estima que en los próximos tres años el turismo receptivo -extranjeros- crezca anualmente alrededor de 8% (Observatorio Turístico del Perú, 2019). El mayor arribo de turistas extranjeros debería reforzar la compra de productos peruanos, entre ellos, chocolates a base de cacao peruano en zonas de afluencia turística. Cabe destacar que, en los últimos años, las regiones que han visto mayor crecimiento turístico son Ica, Tumbes y Piura (PromPerú, 2015) (PromPerú, 2018). Para los próximos años, Aeropuertos del Perú (AdP)¹⁸ proyecta un crecimiento en la cantidad de pasajeros de los aeropuertos de Tumbes, Trujillo, Piura y Chiclayo de 17%, 16%, 9% y 4% respectivamente.

1.1.3 Factor social

- Tendencia a lo saludable:

En los últimos años la preocupación por mantener un estilo de vida saludable ha ido en aumento. La tendencia es más fuerte en los NSE AB y en el Estilo de Vida Sofisticado¹⁹, lo que explica por qué son quienes más se fijan en el contenido nutricional²⁰ de sus alimentos y que más mencionan mantener una alimentación saludable²¹ (Arellano, 2019). Se espera que cada vez más personas de estos segmentos opten por productos con ingredientes beneficiosos para la salud y reduzcan su consumo de alimentos poco saludables, lo que obligará a las empresas a lanzar nuevos productos o cambiar la formulación de los ya existentes para satisfacer esta demanda y poder diferenciarse de la competencia.

- Crecimiento de la población de NSE AB:

En Lima Metropolitana, la población de NSE AB ha crecido de 25.5% a 27.9% del 2015 al 2018 (APEIM, 2015) (APEIM, 2018). De esta manera, aumenta la cantidad de personas con mayor capacidad económica, que a su vez pueden comprar productos saludables y/o de mayor valor.

¹⁸ Información privilegiada aproximada, brindado por el centro de labores de la autora de este documento.

¹⁹ Las personas de Estilo de Vida Sofisticado son hombres y mujeres, por lo general educados y con ingresos superiores al promedio. Tienden a ser los más innovadores, cosmopolitas y buscan diferenciarse. Son quienes los más interesados en productos, medios de pago y medios de comunicación innovadores; están dispuestos a pagar más por marcas que les brinden estatus y prestan atención a su arreglo personal (Arellano, n.d.).

²⁰ NSE AB +60%, Estilo de Vida Sofisticado +70% (Arellano, 2019).

²¹ NSE AB +70%, Estilo de Vida Sofisticado +80% (Arellano, 2019).

- Crecimiento de Estilo de Vida Sofisticado:

Del 2015 al 2019, el perfil Sofisticado creció de 8% a 10% (Arellano, 2019). Las personas de este perfil tienden a estar más preocupadas por su imagen personal y a valorar más la calidad y marca de los productos, además que están dispuestas a pagar más por productos innovadores.

- Crecimiento de la población en Lima Moderna²²:

En los últimos cinco años, la población de Lima Moderna ha crecido a una mayor tasa que Lima Metropolitana en general (12% vs 6.8%) (CPI, 2015) (CPI, 2019). Como resultado, aumenta la cantidad de consumidores disponibles en una zona geográfica relativamente reducida, lo que resulta atractivo para las empresas que atienden a personas de NSE AB y de Estilo de Vida Sofisticado, pues más del 50% y 40%, respectivamente, residen en esta zona (Arellano, 2019).

- Preferencia por el producto peruano:

La mitad de la población limeña señala preferir productos nacionales a importados, siendo la proporción mayor en el NSE A (74%). (Arellano, 2019). De esta manera, las empresas peruanas están en una situación positiva frente a su competencia directa extranjera.

1.1.4 Factor tecnológico

- Compra por internet:

La tercera parte (34%) de personas de NSE AB suele comprar por internet (Datum, 2018). El atractivo económico de este segmento fomenta el desarrollo del canal online pues las empresas buscan maximizar sus ventas.

- Penetración del uso de redes sociales:

La penetración de uso de redes sociales en el Perú aumentó 9.1% entre el 2018 y 2019, llegando a 24 millones de usuarios, y se espera que continúe la tendencia creciente. Las personas de 18 a 34 años representan el 61% de usuarios de redes sociales, de las cuales Facebook, Instagram y LinkedIn son las más utilizadas (24, 5.2 y 5 millones de usuarios activos, respectivamente) (Hootsuite & We Are Social, 2019)

1.1.5 Factor ecológico

- Cambio climático y afecciones por plagas:

Existe el riesgo de que al 2050 se reduzcan las zonas propicias para el cultivo de cacao en el Perú (Bunn, Lundy, Läderach, & Castro, 2017). Por otro lado, las variedades de cacao más cultivadas en el Perú son más susceptibles a plagas, aunque se cuenta con el apoyo de entidades nacionales e internacionales como USAID para capacitar a los productores y desarrollar variedades mejoradas. (Romero, 2016) (Alvarado & Iturrios, 2017). Debido a los dos riesgos antes

²² Lima Moderna: entendida como Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo

mencionados, existe la posibilidad de que la producción de cacao peruano disminuya en el mediano o largo plazo, afectando así el abastecimiento a las empresas de chocolate y dificultando sus posibilidades de crecer.

- Exigencia por parte de la Unión Europea del contenido máximo de cadmio en el cacao: A través del reglamento UE N°488/2014 que entró en vigor en enero del 2019, la Unión Europea delimita el contenido máximo permisible de cadmio en el cacao que puede entrar a su mercado. Si bien no todas las zonas cacaoteras en el Perú se ven afectadas, aquellos productores de cacao y/o chocolate para exportación cuyo producto tiene alto contenido de cadmio deben enfocarse a otros mercados internacionales o vender al mercado local, pues su producto no puede entrar a la Unión Europea o lo puede hacer aceptando un pago al menos 30% menor al original (Mendoza, 2019).

1.1.6 Conclusiones del análisis del macroentorno

A nivel local, se presenta un escenario propicio para que crezca el consumo de productos saludables y que den protagonismo a su origen peruano. Esta situación se ve impulsada más por un cambio conductual de la población que por el crecimiento económico de la misma, aunque ambos tienen correlación. Este impulso se da en todos los niveles socioeconómicos, pero en mayor medida en el NSE AB, el cual, a pesar de ser cuantitativamente menor, es el que registra una mayor capacidad económica, lo que resulta atractivo para las pequeñas empresas ofertar sus productos con un *ticket* promedio alto. Se debe tomar en cuenta que este *target* tiende a valorar más la calidad de un producto y está más habituado a las compras por internet.

Adicionalmente, el reglamento de la Unión Europea respecto al contenido de cadmio en el cacao impacta significativamente a las exportaciones de este producto, pero a su vez representa una oportunidad para las empresas peruanas que fabriquen chocolate, ya que los productores de cacao se verán en la necesidad de vender su producción al mercado local o buscar otros destinos al no poder ingresar al mercado europeo.

Finalmente, se espera un crecimiento importante del turismo receptivo, lo que tendrá un impacto positivo tanto en las ciudades tradicionalmente turísticas (Lima, Cusco) como en otras que empiezan a captar el interés del turista extranjero (Piura, Tumbes, etc). Por otro lado, los posibles bloqueos de carreteras y las afecciones al cultivo de cacao son aspectos que deben de monitorearse y tomar contingencias para asegurar la continuidad del insumo y evitar interrupciones en la producción de chocolate o encarecimiento de este.

1.2 Análisis del microentorno

1.2.1 Análisis de la industria peruana de chocolates

- Ventas de chocolate en el mercado local aumentan

Entre los años 2014 y 2017, las ventas de chocolate en general tuvieron un bajo crecimiento, de alrededor de 4% (Euromonitor, 2018). No obstante, desde el 2018 en adelante se estima que el mercado se dinamice y crezca a un ritmo de 9% (Tenreiro, 2018). Por otro lado, el consumo de chocolate oscuro (también llamado *premium* en el mercado local) todavía es bajo, pues representa un 16% de las ventas (Euromonitor, 2017), pero ha mostrado un gradual aumento en los últimos años y se espera que sea el tipo de chocolate de mayor crecimiento, con un promedio de 16.9% anual²³, como se indica en la tabla 6.

TABLA 6. Evolución de ventas de chocolates en Perú

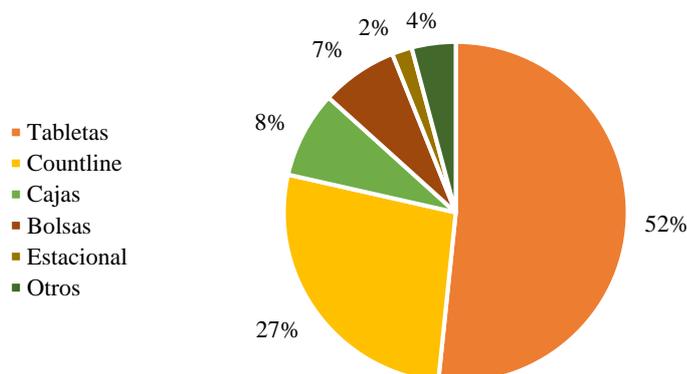
Ventas	2018	2019	2020
Chocolate (millones de soles)	853.9	930.7	1,014.5.
Chocolate <i>premium</i> (millones de soles)	136.6	159.7	186.7

Fuente: (Tenreiro, 2018); (Canadean, 2017); (Euromonitor, 2017); (Iturrios, 2018); Elaboración propia, 2019

- Tipos de chocolate más vendidos

Del total de chocolates vendidos, las tabletas representan más de la mitad de las ventas, seguido de *countline* (barras cubiertas), como se muestra en el gráfico 6.

GRÁFICO 6. Porcentaje de ventas por tipo de chocolate en Perú 2018



Fuente: (Euromonitor, 2018); Elaboración propia, 2019

Hablando específicamente de chocolates oscuros, los formatos más vendidos son bombones, seguidos de tabletas, pero se estima que este último sea el formato de mayor crecimiento a futuro (de Lama Lossio, 2018).

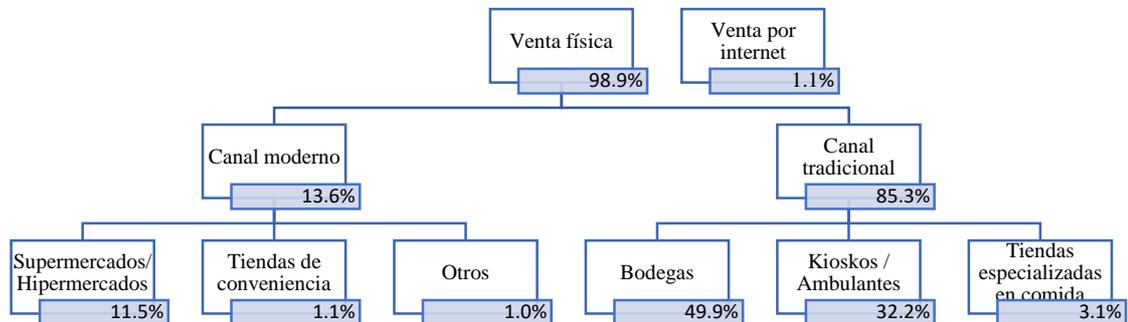
- Canales de distribución

Las ventas de chocolate en general se dan principalmente a través del canal tradicional, como bodegas y kioscos. Por su parte, el canal moderno, si bien todavía representa un porcentaje menor

²³ Esta tasa se estima como promedio de las tasas de crecimiento del mercado de chocolate oscuro en Brasil y Turquía en el 2014, teniendo en cuenta que ambos son países en desarrollo y que la información cualitativa, indica que el crecimiento en el consumo de chocolate oscuro en el Perú es el de mayor crecimiento dentro de la categoría de chocolates (APPCacao, 2018).

de ventas, es el que se encuentra en mayor expansión (Euromonitor, 2018). La información se muestra en el gráfico 7.

GRÁFICO 7. Canales de distribución de chocolates en general



Fuente: (Euromonitor, 2018); Elaboración propia, 2019

En el caso específico de chocolate oscuro, este se vende principalmente en supermercados (72%), seguido de tiendas especializadas en productos saludables (de Lama Lossio, 2018). Cabe destacar que este último canal junto con las bioferias²⁴ son medios importantes para la distribución de marcas locales de chocolate que producen lotes pequeños, por lo general de alta calidad, que no pueden acceder a canales masivos (Higuchi, 2015).

1.2.2 Análisis del consumidor de chocolates y de productos orgánicos

- Características del consumidor peruano

En Perú, el consumo de chocolate no está muy desarrollado, pues el promedio anual per cápita es de 500g. Esto lo ubica por debajo del promedio de Latinoamérica que es de 800g, donde los países de mayor consumo son Brasil (1,300g), Chile (2,200 g) y Argentina (3,000 g) (Euromonitor, 2018).

Existen diferentes razones que explican el escaso nivel de consumo de chocolate en el Perú, así como las bajas tasas de crecimiento en su consumo que se han experimentado en años recientes. La razón principal es la falta de costumbre: el chocolate suele ser más consumido en las temporadas de invierno, por lo que el Perú, al ser un país de clima generalmente cálido, tiende a mostrar niveles de consumo bajos, tal como sucede en otros países con climas similares. Lo anterior se vio exacerbado durante el Fenómeno de El Niño que se experimentó entre el 2016 y 2017 y que causó que las temporadas de invierno fueran más cortas y menos pronunciadas (Tenreiro, 2018).

A lo anterior se suman las asociaciones negativas que todavía persisten respecto al chocolate -a pesar de haber sido refutadas por diversos estudios (Romero, 2016)-, tales como que aumenta los

²⁴ Bioferia: espacios donde se comercializan productos ecológicos y se educa al público sobre tener una vida saludable, que pueden funcionar durante uno o dos días a la semana (Higuchi, 2015)

niveles de colesterol malo, hace ganar de peso por su contenido de azúcar, que no tiene valor nutricional o que causa acné (Chalyk, et al., 2018). Por otro lado, Euromonitor (2018) añade que el consumo de chocolate tampoco se ha dinamizado por la falta de innovaciones relevantes en presentaciones y sabores.

En cuanto a preferencias, la mayoría de los peruanos, tanto niños como adultos, opta por los chocolates con leche -77%, según Euromonitor (2017)-, pues les agrada su mayor nivel de dulzor; no obstante, la preferencia por chocolates con alto contenido de cacao es el tipo de producto que está experimentando un mayor crecimiento, por su mayor asociación a ser saludable y a ser *premium* (Euromonitor, 2018).

- Características del consumidor extranjero

El consumo de chocolate promedio per cápita en los países más desarrollados de Europa, Norteamérica y Oceanía es mayor a los 5 kilos, aunque este consumo experimentó una ralentización en su crecimiento durante la última década, causado por la preocupación de los efectos que el alto contenido de azúcar de este producto pueden tener sobre la salud de los consumidores; no obstante, se espera que el consumo internacional de chocolate crezca los próximos años a un ritmo de 8% anual (Euromonitor, 2019).

Una de las principales tendencias a nivel internacional es preferir consumir chocolates que tengan menor nivel de azúcar o que estén endulzados con ingredientes más sanos. Esta es una de las principales razones por las que el chocolate oscuro gana popularidad, aunque diversas investigaciones demuestran que este tipo de chocolate es un gusto adquirido y que, desde un punto de vista organoléptico, la mayoría sigue prefiriendo los chocolates con mayor contenido de azúcar (Reis de Andrade Silva, Sodré Bioto, Efraim, & de Castilho Queiroz, 2017) (Rousseau, 2015).

La experiencia *premium* es otra tendencia creciente, expresada principalmente a través de la preferencia por presentaciones en formatos más pequeños, pero con ingredientes de mejor calidad. Asimismo, este formato permite tener un mayor control sobre el consumo del producto, lo que se asocia a un hábito de consumo más saludable (Euromonitor, 2019). Otra tendencia relevante son las innovaciones en cuanto a ingredientes añadidos (frutas y nueces), ingredientes naturales (no colorantes ni saborizantes artificiales) y sabores diferentes (salados, picantes) (Tristano, 2017).

Por último, una de las tendencias más importantes es el consumo  tico, tales como aquellos con las certificaciones de sostenibilidad²⁵. Además, se empieza a valorar más la posibilidad de tener una buena trazabilidad del producto, es decir, poder saber de dónde proviene el chocolate que se está consumiendo y cuáles son las características del cacao de la zona donde se cultiva (Center

²⁵ Certificaciones de sostenibilidad: certificaciones que acreditan buenas prácticas ambientales, éticas y/o sociales. Algunas de las más utilizadas en el mercado del chocolate son: Rainforest Alliance, UTZ Certified y Fairtrade.

for the Promotion of Imports, 2019). El conocer que una marca de chocolate tiene certificaciones de sostenibilidad y un mayor contenido de cacao, podría influir positivamente en la percepción del sabor y calidad del producto, incluso para chocolates que al inicio generaban menor agrado a nivel organoléptico (Reis de Andrade Silva, Sodré Bioto, Efraim, & de Castilho Queiroz, 2017). Grunert, Klaus, Hiekeb, & Wills (2014) indican que en Europa, si bien hay un alto interés en los productos con certificaciones de sostenibilidad, esto no se traduce necesariamente en la compra, pues parte de quienes mencionan valorar las certificaciones lo hace por un factor de deseabilidad social, además que existe una falta de comprensión de las etiquetas. De esta manera, las personas que más comprenden el significado de las etiquetas de sostenibilidad (mujeres, jóvenes y personas con mejor nivel educativo) son quienes más consumen estos productos. En cuanto al chocolate, indican que las principales preocupaciones de los consumidores son las condiciones de trabajo de los agricultores y el trabajo infantil (Grunert, Klaus, Hiekeb, & Wills, 2014). Por otro lado, Rousseau (2015) afirma que en Francia, si bien la certificación *Fair Trade* genera mayor impacto que la de producto orgánico, no se debe tener una confianza excesiva en el impacto de estas etiquetas en la intención de compra, pues para la mayoría de personas estas certificaciones no generan un impacto muy grande.

- Características del consumo de productos orgánicos

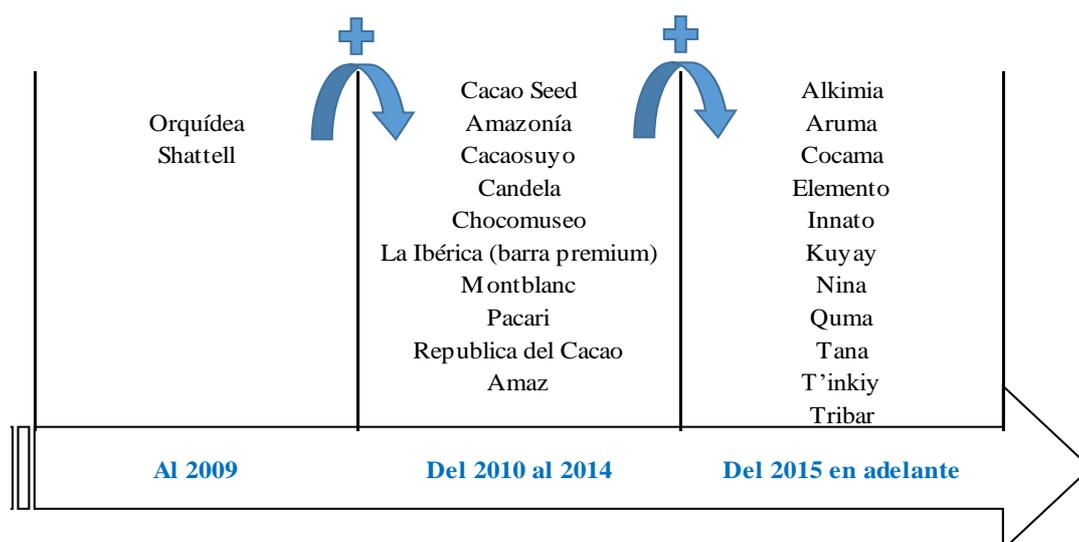
Respecto al consumo específico de chocolate orgánico en el mercado local, no se cuenta con información detallada. No obstante, al hablar del consumo de productos orgánicos en general, Higuchi (2015) indica que su compra obedece más a un tema actitudinal que de impulso; es decir, quien compra productos orgánicos lo hace de forma premeditada. La preocupación por la seguridad alimentaria y la contribución a la salud serían los principales *drivers* que motivan su intención de compra, seguido de las características organolépticas (entendidas como superiores) y de la contribución al medio ambiente (al no usar pesticidas ni otros químicos nocivos).

Por otro lado, Euromonitor (2019) indica que el peruano promedio asocia a los alimentos orgánicos con vegetales y frutas, y no con productos empacados; por lo tanto, el segmento de peruanos que consume alimentos orgánicos empacados es reducido y se limita a personas con alta capacidad económica debido al alto precio promedio de los productos orgánicos.

1.2.3 Análisis de la competencia

Existen más de 150 marcas peruanas de chocolate, la mayoría provenientes del interior del país (Salón del Cacao y Chocolate, 2019). En los últimos años, se da una importante proliferación de marcas de chocolates oscuros finos, principalmente peruanas. En el gráfico 8 se muestran las principales marcas existentes en tres diferentes periodos: al momento de nacer la idea de Cacao Seed (2009), al momento de constituirse como empresa (2014) y en adelante.

GRÁFICO 8. Principales marcas competidoras de chocolates oscuros finos en el mercado peruano



Fuente: Elaboración propia, 2019

Para efectos de este trabajo, se propone clasificar a las marcas de chocolate oscuro fino que se venden en el Perú de la siguiente manera: Artesanales (empresas que fabrican chocolate de calidad media alta o alta en lotes pequeños), Cultivadores artesanales (empresas que, además de fabricar chocolate de forma artesanal, tienen sus propios cultivos de cacao), Semi industriales (que fabrican chocolate de calidad media o media alta en cantidades importantes), Industriales (que fabrican chocolate de calidad media en cantidades grandes debido a su poder económico y logístico) e Internacionales (empresas por lo general grandes o medianas con presencia en diferentes países). En la tabla 7 se muestra la clasificación de las principales marcas encontradas según el criterio propuesto.

TABLA 7. Clasificación de las principales marcas competidoras de chocolates oscuros finos en el mercado peruano

Tipo de chocolate	Artesanal	Cultivador artesanal	Semi industrial	Industrial	Internacional
Orgánico certificado	Cacao Seed Amazonía Candela Quma Shattell	Kuyay	Orquídea	-	Pacari
No orgánico	Alkimia Aruma Cacaosuyo Cocama Elemento T'inkiy	Nina Tribar	Tana	Innato La Ibérica Montblanc	Chocomuseo República del Cacao

Fuente: Elaboración propia, 2019

Las marcas artesanales tienden en su mayoría a pagar precio justo para tener chocolate de calidad (de no tenerlo, su chocolate no se diferenciaría de las marcas industriales y estaría en desventaja competitiva), aunque son pocas las que brindan ejemplos concretos de trabajos que realizan con

las comunidades agrícolas (destacan Candela y República del Cacao), a pesar de ser un aspecto valorado por parte del público objetivo. Asimismo, las marcas artesanales pueden tener certificaciones de cacao orgánico, aunque existen marcas con una imagen *premium* que cobran precios superiores al promedio a pesar de no contener cacao orgánico (por ejemplo, Cacaosuyo), lo que demuestra que parte del público no le da mayor importancia al concepto orgánico. Esto es relevante, pues en la observación en campo en supermercados, se pudo apreciar que las marcas de chocolate orgánico tienden a ubicarse en los anaqueles de productos saludables, alejados de los demás chocolates y golosinas, lo que podría limitar su exposición a los consumidores que buscan chocolates oscuros, sin que les importe que sean orgánicos.

Las presentaciones de chocolate suelen ser en barras de 70g a 90g y ser de chocolate entero o con ingredientes adicionales naturales, por lo general de origen peruano, como café, sal de Maras, etc. Respecto al empaque, la mayoría de las marcas de chocolate oscuro fino busca transmitir una imagen *premium* en el empaque exterior, aunque la información que brindan puede ser genérica, poco diferenciadora o casi nula. Asimismo, en algunos casos, el empaque interior puede ser poco congruente con una imagen *premium* (por ejemplo, Nina o Innato)²⁶, lo que puede limitar su atractivo para el *target* más exigente. Finalmente, la mayoría de las marcas artesanales se vende en Wong, Flora & Fauna o en demás tiendas saludables, por lo general ubicadas en zonas exclusivas de Lima.

A continuación, se presentan dos cuadros en los cuales se muestra información comparativa de las principales marcas observadas, la información sobre producto y precio se muestra en la tabla 8; y sobre la plaza y promoción en la tabla 9.

²⁶ En el anexo 1 se muestra mayor detalle del análisis realizado al empaque de las principales marcas de chocolate mencionadas en el presente trabajo.

TABLA 8. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano- Análisis por tipo de empresa, producto y precio.

Marca	Tipo de empresa	Origen del cacao	Responsabilidad social ²⁷	Premios internacionales, ²⁸	Certified organic ²⁹	Precio justo ³⁰	Ingredientes adicionales ³¹	Líneas	Tamaño barras	Precio barra
Cacao Seed	Artesanal	Piura, Cusco, San Martín	Apoyan a los agricultores para que tengan altos estándares de calidad.	Si	Sí	Sí	No	Barras: dark de un solo origen (60%, 70%, 80%), leche (40%) / Caja de cata	70g 40g (para empresas)	70g: S/.20
Amazonía	Artesanal	Amazonas	Enfocados en el desarrollo sostenible y la realización de labores sociales con las comunidades.	No	Sí	Sí, Fair Trade	No	Barras: dark, berries, café, sal de Maras (70%); leche y nueces (40%); stevia y coca (98%) Barra energética / Chocolate para taza / Cacao en polvo / Cobertura	100g o 90g y 30g	90g: S/19.4
Candela	Artesanal	San Martín	Brindan acompañamiento constante, apoyo para el acceso a financiamiento y promueven la asociatividad. Dan ejemplos del trabajo realizado.	No	Sí	Sí	No	Barras: quinua, castañas, coco, kiwicha, aguaymanto Grageas de chocolate con diferentes sabores	100g u 80g	80g: S/15.5
Kuyay	Cultivador artesanal	Amazonas	No se menciona.	Sí	Sí	No se menciona.	No	Barras: dark, aguaymanto, cañihua, sal de Maras (70%); bitter (80%, 90%); leche con con café (50%) Cacao en polvo / Grageas	70g	S/18-20

²⁷ Actividades de responsabilidad social que realizan con los productores, sin considerar el pago de precio justo.

²⁸ Premios internacionales en los últimos tres años.

²⁹ Certificación USDA Organic o EU Organic

³⁰ Precio justo: la empresa menciona tener un trato directo con los productores de cacao y pagarles un precio justo.

³¹ Ingredientes adicionales aparte de pasta de cacao, manteca de cacao, endulzante natural, como saborizantes o conservantes.

Pacari	Internacional	Ecuador	Tratan de forma justa a los agricultores. Al tener certificación B, se comprometen a tener buen desempeño social y ambiental.	Sí	Sí	Sí	Lecitina	Barras [+ de 35 sabores]: dark (100%, 85%, 70%); salados, picantes, aromáticos, frutales, herbales, especias Nibs de cacao / Cajas de regalo en cartón, madera y cuero	50g	S/11-15
Quma	Artesanal	Amazonas, Cusco, San Martín, Junín	Desarrollan programas de asesoría para permitir el crecimiento de los productores.	Sí	Sí	Sí	No	Barras: dark, aguaymanto, sal de Maras, quinua, canela, nibs de cacao (70%); leche (50%)	70g	S/.20
Orquídea	Semi industrial	San Martín	No se menciona.	No	Sí	Sí, Fair Trade	No	Barras: línea orgánica 65% (dark, kiwicha, quinua, moka, coco, nibs de cacao); línea clásica 35%-45% (leche, pecanas, kiwicha, nueces, coco, moka, bitter, quinua, maní, leche) Coberturas	80g o 90g	S/13.7-16.8
Shatell	Artesanal	Tumbes, San Martín, Cusco, Huánuco	Brindan asesorías gratuitas para que hagan productos derivados del cacao, así como pasantías en la misma empresa.	Sí	Sí	Sí	No	Barras: dark de un solo origen (70% o 100%); chia, sachá inchi, sal de Maras, Stevia, quinua (70%); leche y leche con almendras o maní (50%) Chocolate para taza / Bombones	70g o 60g	70g: S/13-23 60g: S/6.4
Alkimia	Artesanal	Piura, Cusco, Amazonas	No se menciona.	No	No, pero mencionan usar cacao orgánico	Sí	No	Barras: dark de un solo origen (70%)	70g	S/21
Aruma	Artesanal	Huánuco	No se menciona.	No	No	No	No	Barras: dark, arándano, aguaymanto, coco (70%) Nibs / Pasas cubiertas / Polvo y licor de cacao /	80g	S/20

								Chocotejas / Brownies / Galleta		
Cacaosuyo	Artesanal	Piura, Cusco, Amazonas	No se menciona.	Sí	No	No	No	Barras: dark de un solo origen, nibs de cacao (70%); leche, leche & quinua	70g 25g	70g: S/21.5
Chocomuseo	Internacional	Perú, México, Colombia y países de Centroamérica	No se menciona.	No	No, pero mencionan usar cacao orgánico	Sí	No	Barras: dark, leche, blanco Trufas / Chocolate con fruta Mermelada de cacao Producto de cuidado personal	75g	
Cocama	Artesanal	Piura, Junín, Madre de Dios	No se menciona.	Sí	No, pero mencionan usar cacao orgánico	Sí	No	Barras: dark de un solo origen; sal de Maras, granos de café (70%); leche (50%); leche con quinua (40%)	70g	S/18
Elemento	Artesanal	Amazonas	Brindan capacitaciones técnicas relacionadas al manejo del cacao.	Sí	No	Sí	No	Barras: dark tostado ligero, dark tostado intenso y chocolate blanco	70g	S/18-19
Innato	Industrial (Romex)	Junín y otras zonas amazónicas	Mencionan que garantizan la sostenibilidad para las comunidades agricultoras, sin mencionar ejemplos.	No	No, pero mencionan usar cacao orgánico	No	Lecitina, vainillina	Barras: premium de un solo origen (72%); cranberries, nibs de café, leche, bitter (55%) Láminas de chocolate con almendras Barra con cereal	100g	S/9-11
La Ibérica	Semi industrial	Cusco	No se menciona.	No	No	No	Lecitina	Línea clásica: barras (leche, fondant, pecanas & pasas, castañas, hojuelas), bombones, cajas de regalo, pastillas, toffees, mazapán, turrón, cobertura	Clásica:40g,100g Premium: 70g	70gr: S/21.5

								Línea premium: barras, bombones, chocotejas, trufas, countline		
Montblanc	Industrial (CNCH)	No se menciona.	No se menciona.	No	No	No	Lecitina y sabor. artif.	Barras: dark (73%), leche, almendras Bombones	Dark: 80g y 190g Leche: 50g	80g: S/12.7
Nina	Cultivador artesanal	San Martín	No se menciona.	Sí	No	Sí	No	Barras: dark (60%, 70%, 85%); nibs de cacao, (70%); leche, coco (55% o 45%) Nibs de cacao	70g	S/20
República del Cacao	Internacional	Ecuador, Perú, Rep. Dominicana y Colombia	Se menciona trabajar con productores para preservar técnicas artesanales y sostenibles. Brindan ejemplos	No	No	Sí	Lecitina	Barras: sal de Maras, nibs de cacao, con leche, dark Otras presentaciones: cajas, bolsas, cilindros	50g	S/16.6
Tana	Semi industrial	No se menciona.	No se menciona.	No	No	No	Vainilla	Barras: 40%, 49%, 55%, 64% Bombones / Turrone / Corazones / Pastillas / Barras	70g	S/9-18
T'inky	Artesanal	Cusco, Piura, Loreto, Madre de Dios, San Martín	Brindan capacitaciones a los productores para que su cacao sea de calidad	Sí	No	Sí	No	Barras: de un solo origen (de 55% a 90% dependiendo del lugar)	50g	S/.15
Tribar	Cultivador artesanal	Ucayali (propio), Piura, Cusco	No se menciona.	Sí	No	No	No	Barras: de un solo origen, mango, granada & sal de Maras (70%-75%); leche (50%) Chocolate para taza Bombones / Cajas para regalo	65g	S/.18

Fuente: Elaboración propia, 2019

TABLA 9. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano -Análisis promoción y plaza

Marcas	Facebook	Instagram	Página web	Punto de venta
Cacao Seed	Se mantiene activo, con <i>posts</i> acerca de sus productos, lugares de compra, mensajes sobre el apoyo a agricultores y el fomento del consumo de chocolate, y eventos a los que asisten. +9,500 <i>likes</i>	Actualizado, con fotos de los productos y del proceso de elaboración. +2,500 seguidores	Breve video de bienvenida de la marca Página bien diseñada, atractiva Secciones: Conócenos (no se menciona a los fundadores, sino más sobre el cacao peruano), Productos (con detalle de cada presentación y el origen de su diseño), Puntos de venta y Noticias (actualizado al 2017). Español e inglés	Wong y tienda online de Plaza Vea Tienda propia: Centro comercial Tiendas saludables y cafés: Flora & Fauna y otros en zonas exclusivas de Lima y provincia. Markets en aeropuertos de provincia
Amazonía	Se mantiene activo, con <i>posts</i> acerca de sus productos, lugares de compra, beneficios del chocolate, eventos, sorteos y promociones. Tiene tienda de Facebook +2,000 <i>likes</i>	Actualizado, con fotos de sus productos, el chocolate y el cacao. +3,000 seguidores	Página de inicio simple, poco llamativa. Cuatro secciones: Empresa (origen y valores), Productos, Orgánico (sobre su trabajo exclusivo con cacao orgánico). Español e inglés	Tienda online Bioferias y tiendas saludables en zonas exclusivas, incluyendo Flora & Fauna.
Candela	Actualizado, principalmente con fotos de los productos y sus beneficios, además de dónde poder encontrarlos. Tiene mucho contenido por tener varias categorías. +8,000 <i>likes</i>	Actualizado. Con pocas fotos de los diferentes productos e insumos que ofrecen, sin protagonismo del chocolate. +2,500 seguidores	Página completa, de apariencia empresarial. Secciones: Quiénes somos, Productos (por categoría sin detalle), Biodiversidad (cultivos) Productores, Proyectos (con comunidades), Noticias. Español e inglés	Bioferias y tiendas saludables principalmente en zonas exclusivas, incluyendo Flora & Fauna.
Kuyay	Actualizado. Postean sobre sus productos, eventos, mensajes sobre el chocolate y sobre la empresa. +7,000 <i>likes</i>	Tiene ordenada una parte donde se muestran las tiendas físicas y online. Se actualiza con los mismos mensajes que en Facebook. +2,500 seguidores	Página de inicio simple, pero colorido y bonito diseño inicial. Secciones: Nosotros (resumen de historia, proceso de elaboración), Productos (breve descripción de cada uno), Noticias (no actualizado). Inglés y español	Tiendas por internet. Bioferias y tiendas saludables principalmente en zonas exclusivas de Lima y ciertas provincias, incluyendo en Flora & Fauna. Wong.
Pacari	Actualizado, principalmente con fotos de sus productos y de preparaciones a base de su chocolate en restaurantes o cafés, además de promoción de su propio café. +175,500 <i>likes</i>	Actualizado, principalmente con fotos de sus productos y de preparaciones a base de su chocolate en restaurantes o cafés. +33,000 seguidores	Página de inicio elegante y atractiva, con un vistazo general de la empresa y lo que ofrecen, muchas imágenes y textos cortos. Secciones: Historia, Productos (venta a Ecuador), Comunidad (impacto),	Wong

			Experiencias (reserva de catas y visitas a cultivos) y Blog. Español e inglés	
Quma	Actualizado, con fotos de sus productos, mensajes alusivos al chocolate, sorteos, trabajo con comunidades y puntos de venta. +10,000 likes	Poco actualizado y pocas imágenes. >200 seguidores	Diseño simple. Secciones: Nosotros (texto y video), Productos (sin mucha explicación), Comunidad (trabajo con agricultores), Chocolate (mención de que son orgánicos), Prensa y Blog (ambos desactualizados) Español inglés.	Tiendas por internet. Bioferias y tiendas saludables principalmente en zonas exclusivas de Lima y ciertas provincias, incluyendo en Flora & Fauna. Wong, Pharmax.
Orquídea	Actualizado, principalmente con fotos y mensajes de sus presentaciones (buena producción), puntos de venta y sorteos. +14,000 likes	No tiene	Página atractiva. Secciones: Historia, Productos (con detalle nutricional). Español e inglés.	Supermercados, tiendas de conveniencia, Tiendas saludables, Cines
Shatell	No se mantiene muy actualizado. Muestra principalmente fotos de los eventos a los que asisten. +5,000 seguidores.	No tiene	Página de inicio simple, no muy atractiva, con protagonismo de sus productos. Secciones: Nosotros, Productos (sin explicar cada uno), Certificaciones, Reportajes (videos), Premios, Responsabilidad (sin explicar mucho). Español e inglés	Wong
Alkimia	No actualizado, fotos de puntos de venta internacionales, de sus productos. >1,000 likes	Poco actualizado, con fotos de sus productos en diferentes escenarios. +1,000 seguidores	Diseño sencillo, limpio. Secciones: About (historia, proceso, misión, cómo degustar chocolate), Chocolates (breve descripción de cada uno), <i>Retailers</i> . Solo en inglés.	Flora & Fauna Cafés en zonas exclusivas de Lima y en Cusco.
Aruma	Actualizado, con mensajes alusivos al chocolate, puntos de venta, productos. >1,000 likes	Actualización poco frecuente, principalmente con mensajes alusivos al chocolate. >200 seguidores	Desactivada	Principalmente bioferias de Lima Centro.
Cacaosuyo	Actualizado, con mensajes alusivos al chocolate, puntos de venta y productos. Textos en español e inglés. +14,000 likes	Actualizado, con fotos de los productos, eventos, premios y mensajes alusivos al chocolate. Textos en español e inglés. +3,500 seguidores	Página atractiva con imagen grande de bienvenida. Secciones: Conócenos (video y fotos), Productos (descripción breve), Puntos de venta. Español e inglés	Wong Tiendas saludables en zonas exclusivas, incluyendo Flora & Fauna Pharmax Tiendas turísticas (All Alpaca, Cuy Arts, etc.)
Chocomuseo	Actualización irregular, con imágenes de sus puntos de venta y productos, principalmente activo en fechas	Actualización con frecuente, con imágenes de sus puntos de venta y productos.	Diseño relativamente atractivo, con contenido diferente (sobre eventos) por	Tiendas propias en Miraflores, Centro de Lima y Cusco. Tienda online

	especiales (Halloween, día de la madre, etc.). +16,000 likes	+3,000 seguidores	ciudad. En las secciones se incluye Filosofía (pilares de la empresa). Español e inglés.	
Cocama	Poco actualizado, con productos, producción, eventos. +7,500 likes	Poco actualizado, con contenido similar al Facebook. +3,000 seguidores	Desactivada	Línea clásica: barras (leche, fondant, pecanas & pasas, castañas, hojuelas), bombones, cajas de regalo, pastillas, toffees, mazapán, turrón, cobertura
Elemento	Actualizado, con fotos de sus productos, sobre el lugar de origen y trabajo con comunidades, eventos sorteos, etc. +5,000 likes	Actualizado, contenido similar al de su Facebook. +3,000 seguidores	De la empresa productora, sin mayor detalle de la marca.	Flora & Fauna
Innato	Actualizado con poca frecuencia, con sorteos, recetas y fotos de sus productos con mensajes de interacción con el público. +3,500 likes	Actualizado con poca frecuencia, con recetas y fotos de sus productos (bien producidas). +4,500 seguidores	Página relativamente atractiva, pero sin más información. En la misma sección de inicio se hace mención acerca del chocolate peruano y sus presentaciones (sin detalle).	Bodegas, tiendas de conveniencia y supermercados
La Ibérica	Actualizado, con posts acerca de sus diferentes productos y promociones. +185,500 likes.	Actualizado, contenido similar al Facebook +8,000 seguidores	Página atractiva, con resumen de productos, historia y chocolate al inicio. Secciones: Productos, Conócenos (historia y chocolate), ¿Dónde comprar?	Wong Tiendas propias en centros comerciales
Montblanc	No tiene	No tiene	Página empresarial, con relación de las diferentes marcas que maneja y detalle de presentaciones.	Bodegas, tiendas de conveniencia y supermercados
Nina	Actualización poco regular, con fotos de su producto, lugar de origen, premios y eventos. +2,000 likes	Actualización poco regular, con contenido similar al Facebook, pero con más fotos del producto. +1,500 seguidores	Página atractiva. Secciones: Nosotros (historia y razón del nombre), Nuestro chocolate (presentaciones y chocolate), El fundo (descripción del lugar y trabajo con agricultores). Español, inglés, alemán, francés y portugués	Flora & Fauna Cafés de zonas exclusivas de Lima
República del Cacao	Actualizado, con posts sobre productos, tiendas y eventos. +36,000 likes	Actualizado, con fotos bien producidas de sus productos y preparaciones con su chocolate. +49,000 seguidores	Página de inicio atractiva, con video introductorio, mensaje de apoyo a comunidades. Secciones: Productos (gran nivel de detalle), Nuestra gente (chefs, comunidades, equipo), Noticias y Encuéntranos. Español e inglés	Tiendas propias (aeropuerto, provincias) Wong

Tana	Actualizado, principalmente con fotos bien producidas de sus productos. +1,500 likes	Actualizado, con contenido similar al Facebook. +2,500 seguidores	Página atractiva, pero con poca información. En una sola página se muestra la historia y productos.	Wong, Tottus, Ripley, Pharmax, Cinemark Tiendas en Arequipa
T'inkiy	Actualizado, principalmente con fotos atractivas de sus productos. +3,000 likes	Actualizado, con el mismo contenido del Facebook. +1,000 seguidores	Página atractiva. Inicio resume el contenido de las secciones. Secciones: Nosotros, Productos (con pequeña descripción), Blog (desactualizado) Español e inglés	Tiendas naturales en Lima Centro, incluyendo Flora & Fauna Tiendas online
Tribar	Actualización poco regular, con fotos que le dan protagonismo al empaque en diferentes escenarios. +2,000 likes	Similar al Facebook +1,000 seguidores	Página atractiva, con inicio que resume el contenido de las secciones. Secciones: Tienda (con poca información por presentación), Nosotros, Novedades (desactualizado), Puntos de venta Español e inglés	Tiendas saludables en zonas exclusivas, incluyendo Flora & Fauna

Fuente: Elaboración propia, 2019

1.2.4 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación con los proveedores:

El poder de los proveedores es relativamente bajo en la mayoría de los casos, lo que resulta atractivo para las empresas que fabrican chocolate. Alrededor del 60% de productores de cacao no está asociado, lo que dificulta su acceso a capacitaciones que les permitirían profesionalizar su cultivo y así obtener mejores precios (Morales, et al., 2015). Esta fragmentación, sumada a la informalidad que existe entre los productores, los obliga a recaer en acopiadores, quienes tienden a enfocarse en el volumen, más que preocuparse por las buenas prácticas de cultivo, acopio o secado (Higuchi, Entrevista, 2019). Inclusive, algunos productores muy aislados dependerían de compradores que vayan directamente a sus zonas de cultivo (Paiva, 2019). Por otro lado, existe un 40% de productores que sí está asociado bajo cooperativas u otra organización similar. Estas suelen buscar un estándar de calidad alto y homogéneo entre los productores, así como precios justos. En este caso, su poder de negociación es mayor, pues la calidad de su producto lo permite.

- Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza es alta, pues la barrera de entrada es baja: es posible crear una marca nueva de chocolate que produzca lotes pequeños a través de maquila, de modo que solo se tenga que enfocar en el aspecto comercial y de *marketing*. No obstante, expandir la marca se vuelve más difícil, pues el acceso al canal masivo moderno (supermercados) es complicado debido al espacio limitado de los anaqueles y a las condiciones financieras que exigen en este canal. Asimismo, para aumentar la producción se vuelve necesario invertir en maquinaria y contactar con más proveedores de cacao de calidad.

- Poder de negociación del consumidor:

El poder de negociación es relativamente alto, pues si bien el consumidor frecuente de chocolate fino tiene una sensibilidad baja al precio, este podría variar de marca, debido a la gran cantidad de marcas en el mercado. Por otro lado, el consumidor ocasional de chocolate fino es más sensible al precio y podría optar por un producto sustituto.

- Rivalidad entre los competidores existentes

En el mercado de chocolate en general, el nivel de rivalidad es alto, pues es una categoría de crecimiento lento, con marcas bien posicionadas que tienen inversiones importantes en publicidad (Euromonitor, 2018). Por otro lado, la categoría de chocolate oscuro fino presenta altas tasas de crecimiento y, si bien hay marcas que destacan, todavía no existen líderes fuertemente posicionados; por lo tanto, el nivel de rivalidad es medio.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos para el chocolate común es alta. Al ser una golosina, existe una gran diversidad de otros productos que pueden ser consumidos, como barras de cereal,

caramelos, galletas, etc. No obstante, en cuanto al chocolate oscuro fino, la amenaza de sustitutos es baja, pues el consumidor frecuente de este tipo de chocolate lo prefiere por sus beneficios para la salud y sabores particulares que no pueden ser replicados por otros productos, además de por ser orgánico y tener certificaciones de sostenibilidad.

1.2.5 Conclusiones del análisis del microentorno

El peruano promedio tiene un nivel de consumo de chocolate bajo a comparación de otros países, principalmente debido a la falta de costumbre en su consumo y por las creencias negativas con las que se le asocian. El tipo de chocolate preferido por la mayoría de los peruanos es el de leche, aunque el consumo de chocolate oscuro está en crecimiento, en parte por los beneficios a la salud que este tiene. El consumo de chocolate oscuro orgánico y con certificaciones de sostenibilidad, del cual forma parte Cacao Seed, representa un porcentaje incluso más bajo del mercado, pero con alto atractivo pues atrae a turistas extranjeros y a consumidores locales con un Estilo de Vida Sofisticado, que valoran la calidad y están dispuestos a pagar por ello.

A nivel internacional, las innovaciones en chocolate tienden a ir por el lado de lo saludable (productos con edulcorantes sanos o ingredientes 100% naturales) o de la *premiumización* (presentaciones más pequeñas, pero con un insumo de mayor calidad y, consecuentemente, mayor precio). Por otro lado, la valoración del chocolate peruano oscuro fino ha crecido de manera importante en los últimos años y, por lo tanto, también ha aumentado el número de marcas disponibles, aunque con diferentes niveles de calidad en su producto intrínseco, empaque o estrategia de distribución.

En cuanto al abastecimiento del insumo principal (cacao), existe fragmentación en los proveedores y calidades diferentes de su producto, por lo que es importante que las marcas que busquen productos de alta calidad construyan buenos lazos estratégicos a fin de asegurar el control de calidad y una continuidad en el abastecimiento.

Por último, respecto a las marcas, si bien es relativamente fácil crear una nueva marca, resulta difícil destacar, lo que explica la gran variedad de marcas que existen en el mercado (lo que le brinda una buena opción al consumidor para elegir), pero que no haya un líder claro. En sustitutos, existen varios productos que compiten bajo el concepto de golosina, pero no compiten con el chocolate oscuro fino debido a sus características organolépticas (su valor va más allá del dulzor) y beneficios para la salud.

1.3 Análisis FODA

TABLA 10. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cacao Seed cuenta con productos premiados a nivel nacional e internacional por su calidad. • Es una de las pocas marcas nacionales <i>bean to bar</i>, de forma que no tercerizan su producción, lo que les permite tener control directo de la calidad de su producto. • Utiliza como insumo cacao orgánico certificado. • Tiene una sólida relación con los agricultores cacaoteros que les proveen el insumo. • Los socios tienen una amplia red de contactos que les permite tener acceso a diferentes canales y clientes, tanto en el Perú como en el extranjero. • Cuenta con un punto de venta propio que les permite generar una mayor exposición de su marca. • Tienen presencia en los principales minoristas orientados al segmento de NSE AB, tanto físico como online. • Cuenta con empaques con diseños atractivos y diferentes a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Débil gestión del canal propio, lo cual afecta el nivel de ventas. • Débil comunicación sobre el impacto social asociado a la marca, a pesar de ser un aspecto valorado por parte del target. • Página web y redes sociales que no son explotadas totalmente para ofrecer contenido relevante para el consumidor, como el trabajo con comunidades, promociones, venta online, etc.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El Perú presenta el consumo promedio per cápita de chocolate por debajo de la región. • Tendencia creciente del consumo de productos saludables, entre ellos el chocolate oscuro (+15% de crecimiento esperado). • Baja posibilidad de sustituir el consumo de chocolate oscuro por otro tipo de producto. • Crecimiento de la población de NSE AB y Estilo de Vida Sofisticado. • Tendencia creciente por valorar el consumo de productos de origen peruano. • Aumento en las compras a través del canal online, particularmente en los segmentos NSE AB. • Proyección de 8% de crecimiento del turismo receptivo. • Posibilidad de expandirse a otras plazas en provincia que reciban alto flujo de turistas extranjeros. • Público que valora las certificaciones orgánico y de sostenibilidad tiende a ser fiel a esta categoría y menos sensible al precio. 	<ul style="list-style-type: none"> • El cambio climático y las plagas podrían afectar la producción de cacao en el largo plazo. • Conflictos sociales que podrían el riesgo el correcto abastecimiento de insumos y encarecer su precio. • Bajas barreras a la entrada de nuevos competidores, los cuales han aumentado producto de la valoración del cacao peruano. • Nuevas regulaciones de etiquetado que obligan a las marcas a indicar si contienen altos niveles de grasa o azúcar. • Aún se percibe en la población general asociaciones negativas para la salud respecto al consumo de chocolate.

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Definición del problema

Como consecuencia del análisis realizado, se puede identificar la siguiente problemática

- Disminución de ventas en puntos de venta propios: luego de una tendencia positiva en los dos primeros años, los últimos dos han evidenciado una caída en los niveles de venta en alrededor de 20%, con miras a que no se recuperaría en el corto plazo.
- Desaceleración de ventas en establecimientos de *retail*: las ventas a través del canal *retail* se han mantenido crecientes; sin embargo, se ha visto una disminución en la tasa de crecimiento durante el último ejercicio. Esta reducción se explica parcialmente por la decisión de la empresa de reducir el número de establecimientos que pueden comercializar sus productos,

priorizando aquellos que generan mayores volúmenes de venta; por lo tanto, se busca reforzar las ventas en los establecimientos actuales.

- Importancia relativamente baja del concepto “orgánico” para parte del segmento de consumidores de chocolate oscuro y ubicación poco favorable en supermercados. De esta manera, el hecho de que el chocolate de Cacao Seed se ubique en las góndolas de alimentos saludables y lejos de las góndolas de chocolates oscuros no orgánicos, podría limitar su potencial de ventas, pues la marca no sería visible para el total del mercado potencial de consumidores de chocolate oscuro fino.
- Proliferación de marcas de chocolate peruano: la mayor apreciación a nivel nacional e internacional del chocolate peruano y el impacto social positivo que genera el cultivo del cacao ha fomentado la creación de diversas empresas que le dan protagonismo al chocolate peruano, tanto orgánico como no. Existen más de 150 empresas, muchas de las cuales compiten directamente con Cacao Seed en cuanto a precio, plaza y producto (Salón del Cacao y Chocolate, 2019).
- Comunicación respecto al impacto social positivo de la marca: los dueños de la empresa reconocen que tienen oportunidades de mejorar la comunicación respecto al trabajo que realizan con las comunidades agrícolas, pues no hay más información en sus medios digitales ni en su empaque. En cuanto al empaque, el espacio es limitado debido a que las regulaciones obligan a mostrar la información nutricional en idiomas entendibles para todos los países a los que exportan (Reglamento EU N°1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor, 2011) y debido al alto costo de impresión de los empaques, de manera que se tiene el mismo empaque para el mercado americano y europeo.

Por lo anterior, el presente trabajo planteará la elaboración de un plan de marketing que permita a Cacao Seed contrarrestar la caída experimentada en los ingresos generados por el canal propio, con la finalidad de mejorar sus ventas en el mercado nacional.

A pesar de que el crecimiento de la empresa se explica por la expansión de su mercado a nivel internacional, el alcance de la propuesta solo se dará a nivel nacional dado que Cacao Seed viene aplicando sus propias estrategias de internacionalización; por lo tanto, no forma parte de este estudio lo relacionado al mercado exterior. Además, esta propuesta no considera la posibilidad de desarrollar nuevas líneas de productos, ya que es una estrategia que está aplicando la empresa actualmente, pero que no tiene fecha de lanzamiento.

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El plan de marketing es un documento de gestión escrito, de contenido sistematizado y estructurado, en el que se definen los objetivos a conseguir en un periodo determinado, se indica de manera clara las responsabilidades y establece planes de acción para el logro de los resultados deseados (Sainz de Vicuña Ancín, 2018), cuyo esquema debe ser comprensible, flexible, consistente y lógico (Ferrell & Hartline, 2011). Esta guía documenta la forma en cómo las empresas van a alcanzar sus objetivos mediante estrategias y tácticas de marketing específicas (Kotler & Armstrong, 2017).

En general, es común que para la elaboración del plan de marketing se desarrollen las siguientes fases: primera -análisis y diagnóstico del entorno de marketing-, segunda -decisiones estratégicas de marketing- y tercera -decisiones funcionales de marketing-; sin embargo, estas etapas pueden variar dependiendo del criterio de la persona o equipo que lo realiza (Sainz de Vicuña Ancín, 2018). Cabe mencionar que la primera fase ya fue desarrollada en el capítulo II del presente trabajo, tomando en cuenta el marco teórico indicado en los siguientes párrafos, puesto que se consideró indispensable entender primero el entorno de la empresa para descubrir la problemática y de esta manera, plantear una propuesta de mejora que implica el desarrollo de la segunda y tercera fase en los capítulos IV y V de este documento.

1. Fase I: Análisis y diagnóstico del entorno

En esta fase corresponde entender el entorno en el que se desarrolla el plan de marketing, que está conformado por el macroentorno y microentorno. En el macroentorno se analiza a las fuerzas generales que permiten identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa (Kotler & Armstrong, 2017); entre ella se encuentran las político-legales, económicas, socioculturales, tecnológicas y ecológicas.

En el microentorno considera el análisis de todas las fuerzas que influyen en la competencia de la industria. Porter (2005) indica que es importante analizar el impacto de cinco fuerzas competitivas: riesgo de nuevos competidores³², amenaza de productos sustitutos³³, poder de negociación de los compradores³⁴, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2005).

³² Según Porter (2005), los riesgos de nuevos competidores dependen de las barreras contra la entrada (economías de escala, diferenciación de productos, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, desventaja de costos independientes a economías de escala) y de la reacción previsible por parte de las empresas establecidas.

³³ Rivalidad entre los competidores actuales depende de cuán cambiante es la rivalidad del sector y las barreras contra la salida y la entrada (Porter, 2005).

³⁴ Un grupo de compradores poderoso cumpliría las siguientes condiciones: grupo concentrado, los productos en la industria son estándar o diferenciados, cliente conoce a demanda.

En cuanto al diagnóstico, se realiza el análisis FODA permite analizar la situación real de la empresa al agrupar las variables identificadas previamente en fortalezas y debilidades internas de la empresa, y oportunidades y amenazas del entorno, para de esta manera ayudar a definir las estrategias a seguir (Kotler & Armstrong, 2017).

2. Fase II: Decisiones estratégicas de marketing

2.1 Planteamiento de objetivos

Es importante tener en cuenta que la definición de los objetivos de marketing tiene que supeditarse a los objetivos generales de la empresa, deben ser concreto, realistas y coherentes con los recursos y políticas de la empresa y de fácil comprensión al momento de leerlos (Sainz de Vicuña Ancín, 2018). Se distingue dos tipos de objetivos de marketing los cuantitativos y los cualitativos.

2.2 Estrategias genéricas

Porter (2005) considera a estas estrategias como punto de partida que ayuda a las empresas a definir cómo alcanzar sus metas, ya sea de forma agresiva o defensiva en la industria. Las estrategias son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o concentración.

- Liderazgo en costos: requiere una participación de mercado considerable para obtener los costos de producción y distribución más bajos, por ende, vender a precios más bajos que sus competidores.
- Diferenciación: permite alcanzar los mejores resultados en base de alguna ventaja importante³⁵ que, en la industria entera, se percibe como única.
- Enfoque o concentración: se concentra en un mercado particular o nicho, logrando costos más bajos o diferenciarse en buscando ser líder en costos, o ambos.

2.3 Estrategia de crecimiento

Una de las herramientas más utilizadas es la matriz de Ansoff que clasifica las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el que actúa y concluye si se trabajará con el mismo producto y/o mercado, pero mejorados; o con un nuevo producto y/o mercado (Schnarch, 2009). Las estrategias son:

- Penetración de mercado: incrementar participación en los mercados actuales con los productos actuales.
- Desarrollo de mercado: también puede consistir en utilizar otros canales de distribución complementarios o en otras zonas geográficas con los mismos productos.

³⁵ Según Porter (2005), se alcanza con el diseño o imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones.

- Desarrollo de producto: lanzar nuevos productos que supongan mejoras en el mercado actual.
- Diversificación: se desarrolla en forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados.

2.4 Estrategia o postura competitiva

Kotler & Keller (2017) indican que toda empresa debe tener como objetivo a largo plazo el volverse líder del mercado, para lo cual es fundamental crecer en ventas. Las estrategias a seguir dependen de la posición que ocupa la empresa en el mercado, que se puede separar en:

- Líder: el objetivo es seguir siendo el líder y buscan expandir mercado, pero tienen que defender su participación.
- Retador: busca aumentar la participación de mercado mediante los cuatro tipos de ataque (frontal, flanco envolvente, desviado, guerrilla).
- Seguidor: se cuelga del éxito del otro ya que copia o mejora los productos del líder sin atacarlo.
- Nicho: al especializarse en un segmento no muy grande del mercado, busca un alto margen de utilidad.

2.5 Estrategia de ciclo de vida del producto (CVP)

Evolución de los niveles de ventas de un producto a lo largo del tiempo en un mercado específico, dividido en etapa de desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia. Su importancia radica en que permite conocer los retos propios de cada etapa y los objetivos clave a buscarse (Ferrell & Hartline, 2011).

2.6 Segmentación

Kotler & Armstrong (2017) indican que la segmentación del mercado de los consumidores se realiza para dividirlos en segmentos más accesible y homogéneos, con el fin de que la oferta llegue de manera más eficiente y efectiva. Las principales variables de segmentación son las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

- Geográficas: región, país, tamaño de ciudad o zona metropolitana densidad, clima
- Demográficas: edad, genero, ingreso, educación, ocupación.
- Psicográficas: clase social, estilo de vida, personalidad.
- Conductuales: ocasiones, beneficios, frecuencia de uso, situación de lealtad, actitud hacia el producto

2.7 Estrategia de segmentación o selección de mercado meta

De acuerdo con el nivel de cobertura del mercado, que va de amplia a estrecha, Kotler & Armstrong (2017) presentan cuatro estrategias: *marketing* no diferenciado (masivo); diferenciado (segmentando); concentrado (de nicho); y *micromarketing* (local o individual).

- No diferenciado o masivo: la oferta se dirige a la totalidad del mercado ya que se enfoca en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores
- Diferenciado o segmentado: se dirige a varios segmentos del mercado, que usualmente son grandes, y la oferta se diseña para cada uno en específico con el objetivo de obtener mayores ventas totales y una posición más fuerte dentro de cada segmento del mercado.
- Concentrado (de nicho): se recomienda cuando los recursos de la empresa son limitados ya que les da la oportunidad de competir en servir a nichos que para los grandes competidores no genera interés. No busca una participación pequeña en un mercado grande, sino una participación grande en uno o más nichos que son más pequeños que los segmentos. Esta estrategia permite que la empresa logre una posición más fuerte y adquiera una mejor reputación.
- *Micromarketing*: se adaptan las estrategias a los gustos de individuos y lugares específicos. Incluye el *marketing* local (se ajusta a segmentos locales de consumidores como ciudades o tiendas específicas) e individual (adaptado a clientes individuales; también es conocido como *marketing* de uno a uno o *marketing* personalizado).

2.8 Propuesta de valor

Es el conjunto de beneficios que caracterizan y diferencian a la marca (Kotler & Armstrong, 2017). Las propuestas de valor más relevantes son:

- Más por más: ofrecer un producto más exclusivo a un mayor precio, donde la exclusividad puede basarse a una mejor calidad, prestaciones, diseño, estatus, etc.
- Más por lo mismo: ofrecer un producto de mayor valor al de la competencia, pero a un precio similar.
- Más por menos: consiste en ofrecer mayor valor a menor precio.
- Lo mismo por menos: consiste en ofrecer un producto con prestaciones similares a la competencia, pero a un precio menor.

Kotler & Keller (2017) indican que resulta útil determinar los puntos de diferencia (atributos que los consumidores asocian fuertemente con una marca y que consideran imposible encontrarlo en una marca competidora) y los puntos de referencia (asociaciones de atributos que no son exclusivas de una marca, pero que son necesarias para considerarlas como una oferta legítima) que se tendrá.

2.9 Posicionamiento

Consiste en definir la imagen de una marca o empresa de manera que ocupe un lugar determinado y particular en la mente del consumidor (Kotler & Keller, 2017). Los tipos de posicionamiento más comunes son: en comparación con la competencia, beneficio o característica del producto,

aprovechamiento de la imagen de la empresa, situación de consumo y tipo de consumidor o usuario (Sainz de Vicuña Ancín, 2018).

3. Fase III: Decisiones funcionales de marketing

En esta fase se utiliza diferentes medios y herramientas de marketing que permitirán a las empresas cumplir sus objetivos y fidelizar a sus clientes en función al producto, precio, plaza - distribución/logística- y promoción -venta/publicidad- (Soria Ibáñez, 2016), el cual es conocido como *marketing mix*.

3.1 Producto

- Niveles de producto:

Kotler & Armstrong (2017) indican que al momento de planear un producto, es importante analizarlo desde tres niveles:

- Valor fundamental: beneficio principal que el usuario busca para satisfacer sus necesidades.
- Producto real: aterrizar el beneficio principal en algo que el cliente pueda percibir; por ejemplo, marca, calidad, diseño, etiqueta, empaque.
- Producto aumentado: beneficios adicionales al producto real que se le brindan al cliente para generarle mayor valor y mantenerlo satisfecho; por ejemplo, servicio post venta, garantía, crédito, instalación.

- Empaque:

Ante el nivel alto de competencia, el empaque es una de las variables que permite una diferenciación más clara. Wyrwa & Barska (2017)³⁶ señalan que el empaque, además de proteger al producto, es una herramienta esencial de *marketing* por su impacto en el proceso de decisión de compra, pues es el primer contacto del consumidor con el producto y permite informarle sobre el este. Se valora principalmente la facilidad de uso y su durabilidad.

Para demostrar la influencia del empaque, Gunaratne et al. (2019)³⁷ analizaron el impacto de diferentes empaques en un mismo chocolate y demostraron que la percepción que genera el empaque (tanto por lo que este dice como por las emociones que genera su diseño) impacta en la percepción organoléptica del chocolate en sí. Inclusive, se menciona que el diseño puede generar mayor variedad de emociones que el chocolate mismo. Adicionalmente, señalan que en chocolates, los empaques con colores más visualmente atractivos generan mayor interés (rojo, naranja, amarillo), mientras que los colores oscuros se asocian a premium, lo cual puede no ser

³⁶ (Wyrwa & Barska, 2017)

³⁷ (Gunaratne, et al., 2019)

ideal si se encuentra en un contexto en el que la competencia directa ofrece un producto igual de premium.

Por otro lado, Mumcu & Kimzan (2015)³⁸ señalan que un diseño de empaque impresionante influye a que el consumidor sea menos sensible al precio; asimismo, una textura diferente en el empaque también genera un mayor interés. Por último, Rebollar, Lidón, Martín, & Puebla (2015)³⁹ hallaron que en compradores de chocolate, la mirada de la persona sigue dos patrones: primero, se les presta mayor atención a los elementos más impactantes visualmente y, segundo, se mira de izquierda a derecha, sobre todo de arriba-izquierda hasta abajo-derecha, como la lectura occidental.

3.2 Precio

- Estrategia de fijación de precios:

Kotler & Armstrong (2017) mencionan que las empresas deben cobrar un precio que se ubique por encima de su costo, pero debajo del límite máximo que está dispuesto a pagar el cliente. Se señalan las siguientes estrategias:

- Fijación basada en el valor para el cliente: parte de la evaluación de las necesidades del cliente y de su percepción de valor.
- Fijación basada en el costo: se parte de los costos en que se incurren para fabricar, distribuir y vender el producto, más la utilidad esperada.
- Fijación basada en la competencia: se tiene en consideración el precio de los competidores, para determinar si cobrará más, igual o menos, dependiendo de sus propias características diferenciales.

- Matriz precio-calidad:

Permite identificar la mejor estrategia de precio en diferentes situaciones, a partir de la relación precio-calidad del producto (Mohan, 2016).

3.3 Plaza

- Estrategia de canal de distribución:

Kotler & Armstrong (2017) mencionan que existen dos posibles canales de distribución: canal directo –a través del cual el fabricante vende directamente al consumidor- y canal indirecto -a través del cual el fabricante tiene uno o más intermediarios para venderle al consumidor-. La decisión del tipo de canal depende de las características del producto, consumidor, empresa y ambiente. Por ejemplo, el canal directo es particularmente útil cuando el número de consumidores es limitado o está concentrado geográficamente o cuando hay una demanda constante o necesidad

³⁸ (Mumcu & Kimzan, 2015)

³⁹ (Rebollar, Lidón, Martín, & Puebla, 2015)

de un servicio al cliente superior, mientras que el canal indirecto es útil cuando el fabricante no tiene capacidad financiera adecuada o cuando los consumidores están dispersos geográficamente (Babic, Bajor, & Babic, 2016).

- Estrategia de cobertura de mercado

Las tres estructuras básicas son intensiva, selectiva y exclusiva, y difieren por su grado de cobertura de mercado y el nivel de exclusividad entre la empresa y el minorista o *retailer* (Ferrell & Hartline, 2011).

- Intensiva: uso elevado de puntos de venta para alcanzar la mayor cobertura posible del mercado objetivo. adecuada para productos de conveniencia como los productos alimenticios.
- Exclusiva: concede la distribución a un único minorista y solo se encontrará el producto en determinados puntos de venta dentro de una área o zona.
- Selectiva: permite al fabricante tomar la elección de vender sus productos a través de intermediarios seleccionados.

Los criterios de selección de los intermediarios o distribuidores a tomar en cuenta son: tamaño del vendedor (ventas), calidad del servicio ofrecido, competencia técnica y equipamiento comercial (De Juan Vigaray, 2005).

Por último, sobre la distribución de productos orgánicos, Ellison, Duff, Wang, & Barnett White (2015)⁴⁰ hallaron que el tipo de establecimiento *retail* puede afectar la imagen del producto, pues cuando se vende en supermercados de gama alta, un mismo producto se asocia a mayor de confianza y mejor sabor a comparación de un supermercado de gama baja, lo que demuestra la importancia de la correcta elección del tipo de establecimiento *retail*..

3.4 Promoción

- Estrategia de promoción:

Kotler & Armstrong (2017) señalan que existen dos grandes estrategias: de empuje -a través de la cual se usa el esfuerzo comercial del fabricante para impulsar sus producto a lo largo de los canales de distribución- y de atracción -a través de la cual se utiliza el esfuerzo publicitario y las referencias entre consumidores para motivar la compra del producto-.

- Estrategia digital:

Erdogmus & Cicek (2012)⁴¹ hallaron que la lealtad de marca es positivamente afectada cuando la marca ofrece campañas promocionales atractivas para el usuario y contenido relevante o popular entre sus amigos, y cuando aparece en diferentes plataformas *online*. Mantenerse

⁴⁰ (Ellison, Duff, Wang, & Barnett White, 2015)

⁴¹ (Erdogmus & Cicek, 2012)

competitivo en el mercado actual amerita una estrategia de social media sólida, pues ante la sobrecarga de marcas que existe, los usuarios ignoran al contenido poco relevante. Por lo tanto, las empresas pueden trabajar en crear contenido más atrayente, participativo, con premios, concursos y divertido.

- Comunicación de productos orgánicos:

Respecto a la publicidad, a veces los negocios que venden productos orgánicos pecan en enfocarse demasiado en el producto y no tanto en el consumidor y sus necesidades. Mkhize & Ellis (2019)⁴² sugieren que se puede usar la comunicación para educar a los consumidores, especialmente para que entiendan la razón de precio superior que tienen los productos orgánicos. De esta forma, contar una historia puede ayudar a que el consumidor se forme una imagen mental del esfuerzo que conlleva producir estos alimentos.

- Estrategias de *trade marketing*:

Se tiende como el conjunto de acciones B2B realizadas por el fabricante en coordinación con el *retailer* o distribuidor con el objetivo de captar la atención del cliente en el punto de venta para así efectuar la compra (Cunha, Leonardo, Figueira, & Freitas, 2012).

En una investigación realizada en Lima, Wakabayashi Muroya, Alzamora Ruiz, & Guerrero Medina (2018)⁴³ hallaron que cuando las personas acuden a supermercados con objetivos de compra abstractos -como realizar las compras semanales o pasear-, se verían más influenciados por las acciones de *trade marketing* y podrían realizar más compras de impulso, pues se encuentran más abiertos a probar nuevos productos y aprovechar promociones; por el contrario, cuando se compra con un objetivo claro en mente -como realizar una compra puntual o aprovechar una promoción específica-, la influencia del *trade marketing* es menor

Finalmente, para evaluar la eficacia del plan de *marketing* se incluirá las proyecciones financieras e indicadores de control que servirán de guía para determinar si se están ejecutando correctamente las acciones.

⁴² (Mkhize & Ellis, 2019)

⁴³ (Wakabayashi Muroya, Alzamora Ruiz, & Guerrero Medina, 2018)

CAPÍTULO IV. PLAN DE MARKETING COMO PROPUESTA DE MEJORA

1. Objetivos de marketing

Los objetivos se plantean en la tabla 11.

TABLA 11. Objetivos de marketing

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Aumento en ventas canal propio	Var% ventas canal propio	15%	12%	10%
Mercado	Ampliar mercado del canal propio	N° de nuevas plazas	2	1	1
Finanzas	Utilidades	Margen neto	>5%	>8%	>10%
Fidelización	Mayor presencia en redes sociales	N° de seguidores en redes	>3,000	>4,000	4,500 a más

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Estrategia genérica

La empresa adoptó la estrategia genérica de diferenciación; sin embargo, debido a que se ofrece un producto de alta gama y exclusivo orientado a un público objetivo selecto como es el NSE AB de los distritos de Lima Moderna, así como el público turista extranjero de un nivel socioeconómico similar, se recomienda adoptar la estrategia de enfoque basado en diferenciación.

La aplicación de esta estrategia se sustenta en que el producto ofrecido está dirigido a satisfacer las necesidades que se presentan en un nicho de mercado con características homogéneas entre sí y no a la totalidad de este. Al ser un nicho particular y no todo el mercado de consumidores de chocolate, la diferenciación basada en sus atributos (un producto con certificado orgánico y con trabajo con las comunidades cacaoteras) será más valorada dentro de este segmento.

3. Postura competitiva

La estrategia será de nicho, pues no puede aspirar a ser líder del mercado general de chocolates debido al alto nivel de competencia y la existencia de grandes grupos empresariales. Por lo tanto, se buscará participar dentro del mercado específico de chocolate oscuro fino orgánico, satisfaciendo a los consumidores y siendo la empresa líder de este nicho, el cual es lo suficientemente atractivo desde un punto de vista económico.

4. Estrategia de crecimiento

Cacao Seed debe aplicar la estrategia de desarrollo de mercado. Bajo dicha estrategia, se propone evaluar nuevos espacios para el canal propio fuera de la zona en la que operan actualmente, sobre todo en provincias como Cusco, Piura, Chiclayo y Trujillo, aprovechando el crecimiento turístico que están experimentando diversas ciudades al interior del país.

5. Ciclo de vida del producto

La categoría se encuentra en la etapa de crecimiento, tanto por el consumo de chocolate oscuro como por la aparición de nuevas marcas. Al estar en esta etapa, se recomienda aumentar la presencia en el mercado a través de la expansión de puntos de venta y el desarrollo del *awareness* de la marca. Asimismo, en esta etapa no se sugiere un desarrollo excesivo del número de productos, sino mejorar los que ya tienen.

6. Segmentación

Bajo el nivel de cobertura de mercado, se opta por aplicar la estrategia de segmentación concentrada o de nicho.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen los siguientes criterios de segmentación para el público nacional: personas de NSE AB de estilo de vida Sofisticado que consuman chocolate oscuro fino orgánico y que vivan en distritos de Lima Moderna.

Respecto al público turista, la segmentación será: turistas extranjeros que visitan las ciudades de Lima, Cusco, Lambayeque, Piura y La Libertad, y que valoran el chocolate oscuro fino orgánico, particularmente de marcas que tengan un trato justo con los productores cacaoteros.

7. Propuesta de valor

Se aplicará el tipo de propuesta de valor “más por más”, pues tiene un producto de calidad superior al promedio (orgánico, *bean to bar*, distribuido en establecimientos en zonas exclusivas) y con un precio superior al promedio de marcas de chocolate oscuro fino.

8. Posicionamiento

Para el caso de Cacao Seed, el posicionamiento que se busca tener en la mente del consumidor será “el mejor chocolate oscuro y orgánico peruano, y que apoya a las comunidades cacaoteras para su desarrollo”.

9. Estrategias de producto

No se recomienda hacer modificaciones al producto en el corto plazo, teniendo en cuenta que ya se está planeando el desarrollo de una nueva línea de productos (chocotejas). A futuro, resulta atractiva la posibilidad de lanzar nuevas presentaciones en presentaciones más pequeñas, así como nuevas variedades con ingredientes adicionales (como sal de Maras, aguaymanto, etc.) para promover el consumo de la marca. No obstante, estas ideas no forman parte del presente trabajo.

En la tabla 12 se presentan los niveles de producto para Cacao Seed.

TABLA 12. Niveles de producto

Valor fundamental
El beneficio principal que satisface el producto es la indulgencia saludable y el estatus.
Producto real
*Calidad: chocolate oscuro de alta calidad, orgánico, elaborado de forma artesanal. *Empaque: el empaque actual es funcional (protege el producto y su aroma, y es fácil de abrir) y transmite una imagen <i>premium</i> . Su diseño único lo diferencia claramente de la competencia, además que la información relevante está colocada de tal forma que resulta clara y atractiva para las personas. Por los motivos antes mencionados, se recomienda mantenerlo.
Producto aumentado
*Información adicional alusiva al impacto social que genera la empresa en sus proveedores de cacao. *Garantía de que el producto es orgánico gracias a las certificaciones USDA y EU.

Fuente: Elaboración propia, 2019

10. Estrategias de plaza

Se seguirá la estrategia de cobertura de mercado selectiva, pues no se trata de un producto masivo, por lo que se elegirán pocas plazas, pero altamente atractivas.

Se recomienda mantener la distribución directa e indirecta de un nivel (venta a través de minorista). La distribución directa se realizará de la siguiente manera:

- Se mantendrá la presencia en el centro comercial: a pesar de que las ventas han disminuido, el módulo sigue generando ganancias y permite generar conocimiento de marca y sobre todo porque el centro comercial es considerado un destino turístico más que su definición propia. Por tal motivo, se debería mantener, sujeto a una evaluación constante, para asegurar que no entre en pérdida.
- Se sugiere la expansión a cuatro provincias a través de la implementación de módulos en los aeropuertos de Piura, Chiclayo, Trujillo y Cusco. Estas ciudades no solamente atraen al turista internacional y al ejecutivo nacional, sino que se ubican en las regiones donde se cultiva el cacao que utiliza Cacao Seed, con excepción de Chiclayo y Trujillo. Adicionalmente, se tiene contacto directo con ejecutivos comerciales de las empresas concesionarias que manejan los aeropuertos de estas ciudades, por lo que se puede tener ventaja para concretar la propuesta. Para este canal se sugiere evaluar espacios entre 2 m² a 4m², ya que son espacios de fácil colocación e implementación en comparación con un local comercial.

En cuanto a la distribución indirecta, para el caso del canal *retail*, se deberá aplicar una estrategia selectiva, en donde solo se deberá trabajar con empresas que tengan solidez financiera, capacidad de pago, que atiendan al *target* buscado y que tengan la capacidad de vender una cantidad mínima de producto al mes; de lo contrario, se incurriría en ineficiencias al trabajar con muchos minoristas que mueven cantidades pequeñas de producto.

11. Estrategias de precio

Se seguirá la estrategia basada en el valor percibido del producto y en función a la competencia. Actualmente las barras de Cacao Seed tienen un precio promedio de S/ 20 por barra de 70g. Este precio es cerca a lo máximo que está dispuesto a pagar el consumidor, sin llegar a ser la marca más cara de su mercado específico. No obstante, también se recomienda implementar una política de revisión anual de precios para evaluar variables como el IPC y el incremento de los costos de la materia prima para determinar si es necesario un incremento en los precios. Esta política es particularmente importante cuando se comercializa a través de puntos de venta propios, pues el alquiler se ajusta cada año como mínimo al IPC.

Según la matriz precio-calidad, se optará por la estrategia de primera calidad, donde se cobra un precio alto por una calidad alta de producto. Esto avala el incremento en precios que se establecería para el producto que se ofertará en los aeropuertos. Se sugiere establecer un precio de S/22.5 por tableta.

12. Estrategias de promoción

Se realizará la estrategia de atracción, por lo que el esfuerzo será principalmente para generar conocimiento e interés en la marca. La inversión se realizará netamente a través de redes sociales (Facebook e Instagram), en donde se establecerá un cronograma de publicaciones. Los mensajes deberán ser variados, utilizando fotografías de alta calidad para transmitir la idea de ser un producto *premium*. Se deberá hacer particular énfasis a los premios que tiene la marca, el origen orgánico de su producto y el apoyo que tiene con las comunidades. La página web también deberá tener información similar, explicando con ejemplos el trabajo con los agricultores, de manera que el consumidor tenga una imagen clara de a quién se está ayudando. Para lograrlo se requieren de los servicios de un *community manager* que tenga a su cargo la mejora de la página web y las redes sociales, mejorando la interacción en este último. Adicionalmente, se pagará pauta mensual en *Facebook* e *Instagram* para lograr llegar al público objetivo deseado

Sobre las estrategias de *trade marketing*: en los puntos de venta propio se deberá tener la oferta de la marca, con elementos alusivos a los lugares de origen de su cacao, así como fotografías de las zonas de origen y el trabajo con las comunidades. Respecto a la fuerza de ventas en los módulos, estos deberán estar correctamente capacitados, con conocimiento de toda la oferta de productos, sobre el proceso de producción del chocolate y obtención del cacao, así como los valores diferenciales de la marca. Adicionalmente, se realizarán degustaciones con cuadrados de las barras de chocolate para que las personas puedan probar sus productos y notar las diferencias de sabor de las diferentes variedades. Al ser un producto exclusivo, pero con un presupuesto limitado, no se toma en cuenta la posibilidad de acerca publicidad POP ni degustaciones en los puntos de venta *retail*, aunque es recomendable mantener las degustaciones en el canal propio.

CAPÍTULO V. VALORACIÓN DE IMPACTO DEL PLAN DE MARKETING

El presente capítulo solo considera la evaluación financiera de la propuesta de nuevas plazas de Cacao Seed en provincias.

1. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas a tres años, se considera como variable principal a la cantidad de pasajeros en sala de embarque de los aeropuertos de Cusco, Piura, Chiclayo y Trujillo. Las cifras obtenidas se ponderaron bajo los siguientes criterios: el porcentaje de público extranjero presente en cada plaza; el porcentaje de compra en aeropuertos bajo el criterio de *self-treat*⁴⁴ aplicable a productos orgánicos, el porcentaje de compra de “*confectionary*” en los aeropuertos⁴⁵. El detalle de la proyección se muestra en el anexo 2.

Adicionalmente, se considera un incremento en los precios por el 3%, un poco más que el crecimiento promedio del IPC de los últimos tres años. En la tabla 13 se muestra la proyección de ventas por plaza, considerando las aperturas de manera progresiva de los puntos de venta propio: en el 2020 en Cusco y Piura, Trujillo en el 2021 y Chiclayo en el 2022.

TABLA 13. Proyección de ventas anuales en soles

Canal propio	2020	2021	2022
Cuzco	231,741	262,562	288,818
Piura	162,561	185,856	210,017
Trujillo	-	125,677	143,272
Chiclayo	-	-	61,010
Total	394,301	574,095	703,117

Fuente: Elaboración propia, 2019

2. Inversión

La inversión total estimada es de S/128K aproximadamente, que incluye la inversión en activo fijo S/ 73K (costos de diseño y arquitectura de los módulos, la construcción de los módulos, los equipos esenciales para la venta) así como un capital de trabajo de s/ 55K. Para llevar a cabo este plan de marketing, se consideró un préstamo bancario por el 20% de la inversión estimada - S/25.6K-. a una tasa de interés del 12%. En la tabla 14 se muestra el cronograma de pago por año.

TABLA 14. Cronograma de financiamiento

	Año 0	2020	2021	2022
Amortización		7,587	8,497	9,517
Interés		3,072	2,162	1,142
Cuota		10,659	10,659	10,659
Saldo Deudor	25,600	18,013	9,517	-

Fuente: Elaboración propia, 2019

⁴⁴ Criterio ponderado 30% (Nielsen, 2017)

⁴⁵ Criterio ponderado 25% (Nielsen, 2017)

3. Presupuesto de costos y gastos

El presupuesto considera lo siguiente: gastos de venta y gastos administrativos.

- Gastos administrativos: alquileres en aeropuertos, servicios, sueldo de un personal administrativo.
- Gastos de venta: el sueldo de la fuerza de ventas conformado por 8 colaboradores *part-time* para los cuatro puntos, pauta en redes sociales (Facebook, Instagram), sueldo de un *community manager*, y el gasto de mantenimiento de la página web.

Los montos varían cada año por la apertura progresiva de los módulos, según tabla 15.

TABLA 15. Presupuesto de costos y gastos

	2020	2021	2022
GASTO DE VENTAS	187,200	237,936	288,754
Degustaciones	18,000	18,540	19,096
<i>Community manager</i>	42,000	43,260	44,558
Pautas en redes	24,000	24,720	25,462
Sueldo Fuerza de ventas	96,000	144,000	192,000
Mantenimiento web	7,200	7,416	7,638
GASTOS ADMINISTRATIVOS	100,200	121,245	143,614
Alquiler AdP	13,500	27,810	42,525
Alquiler Corpac	37,500	39,375	42,131
Servicios (luz, telefonía)	7,200	10,800	14,400
Personal administrativo	42,000	43,260	44,558
TOTAL GASTOS	287,400	359,181	432,368

Fuente: Elaboración propia, 2019

4. Estado de resultados

De acuerdo con las proyecciones realizadas, se obtienen un margen neto positivo cada año y con tendencia creciente, el cual se detalla en la tabla 16.

TABLA 16. Estado de ganancias y pérdidas en soles

	2020	2021	2022
Ingresos por ventas (nuevos canales propios)	394,301	574,095	703,117
Costo de Ventas	67,031	126,301	154,686
UTILIDAD BRUTA	327,270	459,276	548,431
Gasto de ventas	187,200	237,936	288,754
Gastos administrativos	100,200	121,245	143,614
EBITDA	39,870	100,095	116,0632
Depreciación	4,000	6,000	8,000
UTILIDAD OPERATIVA	35,870	94,095	108,063
Gastos financieros	3,072	2,162	1,142
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	32,798	91,933	106,921
Impuesto a la Renta (30%)	10,761	28,228	32,419
UTILIDAD NETA	21,840	63,705	74,502
<i>Margen Neto</i>	<i>5.6%</i>	<i>11.1%</i>	<i>10.6%</i>

Fuente: Elaboración propia, 2019

5. Flujo de caja

Se consideró el cálculo del VAN y TIR del plan desarrollado en el capítulo IV. Los resultados se basan en el supuesto que la inversión se realiza en el año 0 en su totalidad. En los años siguientes se obtienen flujos positivos crecientes, dando como resultado un VAN positivo de S/40.4K a una tasa de descuento del 12%, costo de oportunidad esperado -como mínimo- por la empresa para poder invertir en el proyecto. La TIR obtenida es de 35%, lo cual permite concluir que llevar a cabo este proyecto justifica su viabilidad. Los resultados se muestran en la tabla 17.

TABLA 17. Flujo de caja económico anual en soles

	Año 0	2020	2021	2022
INGRESOS	25,600	394,301	574,095	703,117
Ventas (nuevos canales propios)		394,301	574,095	703,117
Préstamo	25,600			
EGRESOS	102,400	375,851	512,887	630,131
Inversión	102,400			
Costo de ventas		67,031	126,301	154,686
Gastos de ventas		187,200	237,936	288,754
Gastos administrativos		100,200	121,245	143,614
Gasto financiero		10,659	10,659	10,659
Impuesto a la Renta		10,761	28,228	32,419
FLUJO DE CAJA NETO	-76,800	18,451	61,2018	72,986

Tasa de descuento, COK	12%
VAN	40,417.99
TIR	35.09%

Fuente: Elaboración propia, 2019

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Cacao Seed atiende a dos grandes mercados, nacional e internacional. El mercado nacional se compone de cinco canales -propios, *retail*, corporativo, restaurantes y supermercados- los cuales disminuyeron su representatividad en las ventas totales, pasando de 99% en el 2015 a 50% al 2019.
- Desde el inicio de sus operaciones, la empresa ha presentado un crecimiento sostenido de sus ventas. Sin embargo, se proyecta una desaceleración al cierre del 2019 en comparación a lo registrado en promedio años anteriores.
- El análisis del marco y microentorno permitió encontrar diversos factores los cuales explicarían esta problemática: mayor competencia, priorización de otros canales de venta, poca difusión de la marca, entre otros. Adicionalmente, nuevas regulaciones para las exportaciones en mercado internacional podrían afectar negativamente sus resultados; no obstante, esto debería verse como una oportunidad de mejora y el desarrollo del mercado nacional.
- El plan de marketing es la propuesta de mejora desarrollada para aplicar estrategias que apoyen al desarrollo de nuevos mercados, específicamente en los aeropuertos de provincias en donde se cuenta con un público turista cautivo que valoraría la propuesta de valor que ofrecen los chocolates de Cacao Seed.
- La viabilidad de esta propuesta resulta favorable, con un VAN de S/40,417 y una TIR de 35.09% en un periodo de tres años.

Recomendaciones

- No descuidar la gestión de los canales de venta el mercado nacional, ya que actualmente existe una oportunidad para mejorar la gestión del canal de venta propio.
- Evaluar el contrato del centro comercial para lograr mejoras en las condiciones de arrendamiento; o en todo caso, solicitar una reubicación a una zona de mayor exposición.
- A pesar de que los canales de venta corporativa y restaurantes no sean la principal atención e inversión de esfuerzos por parte de los socios, se recomienda contratar a un colaborador que se dedique específicamente al impulso de estos canales.
- Adicionalmente, si bien la dinámica del *retail* ha mantenido su comportamiento al alza, se recomienda establecer la política de pedidos mínimo a estos intermediarios, priorizando el volumen de venta, así como la calidad de los intermediarios.
- La estrategia de desarrollo de producto representa una gran oportunidad para dar inicio al cambio del comportamiento en el consumo del chocolate e impulsar el consumo recurrente apoyado, en el lanzamiento de una nueva presentación de consumo fácil e inmediato, como son las chocotejas.

- Finalmente, se recomienda a Cacao Seed apostar por el ingreso a nuevos mercados a nivel nacional, como son los aeropuertos bajo la modalidad del canal propio, dado que representa una oportunidad aún no explotada de captar al público turista de tránsito en dichas locaciones. El sustento financiero de la viabilidad del proyecto son el VAN positivo y TIR mayor al costo de oportunidad (12%) exigido por los socios para invertir en cualquier otro proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alianza Cacao Perú. (n.d.). *Sobre la Alianza Cacao Perú*. Retrieved septiembre 29, 2019, from Alianza Perú Cacao: <http://www.alianzacacaoperu.org/sobre-alianza-cacao-peru/>
- Alvarado, J., & Iturrios, J. (2017, Noviembre 13-17). Determinantes de la productividad en pequeños productores de cacao de las regiones de San Martín, Huánuco y Ucayali. *International Symposium on Cocoa Research (ISCR)*. Lima. Retrieved Octubre 08, 2019, from https://www.icco.org/about-us/international-cocoa-agreements/cat_view/68-icco-workshops-and-seminars/352-international-cocoa-research-symposium-lima-peru-2017/438-proceedings-of-the-international-symposium-on-cocoa-research-2017/445-thematic-7.html
- APEIM. (2015). *Niveles socioeconómicos 2015*. Retrieved Octubre 19, 2019, from <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2015.pdf>
- APEIM. (2018). *Niveles socioeconómicos 2018*. Retrieved Octubre 19, 2019, from <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- APPCacao. (2018, julio 17). Consumo peruano de verdadero chocolate está próximo a duplicarse. (Agencia Agraria de Noticias, Interviewer) Retrieved agosto 20, 2019, from <https://agraria.pe/noticias/consumo-peruano-de-verdadero-chocolate-esta-proximo-a-duplic-17040>
- APPCacao. (2018, Marzo 15). El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en 7 regiones. (Agencia Agraria de Noticias, Interviewer) Retrieved Septiembre 29, 2019, from El 93% de la producción peruana de cacao se concentra en 7 regiones: <https://agraria.pe/noticias/el-93-de-la-produccion-peruana-de-cacao-se-concentra-en-7-re-16171>
- APPCacao. (2018, Octubre 02). Perú produce el 1.7% del cacao del mundo. (Agencia Agraria de Noticias, Interviewer) Retrieved Septiembre 29, 2019, from Perú produce el 1.7% del cacao del mundo: <https://agraria.pe/noticias/peru-produce-el-17-del-cacao-del-mundo-17561>
- Araya, S., Elberg, A., Noton, C., & Schwartz, D. (2019). Identifying food labeling effects on consumer behavior. *SSRN Electronic Journal*. Retrieved Octubre 19, 2019, from 10.2139/ssrn.3195500
- Arellano. (2019). *Encuesta Nacional del Consumidor Peruano 2019*.
- Arellano. (n.d.). *Los Sofisticados*. Retrieved noviembre 15, 2019, from Arellano: <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/los-sofisticados/>
- Babic, D., Bajor, I., & Babic, M. (2016). *Choice factors of distribution channels*. Zageb: College of Technology and Business in Czech Budejovice. Retrieved Noviembre 05, 2019, from

<http://journals.vstecb.cz/wp-content/uploads/2016/04/Choice-Factors-of-Distribution-Channels-Darko-BABIĆ-Ivona-BAJOR-Morana-Ivaković-BABIĆ1.pdf>

- Balzer, M., Rassaf, T., Heiss, C., Kleinbongard, P., Lauer, T., Merx, M., . . . Kelm, M. (2008). Sustained Benefits in Vascular Function Through Flavonol-Containing Cocoa in Medicated Diabetic Patients: A Double-Masked, Randomized, Controlled Trial. *Journal of American College of Cardiology*, 51(22), 2141-2148. doi:10.1016/j.jacc.2008.01.059
- Banco Central de Reserva del Perú. (2019). *Producto bruto interno por tipo de gasto*. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM04923AA/html>
- Bunn, C., Lundy, M., Läderach, P., & Castro, F. (2017). *Global climate change impacts on cocoa*. Cali: International Center for Tropical Agriculture.
- Canadean. (2017). *Confectionary Market in Peru Market Snapshot to 2020*. Basingstoke.
- Center for the Promotion of Imports. (2019). *What trends offer opportunities or pose threats in the European cocoa market?* Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de <https://www.cbi.eu/market-information/cocoa/trends/>
- Centro de Innovación del Cacao. (s.f.). *Productos y servicios*. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <http://www.cic.pe/productos-servicios/>
- Chalyk, N., Klochkov, V., Sommereux, L., Bandaletova, T., Kyle, N., & Petyaev, I. (2018). Continuous Dark Chocolate Consumption Affects Human Facial Skin Surface by Stimulating Corneocyte Desquamation and Promoting Bacterial Colonization. *Journal of Clinical And Aesthetic Dermatology*, 11(9), 37-41. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=99603a3f-0223-422a-bdbf-7f0627c4bd9e%40sdc-v-sessmgr01>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas. (2017). *Estrategia nacional de lucha contra las drogas 2017-2021*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2019, de <https://www.devida.gob.pe/documents/20182/314196/ENLCD+2017-2021/b61fca74-b2b1-405b-b5e1-8ae4bd7e69ca>
- Congreso de la República. (17 de Mayo de 2013). *Ley de promoción de la alimentación saludable para niños, niñas y adolescentes*. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30021.pdf>
- CPI. (2015). *Market reporte Perú: población 2015*. Lima.
- CPI. (2019). *Market reporte Perú: población 2019*. Lima.
- Cunha, V., Leonardo, S., Figueira, G., & Freitas, F. (2012). Trade marketing en el sector de tiendas de conveniencia. *Revista de Administración de Empresas*, 52(6), 643-656.
- Datum. (2018). *Evolución del comportamiento de compra online*. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de

http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Evolucion_del_comportamiento_de_compra_online.pdf

- De Juan Vigaray, M. (2005). *Comercialización y Retailing. Distribución comercial aplicada*. Madrid: Pearson.
- de Lama Lossio, G. (Mayo de 2018). El 20.1% de los chocolates en Perú se comercializa en supermercados. (J. C. León, Entrevistador) Agencia Agraria de Noticias. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de <https://agraria.pe/noticias/el-201-de-los-chocolates-en-peru-se-comercializa-en-supermer-16634>
- Defensoría del Pueblo. (2019). *Reporte de conflictos sociales N°187 Septiembre*. Recuperado el 19 de 10 de 2019, de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/Conflictos-Sociales-N°-187-Septiembre-2019.pdf>
- d'El-Rei, J., Cunha, A., Burlá, A., Burlá, M., Oigman, W., Neves, M. F., . . . Medeiros, F. (2013). Characterisation of Hypertensive Patients with Improved Endothelial Function after Dark Chocolate Consumption. *International Journal of Hypertension*, 1-6. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com.up.idm.oclc.org/eds/detail/detail?vid=0&sid=1efd65d7-ab55-4ad0-9d54-f19125504825%40sessionmgr4007&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=95253377&db=a9h>
- Ellison, B., Duff, B., Wang, Z., & Barnett White, T. (2015). *Putting the organic label in context: Examining the interactions between the organic label, product type, and retail outlet*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329315300148>
- Erdogmus, I. E., & Cicek, M. (2012). The impact of social media marketing on brand loyalty. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1353-1360. Recuperado el 14 de Octubre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812045818>
- Euromonitor. (2017). Cinco marcas de chocolates dominan el 55% del mercado. *Gestión*. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://gestion.pe/economia/mercados/cinco-marcas-chocolates-dominan-55-mercado-141250-noticia/>
- Euromonitor. (2018). *Chocolate confectionary in Perú*.
- Euromonitor. (2019). *Global chocolate confectionary: permitting indulgence again*.
- FAO. (2017). *Crops and livestock products - Cocoa beans export quantity*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de <http://www.fao.org/faostat/en/?#data/TP>
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2011). *Marketing Management Strategies* (5th ed.). Mason: Cengage Learning.
- Fondo Monetario Internacional. (Octubre de 2019). World economic outlook: list of tables.
- Giha, S. (Julio de 2019). Las grasas de los verdaderos chocolates son saludables. (A. A. Noticias, Entrevistador) Recuperado el 14 de Noviembre de 2019, de

<https://agraria.pe/noticias/las-grasas-de-los-verdaderos-chocolates-son-saludables-19486>

- Grassi, D., Necozone, S., Lippi, C., Croce, G., Valeri, L., Pasqualetti, P., . . . Ferri, C. (2005). Cocoa reduces blood pressure and insulin resistance and improves endothelium-dependent vasodilatation in hypertensives. *Hypertension*, *46*(2), 398-405. Retrieved from <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-23244468093&origin=inward&txGid=9628e692c12b0c9e4da2f97203bbd4ef#>
- Grunert, Klaus, Hiekeb, S., & Wills, J. (2014). Sustainability labels on food products: Consumer motivation, understanding and use. *Food Policy*, *44*, 177-189. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306919213001796>
- Gunaratne, N., Fuentes, S., Gunaratne, T., Torrico, D. D., Francis, C., Ashman, H., . . . Dunshea, F. (2019). Effects of packaging design on sensory liking and willingness to purchase: A study using novel chocolate packaging. *Heliyon*, *5*(6). Retrieved Octubre 15, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019312927>
- Harvard School of Public Health. (s.f.). *The Nutrition Source - Dark Chocolate*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2019, de <https://www.hsph.harvard.edu/nutritionsource/features/dark-chocolate/>
- Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Apuntes*, *42*(77), 57-89. Retrieved Octubre 20, 2019, from Apuntes: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S0252-18652015000200002&script=sci_arttext
- Higuchi, A. (2019, Septiembre 10). Entrevista. (C. García, Interviewer)
- Hootsuite & We Are Social. (2019). *Estadísticas de consumo digital Perú 2019*. Recuperado el 12 de Octubre de 2019, de LuJhon: <https://lujhon.com/estadisticas-consumo-digital-peru-2019/>
- ICCA. (2017). *Estado actual sobre la producción, el comercio y cultivo del cacao en América*. San José, Costa Rica: BBA. Obtenido de <http://www.iica.int>
- ICCO. (26 de 03 de 2013). *Growing Cocoa*. Obtenido de <https://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>
- ICCO. (2019, Mayo 13). *Fine or Flavour Cocoa*. Retrieved from <https://www.icco.org/about-cocoa/fine-or-flavour-cocoa.html>
- ICCO. (2019). Production of cocoa beans. *ICCO Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics*, *XLV*(3).
- Información. (2019). *Perú: Cacao - Producción y precio chacra*.
- Iturrios, J. (2018). *Tendencias de mercado para el cacao y chocolate*. Tarapoto. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de

https://issuu.com/comunicacionesalianzacacaoperu/docs/presentacion_foro_cacao_-_mayo2018

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Marketing* (16a ed.). Ciudad de México: Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2017). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson.

Lipka, M. (2015, Febrero 11). Is organic chocolate worth the price? *Reuters*. Retrieved Nov 15, 2019, from <https://www.reuters.com/article/money-organic-chocolate-idUSL1N0VK37W20150211>

Manero, Á. (07 de Agosto de 2017). "Sublime no es chocolate", afirma el Minagri. (R. Noticias, Entrevistador) Recuperado el 05 de Noviembre de 2019, de <https://rpp.pe/economia/economia/sublime-no-es-chocolate-afirma-el-minagri-noticia-1068926>

Maximixe. (2017). *Cacao y sus derivados*.

Mendoza, L. (Junio de 2019). UE castiga precio del cacao orgánico de Perú y pierde los US\$ 1,000 adicionales. (S. Pérez, Entrevistador) Recuperado el 14 de Noviembre de 2019, de <https://gestion.pe/economia/ue-castiga-precio-cacao-organico-peru-pierde-us-1-000-adicionales-272263-noticia/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). *Aeropuerto Internacional Jorge Chávez: llegada mensual de visitantes extranjeros*.

Mintel. (2013). *Chocolate confectionary US April 2013*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de https://store.mintel.com/chocolate-confectionery-us-april-2013?_ga=2.185032233.1072999243.1574017232-1170492392.1574017232

Mkhize, S., & Ellis, D. (2019). Creativity in marketing communication to overcome barriers to organic produce purchases: The case of a developing nation. *Journal of Cleaner Production*, 242. Recuperado el 17 de Octubre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652619332858>

Mohan, N. (2016). *Banking, risk and insurance management*. Vikas Publishing House.

Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García Naranjo, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima: ESAN Ediciones. Retrieved 2019

Mumcu, Y., & Kimzan, H. S. (2015). The Effect of Visual Product Aesthetics on Consumers' Price Sensitivity. *Procedia Economics and Finance*, 26, 528-534. Recuperado el 21 de Octubre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115008837>

Nielsen. (2017). *Young and ready to travel and shop: A look at the millennial travelers*.

Observatorio Turístico del Perú. (2019). *Turismo receptor del Perú esperado 2019-2022*. Recuperado el 19 de Octubre de 2019, de <http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/trpperu.pdf>

- OMS/FAO. (2017). *Codex Alimentarius - Organically produced foods*. Roma.
- Paiva, Á. (2019, Septiembre 12). Entrevista. (C. García, Interviewer)
- Porter, M. (2005). *Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.
- PromPerú. (2015). *Perfil del turista extranjero 2015*. Lima.
- PromPerú. (2018). *Perfil del turista extranjero 2018*. Lima.
- Rebollar, R., Lidón, I., Martín, J., & Puebla, M. (2015). The identification of viewing patterns of chocolate snack packages using eye-tracking techniques. *Food Quality and Preference*, 39, 251-258. Recuperado el 17 de Septiembre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329314001700>
- Reglamento EU N°1169/2011 sobre la información alimentaria facilitada al consumidor (Parlamento Europeo 25 de Octubre de 2011).
- Reis de Andrade Silva, A., Sodré Bioto, A., Efrain, P., & de Castilho Queiroz, G. (2017). Impact of sustainability labeling in the perception of sensory quality and purchase intention of chocolate consumers. *Journal of Cleaner Production*, 141, 11-21. Retrieved Octubre 19, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616313658>
- Romero, C. (2016). *Estudio del Cacao en el Perú y en el Mundo: Un análisis de la producción y el comercio*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego.
- Rousseau, S. (2015). The role of organic and fair trade labels when choosing chocolate. *Food Quality and Preference*, 44, 92-100. Retrieved Octubre 20, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950329315000932>
- Sainz de Vicuña Anc n, J. M. (2018). *El plan de marketing en la práctica* (22a ed.). Madrid: ESIC Editorial. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Salón del Cacao y Chocolate. (2019). *Lista de expositores*. Recuperado el 06 de Octubre de 2019, de salondelcacaoychocolate.pe/wp-content/uploads/2019/07/Catalogo-Expositores.pdf
- Schnarch, A. (2009). *Desarrollo de nuevos productos y empresas* (Quinta edición ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- SENASA. (2014). *Reglamento técnico para los productos orgánicos*.
- Soria Ib n ez, M. d. (2016). *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Editorial CEP.
- Stellingwerff, T., Godin, J.-P., Chou, C., Grathwohl, D., Ross, A., Cooper, K., . . . Actis-Goretta, L. (2014). The effect of acute dark chocolate consumption on carbohydrate metabolism and performance during rest and exercise. *NRC Research Press*, 39, 173-182.
- Tenreiro, T. (Julio de 2018). El consumo de chocolate en el Perú es uno de los más bajos en América Latina. La República. Recuperado el 27 de Octubre de 2019, de <https://agraria.pe/noticias/consumo-peruano-de-verdadero-chocolate-esta-proximo-a-duplic-17040>

- Tristano, D. (13 de Septiembre de 2017). *Innovation May Help To Reverse The Decline In Chocolate Demand*. Recuperado el 20 de Octubre de 2019, de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/darrentristano/2017/09/13/innovation-in-chocolate-may-help-to-reverse-the-decline-in-chocolate-demand/#468498811e7a>
- Wakabayashi Muroya, J., Alzamora Ruiz, J., & Guerrero Medina, C. (2018). La influencia de los objetivos de compra en la efectividad de las acciones de trade marketing dentro de los supermercados. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 42-51. doi: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2663>
- Wyrwa, J., & Barska, A. (2017). Packaging as a Source of Information About Food Products. *Procedia Engineering*, 182, 770-779. Recuperado el 15 de Octubre de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187770581731336X>

ANEXOS

ANEXO 1. Principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado peruano – Análisis del empaque.

Marcas	Diseño empaque exterior	Información en empaque exterior	Diseño empaque interior	Información en empaque interior	Diseño del chocolate
Cacao Seed	Cartón con textura transmite imagen premium; colores atractivos; diseños hacen referencia a cada región de origen; relativamente fácil de abrir y reutilizar	Frente: menciona ser artesanal (en inglés) y el origen Atrás: mención breve en inglés sobre el origen, el aroma del cacao; certificación orgánica, pero no menciona si realizan pago justo; ingredientes e info. nutricional en varios idiomas	Letras doradas sobre fondo marrón transmite imagen premium	Solo menciona la marca, que usa cacao orgánico y que es artesanal (todo en inglés). Aprovecha la solapa del empaque exterior para mencionar sobre el origen del nombre Maraná	Muestra el nombre de la marca. Práctica para partirse, pero diseño simple.
Amazonía	Cartón con textura y colores que no transmiten imagen muy premium; difícil de abrir	Frente: muestra certificación orgánica y fair trade, además de ser hecho a mano. Atrás: menciona que apoyan a comunidades nativa (en inglés)	Plástico simple transparente.	No tiene.	Sin marca, con diseño simple (cuadrados)
Candela	Cartón con textura que transmite imagen premium; diseños atractivos que hacen alusión al ingrediente adicional (castaña, coco, etc.); marca pasa desapercibida por su tamaño	Frente: marca, sabor, % de cacao y gramaje. Atrás: no se menciona el lugar de origen ni sobre la marca; información nutricional detallada y certificación orgánica.	Plástico de apariencia metalizada	No tiene.	Sin marca, con diseño diferente (rectángulos y cuadrados)
Kuyay	Cartón con textura premium; diseño atractivo	Frente: menciona que es de la Amazonía y es orgánico Atrás: info. nutricional detallada pero apiñada; certificación orgánica y marca Perú; no brinda mucha info. sobre la marca.	Plástico blanco tipo metalizado; difícil de abrir	Solo marca y origen amazónico	Diseño simple (cuadrados) con logo de la marca
Pacari	Cartón de textura simple, con letras en relieve; muestra fotografía del ingrediente adicional (mora, castaña, etc.)	Frente: menciona ser tree to bar, con certificación orgánica y vegano. Atrás: foto de agricultor con mención de ser el mejor chocolate del mundo, con otras certificaciones, además de ser socialmente responsable; info. nutricional detallada	Frente: plástico oscuro con diseño de fruto de cacao metalizado; transmite imagen premium. Atrás: aprovecha espacio para mencionar beneficios del chocolate, sobre el logo, valores de marca y apoyo a agricultores.	Solo marca, ingrediente adicional y certificaciones	Sin marca, con diseño simple (cuadrados)

Quma	Cartón de textura simple, con diseño interesante pero no premium. Color de letras en el reverso difíciles de leer por fondo oscuro Empaque fácil de abrir.	Frente: menciona ser orgánico y peruano Atrás: info. genérica sobre la marca en inglés y español; info. nutricional detallada; sin gluten, soya o ing. artif. Interior: aprovecha la parte interna para mostrar mapa de la zona de origen, sobre los agricultores, perfil del sabor del chocolate y sobre el ingrediente adicional.	Plástico oscuro con letras doradas.	Solo marca y que es orgánico.	Diseño simple (cuadrados) con logo de la marca y dibujos de plantas; tamaño de cuadrados más grande que otras marcas.
Shatell	Cartón plastificado con motivos alusivos al Perú que transmite imagen premium. Funda adicional de cartón al medio de la caja.	Frente: menciona ser bean to bar, origen del cacao y certificaciones. Atrás: información sobre el lugar de origen en inglés y español; info. nutricional detallada	Plástico dorado con nombre de la marca mencionado varias veces.	Solo marca.	Diseño simple.
Alkimia	Forma hexagonal original pero difícil de abrir; cartón con letras en relieve y algunos motivos que hacen alusión al Perú, pero por el material no se ve tan premium.	Frente: mencionan el origen. Atrás: info. breve sobre el lugar de origen y sabor; info. nutricional detallada. Interior: diagrama con el proceso de preparación.	Metalizado, pero difícil de volver a cerrar	Solo lugar de origen	Diseño hexagonal con marca al centro y triángulos en vez de cuadrados.
Aruma	Cartón semi plastificado con letras doradas e imagen de cacao y chocolate.	Frente: menciona ser producto peruano. Atrás: menciona información genérica sobre el chocolate peruano y sobre beneficios del chocolate; sin info. nutricional.	Plástico metalizado.	No tiene.	Diseño simple (cuadrados) sin marcas.
Cacaosuyo	Cartón semi plastificado con diseño geométrico en colores vivos, fácilmente identificable.	Frente: "the best kept secret of the Incas". Atrás: sobre el sabor del chocolate en inglés y español; información nutricional detallada	Plástico semi metalizado en amarillo con rombo dorado metalizado con la marca y diseños geométricos simples.	Frente: repite el mensaje del empaque exterior. Atrás: menciona el origen del nombre de la marca en inglés y español.	Diseño con cuadrados divididos diagonalmente, sin marca.
Chocomuseo	Cartón plastificado, diseño simple, fácil de volver a cerrar.	Frente: menciona ser bean to bar, artesanal y el lugar de origen. Atrás: dibujo con el proceso de elaboración, menciones sobre apoyo a productores y ser orgánico; no tiene info. nutricional	Metalizado plateado.	No tiene.	Diseño simple (cuadrados), con logo de la marca en la parte inferior de la barra.
Cocama	Cartón con textura simple, diseño minimalista, pero transmite imagen premium. Difícil de abrir	Frente: menciona el lugar de origen y ser artesanal Atrás: menciona sobre el lugar de origen y el sabor del cacao en tres idiomas; sin	Plástico semi metalizado en color oscuro	Solo repite el logo	Diseño diferente, barra con triángulos de diferente tamaño y nombre de la marca.

		gluten ni lactosa; info. nutricional detallada.			
Elemento	Cartón sencillo con diseño minimalista, transmite la idea de ser artesanal. Difícil de abrir, ya que no tiene empaque interior.	Frente: menciona ser artesanal, origen y notas de cada. Atrás: menciona trabajo con la comunidad y keywords (sin gluten, no gmo, beneficios, etc.)	No tiene	No tiene	Láminas enteras de diferente tamaño, transmite la idea de algo artesanal, rústico
Innato	Cartón semi plastificado con logo en relieve, no transmite idea de ser premium.	Frente: menciona ser orgánico. Atrás: menciona que es de la Amazonía, artesanal y que apoyan a las comunidades (inglés y español); info. nutricional detallada	Plástico semi metalizado marrón, no transmite imagen muy premium.	Solo marca.	Diseño simple
La Ibérica	Cartón semiplastificado marrón con logo dorado que transmite imagen premium. Funda adicional al medio que indica el sabor.	Frente: solo marca y sabor. Atrás: Palabras alusivas al cacao como fondo. Info nutricional difícil de leer.	Metalizado.	No tiene	Diseño simple, con logo, marca y año de fundación de la empresa en los cuadritos.
Montblanc	Cartón con textura interesante, marca e imagen de chocolate en relieve, y color oscuro con dorado que transmite imagen premium.	Frente: origen Perú, “creado con uno de los mejores cacaos del mundo”. Atrás: No se brinda información relevante sobre el origen ni de la marca; info. nutricional poco fácil de leer.	Plástico semi metalizado dorado sin marca, transmite imagen premium.	No tiene.	Diseño con cuadros un poco diferente al promedio con marca en cada uno.
Nina	Cartón semi plastificado, diseño sobrio y simple; marca en relieve	Frente: “fine chocolate”; tree to bar y lugar de origen. Atrás: cuenta la historia del nombre de la marca en inglés y español; iconos de ser vegano, direct trade, sin gluten ni gmo	Plástico transparente simple con papel con imagen de granos de cacao, no es congruente con el diseño exterior.	No tiene.	Diseño diferente, con pequeños hexágonos y espacio al medio con nombre de la marca.
Orquídea	Cartón semi plastificado con algunas letras doradas y diseños de hojas y marca en relieve.	Frente: menciona ser orgánico, marca Perú, certificaciones orgánica y fair trade, además de ser de la Amazonía. Atrás: mencionan que trabajan de forma sostenible y artesanal; info nutricional detallada; sin gluten ni grasas trans (poco visible)	Plástico metalizado plateado.	No tiene.	Diseño simple (cuadrados) con logo.
República del Cacao	Cartón con dibujo alusivo al ingrediente adicional. Apariencia sencilla, pero atractiva.	Frente: menciona ser fino de origen. Atrás: se menciona (en inglés) que trabajan con las comunidades. Info nutricional detallada.	Plástico metalizado con logo de la marca en diferentes tamaños. Apariencia premium.	Solo la marca.	Diseño simple con logo de la marca en cada cuadrado.

Tana	Cartón semi plastificado; diseño pintoresco que hace alusión a la naturaleza con fondo oscuro.	Frente: solo marca y sabor. Atrás: no tiene información interesante, más allá de ingredientes e info. nutricional.	Metalizado dorado.	No tiene	Diseño simple (cuadrados) con logo o marca.
T'inky	Cartón semi plastificado con diferentes texturas; diseño con hojas pequeñas, elegante.	Frente: “únete a los sabores mágicos del Perú”, lugar de origen. Atrás: mapa con la zona de origen, con qué acompañar el chocolate, info. nutricional detallada	Plástica semi metalizado marrón y letras y dibujos plateados; transmite idea de premium	Repite mensaje del frente, excepto el lugar de origen.	Diseño de rombos, pero fácil de romperse.
Tribar	Cartón plastificado, líneas con cierta alusión a motivos peruanos y logo en dorado metalizado; fondo de color agradable; transmite imagen premium.	Frente: “single origin”, tree to bar, lugar de origen, artesanal. Atrás: mapa con la zona de origen y lo explica brevemente (inglés y español); info. nutricional detallada; sin gluten, soya ni gmo	Plástico semi metalizado marrón con líneas y logo en dorado, congruente con la imagen premium.	Solo marca y que es artesanal.	Diseño con cuadrados y triángulos, pero el surco es superficial y no permite separarlo fácilmente.

Fuente: Análisis y elaboración propio, 2019

ANEXO 2. Proyección de ventas

Cantidad de pasajeros (PAX) - salidas

PAX salida (embarque)	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19
Cuzco	58,656	49,743	51,172	46,957	46,263	45,149	54,106	61,577	51,504	51,922	51,160	56,008
Piura	46,246	41,802	38,761	41,577	48,021	44,839	51,169	60,102	53,933	53,954	53,158	55,627
Chiclayo	24,138	23,224	25,139	25,104	30,329	30,066	30,663	32,990	29,763	23,738	23,710	25,651
Trujillo	27,614	25,760	26,224	22,564	28,941	26,343	28,337	28,833	26,339	27,591	27,092	25,996

Fuente: Aeropuertos del Perú, 2019; Elaboración propia, 2019.

Porcentaje de público extranjero - salidas

PAX extranjero	%
Cuzco	20%
Piura	15%
Chiclayo	9%
Trujillo	17%

Fuente: Aeropuertos del Perú, 2019; Elaboración propia, 2019.

Criterio de compra – segmentación de pasajeros

Compra <i>self-treat</i>	30%
Compra <i>confectionary</i>	25%

Cantidad en barras (Q venta)

Q barras (demanda)	Ene-19	Feb-19	Mar-19	Abr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Ago-19	Set-19	Oct-19	Nov-19	Dic-19	Total 2019
Cuzco	880	746	768	704	694	677	812	924	773	779	767	840	9,363
Piura	520	470	436	468	540	504	576	676	607	607	598	626	6,628
Chiclayo	163	157	170	169	205	203	207	223	201	160	160	173	2,190
Trujillo	352	328	334	288	369	336	361	368	336	352	345	331	4,101

Crecimiento de pasajeros (proyectado)

Crec. PAX %	2020	2021	2022
Cuzco	10%	10%	10%
Piura	9%	11%	13%
Chiclayo	4%	7%	8%
Trujillo	16%	14%	14%

Crecimiento Precio (proyectado)

Crec. (3%)	2020	2021	2022
3%	22.5	23.2	23.9

Fuente: Aeropuertos del Perú, 2019; Elaboración propia, 2019.

Proyección de ventas 2020

Q barras	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Total 2020
Cuzco	968	821	844	775	763	745	893	1,016	850	857	844	924	10,300
Piura	567	513	475	510	589	550	627	737	661	662	652	682	7,225
Chiclayo	169	163	176	176	213	211	215	232	209	167	166	180	2,278
Trujillo	408	381	388	334	428	390	419	426	390	408	401	384	4,757

Ventas (S/)	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Total 2020
Cuzco	21,776	18,467	18,998	17,433	17,175	16,762	20,087	22,860	19,121	19,276	18,993	20,793	231,741
Piura	12,760	11,533	10,694	11,471	13,249	12,371	14,118	16,583	14,880	14,886	14,667	15,348	162,561
Ingresos 2020	394,301												

Proyección de ventas 2021

Q barras	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Total 2021
Cuzco	1,065	903	929	852	840	819	982	1,118	935	942	929	1,017	11,330
Piura	629	569	528	566	654	610	696	818	734	734	724	757	8,020
Trujillo	466	434	442	380	488	444	478	486	444	465	457	438	5,423

Ventas	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Total 2021
Cuzco	24,672	20,923	21,524	19,751	19,459	18,991	22,758	25,901	21,664	21,840	21,519	23,558	262,562
Piura	14,588	13,186	12,227	13,115	15,148	14,144	16,141	18,959	17,013	17,019	16,768	17,547	185,856
Trujillo	10,790	10,066	10,247	8,817	11,309	10,293	11,073	11,266	10,292	10,781	10,586	10,158	125,677
Ingresos 2021	574,095												

Proyección de ventas 2022

Q barras	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Total 2022
Cuzco	1,171	993	1,022	937	924	901	1,080	1,229	1,028	1,037	1,021	1,118	12,462
Piura	711	643	596	639	739	690	787	924	830	830	818	856	9,062
Chiclayo	196	188	204	204	246	244	249	268	241	193	192	208	2,633
Trujillo	531	495	504	434	556	506	545	554	506	530	521	500	6,182

Ventas	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Total 2022
Cuzco	27,139	23,016	23,677	21,726	21,405	20,890	25,034	28,491	23,830	24,024	23,671	25,914	288,818
Piura	16,484	14,900	13,816	14,820	17,117	15,983	18,239	21,423	19,224	19,232	18,948	19,828	210,017
Chiclayo	4,538	4,366	4,726	4,720	5,702	5,652	5,765	6,202	5,596	4,463	4,458	4,822	61,010
Trujillo	12,301	11,475	11,681	10,051	12,892	11,734	12,623	12,844	11,733	12,290	12,068	11,580	143,272
Ingresos 2022	703,117												

ANEXO 3. Investigación exploratoria y observación de las principales marcas de chocolate oscuro fino en el mercado local – Fotos

Alkimia



Cocama



T'Inkiy



Nina



Elemento



Tribar



Q'uma



Innato



Candela



Kuyay



Amazonia



Cacaosuyo



Tana



Pacari



Chocomuseo



Orquídea



Aruma



República del Cacao



Montblanc



Shattell



La Ibérica

